



İŞLETME ANABİLİM DALI
PARADOKSAL LİDERLİĞİN YENİLİK PERFORMANSINA
ETKİSİNDE STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACI ROLÜ:
İĞDIR OSB'DE BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI
HAZIRLAYAN
Hakan ÇAYALAN
DOKTORA TEZİ
DANIŞMAN
Doç. Dr. Gözde KOSA
KARS- 2023



T.C.

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PARADOKSAL LİDERLİĞİN YENİLİK PERFORMANSINA
ETKİSİNDE STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACI ROLÜ: IĞDIR
OSB'DE BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

Hakan ÇAYALAN
DOKTORA TEZİ

Danışman ve Jüri Üyeleri

Danışman: Doç. Dr. Gözde KOSA

Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ

Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Doç. Dr. Hamza KANDEMİR

Dr. Öğr. Üyesi Onur KAVAK

Kars-2023

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım *“Paradoksal Liderliğin Yenilik Performansına Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracı Rolü: Iğdır OSB’de Bir Karma Yöntem Araştırması”* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Scientific Ethic Statement

I declare that I complied with the rules of academic and scientific ethics from the proposal stage to the process of completion of the study titled “The Mediator Role of Strategic Agility in the Effect of Paradoxical Leadership on Innovation Performance: A Mixed Method Research in Iğdır Organized Industrial Zone” as a Phd. Thesis I prepared, that I obtained all information in thesis with the framework of scientific ethics and traditions, that I showed sources to the each quotation I made directly or indirectly in this study I prepared as a Phd. Thesis in accordance with the writing rules and Works which I used have been shown in the bibliography.

15 / 05 / 2023

Hakan ÇAYALAN

İÇİNDEKİLER

Özet	i
Abstract	iii
Önsöz	v
Kısaltmalar.....	.vi
Tablolar Listesi.....	vii
Şekiller Listesi	viii
 GİRİŞ	 1

I. BÖLÜM LİDERLİK KAVRAMI VE PARADOKSAL LİDERLİK

1.1.Liderlik.....	4
1.1.1. Geçmişten günümüze liderlik kuramları ve teoriler	8
1.1.1.1.Modern Öncesi Liderlik Teorileri.....	10
1.1.1.2.Modern ve Sonrası Liderlik Teorileri	12
1.1.1.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	16
1.1.1.2.2. Liderlikte Nedensellik Yükleme Kuramı	18
1.1.1.2.3. Sosyal Mübadele Kuramı.....	19
1.1.1.2.4. Liderliğe Atıf Kuramı	19
1.1.1.2.5. Paradoksal Teori	20
1.1.2. Tezin Kuramsal Çerçevesi	21
1.2.Paradoks-Paradoksal Bakış.....	21
1.3.Paradoksal Liderlik	25
1.3.1. Paradoksal Liderlik Alt Boyutları	40
1.3.1.1.Ben Merkezçiliği Başkaları-Merkezcilikle Birleştirmek.....	41
1.3.1.2.Hem Mesafeyi Hem de Yakınlığı Korumak	42
1.3.1.3.Bireyselleştirmeye İzin Verirken Astlara Eşit Davranmak	42
1.3.1.4.Esnegliğe İzin Verirken İş Gereksinimlerini Zorlamak.....	43
1.3.1.5.Özerkliğe İzin Verirken Karar Kontrolünü Sürdürmek.....	43

II. BÖLÜM

STRATEJİK ÇEVİKLİK

2.1.Çeviklik Kavramı ve Önemi	46
2.2.Stratejik Çeviklik	49
2.3.Stratejik Çeviklik Alt Boyutları	56

III. BÖLÜM

YENİLİK PERFORMANSI

3.1.Yenilik Kavramı, Tarihçesi ve Önemi	59
3.2.Yenilikle ilişkili kavramlar ve Yenilik Türleri	62
3.3.Performans, Değerlendirme Kriterleri ve Performans Türleri	65
3.4.Yenilik Performansı	66

IV. BÖLÜM

PARADOKSAL LİDERLİK, STRATEJİK ÇEVİKLİK VE YENİLİK PERFORMANSI KAVRAMLARININ BİRBİRİYLE İLİŞKİLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI

4.1.Paradoksal Liderlikle Stratejik Çeviklik İlişkisi	71
4.2.Paradoksal Liderlikle Yenilik Performansı İlişkisi	73
4.3.Stratejik Çeviklik ve Yenilik Performansı İlişkisi	75
4.4.Paradoksal Liderlik, Stratejik Çeviklik ve Yenilik Performansı ile ilişkili çalışmalar	76

V. BÖLÜM

PARADOKSAL LİDERLİĞİN YENİLİK PERFORMANSINA ETKİSİNDE STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACI ROLÜNÜ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

5.1.Araştırmanın Konusu ve Kapsamı	77
5.2.Araştırma Problemi	77
5.3. Araştırmanın Özgün Değeri	78
5.4.Araştırmanın Amacı.....	78
5.5.Araştırmanın Önemi	79
5.6.Araştırma Soruları	79
5.7.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	80

5.8.Araştırmanın Yöntemi	81
5.9.Araştırmanın Uygulama Süreci	85
5.10.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	87
5.11.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	90
5.12.Araştırmanın Sınırlılıkları	91
5.13.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	92

VI. BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

6.1. Nicel Analiz Bulguları	94
6.1.1. Betimleyici istatistikler	94
6.1.2. Korelasyon - Güvenilirlik ve Geçerlilik - Doğrulayıcı Faktör Analizleri	98
6.1.3. Hipotez testleri	108
6.2. Nitel Analiz Bulguları.....	115
6.3. Bütüncül Araştırma Bulguları	140

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	142
KAYNAKÇA	149
EKLER	181
ÖZGEÇMİŞ	219

Kafkas Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
PARADOKSAL LİDERLİĞİN YENİLİK PERFORMANSINA ETKİSİNDE
STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACI ROLÜ: IĞDIR OSB'DE BİR KARMA
YÖNTEM ARAŞTIRMASI
Doktora Tezi
Hakan ÇAYALAN
Doç. Dr. Gözde KOSA
2023- VIII + 223

ÖZET

Liderlik örgütler için rekabet avantajı yaratan en önemli faktör olarak görülmektedir. Günümüz rekabet koşullarında ayakta kalmak isteyen firmaların gözardı etmemesi gereken unsurlar; iyi bir lidere sahip olup, yenilikçi bir kurum kültürünü yerleştirmeleridir. Yenilikçi perspektifin ise önemli gerekliliklerinden biri çevik örgütsel yapılara sahip olunmasıdır. Her an yeniliğin peşinde stratejik çevik bir yapıya sahip olma noktasında yine lidere önemli görevler düşmektedir. İyi bir liderden firmaların genel beklentisi ise iş gereklerini işleyişin devamlılığı çerçevesinde uygulayıp kârı maksimize etmesidir. İşleyişin devamlılığı için ise liderin astlarının beklentilerini de gözardı etmemesi gerekmektedir. Bu noktada literatürde yeni kabul edilebilecek bir kavram olan paradoksal liderlik kavramı öne çıkmaktadır. Paradoksal liderlik kavramı iş gerekleri ve işgören beklentilerini bütünleştirebilme yeteneği ile yöneticilere tavsiye edilebilir bir liderlik tarzıdır.

Özellikle gelişmekte olan bölgelerin sanayisinin kalkındırılmasının önem arz etmesinden dolayı araştırmanın uygulama sahası genel olarak KOBİ sınıfındaki işletmelerin faaliyet yürüttüğü Iğdır ili organize sanayi bölgesi olarak belirlenmiştir.

Bu tezin amacı paradoksal liderliğin yenilik performansı ve stratejik çeviklik üzerindeki etkilerinin derinlemesine tespit edilmesi ve paradoksal liderlik kavramının kapsamlı biçimde tanımlanabilmesidir. Ayrıca farklı sektörlerden firmaların Iğdır OSB'de faaliyette bulunmasından dolayı sektörel bir karşılaştırma yine tezin hedeflerindendir. Bu doğrultuda çalışmada karma yöntem kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında paradoksal liderliğin yenilik performansını anlamlı şekilde etkilediği ve bu etkide stratejik çevikliğin aracı rolünün bulunduğu, gıda sektörü paradoksal liderlik

ortalamalarının diğerk sektörlere göre biraz daha düşük seviyede kaldığı nicel araştırma süreci sonunda bulgulanmıştır. Nitel araştırma süreci sonunda ise paradoksal liderlik özellikleri ve gerekliliklerine dair çıktılar sunulmuş ayrıca paradoksal liderlerin paradoksal liderlik alt boyutlarını nasıl tatbik ettiklerine dair örnek olay örüntüleri sunulmuştur. Ayrıca paradoksal liderliğin yenilik performansı ve stratejik çevikliği, stratejik çevikliğin yenilik performansını nasıl etkileyebileceğine dair somut olay örüntüleri de sunulmuştur.

Paradoksal liderlik kavramının birçok sektöre hitap eden, her an yeniliğe uyumlanabilen, personel ile dinamik değişken ilişki tarzını yansıtan, çatışan zıtlıkları bütünleştirebilen yapısıyla modern ve postmodern liderlik literatüründe kavramsallaştırılan birçok olumlu liderlik tarzından izler taşıdığı ve çağdaş liderlik tarzları arasında konumlandırılabilceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Paradoksal Liderlik, Yenilik Performansı, Stratejik Çeviklik, Örgütsel Davranış, Aracılık Etkisi, Karma Yöntem.

Kafkas University
Institute of Social Sciences
Department of Business
The Mediator Role of Strategic Agility in the Effect of Paradoxical Leadership
on Innovation Performance: A Mixed Method Research in Iğdır Organized
Industrial Zone
Phd Thesis
Hakan ÇAYALAN
Advisor: Assoc. Prof. Dr. Gözde KOSA
2023 – VIII + 223

Abstract

Leadership is seen as the most important factor that creates competitive advantage for organizations. Companies that want to survive in today's competitive conditions need to have a good leader and establish an innovative corporate culture. One of the important requirements of the innovative perspective is to have agile organizational structures. The leader has important duties to have a strategic agile structure in pursuit of innovation at all times. The general expectation of companies from a good leader is to enforce business requirements within the framework of the continuity of operation and maximize profits. For the continuity of the functioning, the leader should not ignore the expectations of his subordinates. At this point, the concept of paradoxical leadership, which is a new concept in the literature, comes to the fore. The concept of paradoxical leadership is a leadership style that can be recommended to managers with its ability to integrate job requirements and employee expectations.

It is especially important to develop the industrial zones of the developing regions. For this reason, the application area of the research has been determined as the organized industrial zone of the province of Iğdır, where the enterprises in the SME class operate. The aim of this thesis is to determine in depth the effects of paradoxical leadership on innovation performance and strategic agility and to define the concept of paradoxical leadership comprehensively. In addition, since companies from different sectors operate in Iğdır OIZ, a sectoral comparison is also one of the objectives of the thesis. In this direction, mixed method was used in the study. Within the scope of this research, it has been found at the end of the quantitative process that paradoxical leadership affects innovation performance and that strategic agility plays a mediating

role in this effect, and that paradoxical leadership averages in the food sector are slightly lower than in other sectors. At the end of the qualitative process, outputs on paradoxical leadership characteristics and requirements were presented, and case studies were presented on how paradoxical leaders applied paradoxical leadership sub-dimensions. In addition, concrete case patterns on innovation performance and strategic agility of paradoxical leadership and how strategic agility can affect innovation performance are also presented.

Paradoxical leadership can be positioned among contemporary leadership styles where it bears traces of many positive leadership styles conceptualized in modern and postmodern leadership literature with its structure that appeals to many sectors, can adapt to innovation at any time, reflects a dynamic variable relationship style with personnel, and integrates conflicting contrasts.

Keywords: Paradoxical Leadership, Innovation Performance, Strategic Agility, Organizational Behavior, Mediating Effect, Mixed Method.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam *Doç. Dr. Gözde KOSA*'ya; tezin yazım aşamasında ve tashihinde katkılarını esirgemeyen *Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ'a, Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI, Doç. Dr. Hamza KANDEMİR ile Dr. Öğr. Üyesi Onur KAVAK'a*, eğitim hayatım boyunca yetişmemde katkısı olan yüksek lisans tez danışmanım *Dr. Öğr. Üyesi Orhun Burak SÖZEN'e* ve akademik gelişimimde katkılarını esirgemeyen kıymetli *Dr. Öğr. Üyesi Nilgün Demirel İLİ ve Dr. Öğr. Üyesi Turhan MOÇ* hocalarım özelinde, tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca tez çalışmamın uygulama safhalarında tavsiye ve yönlendirmeleri için Iğdır OSB Müdürü *Hakan ARAS'a* teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan eşim *Öğr. Gör. Nilgün ÇAYALAN'a*, oğlum *Atilla'ya* ve tüm aileme şükranlarımı sunarım.

Hakan ÇAYALAN

KISALTMALAR

TDK	Türk Dil Kurumu
İK	İnsan Kaynakları
PL	Paradoksal Liderlik
SÇ	Stratejik Çeviklik
YP	Yenilik Performansı
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
OIZ	Organized Industrial Zone
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
SEM	Structural Equation Modelling
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
AFA	Amaçlayıcı Faktör Analizi
MI	Modification Indices
x²/sd	Ki-kare uyum testi
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
NNFI	Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
IFI	Arttırılmalı Uyum İndeksi
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
GFI	İyilik Uyum İndeksi
AGFI	Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
β	Etki katsayısı
GA	Güven Aralığı

TABLO LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Liderlik Tanımları	5
Tablo 1.2: Liderlik Teorilerindeki Temel Değişkenler	8
Tablo 1.3: Modern - Postmodern Liderlik Tarzları ve Liderlik Türleri	12
Tablo 1.4: Paradoksal Liderlik Çalışmaları	35
Tablo 4.1: Paradoksal Liderlik ve Stratejik Çeviklikle İlişkili Çalışmaları	72
Tablo 4.2: Paradoksal Liderlik ve Yenilik Performansı İlişkili Çalışmalar	73
Tablo 4.3: Stratejik Çeviklik ve Yenilik Performansı İlişkili Çalışmalar	75
Tablo 5.1: Karma Yöntem Desen Türleri	82
Tablo 5.2: Sektörlere ve Yönetim Kademelerine Göre PL Puanı Ortalamaları	88
Tablo 6.1: Örneklemeye Dair Tanımlayıcı İstatistikler	95
Tablo 6.2: Değişkenlere dair tanımlayıcı istatistikler	96
Tablo 6.3: Sektörlere göre paradoksal liderlik ortalamaları fark testi sonuçları	97
Tablo 6.4: Değişkenlere Dair Korelasyon ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	99
Tablo 6.5: YEM Uyum İndekleri Ölçütleri	101
Tablo 6.6: Paradoksal Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Uyum Değerleri	103
Tablo 6.7: Paradoksal Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçlarının Yansıttığı Faktör Yükleri	104
Tablo 6.8: Yenilik Performansı Ölçeğinin DFA Uyum Değerleri	105
Tablo 6.9: Yenilik Performansı Ölçeğinin DFA Sonuçlarının Yansıttığı Faktör Yükleri	106
Tablo 6.10: Stratejik Çeviklik Ölçeğinin DFA Uyum Değerleri	107
Tablo 6.11: Stratejik Çeviklik Ölçeğinin DFA Sonuçlarının Yansıttığı Faktör Yükleri	108
Tablo 6.12: Birinci Model YEM Uyum Değerleri	111
Tablo 6.13: Birinci Model YEM Yol Katsayıları ve Etki Büyüklükleri	112
Tablo 6.14: YEM Uyum Değerleri	112
Tablo 6.15: YEM Yol Katsayıları ve Etki Büyüklükleri	114
Tablo 6.16: Dolaylı Etkiye Dair Bootstrapping Güven Aralığı	114
Tablo 6.17: Hipotez Sonuçları	115
Tablo 6.18: Katılımcıların Demografik Özellikleri	116
Tablo 6.19: Karma Yöntem Nicel-Nitel Bütünleştirme Tablosu	140

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Liderlik Teorileri Zaman Çizelgesi	9
Şekil 1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri Zaman Çizelgesi	11
Şekil 1.3 Durumsal Liderlik Teorileri Zaman Çizelgesi	11
Şekil 1.4: Lider-Üye Etkileşimi Modeli	17
Şekil 1.5: Yin-Yang Sembolü	23
Şekil 1.6: Paradoksların Yönetimini Öğrenme Spirali	24
Şekil 1.7: Gerilimleri Yönetme Yöntemleri Örnekleri	31
Şekil 3.1: Yeniliğin Faydaları	67
Şekil 5.1: Tezin Araştırma Modeli	80
Şekil 5.2: Araştırma Uygulama Süreci	86
Şekil 6.1: Paradoksal Liderlik Ölçeğine ait ikincil seviye DFA Modeli	102
Şekil 6.2: Yenilik Performansı Ölçeğine ait DFA Modelleri	105
Şekil 6.3: Stratejik Çeviklik Ölçeğine ait DFA Modelleri	107
Şekil 6.4: Aracı Etkinin Test Edilmesi Adına Kurulan Birinci Model	111
Şekil 6.5: Paradoksal Liderliğin Yenilik Performansına Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracı Rolüne Dair YEM	113
Şekil 6.6: Temaların Kodlarının Frekans Dağılım Şeması	118
Şekil 6.7: Kelime Frekansını Yansıtan Kelime Bulutu	119
Şekil 6.8: Paradoksal Liderlerin Öne Çıkardıkları Liderlik Özellikleri	120
Şekil 6.9: Paradoksal Liderlerin Liderliğine Etki Eden Faktörler	120
Şekil 6.10: Bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranma yöntemleri	121
Şekil 6.11: Ben-Merkezciliği Başkaları-Merkezciliği İle Birleştirme Yöntemleri	124
Şekil 6.12: Özerklik sağlarken karar verme kontrolünü elinde tutma yöntemleri	127
Şekil 6.13: Esnekliğe İzin Verirken Aynı Zamanda İş Gereklilerini Uygulatma Yöntemleri	129
Şekil 6.14: Çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilmek hem de yakın olabilme yöntemleri	132
Şekil 6.15: Paradoksal Liderliğin Yenilik Performansına Etkisi	135
Şekil 6.16: Paradoksal Liderliğin Stratejik Çevikliğe Etkisi	136
Şekil 6.17: Stratejik Çevikliğin Yenilik Performansına Etkisi	137
Şekil 6.18: Paradoksal Liderliğin Stratejik Çeviklik ve Yenilik Performansına Bütüncül Etkileri	138

GİRİŞ

Yoğun bir rekabetin yarattığı sürekli değişim ortamında liderler, en önemli sorumluluklarından karar verme noktasında birçok çelişkinin arasında kalmaktadır. Çelişkili durumlarla mücadele de en önemli nokta çelişkilere kaynaklık eden bütünün anlaşılmasıdır. Bu noktada İbn Arabi karşıtlıkları birleştirerek aralarında düzen sağlamaktan söz ederek, paradoksal konuşma tekniğini önermektedir. Tanrı'nın bütünlüğünü anlamlandırma çabasında benimsediği bu metodu şu dizelerle aktarmıştır (Yasa, 2007: 28);

“O olmasa ben olmazdım; ben olmasam, O olmazdı

Öyleyse özsel varoluşumda bana ikilik gerek

Benim için hem öz, hem kabul zorunlu

Çünkü özümün gerçeği, özüyle gerçek

Şu halde, her bakımdan karşıtlardan hamurum

Bedeni siyah, başı beyaz kuşa benzeyerek

Bak iki karşıta nasıl aynılaştı

Karşıtı anla, nasıl gizli

O'nun dışında yoktur belli”

Hayatın her alanında olduğu gibi, işletmelerde de olası paradoksların farkında olan liderlere ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda geliştirilen paradoksal liderlik; karşıtlıkların harmonisinde mahir olmaya, çatışan talepleri bütünleştirerek astların optimum memnuniyetini sağlamaya ve iş gerekleri ile astların beklentileri arasında dengeyi sağlamaya yönelik bir liderlik tarzıdır.

İşletmelerin başarısında önemli faktörlerle ilgili araştırmaların büyük çoğunluğu liderliğe dikkat çekmektedir. Rekabet avantajı yaratan en önemli faktör kabul edilen liderliğe dair ortaya koyulan bu tezin temel amacı; liderlik literatüründe yeni sayılabilecek bir kavramın bir nebze daha aydınlatılmasında katkıda bulunmak ve sektördeki profesyonellere tavsiyeler sunmaktır. Otomobil sporlarında marka rekabeti odakta olsa da; yarışların sonunda podyumda öne çıkan sürücülerdir. Çünkü arabaların tekniği, koşulları neredeyse birbirine yakındır ama yarışlarda fark yaratan pilotlardır. Heifetz ve Laurie (1997) lideri doktora, günümüz şirketlerini de her an ölümle burun buruna yaşamını sürdüren hastalara benzetmektedir. Kötü alışkanlıklarından dolayı

sağlığı oldukça kötü durumda hastaya baypas, ilaç tedavisi vs. teknik destekler sunabileceğini söyleyen doktor; bu müdahalelerin hiç biri hastanın alışkanlıklarını değiştirme zorunluluğunu ortadan kaldırmayacağını vurguluyor. Hasta bu alışkanlıkları ancak kendisi harekete geçip dönüştürebilir ama burada doktorun kritik davranış değişikliğini sağlamak adına hastayı harekete geçirme şeklindeki liderlik görevini göz ardı etmemek lazım. Yazarlar çalışmalarında günümüz şirketlerinin yüzleştiği en zorlu mücadelenin *uyarlanma sorunları* olduğunu söylemektedir. Uyarlanma sorunlarıyla mücadele de önemli olgulardan biri de çeviklik. Bu doğrultuda paradoksal liderin şirketin stratejik çevikliği üzerindeki etkisinin ortaya koyulması tezin hedefleri arasındadır.

Uyarlanma sorunu ile mücadelede önemli araçlardan biri de yenilik performansı kabul edilebilir. Rekabette, yeni ürün ve süreçleri piyasaya sürme noktasında öncü olunması durumunda arkada kalan rakipler için uyarlanma sorunları baş gösterecektir. Günümüz dijital toplumunda değişim ve dönüşüm hızı akıl almaz seviyelere ulaşmıştır. Bu hızlı dönüşümde, kanlı rekabetin yaşandığı kırmızı okyanusta ayakta kalmayı hedefleyen firmaların yenilik performansını yukarıya taşımaları elzemdir. Yenilik performansının artırılmasında yenilik kültürünü içselleştirmiş bir kurum kültürü, uyumlu bir liderlik tarzı ve her an dönüşüme hazır çevik hatta stratejik düzeyde çevik örgütsel yapılara sahip olmanın önemli avantajlar sunacağı öngörülmüştür.

Bu kapsamda paradoksal liderlik bağımsız değişkeni üzerine gerçekleştirilen bu tezin kuramsal dayanakları; lider-üye etkileşimi teorisidir. Bu teori ikili liderlik kuramlarından olup, lider ve takipçi arasındaki sıradan takas ilişkisinin, ortak hedeflere ve karşılıklı güven dâhilinde işbirliği ittifakına dayanan ikili ilişkilere zamanla nasıl dönüştüğünü anlatmaktadır (Yukl, 2008: 16). Çok düzeyli etkili liderlik kuramlarının tek düzeyli kuramların sınırlarını aşma imkânı sağlamasından dolayı ve örgüt düzeyine bulguları taşımak adına teze bağımlı değişken olarak yenilik performansı kavramıyla aracı değişken olarak stratejik çeviklik kavramları dâhil edilmiştir. Organizasyon düzeyinde tüm üyelere uygulanan anket yöntemiyle tezin nicel veriler toplanmış, bu nicel veriler ışında belirlenen profesyonel liderlerle gerçekleştirilen görüşmelerden toplanan nitel verilerle de, bireysel içsel süreci aydınlatmanın yanında grup ve organizasyon kavramsallaştırma düzeyindeki liderlik

süreçlerini aydınlatmaya yönelik sorulara yanıtlar toplanmıştır. Tezin analiz bölümünde elde edilen bu verilerin analizleri ve elde edilen nicel ve nitel bulguların bütünleştirilmesi karma yöntem prosedürlerine hassasiyet gösterilerek tamamlanmıştır.



1. BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE PARADOKSAL LİDERLİK

1.1. Liderlik

Liderlik çalışmalarının büyük çoğunluğunda kavramın tarihçesi 20. yüzyıla dayandırılmaktadır (Badshah, 2012: 49). Bu tespit 20. yüzyıla kadar liderlik faaliyetlerinin olmadığı anlamına uyandırır da, liderlik üzerine bu tarihe kadar yapılan çalışmaların kişisel çıkarımlardan öteye geçememiş olmasından kaynaklanmaktadır. Siyasetname türü çeşitli eserlerde, dönemin koşullarında bir liderin taşıması gereken vasıflar, dönemin liderlerine öğüt niteliğinde sunulmuştur. Liderlik fenomeni, ampirik ve bilimsel temelde, bilimsel araştırmacıların dikkatini ancak 20. yüzyıl itibarıyla çekmeye başlamıştır.

Sosyolojik bir fenomen olan “liderlik” kavramı, davranışçı yaklaşımlarla birlikte, yönetim bilimleri konuları arasında değer kazanmış ve değişimin süreklilik arz ettiği toplumsal ögeler arasında vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir. (Çetin ve Özdemir, 2020: 4). Yönetim alanında en çok çalışılan kavramlardan olan liderliğe dair araştırmaların ortak sonucu örgütün başarısı için kavramın vazgeçilmez bir unsur olduğudur. Hatta bazı araştırmalar daha da ileri gidip liderliği örgütsel düzeyde rekabet avantajı yaratan tek ve en önemli faktör olarak öne sürmüştür (Schimmoeller, 2010; Koçel, 2018: 585).

Liderlik eskiden beri ilgi çekici bir kavram olarak; ihtişamla zihinlerde yer alan bir konudur. Lider kavramı, zaferden zafere koşan orduları komuta eder, bulutlara uzanan gökdelenlerin zirvesinde holdinglere yön veren veya ulusların seyrini değiştiren güçlü, dinamik bireyleri çağırır. Liderliğin hayranlık uyandıran konumu kitleler üzerinde ilham kaynağı olan büyük liderlerin hayatları başlangıç noktasında araştırmacıların odak noktası olmuştur. Bilimsel araştırmaların çoğunluğu lider etkililiğini belirleyen faktörler üzerine odaklanmaktadır. Sosyal bilim araştırmacıları genellikle yürüttükleri çalışmalarda, bir liderin takipçileri etkileme ve görev hedeflerine yönlendirme düzeyini belirleyen özelliklerinin, yeteneklerinin, davranışlarının ve güç kaynaklarının keşfedilmesine odaklanmıştır. Daha yakın tarihli çalışmalarda ise takımlarda veya

örgütlerde liderliğin paylaşılan bir süreç olduğu ve bu sürecin etkili ya da etkisiz oluşundaki sebeplerin anlaşılmasına yönelik ilgi artmıştır (Yukl, 2018:1-2).

Liderlik kavramına ait tek bir tanım bulunmamakla birlikte kavrama dair yapılan tanımlardan bazıları tablo 1.1’de kronolojik olarak gösterilmektedir:

Tablo 1.1: Liderlik Tanımları

Kaynak	Tanım
Gert ve Mills, 1953: 465	Liderlik, yönetenle yönetilen arasında liderin, etkilenmesinden çok, etkileyen konumunda olduğu bir ilişkidir.
Gordon, 1955: 170	Liderlik, lider ve grup üyelerinin etkileşimidir.
Hemphill ve Coons, 1957: 7	Liderlik, bir bireyin ...bir gruptaki faaliyetleri ortak hedefe yönlendirmesi davranışdır.
Katz ve Kahn, 1978: 528	Liderlik, örgütün rutin direktiflerine mekanik itaatin ötesinde bir itaat düzeyidir.
Burns, 1978: 3	Liderlik, yeryüzünde en fazla irdelenen ama en az anlaşılabilen fenomenlerin listesinde zirvededir.
Rauch ve Behling, 1984:46	Liderlik organize grubun faaliyetlerinin hedeflerin gerçekleştirilmesi adına etkilenmesi sürecidir.
Richards ve Engle, 1986: 206	Liderlik vizyon belirlemekle, değerleri hayata geçirmekle ve başarı için ortamı yaratmakla ilişkilidir.
Jacobs ve Jaques, 1990: 281	Liderlik ortak çabaya bir amaç katma ve amacı gerçekleştirmek için arzulu çabayı uyarma sürecidir.
Schein, 1992: 2	Liderlik daha uyarlanıcı evrimsel değişimler başlatabilmek için, var olan kültür kalıplarının dışına çıkabilme yeteneğidir.
House vd., 1999: 184	Liderlik bir bireyin diğerlerini örgütün başarısına katkıda bulunmaya yönlendirmek için etkileme ve motive etme kabiliyetidir.
Sergiovanni, 2001	Liderlik hem stil hem de anlam yönü bulunan bir olgudur. Bunlar birbirinden ayrı düşünülemez.
Northouse, 2016	Liderlik, bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grubu etkilediği bir süreçtir.
Koçel, 2018: 585	Liderlik, belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarının gerçekleştirilmesi adına, bir kişinin başkalarına ait faaliyetleri etkilemesi ve onları yönlendirmesi sürecidir.
Yukl, 2018: 7	Liderlik, ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılacağı konusunda bir ortak anlayış ve uzlaşya varmalarını sağlama ve ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için bireysel ve kolektif çabaların teşvik edilmesi adına insanların etkilenmesi sürecidir.

Liderliğe dair tanımların çoğundaki ortak varsayımlardan hareketle Yukl (2018: 2) tarafından; *“liderlik bireyler üzerinde kasıtlı bir etki icra ederek bir gruptaki veya örgütteki faaliyetlere ve ilişkilere yön verme, bunları yapılandırma veya kolaylaştırmayı kapsayan bir süreçtir”* tanımı yapılmıştır.

Liderlik tanımlarındaki bu çeşitliliğe günümüzde daha yoğun eklemeler gerçekleştirilmektedir. Bilgi çağının yarattığı sürekli değişim ve dönüşüm ortamı liderlik tanımlamalarında da yenilikleri dayatmaktadır. Günümüz farklı liderlik tiplerine yapılan tanımlar tezin sonraki bölümünde modern sonrası liderlik yaklaşımlarında daha kapsamlı olarak ele alınmış olup; bu başlıkta dijital dünyanın yeni liderlik tarzı olarak ele alınan bir liderlik tanımına yer verilmiştir. *Dijital Liderlik* tanımı *“Birçok disiplin alanından faydalananarak dijitalleşen dünyada; yöneticilik, işletmecilik ve stratejik düşünme gibi becerilerin dijital çağın araçlarına hakimiyet ve etkin kullanım becerileriyle harmanlanması sonucu ortaya çıkan bir liderlik türü”*(Şahin vd., 2020: 272) şeklinde yapılmaktadır. Bu tanımdaki liderlik türünün kapsamı da ilerleyen başlıklarda daha detaylı olarak ele alınmaktadır.

Liderlikle ilgili ortaya konan çalışmaların farklı düzeylerde icra edildiği yönünde bir sınıflandırma mevcuttur. Bu sınıflandırmalardan biri liderlik süreciyle ilgilidir. Birinci görüş liderlik sürecinin paylaşılmasının grubun etkinliğini tehlikeye atacağı yönündedir. Tüm gruplarda özelleşmiş roller olduğunu savunan bu görüş; bazılarının liderlere yardımcı olsalar bile izleyici olarak adlandırılması gerektiğini savunmaktadır. Bu ifade bir kişinin aynı anda iki rolü de oynayamayacağı anlamına gelmez. Bir grubun lideri kendi grubuna liderlik ederken, aynı zamanda bağlı olduğu üstlerine karşı izleyici konumunda olabilir. Birinci görüş savunucuları liderliği özel bir rol olarak kabul etmektedir. Diğer görüş ise liderliğin grup etkinliği için doğal olarak gelişen ve üyeler arasında yayılmış olan bir etkileme süreci olduğunu savunmaktadır. Bu görüş savunucuları liderliğin özel bir rolden öte, sosyal bir süreç olduğunu ve ilişki kalıpları olarak incelenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Liderlik özünde hem resmi atanmış kişilerce, hem de gayriresmi liderlerle sergilenebilir (Yukl, 2018: 3).

Etki süreçleriyle ilgili temel beklenti izleyicilerin gönüllü olarak uyumlanmasıdır. Takipçilerin zorlanması, ödül ceza mekanizmaları aracılığıyla yürütülen etkileme

süreci liderlik değil; gücün etik olmayan kullanımınıdır. Başta zorlamayla katıldıkları süreçlerin zamanla örgüt için en iyisi olduğunu benimseyen takipçiler bu hareket tarzına bağlılık geliştirebilirler. Liderlikle ilgili karşıt görüşlerden bir diğeri de etkileme çabalarının amacı noktasında ortaya çıkmaktadır. Bir görüş; liderliğin sadece insanların kendileri ve örgütleri için etik ve yararlı şeyler yaptıklarında olabileceğini savunurken, diğer görüş; amaçtan bağımsız örgüt ortamında izleyicileri etkilemeye yönelik tüm davranışların liderlik kapsamında olduğunu savunmaktadır. 1980'lere kadar liderlik anlayışlarının çok azı etkilemenin kaynağı olarak duyguların önemini fark edebilmiştir. Son yıllarda ise liderlik yaklaşımlarından bazıları etkilemenin mantıksal yönlerindense duygusal yönlerine ağırlık vermektedir (Yukl, 2018: 4).

Liderlik çalışmalarındaki bir diğer tartışma konusu doğrudan ve dolaylı liderlik üzerinedir. Etkili liderliğe dair kuramların çoğu liderin doğrudan birinci asılları etkilemeye yönelik davranışlarına odaklanmaktadır. Bazı kuramcılar ise liderin doğrudan etkileşimde olmadığı insanlar üzerinde nasıl etki uyandırdığını açıklamak adına doğrudan – dolaylı ayırımına gitmektedir. Doğrudan liderliğin etkileşimde olunan birinci asıllara etkileri göz önünde bulundurulurken; dolaylı liderliğin etkileri farklı düzey ve unsurlara sirayet etmektedir. İlk olarak dolaylı liderliğin; bir CEO veya genel müdürün tüm örgüt çalışanları üzerinde etkileri incelenir (Yammarino, 1994). İkinci olarak dolaylı liderliğin resmi programlar, yönetim sistemleri ve yapısal yöntemler üzerine etkileri bulunur (Lord ve Maher, 1991). Üçüncü olarak dolaylı liderlik, ortak inanç ve değerleri yansıtan örgüt kültürü üzerinde de etkilidir (Schein, 1992). Dolaylı liderlik konusu liderliğin etkisinin tek bir nokta üzerine odaklanmadığının ortaya koyulması adına önem arz etmektedir.

Liderlerin etkileyebildikleri faktörler Yukl (2018:8) tarafından şu şekilde sıralanmıştır;

- Hedef ve strateji seçimi
- Üyelerin hedefler doğrultusunda motivasyonu
- Üyelerin karşılıklı güven ve işbirliği düzeyleri
- İş faaliyetleri organizasyonu ve koordinasyon
- Kaynakların doğru tahsisi
- Üyelerin özgüven ve beceri gelişimi

- Üyelerin bilgi geliştirmeleri ve paylaşımı
- Dış aktörlerden destek sağlama ve işbirlikleri elde edilmesi
- Biçimsel yapı, program ve sistemlerin tasarımı
- Üyelerin ortak değer ve inançları

1. 1.1. Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları ve Teorileri

Liderlik süreçleriyle ilgili gerçekleştirilen çalışmalar ve ortaya koyulan teoriler değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Liderlik teorilerinin sınıflandırılmasında bir yöntem olarak Yukl (2018:14) “*kavramsallaştırma düzeyi*”ni öneriyor. Dört aşamaya ayırdığı bu kavramsallaştırma düzeyleri; 1-Bireyin kendi içindeki (içsel) süreç, 2-ikili süreç, 3-grup süreci veya 4-organizasyon düzeyinde bir süreçtir. Bu düzeyler tek düzey esas alınarak uygulandığı gibi farklı değişkenler eklenerek çok düzeyli kuramlar geliştirmekte mümkündür. Çok düzey üzerinde etkiye sahip çalışmaların tek düzeyli kuramların sınırlarını aşması mümkündür (Yukl, 2018: 18).

Bir başka sınıflandırma ise bakış açıları üzerinedir. Yukl (2018: 11) liderlik kuram ve araştırmalarındaki başlıca bakış açılarını üçlü bir sınıflandırma ile ele almakta ve temel değişkenlerini şu şekilde sıralamaktadır (Tablo 1.3);

Tablo 1.2: Liderlik Teorilerindeki Temel Değişkenler

ODAK NOKTASI	TEMEL DEğİşKENLER
Lider Özellikleri	• Özellikler (güdüler, kişilik) • Değerler, doğruluk ve ahlaki gelişim • Güven ve iyimserlik • Beceriler ve uzmanlık • Liderlik davranışı • Etkileme taktikleri • Takipçiler hakkında atıflar • Zihinsel modeller (inançlar ve varsayımlar)
Takipçi Özellikleri	• Özellikler (ihtiyaçlar, değerler, benlik kavramları) • Güven ve iyimserlik • Beceriler ve uzmanlık • Lider hakkındaki atıflar • Liderle özdeşleşme • Göreve bağlılık ve çaba • İş ve lider memnuniyeti • İşbirliği ve karşılıklı güven
Durum Özellikleri	• Örgütsel birimin türü • Örgütsel birimin büyüklüğü

-
- Konum gücü ve liderin otoritesi
 - Görevin yapısı ve karmaşıklığı
 - Organizasyon kültürü
 - Çevresel belirsizlik ve değişim
 - Dış bağımlılıklar ve kısıtlar
 - Ulusal kültürel değerler
-

Kaynak: Yukl (2018: 11)

Üçlü bir gruplamayla öncelikle liderlik modelleri ortaya koyulmuştur. Sonrasında liderlik felsefesi ve son olarak da liderlik tarzları şeklinde sınıflamanın içeriği ele alınmaktadır.

Liderlik araştırmalarında bu değişkenlerden birine araştırmacılar tarafından diğerlerine göre biraz daha fazla ağırlık verilmektedir. Son elli yılda daha çok lider özellikleri üzerinde durulmuştur.

Liderlik literatürünün çoğu kuramları beş yaklaşıma göre sınıflandırmaktadır (Yukl, 2018; Koçel, 2018; Yılmaz, 2020; Çetin ve Özdemir, 2020). Bu beşli sınıflandırmaların hepsinde ortak olanlar; özellikler teorisi, davranışsal teoriler ve durumsallık teorileridir. Kimi yazarlar büyük adam teorisini özellikler teorisi altında ele alarak fonksiyonel modeller ve bütünleşik, bütünleştirici yaklaşım şeklinde modern teorileri iki ayrı başlık altında sınıflandırmıştır (Yukl, 2018; Koçel, 2018).

Şekil 1.1: Liderlik Teorileri Zaman Çizelgesi



Kaynak: Yılmaz (2020: 18)

Şekil 1.1.'de kronolojik olarak gösterilen beş teori tez kapsamında liderlik teorileri sınıflandırması için esas alınarak; öne çıkan değerleriyle, modern öncesi ve modern liderlik teorileri alt başlıkları halinde özetlenmeye çalışılmıştır.

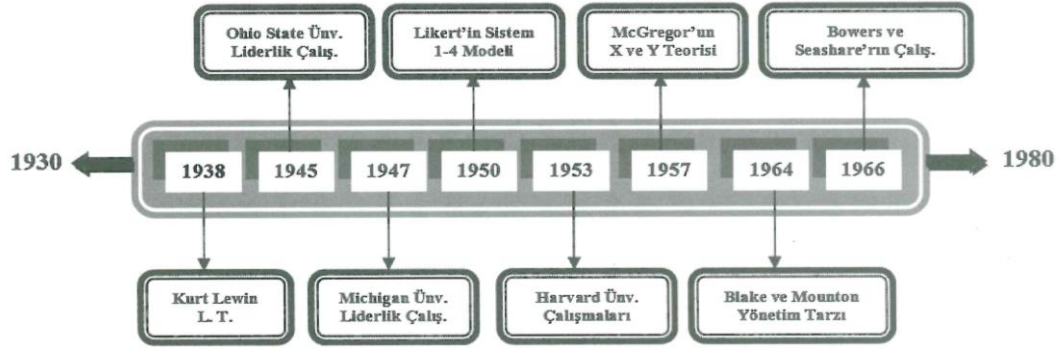
1.1.1.1.Modern Öncesi Liderlik Teorileri

Büyük adam teorisi 20. yüzyılın başlarında çok önemli toplumsal olayların oluşumunda o dönemin büyük adamlarının etkisinin olduğu düşünülerek, bu adamların incelendiği en eski liderlik kuramı olarak görülmektedir (Çetin ve Özdemir, 2020: 8). Bu teoriye ait ilk çalışmalar 1841 yılında Thomas Carlyle tarafından “On Heroes” çalışmasında felsefi bir anlatımla incelenmiştir (Adasal, 1979). Carlyle “büyük adam teorisinde” kahramanlık potansiyeli ile doğanların lider olabileceklerini (Dobbins ve Platz, 1986), insanlık tarihinin büyük erkeklerin tarihi olduğu ve toplumların bu büyük erkeklere ibadet etmek amacıyla kurulduğunu ileri sürmüştür (Adasal, 1979).

1920’lerden itibaren araştırmacıların odağı liderleri diğer insanlardan ayıran onları farklı kılan özelliklerin bulunup, bulunmadığına yönelmiştir (Daft, 2014: 17). Yönetsel başarının kaynakları genellikle ilk liderlik kuramlarında; yüksek enerji, keskin sezgi, gizemli öngörü yeteneği ve muazzam bir ikna kabiliyeti gibi olağan üstü yeteneklere bağlanmıştır. Liderin özelliklerinin, liderlik sürecinde liderin etkinliğini yansıtan en önemli faktör olduğu kabul edilmektedir ve bu özelliklerin öğrenme yoluyla geliştirilmesinden önce doğuştan getirildiği inancına dayanmaktadır (Yukl, 2018: 12). Bu dönemde liderlerin sahip olduğu fiziksel ve zihinsel özelliklere odaklanılarak, en iyi liderlik için gereken yetenekler ve özellikler sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Özellikler teorisini, büyük adamlar teorisinden ayıran en önemli nokta; büyük adamlar teorisi liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini, sonradan geliştirilemeyeceğini savunurken, özellikler teorisi doğuştan olabileceği gibi, eğitim ve deneyimle bu özelliklerin sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır (Can vd., 2015: 276).

Özellikler teorisi kapsamındaki çalışmaların yetersizliği araştırmaların yönünü değiştirmiş ve liderlerin özelliklerinden, onların sergiledikleri davranış tarzlarına doğru bir yönelim gerçekleşmiştir. Özellikler kuramı başarılı liderlik için sahip olunması gereken özelliklere odaklanırken, davranışsal kuramlar, başarılı lider olabilmek için gerekli davranış kalıplarını bulmaya ve kişileri bu doğrultuda eğitmeye odaklanmaktadır (Can vd., 2015: 278). Bu teori liderin kendisine odaklanan özellikler teorisinden farklı olarak liderin kendisi kadar, ikinci değişken olan izleyicilere de odaklanmaktadır (Koçel, 2018: 595). Davranışsal teori kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar şekil 1.2’de kronolojik olarak ifade edilmiştir.

Şekil 1.2 Davranışsal Liderlik Teorileri Zaman Çizelgesi

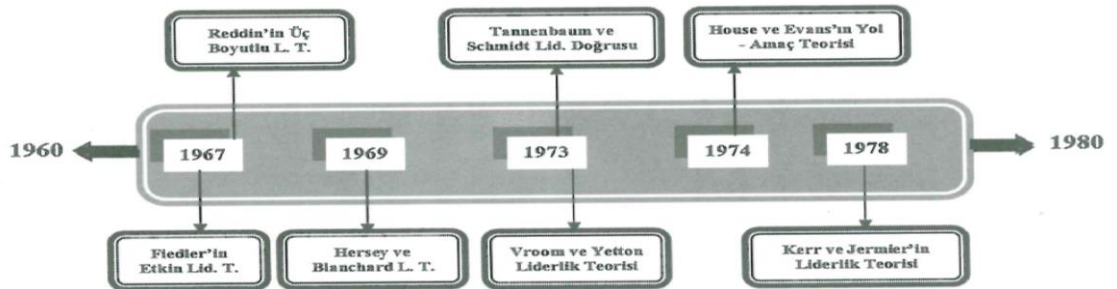


Kaynak: Yılmaz (2020: 21)

Özellikler ve davranışsal teorilerin liderlik literatürüne önemli katkıları olsa da, çevreye ve örgütsel durumlara karşı duyarsız kalmalarından dolayı yetersiz kaldıkları kabul edilmektedir (Tengilimioğlu, 2005). Özellikle davranışsal teorilerden sonra liderliğin karmaşık ortamını açıklayabilecek yeni bir bakış açısına gereksinim doğmuştur. Bu eksikliklerin giderilmesi adına durumsallık teorisi ortaya çıkmıştır.

Durumsallık teorileri liderlerin etkinliklerini belirlerken hem bireysel faktörleri hem de durumsal faktörleri birlikte ele almasıyla dikkat çekmektedir (Çetin ve Özdemir, 2020: 21). Durumsallık teorisine göre, farklı durumlar farklı liderlik tarzları meydana getirebilecek, bu durumlar liderleri başarıya götürebilecek veya başarısız olacaklardır (Saruhan ve Yıldız, 2009). Bu teorinin esas bakış açısı liderlerin ortamın özellikleri ve ihtiyaçlarına göre öne çıkacağı yönündedir. Bu teoride, liderlerin bireysel özellikleri dikkate alınmamakta, sadece durumsal özellikler öne çıkmaktadır (Yılmaz, 2020: 29). Durumsal liderlik teorisi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar şekil 1.3'te kronolojik olarak ifade edilmiştir.

Şekil 1.3: Durumsal Liderlik Teorileri Zaman Çizelgesi



Kaynakça: Yılmaz (2020: 29)

1.1.1.2.Modern ve Sonrası Liderlik Teorileri

Modern öncesi liderlik teorileri liderlik fenomenine önemli katkılar sunmuştur, ancak tüm sorulara cevap bulunamamıştır (Ataman, 2002). Yönetim alanındaki güncel çalışmalarında geleneksel tarzdaki liderlik tarzlarının yetersizliğini yansıtmasıyla; liderlik alanında yeni teoriler ileri sürülmüştür. Liderlik süreçlerindeki sıklıkla göz önünde bulundurulmayan çeşitli yönlerin incelendiği bu yaklaşımlar, modern teoriler adı altında toplanmıştır (Yılmaz, 2020: 36). Çalışmaların temel boyutunu liderler ve takipçiler arasındaki ilişki boyutu oluşturmaktadır (Yukl, 2018). Aşağıda Tablo 1.3'te modern teori kapsamında ve sonrasında ele alınmış liderlik tarzları ve liderlik genel çerçeveleri yansıtılmaya çalışılmıştır;

Tablo 1.3: Modern - Postmodern Liderlik Tarzları ve Liderlik Türleri

Liderlik Tarzları	Liderlik Türleri	Etkin Kullanım Alanı -Tavsiyeler
<u>Klasik Liderlik Tarzları</u> ⇒ Liderlik teorilerinin başlangıcında en çok ele alınan liderlik tarzlarını barındırır.	Otokratik Lider	Karar almanın merkezileştirilmesine, gücün yoğunlaşmasıyla beraber denetlemeye yönelik yönlendirici liderlik davranışlarının kullanımıdır (Aydemir, 2020: 42).
	Demokratik Lider	Otokratik liderliğin zıttı, lider grup üyelerinin fikirlerini alır, katılımı destekleyici tutum sergiler (Okutan, 2020: 56).
	Bürokratik Lider	Yasalar, kurallar ve talimatların esas alındığı, her koşul ve durumda kurallara sıkı sıkıya bağlı hüküm verilen liderlik türüdür(Ak, 2020: 69).
<u>Modern Liderlik Tarzları</u> ⇒ Durumsal teori dönemi ve sürecinde sıklıkla ele alınan liderlik tarzlarını barındırır.	Dönüşümcü Liderlik	Liderlik sürecini kullanarak izleyicilerin amaç ve değerlerini değiştiren kişidir (Burns akt. Erkuş ve Günlü, 2008: 188).
	Etkileşimci Liderlik	Lider-takipçi birliklerinin, liderler ve takipçiler arasında yapılan bir dizi anlaşmayla beraber tanımlanmasıyla ifade edilmektedir (Khan vd., 2016: 3).
	Karizmatik Liderlik	Yeteneklerini etkin sergileyen, yüksek performansa sahip, risk alabilen ve takipçilerce başarılı kabul edilen lider türüdür (DeGroot vd., 2000).
	Durumsal Liderlik	Var olan duruma uygun biçimde uygulanması gereken yönlendirici ve destekleyici davranışların sergilendiği liderlik türüdür (Büyükyılmaz, 2020).
<u>Çağdaş (Post-modern) Liderlik Tarzları</u>	Bütünleşik (Holistik) Liderlik	Holistik liderlik, kurum kültürünü, ekip çalışmasını, işbirliğini geliştirmeye odaklı, bu yönde kurum içi ve dışı ilişkileri önemseyen liderlik tipidir (Tabak vd., 2012).
		Personel güçlendirmenin önemli olduğu yapılarda etkindir. Kendini tanımakla başlayan giderek büyüyen bir iç keşif yolculuğudur.

⇒ 2000’lerde hızlanan sektörel değişimlerin öne çıkardığı fenomenlere yönelik geliştirilen liderlik tarzlarını barındırır.	Stratejik Liderlik	Örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarıyla yerine getiren, vizyon sahibi ve rekabet avantajı yaratan kişidir (Adair, 2005: 41).	Stratejik yönetimdeki gelişmelerle ortaya çıkmıştır. Karmaşık ve yüksek rekabet ortamlarında etkilidir.
	Vizyoner Liderlik	Mevcut durumu açığa kavuşturup, daha iyi bir geleceğe bağlılığı tetikleyen, istenen durumun net bir görüntüsünü oluşturan ve takipçilerine ileten liderdir (Dhammika, 2016).	Değişimin yoğun yaşandığı örgütlerde etkindir. Vizyon geliştirir, vizyonu iletir ve takipçilerini ikna eder.
	Öğretimsel Liderlik	Eğitimle ilgili yeniliklerde öncü, mesleki gelişimi önemseyen, öğretimle ilgili konularda rehber, eğitimle ilgili değerleri destekleyen liderlik türüdür (Topaçoğlu ve Fırat, 2016).	Okul, eğitim örgütleri için etkili bir liderlik türüdür.
	Siyasi Liderlik	Siyasi otoriteyi ele geçirmiş insanların davranışlarıdır. Topluma egemen liderlerdir. Üretilmiş-imâl edilmiş liderlik tanımı da getirmektedir; Hitler, Mao, Kaddafi, Saddam (Dursun, 2020).	Siyasi parti, hükümet, bürokrasi, seçim, devrim süreçlerine etki etmektedir.
<u>Liderliğin Yeni Paradigmaları</u> ⇒ Yenilikçilik odaklı liderlik tarzları ve yakın dönemin fenomenlerini barındırır.	Girişimci Liderlik	Fırsatları tanımlayan, değerleyen ve bu fırsatlardan faydalanmayı kolaylaştıran liderlik türüdür (Nwoye, 2011).	Yenilik, yaratıcılık ve değişim odaklılığının hakim olduğu sektörlerde etkindir.
	Yenilikçi Liderlik	Yenilikçi düşünce yapısını liderlik görevlerine tatbik etmek ve başkalarının yenilikçi düşünceye adaptasyonu için iklim yaratarak; yenilik yönetiminden ziyade yenilik yaratılmasına liderlik etmeyi ifade etmektedir (Kumkale, 2020: 242).	Yenilik, yaratıcılık ve değişim odaklılığının hakim olduğu sektörlerde etkindir. AR-GE’nin kilit rolde olduğu yapılarda önemi daha yüksektir.
	Kültürel Liderlik	Örgüt üzerinde etkili temel kurumsal aktörlerin etkileri, kültürel açıdan benimsenen dinamik değerlerin katkısı ve çalışanların düşünsel dünyalarıyla katkısıyla ortaya çıkan işletme kültürünün, liderce ortaya koyulmasıdır (Ofloğlu, 2020: 254).	Farklı kültürden personeli bünyesinde barındıran uluslararası işletmelerde ve kurumsal hedefindeki girişimlerde etkin liderlik türüdür.
	Dijital (Teknolojik) Liderlik	Teknolojinin örgütte verimli ve etkili kullanılması sürecinde kurum içi koordinasyonu sağlayan, örgütü etkileyerek bu doğrultuda yöneten ve yönlendiren, gerektiğinde teknik destek yeterlilikte kişidir (Tanzer, 2004).	Dijital alanda faaliyet gösteren veya faaliyetlerini dijitalizme uyumlayan veya uyumlamayı arzulayan işletmelerde etkin liderlik türüdür.
	Çift Yetenekli Liderlik	Keşfetme ve keşfedileni kullanabilmeye eşit önem veren, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları arasında geçiş yapabilen, serbest bırakma ve sınırlama gibi zıt davranışları etkileşim halinde etkili kullanabilen liderlik türüdür (Kılıç,2020).	Personel güçlendirmenin etkin kullanıldığı, iş gücünün yaratıcılığının önem arz ettiği sektörlerde etkin olabilecek bir liderlik türüdür.
	Kuantum Liderlik	Belirsizlik durumunu kavramış, kabullenmiş ve planlarını bu doğrultuda yapan liderlik türüdür (Kosa, 2020: 917).	Lider-üye etkileşimine dair çizgilerin somut olmadığı, belirsizliğin yoğun olduğu örgütlerde etkilidir.
	<u>Değerler Yönlü Liderlik Tarzları</u>	Eylemlerinde ve ilişkilerinde etik standartları gözetken bir yönetim sergileyen; ahlaki düşünce noktasında takipçilerine rol model olan liderdir (Brown vd., 2005).	Özellikle toplumsal faaliyetlere ve sosyal sorumluluk projelerine aktif katılım gösteren firmalarda etkin liderlik türüdür.
⇒ Etik, ahlak ve inanç gibi			

soyut kavramları önceleyen pozitif yönlü liderlik yaklaşımıdır.	Manevi Liderlik	Kişinin kendisinin ve çevresinin içsel motivasyonu için gerekli değerleri, davranışları ve tutumları, görev aşkı ve bütünlük bilinciyle takipçileriyle paylaştığı liderlik türüdür (Yavuz, 2020: 317).	Belirsizliğin ve dinamiklik beklentisinin yoğun olduğu sektörlerde, hızlı dönüşüm için gerekli bütünlüğü sağlayabileceğinden etkili olabilecek liderlik türüdür.
	Otantik Liderlik	Güven ve etik kavramlarına daha fazla vurgu yapan, takipçileri pozitif etkileyen ve değerlere dayalı, örgütlerde doğal olarak gelişen ve hatalarda kusurlarda kişisel sorumluluğu üstlenen, optimal benlik saygısına sahip bir liderdir (Oruç, 2020: 331).	Öz farkındalığı yüksek, şeffaflığı içselleştirmiş, tarafsız değerlendirme yetisine ve içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip bireylerin etkin yürütebileceği liderlik türüdür.
<u>Destekleyici Liderlik Tarzları</u>	Koçluk Stili Liderlik	Hem çalışana yol gösteren hem de öğrenmesini destekleyen bir liderlik tarzıdır (Pekkan, 2020: 355). <i>-başarı odaklı, süreç ve yönetim uzmanı</i>	Personel devir hızı ve büyüme trendi yüksek örgütlerde etkilidir.
⇒ Günümüz örgütleri için artan belirsizlik ve hızlı değişim ortamında liderlerden beklentilere takipçilerini eğitmeleri ve gelişimlerine destek olmaları ve personel güçlendirmeyi etkin uygulamaları da eklenmiştir.	Mentorluk Stili Liderlik	Mentorluk; güvenilir danışman, arkadaş, öğretmen, deneyimli çalışma rehberi, akıl hocası anlamları taşır (Ay, 2020: 365). Çalışanlarına usta-çırak ilişkisiyle yaklaşan liderlik tarzıdır. <i>-Gelişme odaklı, sorun uzmanı</i>	İnsan kaynağının gelişimini önemseyen ve kalıcı kurum hafızası oluşturmayı önceleyen örgütlerde etkin liderlik türüdür.
	Güçlendirici Liderlik	İzleyicilerine yaptıkları işin tüm sorumluluğunu yükleyen, yetki devrine önem veren, onların özgüvenlerini arttırarak sorumluluk almalarını sağlayan liderlik tarzıdır (Yılmaz, 2011).	Personel güçlendirme yaklaşımına önem veren organik, basık örgütlerde etkin liderlik türüdür.
	Takım Liderliği	Takım içinde üyelerin farklılıklarının başarı getireceğini bilerek, takım içi uyumu sağlayan, takım sinerjisini harekete geçiren, takım için ortak düşler oluşturup, başarı coşkusunu paylaşan, üyelere güven aşılayan, başarısız sonuçlarda sorumluluğu üstlenen liderlik tarzıdır (Bozkurt, 2020: 393).	Özellikle takımlar halinde ve proje temelli çalışan örgütlerde etkin liderlik türüdür.
	Kolaylaştırıcı Liderlik	Yol-amaç kuramına dayanan, planlayan, organize eden, koordine eden, koçluk ve rehberlik yapan, astların karar verme ve harekete geçmelerine izin veren, yukarıdan aşağıya klasik güç dağılımını reddeden birlikte güçlenme anlayışındaki liderlik tarzıdır (Özdemir, 2020: 407).	Personel güçlendirme yaklaşımına önem veren organik, basık örgütlerde etkin liderlik türüdür.
	İlham Verici Liderlik	Liderin davranışlarıyla, yönlendirme metodlarıyla, etkileme gücüyle ve aktardığı duygusal ve bilişsel hislerle bireyi yönlendirebilme yeteneğine sahip olduğu liderlik tarzıdır (Özpehlivan, 2020: 416).	Hedefleri yüksek, çalışanlarını yüksek hedeflere inandırmak isteyen örgütler için etkin liderlik türüdür.
<u>İnsan Odaklı Liderlik Tarzları</u>	Hizmetkâr Liderlik	Dinamik bir süreçte, iş birlikçi, çalışanların gelişimine ve işlerin aksamamasına odaklanan, hem hizmetkâr hem de liderliği bir araya getirmiş, alçak gönüllü, otantik, pozitif bir liderlik tarzıdır. (Korkmaz, 2020).	Yeniliklerin sıklıkla yaşandığı örgütlerde geçiş sürecinin verimli şekilde tamamlanmasında etkilidir. <i>-kendi çıkarlarından ziyade başkalarını yararına çalışır.</i>

⇒ Bilgi toplumunun getirdiği güç temelli liderlik tarzlarının yerini insan odaklı bir bakış açısının almasıyla gelişen liderlik tarzlarıdır.	Empatik Liderlik	Empati; kişinin kendisinin başkasının yerine koyup, olayları onun gözünden görebilme yeteneğidir. Sadece kendi kaygılarını değil, çalışanlarının da koşullarını insancıl yorumlayabilen, yüksek kalitede ilişki yeteneği yansıtan liderlik tarzıdır (Badur, 2020).	Kurum içi etkileşimi ve çalışanlarının iş tatminini önemseyen örgütlerde ve çok kültürlü uluslararası örgütlerde etkili liderlik türüdür.
	Paternalist (Babacan) Liderlik	Bir liderin çalışanlarına karşı bir ebeveyn rolünü üstlenerek; bir babanın çocuklarına baktığı gibi onlarla ilgilendiği, beslediği ve koruduğu liderlik tarzıdır (Öner, 2012).	Hofstede'in kolektivist olarak tanımladığı bölgelerdeki örgütlerde etkin liderlik türüdür.
	Dağıtımcı Liderlik	Tek adam merkezli liderlik uygulamalarını reddeden ve liderliğin takım içinde, demokrasi ve paylaşım ile gerçekleşmesi gerektiğini savunan liderlik tarzıdır (Özdemir, 2012: 579).	Sıfır hiyerarşik örgüt yapılarında etkin liderlik türüdür.
<u>Çalkantılı Zamanlarda Liderlik Tarzları</u> ⇒ Yüksek belirsizliğin ve yıkıcı gelişmelerin yaşandığı çevrelerde etkin liderlik tarzlarıdır.	Öz Liderlik	Bireylerin görev ve sorumluluk bilincinde, kendi kendilerini yönetme ve etkileme sürecidir (Williams, 1997: 140).	Tüm bireyler farklı düzeylerde deneyimler ama hepsi öz lider olamaz. Öğrenilebilir, her düzeyde uygulanabilir (Manz ve Sims, 1991: 30).
	Kriz Liderliği	Kriz; örgüt varlığını tehdit eden, sebebi, etkileri ve çözüm yolları belirsiz, hızlı karar alınmasını gerektiren olay veya durumdur (Pearson ve Clair, 1998). Krizlerle etkin mücadele edebilen durumsal perspektifte davranışlarını dönüştürebilen liderlik tarzıdır.	Yüksek duygusal zeka ve analitik problem çözme yeteneği gerektirir. Stres ve rekabetin yüksek olduğu, ekonomik olarak yeterince kalkınmamış ülkelerde etkindir.
<u>Negatif Liderlik Tarzları</u> ⇒ İnsan potansiyelini baskılayabilen, tüm kontrolü elinde tutmaya çalışan olumsuz, kişilik temelli liderlik tarzlarıdır.	Adaptif Liderlik	Kaos ve kargaşa durumlarında astlarından talepkar olmanın yanında kolaylaştırıcı, esnek bir yaklaşımla, disiplinli bir ekip oluşturmaya odaklanan yüksek çevre kontrolüne sahip, dinamik, uyumlu liderlik tarzıdır (Özbozkurt, 2020).	Empati kurabilen, kazan kazan mantığını benimseyen, hatalarının farkına varabilen ve kendini değiştirebilen, hızlı düşünebilen, güvenilir bireysel özellikler gerektirir.
	Toksik Liderlik	Çok sayıda yıkıcı davranışta bulunan ve belirli işlevsiz kişisel özellikler sergileyen, takipçilerine ve kuruluşuna makul seviyede ciddi ve kalıcı zarar veren kişilerin liderlik tarzıdır (Reed, 2015).	Kısa dönem faydası için zehirli liderlik davranışları sergilenebilmektedir. Uzun vadede kurumsallığa, iş gören devir hızına ve örgüt iklimine ağır zararı vardır.
⇒ Uzun süre gücü elinde bulunduran, başarılı işler yapan lideri sınırlayan engeller bulunmazsa	Saldırgan Liderlik	Saldırganlık; zarar verme niyetiyle başka bireye karşı gerçekleştirilen davranıştır. Liderin narsisizm, otoriterlik, bencillik ve kötü yaşam tarzı gibi bireysel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, adaletsiz, merkeziyetçilik adına şiddetin benimsendiği örgütsel yapılarda da bu liderlik tarzı gelişebilir (Mumford vd., 2007).	Örgütlerdeki saldırgan davranışlar; çalışanların örgütsel bağlılığını azaltır, fiziksel ve psikolojik yıpranma düzeylerini artırır, düşül verime, mutsuzluğa, iş tatminin azalmasına ve işten ayrılmalarına sebep olabilir (Jawahar, 2002).
	Karanlık Liderlik	Başkalarını sömürerek başarılı olma çabasında, uyumsuz, kötü niyetli, huzursuz, kindar, bencil ve art niyetli lider davranışlarıdır (Whicker, 1996).	Narsisizm, Psikopati, Makyavelizm en tipik kişilik türleridir (Kavak, 2020).

<i>hubris sendromuna</i> tutulabilir. Negatif liderliğin sebeplerinden biri de <i>hubris sendromudur</i> (Koçel, 2018: 612).	Yıkıcı Liderlik	Örgütün meşru menfaatlerini, amaçlarını, kaynaklarını, faaliyetlerini ve etkinliğini gözetmeden zayıflatan veya astlarının motivasyonlarını, iş tatminini sabote edici davranışları sistemli ve tekrarlayan şekilde sergileyen liderlik tarzıdır. (Sezici, 2016: 107).	Liderlik rolü ve yeteneği hususunda yetersiz bireyler öne çıkarıldığında, zorbaca ve korku kültüründen destek alarak rolünü rasyonel kılmaya yönelmektedir (Akman, 2020: 585). Mücadele yöntemi liyakattir.
	Diktatör Liderlik	Diktatör; bütün siyasi yetkileri kendinde toplamış kimse, zorba olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Gücü tek elde toplayan, işleri yaptırırken ceza gücüne dayanan, muhalifleri susturan, destekçileri ödüllendiren ve takipçileri korkutan liderlik tarzıdır (Şentürk, 2020: 593).	Kısa vadede karlılık ve verimlilik artışı sağlayabileceğini ortaya koyan çalışmalar; deneyimsiz çalışanlara sahip, yeni örgütlerde etkin liderlik türü olduğunu savunmaktadır. (Miller, 2020).

Yukarıda Tablo 1.3’de modern teori ve sonrası liderlik tarzları ve liderlik türlerine dair genel çerçeve içinde özellikle son dönemde çeşitli araştırmacılarca literatüre kazandırılan kavramlar özetlenmeye çalışılmıştır.

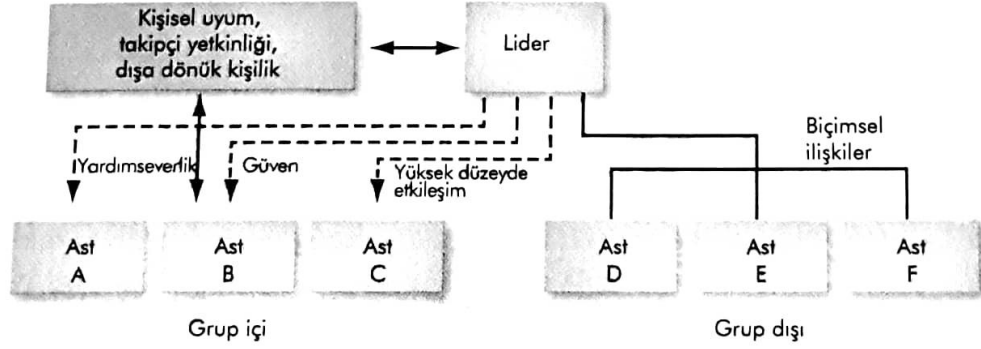
Çalışmanın teorik altyapısına katkıları bulunan; lider-üye etkileşimi teorisi, liderlikte nedensellik yükleme kuramı, sosyal mübadele kuramı, liderliğe atf kuramı ve paradoksal teori başlıklar halinde aşağıda ele alınmıştır.

1.1.1.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Bu noktaya kadar ele alınan liderlik modellerinin neredeyse tümünü, liderin astların aynı şekilde davranacağı varsayımı üzerine kuruludur. George Graen ve arkadaşları 1970’lerde bir liderin tüm astlarına aynı davranmadığı görüşüne dayanarak lider-üye etkileşimi modelini kavramsallaştırmışlardır (Ergeneli, 2017: 253).

Emrinde çalışılan liderleri zihninde çağrıştıran herkes, bu yöneticilerin örgütte veya grup içinde bir gözdesinin bulunduğunu anımsayabilecektir (Zhou ve Schriesheim, 2009). Lider-üye etkileşimi modeli, üstlerin güvendikleri küçük bir ast grubuyla liderin özel bir ilişki içinde olduğunu belirtir ve bu grubu iç grup olarak tanımlar. Bu iç gruptaki bireyler ayrıcalıklıdır. Bu grubun dışında kalan bireylere modele göre lider çok fazla ilgi ve zaman ayırmamaktadır. Bu grupta dış grup olarak tanımlanmıştır.

Şekil 1.4: Lider-Üye Etkileşimi Modeli



Kaynak: Robbins ve Judge (2020: 193).

Bu kuram, lider ve her astın aralarındaki rol sürecini ve zamanla gelişen takas ilişkisini tarif etmektedir. Temel ilkesi, liderin her bir astla birlikte astın rolünün tanımlanması sürecinde bir takas ilişkisi geliştirdiğidir. Bu ilişkinin gelişiminde kişisel uyum ve astın güvenilirliğiyle becerileri belirleyicidir. Kurama göre, çoğu lider az sayıda danışman, sağ kol, yardımcı gibi astıyla yoğun takas ilişkisi kurar. Liderin astlara cazip gelen faktörleri kontrol imkanı, yoğun takas ilişkisinin temelinde astlara cazip gelmektedir. Yoğun takas ilişkileri liderler için faydalıdır. Bütün idari işleri tek başına yapamayacak liderler için adanmış astlar paha biçilmezdir. Zayıf takas ilişkilerinde ise karşılıklı etkinin az olması söz konusudur. Astlar zayıf takas ilişkisinde sadece resmi iş gereklerini yerine getirmek zorundadır ve iş karşılığı standart (maaş) karşılığı elde ederler (Yukl, 2018: 222).

İç gruptakilerle lider arasında güvene dayalı tek tek resmi olmayan ilişkiler bulunurken, dış gruptakilerle sadece resmi ast-üst ilişkisine dayanan bir etkileşim söz konusudur. İç gruptakiler ödüllendirilirken, dış gruptakilerin cezalandırılmasıyla lider-üye etkileşimi oluşmaktadır (Erdogan ve Bauer, 2010). Lider üye etkileşiminin istikrarlı sürmesi için lider ve takipçinin ilişkiye yatırım yapması gerekir (Robbins ve Judge, 2020: 192).

Bu etkileşimlerde her ne kadar daha yakın ilişkiler kurma tercihi liderdeymiş gibi görünse de astların bir takım özelliklerinin, özellikle liderle bağdaşan özelliklerin belirleyici olduğu düşünülmektedir (Ergeneli, 2017: 253). Araştırmalarda liderlerin ayrımcılık yaptığına dair görüşler genellikle desteklenmiştir ama bu ayrımcılıklar

rastgele değildir; genellikle iç grubun performansı yüksektir, daha fazla yardımseverdir veya vatandaşlık davranışı sergilerler (Ilies vd., 2007).

Araştırmalar her ne kadar olumlu görünse de iç grubunda lider-üye etkileşiminden dış grup gibi olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bazı takipçilerle çok olumlu, diğerleriyle çok az lider-üye etkileşimi kurulduğunda; iç ve dış gruptan da daha olumsuz iş tutumları ve daha fazla geri çekilme davranışları sergilendiği bulgulanmıştır (Erdogan ve Bauer, 2010).

Durumsal teorilerle benzer şekilde, liderin bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için bulunduğu durumun ve gruptaki bireylerin kişisel gereklerine uyum sağlayacak biçimde liderlik davranış tarzını değiştirmesi gerektiği anlayışı hakimdir (Ergeneli, 2017: 253). Bu tezin bağımsız değişkeni paradoksal liderliğin, tam olarak bu noktada lider-üye etkileşimi teorisine dayandırıldığı belirtilmelidir. İlerleyen sayfalarda bu husus daha detaylı açıklanmıştır.

Yukl (2018: 16)'a göreyse bu teori ikili liderlik kuramlarından olup, lider ve takipçi arasındaki sıradan takas ilişkisinin, ortak hedeflere ve karşılıklı güven dâhilinde işbirliği ittifakına dayanan ikili ilişkilere zamanla nasıl dönüştüğünü anlatmaktadır.

1.1.1.2.2. Liderlikte Nedensellik Yükleme Kuramı

Nedensellik yükleme insanların neden sonuç ilişkilerinden anlam çıkarma çabalarıdır. Liderlikte nedensellik kuramına göre liderlik, bireylerin diğerlerinin davranışlarına yükledikleri nedendir. Liderlerin çalışanların başarılarına dair neden yükleyen yorumları, onların çalışanlara dair yargılarını etkilemektedir. İzleyenlerin davranışları kadar liderlerin davranışlarına yüklediği nedenler, liderin astlarının başarılarına vereceği tepkileri belirlemektedir. Lider, astlarını gözleyerek davranışları hakkında bilgi edinir. Bu bilgiler ışığında onların davranışlarının nedenlerini yorumlar (Can vd., 2015: 308).

Lider davranışları değerlendirmede üç boyutta sorular yönelterek hareket eder. Bu boyutlar; *farklılık-ayrte diledibilirlik* (yapılan işle elde edilen sonuç farklı mıdır?), *süreklilik* (iş yapılırken sergilenen davranış astların diğer eylemlerine ne kadar

benziyor?) ve *uyum* (aynı durumda diğer astların benzer davranma derecesi nedir?). Bu boyutlar ve sorulara verilen yanıtlar sonuçların çalışanın kendisinden mi yoksa durumdan mı kaynaklandığını belirleme noktasında lidere yardım eder (Helriegel vd., 2001).

Liderler astlarını değerlendirirken adil ve sistematik hareket etmeyi öğrenmelidir. Bireyler, genel eğilim olarak başarıyı kendilerinden, başarısızlığı liderden bileceklerdir. Başarısızlık durumunda tek kişiyle vedalaşmak, tüm takımın işine son verilmesinden daha kolaydır.

1.1.1.2.3. Sosyal Mübadele Kuramı

Blau (1964)'nın geliştirdiği kuram; işgörenlerin örgütlerine dair olumlu algıları, tutumları ve duyguları, karşılıklılık kapsamında davranışlarına yansımaktadır. Sosyal Mübadele Kuramının temel görüşü; tarafların sosyal ilişkileri kurarken ve sürdürürken, ödül veya destek beklentisi içinde hareket ettikleri yönündedir (Gefen ve Ridings, 2002). Kişilerin bireysel hedefleri bulunduğu ve bu hedeflere dair somut sonuçlara ulaşma yolunda işbirlikleri yaptıklarına dair görüş farklı yazarlarca da desteklenmektedir (Gürbüz, 2006).

Sosyal mübadele kuramı örgütsel düzeyde ilişki ağlarını açıklamayı hedeflemektedir. Bu kuram çerçevesinde bireyler sergiledikleri davranış ve performanslarının ardından mübadele içerisine girerek, ödül veya destek beklentisine girmektedir. Bu mübadeleler kesinlik içermemekte, gönüllülük esaslı işlemektedir (Çayalan ve Çayalan, 2021: 168).

1.1.1.2.4. Liderliğe Atıf Kuramı

Zımnî liderlik teorisi olarak da anılan bu teori izleyenlerin lider hakkındaki atıf ve değerlendirmeleriyle ilgilenmektedir. Bu teoriye göre izleyicilerin liderin lider olduğuna dair algıları çok önemlidir. Bir lider, liderliğin gerektirdiği uygun davranışları sergilese de, izleyenlerce lider olarak algılanmazsa lider olarak değerlendirilmeyecektir (Ergeneli, 2017: 255).

Liderliğin sadece insanların diğer insanlar için yaptığı bir atıf olduğunu söyleyen bir liderlik kuramıdır (Schyns vd., 2007). Atıf kuramı gerçek başarıya odaklanmaktansa

lider olmanın görünümünü yansıtmının daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Patronlarında, meslektaşlarında ve çalışanlarında olumlu davranışlara dair algılar şekillendirebilen liderlerin, etkin lider olarak görülme olasılıklarının artabileceği düşünülebilir (Robbins ve Judge, 2020: 204).

1.1. 1.2.5. Paradoksal Teori

Bu teorinin bakış açısına göre; iki karşıt durum eş zamanlı olarak var olabilir, bu çatışan durumların kombinasyonu, yaratıcılık ve üretkenliği arttırmaya yardımcı yeni fırsatlar sunabilir (Zhang vd., 2017). Teknolojinin gelişmesiyle daha dinamik ve karmaşık hale gelen global çevre, yöneticilerin örgütte birbiriyle çatışan taleplerle daha fazla karşılaşmalarına sebep olmuştur (Smith, 2014).

Klasik yönetim anlayışı çatışmaları verimliliği tehdit eden olumsuz durumlar olarak görüp önlenmelerini öğütlemiştir. Ancak ilerleyen süreçte çatışmaların, zıtlıkların eğer kontrol altında yürütülebilirse gelişime, ilerlemeye büyük fırsatlar yarattığı birçok araştırmacı tarafından bulgulanmıştır. Smith ve Lewis (2011) paradoksal teorinin uzun vadeli sürdürülebilirlik için merkezi unsurlar olarak insan refahını ve pozitif enerjiyi vurguladığını öne sürmüşlerdir.

Her birey algısalılıklar üzerine kurulu evrende kendi perspektifinden olayları gözlemler ve değerlendirir. Tek açıdan yapılan gözlemler tek boyutlu resimler yaratır, oysa başka bir açıdan bir nesneye veya objeye bakılırsa artık algısal düzlemde bu nesne veya konu daha detaylı olarak üçüncü boyuta taşınmış olur. Genellikle çatışmalar, fikir ayrılıkları aynı konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşan bireylerin hangi algının gerçekliğe daha yakın olduğunu belirlemeye yönelik çabalarından kaynaklanmaktadır. Yaşanan bu tarz seviyeli çatışmalar rasyonel karar verme süreçlerine oldukça olumlu katkılar sunmaktadır.

Paradoksal teorinin ele aldığı karşıtlıkların bir arada bulunabileceği söylemini daha da ileri taşıyarak her şeyin anlamı zıttından gelmektedir diyebiliriz. Bir yerde her şey karşıtıyla birlikte var olmak zorundadır. Hiçbir kötünün olmadığı yerde iyinin bir anlamı yoktur. Uzak doğu felsefesi Ying-Yang ☯ ; her iyinin içinde kötü, her kötünün içinde iyi bulunduğunu sembolize eder. İnsan karşıtlıkları veya olumsuzluklarını kucaklayabildiği ölçüde tam ve bütünleşmiş olabilir ve ayakları yere sağlam basabilir.

Dünyayı kasıp kavuran taht oyunları dizisinin önemli karakterlerinden Serçe Parmak Peter Bealish'in kaos tanımıyla konuyu toplamak gerekirse; “kaos merdivendir”. Kim ve Zhong (2017) da ifadesiyle yaratıcılık kaostan ortaya çıkar.

1.1.3. Tezin Kuramsal Çerçevesi

Tezin dayandığı teorilerden ilki *paradoksal teori* (paradoxial theory)'dir. Değişen çevre koşullarına hitap etmek üzere, geleneksel liderlik tarzlarına da ihtiyaçlar doğrultusunda farklı yaklaşımlar getirilmektedir. Eski liderlik biçimleri tamamen reddedilmemekle birlikte eksik kaldıkları noktalara yeni liderlik tarzlarını etkileyerek, yön vermektedir. Paradoksal liderlik davranışı, problemlerle mücadele de esneklik esaslı, karşılaşılan karşıt taleplerin uyumla yönetimini ifade eden, yeni bir liderlik tarzı olma yolundadır.

Araştırmalar üst düzey yönetici konumundaki liderin işletmede her düzeydeki personel üzerinde etki kapasitesine sahip olmasından, üst düzey yöneticilerce tercih edilen liderlik tarzının personelin örgüte karşı tutum ve motivasyonu üzerinde önemli etkiler yaratabileceğini ortaya koymaktadır (Barrick vd., 2015). Bu nedenle bu tezin araştırmasında *sosyal değişim teorisi* (social exchange theory), diğer adıyla *sosyal mübadele kuramı*, paradoksal liderliğin personelin örgütsel performans ve yenilik performansı algıları üzerindeki etkileri ve bu etkilerde örgütün stratejik çevikliğine dair algılarının rolünün ortaya koyulmasında temel oluşturmaktadır.

Tezin dayandığı bir diğer kuram *lider üye etkileşimi kuramı* (leader-member exchange theory)'dir. Lider üye etkileşimi kuramına göre, üstler ve astlar arasındaki ilişkiler yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim göstermektedir. Liderlerin örgütte yüksek etkileşim içinde oldukları küçük bir ast grubu (iç grup) belirlemektedir. Yüksek kaliteli etkileşimde astlarında lidere önemli katkıları olmaktadır. Düşük kaliteli etkileşimde ise astlardan sadece kendilerine verilen görevleri yapmaları beklenmektedir. Paradoksal liderin eşitliği bozmaksızın astlarının kişisel taleplerini de göz ardı etmeme benzeri tutumlarını açıklama noktasında önemli katkılar sunmaktadır.

1.2. Paradoks – Paradoksal Bakış

TDK (2022) sözlükte paradoks; “*aykırı düşünce, çelişki ve düşünceler arasında tartışmaya açık, kesin bir yargı içermeyen karşıtlık*” ifadeleriyle tanımlanmıştır. Bir

başka tanıtımda Cook (2004) kavramın özünde, genel kanıya ters düşmek ve kendisiyle çelişmek gibi iki anlam içerdiğine vurgu yapmaktadır ve paradoksların dört türü olduğunu belirtir; Zeno'ya ait bildik net bir çözümüne ulaşamayan paradoksları *mantıksal* olarak ifade eder. Kendisine her fırsatta kötülük yapan adamı sevgiyle kuşatan kadının tutumuyla örneklediği paradoksu *gizemsel* olarak ifade eder. Çelişkili ifadelerin aynı dizede sıralı kullanıldığı, etkileme, fark edilme ve şaşırtıcı olma amaçlarıyla kullanılan paradoksal ifadeleri *şiirsel* olarak ifade eder ve Tanrı üzerine yöneltilen sorulardan hareketle; eğer dünyada gözükecekse, yaratılanların düzeninden nasıl ayırt edilebilir, eğer yeterince farklı tutuluyorsa o zaman dünyada nasıl görünebilir? ifadesiyle örneklediği *dinsel paradoks* türünü ifade eder (Cook, 2014: 60-64).

Starr (2001)'a göre ise paradoks kavramı; birbirine zıt görünen iki farklı görüşün, tutarsız iki durumun aynı anda varlığıdır. Smith ve Lewis (2011) ise paradoksları birbiriyle rakip karşıtlıklar olarak tanımlamıştır. Aydın (1990: 97) ise paradoksların mutlaka anlamsız ve çelişkili olmalarının gerekmediğini, bir paradoksun tam olarak kavranamayabileceğini ama bunun onların anlatmak istediklerine dair fikre sahip olunamayacağı anlamına gelmediğini ifade eder.

Eisenhardt (2000)'a göre ise paradoks; işbirliği ve rekabet, yenilik ve verimlilik veya yeni ve eski gibi iki tutarsız durumun aynı anda varlığıdır. Aslında burada vurgulanan bu karşıtlıkların birbirini vurguladığı, yüksek boyutlu anlamlarına karşılıklı kaynaklık ettikleridir.

Yasa (2007: 24) İbn Arabi tarafından dini, felsefi konu ve sorunların tartışmasında paradoksal konuşmanın bir metot olarak benimsendiğini vurgulayarak; evrenin öncesiz ve sonralı oluşuna dair paradoksun İbn Arabi'nin hayal gücü kavramı ile çözülebileceğini aktarır. Paradoksal düşünce sisteminin varlığa dair paradoksları çözen bir sistem olmadığını, Tanrı-merkezli bütün içinde varlığın paradoksal olarak anlatıldığı bir sistem olarak görülmesi gerektiğini vurgular. İbn Arabi'nin ayna benzetmesinde; o ve yansımadaki o aynı değildir. Arabi'nin yazılarında sıklıkla kullandığı belirgin özellik, karşılıklı etkileşimi öngören kararlı paradokstur. (Yasa, 2007: 26).

İbn Arabi *Fusus ül-Hikem* eserinde (1992) Tanrı'nın biricikliğini, potansiyel halde bütününe toplamına dayandırmaktadır. Bütünü bütünde ararsan; bütünde bulursun der ve şu beyit ile vahdeti vücut felsefesini örneklendirir (İbn Arabi, 1992: 76);

“Yücelik Tanrı'nın güzel isimlerinden biridir. Varolan yalnızca kendisiyken kimden yücedir? Öyleyse O, özü gereği yücedir. Yahut her şey kendisiyken neden yücedir? Öyleyse O, varlığıyla yücedir. O, varolması açısından varolan bütündür.”

İbn Arabi karşıtlıkları birleştirerek aralarında düzen sağlamaktan söz eder (Yasa, 2007: 32). Taoizmin Yin – Yang Kuramı bütün kainatın işleyişini zıtlıklara (kadın - erkek, gece-gündüz, aydınlık-karanlık, büzüşme-yayılma, soğuk-sıcak vs.) dayandırır. Yin ve yang kutupları hiçbir zaman sabit olamazlar ve mutlak değildirler. Sürekli değişir ve dönüşürler. Karşıt kutbu olmayan hiçbir durum yoktur ve kutuplar karşıtı mutlaka kendi içinde barındırır (Wikipedia, 2022). Sembolü iyi ve kötünün bir birine dönüşümünü ve bir birlerini kendi içlerinde de barındırdıklarını simgeler. Bu perspektiften ilahi düzende var olan her şey, tüm bu zıtlıkların harmoniyle bütünlüğünden ibarettir.

Şekil 1.5: Yin-Yang Sembolü



Kaynak: Wikipedia (2022)

Yasa (2007: 8) İbn Arabi'yi; anlamlandırmaya çalıştığı Tanrı-merkezli bütünü özgün şekilde ortaya koyan bir hakikat avcısına benzetir. Tezin bakış açısına göre paradoksal lidere dair ilk yakıştırma İbn Arabi'ye dair benzetmeden hareketle *hakikat avcısı* olarak belirlenmiştir.

Hameiri ve arkadaşları (2018)'na göre ise paradoksal düşünce, bireylerin toplumsal inançları veya toplumsal durumları anlamsız ve mantıksız algılamaları için kullanılan

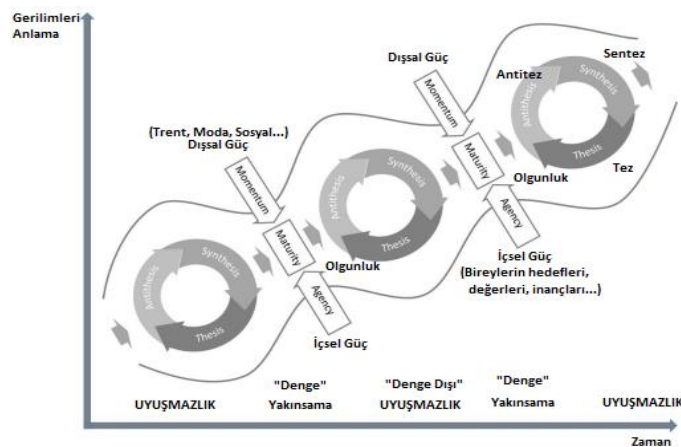
araçtır. Paradoksal düşünce sahip olduğumuz düşünceyi, tam zıttıyla bir arada tarafsızca ele alabilmeyi önermektedir (Dehler vd., 2001).

Yönetim gurularından Handy (1994: 11-13 akt. Oh vd., 2021: 2)’nin sözleri paradoksal bakışa önemli katkılar sunmaktadır;

“Sorunlarımız ve geleceğimiz hakkında yeni bir düşünme biçimine ihtiyacımız var. Benim önerim paradoksun yönetimidir. . . [o] ile başa çıkma anlamında. . . . Artık Her Şeyin Teorisine veya mükemmelliğin olasılığına inanmıyorum. Paradoks artık kaçınılmaz, endemik ve daimi olduğunu görüyorum. Zaman ne kadar çalkantılı olursa, dünya o kadar karmaşık ve paradokslar o kadar fazladır. Bazı çelişkilerin keskinliğini azaltabiliriz, tutarsızlıkları en aza indirebiliriz, paradokslardaki bulmacaları anlayabiliriz ama onları yok edemeyiz, tamamen çözemeyiz ya da onlardan kaçamayız... Paradoks, hayatta, işte, toplumda ve uluslararasıda kabul edilmeli, üstesinden gelinmeli ve anlamlandırılmalıdır.”

Raisch ve arkadaşları (2018) paradoksların anlaşılması ve yönetilmesine dair örgütsel düzeyde bir model geliştirmişlerdir. Onların modeline göre; kuruluşların yakınsama ve ayrılma aşamalarından geçtiği bir öğrenme sarmalına benzeyen bir paradoks süreç bulunmaktadır. Yakınsama aşamaları sırasında örgütler, gerilimin kutupları arasında sürekli hareket ederek mevcut dünya görüşlerini öğrenir ve geliştirirler. Ayrılma aşamalarında, gerilimler ve bunların yönetimi hakkında daha yüksek bir anlayışa ulaşmak için dinamik dengenin ötesine geçerler. Dengede kalan kuruluşlar durağanlığa ve yok olmaya eğilimliken, dengenin ötesine geçenler sürdürülebilirliği sağlayabilir.

Şekil 1.6. Paradoksların Yönetimini Öğrenme Spirali



Kaynak: Raisch vd., 2018

Paradoksal bakış; eş zamanlı olarak var olan ve aynı anda devam eden çelişkili ve de ilişkili unsurları içermektedir. Liderlik rolünün çeşitli paradoksal gerilimleri üstlenmesinden dolayı paradoksal bir bakış açısıyla ele alınması yararlı olabilir (Levine, 2017).

Paradokslar bir defa çözülebilen durumlardan ziyade sürekli tepkiler gerektiren, zaman içinde birlikte var olan ve rakip taleplerden kaynaklanan devamlı gerginlikleri ifade eder (Lewis, 2000; Smith, 2014). Paradoksal düşünce, çalışanların yaşadığı durumlarla yeni ilişki kurduğu bir süreçtir ve kişinin gerçekliğinin ve yargılarının sabit bir modeli yoktur. Paradoksal bakışa sahip kişiye, bu perspektif durumun görünenden öte anlamlar içerdiğini öğütlemektedir.

Poole ve Van de Ven (1989) paradoksların yönetimi için dört yönetsel tepki tanımlamaktadır: (1) kabul, gerilimleri ayrı tutmak ve “onlarla yaşamak”; (2) uzamsal ayırım, karşıt güçleri farklı birimler halinde organize etmek; (3) zaman içinde karşıt güçler arasında değişen zamansal ayrılık; ve (4) karşıt güçleri barındıran ve aşan sentez.

1.3. Paradoksal Liderlik

Liderlik literatürüne katkıda bulunmuş temel liderlik tarzları yeni ortaya konan liderlik tarzları üzerinde etkilere sahiptir. Daha doğru ifadeyle yeni liderlik tarzlarının yönünü bu temel liderlik tarzlarının eksik kaldığı, çözümsüz durumlar oluşturmaktadır (Akça ve Tuna, 2019:2973).

Liderlikte paradoksal izlere ilk olarak işletmelerin insan ve ekonomik boyutlarıyla ilgilenen McGregor (1960)’un çalışmalarında rastlanmaktadır. Black ve Mouton (1964) ise liderliğin görev ve ilişki yönlerinin her ikisine de odaklanan lider görüşünü ortaya koymuştur. Burns ve Stalker (1971)’in mekanik ve organik sistemler olarak çevre ve organizasyona dair çalışmaları ve Bass (1975)’in dönüşümcü liderlik çalışmalarında paradoksal izlere rastlanır (Fredberg, 2014; Starinchak, 1994). Daha sonra Jules ve Good (2014) paradoksal yaklaşıma yönelik artan ilgiyi, örgütsel değişim ve örgütsel karmaşadaki artışla ilişkilendirmiştir.

Black ve Mouton'un yönetim ızgarası modelinde işe veya kişiye yönelim bir taraftan ödün vermeyi ve yönetimde bir takım eksikliklerin ortaya çıkma durumunu yansıtmaktadır. Bu nedenle çoklu taleplerin bir arada uyum içinde yönetilmesi önem kazanmaktadır. Paradoksal yaklaşım rekabet halindeki, çatışan taleplerin bir yönüne odaklanmak yerine aynı anda uyuşumunu inceler (Lewis vd., 2014).

Liderlikte paradoksal etkiyi ilk yansıtanlardan, Cameron ve Quinn (1988:12)'e göre; en etkili liderler, astları gözünde çelişkili davranışlar veya stiller sergileyen liderdir. Liderler çalışanlara tek bir stil göstermezler, daha ziyade paradoksal tarzlara sahip olarak karakterize edilirler ve görünüşte çelişkili görünen davranışlar sergilerler.

Durumsallık teorisine (ya / ya da) kıyasla, paradoks liderlik teorisi (hem / hem de), bireysel olarak birbiriyle ilişkili ve çelişkili talepleri aynı anda karşılamaya çalışır, bu da tek başına mantıklı, ancak bir kenara bırakıldığında saçma gelebilir. Paradoksal liderlik, liderin bir organizasyonu değiştirmek için gösterdiği davranışı ifade eder. Smith ve Lewis (2011) birbiriyle ilişkili ve çelişkili olan paradoksal fenomeni şu şekilde tanımlar; ikisi de aynı anda var olur ve bir süre orada kalır. Her iki olay da birbirinden bağımsız düşünüldüğünde mantıklı görünür, ancak bir araya getirildiğinde mantıksız ve anlamsız görünür (Bashir, 2021: 108).

Modern, post-endüstriyel şirketlerin aynı zamanda küresel ve yerel, küçük ve büyük, merkezi ve merkezi olmayan olmaları gerekmektedir. İşçilerin aynı anda daha özerk ve daha takım odaklı olmaları gerekir; yöneticilerin daha fazla yetkilendirme ve kontrol etmeleri gerekir (Handy 1994). Bir MIT araştırması, Japonların kolektivist kültürlerinin uyumlu doğasını dengelemek için daha fazla bireysellik ve yaratıcılık ararken, Amerikalı işçilerin Japonların üretkenliğine uyması için bireyselliklerini ekip çalışmasıyla dengelemeleri gerektiği sonucuna varmıştır (Handy 1994). Artık bir "ya/ya da" ikiliği dünyasında değil, aynı anda "hem / hem de" paradoksal bir biçimde kutuplaşan karşıtlara bağlı kalmak zorunda olduğumuz bir dünyada yaşıyoruz (Zhang ve diğerleri 2015; Lewis 2000).

Günümüz örgütleri genel olarak çoklu rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır. Teknolojik gelişmeler, buna bağlı dinamik ve daha karmaşık hale gelen global çevre

liderlerin örgütlerde birbiriyle çatışan taleplerle yüzleşmelerine neden olmaktadır (Smith, 2014: 1592). Problem çözmeye yönelik geliştirilmiş doğrusal karar modelleri liderlere büyük imkânlar sunduğu gibi bazı durumlarda büyük zorluklarda yaratmaktadır (Lewis, 2000: 764). Görece yeni kabul edilebilecek bir kavram olan paradoksal liderlik; daha esnek davranma fırsatıyla, problemlerin kaynaklarına farklı pencerelerden bakan bir liderlik tarzı olarak diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır.

Kavrama önemli katkılarda bulunmuş araştırmacılardan Zhang ve arkadaşları (2015:539)'na göre "*Paradoksal Liderlik*"; liderlerin rekabet halinde görünen ancak birbiriyle ilişkili ve yapısal takipçi taleplerini aynı anda ve zamanda karşılamaya yönelik davranışlarıdır. Ren ve Yang (2021:1304) ise paradoksal liderliği tipik doğu kültürlerinde işlevsel bir liderlik yapısı olarak tanımlamıştır. Zıtlıklar, sürekli değişen ve dönüşen bir bütünlük oluşturmak için uyumlu ve birbirine bağımlı bir şekilde bir arada var olurlar. Doğu perspektifinde paradokslar, bilginin bütününe parçalara ayrılarak işlendiği baskın Batılı analitik düşüncenin aksine, görünürdeki karşıtlıkları kucaklamak, bütünleştirmek ve aşmak için ele alınır (Peng ve Nisbett, 1999). Ancak belirtilmelidir ki hem Batı literatürü hem de Doğu literatürü paradoksların örgütsel ortamlarla ilişkisini dikkate almaktadır. Paradoksal liderlik çalışmalarına kadar liderlerin örgütlerdeki paradoksal durumlarla başa çıkmada sergiledikleri davranışları araştıran çok az çalışma vardır (Zhang, 2015: 539).

Yöneticilerden verimliliği arttırmanın yanında örgüt içi yaratıcılığı da teşvik etmeleri beklenmektedir. Bireylerde yöneticilerinden yaratıcılıklarını daha iyi yansıtabilecekleri ortamı ve ekibi oluşturmalarını beklemektedir. Paradoksal yaklaşım bu iki karşıt gibi görünen taleplerin her iki yönünü de dikkate alarak taleplerin en üst seviyede karşılanmasına odaklanmaktadır. Örgüt liderden çalışanlara standart şekilde adil ve eşit muamelede bulunmasını beklerken, bazı çalışanlar bireysel ihtiyaçlarına göre amirlerin kendilerine farklı davranmasını bekleyebilmektedir. Örgüt liderden prosedürlerin eksiksiz uygulanmasını sağlamasını beklerken, çalışanlar yerine göre kısmi esnekliğe izin verilmesini beklemektedir. Paradoksal liderlerden "ya / veya" bakış açısının yerine sorunlar ve zorluklarda "hem / ve" bakış açısını benimsemeleri beklenmektedir. (Zhang vd., 2015: 539).

Johnson (2014) daha iyi tanımladığı iddiasıyla paradoks kavramına alternatif “birbirine bağımlı çift / ikilik” anlamına gelen “interdependent pairs” kavramını kullanmıştır. Ona göre ikilikler zamanın başından itibaren bizimledir. Nefes alıp verirken bile birbirine bağımlı iki durum yaşatılmaktadır. Organizasyonlarda da benzer durum yaşanmaktadır. Örgüt bölümlerinin bütün ile bağlantısını sağlamak için nasıl merkeziyetçi olunması bir gereklilikse, bölümlerin yaptıkları işlerin sorumluluğunu üstlenmeleri için yetki dağılımına da ihtiyaç bulunmaktadır (Akça ve Tuna, 2019: 2974).

Paradokslarla ilgili bir diğer önemli nokta sabit olmamalarıdır. Paradokslar dinamik şekilde değişebilmektedir. Çalışanların bugün karşılanan talepleri yarın değişebilmektedir. Liderin bir diğer rolü de değişen taleplerin yakından takip etmektir. Kısa dönemde performansı arttırmanın yanında, uzun vadede sürdürülebilirliği sağlayabilmelidir (Smith ve Lewis, 2011). Paradokslarla mücadelenin en önemli adımı olarak onlardan kaçmak, bir tarafı görmezden gelmek yerine, açık biçimde onlarla yüzleşip, onlarla yaşamayı öğrenmek kabul edilmektedir. Çatışan taleplerden uzun vadede karlı çıkmanın yolu her iki talebinde benimsenmesine bağlanmıştır (Barnson, 2014).

Paradoksların dinamikliği, paradoksal liderliğin belirli bir standarda bağlı tek bir en iyi olmamasını gerektirmektedir. Farklı taleplere karşı farklı liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi de gerekebilmektedir. Bu anlamda durumsallık yaklaşımı ile de benzeşmektedir (Akça ve Tuna, 2019: 2976).

Örgütsel belirsizlik ve kargaşa ile mücadelede önemli bir diğer gereksinim ise; bilge olmakla beraber, yönetsel bilgi ve liderlik becerilerine sahip olabilmektir (Tripathi ve Dixon, 2008). Paradoksal durum ile mücadele için önce durum baştan tanımlanmalı, paradoksal durumun doğasına bakılmalıdır. Paradoksal durumların yönetimi, doğrusal teknikler ve rasyonel yönelimle pek mümkün görülmemektedir (Lavine, 2014). Genellikle paradoksal durumlar ikilem gibi görünür ve ikilemlerin tarafları olaylara daha savunmacı yaklaşım gösterir. Bunun sonunda ya/ya da gibi bir takasla tutum belirlenir. Oysa paradokslar ikilemlerden ayrılmalıdır; çünkü paradoksları bir arada var olabilecek iki durum olarak görmeyip, iki durumdan birinin tercihi, diğer talebin

göz ardı edilmesi durumunu oluşturur ve bir kısır döngü yaratabilir. Araştırmalar ya/ ya da yaklaşımı yerine hem/ hem de yaklaşımını önermektedir. Bu anlayış bir tarafın tercihini değil, iki tarafında kucaklanmasını ifade etmektedir. Rekabet halindeki şirketler bile yeri geldiğinde projelerde ortak fayda için bir arada çalışabilmektedir. Merkezileşme ve adem-i merkezileşme iki zıt kutup gibi görünse de, merkezileşme adem-i merkezileşme ile birlikte benimsenebilir (Akça ve Tuna, 2019: 2976).

Clegg ve arkadaşları (2002)'na göre bütün organizasyonlar paradokslar üzerine kuruludur. Bir tarafta organizasyon düzen ve kontrolü, diğer tarafta bağımsız olmak isteyen, serbest ve yaratıcı insan ögesi bulunmaktadır. Bu sebeple liderler hem örgütsel yapıdan kaynaklı hem de kişilerin bireysel taleplerinden kaynaklı çatışmalar ile karşılaşacaklardır (Clegg vd. 2002; Lewis, 2000; Zhang vd., 2015). Liderler bu karmaşık çevreye yanıt vermelidir (Starr, 2001).

Astlar işleriyle ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmayı istedikleri gibi, kararlar alınırken üstlerini etkilemeyi ve işlerini kendi istedikleri gibi yapmayı arzulamaktadır (Zhang vd., 2015). Astların bu esneklik talepleri, örgütsel çevrede biri diğerine karşıt gibi görünen farklı fikir ve görevleri kucaklamayı gerektirmektedir (Starr, 2001). Bu durum bir yandan çalışanların güçlendirilmesini gündeme taşıırken, diğer taraftan kontrolün sağlanmasını gerektirmekte ve yöneticileri bu dengenin sağlanmasında baş aktör konumuna getirmektedir.

Paradoks konulu çalışmalar; liderlerin örgütlerde karşılaşılması kaçınılmaz karşıt görünen talepleri, bu karşıt taleplerin nedenlerini, bireysel ve kurumsal ihtiyaçların en optimum düzeyde karşılanması ve stratejik gerginliklerin örgüte uzun vadede verimli kılınması için en verimli yöntemleri tespit etmelerine odaklanmaktadır (Barnson, 2014; Lewis vd. 2014; Poole ve Van de Ven, 1989; Smith vd. 2012; Zhang vd., 2015). Örgütsel paradoksa odaklanırken, paradoksal liderlik kavramını benimseyen araştırmacılar, liderleri karşıtlıkları aynı anda benimsemeye davet etmektedir (Eisnerhardt, 2000; Lavigne, 2014; Lewis, 2000; Lewis vd., 2014; Smith vd., 2012; Smith ve Lewis, 2011; Smith ve Thusman, 2005; Starr, 2001; Zhang ve diğerleri, 2015 akt. Akça ve Tuna, 2019).

Smith ve arkadaşları (2012), sosyal misyonlu işletmelerin, misyonları ve ticari canlılıkla ilgili talepleri bütünleştirerek fayda yaratabilecekleri görüşünü ortaya atmaktadırlar. Ticari canlılık beraberinde verimlilik, yenilik, büyüme ve performans gibi olumlu çıktılar getirecektir. Aynı zamanda sosyal misyonda tutku, motivasyon ve bağlılığı arttıracaktır. Performans ve tutku kutuplarının güçlü kombinasyonu işletmenin sorunlarına yeni çözüm fırsatları sunabileceği görüşü savunulmaktadır. Bunun yolunu da paradoksal liderliğe çıkarmaktadırlar.

Paradoksal liderlik araştırmacıları kısa dönemde çatışan taleplerden tercih yapılmasının kısa dönem performansına olumlu yansımaları olsa da, uzun dönemli verimliliğin sürdürülebilmesinde paradoksal taleplerin kabulünün ve eş zamanlı uyumlaştırılmasının gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Bu çerçevede paradoksal durumlar, lider için tehditten ziyade fırsat olarak kabul edilmektedir (Barnson, 2014; Zhang vd., 2015).

Paradoksal Liderlik davranışlarının etkilerini belirleyen önemli bir faktör de çalışanların bilişsel katılık düzeyidir. Kapalı fikirli, kendi talepleri konusunda siyah-beyaz düzeyinde katı ve bağnaz fikirlere sahip çalışanlar üzerinde paradoksal liderlik çözümleri etkili olamayabilir. Bu tarz çalışanlar paradoksal liderleri takip etme konusunda isteksiz olabilirler (DeRue ve Ashford, 2010). Paradoksal liderlik esnekliği benimser ve çalışanlarında aynısını yapmasını teşvik eder (Zhang vd., 2015).

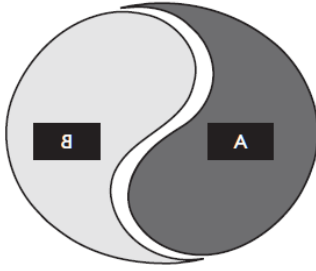
Paradoksal liderler, takipçilere takım normlarını ve standartlarını vurgularken kişisel güçlü yönlerini ve yeteneklerini kullanma konusunda takdir yetkisi verir (Zhang vd., 2015). Yani, uzmanlık çeşitliliğine sahip ekipler, paradoksal lider tarafından belirlenen ve yaratıcı çıktılar ile örgütsel talepler arasında uyum sağlayabilen yerleşik bir yapı, net performans standartları ve hedefleri altında yeni olasılıkları keşfedebilirler.

Lewis ve arkadaşları (2014)'na göre paradoksal liderlik; fırsatları ve tehditleri belirleme ve bunlardan yararlanma ile iç ve dış yetkinliklerden yararlanma becerisini gerektirir. Büyük belirsizliğin olduğu durumlarda en kritik olan liderler, takipçileri için bir vizyon belirler, bu vizyonun uygulanmasına bağlılığı teşvik eder ve yükselen, çoğu zaman çelişkili talepleri karşılama sürecinde hayal gücünü ateşler. Onlar bu paradoksal

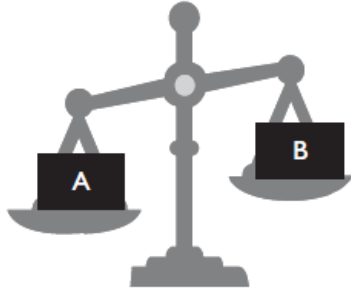
durumlarla liderlerin yüzleşme süreci için “hem/ hem de” olarak isimlendirdikleri bir karar tarzını sunmuşlar ve beş uygulama noktasına dikkat çekmişlerdir (Lewis vd., 2014: 58-60);

- Yüksek performansın hayati bileşeni olarak değer paradokslarına dikkat edilmeli.
- Gerginlikler proaktif olarak belirleyip, artırılmalı.
- Kaygı ve savunma tuzaklarından kaçınılmalı.
- Hem/ hem de vizyonu tutarlı bir şekilde iletilmeli.
- Bir paradoksun her iki tarafına da odaklanmak için ayrı çabalar gösterilmelidir.

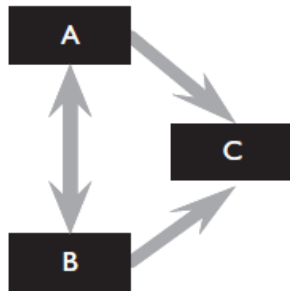
Şekil 1.7: Gerilimleri Yönetme Yöntemleri Örnekleri



Paradoks - Aynı anda var olan ve zaman içinde devam eden çelişkili ancak birbiriyle ilişkili unsurlardır. Bu tür unsurlar, tek başlarına düşünüldüğünde mantıklı, yan yana getirildiğinde ise mantıksız, tutarsız, hatta absürt görünür. Karar hedefi: Karşıt unsurların sinerjilerinden ve farklılıklarından yararlanan bir hem/hem de çözümü belirleyin.



Takas - Açık bir tercih veya ikilem olmayacak şekilde her birinin avantajları ve dezavantajları olan rekabet eden seçenekleri ifade eder. Karar verme süreci, her seçenek için artıları ve eksileri tartmayı gerektirir. Karar hedefi: Avantajları en üst düzeye çıkaran ve dezavantajları sınırlandıran seçeneği seçerek ödün vermek.



Uzlaşma - Çelişkili unsurlar, her iki seçeneğin entegrasyonu yoluyla çözülür. Karar verme, seçenekler arasında ortak bir zemin bulmayı gerektirir. Karar hedefi: Biraz revize edilmiş hedeflere ulaşmak için her bir karşıt unsurun yönlerinden yararlanan seçenekleri tek, yeni bir alternatifte harmanlayın.

Kaynak: Lewis vd., 2014: 61

Lewis ve arkadaşları (2014)'na göre ikili hedefleri barındıran paradoksal bir vizyon geliştirmek, vasat bir uzlaşmaya doğru sürüklenmek anlamına gelmez. Hem / hem de vizyonu, liderleri görünüşte kısıtlı kaynaklarla karşılaştıklarında yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmeye zorlar. Paradoksal gerilimler genellikle liderler kaynakları (zaman, insan kaynakları veya mali kaynaklar) tahsis etme kararlarıyla karşı karşıya kaldıklarında ortaya çıkar. Bu tür kararlar rekabeti ve çatışmayı artırır ve görünüşte değiş tokuşları zorlar.

Takas yaklaşımı liderleri A ve B alternatifleri arasında seçim yapmaya çalışırken, her birinin avantaj ve dezavantaj oluşturduğu bir ya/veya kararı arar. Bu ortamda, karar verme, artıları ve eksileri tartmayı gerektirir. Örneğin, her iki alternatifin de önemli yararları ve zararları varsa, üretime mi yoksa dış kaynak kullanımına mı karar vermek gibi bir takas gerektirebilir. Aynı şekilde, bir uzlaşma, karma bir çözüm arar. Bu durumda, A ve B yeni bir seçenek olan C'yi oluşturmak için birleştirilir. Örneğin, bir CEO birbiriyle çelişen görüşlere sahip iki departmanla karşılaştığında ancak projeye birleşik bağlılıklarına ihtiyaç duyduğunda, liderler ortak bir zemin sağlayan bir uzlaşma arayışına girebilir. Buna karşılık, paradoksal bir yaklaşım, bir tarafa odaklanmak veya karma bir çözüm geliştirmek yerine, rekabet eden talepleri aynı anda birleştirmeye çalışır. Şekil 1.12, rekabet eden talepleri bütünlük bir bütünün iki yüzü olarak betimleyen, yin-yang'ın Taoist sembolü olarak paradoksu göstermektedir. Şeklin bir tarafına (Yin, değişim, küresel, A) odaklanırken, diğer tarafını tanımlar (Yang, istikrar, yerel, B), unsurlar hem karşıt hem de tamamlayıcı olduğu için bir çekişme yaratır. Bu nedenle paradoksu yönetmek, her iki tarafın faydalarından ayrı ayrı yararlanan ve aynı zamanda sinerjik potansiyellerinden yararlanan yaratıcı bir hem/ hem de yaklaşımı gerektirir (Lewis vd., 2014: 61-62).

Paradokslar, liderleri daha kapsayıcı hem/ hem de olasılıkları arayışında başlangıçtaki ya/veya varsayımlarını sorgulamaya itebilen yaratıcı sürtüşmeler veya yapıcı çatışmalar sağlar. A.J. Lafley'e göre her iki unsuru da içeren yeni fikirler üretmek, diğerinin pahasına bir tarafı seçmemek, daha azıyla yetinmemek anlamına gelir. Bir şeyleri takas ediyorsanız, sektörünüzde en iyisi olmazsınız. Bir takas oyunundaysanız kazanamazsınız (Lewis vd., 2014: 62-63).

Smith ve Lewis (2011), karar vericilerin çabalar arasında geçiş yapmaları veya farklı hedefler üzerinde farklı yapıları hedeflemeleri için "sürekli olarak tutarsız" olmaları gerektiğini vurgular. Onlara göre; yöneticiler çelişkileri anlayıp kabul ettiklerinde, gerilimleri benimsemeleri ve onlardan yararlanmaları daha olasıdır. Hızlı ve uyarlanabilir karar vermeyi engelleyen savunmacılığı ve verimsiz tepkileri teşvik etme potansiyelinden kaçınarak, paradoksun yanlış yönetilmesine karşı dikkatli olunmasını önerirler. Ayrıca farklı liderlik düzeylerinde uygulanabileceğini belirtirler (Lewis vd., 2014: 71-73).

Paradoksal perspektif, karşıtlıkların her zaman “ya / ya da” yaklaşımı ile çözülemeyeceğini savunur, bunun yerine “hem / hem de” bakış açısına vurgu yapar (Jules ve Good, 2014). Bir lider hem güçlü bir yönetici, hem de çalışanları güçlendirmeyi kolaylaştıran bir karaktere sahip olabilir. Bunun için çoklu perspektife sahip olmak gerekmektedir (Starr, 2001). Günümüzde bu perspektif giderek önemli bir yetenek olarak görülmeye başlamıştır (Jules ve Good, 2014).

Bu karşıtlıklara “ya / ya da” şeklinde bir yaklaşım gösterilmesi belirsizlik yaratmaktadır. Rekabet içindeki taleplerin paradoks olarak yeniden tanımlanmaları yeni seçenekler sunabilir (Jules ve Good, 2014). Liderlerin farklı talepleri farklı perspektiften değerlendirebilme yeteneğine sahip olmalarıyla beraber talepler arasında dengeyi sağlama yeteneklerinin de bulunması gerekmektedir (Starinchak, 1994).

Değişim ve belirsizlik durumlarına göre basit ve istikrarlı durumlarda paradokslar daha az belirgin ve yoğundur (Smith ve Lewis, 2011). Bu sebeple paradoksal liderlik davranışlarının, mekanik yapılara nazaran daha fazla gerilimi barındıran organik yapılarda daha verimli olması beklenmektedir. Ayrıca farklı kültürlerin dinamikleriyle merkez kültür ikileminin sıkça yaşandığı uluslararası firmalarda da benimsenmesi halinde verimli bir liderlik tarzı olması beklenmektedir (Zhang vd., 2015).

Fürstenberg ve arkadaşları (2021) paradoksal liderliği benimseyen liderlere; takipçileri işlerine etkin bir şekilde dahil etmek için, takipçilerin tam olarak ne yapacaklarını bildikleri (yani yüksek hedef netliğine sahip oldukları) ancak aynı zamanda işlerini nasıl yapacaklarını kendi kendilerine belirleyebilecekleri (yani yüksek özerkliğe sahip

olacakları) çalışma ortamları yaratmalarını, ayrıca hem hedef netliğini hem de iş özerkliğini teşvik etmek için, liderliğin ortak (örneğin, diğer merkezli, esneklik sağlayan) ve aracı yönlerini (örneğin, karar kontrolünü sürdürmek ve performans standartlarını uygulamak) birleştirmelerini ve İnsan kaynakları (İK) departmanları vasıtasıyla, liderlerin görünüşte zıt, ancak nihayetinde sinerjik davranışları birleştirmelerine yardımcı olacak liderlik eğitimlerini tasarlamalarını önermişlerdir.

Yin (2022)'de İK departmanlarında çalışanlara gerilimlerle başa çıkmada örnek vakalar içeren eğitim ve seminerler açmalarını tavsiye ettikleri nitel araştırmasında; paradoksal liderliğin örgüt kültürüne, çalışanların motivasyonlarına ve olumlu psikolojik durumlarına katkılar sunacağını tespit etmiştir. Paradoksal zihniyetin gerginliklerle başa çıkma kapasitesi arttırılarak, astların stres ve kaygısını azaltıp güven inşa ederek ve psikolojik dayanıklılığı yüksek rol model paradoksal liderler istihdam ederek geliştirilmesini tavsiye etmiştir.

Paradoksal liderlik, örgütsel çatışmaların yönetiminde en etkili yol olarak kabul edilmektedir. Paradoksal liderler rol model olup, personelini güçlendirerek inovasyon süreçlerindeki verimliliği de arttırır (Yi vd., 2019). Her üyenin bakış açısına saygılı paradoksal liderler üyelerin fikir ve görüşlerini rahatlıkla dile getirebilmelerini teşvik ederler ve oluşan sinerjik etkiyle yeniliği arttırabilirler (Li vd., 2018). Çelişkileri kabul ederek, birlikte var olabildiklerini görebilen liderler, takipçilerine bu görüyü aktarıp, nasıl öğrenme odaklı ve dış zorluklara karşı esnek olabileceklerini gösterebilirler. Paradoksal lider davranışıyla takipçiler daha verimli, uyumlu ve aktif şekilde çalışacaktır (Işık, 2014).

Kararsızlık çalışanlar arasında kaygı ve çekismeye yol açar (Schad vd., 2016). Paradoksal liderler, lider üye etkileşimlerinde olumsuz belirsizlik duyguları yaratarak çalışan yaratıcılığını arttırabilir (Zhang vd., 2022: 696). Günümüz örgütlerinin sürekli değişen dinamik çevreye adapte olup, yaratıcı stratejiler geliştirmelerinde paradoksal liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılığını teşvik etmesiyle olumlu katkıları bulunmaktadır (Shao vd., 2019).

Paradoksal liderlik araştırmalarının dayandığı teoriler, yoğunlaştığı sektörler, birlikte araştırıldığı diğer değişkenler ve bulgular, ilk 4 satırda yerli literatür yerleştirilerek, kronolojik ve alfabetik olarak Tablo 1.10’da ele alınmıştır.

Tablo 1.4: Paradoksal Liderlik alışmaları

Atıf	Sektör	Yöntem	Dayandığı Teori	Diğer Değişkenler ve Bulgular (*PL=Paradoksal Liderlik)
Akça, 2018 (YL TEZ)	Konaklama Hizmetleri	Nicel	Sosyal Kimlik Teorisi ve Paradoks Teorisi	PL’in bazı alt boyutlarının kolektif örgütsel adanmayı ve iş tatminini olumlu etkilediği bulgulanmıştır.
Akça ve Tuna, 2019	Turizm İşletmeleri	Nicel	-	PL ölçeğinin güvenilirlik geçerlilik alışması
Kobal, 2020	Sosyal Girişimcilik	Nitel	Paradoks teorisi	PL’in, sosyal fayda ve ticari kazanç paradoksunu bütünleştirici olacağı savunulmuştur.
Kılıvan, 2021 (YL TEZ)	Taşımacılık Sektörü	Nicel	Sosyal Öğrenme, Paradoks ve politik liderlik teorisi	PL’in, yöneticinin politik isteği ve desteğinin düzenleyici rolü etkisinde, takımın stres seviyesine olumlu etkisinin olduğu bulgulanmıştır.
Lavine, 2014	-	Teorik	Paradoks teorisi	Rakip değerler erevesinden PL’in liderlik becerisi gelişimindeki yeri ele alınmıştır.
Lewis vd., 2014	Teknoloji Firmaları	Nitel	Gömülü Teori	Stratejik evikliğin PL ile mümkün olduğu aktarılıyor.
Zhang vd., 2015	Özel Sektör	Nicel	Paradoksal Teori	Proaktif davranışları olumlu etkilediği bulgulanmıştır.
Alfes ve Langner, 2017	-	Teorik	Paradoks teorisi	Gönüllü katılımı teşvik etmek için çatışan gerilimleri anlama ve yönetmede PL’in önemi vurgulanmıştır.
Shao vd., 2017	Özel Sektör	Nicel	Sosyal Bilişsel Teori	PL’in çalışan bilişsel karmaşıklığı ve çalışan yaratıcılığı ile pozitif ilişkili olduğu bulgulanmıştır.
She ve Li, 2017	Özel Sektör	Nicel	İlişkisel özdeşleşme teorisi	PL ile takipçi iş performansı arasındaki ilişki, ilişkisel özdeşleşme aracılığında incelenmiştir.
Tripathi vd., 2018	Özel Sektör	Nicel	Paradoks Teorisi	PL’nin bireysel düzeyde etkileşimin astlarda gerilim ve duygusal kararsızlık yaratmakta olduğu ve sırayla, işe bağlılığı ve üretken olmayan davranışları arttırdığı ve ayrıca, işyerinde sosyal desteğe sahip olmanın PL’in olumsuz tarafını azalttığını göstermektedir.
Jia vd., 2018	Özel Sektör	Nicel	Paradoks teorisi	PL’in takipilik davranışları üzerindeki olumlu etkileri ortaya koyulmuştur.
Li vd., 2018	Özel Sektör	Nicel	Paradoksal Teori	PL’in yenilik performansını arttırdığı bulgulanmıştır.
Raisch vd., 2018	-	Teorik	Paradoks Teorisi ve Diyalektik Teori	Örgütsel düzeyde paradoksların anlaşılıp, yönetildiği bir süreç modeli geliştirmişlerdir.

Huertas-Valdivia vd., 2019	Konaklama Hizmetleri	Nicel	Kendi Kaderini Tayin Etme Yaklaşımı	PL ile işe bağlılık arasında psikolojik güçlendirmenin aracılık ettiği pozitif bir ilişki bulgulanmıştır.
Pearce vd., 2019	Perakende Şirketi	Nitel	Paradoks teorisi	Liderliğin önemli yönlerini içeren 4 tema geliştirerek, liderin kısa ve uzun vadeli hedeflerin entegrasyonunda verimli olmak için meta-paradoksal bir liderlik yaklaşımına evrildiklerini savunmaktadır.
Shao vd., 2019	Özel Sektör	Nicel	Sosyal-bilişsel kuram	PL'in hem iş yükü baskısı hem de bütünleştirici karmaşıklık ın yüksek olduğu durumlarda çalışan yaratıcılığını teşvik etmede en etkili liderlik tarzı olduğu bulgunlanmış ve vurgulanmıştır.
Shi ve Shaw, 2019	Özel Sektör	Nicel	Paradoks Teorisi	Farklı kültürlerde PL'in çalışan performansına etkileri; rol netliği, psikolojik güçlendirme, durum öğrenme yönelimi ve denetim adaleti üzerinden ele alınmıştır. Çinde denetim adaletinin aracı etkisi bulgulanmışken, ABD'de psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi öne çıkmıştır.
Zhang ve Han, 2019	Özel Sektör	Karma	Paradoks Teori	Uzun vadeli kurumsal gelişimde PL ölçeğini geliştirmişlerdir.
Dashuai ve Bin, 2020	Özel Sektör	Nicel	Paradoks liderlik, rol sistemi ve rol bağlılığı teorisi	PL'in, ekip yeniliği ve ekip koordinasyonu üzerinde olumlu etkileri bulgulanmıştır.
Franken vd., 2020	Kamu Sektörü	Nicel	Paradoks Teorisi	PL'in kurumsal destek algısı ve çalışan esnekliğine olumlu etkileri bulgulanmıştır.
Hasnawi ve Abbas, 2020	Tekstil ve Deri Sektörü	Nicel	Örgütsel Adaptasyon Teorisi	Çalışma, PL ile örgütsel atalet arasındaki ilişkide işyerinde dışlanmanın aracılık etkisini ampirik olarak desteklemektedir.
Li vd., 2020	Özel Sektör	Nicel	Sosyal bilişsel teori ve düzenleyici odak teorisi	Çalışanların ses davranışlarının öz-yeterlik ve psikolojik güvenlik yoluyla PL ile ilişkili olduğu, ılımlı bir arabuluculuk modeli geliştirmişlerdir.
Shaked, 2020	Eğitim Sektörü	Nitel	Gömülü Teori	Paradoks yaklaşımın okul müdürlerinin aynı anda öğretim liderliği konusunda çelişkili bakış açılarına sahip olmasına izin verdiği vurgulanmıştır.
She vd., 2020	Konaklama Hizmetleri	Nicel	Sosyal Kimlik Teorisi	PL'in lider kimliği ile ilişkili olduğu ve hizmet performansını arttırdığı bulgulanmıştır. Ayrıca bilişsel tamamlanmışlığı yüksek çalışanlarda lider özdeşleşmesini pozitif olarak etkilediği bulgulanmıştır.
Xu vd., 2020	Teknoloji Sektörü	Nicel	Paradoks Teori	Paradoksları ve paradoks liderliği farklı boyut ve türlerde ele almışlardır.
Xue vd., 2020	Özel Sektör	Nicel	Lider-üye etkileşimi teorisi	PL'in, çalışanların teşvik edici düşünce davranışlarını psikolojik güvenlik ve öz yeterlilik yoluyla olumlu etkilediğini bulgulanmışlardır.

Bashir, 2021	Hizmet Sektörü	Nicel	Sosyal Karşılaştırma Teorisi	PL'in karanlık tarafına odaklanan çalışmada, PL'in çalışanların kendi aralarında liderin davranışları temelinde karşılaştırma yaptıklarında ve kişilerarası çatışmalara daldıklarında, iş streslerinin arttığını ve daha fazla iş güvencesizliği hissettiklerini bulgulanmıştır.
Chen vd., 2021	Özel Sektör	Nicel	Kendini Düzenleme Teorisi	İş yaratımının , PL ile liderlerin görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve kariyer esnekliğinin , PL ve iş yaratımı arasındaki ilişkiyi olumlu bir şekilde yönettiği bulgulanmıştır.
Fürstenberg vd., 2021	Özel Sektör	Nicel	Paradoks Teorisi ve İş Talepleri Kaynak Modeli	PL'in takipçi hedef netliği ve iş özerkliği ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve bu değişkenler aracılığıyla işe bağlılık üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu bulgulanmışlardır. Ayrıca <u>PL ölçeğinin 5 ifadeli kısa formunu geliştirmişlerdir.</u>
Geng vd., 2021	Özel Sektör	Nicel	İş talepleri-kaynaklar teorisi	PL, çalışan öz yeterliliği yoluyla çalışan yaratıcılığıyla pozitif ilişkilidir. Ancak rol belirsizliğiyle çalışan yaratıcılığını olumsuz etkileyebilir.
Ishaq vd., 2021	Özel Sektör	Nicel	Sosyal Öğrenme Teorisi	Büyük beş kişilik özelliklerinden liderlerin dışadönüklük ve deneyime açıklık özelliklerinin, takipçilerin PL puanlarıyla pozitif ilişkisi; liderlerin uyumluluk, vicdanlılık ve nevroitiklik özellikleriyle ise negatif ilişkisi; ayrıca takipçilerin rol içi ve yenilikçi performans davranışlarıyla pozitif olarak ilişkisi ve takipçilerin psikolojik sermayesinin , PL ile takipçilerin rol performansı arasındaki ilişkiyi yumuşattığı bulgularına ulaşmışlardır.
Jia vd., 2021	Özel Sektör	Nicel	Planlı davranış teorisi	PL'in, çalışanların uyumlu inovasyon tutkusunu , rol genişliği , öz-yeterliliğini ve algılanan hata yönetimi kültürünü artırarak iş dışı, kaçak yenilik arayışı (bootlegging)'nı nasıl desteklediğine dair bulgular sunmaktadırlar.
Julmi, 2021	-	Teorik	-	PL'in karanlık tarafına odaklanan çalışma paratoksik liderlik olarak tanımladığı olgunun, çözümsüz çelişkili söylemlerle, kişisel çıkarlar odaklı liderlerce tercih edildiği ve örgütler açısından faydalı olmadığını iddia ediyor.
Klonek vd., 2021	Girişimciler	Nitel	Gömülü Teori	Çift yönlü girişimcilik ile PL ilişkisini ortaya koymuşlardır.
Oh vd., 2021	Özel Sektör	Nicel	-	PL'in, çalışanların yenilik ve problem çözme faaliyetlerine katılımı için uygun bir ortam

				yaratmada etkisini ortaya koymuşlardır.
Pan, 2021	İmalat Sektörü	Nicel	Sosyal bilişsel teori ve planlı davranış teorisi	PL'in, paradoksal bakış açısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişisel hizmet yönelimi ile ilişkileri ve etkileri bulgulanmıştır.
Park vd., 2021	Özel Sektör	Nicel	İnşacılık Teorisi	PL'in, performans, duygusal istikrar, yaratıcılık ve işe bağlılık üzerindeki olumlu etkileri bulgulanmıştır.
Ren ve Yang, 2021	Özel Sektör	Nicel	Amaç Belirsizlik yönetimi	PL'in takipçilerin genel adalet algıları yla pozitif ilişkili olduğunu ve takipçilerin duygusal beklenti algılarının bu ilişkiye önemli ölçüde aracılık ettiği bulgulanmıştır.
Rescalvo-Martin vd., 2021	Konaklama Hizmetleri	Nicel	Sosyal Öğrenme Teorisi	PL'nin ekstra rol hizmetlerine etkisini bulgulanmıştır.
Yang vd., 2021	Özel Sektör	Nicel	Kendi Kaderini Tayin Etme Yaklaşımı	PL'in, işte başarılı olmanın aracı etkisiyle çalışan yaratıcılığını olumlu etkilediği bulgulanmıştır.
Yang vd., 2021	-	Teorik	Ying Yang Denge Teorisi	Çin ve Batı felsefesindeki paradoks görüşlerin ayrıntılı bir karşılaştırmasını yapmaktadır.
Zhang vd., 2021	Özel Sektör	Nicel	Paradoks, sosyal öğrenme,kendini kaderini tayin teorisi	PL'in çalışanların uyum yeteneğini artırdığı, çalışan görev performansını geliştirdiğini ve örgütsel özdeşleşmeye sahip olduğunda daha etkili olduğunu bulgulanmışlardır.
Backhaus vd., 2022	Kamu Sektörü	Nicel	Paradoks teorisi	PL'nin iş tatmini ve işe bağlılık üzerindeki etkisinin yanında rol belirsizliği ve algılanan performans a olumlu etkileri ortaya koyulmuştur.
Feng vd., 2022	Teknoloji Sektörü	Nicel	Proaktif motivasyon teorisi	PL'in çalışanların sorumluluk almasına etkisinde rol genişliği öz-yeterliğin aracı etkisini bulgulanmıştır.
He ve Yun, 2022	Özel Sektör	Nicel	Sosyal değişim teorisi	PL'in etik olmayan amir yanlısı davranışları arttıran bir etki yarattığını bulgulanmışlardır.
Qu vd., 2022	Özel Sektör	Nicel	Bilişsel Uygunluk Teorisi	PL'in işgören performansına olumlu etkisi bulgulanmıştır.
Sulphey ve Jasim,2022	Özel Sektör	Nicel	-	PL'nin örgütsel sessizlik ile çalışan sesi arasındaki ilişkide moderatörlük yaptığı bulgulanmıştır.
Yin, 2022	Özel Sektör	Nitel	Gömülü Teori	Çalışanların paradoksal zihniyetini geliştirmenin yollarına dair derinlemesine tavsiyeler sunuyor.
Zhang vd., 2022	Özel Sektör	Nicel	Anlam koruma teorisi	PL'in bütüncül düşüncenin özel kararsızlık ve yaratıcılıkla ilişkisini ortaya koymaktadır.
Zhang ve Liu, 2022	Özel Sektör	Nicel	Kendi Kaderini Tayin Etme Yaklaşımı	PL'in çalışanların meşru güç algısı ve içsel motivasyon ile pozitif ilişkili halinde çalışan yaratıcılığını etkilediği bulgulanmıştır.

Paradoksal liderlik literatürüne katkıda bulunan Tablo 1.10'da yer bulamamış düşünürlerin katkılarıyla devam edilirse; Locke ve Latham (2013)'a göre açık, spesifik ve zorlu hedefler çalışanları harekete geçirir ve teşvik eder. İş özerkliği ise çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ne ölçüde karar verebildiklerini ifade etmektedir (Hackman ve Oldham, 1975). Kendi kaderini tayin teorisinde, temel insan ihtiyaçlarından içsel motivasyon ve refahın kişisel tayini, önemli bir itici güç olarak kabul edilmiştir (Ryan ve Deci, 2000).

Başar ve Basım (2017) ise paradoksal liderlik modeli ismini verdikleri teorilerinde örgütlerdeki lider üye etkileşimini üç boyuta ayırmışlardır. Bu boyutlardan iç grup lidere yakın konumlanan liderin davranışlarını aydınlık liderlik olarak algılayan gruptur. Dış grup orta düzey ilişki çerçevesinde liderin davranışlarını paradoksal liderlik olarak algılayan yerine göre liderin aydınlık liderlik tutumu sergilediği, yerine göre karanlık liderlik davranışları sergilediği grup olarak ele alınmıştır. En dış grup ise tamamen liderin davranışlarını karanlık liderlik olarak algılayan gruptur. Yazarlar gerçek hayatta liderin hem aydınlık taraf, hem de karanlık taraf davranışları sergileyebileceğini savunmaktadırlar (Başar ve Basım, 2017: 136). Paradoksal liderliği belirli bir liderin davranışı olarak değil de, çalışanlarla ilişkilerin niteliğine bağlı ortaya çıkan değişik durumlarda sergilenen liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır (Başar ve Basım, 2017: 141). Özetle aynı liderin bazı çalışanlara aydınlık, bazılarına karanlık, bazılarına da hem aydınlık hem karanlık davranışlar sergilemesi durumuna paradoksal liderlik demişlerdir.

Regine ve Lewin (2000: 19-20 akt. Kobal, 2021)'e göre; paradoksal liderlik tarzındaki en önemli paradoks, liderlik etmeyen liderler olmalarıdır. Güçlü tarafları; kontrol altına almaları değil, izin verme kapasiteleri, bilge olmaları değil, erişilebilir olmaları, özerkliklerine dair vurgularında değil, uyumlaştırma yeteneklerindedir. Paradoksal liderler olayların kendiliğinden ortaya çıkmalarına ve kendi kendilerine organize olmalarına izin verirler. Takipçileri ile çok zaman harcarlar ve insanlara karşı açık sözlüdürler. İnsanların gerçek ihtiyaçlarını başarıyla tespit edebilirler. Farklılıklara değer verirler.

Zhang ve arkadaşları (2015: 543) paradoksal liderliğin özünün, muhtemel tüm karşıtlık ve durumlarda, çelişkili taleplerde her şeyin özünde bir bütünü yansıttığı düşüncesine dayanan Ying-Yang felsefesiyle bütünsel düşünceye dayandığını savunmaktadırlar. Paradoksal liderlik üzerine gerçekleştirdikleri çalışma literatüre beş boyutlu paradoksal liderlik ölçeğini kazandırmıştır. Bu tezin araştırma materyalleri için de bu ölçek uyarlanmıştır. Bu ölçeğin sunduğu paradoksal liderlik alt boyutları sonraki başlıkta ele alınmıştır.

1.3.1. Paradoksal Liderlik Alt Boyutları

Paradokslar ve paradoksal liderlik literatüründe farklı boyutlandırmalar bulunmaktadır. Bu başlık altında, öncelikle farklı perspektifleri ele alıp bu tezin yönteminde esas alınan Zhang ve arkadaşları (2015)'nin paradoksal liderlik alt boyutları daha kapsamlı olarak tanıtılmıştır.

Xu ve arkadaşları (2020) çalışmalarında paradoksları üç türe ayırmışlardır. Kök paradokslar, sürüş paradokslar ve türetilmiş paradokslar olarak ele aldıkları bu paradoksların zamanla gelişerek, sistematik olarak örgütsel gelişimi desteklediklerini söylemektedirler. Paradoksal liderliğinde hem yapıcı hem yapılandırıcı olabileceğini bulgulayıp paradoksal liderliği, liderin tepkisinin ve gerilimlerin yoğunluğunun zayıftan kutuplaşmaya doğru değişimine bağlı olarak dört kategori de ele almışlardır; yapıcı ve kutuplaştırıcı, yapıcı ve zayıflatıcı, yeniden yapılandırıcı ve kutuplaştırıcı, yeniden yapılandırıcı ve zayıflatıcı paradoksal lider. Bu sınıflandırmalarını durumsallık çerçevesinde farklı paradoksal durumlarda sergilenebilecek farklı paradoksal lider tutumları olarak tanıtmışlardır.

Bir başka çalışmada Fürstenberg ve arkadaşları (2021) Zhang ve arkadaşlarının (2015) ölçeğinin ifadelerini tek boyutta toplayan beş ifadeli bir ölçek geliştirmişlerdir.

Beş davranışsal boyut, insan yönetiminde paradoksal liderlik ile ilişkilidir: (1) ben-merkezciliği başkaları-merkezcilikle birleştirmek; (2) hem mesafeyi hem de yakınlığı korumak; (3) astlara aynı şekilde davranmak ve aynı zamanda bireyselleştirmeye izin

vermek; (4) esnekliğe izin verirken iş gereksinimlerini zorlamak; ve (5) özerkliğe izin verirken karar kontrolünü sürdürmek (Zhang ve diğerleri, 2015).

Beş boyut “hem / ve” lider davranışından oluşur: hem resmi konumsal gücü korumak hem de gücü astlarla paylaşmak için benmerkezciliği diğer merkezlilik ile birleştirmek; sosyal olarak yakın kalırken psikolojik mesafeyi korumak için astlara yakınlığı kontrol etmek; benzer rol düzenlemelerini ve benzersiz ihtiyaç ve istekleri tanımak için bireyselleşmeyi teşvik ederken astlara eşit davranmak; esnekliğe izin verirken iş gereksinimlerini zorlamak, böylece çalışanların esnek iş süreçleri aracılığıyla iş gereksinimlerini karşılamasını sağlamak; çalışanların çıktıyı kontrol etme ve takdir yetkisini kullanma özerkliğine izin verirken nihai kararları vermek. Liderler, bu beş davranışsal boyutu çok çeşitli çalışma bağlamlarına entegre ederek, her bir boyuta karşılık gelen paradoksları yönetmek için tutarlı bir yaklaşım sergilerler (Zhang vd., 2022: 698).

1.3.1.1. Ben Merkeziliği Başkaları-Merkezcilikle Birleştirmek

Paradoksal liderler, liderlik süreçleriyle ilgili kendi önemlerini vurgulayan, hem ben merkezli hem de başkaları merkezli liderlerdir. Lider merkezlilik, genellikle örgütsel karar verme ve hedef belirlemede gereklidir (Martin vd., 2013; Stogdill, 1950) ve çalışanların sorumluluklarının farkında olma derecesini artırır.

Araştırmalar liderleri etki merkezleri olarak kabul etseler de, liderler başkaları için endişe taşır ve saygı duyarlar. Kendinden başkasına dair endişe taşımak daha etik ve ahlaki bir olgu olarak kabul görmektedir (Jones vd., 2007). Bencillik, kibir ve görmezden gelme davranışları narsizmin bir işareti olarak görülüp küçümsenmektedir (Galvin vd., 2010). Bu sebeple bazı araştırmacılar resmi, hiyerarşik liderlik odaklarının, paylaşılan veya kolektif liderlik ilkelerini benimseyen başkaları merkezli liderliği içerecek şekilde genişletilmesi gerektiğini savunmaktadır (Denis vd., 2012).

Yine de liderlerden beklenen egolarını yok sayıp melek olmaları değildir. Kendine güveni yüksek ve ilgi odağı olmayı seven bir lider, aynı zamanda alçakgönüllülük gösterip başkalarının değerini kabul edebilir (Rossenthal ve Pittinsky, 2006). Grup üyelerinin liderlik rollerini paylaşmaları önemli olsa da, hiyerarşik liderlik sorumluluk

üstlenme noktasında önemini korumaya devam etmektedir. Paradoksal yönelimli liderler, aynı anda tanınma ve liderliği astlarıyla paylaşırken, merkezi etkilerini koruyabilirler (Zhang vd., 2015: 542).

1.3.1.2. Hem Mesafeyi Hem de Yakınlığı Korumak

Liderler takipçileri ile aralarındaki mesafeyi netleştirmek için, statü, rütbe, otorite ve güç bakımından dikey yapısal ilişkiler oluştururlar. Buna rağmen astların taleplerine duyarlılık, astlarla belli noktalarda yakın ilişkilerin kurulması ve statü ayrımlarının en aza indirilmesini gerektirir (Antonakis ve Atwater, 2002). Lider davranışlarının astlar üzerindeki etkisi ve algısı da büyük oranda lider ile astların yakınlığına, mesafeleri arasındaki dengeye bağlıdır (Howell vd. 2005). Astların kendilerine uzak liderleri daha karizmatik algılama eğilimleri vardır (Yagil, 1998). Yine de lider üye etkileşimi teorisi, yakın ilişkilerin olumlu iş tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu savunmaktadır. Ancak yakınlığın çatışma durumlarında olumsuz etkileri olabileceği de göz ardı edilmemelidir (Yukl, 2012). Yakınlık ayrıca liderin karizmatik algısına da zarar verebilir. Bu sebeple liderler astlarıyla ilişkilerinde bağ kurarken, mesafeyi koruma ihtiyacıyla karşı karşıya kalabilir.

Kişilerarası yakınlık ve hiyerarşik mesafe paradoksuyla mücadele de başarılı liderler, çalışanlarını astları kabul etmezler. Aynı anda yakın ilişkiler kurarken, işle ilgili konularda hiyerarşik ayrımı sürdürürler (Zhang vd., 2015: 542).

1.3.1.3. Bireyselleştirmeye İzin Verirken Astlara Eşit Davranmak

Paradoksal liderler, belirli takipçilere ayrıcalıklı muamele göstermeden takipçilerine tek tip bir şekilde davranır (Zhang vd., 2015: 542). Liderleri tarafından eşit muamele gören takipçiler, liderin rastgele kişisel iyilikler yerine, takipçilerin hangi belirli eylemlerinin lideri etkilediğini daha net bir şekilde kavrayabilirler (Emery vd., 2019).

Liderler çalışanları ayrımcılık yapmadığını göstermek için, sosyal gruplaşmaları göz ardı ederek, tek düze, aynı statü, ayrıcalık ve haklara sahip homojen pozisyonlara atayabilirler (Lewis, 2000). Ancak bu tekdüzelik çalışanları kişisizleştirir, örgütü onların benzersiz kimliklerinden mahrum bırakabilir (Kreiner vd., 2006). Bu nedenle bazı liderlik teorileri astlara benzersiz ve kişisel muamele edilmesini önerir.

Liderler bireyselleşme ve tekdüzeliği uyumlu hale getirebilir. Liderler aynı fiyatta hediyeler alırken astlarına göre bu hediyeleri kişiselleştirebilir veya astlarına benzer kapsam ve zorlukta görevler verirken, bireyin becerilerine göre işin farklı bölümlerini tahsis edebilir (Zhang vd., 2015: 542).

1.3.1.4. Esnekliğe İzin Verirken İş Gereksinimlerini Zorlamak

Paradoksal liderler, görev tayin ederken takipçilerinin bireysel arzularını ve yeteneklerini göz önünde bulundururlar (Zhang vd., 2015: 543), bu da takipçilerinin işlerini belirlemede söz sahibi olma duygularını harekete geçirir (Avolio ve Bass, 1995).

Personel güçlendirme ve sıkı kontrol, yetkilendirme ile lider kontrolünü karşı karşıya getiren bir diğer paradokstur. Araştırmalar davranış açısından kontrol ve esneklik ile karar vermede kontrol ve özerkliği etkin anlatmak için bu durumu; kontrol ve esneklik, kontrol ve özerklik, disiplin ve yetkilendirme ile otorite ve demokrasi (Lewis, 2000) gibi ikili ayrımlara tabi tutmaktadır.

1.3.1.5. Özerkliğe İzin Verirken Karar Kontrolünü Sürdürmek

Ouchi (1978) kontrolü iki kategoriye ayırmıştır; alt davranışların disiplin ve düzenlenmesi için “davranış kontrolü” ve ikincil iş çıktılarını sağlamak için karar vermede yetkiyi kullanan “çıktı kontrolü”. Paradoksal liderler alçakgönüllülük gösterirler ve takipçilerin karar alma süreçlerine katılma isteklerini tanırlar (Zhang vd., 2015: 543), bu da takipçilerin işlerini etkileyebilme algısını artırır.

Esneklik-sıkı kontrol ve karar almada merkezilik - ademi merkezilik paradoksları ile yüzleşmede Zhang ve arkadaşları (2015: 543) iki öneride bulunmaktadır; davranışsal kontrolle ilgili esnekliğe izin vermek ve çıktı kontrolüyle ilgili özerkliğe izin verirken karar kontrolünü sürdürmek. Özetle liderler çalışanlara esnek ve özerk hareket etme imkânı tanıırken, iş süreçlerinde astların davranış ve kararlarını kontrol edebilirler.

Paradoksal liderler ayrıca karar verme yetkilerini, takipçilerinin çalışmaları için belirli hedefler ve son tarihler belirlemek ve iş faaliyetlerini denetlemek için kullanırlar

(Zhang vd., 2015), bu da takipçilerine olumlu bir şekilde değerlendirilmek için ne yapmaları gerektiğine dair net bir anlayış sunar (Yukl, 2018). Bununla birlikte, paradoksal liderler yalnızca kontrolü sürdürmeye odaklanmaz, aynı zamanda örneğin standart prosedürlerden sapmalara izin vererek takipçilerine esnek olmaları için fırsatlar sağlar (Zhang vd., 2015), bu da takipçilerin lidere bağlılığını artırır. Takipçiler iş hedeflerini etkileyebileceklerini hissederler.

Son olarak, paradoksal liderler, karar verme gücü ve statüsü açısından takipçileriyle aralarına net bir sosyal mesafe kurarlar (Zhang vd., 2015). Sosyal açıdan mesafeli liderler daha yetkin olarak algılanırlar, bu da onların takipçileri üzerinde güç uygulamalarını ve böylece onlara direktifler vermelerini ve net performans beklentileri belirlemelerini sağlar. Bununla birlikte, paradoksal liderler, profesyonel bir mesafeyi korurken, aynı anda yüksek kaliteli ve güvenilir ilişkiler geliştirmeyi amaçlar (Zhang vd., 2015).

Liderlik literatürü genellikle bu paradoksları “ya / ya da” bakış açısıyla ele alan durumsal liderlik fenomeni etrafında toplanmaktadır. İşlemsel liderlik davranışsal kontrolü vurgularken, otokratik liderlik karar kontrolünü vurgular. Bazı durumlar ise güçlendirici liderliği gerektirebilir. Bunların aksine paradoksal liderlik zamanla kontrol ve yetkilendirmeye ilgili içsel gerilimleri bütünleştirmeye ve uyumlu hale getirmeye çalışır.

Literatürdeki paradoksal liderlik çalışmaları, bireysel, ekip ve örgütsel düzeyde ağırlıklı olarak paradoksal liderlik ve boyutlarının olumlu yönlerine odaklanmakta ve olumlu yönleri destekleyici bulgular sunmaktadır (He ve Yun, 2022). Çok az çalışma olumsuzluklara dikkat çekmektedir. Paradoksal liderliğin olumsuz yönlerine odaklananlardan Bashir (2021)’e göre; sosyal karşılaştırma teorisi (Festinger, 1954) liderin davranışının takipçilerinin tutumunu şekillendiğini savunur ve paradoksal liderin altındaki takipçiler kendini başkalarıyla karşılaştırmaya başladığında ne olur? Bir lider, bir takipçisinin bireysel ihtiyaçlarını karşılarken, diğer ekip üyeleri bunu kayırmacılık olarak görebilir. Kıskançlık ve rekabet, bir liderin çelişkili davranışlarından olumsuz sonuçlar çıkmasının en önemli sebebi olabilir. Kıskançlık ve rekabetin varlığında sosyal karşılaştırma oranı artacaktır. Literatürde belirtildiği

gibi bir liderin paradoksal davranışı olumlu sonuçlar doğursa da Leon Festinger'in (1954) Sosyal Karşılaştırma Teorisine göre olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Bu kapsamda araştırmaları neticesinde; paradoksal liderliğin çalışanların kendi aralarında liderin davranışları temelinde karşılaştırma yaptıklarında ve kişilerarası çatışmalara daldıklarında, iş streslerinin arttığını ve daha fazla iş güvencesizliği hissettiklerini bulgulamışlardır.

Bir liderin paradoksal davranışının astlar üzerindeki ana etkisi, genel olarak çalışanın "hem / hem de" bakış açısını destekleyip desteklemediğine bağlıdır. Hem / hem de bakış açısını destekleyen çalışanların paradoksal liderin davranışını takdir etme olasılığı daha yüksektir, ancak "ya / ya da" bakış açısına sahip takipçilerin paradoksal liderden rahatsız olmaları muhtemeldir (DeRue ve Ashford, 2010). Burada liderin yetenekleri, hangi zaman ve durumda hangi davranış kutbunu seçeceği kadar önemlidir.

2. BÖLÜM

STRATEJİK ÇEVİKLİK

2.1. Çeviklik Kavramı ve Önemi

Çeviklik kelime anlamıyla “*kolaylık ve çabuklukla davranan, tetik ve atik*” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Gerek biyolojik, gerekse mekanik; hareket halindeki tüm yapılarda anlam ifade eden bu kavram, soyut varlıklar olarak kabul edilen organizasyonlar içinde niteleyici bir sıfat olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bir başka tanımda; örgütlerin, şirketlerin stratejileri güncelliğini yitirdiğinde, beklenti dışı değişikliklere uyum gerektiğinde önem arz eden çeviklik, değişime hızlı yanıt verebilme kapasitesi, yeteneğidir (Ertaş, 2021: 572). Çeviklik kapasitesinde önemli belirleyicilerden biri de esnek yapılardır.

Çeviklik ve esneklik bugün iç içe geçmiş kavramlar olarak göze çarpmaktadır. Çeviklik dönüşümün ve sürekli gerçekleşen değişimler karşısında uyarılmanın öne çıktığı günümüz ikliminde en hızlı tepki verme zorunluluğunu yansıtmaktadır. Çeviklik dış faktörlere odaklanan bir faktör olarak öne çıkarken, esneklik çeviklik kapasitesine katkıda bulunan, iç odaklı bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Uğurlu vd., 2019: 94).

Gladyatör oyunları ve günümüzdeki yansımaları dövüş sporlarında, nice güçlü rakibe karşı çevikliği ile öne çıkan ve başarılar elde eden örnekler bulunmaktadır. Çevik sporcu güçlü rakibini yorup, bitirici darbeyi vurmak için doğru anı arar. Boks efsanesi Muhammed Ali’nin “*kelebek gibi uçarım, arı gibi sokarım*” sözü kora kor mücadelede çevikliğin önemini vurgulamaktadır.

Şirketler arası kora kor rekabetin üst seviyelere taşındığı günümüz dünyasında tüketici beklentilerinin sürekli değişmesi ve artan en hızlı teslimat talepleri işletmeleri dinamik bir yapıda olmaya zorlamaktadır. Dünyanın global bir köye dönüşmesi, sınırların ortadan kalkması ve sürekli gerçekleşen teknolojik gelişmeler şirketler arasındaki rekabeti daha da kızıştırmaktadır. Müşteri odaklı yönetim anlayışı, tüketici

beklentilerinin öncelik haline getirilmesi günümüzde şirketler için önemli bir rekabet unsuru olarak kabul edilmektedir (Çiçek, 2005).

Rekabet yoğun kıvıl okyanuslardaki şirketler için dinamik tüketici beklentilerine en hızlı yanıt vermenin yolu esnek ve çok yönlü bakış açısını benimseyebilmelerinden geçmektedir (İleri ve Soylu, 2010: 14). Günümüz işletmeleri için çeviklik artık bir zorunluluk olarak görölmektedir (Sherehiy vd., 2007: 445). Rehavet ve atalet kıskacında, dönüşen teknolojik gelişmelere uyum sağlayamayan birçok firmanın sektörlerindeki liderlik pozisyonlarını kaybetmeleri ve hatta bazılarının piyasalara veda etmeleri bu yargıya kaynaklık eder niteliktedir.

Dove (1991) öncülüğünde Iococa Enstitüsü'nde yayınlanan ABD'nin 21. yüzyıl üretim üstünlüğü stratejik raporuyla, çeviklik kavramı literatür ile tanışmıştır. Rapor çeviklik ve çevik üretimi 21. yüzyılda şirketlerin sahip olması gereken en önemli özellik olarak tanımlamıştır. Kavramın tanımı ise; hızlı değişen piyasa koşullarının, yönetim, insan kaynakları, teknoloji ve bilgi gibi yeteneklerle karşılanması şeklinde yapılmıştır (akt. Batıbeyi, 2022: 17).

Çevikliğin önemini ortaya koyan önemli çalışmalardan 2009 yılında Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde gerçekleştirilen araştırma sonuçları; çevik şirketlerin gelirlerini %37 arttırdığını, çevik olmayan rakiplerine göre karlarının ise %30 fazla olduğunu ortaya koymaktadır (akt. Ertaş, 2021: 573). Çevikliğin örgüte yerleştirilmesi noktasında ise; iş süreçlerinde sabit kuralların azaltılması ve küçük döngülere ayrılan adımların test edilmesi ve yinelenmesi; özerk ve proaktif zihniyetin korunması, sürekli işleyen geri bildirim döngüleri kurulması ve sürekli öğrenme ve çapraz işlevselliğin sağlanması tavsiye edilmektedir (Moe vd., 2008). Ayrıca çevik olmak isteyen firmalara teknolojiye odaklanmanın yanında çalışanların teknoloji yetkinliğinin artırılması için eğitimleri açmaları önerilmektedir (Gunasekaran, 1999).

Bakan ve arkadaşları (2017: 121)'na göre çeviklik; hızlı değişen geniş kapsamlı koşulların tahmini, değişime hızlı yanıt verme ve karmaşık durumların etkin yönetimidir. Arslan (2007: 1-2) ise tahmini zor dinamik piyasa koşullarına hızlı uyum ve gelişim olarak çevikliğı tanımlayıp, büyümenin önemli bir unsuru olduğunu

vurgulamaktadır. Çeviklik hakkında; Krotov ve arkadaşları (2015: 2) beklenmedik pazar hareketlerinin anında fark edilmesi ve bu durumlara adaptasyon yeteneği, Roberts ve Grover (2012: 254) doğru zamanda doğru eylem, Arteta ve Giachetti (2004: 495) kaotik ortamlara uyumda becerikli olmak için gerekli bilginin uygun biçimde kullanılabilme yeteneği tanımlarını yapmışlardır.

Çeviklik tanımları üzerinde sistematik incelemelerinde Ganguly ve arkadaşları (2009) hız kavramının öne çıktığını ardından esnekliğin tanımlarda vurgulandığını tespit etmişlerdir. Çevikliğin yazarlar tarafından farklı başlıklarda toplandığı ve tanımlandığı görülmektedir (Uğurlu vd., 2019: 94). Bunlar; örgütsel çeviklik, üretim çevikliği, tedarik zinciri çevikliği ve stratejik çevikliklerdir.

Örgütsel çeviklik; bir örgütün değişime hızlı ayak uydurmak üzere hazır olması, değişime ayak uydurabilme kapasitesidir (Bakan vd., 2017: 121). *Üretim çevikliği*; sürekli değişim halindeki yeni ürünlerin tanıtımı için bir üretim stratejisidir. Aynı üretim hattından çok kısa kurulumlarla farklı yenilikçi ürünlerin üretiminin sağlanmasıdır (Sanchez vd., 2019: 597). *Tedarik zinciri çevikliği*; firmanın müşteri talepleri esaslı üretim yapabilme, değişen talep ve kısa ürün yaşam döngülerine hızlı yanıt verebilme yeteneğidir (Taraftdar ve Orunfleh, 2017: 925). *Stratejik çeviklik*; eski ürün ve kategorilerin düzenlenmesinden ziyade, yeni iş modelleri ve kategorilerin icadıyla ilgilenir. İşletmenin rekabet avantajının sürdürülmesi için eylem planlarının etkili ve sürekli şekilde değiştirebilme yeteneğidir (Doz ve Kosonen, 2017: 6).

2.2. Stratejik Çeviklik

Stratejik çeviklik, strateji yaklaşımından farklı olsa da tamamen bağımsız değildir. Mintzberg ve arkadaşları (1998), şirketlerin stratejik yönelimlerini dört nedene dayandırmaktadır; strateji yönü belirler, çabaya odaklanır, kuruluşu tanımlar ve tutarlılık sağlar. Strateji; zafere ulaşmak için örgütün belirlediği misyonlar çerçevesinde hareket ederek, amaçların başarılması için üst yönetimlerin aldıkları kararlar bütünü olarak kabul edilmektedir.

Mevcut konumu, konfor alanını muhafaza eğilimi gerek bireyler, gerekse şirketler için en doğal, kolay ve maliyetsiz stratejidir. Her hareketin, tepkinin, reaksiyonun enerji ve

maliyet karşılığı bulunmaktadır. Önemli tehlikelerden biri değişime karşı direnç geliştirerek yerinde saymaktır. Teknolojik gelişmelerin yaygın kullanımı, yaygın sosyal iletişim ağları sayesinde tüketici zevk ve tercihlerinin hızlı değişimi nedeniyle piyasalarda sürekli değişimler yaşanmaktadır. Bu piyasalarda şirketlerin yerinde sayma lüksleri bulunmamaktadır. Bu zorunluluk işletmeleri stratejik karar alma noktasında yeteneklerini geliştirme arayışına itmiş ve bu arayışlar çeşitli uygulamalar ve tekniklerin doğuşuna vesile olmuştur. Tanımlarının çoğunluğunda yetenek olarak ele alınan stratejik çeviklik bu arayışlar neticesinde kavramlaştırılan olgulardandır.

Stratejik çeviklik, mekanik perspektifle sadece üretim yapılan fabrikaların, bilgi üreten ve hızlı öğrenen organizasyonlara, yani bilgi fabrikalarına dönüşümünü gerektirmektedir (Roth, 1996). Yalın üretimden, çevik üretime geçilen 1995-2000 yılları sonrası işletmelerin daha çok çevik stratejileri benimsedikleri görülmüştür (Bozgöl, 2018: 13). Çevikliğin öne çıktığı ilk sektörler olan yazılım firmalarının (Denning, 2020) üretim esnekliği zamanla, hızlı değişen müşteri taleplerine en hızlı yanıt verme çabasındaki farklı sektörlerinin üretim hatlarına ve tedarik zincirlerine de yansımıştır. Bu esnek yapıların yarattığı çevikliğin yarattığı önemli katkılar konunun stratejik düzeye de taşınması ihtiyacını doğurmuştur. Bu doğrultu da çeviklik aynı zamanda strateji esnekliği ile de bağlantılıdır (Wawarta ve Heracleous, 2018).

Kavram ilk defa Goldman ve arkadaşları (1995) tarafından örgütlerin belirsizlikler ile hızlı uyum sağlayabilme yeteneği tanımıyla ele alınmıştır. Kavramı öne çıkaran öncülerden Roth (1996) ise piyasaya doğru yer ve zamanda, doğru fiyatla ürün sağlamak şeklinde tanımlanmıştır. McCann (2004); hızlı tanıma, fırsatları yakalama, gerektiğinde yön değiştirme ve çarpışmaları önleme tanımını yapmıştır.

Kavramın gelişimine katkı verenler arasında öne çıkanlardan Doz ve Kosonen (2008)'e göre stratejik çeviklik; strateji pratiği içinde temel yöndeki stratejinin sürekli uyarlanması uygulaması olarak, stratejik hedeflerin ve değişen koşulların bir fonksiyonudur. Vagnoni ve Khoddami (2016: 625)'ye göreyse; stratejik çeviklik, bir firmanın karşılaştığı öngörülemeyen değişiklik ve riskleri yönetmesinin bir yoludur. Battistella ve arkadaşları (2017) ise stratejik çevikliği; bir örgütün değişen gerekliliklere, fırsatlara ve yönelimlere hızlı şekilde uyum sağlayıp, stratejik planları

değiştirip, yeniden düzenleme yeteneği olarak tanımlar. Ahammad (2020) dışsal faktörlerden etkilenen stratejinin yeniden keşfedilmesi yeteneği tanımını yapmıştır.

Sajdak (2015) ise stratejik çevikliği; stratejik düzeyde, dış çevrenin gözlenmesi, sektörün eğilimlerinin olası etkilerinin hesaplanması, teknolojik ihtimalleri, değişen rekabet güçlerini, pazar segmenti dinamiklerini ve pazardaki değişimleri göz önünde bulunduran dışa dönük bir tutum olarak tanımlamıştır. Shin ve arkadaşları (2015) ise; yeni ve doğru ürünleri gerekli zamanda, istenilen fiyatla üretme yeteneği tasvirini yapmışlardır. Young (2013) stratejik çeviklik için; piyasada rekabet içinde ayakta kalmanın en iyi yolu demiştir.

Stratejik çevikliğin gereklilikleri hakkında; Brannen ve Doz (2012) stratejik algılama geliştirme ve hızlı karar alma yeteneğini vurgulamaktadır. Clauss (2019) stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akışkanlığına dikkat çekmektedir. Hemmati ve arkadaşları (2016) ise bir firmanın rekabet avantajında ikamesi olmayan, nadir, eşsiz ve değerli kaynakların kullanımında gerekli, önemli dinamik yeteneği olarak tanımladıkları stratejik çevikliğin oluşma sürecini; 1- vizyon netliği, 2- doğru yeteneğin kavranması, 3- stratejik hedef seçimi, 4- sorumluluk paylaşımı ve 5-harekete geçme şeklinde sıralamışlardır.

Tikkanen (2014) stratejik çeviklik gereklilikleri noktasında; yanıt verme, verimlilik, esneklik ve hız faktörlerine dikkat çekmiştir. Weber ve Tarba (2014)'ysa büyük fırsat ve tehditlerin algılanma yeteneğine vurgu yapıp; stratejik çevikliğin iki ana yetenekten oluştuğunu vurgulamışlardır. Bu yetenekler; değişimin yönünü koklamak ve doğru stratejiyi yürütmek için doğru kaynakları bir araya getirmekle ilişkili *liderlik yeteneği* ve eylem sürecini uygulamak için gerekli yapısal uyarlama mekanizmalarını içeren *organizasyonel tasarım yeteneği*dir. Bu yeteneklerin başarılı bir stratejik çeviklik yeteneğine ulaşma noktasında birbirini tamamlamaları beklenmektedir.

Raeisi ve Amirnejad (2017: 1155) stratejik çeviklik özelliklerini; hız, esneklik, yeterlilik ve hesap verebilirlik olarak saymaktadır. Hesap verebilirlik yeteneği, içsel ve dışsal farkındalıkla ilişkilendirilmiştir. Yeterlilik ise örgütün verimliliği ve hedefler doğrultusundaki etkililiği olarak ele alınmıştır. Sekman ve Utku (2017: 37) bu

özelliklere müşteri odaklılık, keskin gözlem gücü, hızlı karar yeteneği, değişim ve deneme yatkınlığı, teknolojiye kolay uyum sağlama, sürekli süreç ve insan kaynağı performansı ölçümü ve sonuç odaklılığı eklemiştir. İleri ve Soylu (2010: 16) çeviklik süreçlerinde çalışanların rolüne dikkat çekmiştir. Şen (2020: 11) ise işletmenin iç ve dış çevre uyumuna dikkat çekerek, iç ve dış çevre uyumuyla yenilenmiş istikrarlı stratejiler kurabileceği ve bu şekilde stratejik çevik bir yapıya kavuşabileceğini savunmaktadır. Söz konusu gerekliliklerin sağlanmasında öne çıkan önemli faktör ise esneklik olarak göze çarpmaktadır.

Stratejik çevikliğin etkilerine bakıldığında; piyasa koşullarında esnek olması gereken işletmelerin, bu ihtiyacını karşılayan maliyetlerden gereksiz olanları azaltan, kaliteyi arttıran ve belirsizliklerin üstesinde gelmelerini sağlayan unsurun stratejik çeviklik olduğu vurgulanmaktadır (Bozgöl, 2018: 13).

Çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu uluslararası pazarlarda ve hızlı adaptasyonun gerektiği yerel pazarlarda rekabet için stratejik çevikliğin önemli bir silah olduğu kabul edilmektedir (Ünsan, 2022: 15). Lewis ve arkadaşları (2014), yüksek performans, karlılık, verimlilik, sosyal sorumluluk üzerinde stratejik çevikliğin olumlu etkilerinin olduğunu bulgulamışlardır. Junni ve arkadaşları (2015) ise; stratejik çevikliğin satın alma sonrası bilgi transferi ile pozitif ilişkisini ortaya koymuşlardır. Al-Romeedy (2019) havayolu şirketleri üzerine gerçekleştirdiği çalışmada; rekabet avantajı, değişimi uyarılama, hayatta kalma ve mükemmelliğe ulaşma arayışındaki havayolu şirketleri için stratejik çevikliğin önemini vurgulamış ve teslimat güvenliği, esneklik, yenilik, hizmet kalitesi ve maliyet liderliği üzerinde olumlu etkilerine dikkat çekmiştir.

Clauss (2019) stratejik çevikliğin fırsatları yakalama ve kişiselleştirilmiş ürünler geliştirme yoluyla yenilikçi iş modellerini teşvik ettiğini savunmaktadır. Kale ve arkadaşları (2019) ise turizm sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmalarında iç ve dış çevrenin stratejik duyarlılık üzerindeki etkisine dikkat çekmiş ve stratejik çevikliğin stratejik ortaklıklar kurularak desteklenebileceğinden bahsetmişlerdir.

Troise ve arkadaşları (2022) dijital çağda KOBİ'lerde stratejik çevikliğin rolünü araştırdıkları çalışmalarında; ürün yeniliği, finansal performans ve süreç yeniliği üzerinde stratejik çevikliğin olumlu etkilerini bulgulamışlardır. Finansal ve yenilik performansı üzerinde olumlu etkilerine dikkat çekmişlerdir. KOBİ'ler üzerine gerçekleştirilen bir başka çalışmada Nyamrunda ve Freeman (2021), Afrika'nın gelişiminde KOBİ'lerin stratejik çevikliğinin gelişiminin önemine dikkat çekmişlerdir. Bu gelişim için stratejik duyarlılık, kaynak akışkanlığı ve liderlik birliği kavramlarının önemli faktörler olduğunu belirterek, bu gelişimin KOBİ'lerde güven oluşturabileceğini tavsiye etmişlerdir. Seyadi ve Elali (2021)'de stratejik duyarlılık, kaynak akışkanlığı ve liderlik birliği faktörlerine dikkat çekerek; KOBİ'lerde, kriz zamanlarında stratejik Çeviklik yoluyla rekabet gücünün arttırılabileceğini tartışmışlardır.

Battour ve arkadaşları (2021) sürdürülebilir rekabet avantajı ile insan kaynakları yönetimi stratejileri arasındaki ilişkide stratejik çevikliğin aracı etkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır. Sürdürülebilir rekabet avantajında stratejik çevikliğin önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmişlerdir. Sampath ve arkadaşları (2021)'da rekabet avantajında stratejik çevikliğin önemli bir faktör olduğu görüşünü desteklemişlerdir. Ayrıca bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri görüşmeler ışığında stratejik duyarlılık ile kaynak akışkanlığı ana faktörlerinin dışında; pazar içgörüsü oluşturma, organizasyon öğrenme yeteneği, esnek bilgi teknolojileri (IT) yeteneği, değişime yönelik yönetimsel tutuma dikkat çekmişler ve yöneticilerce bu temellerin benimsenmesinin kurumsal stratejik çevikliği teşvik edeceğini, pazar tepkisine yönelik etkili ve sürdürülebilir firma inisiyatifleri üstlenmelerine yardımcı olacağını vurgulamışlardır.

Boojihawon ve arkadaşları (2020) ise stratejik çevikliği dış çevre fırsatlarını yakalama noktasında, firma içi bir meta yetenek olarak kabul etmişler ve etkili pazarlara firmanın ulaşması için gerekli bir yönetim yeteneği olarak değerlendirmişlerdir. Stratejik çeviklik pazar etkinliği noktasında sadece yerel pazardaki değişikliklerin örgütlerce hızlı şekilde yakalanmasını sağlamamakta, aynı zamanda uluslararası pazarlarda örgütlerin başarısında da kilit rol oynamaktadır (Meyer ve Su, 2015).

Elali (2021) COVID-19 sürecinde şirketlerin hayatta kalmalarında önemli bir faktör olarak stratejik çevikliği vurgulamıştır. Stratejik çeviklik ile firma performansı arasındaki etkileşim üzerinden, değişken ve belirsiz bir dünyada başarılı olacak çevik organizasyonlar yaratma ihtiyacına dikkat çekmiştir. AlTaweel ve Al-Hawary (2021)'de örgütsel performans ve inovasyon yeteneği üzerinde stratejik çevikliğin önemli etkilerini bulgulamıştır. Haider ve Kayani (2020) ise müşteri bilgi yönetimi yeteneğinin proje performansına etkisine stratejik çevikliğin dolaylı etkisini bulgulamıştır.

Çok uluslu şirketlerdeki CEO'lar üzerinde araştırma yapan Ferrais ve arkadaşları (2022) CEO'ların bilişsel özelliklerinin, problem çözme ve muhakeme, dil ve iletişim yeteneklerinin, gelişmekte olan pazarlardaki görev süreleri ve genel deneyimlerinin stratejik çevikliği olumlu etkilediğini bulgulamışlardır. Ahammad ve arkadaşları (2021) ise Hindistan'da faaliyet gösteren firmalar üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında keşif ve sömürü faaliyetlerinin stratejik çeviklik geliştirmedeki önemli faktörler olduğuna dikkat çekerek, bu şekilde stratejik çevikliğini arttıran firmaların uluslararası pazardaki performanslarını arttırdıklarını belirtmektedirler.

İKY faaliyetlerinde personel arasında gerginliklerin yaşanması olası durumlardır. Paradoksal bakış bu tarz gerginliklerin fırsat olarak değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Cunha ve arkadaşları (2020) paradoksal bir İKY perspektifi ile organizasyonel doğaçlama yeteneklerini besleyerek stratejik çevikliğin artırılabilceğini öne sürüyorlar. Etkili doğaçlama, önceki bilgilerin, planların veya rutinlerin değerini sürdürerek, gerçek zamanlı bağlamlarda beklenmedik sorunları ve fırsatları proaktif olarak ele almak arasındaki zamansal gerilimi çözebilen ve hatta bunlardan yararlanabilen sinerjik bir aracı temsil eder. Paradoksal olarak bilgilendirilmiş İKY'nin etkili doğaçlamayı geliştirerek stratejik çevikliği teşvik edebileceği altı yol sunmuşlardır. Bu yollar;

- 1- Hem koordine eden hem de özgürleştiren bir amaç tanımlayın,
- 2- Hem aktörleri güçlendiren hem de hesap verebilirliği teşvik eden yapılar geliştirin,
- 3- Ekip üyelerini hem koruyan hem de onlara meydan okuyan ekipler yetiştirin,
- 4- Hem özgüven hem de alçakgönüllülük oluşturun,

- 5- Hem iç odak hem de dış çevre odaklı görüşü geliştirin,
- 6- Hem rahatlığı kendiliğindenlikle hem de iyi kurallardan oluşan örgütsel bir ortamla geliştirin.

Stratejik çevikliğin önemini, etkilerini ve gerekliliklerini ortaya koyan en güncel ve öne çıkan çalışmalar derlenmeye çalışılmıştır. Ancak belirtilmeli ki literatürde örgütsel çeviklik üzerine yapılan çalışmalar daha yoğundur ve stratejik çeviklik kavramı yerli literatürde yeni yeni ele alınmaya başlamıştır. Yerli literatürde stratejik çevikliğin; şirket girişimciliği (Batıbeyi ve Akbaba, 2022), sosyal sermaye (Işık, 2020), firma performansı (Uğurlu vd., 2019), örgütsel bağlılık ve iş özellikleri (Yıldız, 2018), örgütsel iletişim, örgütsel güvenlik iklimi (Bozgöl, 2018), iş sürekliliği yönetim sistemi (Yurt ve Şentürk, 2022) kavramlarıyla ilişkilendirildiği ve bu kavramlar üzerinde olumlu etkileri olduğu bulgulanmıştır.

Stratejik çeviklik uyarlanabilirliğin yanında esnekliği de vurgulayarak; yenilikleri, fırsatları yakalamak için proaktif bir tutum geliştirilmesidir. Bireysel yaratıcılıkların örgütlerce desteklenmesi ve çalışanlara esnek çalışma ortamlarının yaratılması rekabette örgütleri öne geçirecek, müşteri taleplerini yanıtlama noktasında da güçlendirecektir (Shin vd., 2015). Yusuf ve arkadaşları (1999)'na göre ise hızlı olma stratejisini benimsemiş örgütlerin daha dikkatli planlama yapması gerekmektedir. Dikkatsiz örgütler için çeviklik ölümcül olabilir.

Kaynak düzenleme kapasitesi, çevresel beklenmedik durumlara uyum, uyarlanabilirlik, esneklik gibi stratejik çevik örgüt özellikleri özetle örgütlerin değişime her an açık olduğunu yansıtmaktadır. Stratejik çeviklik kavramı her örgütün dönüşüme açık olması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Teece, 2016). Son yıllarda yapılan birçok çalışma dijital modern iş hayatında, belirsizliklerle başa çıkmada stratejik çevikliğin önemine dikkat çekmektedir. Değişen taleplere hızlı cevap verme kapasitesiyle rekabet avantajı sağladığı, örgütün katılaşp, durgunluğa girmesini engellediği söylenebilir. Tüm bu sayılan özellikler örgütlerin çalışanlarının algıları ve tutumlarıyla bağlantılıdır. Liderlik tarzları, örgüt içi kültür esnekliği olumlu veya olumsuz bu süreçleri etkilemektedir (Ünsal, 2022: 18).

2.3. Stratejik Çeviklik Alt Boyutları

Bu tezin araştırma aşamasının stratejik çevikliğe dair ölçümlerinde, kavram örgütsel düzeyde tek boyutlu olarak ele alınmış olsa da, literatürde ele alınan stratejik çeviklik alt boyutları bu başlık altında ele alınmaktadır.

Örgütsel analiz düzeyinde stratejik çeviklik örgütsel bir yetenektir (Ertay, 2021: 593). Shin ve arkadaşları (2015) yaptıkları çalışma ile stratejik çevikliği; teknolojik yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum alt boyutlarıyla ele alan ölçeği geliştirmişlerdir. Ölçeği Türkçe'ye uyarlayanlar ise Uğurlu ve arkadaşları (2019)'dır.

Teknoloji yeteneği boyutu; karmaşık teknolojilerin işletmeyi rekabet içinde kalmak için değişime teknolojik anlamda uyum sağlamaya zorlamakta olduğuna dikkat çekerek (Ahammad vd., 2020: 1-2), teknolojik atılımların işletmelerin stratejik karar alma sürelerini kısaltmasına vurgu yapmaktadır (Debellis vd., 2021: 8). Teknoloji yeteneği müşteri taleplerine cevap verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Dijital dönüşümün tetiklediği nesnelerin interneti, büyük veri, yapay zeka gibi dijital araçlar ve teknolojiler işletmelerin işlerini kolaylaştırdığı gibi kritik geçişlerde yaratmıştır (Kristoffersen vd., 2021: 1).

İşbirlikçi Inovasyon, süreç yapılandırmasında işletmenin esnekliği ve çevikliğinde önemli bir yetenek olarak görülmektedir. Yeni süreçler tasarlamak, uygulamak veya mevcut süreçleri iyileştirmeyi kapsamaktadır (Shin vd., 2015: 185). AR-GE faaliyetleri işletmeler için riskli, masraflı faaliyetlerdir. Birçok işletme bu sebeple ürün geliştirme faaliyetlerini yeterince desteklemek yerine, riski daha az, az yenilikçi fırsatlarla yetinme eğilimindedir (Uğurlu vd., 2019:96). Shin ve arkadaşları (2019) stratejik çevikliğin işbirlikçi inovasyon ile desteklenmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Örgütsel öğrenme, bilginin oluşumu, uyarlanması ve çoğaltılması süreçlerini kapsamaktadır. Zamanla bilgi kapasitesini arttıran örgütlerin kurumsal etkinliklerinin de arttırdıkları görülmektedir. Bilgi ekonomisi ile desteklenen stratejik çevikliğin

başarı ihtimali daha yüksektir. İyi bilgi ekonomisine sahip işletme, piyasa fırsat ve tehditlerine zamanında tepki verme esnekliğine sahiptir (Shin vd., 2015: 185).

İçsel uyum, stratejik fikir birliği olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin çevresini en iyi şekilde anlayarak, gerekli zamanlarda gerekli adımları atarak değişimlere zamanında tepki verebilmesini sağlamaktadır (Shin vd., 2015: 185).

Stratejik çeviklik üzerine gerçekleştirilen bir başka çalışmada Doz ve Kosonen (2017: 44) kavramı üç ana boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; stratejik duyarlılık, kolektif yükümlülük ve kaynak akışkanlığıdır.

Stratejik duyarlılık, algının keskinliği, farkındalık ve dikkatin yoğunluğu ile ilişkilendirilmiştir. Güçlü dış odak, içsel alanda katılımcı strateji süreci, yüksek dikkat, sağlıklı, açık bir diyalog ortamı bütünleşerek stratejik duyarlılığı desteklemektedir (Doz ve Kosonen, 2008: 96).

Kolektif yükümlülük boyutu ile üst yönetim çalışma tarzı ve üyelerin üst yönetim ile ilişki biçiminde birebir ilişkiden kolektif yükümlülük üstlenmeye yönelen derin bir dönüşüm beklenmektedir. Bu bağlamda karşılıklı bağımlılık, birlikte çalışma, üst yönetim ekibinde değişiklikler ve CEO'nun liderlik tarzı ve yeterlilikleri yönetim uygulamalarının ana başlıklarını oluşturmaktadır (Doz ve Kosonen, 2008: 125). Üst kademelerde genellikle yaşanan “kazan-kaybet” siyasi rekabete girmeden, ekibin cesurca karar alabilme yeteneğini ifade eden; liderlik birliğinin kazandırılması beklenmektedir (Doz ve Kosonen, 2008: 96).

Kaynak akışkanlığı, gelişen stratejik fırsatlara uyumlanarak, kaynakların en hızlı şekilde yeniden dağıtımı yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Liderlerin kaynak akışkanlığını yükseltecek yönetsel uygulamaları; sermaye ve insan kaynaklarının yeniden dağıtımını destekleyici mekanizmalar, modüler biçimde kaynakların yeniden yerleşimini destekleyici mekanizmalar ve kaynaklara erişimi kolaylaştırıcı mekanizmalar başlıkları altında gruplandırılmıştır (Doz ve Kosonen, 2017:129-157).

Başka bir çalışmada Al-Romeedy (2019) ise stratejik çevikliği dört alt boyutta ele almıştır. Bu çalışmada dikkat çekilen bu boyutlar; kısa vadeli stratejik avantaj oluşturmayı amaçlayan istikrarlı kimlik ve esnek niyet anlamında *Strateji Oluşturma*, rekabet ortamından gelen sinyalleri algılamak, yorumlamak ve bunlara yanıt hazırlamak anlamına gelen *Algılama*, çevresel tehditlere ve fırsatlara karşı potansiyel tepkiler için etkili testlerin tasarlanması, kaynak sağlanması ve yürütülmesi anlamında *Test Etme* ve firma operasyonlarında örgütsel tepkinin etkin ve verimli bir şekilde kurumsallaştırılması anlamında *Uygulamadır*.



3. BÖLÜM

YENİLİK PERFORMANSI

Bilgi çağının yarattığı hızlı teknolojik gelişmeler ve gelişen bilgi iletişim imkanlarının yarattığı sosyal değişimlerin hızına yetişme mecburiyetindeki işletmeler için rekabet daha sert koşullarda yaşanmaktadır. İşletmeler rekabet içinde yer almak, sahip oldukları pazar payını düzenli olarak arttırabilmek için sürekli bir yenilik yapma ve piyasaya yeni ürünler sunma arayışı içindedir. Ayrıca yapısal süreçlerini de değişen çevre koşullarına uyumlamak için yenilikçi bakış açısını kurum kültürüne yerleştirmeleri beklenmektedir. Bu bakımdan yenilik performansı yüksek işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları olasıdır.

Araştırmanın bu bölümünde yenilik performansının bileşenleri yenilik ve performans kavramları tanıtılacak ve ardından yenilik performansı ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar üzerinden kavram tanıtılacaktır.

3.1. Yenilik Kavramı, Tarihçesi ve Önemi

Çağımızın en önemli olgularından değişim, dönüşüm ve uyumlanma olarak göze çarpmaktadır. Teknolojinin yarattığı belirsiz çevre koşulları firmaları rekabet koşullarında ayakta kalmak için sürekli bir yenilik arayışına itmektedir. Yenilik kavramı “*eskimiş, zararlı ve yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme*” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK Sözlük, 2022). Yenilik alışılmış, konfor alanı olarak kabul edilebilecek durumların değiştirilmesidir. Bu anlamda ciddi bir odaklanma ve enerji gerektirmektedir. Bu sebeple çoğunlukla örgütlerde bu hareketlere direnç gösterecek gruplar bulunması olasıdır. Değişim ertelendikçe ve süreç uzadıkça dış çevre ile uyum azalmaktadır. Değişen koşullara ayak uyduramayan, yenilik perspektifinden uzaklaşmış, yapısal dirençleri kıramayan firmaların sonu ise atalettir (Leblebici, 2005: 4).

Yenilik kavramını literatüre kazandıran “Ekonomik Gelişme Teorisi” ile Schumpeter (1934)’dir. Schumpeter yenilik kavramını ekonomik gelişmelerin odağındaki bir kavram olarak ele alarak; var olanın yeni kombinasyonlarının geliştirilmesi, var olan

bir iş sürecinin yeni yollarına dair arayış olarak tanımlamıştır. Yenilik kavramına ilişkin tanımlardan öne çıkanlar; örgütteki farklı bilgi birikimine sahip bireylere verimlilik ve etkinliklerini artırma imkanı sunan yararlı bilgi (Drucker, 1985), fikirlerin verimli ürün ve hizmetlere dönüşümü (Hjalager, 2002: 465), çözüm fikrini bir problemle ilişkilendiren ve uygulamaya dönüştüren süreç, faaliyet ve ürün (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 206), firmalar için rekabet aracı (Porter, 1990) tanımlarıdır.

Gopalakrishnan ve Damanpour (1994:95) yenilik kelimesinin etimolojik kökeniyle ilgili; “*innovare*”, “*novus*” ve “*new*” sözcüklerinden esinlenildiğine dikkat çekerek, “*yeni fikir, yöntem, araç veya yeni bir şey oluşturma süreci*” tanımını yapmışlardır.

Oslo kılavuzu ise yeniliği; işletme içi uygulamalarda, iç organizasyonlarda veya dışsal ilişkilerde yeni veya kayda değer biçimde iyileştirilen ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni pazarlama yöntemi veya yeni organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlamıştır (Oslo kılavuzu, 2005: 50).

Azar ve Ciabuschi (2017: 325) ise yeni fikir veya davranışın üretilmesi, geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerini kapsayan çok yönlü bir yapı olarak tarif ettikleri yenilik sürecini fikirlerin yeni ürünlere, hizmetlere, yeni teknolojilere, yeni organizasyonel yapılara ya da yeni yönetim yaklaşımlara dönüşümü olarak tanımlamışlardır.

Örücü ve arkadaşları (2011: 62) yeniliğin farklı aşamalardan meydana geldiğini, yenilik düşencesini başlatan ilham ve hayal gücünün yenilik sürecindeki etkisinin %10 olduğunu, yenilik için çaba ve uğraşın ise %90’lık bir ağırlığa sahip olduğunu araştırmalara dayandırarak vurgulamaktadırlar.

Yenilik süreci temelde yenilik yaratma (crafting) ve yeniliğin benimsenmesi (promotion) olmak üzere iki aşamaya ayrılmaktadır. Yaratma aşaması ürün veya süreçler için fikir yaratma ve problemlerin çözümüne dayanırken, benimsenmesi aşaması ise yeniliğin edinilmesi ve uygulanması olarak kabul edilmektedir (Read, 2000: 97). Bu süreç icat veya pazar ihtiyaçlarının, fırsatlarının algılanmasıyla başlar.

Güleş ve Bülbül (2004: 189) bu ayrımı teknolojinin itici gücü ve pazarın çekme gücü olarak ifade etmektedir.

Trott (2005:25) yenilik modellerinin tarihi gelişimini 4 döneme ayırmaktadır. 1950-60'ları teknolojinin ittiği; AR-GE'ye vurgu yapılan, pazarın AR-GE ürünlerinin alıcısı kabul edildiği basit doğrusal sıralı bir süreç olarak tarif etmiştir. 1970-80'leri pazarın çektiği; pazarlamanın vurgulandığı, pazarın AR-GE'yi yönlendirdiği basit doğrusal sıralı bir süreç olarak ele almıştır. 1980-90'ları; pazarın beklentilerinin AR-GE ile entegrasyonuna yoğunlaşılan ikili model olarak betimlemiştir. 2000'leri ise; itme ve çekmenin bir kombinasyonu, bilgi birikiminin ve dış bağlantıların öne çıktığı etkileşimli, ağ modeli olarak tanımlamıştır. Teknolojinin ittiği dönem talebin arza göre daha fazla olduğu dönemdir. Pazarın çektiği dönem ise müşteri odaklı yönetimin öne çıktığı, müşterilerle yakın etkileşimlerin yeni fikirleri tetiklediği, müşteri ihtiyaçları odaklı bir dönemdir.

Naktiyok (2007: 213) ise yeniliği hem bir süreç hem de bir sonuç olarak kabul etmektedir. Süreç olarak örgütsel değişimin özel bir durumunu, yeni ürün üretim faaliyetlerini içerirken, sonuç olaraksa bu faaliyetler sonucu ortaya çıkan yeni mal veya hizmetleri ifade etmektedir.

Geniş anlamda hayat olağan akışında birçok yeni durum ve süreç deneyimlese bile karşılaşılan tüm bu yeni durum ve süreçlerin genel geçer etkileri göz önünde bulundurulduğunda yenilik olarak kabul edilmesi mümkün değildir. Bir yeniliğin mevcutta köklü değişimler yaratması, yarattığı bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüşmesi beklenmektedir. Değişim yeniliğe açık bir perspektif ve girişimci ruhla bütünleşen bir kültürün ürünüdür. Örgütler için yenilikçilik, verimliliği, karlılığı arttıran yeni pazarlara girişi kolaylaştıran veya mevcut pazarın büyümesini sağlayan güçlü bir rekabet aracıdır (İraz vd., 2016: 57).

Yenilik perspektifinin yerleştirilmesi için yöneticilerin yaratıcı fikir ve önerilerinin değer gördüğünü hissetmeleri gerekmektedir. Yenilik perspektifinin yerleşmesi ise karşılaşılan problemlere çözüm geliştirmede en önemli faktörlerden örgütsel işbirliğini

teşvik edilmesidir (Borins, 2001). Önemli bir noktada, örgütler için yenilikler kurum içerisinde yaratılabileceği gibi, dışarıdan da temin edilebilir.

3.2. Yenilikle ilişkili kavramlar – Yenilik Süreci ve Türleri

Bazı kavramlar yenilik (inovasyon) kavramı ile karıştırılabilmekte, onun yerine kullanılabilmektedir. Yaratıcılık, icat gibi terimlerin yeniliği ifade etmek üzere kullanılması yenilik tanımında ve yeniliğin yönetiminde hatalara sebep olabilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 125).

Yenilikle karıştırılan kavramlardan *araştırma geliştirme (AR-GE)*; bilim ve teknolojinin gelişimini destekleyen yeni bilgilerin üretilmesi veya mevcut bilgilerle yeni ürün ve araçların üretilmesi, yazılım dahil yani sistem, süreç ve hizmetlerin oluşturulması, mevcutların geliştirilmesi için düzenli olarak yürütülen faaliyetlerdir (Zerenler vd., 2007). Büyük firmalarda yeni ürünler genelde AR-GE çalışmalarıyla ortaya koyulduğundan, AR-GE yeniliğin asli kaynağı olarak görülmektedir (Açıkgöz, 2012: 25). AR-GE faaliyetleriyle üretilen bilgi firmalara rekabet gücü katmaktadır. Bu sebeple bu faaliyetlere ciddi hibeler ayrılmaktadır. Bilgi birikiminin arttırılması ve uygulamaların verimliliğini arttırmaya yönelik düzenli bir arayış süreci olarak kabul edilebilecek bu faaliyetlerin işletmeler için ciddi maliyetler yarattığı göz ardı edilmemelidir. Bu maliyetlere katlanılmasının neticesinde sonuç alma garantisi de bulunmamaktadır. Bu nedenle küçük ölçekli firma taklitçi bir yenilik perspektifiyle hareket etmekte, somut gelişmeleri lisans ücretlerine katlanarak bünyesine dahil etmektedir.

Yenilik ile karıştırılan *yaratıcılık* kavramı ise; yeni yararlı fikirler üreterek, ortaya çıkması olası problemlerle mücadele için fikirler bulunmasıdır. Tecrübeyle bağlantılı kavram, uzman insanların yeni sorunlara geçmiş tecrübeleri sayesinde özgün çözümler üretme yeteneği ve yapıcı problem çözme kapasitelerini etkilemektedir (Mumford, 2000). Trott (2005: 15)'a göre yaratıcılık yeni, uygun fikirler düşünülmesi faaliyetleri iken, yenilik bunların uygulanmasıdır.

Yenilik ile sıkça karıştırılan bir diğer kavram ise *icat* kavramıdır. Yaratıcı süreçlerin sonunda hedeflenen çıktı yeni bir şeyin ortaya koyulabilmesidir. Yeni veya gelişmiş

bir ürünün, sürecin veya yapının uygulamaya koyulması yenilik olarak tarif edilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 126). Trott (2005) yeniliği şu şekilde formüle etmiştir; “*Yenilik=teorik seviye + icat + ticari yayılım*”. İcatların kaynakları genellikle teknolojik gelişmeleri kolaylaştıran bilimsel keşiflerdir. Bu keşifleri başlatan ve icatlara dönüştüren ilk adım ise meraktır. Schum (2000)’a göre merak olmaksızın insanların yenilikler yapması mümkün değildir.

Yenilikle ilgili farklı bakış açısı sunan kavramlardan biri de yenilik algısıdır. Algılama kişinin bir durumu olduğu gibi kabullenmesinden ziyade, kendi bakış açısıyla yorumlamasıdır. Bireysel farklılıklar algı farklarını tetiklemektedir. Yeniliklerde bireyler için olağandan sapan farklı durumlar yaratır. Yeniliklerin verimliliğinde bireylerce kabul edilip, içselleştirilmeleri önemlidir. Yenilik algısı kavramı çalışanların herhangi bir yeniliğe yüklediği anlamın tespitine yönelik bir olgudur. Yenilik algısının yüksekliği dönüşümü kolaylaştırırken, düşüklüğü gerçekleştirilmek istenen yeniliğin başarı ihtimalini düşürmektedir (Çayalan ve Sadioğlu, 2021).

Algılanması beklenen yeniliklerin süreci ise genellikle stratejik düzeyde benimsenen iki tür karara bağlanmaktadır. Yenilik üretme ve yenilik edinme perspektifi yenilik süreçlerini belirlemektedir. Gopalakrishnan ve Damanpour (1994: 98) yenilik üretim sürecini; fikir, proje tanımı, problem çözümü, tasarım geliştirme, üretim ve ticarileştirme adımlarıyla tarif etmektedir. Yenilik edinilmesi sürecini ise; firmanın sosyal ve teknik sistemlerinde örgütsel düzeyde değişim ve dönüşüm süreci olarak tarif etmektedirler. Yenilik üretiminde içsel bir süreç yaşanırken, yenilik edinilmesinde daha çok dışsal bir süreç yaşanmaktadır.

Yenilik üretiminde başlangıç aşaması için çalışanların fikirlerini ve önerilerini özgürce ifade edebildikleri yapılar önemlidir. Bu aşama belli bir yeniliğin benimsenmesiyle sona etmektedir. Bu aşamayı takip eden, benimsenen yeniliğin uygulanması aşaması ise en çok sorun yaşanan evredir. Bu aşamada yeniliğin günlük rutin haline gelmesine dek birçok değişiklik gerekmektedir (Durna, 2002).

Schumpeter (1934) piyasaya yeni sürülecek ürünle ilgili süreci; araştırmacılarca yürütülen yeni bir teknik disiplinin keşfedildiği *icat evresi*, girişimciler tarafından

yürütülen icadın ticarileşme süreci olan *yenilik evresi* ve yeniliğin ticari alanda yaygınlaştığı *yayılma evresi* şeklinde üç evreye ayırmaktadır.

Hidalgo ve Alvano (2014) yenilik tipolojilerini ve modellerini ortaya koydukları araştırmalarında; yeniliğin beş kuşağından bahsetmişlerdir. Birinci ve ikinci kuşak proje odaklı olup doğrusal yeniliği kapsamaktadır. Üçüncü kuşak feedback ve etkileşim kavramlarının yenilik sürecinde önemine dikkat çekmektedir. Dördüncü kuşak fikir ve bilginin başarısını öne çıkarırken, tedarikçiyle müşteri iletişimi üzerinden takım çalışmasına vurgu yapmaktadır. Beşinci kuşaksa esnek, birbiriyle bağlantılı, çoklu ve karmaşık ağların yenilik modellerini ortaya çıkarabileceğini vurgulamaktadır.

Söz konusu kuşaklar yenilikçi bir perspektifi dönemsel olarak ele almaktadır. Yenilikçilik kavramı yeniliklere dair açık görüş, geliştirme arzusu şeklinde açıklanmaktadır. Uzun dönemde işletmeye değer katan şeyin yenilikçilik olduğu kabul edilmektedir (Zerenler vd., 2007: 661). Literatürde yenilikçi perspektif bireysel ve takım düzeyinde gruplanarak incelenebilirken, yenilik kavramı; ürün yeniliği, hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik şeklinde türlere ayrılmaktadır (Özçer, 2005: 53-55; Avcı, 2009: 126).

Ürün ve hizmet yeniliği, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımı ile mevcut ürün ve hizmetlerin işlevselliğinde yapılan önemli iyileştirmelerdir (Bülbül, 2010: 36). *Süreç yeniliği*, ürünlerin ve hizmetlerin üretim şekillerindeki yeniliktir (Açıkgöz, 2012: 14). *Pazarlama yeniliği*, ürün, fiyat, tanıtım, dağıtım ve pazarlama unsurlarındaki önemli gelişmelerdir (Ganzer vd., 2017: 323). *Örgütsel yenilik* ise, örgütlerin yönetimleriyle doğrudan, temel faaliyet alanlarıyla dolaylı ilişkili, örgüt yapısı ve yönetim süreçleriyle bağlantılı yeniliklerdir (Damanpour, 1988: 548).

Yenilik türlerinden bir başkası da kapalı ve açık yeniliktir. Kapalı yenilik; işletmede AR-GE faaliyetleri sonunda elde edilen, dışarıdan tamamen bağımsız yeniliktir. Açık yenilik ise; işletmelerin iç kaynakların yanında, dışarıdan gelen fikirlerin, teknolojilerin değer gördüğü, verimli yapısal iş modellerinin piyasada öncü olmaktan

daha değerli görüldüğü bir perspektifle gerçekleştirilen yeniliktir (Işık, 2013: akt. Korkat, 2019: 80-81).

Yeniliklerin farklı türlere ayrılmasında temel amaç kapsam farklılıklarının anlaşılması ve olası direnç hareketleri ile mücadele de yapıcı adımlar oluşturulmasıdır. Yeniliklerin başarısı için geliştirilen öneriler arasında; yeniliğe direnç gösterebilme olasılığı olan grupların karar aşamalarına dahil edilmesi, yeniliğin devreye koyulması öncesi kapsamlı eğitim ve tanıtımlarla çalışanların dönüşüme hazırlanması, yeniliklerin olası engelleri (maliyet, finans, piyasa rekabet koşulları, bilgi ve yapısal farklılıklar) için kapsamlı analizlerin yapılması tavsiyeleri yer almaktadır (Çayalan ve Çayalan, 2021).

Yeniliğin ilişkilendirildiği önemli kavramlardan biri de şirketlerin yenilikçi perspektiflerinin başarısının ortaya koyulmasına odaklanan yenilik performansıdır. Yenilik performansına geçmeden performans kavramına öncelikle değinilmektedir.

3.3. Performans, Değerlendirme Kriterleri ve Performans Türleri

Günümüz rekabet koşullarında performans kavramı bireyden başlayıp, işletmenin bütününe değerlendirildiği çeşitli seviyelerde farklı aşamalarda ilerleyen bireyin, işletmenin çevre ile uyumunu, teknik, teknolojik ve sosyoekonomik ölçütlerde başarı seviyesini ölçen önemli bir kriterdir (Atakan, 2017:21).

İşletmenin genel performansı çok boyutlu yapısal özelliğe sahiptir. Bu sebeple tek bir ölçüm yöntemiyle değerlendirilmesi oldukça güçtür. Kale (2010)'ye göre performans ölçüm kriterleri; verimlilik, etkinlik, karlılık ve iş kalitesi kavramlarıdır. Carton ve Hofer (2006 akt. Yavuz, 2010: 49-50) çalışmalarında örgütsel performans ölçümü kriterlerini; karlılık, işlevsellik, büyüme, verimlilik, akıcılık, büyüklük, varlığını devam ettirme boyutlarında ele almışlardır.

Performans ölçümü en verimli şekilde faaliyetlerini sürdürüp, maksimum seviyede kar elde etme amacındaki işletmeler için olmazsa olmaz örgütsel faaliyetler arasındadır. Bu ölçümlerde içsel süreçlerde genellikle kanaat ve görüşlerden uzak doğrudan firmadan veya ikincil kaynaklardan ulaşılan finansal göstergeleri içeren objektif

ölçümler esas alınmaktadır. Objektif ölçümlerin yanında; çalışan, yönetici veya müşterilerin kanaatlerine ve görüşlerine dayanan, finansal veya operasyonel göstergelere dair sübjektif ölçümlerde kullanılabilmektedir (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005).

Subjektif performans ölçümleri algılara dayanmaktadır. Uyarıcıların anlamlarına dair kavramalarla duysal uyarıların anlaşılması olarak tanımlanan algılamalar veya nedensellik yüklemeler (Güney, 1998: 9), kişiler arası etkilerinden dolayı örgütsel davranışın en temel konuları arasında kabul edilmektedir (Can vd., 2015: 39).

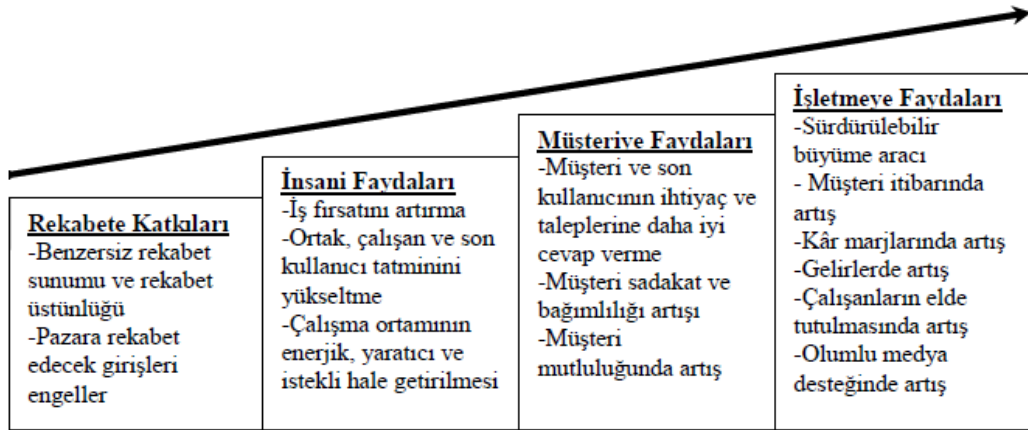
Performans türleri içinde öne çıkan kavramlardan *örgütsel performans*, Khandawalla (1977: 572)'ya göre; “*organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı*” olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada bir birey performansından öte tüm grubun, örgütün performanslarının bütünü belirleyici konuma gelmektedir. İşletmenin alt departmanlarına doğru yayılan alt performans açılımları performans türlerini oluşturup; örgütsel performansın alt boyutlarını oluşturmaktadır. Üretim performansı, tedarik performansı, iş gören devir hızının yansıttığı istihdam performansı gibi kavramlar çoğaltılabilir. İşletmenin genel performans ölçümünde yenilik performansı da bir alt boyut olarak ele alınmaktadır.

3.4. Yenilik Performansı

Ürünlerin, süreçlerin, iş modellerinin ve örgütsel yapıların yeniliğinin, firmaların devamlı büyüme hedefinde oldukları günümüz rekabet koşullarında kurumsal stratejinin bir paydaşı olduğu kabul edilmektedir (Kennedy vd., 2017).

Yenilik kimi zaman rakipsiz bir pazar yaratarak firmalara mavi okyanus koşulları sağlamakta, kimi zamansa maliyetleri düşürerek, verimlilik sağlamakta ve kızıl okyanus koşullarında güç katmaktadır. Davis ve Moe (1997) yeniliğin işletmelere sunduğu faydaları şu şekilde yansıtmışlardır;

Şekil 3.1 Yeniliğin Faydaları



Kaynak: Güleş ve Bülbül (2004: 151)

Bilgi toplumunda uygun bir stratejiyle yeniliğin faydalarına dair Uzgören (1999) ise; Uluslararası rekabet avantajı, verimlilik artışı ve ekonomik büyüme, enerji ve kaynakların etkin kullanımı, iletişim ve hizmette gelişim, sosyal ve insani kalkınma noktasında avantaj yaratacağını vurgulamıştır.

Yeniliğin sağladığı avantajlar ve taşıdığı önemden hareketle, verimlilik ölçümünde şirketlerin sürekli yürüttükleri performans ölçüm kriterlerine *yenilik performansı* kavramı da dâhil edilmiştir.

Yenilik performansı, firma faaliyetlerinin devamlılığı ve rekabet üstünlüğü için önemli yüksek performans ve avantajların elde edilmesine dair yol gösteren yeniliklerin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Eren vd., 2013). Bu süreç yenilik fikrinin ortaya çıkmasından başlar ve icat haline dönüşüp pazarda yer almasına, AR-GE faaliyetlerinden patentlemeye, yeni ürün ve hizmetlerin sunumuna dek uzanır (Yavuz, 2010).

Sönmez ve Çekmecelioğlu (2016: 421) yenilik performansını, yeni ürünlerin pazara sunulmasında rakiplerin önünde yer alma, mevcut ürün listelerinde yeni ürün oranı, yeni ürün, hizmet projelerinin sayısı, iş süreç ve yöntemlerindeki yenilikler, patent sayıları, yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi, idari yapılanmanın çevresel koşullara göre yenilenmesi gibi faktörlerin ölçümüdür. Bu tanımdan hareketle; yenilik performansı,

girdiler, araçlar, çıktılar, süreçler gibi birçok boyutu yansıtan göstergeler olarak kabul edilebilir.

Yenilik performansı sadece içsel veya sadece dışsal bir süreç değildir. Bir örgütün yenilik performansı yenilikçi yetenekleri ve çalışanlarının iç ve dış etkileşiminin bütünüdür. Shahzad ve arkadaşları (2017: 69) ürün teknolojisi ve üretim tekniklerini yenilik performansının ölçülebilen iki unsuru olarak öne çıkarmıştır.

Yenilik performansının ölçümünde de diğer performans ölçümlerindeki gibi sayısal değerler üzerinden objektif değerlendirmeler ve algısal düzeyde subjektif değerlendirmeler öne çıkmaktadır. Objektif değerlendirmelerde en sık başvuru kriterler; ortaya koyulan yeni ürün ve hizmetler, yeni ürün tanıtımları, patent sayıları ve AR-GE harcamaları öne çıkmaktadır (Taşgit ve Torun, 2016: 133). Genellikle firmaların rakipleriyle karşılaştırıldığı subjektif ölçeklerde görece güvenilir kabul edilmektedir. Kale (2010: 136)'ye göre işletmenin kendi piyasasındaki en önemli rakibiyle kıyaslanarak yenilik performansının ölçümü güvenilir sonuçlar vermektedir. Bu tezin araştırma perspektifi de subjektif yenilik performansı ölçümüne dayanmaktadır.

Stone ve arkadaşları (2008) yenilik performansı ölçümünde kullanılan göstergeleri dört döneme ayırmışlardır. AR-GE girdilerinin, bilgi teknolojisi personellerinin, sermayenin, teknoloji yoğunluğunun esas alındığı 1950-60'ları 1. dönem girdiler olarak kabul etmişlerdir. Patentlerin, yayınların, ürünlerin, kalite değişimlerinin esas alındığı 1970-80'leri 2. dönem çıktılar olarak kabul etmişlerdir. Yenilik anketlerinin, endekslerin, inovasyon kapasitelerine dair kıyaslamaların esas alındığı 1990'ları 3. dönem yenilik göstergeleri kabul etmişlerdir. Son olarak ise; bilgi gibi soyut varlıkları, şebeke, ağları, talep-risk getirilerini, yönetim tekniklerini ve sistem dinamiklerini esas aldıkları 2000'li yılları 4. dönem süreç göstergeleri olarak sınıflandırmışlardır.

Wang ve Lin (2012) yenilik performansı ölçümünde karlılık, pazar payı ve pazar büyüme oranı gibi ölçümleri yaygın olarak kullanmışlardır. Hagedoorn ve Cloudt (2002) işletmelerin buluşlarla pazara girme derecesine vurgu yaparak, yeni ürün duyurularını yenilikçi performans ölçütü olarak kabul etmişlerdir.

Hoonsopon ve Ruenrom (2012) ise yenilik performansı göstergelerini; pazar performansı ve finansal performans olarak iki başlıkta toplamışlardır. Pazar performansı göstergeleri; yeni ürünlerin müşterilerce kabul görme, müşterilerde tatmin sağlama, pazar payı kazandırma ve arz sonrası yeni müşteri kazandırma düzeylerinin işletme hedefleriyle karşılaştırılmasıdır. Finansal performans göstergeleri ise; yeni ürünlerin satış miktarı, yeni ürünlerden elde edilen kar, yeni ürünlerden elde edilen gelirlerin işletme hedefleriyle karşılaştırılmasıdır (akt. Taşgit ve Demirel, 2016:314).

Zizlavsky (2014) yenilik performansının pazar boyutuyla ilgili; toplam satışlar içindeki, yeni ürün satış yüzdesi, yasalarca korunan ürün satış yüzdesi, rakiplere göre yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi, planlar dışında yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi ve yeni nesil ürünlerin geliştirilme süreleri ölçütlerine vurgu yapmıştır.

Yenilik performansının ölçümünde esas alınan kriterlerin ötesinde bu kriterleri etkileyen unsurlara bakıldığında; liderlik, örgüt kültürü ve iklimi, strateji, iletişim, örgütsel yapı, ödüllendirme gibi destek mekanizmaları ve kaynak aktarımı ve bilgi yönetimi kriterleri öne çıkarılmaktadır (Akdoğan ve Kale, 2011: 168).

Çetin ve Gedik (2017: 164) araştırmalarında; çalışan sayıları arttıkça yenilik yapma eğiliminin arttığını, AR-GE payı arttıkça yenilik başarısının yükseldiğini, yenilikçi işletmelerin piyasalarında daha uzun süredir faaliyette olduklarını ve cirolarının daha yüksek olduğunu, yöneticilerinin eğitim düzeyiyle bağlantılı olarak yenilik düzeyinin yükseldiğini bulgulamışlardır.

Yeniliği etkileyen örgüt içi faktörlere dair İraz ve Altınışık (2016: 118); uygun ödül sistemi kullanımına, yönetimin yenilikçi projelere dair istek ve destek düzeylerine, yenilikçi faaliyetlere ayrılabilen uygun kaynaklara, çalışanlar arasındaki informal ilişki düzeyinin yüksekliğine ve özerk yapılara, risk almaya ve hatalara dair tolerans düzeyi göstergeleri dikkat çekmişlerdir. Örgüt dışı faktörlere dairse Kalay ve Kızıldere (2015); sektör ve Pazar yapısı, kamusal düzenlemeler ve teşvikler, dış finansal kaynaklar ve firma dışı yenilik engelleri gibi endüstriyel koşullar ve ilişkilerle ilgili faktörlere dikkat çekmişlerdir.

Yeniliğin önündeki engeller; eski alışkanlıkları muhafaza etme eğilimindeki çalışanların dirençleri (Durna, 2002), vasıflı personel eksikliği (Oslo Klavuzu, 2005: 117), liderlik sorunu, bürokrasi, bilgi paylaşımından yoksun örgütsel yapılar, değişimlere personelin dahil edilmemesi, çalışanların esneklikten yoksun bırakılması, müşteri fikirlerinin göz ardı edilmesi (Yeşil vd., 2010), mali kaynak yetersizliği ve zayıf mali durum, yüksek maliyetler ve riskler içsel engeller olarak öne çıkarılırken, karmaşa, dış ortak fırsatlardaki yetersizlik, bilgi eksikliği ve devlet desteklerindeki yetersizlikler dışsal engeller olarak öne çıkarılmaktadır (Guijarro vd., 2009).

Yüksek rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında örgütsel düzeyde yenilikler yapmak başlı başına yeterli olmamakta, bu yeniliklerin yürütücüsü konumundaki çalışanların bunları içselleştirerek örgütsel performansa, verimliliklerine yansıtılmalarının sağlanması gerekmektedir. Yeterince içselleştirilmeyen, algılanamayan, bir farkındalık oluşturulamayan yeniliklerin amacına ulaşmaları güçleşecektir. Bu sebeple özellikle yapısal süreç yeniliklerinde personelin süreçlere dahil edilmeleri, oryantasyon eğitimleriyle desteklenmeleri ve farkındalıklarının yükseltilmesinin önemi göz ardı edilmemelidir (Çayalan ve Çayalan, 2021: 174).

4. BÖLÜM

PARADOKSAL LİDERLİK, STRATEJİK ÇEVİKLİK VE YENİLİK PERFORMANSI KAVRAMLARININ BİRBİRİYLE İLİŞKİLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI

Tezin önceki bölümlerinde kavramlara dair teorik bilgiler derlenmiştir. Bu bölümde ise kavramların birbiriyle ilişkilerini yansıtan literatürdeki araştırmalar sunulmaktadır. Literatürdeki ilişkilendirilen araştırmalar liderliğin, çeviklik ve performans üzerinde etkiye sahip olduğu varsayımını desteklemektedir. Ayrıca çevikliğinde performans üzerinde etkisinin olduğunu destekleyen çalışmalarda mevcuttur. Bu doğrultuda gerçekleştirilen bu literatür taramasıyla amaçlanan; paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolünün bulunduğu varsayımını destekleyen araştırma sonuçlarının sunulmasıdır.

4.1. Paradoksal Liderlikle Stratejik Çeviklik İlişkisi

Paradoksal liderliğin özünde esneklik, değişim-dönüşüm kavramlarını desteklediği ve bu kavramlarında stratejik çevikliği çağrıştırdığından bahseden Lewis ve arkadaşları (2014), yaptıkları çalışmada paradoksal liderliğin stratejik çevikliği sağladığını vurgulamışlardır. Yaratıcılık ve yüksek performans odaklı örgütlerin insanları düşünmeye sevk edip, çatışmalarda yaşanan yüzleşmelerle uzun dönemli hedeflerini daha kolay yakalayabildiklerine dikkat çekmişlerdir.

Çetin ve Özdemir (2019)'de çeviklik kavramının bir firmada öncelikle yönetim kademesinde benimsenmesi gerektiğini söylemenin yanlış olmayacağını belirtmişlerdir. Çevikliğin başarısında, yukarıdan aşağıya bilgi akışının, dikey yerine yatay hiyerarşi yayılımının, sorunlara şeffaf ve geniş katılımlı çözümler üretilmesinin önemli katkılar sunacağını belirttikleri çalışmalarında; yöneticilerin tüm bu süreçlerde kilit konumda oldukları öne çıkarılmıştır. Yetenekli, yenilikçi, değişim odaklı ve dinamik örgütsel yapılar kurma ve bu örgütlerde etkin liderlere sahip olmanın sektör fark etmeksizin başarı için bir zorunluluk olduğunu vurgulamışlardır.

Paradoksal liderlikle ilgili çalışmalar üzerinden değerlendirildiğinde, kavramın görece literatürde yeni sayılabilecek bir kavram olduğu göze çarpmaktadır. Stratejik çevikliğe dair araştırmaların çok daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Kavramların bire bir ele alındığı çalışmaların kısıtlı olmasından dolayı farklı liderlik kavramlarıyla, çeviklik kavramlarının bir arada ilişkilendirildiği araştırmalara da yer verilmiştir.

Tablo 4.1: Paradoksal Liderlik ve Stratejik Çeviklikle İlişkili Çalışmalar

Atıf	Sektör	Yöntem	Dayandığı Teori	Değişkenler ve Bulgular
Lewis vd., 2014	CEO'larla görüşülmüş	Nitel	Gömülü teori / Paradoksal Yaklaşım	Paradoksal Liderlik - stratejik çeviklik (etki tespit edilmiştir)
Çetinkaya ve Akkoca, 2021	Özel sektör çalışanları	Nicel	-	Stratejik liderlik-Örgütsel çeviklik - Örgütsel iletişim (etki tespit edilmiştir)
Balcı ve Erbay, 2021	Kolayda örnekleme	Nicel	Bilişsel Kuram	Dönüştürücü Liderlik - Örgütsel Çeviklik (etki tespit edilmiştir)
Özeroğlu, 2019	Özel hastane çalışanları	Nicel	Modern Liderlik Teorisi	Vizyoner Liderlik - Örgütsel Çeviklik (etki tespit edilmiştir)
Akkaya, 2018	Teknoloji firmaları	Karma yöntem	-	Liderlik Tipleri - Örgütsel Çeviklik (etki tespit edilmiştir)
Denning, 2021	Dijital Çağ CEO'ları	İçerik Analizi	-	Liderlik - Kurumsal Çeviklik (etki öngörülmektedir)
Gopalakrishnan, 2021	Özel sektör kuruluşları	İçerik Analizi	Üç Boyutlu Yaklaşım - Trend Analizi	Liderlik - Çeviklik (etki öngörülmektedir)
Park, 2021	Özel sektör kuruluşları	İçerik Analizi	Dinamik Yaklaşım	Liderlik-Çeviklik - Yenilik Performansı (etki öngörülmektedir)
Watson vd., 2021	Özel sektör kuruluşları	İçerik Analizi	Veri odaklı yaklaşım	Liderlik- Çeviklik (etki öngörülmektedir)
Whelehan vd. 2021	Hastane Çalışanları	İçerik Analizi	-	Liderlik - Çeviklik (etki öngörülmektedir)
Dabić vd., 2021	Mikro ve küçük işletmeler	Nicel	Kaynak Bağımlılığı	Liderlik - Entelektüel Çalışan Çevikliği (kavramlar ilişkilendirilmiştir)

Yukarıdaki tablo 4.1’de bu literatür taramasından ulaşılan bazı çalışmalar ve bulguları yer almaktadır.

4.2. Paradoksal Liderlikle Yenilik Performansı İlişkisi

Örgütlerin hayatta kalmaları ve sürdürülebilir üstünlük sağlamaları, yenilikçi örgüt kültürü ve yapısına sahip olmalarıyla ilişkilendirilmektedir. Sürekli öğrenmeye odaklanan işletmeler, çevrelerindeki değişimlere uyum yeteneği de kazanmaktadır. Yenilikçi yeteneklerini geliştiren öğrenen organizasyonlar, performans ve rekabet güçlerini artırırlar. İşletmenin yenilik yeteneklerinin teşviki için yetenek yönetiminin de benimsenmesi gerekir. Yetenekli çalışanların istihdamı, eğitimi, yetkinliklerinin ve yeteneklerinin gelişimine destek olunması, kariyer fırsatlarının sunulması ve ödül sistemlerinin kurulması yenilik performansının gelişiminde anlamlı faydalar sunmaktadır. Planlı ve sistematik AR-GE uygulamaları dinamik piyasa koşullarında hayati öneme sahiptir (Şahin, 2015: 98-99). Tüm bu adımların sağlanmasında en önemli faktör olarak liderlik kavramı öne çıkmaktadır.

İşletmelerde performans kaldıraçlarının en önemlilerinden biri olan liderlik kavramına dair Lewis ve arkadaşları (2014)'nın çalışmalarında vurguladıkları bir diğer önemli nokta; değer paradokslarının yüksek performans için hayati öneme sahip göstergelerden biri olmasıdır.

Bülbül (2010: 48)'de örgütlerde yaratılan yeniliklerin hayata geçirilmelerinde ve kabul görmelerinde, örgüt liderine görev yüklemiştir. Karmaşık bir süreç olarak kabul edilen yenilikçiliğin gelişiminde itici gücün lider olduğu kabul edilmektedir. Aykanat ve Yıldız (2016: 209) da yeni ürün ve hizmetlerin üretiminde liderin astlarına verdiği güvenin, takım çalışmasının ve grup bilincinin sağlayıcı olduğunu vurgulamışlardır.

Tablo 4.2: Paradoksal Liderlik ve Yenilik Performansı İlişkili Çalışmalar

Atıf	Sektör	Yöntem	Dayandığı Teori	Diğer Değişkenler ve Bulgular
Başkan, 2020	Turizm sektörü çalışanları	Nicel	-	Liderlik Özellikleri - Örgütsel Ustalık- Örgütsel Performans (ilişki tespit edilmiştir)
Çömez, 2012	Sanayi sektörü orta ve üst kademe yöneticileri	Nicel	-	örgütsel çift yeteneklilik - yenilik stratejileri - örgütsel öğrenme türleri - firma yenilik performansı (ilişki tespit edilmiştir. Liderlik davranışlarının ılımlaştırıcı değişken etkileri gözlenmiştir)

Fırat ve Yeşil, 2020	Metal mutfak eşyaları sektörü çalışanları	Nicel	-	dönüşümcü liderlik - yenilik yeteneği - performans (etki tespit edilmiştir)
Okumuş, 2013	Bilişim sektörü çalışanları	Nicel	-	liderlik tarzları - yenilik ve firma performansı (etki tespit edilmiştir)
Özşahin, 2011	Yüksek Performans Firmaları Orta ve Üst kademe yöneticileri	Nicel	Bütünleştirici yaklaşım	Değişim ve görev odaklı liderlik-firma performansı - Yenilik performansı (etki tespit edilmiştir)
Bülbül ve Tunç, 2017	Patent tescili yapan işletmeler	Nicel	-	Yönetici-çalışan etkileşimi - yenilik performansı (etki tespit edilmiştir)
İraz ve Canpolat, 2021	Turizm sektörü çalışanları	Nicel	-	Dönüşümcü liderlik - yenilik performansı (etki tespit edilmiştir)
Yang vd., 2021	Çin Özel Sektör Yöneticileri	Nicel	örgütsel ambidexterity teorisi - sosyal gömülülük teorisi	Çok yönlü liderlik- kurumsal teknolojik yenilik performansı (etki tespit edilmiştir)
Dashuai ve Bin, 2020	Çin Özel Sektör Çalışanları	Nicel	Paradoks Teorisi	Paradoksal liderlik- takım ve bireysel yenilik performansı (etki tespit edilmiştir)
Zhang vd., 2021	Çin Özel Sektör Çalışanları	Nicel	sosyal biliş teorisi- bütünleştirici liderlik yaklaşımı- gömülü teori- psikolojik güçlendirme- İK esnekliği	Bütünleştirici liderlik- yenilik performansı (etki tespit edilmiştir)
Zia, 2020	Yazılım sektörü çalışanları	Nicel	sosyal sermaye teorisi - sosyal bilişsel teori - kaynak temelli teori - bilgi temelli teori - yol hedef teorisi	Bilgi odaklı liderlik - Yenilik Performansı (etki tespit edilmiştir)
Utoyo vd., 2020	Telekomünikasyon ve Bankacılık Sektörü Çalışanları	Nicel	bozulma teorisi - yıkıcı değişiklik- dinamik değişim - şemsiye teorisi - kaynak bağımlılığı teorisi	Girişimci liderlik - yenilik performansı (etki tespit edilmiştir)

Yukarıdaki tablo 4.2’de liderlik ve yenilik performansına dair literatür taramasından ulaşılan bazı çalışmalar ve bulguları yer almaktadır.

4.3. Stratejik Çeviklik ve Yenilik Performansı İlişkisi

Yenilik performansı, yeniliklere hızlı uyumlanabilecek esnek ve çevik yapılarda yükselmektedir. Yeniliklere uyumlanma noktasında ataletle kapılan, dinamiklikten uzak yapıların zamanla rekabette geride kalacağı ve faaliyetlerinin sonlanacağını söylemek yanlış bir ifade olmayabilir.

Conboy (2009: 338) bilgi erişiminin sağlandığı, bilginin kullanılabilirliğini sağlayan bilgi sistemlerinin geliştirilmesinde de çevik yöntemlerin uygulandığına dikkat çekmiştir. Doğru bilgiyle değişim taleplerine uyumlanmak, işletmenin iş süreçlerinin ve bu iş süreçlerini, çalışan faaliyetlerini destekleyen bilgi sistemlerinin de dönüşümünü gerektirmektedir (Davis, 2009: 24). Bilgi sistemleri üzerindeki çeviklik üzerinden dijital çağ işletmelerinin yenilik ve inovasyon yapma zorunluluğu vurgulanmaktadır.

Tablo 4.3: Stratejik Çeviklik ve Yenilik Performansı İlişkili Çalışmalar

Atıf	Sektör	Yöntem	Teori	Diğer Değişkenler ve Bulgular
Uğurlu vd., 2019	İmalat sanayi	Nicel	-	Stratejik çeviklik- firma performansı- yenilik performansı (etki tespit edilmiştir)
Ustasüleyman, 2008	Sanayi Kuruluşları	Nicel	Yalın üretim yaklaşımı	Çeviklik - firma performansı (ilişki tespit edilmiştir)
Arlı vd., 2012	İlkokul Müdürleri	Nitel	-	Çeviklik - firma performansı (etki tespit edilmiştir)
Keçecioğlu ve Çiçek, 2012	Özel sektör	Betimsel	-	Çeviklik - performans (etki öngörülmektedir)
Lill ve Wald, 2021	Farklı sektörlerden Proje Yöneticileri	Nicel	İkili olmayan yaklaşım	Çeviklik - Proje Performansı (ılımlı etki tespit edilmiştir)
Clauss vd., 2021	Alman Orta Ölçekli Mühendislik Firmaları	Nicel	Çift Yönlülük Teorisi	Stratejik Çeviklik - Firma Performansı (etki tespit edilmiştir)
Altaweel ve Al-Hawary, 2021	Sanayi Kuruluşları	Nicel	Çağdaş Yönetim Yaklaşımları	Stratejik Çeviklik- Örgütsel Performans - Yenilik Yeteneği (etki tespit edilmiştir)
Yaseen vd., 2021	Telekomünikasyon Şirketleri	Nicel	-	Uzlaşma ve Bütünleştirme Çalışma Stilleri - Örgütsel Çeviklik (Aracı)-Yenilik Performansı (aracı etki tespit edilmiştir)

Hoonsopon ve Puriwat, 2021	Tayland Özel Sektör	Nicel	Dinamik yetenekler yaklaşımı	Üst Yönetim Desteği - Örgütsel çeviklik - Başarılı ürün yeniliği (etki tespit edilmiştir)
Troise vd., 2022	KOBİ'ler	Nicel	-	Çeviklik - Finansal ve yenilik performansı (etki öngörülmektedir)
Sultana vd. 2022	Özel sektör Yöneticileri	Nicel	Kaynak temelli görüş, yıkıcı yenilik teorisi	Yenilik yeteneği- Stratejik Rekabet Performansı- Stratejik Pazar Çevikliği (Aracı) (aracı etki bulgulanmıştır)
Franco ve Landini, 2022	Yirmi sekiz ülke özel sektörü	Nicel	Kendi kaderini tayin teorisi	İşgücü Çevikliği - Yenilik Performansı (etki tespit edilmiştir)

Yukarıdaki tablo 4.3'te stratejik çeviklik ve yenilik performansı ile uyumlu veya yakın ilişkiler barındıran kavramların ele alındığı çalışmalara dair bilgiler ve bulgular derlenmiştir.

4.4. Paradoksal Liderlik, Stratejik Çeviklik ve Yenilik Performansı ile ilişkili çalışmalar

Paradoksal liderlik, stratejik çeviklik ve yenilik performanslarını araştırma değişkenleri olarak bir araya getiren bir çalışmaya gerçekleştirilen literatür taramasında ulaşılamamıştır. Bazı yazarlar çalışmalarında ampirik olarak ele almamış olsalar da bu kavramlara dair bütüncül çıkarımları kaleme almışlardır.

Doz ve Kosonen (2010: 371)'nin stratejik çeviklik üzerinde etkiye sahip önemli faktörlerden birinin üst yönetimin rolü olduğunu vurgulayan çalışmaları; üst yöneticilerin stratejik duyarlılığına, liderlik birliğine ve kaynak akışkanlıklarının etkileşimine dikkat çekmiştir. Bu kavramlar stratejik değişimlere dair farkındalığa sahip üst yöneticilerin cesaretini ve mevcut yetenekleri yapılandırma ve kaynakları hızlı yeniden dağıtma yeteneklerini ifade etmektedir. Tüm bu yeteneklerin etkileşiminin ise başarılı ve yeni iş modelleri oluşturarak yenilikçi yolları oluşturacağını vurgulamaktadır. Bu ifadeler, yenilikçi perspektife giden yolun liderlerce etkilendiği ve bu etkileşimde stratejik çevikliğinde aracılık ettiği öngörüsünün tutarlılığını destekleyebilir.

5. BÖLÜM

PARADOKSAL LİDERLİĞİN YENİLİK PERFORMANSINA ETKİSİNDE STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACI ROLÜNÜ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

İçinde bulunduğumuz dönem hemen hemen her alanda birçok çelişkiyi birlikte barındırmaktadır. Toplumsal kutuplaşma, kuşak farklılıkları, yetişen "ben nesli" mensupları, ekonomik şartların yarattığı firma beklentileri gibi etkenler günümüz yöneticileri ve liderleri üzerindeki baskıyı arttırmaktadır. Tüm bu çelişkileri bütünleştirecek bir lider tarzı olduğuna yönelik öngörü ile çalışmanın bağımsız değişkeni olarak "*paradoksal liderlik*" kavramı belirlenmiştir.

Kurumsal firmaların çelişkili durumlara dair çeşitli eylem planlarının, küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ) eylem planlarına göre daha fazla olabileceği varsayımı ile paradoksal liderlik kavramının özellikle KOBİ'lerde daha verimli sonuçlar verebileceği öngörülebilir. Günümüz işletmeleri için rekabetin en önemli faktörlerinden biri de hızla dönüşen teknolojilere adapte olabilme kapasitesidir. Bu araştırma ile paradoksal liderliğin şirketlerdeki "*stratejik çeviklik*" ve "*yenilik performansı*" olgularına etkilerini ortaya koymak adına geliştirilen araştırma modeli Iğdır Organize Sanayi Bölgesi (OSB)'nde faaliyet gösteren firmalarda uygulanmıştır. Uygulama öncesi gerçekleştirilen görüşmelerde firmalarla ilgili sunulan bilgiler ışığında, çalışan sayıları üzerinden yorumlandığında, bu firmaların KOBİ oldukları tespit edilmiştir.

5.2. Araştırma Problemi

Araştırmanın ilk problemi paradoksal liderlik kavramına dair gerçekleştirilen çalışmalarda, bu liderlik tarzının özellikle yerli literatürde kapsamlı olarak tanımlanmamış olmasıdır. Faydalarının ortaya yeterince koyulmamış olması ve insanların bu liderlik tarzına yöneliminin sağlanmaması ve bu liderlik tarzının

gerekliliklerinin detaylı olarak saptanmamış olması bu tezin çıkış noktasında tespit edilen temel problemdir.

Bir diğer problem; Iğdır ilinin 3 ülkeye sınır olmasından, Türkiye'nin Türk dünyasına açılan kapısı olmasından kaynaklı büyük potansiyeline rağmen, sanayisinin potansiyelinin altında gelişme göstermesinin gerekçelerini ortaya koymaya yönelik çalışmanın bulunmamasıdır. Şirket performansının önemli faktörlerinden yönetici, lider faktörüne yönelik; Iğdır ilini kapsayan çalışmanın bulunmaması da araştırmanın dayandığı problemler arasındadır.

5.3. Araştırmanın Özgün Değeri

Tezin incelediği kavramlara dair literatürde yer alan çalışma sayıları nispeten az kabul edilebilecek düzeydedir. Tez içeriğindeki kavramların bütüncül olarak yer aldığı emsal bir esere kaynak taramasında rastlanamamıştır. Bu tez ile kısıtlı düzeydeki kavramlara dair çalışmaların çeşitlendirilmesi ve farklı değişkenlerle etkileşimlerinin ortaya konmasıyla çıktıların çeşitlendirilmesi sağlanabilir. Araştırmanın yapısal eşitlik modellemesi ile alanda teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Ayrıca araştırmada karma yöntem esaslarının uygulanmasıyla; genellenebilir nicel çıktılara dair detaylar, nitel bulgular ile detaylandırılabilmiştir.

Bu araştırmanın çıktılarıyla; işletmelere, üst kademe yöneticilere, liderlere ve işgörenlere öneriler sunulabilecek ve hem teorik hem pratik katkılar sağlanabilecektir. Iğdır sanayisinin potansiyelini gerçekleştirmesi adına katkılar sunulabilecektir.

5.4. Araştırmanın Amacı

Değişim ve yeniliğin artan önemine cevap verebilecek örgütsel yapıların oluşturulması adına paradoksal liderlik vasıfları taşıyan yöneticilerin tercihinin veya yetiştirilmesinin önemini ortaya koymak ve paradoksal liderlik kavramı ile ilgili çalışmalara ait çıktıların çeşitlendirilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca günümüz örgütleri için stratejik çevikliğin öneminin ortaya koyulması da önemlidir.

Önem arz eden bu hususların aydınlığa kavuşturulabilmesi adına bu araştırmanın öncelikli amacı; yenilik performansı üzerinde paradoksal liderliğin etkisini ve bu

etkileşimde stratejik çeviklik algısının aracı rolünün tespit edilmesidir. Bir diğer amaç paradoksal liderliğin geliştirilmesinde etkili olan faktörlerin keşfedilmesi ve temel gerekliliklerin tespit edilmesiyle; bu liderlik tarzına dair literatürün kapsamlı şekilde genişletilebilmesidir. Bu amaç doğrultusunda tezin araştırma yöntemi olarak karma yöntemin açıklayıcı sıralı karma deseni tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında öncelikle örnekleme uygulanacak anket formu ile paradoksal liderliğin yenilik performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolü ortaya koyulması hedeflenmektedir. Nicel uygulama verileriyle paradoksal liderliğin örgüt düzeyinde olumlu katkılarının yansıtılması öngörülmektedir. Bu nicel analizlerde paradoksal liderlik düzeyi yüksek ve düşük kitleler tespit edilerek derinlemesine mülakat ile nitel sürecin izlenmesi hedefler arasındadır. Nitel süreç sonunda gerçekleştirilecek içerik analizi sonuçlarından hem nicel verileri destekleyici çıktılar ile ortak gösterim tablosu oluşturulması hem de paradoksal liderlik gereklilikleri ve gelişiminde etkili olabilecek faktörler ve kişisel tecrübelerden hareketle nicel hipotezlerin örneklendirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış paradoksal liderlik ölçeğinin boyutlarına dair örnek olay örüntülerinin yansıtılması araştırmanın hedefleri arasındadır.

5.5. Araştırmanın Önemi

Hali hazırda değişim ve yenilik olguları hayatımızı oldukça etkilemektedir. Değişimi ve yenilenmeyi içselleştirmenin örgütler açısından önemi de gelecekte giderek daha fazla öne çıkacaktır. Lider veya yönetici tercihlerinde araştırmanın ortaya koyabileceği bulgular örgütlere yol gösterici olabilecektir. Gerçekleştirilen kaynak taraması neticesinde paradoksal liderlik üzerine yerli yazında çok fazla çalışmanın olmadığı gözlemlenmiş uluslararası yayınlarda da paradoksal liderliğin yenilik performansına etkisinde stratejik çeviklik algısının rolünü ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın bulgularının bu eksikleri tamamlayarak literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

5.6. Araştırma Soruları

Nicel araştırmaya yönelik araştırma soruları;

1. Paradoksal liderliğin uygulanması noktasında sektörel farklılıklar var mıdır?
2. Paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde etkisi var mıdır?
3. Paradoksal liderliğin stratejik çeviklik üzerinde etkisi var mıdır?

4. Stratejik çevikliğin yenilik performansı üzerinde etkisi var mıdır?
5. Paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde etkisinde stratejik çevikliğin aracı bir rolü var mıdır?

Nitel araştırmaya yönelik araştırma soruları;

1. Paradoksal liderlik puanı düşük, orta ve yüksek olan farklı sektörlerden liderlerin benimsedikleri liderlik vasıfları ve lider olmalarını sağlayan faktörler nelerdir?
2. Paradoksal liderliği benimsemiş liderler, paradoksal liderlik boyutlarını liderlik süreçlerine nasıl tatbik etmektedirler? Bu boyutlara dair paradoksal liderlerin tecrübeleri nelerdir?
3. Paradoksal liderliğin stratejik çeviklik ve yenilik performansı üzerindeki etkilerini örnekleyen olay örüntüleri nasıldır?

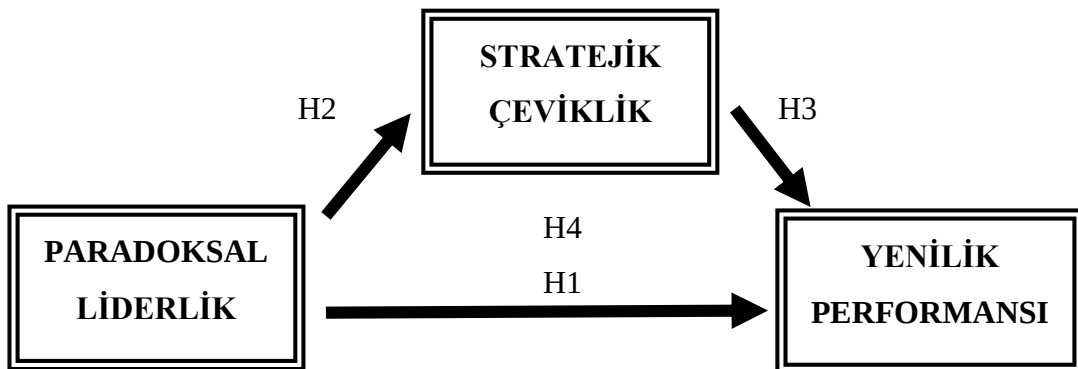
Karma yöntem araştırma sorusu;

1. Iğdır OSB'deki liderlerin paradoksal liderliğe dair deneyimlerini rapor eden mülakat verileri, ölçeklerde ifade edilen paradoksal liderlik hakkındaki nicel sonuçları anlatmaya hangi yollarla yardımcı olmaktadır?

5.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Paradoksal liderlik çelişkili karar durumlarında orta yolcu bir tutum sergileyen bir liderlik davranışıdır. Paradoksal liderlerin stratejik çeviklik kapasitesi yüksek şirketlerde yenilik performansını arttırabileceği varsayımı üzerine aşağıdaki Şekil 5.2'deki model kurulmuştur. Bu model kapsamında 4 adet hipotez geliştirilmiştir.

Şekil 5.1: Tezin Araştırma Modeli



Model temel olarak üç ana değişkenden oluşmaktadır. Bunlar; bu araştırmanın bağımsız değişkeni paradoksal liderlik, bağımlı değişkeni yenilik performansı ve aracı değişkeni stratejik çevikliklerdir. Şekil 5.2’deki model kapsamında geliştirilen hipotezler şunlardır;

H1: Paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Paradoksal liderliğin stratejik çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Stratejik çevikliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: Paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisinde stratejik çevikliğin aracı etkisi vardır.

5.8. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde araştırmalarında farklı yöntemler kullanılmaktadır. Genel olarak nicel veya nitel analiz yöntemleri öne çıkmaktadır. Sosyal bilimlerde nicel ve nitel araştırmaların birlikte kullanılmaya başlanmasıyla, her iki veri toplama yöntemini kullanan karma yöntem araştırmaları yaygınlaşmaya başlamıştır. Özellikle son yıllarda karma yöntemlere yönelen çalışmalarda dikkate değer bir artış olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın yöntemi karma yöntemidir. Karma yöntem; hem felsefi varsayımlara dayanan bir araştırma deseni hem de araştırmalara yön veren bir yöntemdir. Bir yöntem olarak, pek çok araştırma süreci aşamasında nitel ve nicel yaklaşımların karışımı ile verilerin toplandığı ve analizlerin yönetilmesine rehberlik eden felsefi varsayımları barındırmaktadır. Ayrıca karma yöntem, tek bir araştırmada veya araştırmalar dizisinde nitel ve nicel verilerin bir arada toplanmasına, analizine ve bulguların harmanlanmasına odaklanmaktadır. Temel öncülü nitel ve nicel verilerin birlikte kullanımıdır. Araştırma probleminin tek başına nitel veya nicel yöntemlerin kullanımından çok daha iyi şekilde anlaşılmasını sağlamak yine öncüllerindendir (Creswell ve Plano Clark, 2007: 5).

Karma yöntem pek çok kişi tarafından niceliksel ve niteliksel yaklaşımlar arasında “ya biri ya öbürü” şeklindeki tercihleri reddeden (Tashakkori ve Teddlie, 2003), üçüncü bir metodolojik hareket olarak görülmektedir (Johson ve arkadaşları, 2007).

Nicel araştırmalar çok fazla katılımcıya uygulanmasıyla genellenebilir bulgular sunabilmekte ama bu bulguların detaylarını sunma noktasında sınırlı kalmaktadır.

Nitel araştırmalar ise detaylı bulgulara ulaşılma imkânlarıyla öne çıkarken, bu detaylı bulguların genellenmesi noktasında sınırlı kabul edilmektedir. Karma yöntemin ise nitel ve nicel yöntemleri güçlü yönlerini bütünleştirerek, hem genellenebilir hem de detayları yansıtan bulgulara ulaşılmasına imkân sağladığı kabul edilmektedir (Morgan, 2014; Plano Clark ve Ivankova, 2018: 80-81).

Johnson ve arkadaşları (2007)'na göre karma yöntemin avantajları şunlardır;

- Nicel ve nitel verilerin birleşimi, araştırma hedefine göre analiz edilecek faktörler temelindeki birleştirme yöntemi, sonuçların daha kapsamlı olmasını sağlar.
- Araştırma tasarımıyla başlayan üç aşamalı süreç sağlıklı işlerse; nitel yaklaşım nicel bileşeni destekleyebilir ve araştırma geliştirme kriterlerinde kalite artışını destekleyebilir. Nicel veri toplama yaklaşımı genelleme ön yargısını yıkmaya yardımcı olur. Nitel yaklaşımda veri toplama sürecinin etkinliğini yükselten araştırma boşluğunu doldurur. Son süreç veri analizinde de niteliksel yaklaşım istatistiksel niceliksel analiz sonuçları ile bağlantı kurarak daha derin bir veri analizine yardımcı olur.
- Uygulamaya dair daha kesin ve tam bulgular ortaya koyabilir.
- Araştırmacı tek bir yöntemle bağlı kalmadığından araştırma sorularını eksiksizce ve daha geniş biçimde yanıtlayabilir.
- Araştırmacı bu yöntemle spesifik bir durumu daha doğru şekilde ölçebilmekte, grup karşılaştırması yapabilmekte, değişkenler arası ilişki gücü ölçebilmekte, model spesifikasyonu ve araştırma hipotezlerini test etme imkanına sahip olabilmektedir.

Karma yöntem araştırmalarının dayandığı temel felsefe pragmatizm olarak kabul edilmektedir. Araştırmanın odağında yöntemlerden ziyade araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar, araştırma probleminin önemi ve konu hakkındaki problemler için çoklu veri toplama yöntemlerinin kullanımı yer almaktadır. Bu sebeple çoğulcudur ve işe yarayan uygulama yönelimlidir (Creswell ve Plano Clark, 2020: 47). Pragmatist yaklaşım tümdengelimci ve tümevarımcı düşüncüyü birleştirebilir.

Bu doğrultuda karma yöntem araştırmacıları nicel veya nitel yöntemlerin uygulama süreçlerinin sıralamasına veya önem derecesine göre değişen farklı karma yöntem

desenleri önermişlerdir. Cresswell (2003) karma yöntemin üç eşzamanlı, üç sıralı altı temel tasarımı olduğunu ifade etmektedir. Bu tasarımlar Tablo 5.1’de özetlenmiştir;

Tablo 5.1: Karma Yöntem Desen Türleri

Desen Türü	Desenin Amacı	Veri Toplama Sırası	Veri baskınlığı
Sıralı Açımlayıcı Desen (Sequential Explanatory)	Nicel bir çalışmanın sonuçlarının daha detaylı açıklanması ve yorumlanmasına yardımcıdır.	Önce Nicel Sonra Nitel	NİCEL→nitel
Sıralı Keşfedici Desen (Sequential Exploratory)	Bir teoriyi, fenomeni test etmek üzere nitel yolla toplanan verilerle bir ölçme aracı geliştirmede, bu ölçme aracı ile nitel bulguların özel bir kitleye genelleştirilmesine yardımcıdır.	Önce Nitel Sonra Nicel	NİTEL→nicel
Sıralı Dönüşümsel Tasarım (Sequential Transformative)	Geniş ve alternatifli bakış açısı sunarak, katılımcıların araştırma konusunu anlamasına yardımcıdır.	Önce Nicel Sonra Nitel veya Önce Nitel Sonra Nicel	NİCEL→nitel veya NİTEL→nicel
Eşzamanlı Üçgenleme (Concurrent Triangulation)	Araştırmanın bulgularının doğrulanmasına, güçlendirilmesine ve çapraz geçerliliklerinin ortaya konmasına yardımcıdır.	Birlikte	Nitel =Nicel
Eşzamanlı İç içe Geçmiş (Concurrent Nested)	Araştırmaya geniş bir perspektif katarak, çalışma içinde farklı gruplarla ve farklı seviyelerden katılımcılarla araştırma yapılmasına yardımcıdır.	Birlikte	NİCEL→nitel veya NİTEL→nicel
Eşzamanlı Dönüşümsel (Concurrent Transformative)	Farklı düzeylerden kuramsal bir bakış açısıyla analizlerin değerlendirilmesine yardımcıdır.	Birlikte	Eş Değerde

Kaynak: Cresswell, 2003: 206-2011.

Bu araştırmanın karma yöntem deseni açımlayıcı sıralı desendir. Bu sebeple diğer desenler hakkında detaylar ele alınmamıştır. Açımlayıcı sıralı karma yöntem deseni;

araştırmanın özel değişkenlerle, deneysel ölçümlerle ve çoğunlukla bir ön kuram çerçevesinde postpozitivist felsefenin yöntemlerinden anket ile başlar. Sonrasında ikinci aşamada araştırmacı anket sonuçlarını takip etmek ve açıklamak için nitel odak gruplarına geçiş yaparak yapılandırmacı felsefeyi de kullanır (Creswell ve Plano Clark, 2020: 52). Özetle ilk önce nicel veriler toplanır ve sonrasında toplanan nicel verilerin daha iyi açıklanması adına nitel veriler toplanır ve analiz edilir. Niteliksel veriler ile birinci aşamadaki niceliksel bulgular daha kapsamlı açıklanabilir, ayrıntılandırılabilir (Ivankova vd., 2006: 5). Yerli literatürde; eğitim, psikoloji, bilim ve teknoloji, işletme gibi farklı bilimsel alanlarda bu desen kullanılmıştır (Akkaya, 2018: 110).

Açımlayıcı sıralı karma yöntem deseni nicel yönetime ağırlık verilen ve nicel yöntemle başlayan, ardından nicel verileri kullanarak nitel görüşmelere geçilen ve bu ikinci aşamada özel sonuçların arandığı bir karma yöntem desendir. İkinci nitel aşama, ilişkili sonuçları daha derin biçimde açıklamak amacıyla uygulanır. Bu desene nitel takip yaklaşımı da denmektedir (Morgan, 1998). Creswell ve arkadaşları (2003) bu desenin genel amacını; nicel verinin içindeki ilişkilerin ve yönelimlerin nitel aşama ile açıklanması olarak tanımlamaktadır.

Bu desenin güçlü yanları; nicel sürecin baskın olmasından kaynaklı nicel araştırmacılara hitap etmesi ve iki aşamalı yapısıyla kolay uygulanabilir olmasıdır. Zorlukları noktasında; ikinci aşamaya örneklem seçmek adına nicel veri toplama sürecinde izlenecek stratejilerin bulanıklığı öne çıkarılmaktadır. Kişisel veri talebi etik ihlale ve katılımcıların beğenilirlik kaygılarını tetikleyebilecektir. Bu araştırmada bu ihtimallere yer vermemek adına nicel sürecin anketlerinde herhangi bir kişisel veri talebinde bulunulmamış olup, demografik sorular vasıtasıyla gruplandırma ve çaprazlama analiz sonuçları esas alınarak örneklem belirleme yoluna gidilmiştir.

Nicel ve nitel verilerin nerede ve nasıl birleştirileceğine dair farklı öneriler sunulmaktadır. Birleştirme stratejileri arasında; iki veri kümesinin kaynaştırılması, bir veri kümesinin analizinden, diğer veri kümesine bağlantı kurulması, bir veri kümesinin daha geniş bir desen veya yöntem içine yerleştirilmesi ve veri kümelerinin bağlanması bir kuramsal çerçeve veya program çerçevesinin kullanımı öne çıkarılmaktadır (Creswell ve Plano Clark, 2020: 74).

Tek bir veri kaynağı ile sonuçların açıklanmasının güç ve yetersiz olduğu araştırma problemlerinin yeterli bulgularla açıklanmasında, özellikle karma yöntem araştırmaları etkin ve verimli kabul edilmektedir. Bu araştırmanın ortaya koyduğu problemler üzerinden değerlendirilirse; paradoksal liderliğe dair gerçekleştirilen literatür taramasında mevcut çalışmaların, ağırlıklı olarak nicel yöntemi tercih ettikleri ve paradoksal liderliğin çeşitli değişkenler üzerindeki etkilerine dair bulgular sundukları tespit edilmiştir. Paradoksal liderliği benimsemek isteyen bireylerin sahip olması gereken özellikleri ortaya koyan, paradoksal lider olarak kabul edilebilecek bireylerin benimsedikleri liderlik faktörlerini bulgularan araştırmalara rastlanamamıştır. Bu problemin çözümü için öncelikle nicel yöntem ile paradoksal liderlik ortalaması yüksek ve düşük bireylerin tespiti ve ardından tespit edilen bu kitle ile nitel yöntem ile paradoksal liderlik kavramına dair detayların ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu sebeple araştırma yöntemi olarak karma yöntem tercih edilmiştir. Ayrıca karma yöntem ile nitel görüşmelerde paradoksal liderlik ölçeğinin boyutlarına dair örnek olay örüntülerine ulaşılabilceği, daha kapsamlı ve detaylı bulgular sunularak araştırma hedeflerinin başarılabileceği düşünülmektedir.

Karma yöntem araştırmalarında en önemli nokta farklı yöntemler izlenerek toplanan veriler arasında bağlantı kurma ve bulguların bütünleştirilmesidir. Genellikle karma yöntem uyguladığını öne süren pek çok araştırma bu noktada eksik kalabilmektedir. Bu doğrultuda farklı yöntem ve teknikler araştırmacılarca sunulmaktadır. Bu araştırmanın bağlantı kurma noktasında izlediği yöntemler araştırma süreci ve örneklem başlığı altında ele alınmaktadır. Bütünleştirmeye dair izlenen yol ve çıktılar ise ortak bulgular başlığı altında ele alınmaktadır.

Bu araştırmanın benimsediği bütünleştirme stratejisi; veri çözümleme ve veri toplama aşamalarında bütünleştirmedir. Örneklem belirleme noktasında bağlantı kurma stratejisi izlenmektedir. Analiz sonuçları ayrı ayrı ele alınmakta ama bulgular başlığında bir matris içinde nicel ve nitel çıktılar bütünleştirilmektedir.

5.9. Araştırmanın Uygulama Süreci

Araştırmanın uygulama aşaması öncesi; Araştırma ölçeklerinin tespiti ve kullanım izinlerinin alınması, nitel görüşme sorularının belirlenmesi, uygulama öncesi araştırma uygulama materyallerine dair etik kurul izinlerinin alınması, Iğdır OSB yetkilerinden araştırma evreni hakkında bilgi alınması ve uygulama için gerekli izinlerin alınması

adımlar tamamlanmıştır. Karma yöntemin açımlayıcı sıralı deseni çerçevesinde aşağıda şekil 5.2'deki plan izlenerek araştırma uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Şekil 5.2. Araştırma Uygulama Süreci



Nicel araştırma, deney tabanlı metotlar kullanılarak rakamsal veriler elde edilmesi ve bazı işlemlerle bu verilerin analiziyle dünyaya dair bilgiye sahip olunmasına katkı sağlayan nesnel, formal ve sistematik bir süreçtir (Creswell, 2003: 179). Bu araştırmanın nicel veri analizi için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi; belirli bir konuda kesin bilgiye ulaşılmasını sağlayan, bir grubun bütünü, ana kitleyi temsil eden bir gruptan gerek yazılı gerek sözlü iletişimle veri toplama yöntemi olarak ifade edilmektedir (Chisnall, 1997: 129). Anketin sağlıklı sonuçlara ulaştırması için belirli ölçütleri taşıması gerekmektedir. Bu ölçütler; bireylerin gönüllü katılımı, bireylere yöneltilen soruların açık ve net olması, soruların katılımcılarca doğru şekilde anlaşılabilmesi ve katılımcılardan eksiksiz, gerekli verilerin alınabilmesidir (Chisnall, 1997: 30). Bu ölçütler dikkate alınarak anket hazırlanmıştır. Anket formunda katılımcılara öncelikle demografik bilgiler sorulmuş (yaş, cinsiyet, çalıştığı yönetim kademesi, firmanın sektörü, kıdem vb.), sonrasında araştırma konusu diğer ölçeklere dair sorular sorulmuştur.

Nitel araştırma, klasik araştırma materyalleri ile ifadesi güç sorulara yanıt bulmak adına gözlem, mülakat gibi yöntemler izlenerek verilerin toplandığı, olayların, durumların ve algıların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül şekilde analiz edildiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 39).

Araştırmanın nicel kısmının anket uygulamaları 2022 yılının Haziran ayının başında yürütülmüş ve bir hafta sürmüştür. Sonrasında nicel verilerin analizi aşamasına geçilmiştir. Nicel verilerin analizleri sonucunda nitel kısım için örneklem belirlenmiştir. Nitel kısmın görüşmeleri ise hedeflenen katılımcıların müsaitlik durumu esas alındığından; 2022 yılının Ağustos ayından başlayarak, Aralık ayına dek sürmüştür. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle önceden hazırlanmış on adet soru sorulmuştur.

5.10. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Iğdır ilindeki Organize Sanayi Bölgesi işletmeleri oluşturmaktadır. 2022 Mayıs ayında gerçekleştirilen görüşmeler esnasında faaliyete geçmemiş 1 işletme ile birlikte toplam 25 işletme bulunduğu ve bu işletmelerin bünyesinde 687 işgörenin çalışmakta olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Faaliyet alanları ve

işgören sayıları dağılımları homojen bir yapı göstermediğinden, bu işletmeler sektörel olarak; tekstil, gıda, imalat ve inşaat olarak sınıflandırılmıştır.

Araştırmanın nicel kısmının uygulanmasında; evren üzerinde her hangi bir örnekleme gitmeden tüm evrene ulaşılması hedeflenmiş ve araştırmada anketlere katılım gönüllülük esaslı tutulmuştur. Gerçekleştirilen anakütle üzerinden örneklem sayısı belirleme analizi sonucunda 687 kişilik evrenin %95 güven aralığı ve %5’lik anlamlılık düzeyi için en az 247 katılımcı olması gerektiği hesaplanmıştır (Sample Size Calculator, 2022). Anketlere 439 gönüllü katılım gerçekleşmiştir. Katılımcılara dair demografik dağılımlara bulgular başlığı altında detaylı olarak yer verilmektedir.

Nitel araştırmalarda, amaçlı örneklem araştırmacıların inceledikleri temel fenomen ya da anahtar kavram üzerine deneyime sahip bilinçli seçilen kişilerden meydana gelir. Nitel araştırmalarda çok geniş bir bölgede çok fazla insanla çalışmak yerine, incelenen fenomenle ilgili derinlemesine bilgiye ulaşılabilen küçük bir grup belirlenir ve veriler toplanır. Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü için belirli nicelik sınırları bulunmamakla birlikte; anlatı çalışmalarında 1-2 kişi olabilirken, kuram oluşturma çalışmalarında 20 ila 30 kişilik örneklem grupları oluşturulabilir. Durum çalışmalarında ise genellikle 4-10 kişiden oluşan az sayıda katılımcı kullanılır (Cresswell ve Plano Clark, 2020: 188).

Açımlayıcı desen nicel aşamadaki sonuçların açıklanmasını amaçladığından, yürütülen nitel aşamadaki katılımcıların, nicel aşamadaki katılımcılar arasından seçilen bireyler olmaları önem arz etmektedir. Açımlayıcı deseni kullanan Thøgersen-Ntoumani ve Fox (2005) yürüttükleri çalışmalarında nitel aşamada 10 kişilik katılımcı grubu ile araştırmalarını yürütmüşlerdir. Nicel sonuçlarla bağlantılı amaçlı bir örneklem kitlesi seçiminde sistematik bir yol izlenmesi araştırma hedeflerine ulaşılmasında önem arz etmektedir.

Karma yöntemin en önemli zorlukları arasında; ikinci aşamaya örneklem seçmek adına nicel veri toplama sürecinde izlenecek stratejilerin bulanıklığı öne çıkarılmaktadır. Kişisel veri talebi katılımcıların beğenilirlik kaygılarını tetikleyebileceği gibi etik ihlale de yol açmaktadır. Bu araştırmada bu ihtimallere yer

vermemek adına nicel sürecin anketlerinde herhangi bir kişisel veri talebinde bulunulmamış olup, demografik sorular vasıtasıyla gruplandırma ve çaprazlama analiz sonuçları esas alınarak örneklem belirleme yoluna gidilmiştir. Ivankova ve Stick (2002) açımlayıcı karma yöntem desenini kullandıkları araştırmalarında 207 katılımcılı nicel verilerinin analizlerinde öncelikle demografik özelliklerinin tanımlamalarını yapmışlar ve demografik özelliklerde gruplandıkları katılımcıların ortalamaları üzerinden her gruptan nitel aşama için bireyler belirlemişlerdir.

Nicel uygulamanın ardından elde edilen verilerin analizlerinde, SPSS analiz programında gerçekleştirilen Crosstabs analiziyle; sektörler ve yönetim kademelerine göre paradoksal liderlik puanı ortalamaları hesaplanmıştır. Aşağıda Tablo 5.2’de bu analiz sonuçları paylaşılmıştır.

Tablo 5.2: Sektörlere ve Yönetim Kademelerine Göre PL Puanı Ortalamaları

Yönetim Kademeleri	Frekans	Tekstil	İmalat	Gıda	İnşaat
İşçi-İşgören-Personel	256	4,148851	4,405165	3,974839	4,274255
Alt kademe yönetici (Bölüm Şefi veya Bölüm Şef Yrd.)	73	4,4775	4,370625	3,865	4,298947
Orta kademe yönetici (Bölüm Müdürü veya Bölüm Müdür Yrd.)	69	4,415263	4,245357	4,492727	4,595455
Üst kademe yönetici (Genel Müdür veya Genel Müdür Yrd.)	25	4,142857	4,23875	4,03	4,5325
TOPLAM	423	4,043	4,163	3,46	4,135

Tablo 5.2 esas alınarak nicel ve nitel aşamalar bağlantılanmıştır. Tablo verileri değerlendirildiğinde işgörenler nezdinde sektörler arası paradoksal liderlik sıralamasında uç değerler; en düşük gıda sektörü ve en yüksek imalat sektörü olarak göze çarpmaktadır. Bu sonuçtan hareketle özellikle gıda ve imalat sektörlerinde her yönetim kademesinden en az 1’er lider ile görüşme gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. İnşaat sektörünün orta ve üst kademe yöneticilerinin liderlerine dair paradoksal liderlik algı puan ortalamalarının oldukça üst seviyede olmasından dolayı inşaat sektöründe üst kademe yönetici konumundaki liderler hedefe alınmıştır. Tekstil sektöründen de 2 tane lider nitel görüşme gruplarına dahil edilmiştir. Toplam 10 lider ile araştırmanın

nitel görüşmeleri tamamlanmıştır. Deşifre edilmiş görüşme kayıtları ekte yer almaktadır.

5.11. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın nicel sürecinde uygulanan anket formunda bağımsız değişken paradoksal liderlik davranışını ölçek adına Zhang ve arkadaşları (2015) geliştirdikleri Paradoksal Liderlik Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin uyarlama çalışmaları ve araştırmada kullanımı adına gerekli izinler alınmış ve ekte paylaşılmıştır. Daha önce Akça ve Tuna (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olsa da, bazı maddelerin çıkartılmış olmasından dolayı orijinal ölçek üzerinden yeniden uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Ölçek orijinal halinden Brislin (1973) tarafından belirlenen 5 aşamalı süreç takip edilerek Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi alandaki literatür bilgisine hakim yeterli düzeyde İngilizce bilen akademisyenlerce birbirinden bağımsız olarak yapılmıştır. Alanda uzman akademisyenlerle Türkçe ve İngilizce nüshalar paylaşılmış ve çeviriler bütüncül olarak karşılaştırılarak Türkçe anket formu oluşturulmuştur. Paradoksal Liderlik Davranışı Ölçeği toplam 22 ifadeyi barındıran, 5 boyutlu bir ölçektir. Bireyselliğe izin verirken astlara eşit(tek düze) davranmak boyutu 5 ifade, ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği(özgecilik) ile birleştirmek boyutu 5 ifade, özerkliğe mücadele ederken karar verme kontrolünü elinde tutma boyutu 4 ifade, esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak boyutu 4 ifade ve çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme boyutu 4 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni yenilik performansı algısını ölçmek için Hurt ve arkadaşları (1977) tarafından geliştirilen ve Calantone ve arkadaşları (2002: 520) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Kullanım için alınan izinler ekte paylaşılmıştır. Güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak bulgularan ölçek birçok araştırmacı tarafından doğrulanmıştır (Atrek vd., 2016; Avcı, 2009; Korkat, 2019). Tek boyutlu ve 6 ifadeden oluşan ölçeğin 1 tane ters kodlu ifadesi bulunmaktadır. Analizler sırasında bu ters kodlu ifade çevrilmiştir. Bu ölçekte Brislin (1973) tarafından belirlenen kriterler izlenerek orijinalinden Türkçe'ye çevrilerek araştırmaya uyarlanmıştır.

Araştırmanın aracı değişkeni Stratejik Çeviklik algısı ölçümü için ise Tallon ve Pinsonneault (2011)'ın geliştirdikleri 8 ifadeden oluşan tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımı için gerekli izinler alınmış olup, ekte yazışmalar paylaşılmıştır. Ölçek Yıldız ve Aykanat (2021) tarafından doğrulanmıştır. Bu ölçekte Brislin (1973) tarafından belirlenen kriterler izlenerek orjinalinden Türkçe'ye çevrilerek araştırmaya uyarlanmıştır.

5.12. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın evreni ve örnekleme, Iğdır OSB'de faaliyette bulunan firmaların farklı kademelerinde görev yapan çalışanlar ve yöneticilerdir. Araştırma ile elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden, araştırma bulguları, bu araştırmanın uygulandığı örneklem ile sınırlıdır. Farklı örneklem için modelin geçerliliğinin öne sürülebilmesi adına yeniden test edilmesi gerekmektedir.

Araştırmanın uygulamasında zaman ve kaynak yönünden de sınırlılıklar mevcuttur. Araştırmanın temelinde insan ögesinin yer almasından dolayı sosyal bilimler araştırmalarına özgü bir takım genel sınırlılıklar (beğenilirlik kaygısı, öznel değerlendirmeler) bu araştırma içinde geçerlidir.

Araştırma bireylerin algılarını değerlendirmektedir. Araştırma birey düzeyinde birey algılamalarını dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma belirli bir dönemde belirli bir kesit üzerinden yürütüldüğü için; ele alınan değişkenlere dair algılar değişime uğrayabilecektir. Bu sebeple araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimiyle sınırlıdır. Daha geniş zaman aralığında daha derin bilgiler toplanabilir.

Araştırma Iğdır ilinde uygulanmasından dolayı ulusal düzeyde tüm KOBİ'lere veya OSB'lerde faaliyet gösteren işletmelere sonuçların genellenememesi önemli bir sınırlılıktır. Ayrıca araştırma nicel kısımda kullanılan paradoksal liderlik, stratejik çeviklik ve yenilik performansı ölçme araçları ve nitel kısımda kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla sınırlıdır.

5.13. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada Iğdır OSB’de faaliyette bulunan firmalarda çalışanlardan toplanan nicel veriler SPSS ve AMOS programları yardımıyla nitel verilerse MAXQDA programı yardımıyla istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Analizlerin ilk adımında tüm değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında frekans değerleri, ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları incelenerek boyutlar düzeyinde seviyeler ortaya koyulmuştur. Daha sonra bağımsız değişken ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi adına Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Bağımsız değişken paradoksal liderlik ile bağımlı değişken yenilik performansı ve aracı değişken stratejik çeviklik arasındaki karşılıklı ilişkilerin ortaya koyulabilmesi ve üzerlerindeki etkilerin belirlenebilmesi ve önerilen modelin test edilmesi adına yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi ve yol analizi yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli (Structural Equation Modelling-SEM) gözlenen (ölçülen) ve gizil (örtük) değişkenler (faktörler-boyutlar) arasında mevcut nedensel ilişkileri sınamak için kullanılan regresyon kökenli bir istatistiksel modeldir. Gizil değişken analizi (Latent Variable Analysis), birden çok ölçülen değişken tarafından örneklenen örtük yapıları içeren analizlerdir. YEM analizi kuramsal temele dayanan nedensel modellerin sınanmasında başvuru bir analiz yöntemidir (Sümer, 2000: 23). Yol (path) analizi YEM’de gözlenen, gizil değişkenlerdeki istatistiksel ilişkileri inceleyip ayırtmak için başvuru yapısal modelleme tekniğidir (Khine, 2013: 8; Raykov ve Marcoulides, 2000: 63).

YEM sürecinde sıralı sekiz adımın izlenmesi gerekmektedir (Hair vd., 1992; Kline, 2016);

1. Kuramsal bir model geliştirilmesi,
2. Neden sonuç ilişkilerinin ortaya koyulduğu bir yol diyagramının oluşturulması,
3. Modeldeki gizil değişkenler için ölçüm modeli belirtilmesi,
4. Ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmesi,
5. Ölçüm modeline kuramsal dayanaklarla müdahaleler yapılması (modifikasyon),

6. Modeldeki gizil değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin belirtildiği yapısal modelin kurulması,
7. Yapısal modelin test edilmesi,
8. Modeldeki uyumsuzlukların, kuramsal ispatlarla değiştirilmesi (modifikasyon) ve tekrar test edilmesi.

Nitel analizlerde MAXQDA programı yardımıyla kodlar oluşturulmuş, sonrasında bu kodlar ortak yön ve benzerliklerine göre temalar altında toplanmıştır. Bu yazılımın analizlerde en önemli katkısı görüşmecilerin yanıtları arasında ortak temalar belirleyerek “sözcük-kelime analizi” yapılmasını sağlamasıdır. Creswell (2009: 188)’e göre bu program metinlerin sistematik analizi ve değerlendirmesinde yardımcı bir programdır. Yine Kuckartz (2009) karma yöntem araştırmalarında MAXQDA kullanımının en önemli gerekçelerinin; ilişkilendirme, kodlama ve not alma, nitel verilerin nicel verilere dönüştürülmesi, kod dağılımlarının görsel sunumlarını oluşturmaya kadar uzandığını vurgulamaktadır. Tematik kodlama araştırmacıların okuma, düzenleme ve analiz verilerini hazırlama süreçleriyle yürütölmektedir (Creswell, 2009: 66). Bu süreçte verilerin genel çerçevesi çizilmektedir. Paradoksal liderlik (Zhang vd., 2015), yenilik performansı (Calantone vd., 2002) ve stratejik çeviklik (Tallon ve Pinsonneault, 2011) teorileri baz alınarak, veriler temadan oluşan kodlarla sınıflandırılmıştır (Merriam, 2009: 188). Bu temalar değişkenlerin boyutsal yapıları göz önünde bulundurularak, alt boyutları içeren desen kodlamasıyla oluşturulmuştur. Bu boyutların özelliklerini belirtip, onları çağrıştıran kodlar, bu temalar altında toplanmıştır. Desen kodlaması katılımcı verilerinden elde edilen ilişkileri öne çıkararak, bulguların bütünleştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Creswell, 2009: 184-185).

Araştırma değişkenlerinden bağımsız olarak görüşmelerde katılımcılara liderlik özelliklerini tanımlamaları ve liderlik tarzlarını benimsemelerinde öne çıkardıkları faktörleri tanımlamaları adına sorular yöneltölmüştir. Bu sorulardan elde edilen verilerle paradoksal liderliğe dair boşlukların doldurulması hedeflenmiştir. Son olarak tüm veri toplama araçlarındaki kodlar ve temalar incelenmiş, düzenlenmiş ve veriler yorumlanmıştır.

6. BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Karma yöntemin açıklayıcı deseni verilerinin analiz süreci; ilk olarak nicel verilerin toplanmasını, bu verilerin analizini ve takip eden nitel veri toplama sürecini şekillendirmek adına bulguların kullanılmasını içerir. Verilerin analizi üç aşamada yürütülmektedir; nicel ön verilerin analizi, takip eden nitel verilerin analizi ve nitel verilerin nicel verileri açıklamakta nasıl yardımcı olduğuna dair karma yöntem araştırma sorularının analizi. İlk nicel veri analizi, takip eden nitel aşamada verilerin nasıl toplanacağıyla bağlantılıdır. Yorumlama aşamasında ise gerçekleştirilen analizlerin odağında; nitel verilerin nicel bulguları açıklamadaki katkıları hakkındaki karma yöntem sorularını ele almak adına kullanılır (Creswell ve Plano Clark, 2020: 235). Bu bölümde araştırma verilerine dair uygulanan analiz sonuçları, önce nicel sonra nitel şeklinde sunulmaktadır ve ardından karma yöntem sorularına dair analiz bulguları bütüncül analiz bulguları başlığında sunulmaktadır. Son olarak modele dair değerlendirmeler başlığında araştırma bulguları değerlendirilmektedir.

6.1. Nicel Analiz Bulguları

Nicel analizler kapsamında veri seti öncelikle betimleyici analizlere tabi tutulmuştur. Ardından değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında değişkenler arası ilişkilerin ortaya koyulması adına ilişkisel analizler yapılmış ve son olarak hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

6.1.1. Betimleyici istatistikler

Nicel uygulamanın verileri üzerinde gerçekleştirilen ön analizlerde ilk olarak paradoksal liderlik değişkenine dair betimleyici analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların paradoksal liderlik puanları Crosstabs analizi vasıtasıyla sektörel ve yönetim kademesine göre karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular, nitel aşamanın yürütüldüğü amaçlı örneklemin belirlenmesine yardımcı olmuştur. Bu bulgular bir önceki bölümde araştırmanın evren ve örnekleme başlığında Tablo 5.2’de sunulmuştur.

Örnekleme dair betimleyici istatistikler değerlendirildiğinde; araştırmaya katılanların cinsiyete göre, 144 (%34) kadın, 279 (%66) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni duruma göre dağılımları ise; 254 kişi (%60) bekar ve 169 kişi (%40) evli şeklindedir.

Katılanların yaşları; 21 yaş altı 58 kişi (%13,7), 22-24 yaş aralığında 79 kişi (%18,7), 25-28 yaş aralığında 92 kişi (%21,7), 29-34 yaş aralığında 78 kişi (%18,4), 35-40 yaş aralığında 52 kişi (%12,3) ve 41 yaş üstü 64 kişi (%15,1) kişi örnekleme görülmektedir.

Ankete katılanların eğitim durumuna bakıldığında; ortaöğretim mezunu 136 kişi (%32,2), önlisans mezunu 131 kişi (%31), lisans mezunu 127 kişi (%30) ve lisansüstü eğitim mezunu 29 kişi (%6,9) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların sektörel dağılımları ise; tekstil sektöründe 133 kişi (%31,4), imalat sanayi sektöründe 159 kişi (%37,6), gıda sektöründe 50 kişi (%11,8) ve inşaat sektöründe 81 kişi (%19,4) olarak bulgulanmıştır.

Katılımcıların kıdemlerine göre dağılımlarının ise; en fazla 2 yıldır çalışanların 182 kişi (%43), 3 ila 5 yıldır çalışanların 117 kişi (%27,7), 6 ila 10 yıldır çalışanların 83 kişi (%19,6), 11 ila 15 yıldır çalışanların 23 kişi (%5,4), 16 ila 20 yıldır çalışanların 9 kişi (%2,1) ve 20 yıl ve üzerinde çalışma tecrübesi olan çalışanların 9 kişi (%2,1) olduğu görülmektedir.

Sektörel kıdemlerine bakıldığında ise; aynı sektörde en fazla 2 yıldır çalışanların 117 kişi (%27,7), 3 ila 5 yıldır çalışanların 111 kişi (%26,2), 6 ila 10 yıldır çalışanların 101 kişi (%23,9), 11 ila 15 yıldır çalışanların 46 kişi (%10,9), 16 ila 20 yıldır çalışanların 28 kişi (%6,6) ve 20 yıldan uzun süredir aynı sektörde çalışanların 20 kişi (%4,7) olduğu görülmektedir.

Çalıştıkları firmadaki görev ünvanları ve yetki kademelerine göre katılımcıların dağılımları ise; çalıştığı işletmede işçi, işgören veya personel olanların 256 kişi (%60,5), bölüm şefi veya yardımcısı ünvanlı alt kademe yönetici pozisyonunda 73 kişi

(%17,3), bölüm müdürü veya yardımcısı ünvanında orta kademe yönetici pozisyonunda 69 kişi (%16,3) ve genel müdür veya yardımcısı ünvanıyla üst kademe yönetici pozisyonunda 25 kişi (%5,9) olduğu görülmektedir.

Tablo 6.1: Örneklem Dair Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik analiz sonuçları		Frekans	Yüzdelik	Geçerli Yüzde	Hesaplanan Yüzde
Cinsiyet	Kadın	144	34	34	34
	Erkek	279	66	66	100,0
	Toplam	423	100,0	100,0	
Medeni Durum	Bekar	254	60,0	60,0	60,0
	Evli	169	40,0	40,0	100,0
	Toplam	423	100,0	100,0	
Yaş	21 ve altı	58	13,7	13,7	13,7
	22-24	79	18,7	18,7	32,4
	25-28	92	21,7	21,7	54,1
	29-34	78	18,4	18,4	72,6
	35-40	52	12,3	12,3	84,9
	41 ve üstü	64	15,1	15,1	100,0
	Toplam	423	100,0	100,0	
Eğitim	Ortaöğretim	136	32,2	32,2	32,2
	Önlisans	131	31,0	31,0	63,1
	Lisans	127	30,0	30,0	93,1
	Lisansüstü	29	6,9	6,9	100,0
	Toplam	423	100,0	100,0	
Sektör	Tekstil	133	31,4	31,4	31,4
	İmalat Sanayi	159	37,6	37,6	69,0
	Gıda	50	11,8	11,8	80,9
	İnşaat	81	19,1	19,1	100,0
	Toplam	423	100,0	100,0	
Kıdem	0-2 yıl	182	43,0	43,0	43,0
	3-5 yıl	117	27,7	27,7	70,7
	6-10 yıl	83	19,6	19,6	90,3
	11-15 yıl	23	5,4	5,4	95,7
	16-20 yıl	9	2,1	2,1	97,9
	20 yıl ve üstü	9	2,1	2,1	100,0
	Toplam	423	100,0	100,0	
Sektörel Kıdem	0-2 yıl	117	27,7	27,7	27,7
	3-5 yıl	111	26,2	26,2	53,9
	6-10 yıl	101	23,9	23,9	77,8
	11-15 yıl	46	10,9	10,9	88,7
	16-20 yıl	28	6,6	6,6	95,3
	20 yıl ve üstü	20	4,7	4,7	100,0

	Toplam	423	100,0	100,0	
Firma	İşçi-İşgören-Personel	256	60,5	60,5	60,5
İç	Alt kademe yönetici (Bölüm Şefi veya Bölüm Şef Yrd.)	73	17,3	17,3	77,8
Pozisyon	Orta kademe yönetici (Bölüm Müdürü veya Bölüm Müdür Yrd.)	69	16,3	16,3	94,1
	Üst kademe yönetici (Genel Müdür veya Genel Müdür Yrd.)	25	5,9	5,9	100,0
	Toplam	423	100,0	100,0	

Bu araştırmada yapısal eşitlik modellemesi kullanıldığı için hipotezlerin testi için parametrik ve normal dağılım varsayımının test edilmesi gerekmektedir. Parametrik testler için verilerden ziyade, bu verilere ait ortalamaların dağılımının normallik varsayımını sağlaması gerekmektedir (Norman, 2010: 628). Normallik varsayımını sağlamak adına öncelikle çalışmanın değişkenleri için SPSS üzerinde çoklu normallik dağılımı testi Mahalanobis uzaklık katsayıları ve bu katsayıların x dağılımdaki uzaklıkları hesaplanmıştır. Olasılık değerleri ($\alpha=.001$) şartları sağlamayan, uç değere sahip 13 anket veri setinden çıkarılmıştır. Veriler 423 anket üzerinden analize tabi tutulmuştur. Sonrasında veri setinin normalliğini dair önemli bir ölçüt olarak kabul edildiğinden; veri setinin eğiklik (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmıştır. Skewness değerinin +1 ile -1 aralığında, kurtosis değerinin ise +2 ile -2 aralığında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 79). Aşağıda Tablo 6.2’de görüldüğü üzere eğiklik ve basıklık değerleri kabul edilebilir aralıktadır.

Tablo 6.2: Değişkenlere dair tanımlayıcı istatistikler

	Paradoksal Liderlik	Stratejik Çeviklik	Yenilik Performansı
Min.	1,00	1,13	1,33
Maks.	5,00	5,00	5,00
Ortalama	4,2853	4,1395	4,0323
Std. Sapma	,63627	,82075	,89885
Skewness	-,927	-,969	-,838
Kurtosis	,1051	,773	-,092

Araştırma sorularından; sektörlere göre paradoksal liderlik ortalamaları arasında fark var mıdır? Sorusunun yanıtlanması adına gerçekleştirilen ANOVA fark testi sonuçları aşağıda Tablo 6.3’te paylaşılmıştır.

Tablo 6.3: Sektörlere göre paradoksal liderlik ortalamaları fark testi sonuçları

	K.T.	s.d.	K.O.	F	P
Gruplar arası	3,344	3	1,115	2,789	0,040
Gruplar içi	167,496	419	0,400		
Toplam	170,840	422			

		Ortalama Farklar	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
Sektörler					Alt Sınır	Üst Sınır
Tekstil	İmalat	-0,12519	0,07430	0,093	-0,2712	0,0208
	Gıda	0,14525	0,10488	0,167	-0,0609	0,3514
	İnşaat	-0,10054	0,08911	0,260	-0,2757	0,0746
İmalat	Tekstil	0,12519	0,07430	0,093	-0,0208	0,2712
	Gıda	,27044*	0,10251	0,009	0,0689	0,4719
	İnşaat	0,02465	0,08631	0,775	-0,1450	0,1943
Gıda	Tekstil	-0,14525	0,10488	0,167	-0,3514	0,0609
	İmalat	-,27044*	0,10251	0,009	-0,4719	-0,0689
	İnşaat	-,24579*	0,11371	0,031	-0,4693	-0,0223
İnşaat	Tekstil	0,10054	0,08911	0,260	-0,0746	0,2757
	İmalat	-0,02465	0,08631	0,775	-0,1943	0,1450
	Gıda	,24579*	0,11371	0,031	0,0223	0,4693

*. Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.3’teki sonuçlardan hareketle paradoksal liderlik ortalamalarına göre sektörel anlamlı farklar bulunduğu bulgulanmıştır (F=2,789, P=0,040). Bu farklılıkta gıda sektörünün paradoksal liderlik ortalamaları yönünden imalat ve inşaat sektörlerinden anlamlı farkının bulunduğu bulgulanmıştır. Tekstil sektöründen ise anlamlı bir farkının bulunmadığı bulgulanmıştır. Ortalamalar üzerinden değerlendirildiğinde gıda sektörünün diğer sektörlere göre paradoksal liderlik ortalaması değerinin düşük olduğu bulgulanmıştır (Tekstil 4,043 / İmalat 4,163 / İnşaat 4.135 / Gıda 3,46).

6.1.2. Korelasyon - Güvenilirlik ve Geçerlilik - Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırmada yapılacak ölçümlerin geçerliliği ve güvenilirliği veri toplama aracı için temel unsur kabul edilmektedir. Veri toplama aşamasında araştırmacının sebep olabileceği “rastlantısal” veya “sistemik hatalar” araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği üzerinde önemli etkiye sahiptir. Geçerlilik; araştırma kapsamında ölçülmesi hedeflenen şeyin gerçekten ölçülüp ölçülmediği ile ilgiliyken, güvenilirlik ise; aynı ölçme aracının aynı örneklem üzerinde tekrar tekrar uygulanması durumunda sonucun değişip değişmeyeceği ile ilgilidir (Ural ve Kılıç, 2013).

Geçerlilik; herhangi bir testin, katılımcı kişinin ölçülmek istenen özelliğini ne kadar doğru ölçebildiğiyle ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk, 2007: 167). Geçerliliğin ölçümünde birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler arasında ise yapı geçerliliği öne çıkarılan yöntemler arasındadır. Yapı geçerliliğinin incelemek adına uygulanan yöntemler; iç tutarlılık analizi, faktör analizi ve hipotez testi tekniğidir (Büyüköztürk, 2007: 168). Bu araştırma kapsamında yapı geçerliliği faktör analiziyle test edilmiştir. Faktör analizi; ilişkili, gözlenebilen, ölçülebilen değişkenleri bir araya toplayan, belirli sayıdaki ilişkisiz ve kavramsal düzeyde anlamlı faktör veya boyutları kapsayan yeni değişkenleri bulmayı, keşfetmeyi veya daha önce başka araştırmacılarca bulunmuş modelleri test etmeyi hedefleyen çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2007: 123). Keşfedici veya amaçlayıcı faktör analizi (AFA); değişkenler arasındaki ilişkiler üzerinden değişkenlerin oluşturabileceği faktörleri tespit etmeye yönelik bir işlemdir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan modelin veya hipotezin test edildiği yöntemdir.

Faktör analizine uygunluk konusunda önemli testlerden biri de Barlett Testidir. Bu test korelasyon matrisinin istatistikî anlamlılığına bakmaktadır. İstenen durum bu testin anlamlı çıkmasıdır. KMO Barlett testi sonuçları 0-1 aralığında değer almaktadır. Herhangi bir değişkenin diğer bir değişkeni hatasız tahmin edebilmesi durumunda 1 değerini yansıtan KMO’nun 0,80 üzeri değerleri mükemmel olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 470-483).

Geçerli bir ölçekte bulunması gereken bir diğer unsur ölçeğin güvenilir olmasıdır. Güvenilirlik hesaplamasında en yaygın yöntem Cronbach alfa modelidir. Cronbach tarafından geliştirilen modelde alfa değeri 0-1 aralığında değer almaktadır. Bu değer ölçek içindeki maddelerin iç tutarlılığını yansıtmaktadır. Alfa katsayısına göre ölçek güvenilirliği yorumları ise şu şekildedir (Lorcu, 2015);

- $0 \leq a < 0,40$ ise güvenilir olmayan ölçek.
- $0,40 \leq a < 0,60$ ise güvenilirliği düşük ölçek.
- $0,60 \leq a < 0,80$ ise oldukça güvenilir ölçek.
- $0,80 \leq a < 1$ ise yüksek güvenilirliğe sahip ölçek.

Ölçek güvenilirliği aynı zamanda geçerlilik için bir ön koşul olarak kabul edilmektedir. Ölçeğin güvenilir olmaması geçerliliği de tehlikeye sokmaktadır. Ancak güvenilir bir ölçeğin geçerli olduğu tek başına güvenilirlik sonuçları ile söylenemez (Altunışık vd., 2012). Tablo 6.4'teki bulgulardan hareketle araştırma ölçeklerinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6.4: Değişkenlere Dair Korelasyon ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Ort.	Cronbach alfa	KMO Barlett	Korelasyon değerleri				
Paradoksal Liderlik	,933	,937	1				
*PL1 4,4359	,851		1				
*PL2 4,2931	,797		,719**	1			
*PL3 4,2335	,73		,573**	,653**	1		
*PL4 4,0626	,757		,473**	,519**	,670**	1	
*PL5 4,3617	,87		,670**	,591**	,595**	,600**	1
Stratejik Çeviklik	,887	,911	,577**	1			
Yenilik Performansı	,871	,848	,488**	,710**	1		

*PL = Paradoksal liderlik alt boyutları **0,01 seviyesinde ilişki anlamlıdır (2 kuyruklu)

Bu araştırmada kullanılan Zhang ve arkadaşlarının (2015) geliştirdikleri paradoksal liderlik ölçeği, Calantone ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen yenilik performansı ölçeği ve Tallon ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen stratejik çeviklik ölçeği yazarların izni alınarak, Brislin (1973)'in belirlediği kriterlerdeki beş adım izlenerek Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. Ölçeklerin Türkçe'ye çevirisi birbirinden bağımsız İngilizce lisans derecesine sahip, anadilleri Türkçe olan iki ayrı kişi tarafından yapılmıştır. Bu çeviriler yine birbirinden bağımsız İngilizce lisans derecesine sahip çevirmenlere gönderilerek İngilizce diline geri çevirmeleri istenmiştir. Her iki çevirmende İngilizce ve Türkçe dillerine hakim kişilerdir. İngilizce çevirilerin orijinal ölçekten büyük farklılıklar yansıtmadığı görölmüştür. Türkçe çeviriler yönetim ve örgütsel davranış konularında uzman dört kişilik uzman grup tarafından değerlendirilmiştir. Bu kişilerden her iki çeviriyi Türkçe'ye uygunluk, kelimelerin birbirini açıklayıp açıklamadığı yönlerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirmelerde her bir madde itinayla değerlendirilmiş ve uzlaşılan çeviriler kullanılarak anket formu oluşturulmuştur.

Genellikle yeni ölçüm araçlarının geliştirildiği araştırmalarda önce AFA ile faktör yapısı keşfedilmektedir. Sonrasında DFA ile ölçeğin öngörölen kuramsal yapısı doğrulanmaya çalışılır. Ancak ölçek uyarlama çalışmalarının amacına uygun olarak, AFA yerine DFA ile başlanması ölçölecek modelin doğru yapılması adına avantaj sağlayabilir (Hinkin, 1995: 977). DFA ile değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkinin, önceki araştırmaların bulguları çerçevesinde bir araştırma probleminin veya hipotezinin test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2009: 123). Bu sebeple ölçeklerin yapı geçerliliğinin ortaya koyulması adına AMOS programı ile doğrulamalı faktör analizleri yapılmıştır. Stratejik çeviklik ve yenilik performansı ölçeklerinin tek boyutlu olmasından dolayı tek faktörlü DFA uygulanmıştır. Araştırmanın yapısal eşitlik modeline uyumlu olması adına paradoksal liderlik ölçeği içinse ikinci düzey çok faktörlü DFA uygulanmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi testleri, denenen model için toplanan verilerin modele ne derece uygun olduğunu ortaya koymaya yönelik uyum indeksleri, değerlendirme ölçütleri sunar (Hoyle, 1995; Meydan ve şeşen, 2011). Bu uyum indeksleri model uyumunun farklı yönlerini yansıttığından, araştırmacılarca birden fazla uyum

ölçütünün birlikte kullanıldığı uygulamalarda görülmektedir. Tablo 6.5'te yapısal eşitlik modellemesinin uyum indeksleri ölçütlerine dair tablo gösterilmiştir.

Tablo 6.5: YEM Uyum İndekleri Ölçütleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumu		
X ² uyum testi (x ² /sd)	≤3	≤4-5
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	≥ 0,95	0,94-0,90
NNFI(TLI)	≥ 0,95	0,94-0,90
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90
CFI	≥ 0,95	0,94-0,90
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80
Koruyucu Uyum İndeksleri		
PNFI	≥ 0,95	-
PGFI	≥ 0,95	-
Artık Temelli Uyum İndeksi		
RMR	≤ 0,05	0,06-0,08
Model Karşılaştırma Uyum İndeksleri		
AIC	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	
CAIC	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	
ECVI	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	

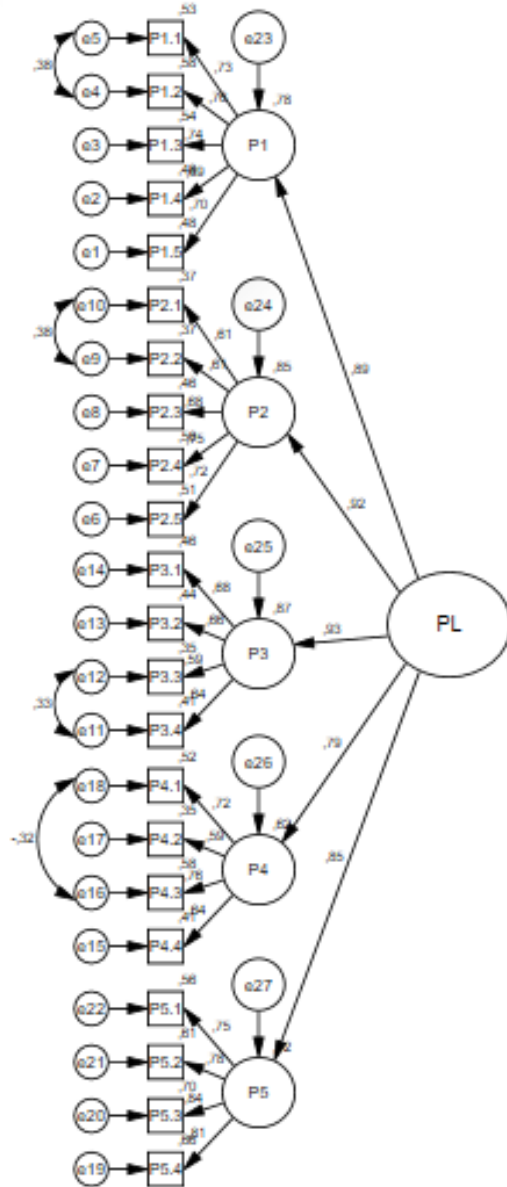
Kaynak: Anderson ve Gerbing, 1984; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2013.

Tüm bu testler arasında sosyal bilimlerde en sık kullanılanları; x²/sd (Ki-kare uyum testi), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), NNFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi), IFI (Arttırılmalı Uyum İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), GFI (İyilik Uyum İndeksi) ve AGFI (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi) değerleridir (Meydan ve Şeşen, 2011). Gürbüz ve Şahin (2018) ile Jackson ve arkadaşları (2009) ise x²/sd ile birlikte karşılaştırmalı indekslerden birisinin (TLI, CFI, NFI, IFI vb.), RMSEA veya RMR'nin yeterli olacağını, bunlara GFI'nın dahil edilebileceğini belirtmişlerdir. Bu araştırmanın bulgularının yorumlanmasında bu uyum indeks değerlerine yer verilmiştir.

Beş alt boyut ve 22 maddeden oluşan paradoksal liderlik ölçeğinin ikinci düzey çok faktörlü yapısı AMOS istatistik programı kullanılarak DFA ile test edilmiştir. Verilerin

normal dağılım göstermesinden dolayı analizlerde Maksimum Likelihood hesaplama yöntemi tercih edilmiştir. DFA ile test edilen iki düzeyli faktör yapısında; gözlenen değişkenlerin (ifadeler) birinci düzey örtük değişkenleri (faktör boyutları) yordadığı, birinci düzey örtük değişkenlerin de ikinci düzey bir örtük değişkeni (yapısal güçlendirme) yordadığı bir yapı oluşturulmaktadır. Paradoksal liderlik ölçeğini daha önce Türkçe'ye uyarlayan Akça ve Tuna (2019) farklı boyutlardan beş ifadeyi çıkarmışlardır. Ölçeğin bu tez kapsamında gerçekleştirilen yeni uyarlamasında herhangi bir madde çıkarmaksızın kullanıma uygun versiyonuna ulaşılmıştır. Paradoksal liderlik ölçeğinin DFA modeline Şekil 6.1'de yer verilmiştir.

Şekil 6.1: Paradoksal Liderlik Ölçeğine ait ikincil seviye DFA Modeli



- *PL= Paradoksal Liderlik,
- *P1= Bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak,
- *P2= Ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği (özgecilik) ile birleştirmek,
- *P3= Özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutmak,
- *P4= Esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak,
- *P5= Çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilmek hem de yakın olabilmek

Tablo 6.6: Paradoksal Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Uyum Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$	3,13	Kabul Edilebilir uyum
NNFI(TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,90	Kabul Edilebilir uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,91	Kabul Edilebilir uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,91	Kabul Edilebilir uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,71	Kabul Edilebilir uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,881	Kabul Edilebilir uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,849	Kabul Edilebilir uyum

DFA sonucunda elde edilen faktör yapılarının uyum indeks değerleri tablo 6.6'da paylaşılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin DFA sonuçlarından hareketle kabul edilebilir, anlamlı istatistiki ilişkilere sahip olduğu bulgulanmıştır. Analizler sonrası model uyum indekslerinin daha uygun düzeye getirilebilmesi için; serbestlik derecesine göre ki-kare değerlerinin değişimi hakkında bilgi veren, düzeltme indeksi, Modification Indices (MI) değerleri gözden geçirilmiştir. MI değerlerinin yüksekliği ilgili değişkenlerin serbest olmadığını aralarında bağ bulunduğunu göstermektedir. Sosyal bilimlerde MI değerinin sıfır olması pek olası değildir. MI değeri yüksek değişkenler arasında bağ kurulması ki-kare değerini düşürmekte ve modelin daha uygun hale gelmesini sağlamaktadır. Gürbüz (2021: 42)'e göre MI için genel kural; 5 veya daha az maddeden oluşan faktörler için 1, 6-11 maddelik faktörlerde 2 ve 12 ve daha fazla maddeden oluşmuş faktörlerde 3'ten fazla düzeltme yapılmamalıdır. Bu doğrultuda aynı faktörlerin altındaki maddeler arasındaki; e4-e5, e9-e10, e11-e12 ve e16-e18 hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir. Kovaryanslar sonrası tekrarlanan analizlerde uyum indekslerinin yükseldiği tespit edilmiştir. DFA sonucunda; yapısal eşitlik modeli sonucu paradoksal liderlik ölçeğini oluşturan 22 madde ve 5 alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. İkinci seviye DFA uyum indeks değerleri önerilen beş faktörlü modelin veriye uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlarla paradoksal liderlik ölçeği ile öngörülen kuramsal yapı doğrulanmıştır.

Tablo 6.7: Paradoksal Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçlarının Yansıttığı Faktör Yükleri

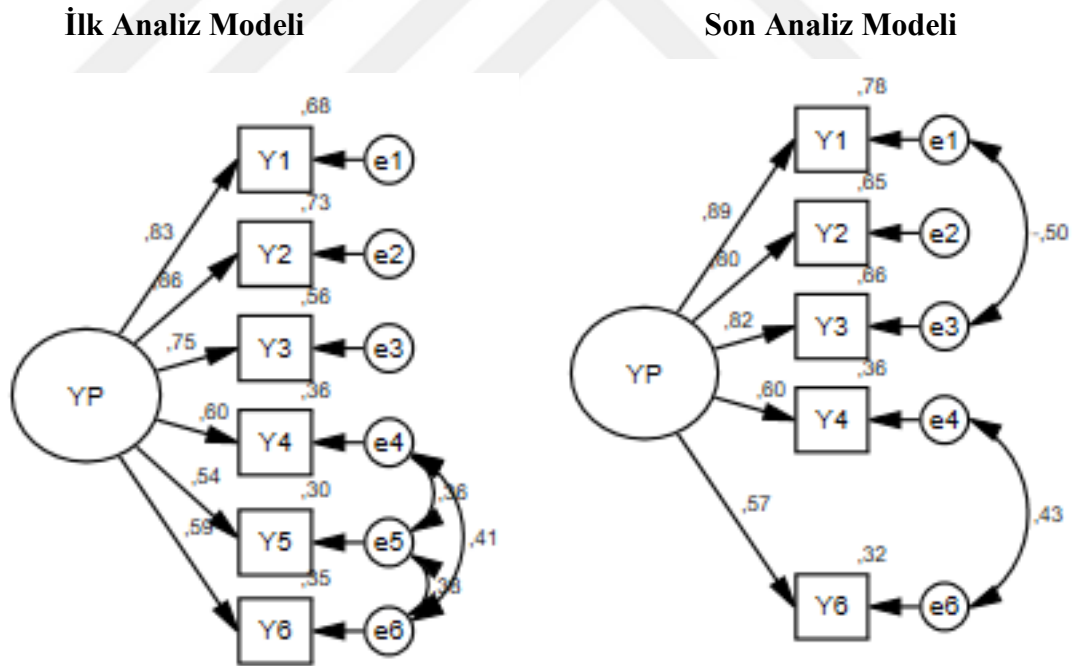
Maddeler	Faktör Yükleri
P5.1	,747
P5.2	,780
P5.3	,838
P5.4	,810
P4.1	,723
P4.2	,592
P4.3	,760
P4.4	,643
P3.1	,680
P3.2	,660
P3.3	,591
P3.4	,637
P2.1	,609
P2.2	,610
P2.3	,677
P2.4	,747
P2.5	,716
P1.1	,731
P1.2	,762
P1.3	,738
P1.4	,693
P1.5	,696

Paradoksal liderlik ölçeğine dair DFA sonucunda ulaşılan faktör yükleri Tablo 6.7’de paylaşılmıştır. Faktör yüklerinin 0,838 ile 0,591 aralığında değişiklik gösterdiği görülmektedir.

Tek boyutlu ve 6 maddelik yenilik performansı ölçeği de AMOS programı üzerinden DFA ile test edilmiştir. Normal dağılım gösteren verilerin analizlerinde maksimum likelihood hesaplama yöntemi tercih edilmiştir. Tek düzeyli faktör yapısı ile gerçekleştirilen ilk analizlerin sonucunda modelin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir uyumdan uzak değerler yansıtması ve ölçeğin bir maddesinde MI değerlerinin birçok madde ile yüksek değerler yansıtmasından dolayı YP5 kodlu maddenin çapraz yükleme (cross loading)’ye uğradığı görülmüştür. Söz konusu madde modelden çıkarılarak analizler yenilenmiş ve modelin uyuma ulaştığı bulgulanmıştır.

Modelde çapraz yükleme (cross loading); düzeltme indeksi yüksek olan maddenin birden fazla örtük değişkenin altında yer aldığı durumlarda yaşanmaktadır. Regresyon ağırlıkları tablosunda birden fazla değişken ile yüksek indeks değeri sergileyen maddelerin, birleşim ve ayrışım geçerliliğini ihlal etmesinden dolayı bu maddelerin analizden çıkarılması önerilmektedir (Gürbüz, 2021: 44). Aynı ölçeği kullanan Korkat (2019: 113)'ın da araştırmasında aynı maddeyi modelinden çıkardığı görülmüştür. Bu maddenin uyum değerlerinden uzaklığının sebebinin ters kodlu olarak uygulanmasından ve anket formunun sonunda yer almasından kaynaklı, katılımcılarca algılanma noktasında sıkıntı yaşanabilmiş olabileceği düşünülmektedir. Ölçeği uygulayacak araştırmacılara, daha verimli sonuçlara ulaşılması adına ters kodlu YP5 maddesinin diğer ifadelerle uyumlu olacak şekilde uyarlanarak uygulanması tavsiye edilebilir. Yenilik performansı ölçeğinin DFA modellerine Şekil 6.2'de yer verilmiştir.

Şekil 6.2: Yenilik Performansı Ölçeğine ait DFA Modelleri



*YP=Yenilik Performansı

Tablo 6.8: Yenilik Performansı Ölçeğinin DFA Uyum Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İlk Değerler	Son Değerler	Sonuç
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$	16,255	3,726	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI(TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,810	,972	İyi Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,887	,992	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,886	,992	İyi Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	,190	,080	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	,880	,989	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	,720	,947	İyi Uyum

DFA sonucu ulaşılan uyum indeks değerleri Tablo 6.8’de paylaşılmıştır. Madde çıkarıldıktan sonraki DFA sonuçları değişkenler arası ilişkilerin büyük oranda iyi uyum seviyesinde anlamlı istatistiki ilişkileri yansıttığı bulgulanmıştır. Analizler sonrası model uyum indekslerinin daha uygun seviyeye yükseltilebilmesi adına MI değerleri de gözden geçirilmiş ve e1-e3 ve e4-e6 hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir. Kovaryanslar sonrası uyum indekslerinin yükseldiği tespit edilmiştir. DFA sonuçları yapısal eşitlik modeli sonucu yenilik performansı ölçeğinin 5 maddelik tek boyutlu formunun ölçek yapısı ile ilişkisini yansıtmaktadır ve önerilen modelin veriye iyi uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar ile yenilik performansı ile öngörülen kuramsal yapı doğrulanmıştır.

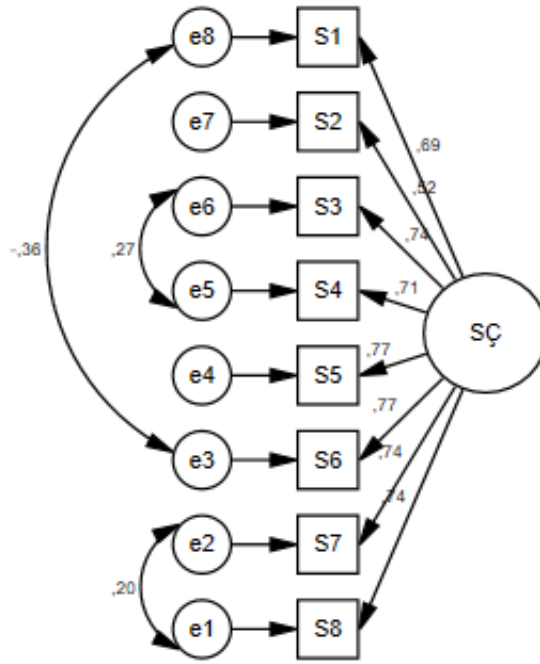
Tablo 6.9: Yenilik Performansı Ölçeğinin DFA Sonuçlarının Yansıttığı Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri
YP1	,885
YP2	,804
YP3	,815
YP4	,601
YP6	,567

Yenilik performansı ölçeğinin DFA sonuçlarının ortaya koyduğu faktör yükleri Tablo 6.9’da paylaşılmıştır. Faktör yüklerinin 0,567 ile 0,885 aralığında değiştiği görülmektedir.

Doğrulamalı faktör analizleri kapsamında son adımda tek boyutlu 8 maddelik stratejik çeviklik ölçeği AMOS üzerinden ele alınmıştır. Yine normal dağılım gösteren verilerin analizinde maksimum likelihood hesaplama yöntemi tercih edilmiştir. Tek düzeyli faktör yapısı ile gerçekleştirilen analiz sonucu ulaşılan stratejik çeviklik modeli Şekil 6.3'te paylaşılmıştır.

Şekil 6.3: Stratejik Çeviklik Ölçeğine ait DFA Modelleri



SÇ=Stratejik Çeviklik

Tablo 6.10: Stratejik Çeviklik Ölçeğinin DFA Uyum Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2,446	İyi Uyum
NNFI(TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,975	İyi Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,985	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,985	İyi Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	,060	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	,974	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	,945	İyi Uyum

DFA sonucu ulaşılan uyum indeks değerleri Tablo 6.10'da paylaşılmıştır. DFA sonuçları değişkenler arası ilişkilerin çok büyük oranda iyi uyum seviyesinde anlamlı istatistiki ilişkileri yansıtmaktadır. Analizler sonrası model uyum indekslerinin daha

uygun seviyeye yükseltilebilmesi adına MI değerleri de gözden geçirilmiş ve e1-e2, e3-e8 ve e5-e6 hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir. Kovaryanslar sonrası uyum indekslerinin yükseldiği tespit edilmiştir. DFA sonuçları yapısal eşitlik modeli sonucu stratejik çeviklik ölçeğinin 8 maddelik tek boyutlu formunun ölçek yapısı ile ilişkisini yansıtmaktadır. Önerilen modelin veriye iyi uyum düzeyinde olduğunu bulgulanarak, yenilik performansı ile öngörülen kuramsal yapı doğrulanmıştır.

Tablo 6.11: Stratejik Çeviklik Ölçeğinin DFA Sonuçlarının Yansıttığı Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri
SÇ1	,687
SÇ2	,522
SÇ3	,744
SÇ4	,712
SÇ5	,770
SÇ6	,772
SÇ7	,740
SÇ8	,740

Stratejik çeviklik ölçeğinin DFA sonuçlarının ortaya koyduğu faktör yükleri Tablo 6.11’de paylaşılmıştır. Faktör yüklerinin 0,522 ile 0,772 aralığında değiştiği görülmektedir.

Ölçeklere uygulanan tanımlayıcı, geçerlilik-güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları, toplanan verilerin oluşturulan modelin hipotez testleri için uygun olduğu sonuçlarına ulaştırmıştır.

6.1.3. Hipotez testleri

İki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişkenin aracılık edip etmediğiyle ilgili hipotezler regresyon analizleri ile kanıtlanabilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Aracılık etki modelleri bağımsız değişken X’in, bağımlı değişken Y’ye etkisine aracılık eden bir aracı değişken M’nin modele dahil edilmesiyle; dışsal M, X’in Y’ye etkisinin nasıl ve neden meydana geldiğinin açıklamasına yardımcı olmaktadır. Aracı etkinin istatistiksel ispatında kabul edilen iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar Baron ve Kenny (1986)’nin geleneksel yaklaşımı ve çağdaş yaklaşım olarak Yapısal

Eşitlik Modellemesi (YEM)'dir (Gürbüz, 2021). Ayrıca ek olarak PROCESS Makrosuda aracı testlerinde kullanılan yöntemlerdendir.

Yol analizi gözlenen değişkenler arasındaki karmaşık ilişkilerin modellenmesinde korelasyon katsayılarını ve regresyon analizini bütünleştirmektedir. Yol analizi araştırmacının kuramsal olarak kurguladığı modelin değişkenleri arasındaki yolların gücünü ve anlamlılığını test etmektedir. Bu testlerde birden çok değişkenin birbiri ile etkileşimi analiz edilmekte ve bütüncül olarak değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya koyulabilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Geleneksel yaklaşımda aracı etkinin test edilmesinde bir takım koşulların sağlanması gerekmektedir. Son yıllardaki çalışmalar geleneksel yaklaşıma önemli eleştiriler getirmiştir. Bu eleştiriler arasında; üç farklı hipotezin desteklenmesiyle aracı etkiye karar verilmesi, tam aracı ve kısmi aracı terimlerine dair eleştiriler, Sobel testinin güvenilirliği düşük ve katı bir test olmasına dair eleştiriler öne çıkmaktadır. Bu sebeple araştırma kapsamında çağdaş yaklaşım esas alınmıştır. Araştırmanın hipotez testleri için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) tercih edilerek değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler değerlendirilmiştir.

YEM tekniği nicel verileri ve modeldeki ilişkisel ve nedensel varsayımları bütüncül olarak kullanmaktadır. YEM'in güçlü bir istatistiksel araç olarak kullanım amaçları (Awang, 2012); DFA yürütmek, çoklu regresyon modellerini eş zamanlı analiz etmek, çoklu bağlantı problemleri bulunan regresyonları analiz etmek, yol analizini birçok bağımlı değişken ile analiz etmek, bir modelde korelasyon ve kovaryansı tahmin etmek, bir modeldeki değişkenlerin karşılıklı ilişkilerinin modellenmesi olarak sayılmaktadır. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre YEM; aynı anda birden çok regresyon analizidir.

Gürbüz (2021) YEM ile aracı etkinin ispatlanmasında sağlanması gereken sıralı koşulları değerlendirirken;

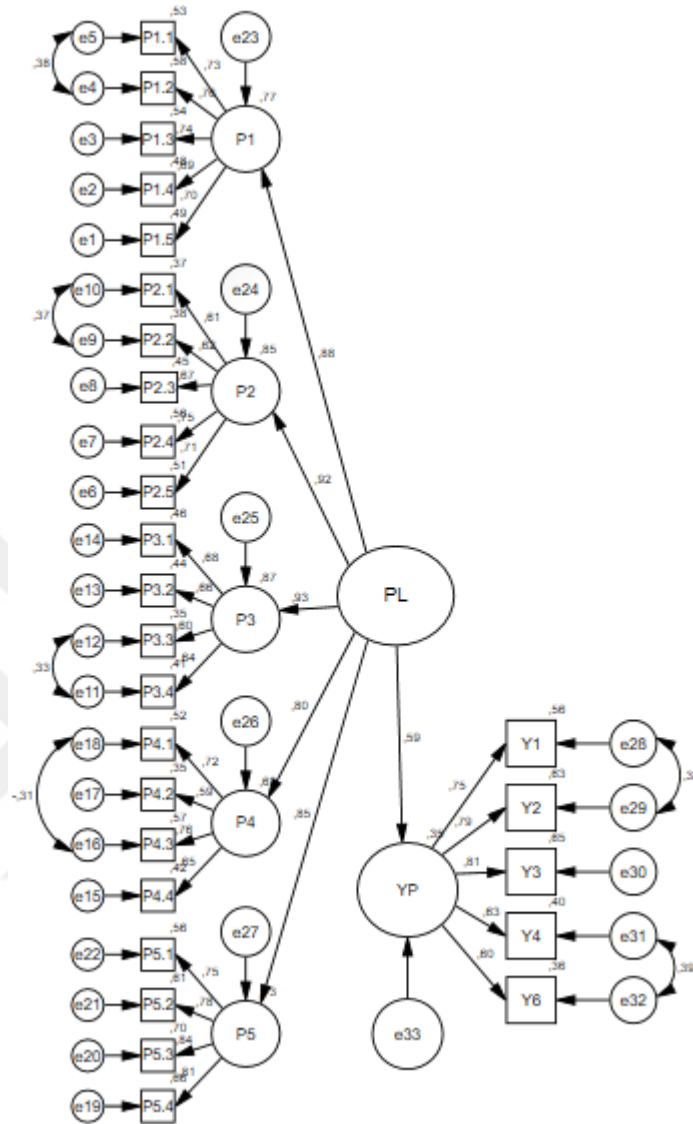
1. Dışsal değişkenin (paradoksal liderlik), içsel değişken (yenilik performansı) üzerindeki etkisi test edilmekte ve bu etkinin ideal olarak anlamlı olması beklenmektedir. Anlamlı olmaması aracılık etkinin bulunmadığı anlamına gelmez.

2. Dışsal değişkenin (paradoksal liderlik) aracı değişken (stratejik çeviklik) üzerinde etkisi olmalıdır. Bu etkinin de ideal olması beklense de, anlamlı olmaması aracılık etkinin bulunmadığı anlamına gelmez.
3. Aracı değişken (stratejik çeviklik)'nin, içsel değişken (yenilik performansı) üzerinde etkisi olmalıdır. Bu etki dışsal değişken (paradoksal liderlik) ile aracı değişken (stratejik çeviklik)'nin birlikte modele eklenmesiyle test edilmelidir. Etkinin ideal olarak anlamlı olması beklenmektedir ama anlamlı olmaması aracı etki bulunmadığı anlamına gelmez.
4. Dışsal değişkenin (paradoksal liderlik) aracı değişken (stratejik çeviklik) vasıtasıyla içsel değişken (yenilik performansı) üzerindeki etkisi sobel testinden daha geçerli bootstrap tekniğiyle test edilmelidir. Aracılık veya dolaylı etkiden söz edilebilmesi bootstrap testi sonuçlarının anlamlı olmasına bağlıdır.

YEM hem gizil değişkenleri hem de gözlenen değişkenleri içinde bulunduran yapısıyla; yol analizi ve DFA'nın birleşmiş halidir. YEM çoklu regresyon olarak değerlendirilmekte ve geleneksel yöntemlere göre özellikle hata hesaplamalarında daha net sonuçlar sunmaktadır. YEM'de klasik istatistiksel yöntemlerden farklı şekilde bağımlı ve bağımsız değişken yerine içsel ve dışsal değişken tanımları tercih edilmektedir. Bunun sebebi YEM'de bir değişkenin bazı değişkenler için bağımlı değişken olabilirken, bazı değişkenler için bağımsız değişken olabilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Çağdaş yaklaşım ışığında YEM aracılığıyla paradoksal liderliğin yenilik performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolü test edilmiştir. Aracı etkinin analizinde iki modelden yararlanılmıştır. İlk modelde paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Model Şekil 6.4'te paylaşılmıştır.

Şekil 6.4: Aracı Etkinin Test Edilmesi Adına Kurulan Birinci Model



PL=Paradoksal Liderlik, YP=Yenilik Performansı

Tablo 6.12: Birinci Model YEM Uyum Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
x2/sd	≤3	≤4-5	2,689	İyi Uyum
NNFI(TLI)	≥ 0,95	0,94-0,90	,900	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90	,911	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	≥ 0,95	0,94-0,90	,911	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	,063	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	,870	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	,843	Kabul Edilebilir Uyum

Birinci modelin uyum değerlerinin yansıtıldığı Tablo 6.12'deki veriler ışığında; modelin veriye uyumlu ve kabul edilebilir olduğu ortaya koyulmuştur. Birinci modelin yol katsayısı ve etki büyüklüğü ise Tablo 6.13'te paylaşılmıştır. Etki büyüklüklerinin değerlendirilmesinde Kline (2016)'ın önerdiği ölçütler esas alınarak; 0,10'dan düşük etkiler küçük etki, 0,30 ile 0,50 aralığındaki etkiler orta etki ve 0,50 veya daha yüksek etkiler ise büyük etki şeklinde yorumlanmıştır. Tablo 6.13'teki veriler ışığında paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı büyük bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Bu sonuç *H1* hipotezinin desteklemektedir.

Tablo 6.13: Birinci Model YEM Yol Katsayıları ve Etki Büyüklükleri

Etkilenen ← Etkileyen	p	Beta (β)	Etki Büyüklüğü
YP <--- PL	***	,59	Büyük Etki

Yol analizi kapsamında ilk model sonucu paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerindeki anlamlı etkisinin modele dışsal değişken stratejik çevikliğin aracı olarak dahil edilmesiyle anlamlılığını yitirmesi beklenmektedir. Dolaylı etkinin ölçülmesi ve diğer hipotezlerin test edilmesi adına oluşturulan ikinci modelde yer alan paradoksal liderlik, stratejik çeviklik ve yenilik performansı değişkenlerinin yapısal eşitlik modeli Şekil 6.4'te paylaşılmıştır.

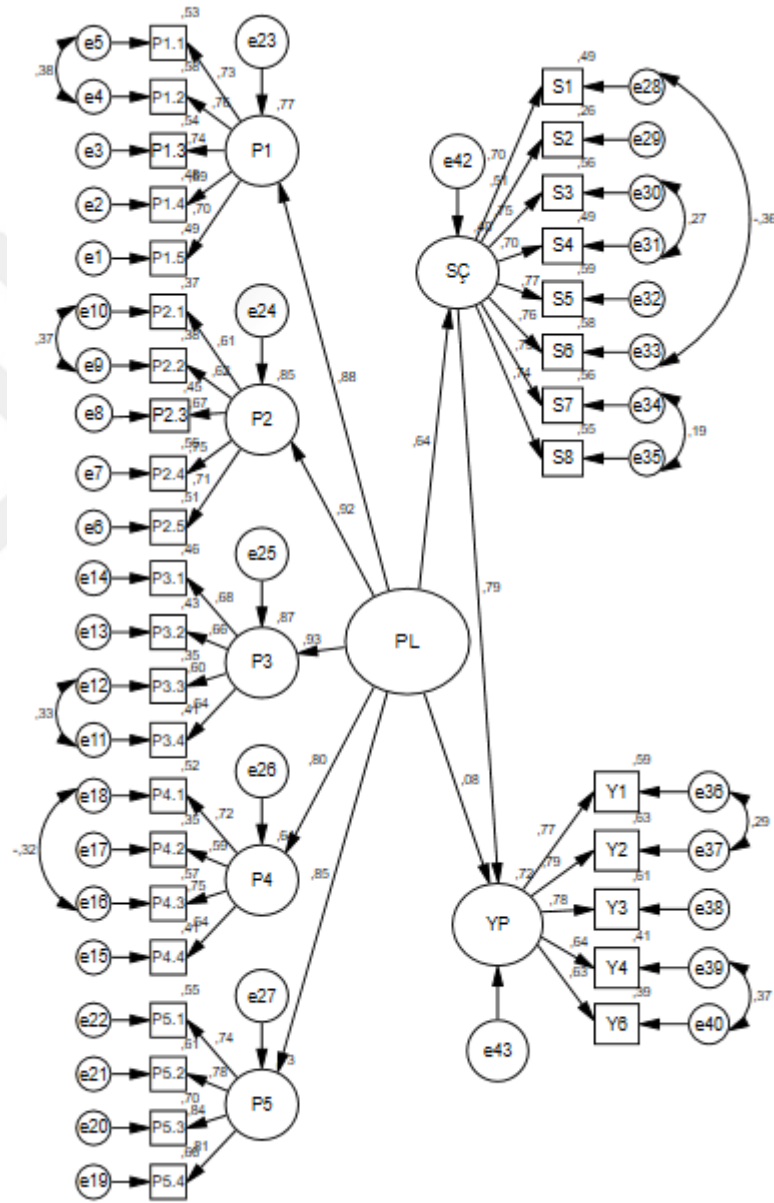
Tablo 6.14: YEM Uyum Değerleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2,343	İyi Uyum
NNFI(TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,901	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,910	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,909	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	,056	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	,854	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	,830	Kabul Edilebilir Uyum

Aracılık etkinin testine yönelik kurulan modele dair uyum indeksleri Tablo 6.14'de paylaşılmıştır. İlk analizlerde uyum indeks değerlerinin daha uygun düzeye yükseltilmesi için MI değerleri incelenmiş ve DFA analizlerindeki benzer şekilde aynı faktör altındaki; e4-e5, e9-e10, e11-e12, e16-e18, e28-e30 ve e31-e32 hata terimleri arasına kovaryanslar çizilmiştir ve tekrarlanan analizlerde uyum indeks

değerlerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Uyum indeks değerleri modelin veriye uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla aracılık etkisinin varlığını ispatlamaya yönelik kurulan model sağlanmaktadır.

Şekil 6.5: Paradoksal Liderliğin Yenilik Performansına Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracı Rolüne Dair YEM



PL=Paradoksal Liderlik, YP=Yenilik Performansı, SÇ=Stratejik Çeviklik

Modelin uyumu tespit edildikten sonra değişkenlerin ilişkilerinin anlamlılığı kontrol edilmiştir. Anlamlılık kontrolü sonrası değişkenlerin Beta değerleri incelenerek

değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilere bakılmıştır. Anlamlılık ve Beta değerleri Tablo 6.15’te paylaşılmıştır.

Tablo 6.15: YEM Yol Katsayıları ve Etki Büyüklükleri

Etkilenen ← Etkileyen	p	Beta (β)	Etki Büyüklüğü
SÇ <--- PL	***	,636	Büyük Etki
YP <--- PL	,113	,085	-
YP <--- SÇ	***	,790	Büyük Etki

PL=Paradoksal Liderlik, YP=Yenilik Performansı, SÇ= Stratejik Çeviklik

Tablo 6.15’teki veriler ışığında paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde mevcut anlamlı etkisi anlamlılığını yitirmiştir ($p>0.05$). Bu sonuç *H4* hipotezinin desteklenebilmesi adına beklenen bir durumdur. Paradoksal liderliğin stratejik çeviklik üzerinde büyük bir anlamlı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$; $\beta=,636$). Bu sonuç *H2* hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Yani paradoksal liderlikteki bir birimlik değişiklik stratejik çeviklik üzerinde 0,636 oranında değişime sebep olmaktadır. Stratejik çevikliğin yenilik performansı üzerinde büyük anlamlı etkisinin bulunduğu bulgulanmıştır ($p<0,05$; $\beta=,790$). Bu sonuç *H3* hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Stratejik çeviklik üzerindeki bir birimlik değişim yenilik performansında 0,790’lik değişime sebep olmaktadır. *H4* hipotezinin test edilmesi adına bootstrap yöntemi esas alınarak yol analizi yapılmıştır. Bootstrap analizinde yeniden örneklem seçeneği 5000 olarak belirlenmiştir. Bootstrap ile aracı etkinin analizinde, aracı hipotezinin desteklenebilmesi için analiz sonucu elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerinin sıfır (0) değerini kapsamaması beklenmektedir (Gürbüz, 2021).

Tablo 6.16: Dolaylı Etkiye Dair Bootstrapping Güven Aralığı

YP	PL		
	Beta (β)	Lower Bound (Alt Sınır)	Upper Bound (Üst Sınır)
	0,502	403	608

PL=Paradoksal Liderlik, YP=Yenilik Performansı

Tablo 6.16’da dolaylı etkiye ilişkin güven aralığının alt ve üst sınırı görülmektedir. Bootstrapping alt ve üst güven aralığı değerlerinin aralığında sıfır değerini kapsamadığı sonuçlardan görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında paradoksal liderliğin stratejik çeviklik vasıtasıyla yenilik performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu bulgulanmış ve *H4* hipotezi bu sonuçlarla desteklenmiştir ($\beta=,502$, %95 GA

[0.403, 0.608]). Tüm bulgular ışığında Tablo 6.17’de hipotez testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6.17: Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Kabul	Ret
<i>H1</i> : Paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	✓	
<i>H2</i> : Paradoksal liderliğin stratejik çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	✓	
<i>H3</i> : Stratejik çevikliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	✓	
<i>H4</i> : Paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisinde stratejik çevikliğin aracı etkisi vardır.	✓	

Karma yöntem araştırmasının nicel bulgularının analizleri tamamlanmıştır. Nicel bulguların derinlemesine değerlendirmesi ve tartışmalarına analiz sonuçlarının bütünlleştirildiği bütüncül araştırma bulguları başlığında yer verilmiştir. Nicel bulguların açıklanması adına gerçekleştirilen nitel araştırma sürecine dair analiz bulguları sonraki başlıkta ele alınmaktadır.

6.2. Nitel Analiz Bulguları

Bu çalışmada Creswell (2009)’in karma yöntem sorularının kullanımıyla nitel verilerin toplanması yöntemi esas alınmış ve katılımcılara yönlendirilen yarı yapılandırılmış sorular hazırlanmıştır.

Katılımcılar ile öncelikle paradoksal liderliğe dair daha açıklayıcı hususların ortaya çıkarılması adına paradoksal liderliğin gereklilikleri ve faktörleri (belirleyicileri) üzerine konuşulmuş ve ardından paradoksal liderlik alt boyutlarıyla bağlantılı sorular yöneltilerek paradoksal liderliğin uygulanması noktasında örnekler toplanmaya çalışılmıştır. Ardından araştırma hipotezlerinin daha derin açıklanabilmesi adına yönlendirilen sorularla örnek tecrübelerin toplanması amaçlanmıştır. Nitel görüşmelerden elde edilen bulgular ile paradoksal liderliği benimseme arzusundaki bireylere önemli odak noktaların sunulması amaçlanmıştır. Bu amaçla görüşme

transkriptlerinin yorumlanmasında içerik analizinden faydalanılmış ve tümdengelim paradigması benimsenerek genel bir kodlama şekli benimsenmiştir.

Nitel araştırmanın mülakat tekniği ile Iğdır OSB'deki farklı sektör ve farklı yönetim kademesindeki yöneticiler ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu örneklemin seçiminde amaçlı ve seçici örnekleme yöntemiyle hareket edilmiştir. Yöntem başlığı altında bu süreç detaylı olarak ele alınmaktadır. Araştırmanın mülakatlarına gönüllülük esaslı katılım gösteren paradoksal liderlerin demografik özellikleri Tablo 6.18'de paylaşılmıştır.

Tablo 6.18: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Sektör	Yönetim Kademesi
K1	Erkek	30	7	İmalat	Alt Kademe
K2	Erkek	33	7	Gıda	Orta Kademe
K3	Kadın	29	4	Gıda	Alt Kademe
K4	Erkek	33	10	İmalat	Orta Kademe
K5	Erkek	49	23	İmalat	Üst Kademe
K6	Kadın	49	22	Gıda	Üst Kademe
K7	Erkek	42	20	İnşaat	Üst Kademe
K8	Erkek	48	-	İnşaat	Üst Kademe
K9	Erkek	47	32	Tekstil	Üst Kademe
K10	Erkek	44	32	Tekstil	Üst Kademe

Verilerin toplanması adına mülakat süreçlerinin tamamlanmasının akabinde veri analizi için sabit kod çizelgesi oluşturulmamıştır. Temaların tayininde tümdengelim yaklaşımıyla kuramsal temel esas alınsa da; kodların belirlenmesinde katılımcı ifadelerinden gerçekleştirilen çıkarımsal bir tutum izlenmiştir. Kod çizelgesi veri tabanında kullanılan kodlar hakkında bir açıklamadır. Bu çizelge proje süresince geliştirilir ve kodlar literatürdeki kodlara dayanabileceği gibi analiz boyunca da ortaya çıkabilir (Creswell ve Plano Clark, 2020: 223). Nitel veri analizi süreci verilerin kodlanması aşamasıdır. Her bir birime etiketler atanmakta ve kodlar temalar altında gruplanmaktadır.

İçerik analizi veriden, veri içeriğine dair tekrarlanabilir ve geçerliliğe sahip sonuçların çıkarılması adına kullanılan bir araştırma tekniğidir. Koçak ve Arun (2006: 23-24)'a göre nicel değerlendirmelerden yoksun niteliksel yorumlar çok da anlamlı olmayacaktır. Bunu şu şekilde açıklamaktadırlar; niceliksel olarak sunulan bulgular, hazırlanan tablolarla araştırma konusuna dair niteliksel bir yargı sunulması mümkün kılınabilmektedir. Büyüköztürk ve arkadaşları (2008: 253)'na göre; içerik analizi, belirli kurallar izlenerek, sistematik ve yinelenebilir bir teknikle gerçekleştirilen kodlamalarla, bir metnin bazı sözcüklerinin daha kısa içerik kategorileri altında özetlendiği, içerik iletişiminin tanımlanmasında uygulanan sistematik bir süreçtir. Bu süreçte belge içerikleri, alınan notlar ve görüşmelerin içerikleri analiz edilmektedir. Bu süreç verilerin kodlanmasını ve kategorilerin oluşturulmasını kapsamaktadır (Merriam, 2013). İçerik analizinin sunduğu bir diğer avantaj ise; sözel verilerin kodlamalar sonucunda ulaşılan frekans ve yüzde değerlerini kullanarak sayısallaştırıp yorumlanmasına imkan tanımasıdır (Büyüköztürk vd., 2008: 256). Yıldırım ve Şimşek (2006)'e göre içerik analizinin dört aşaması; 1-verilerin kodlanması, 2-temaların bulunması, 3-kodların ve temaların düzenlenmesi ve 4-bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır.

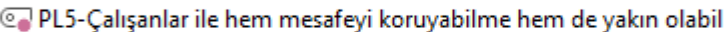
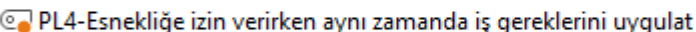
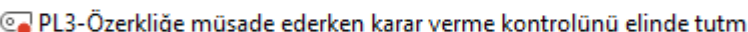
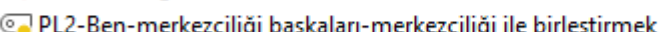
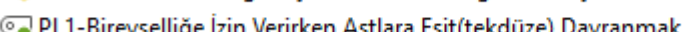
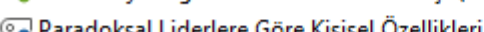
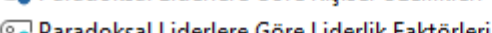
Nitel araştırmada üzerinde durulması gereken önemli bir hususta çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliğidir. Nitel araştırmada güvenilirliğin rolü düşüktür. Öncelikle metnin bölümleriyle ilişki içindeki kodlar üzerinde fikir birliğine varılır ve gruptaki farklı kodlayıcıların güvenilirliği ile ilgilenilir. Verilerin farklı kullanıcılarca tekrarlanacak kodlamalar sonunda karşılaştırıldığı verilerin üçgenlemesi tekniği veri geçerliliği için uygulanan yöntemlerdendir. Bir başka yaklaşım ise alanında uzman kişilerden verileri incelemelerinin istenmesidir. Bu kişilerin tercihinde alan uzmanları yanında nitel uzmanlığı bulunan kişilerinde tercih edilmesi esastır. Bu kişiler araştırmada görev almasalar bile veri tabanını ve nitel bulguları kendi kriterleriyle inceleyen lisansüstü öğrenciler veya öğretim üyeleri olabileceği gibi dış okuyucu kitlesi de olabilir (Creswell, 2007).

Bu araştırmanın görüşmelerinin deşifrelerinin ardından görüşme kayıtları MAXQDA Nitel Veri Analiz Programı yardımıyla kodlanmıştır. Sonrasında bu kodlar ortak yönleri ve benzerlikleri esas alınarak temalar altında toplanmıştır. Creswell (2009:

66)'e göre; tematik kodlama, araştırmacının okuma, düzenleme ve analiz için verileri hazırlama süreçlerini kullanmasıyla yürütülür. Toplanan verilere genel bir çerçeve çizilir. Paradoksal liderlik (Zhang vd., 2015) teorisi esas alınarak temaları belirlenen kodlar sınıflandırılmıştır. Bu temalar paradoksal liderlik alt boyutlarının özelliklerini içeren desen kodlaması ile oluşturulmuştur.

Araştırma sürecinde elde edilen 10 görüşme metni MAXQDA üzerinde temalara ve kodlara göre okunup incelenmiş ve ilgili bölümleri işaretlenmiştir. Metinde ilgili kodu yansıtan her bir cümle kodlara atılarak, değerlerin sayı ve frekanslarının ortaya çıkarılması sağlanmıştır. Değişkenlere ait kodlamaların frekans dağılımları Şekil 6.6'de gösterilmektedir.

Şekil 6.6: Temaların Kodlarının Frekans Dağılım Şeması

 Kod Sistemi		212
>  PL-SÇ-YP Etkisi		9
>  SÇ-YP Etkisi		13
>  PL-YP Etkisi		16
>  PL-SÇ etkisi		22
>  PL5-Çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabil		15
>  PL4-Esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulat		18
>  PL3-Özerkliğe mücade ederken karar verme kontrolünü elinde tutm		10
>  PL2-Ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği ile birleştirmek		12
>  PL1-Bireyselliğe İzin Verirken Astlara Eşit(tekdüze) Davranmak		18
>  Paradoksal Liderlere Göre Kişisel Özellikleri		55
>  Paradoksal Liderlere Göre Liderlik Faktörleri		21

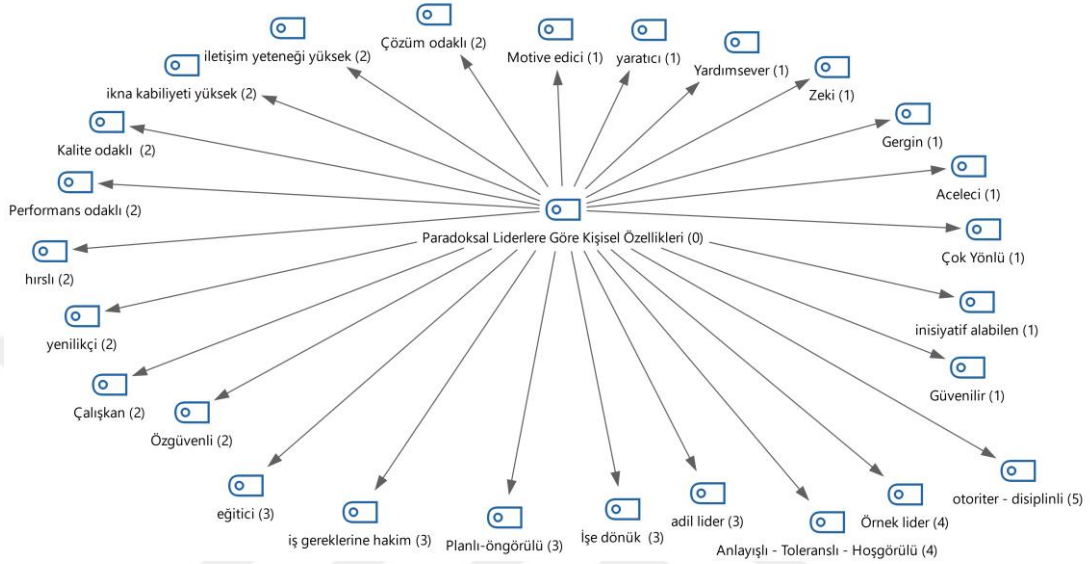
*PL=Paradoksal lider, SÇ=Stratejik çeviklik, YP=Yenilik performansı

Araştırmanın kodlama sürecinin güvenilirliğini sağlamak adına liderlik üzerine çalışmaları olan iki öğretim üyesinden ve nitel araştırma konusunda uzman tecrübeli bir öğretim üyesinden kodlamalar konusunda görüş alınmıştır. Tavsiyeleri dikkate alınarak son hali verilmiş ve betimsel bulguların ortaya koyulması, ileri seviye analiz, yorumlama ve bütünleştirme aşamalarına geçilmiştir.

Katılımcıların ifadelerinden betimsel bulguların ortaya koyulması adına frekans analizi, kelime bulutu ve kod – alt kod – bölümler modeli kullanılmıştır. İlk olarak araştırma değişkenlerine dair anahtar kavramların ortaya koyulması adına kelime

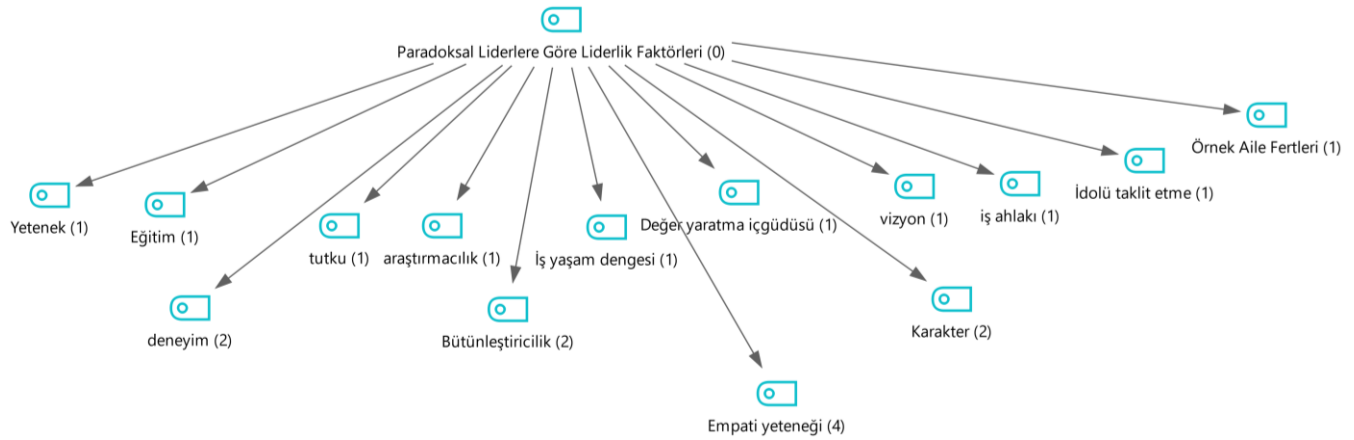
fikirleri paylaşılmıştır. Bu çıktılarla araştırmanın nitel sorularından; “paradoksal liderlik puanı yüksek olan farklı sektörlerden liderlerin benimsedikleri liderlik vasıfları ve lider olmalarını sağlayan faktörler nelerdir?” sorusu yanıtlanmaya çalışılmıştır.

Şekil 6.8: Paradoksal Liderlerin Öne Çıkardıkları Liderlik Özellikleri



Paradoksal liderlerin çoğunluğunun en çok öne çıkardığı liderlik özelliği; otoriter, disiplinden ödün vermemektir. Yine astlarına örnek teşkil edebilmek ve hoşgörü, anlayış, tolerans gibi özellikler öne çıkarılmıştır. En çok öne çıkarılan bu liderlik vasıfları da paradoksal bir bütünlüğü yansıtmaktadır.

Şekil 6.9: Paradoksal Liderlerin Liderliğine Etki Eden Faktörler



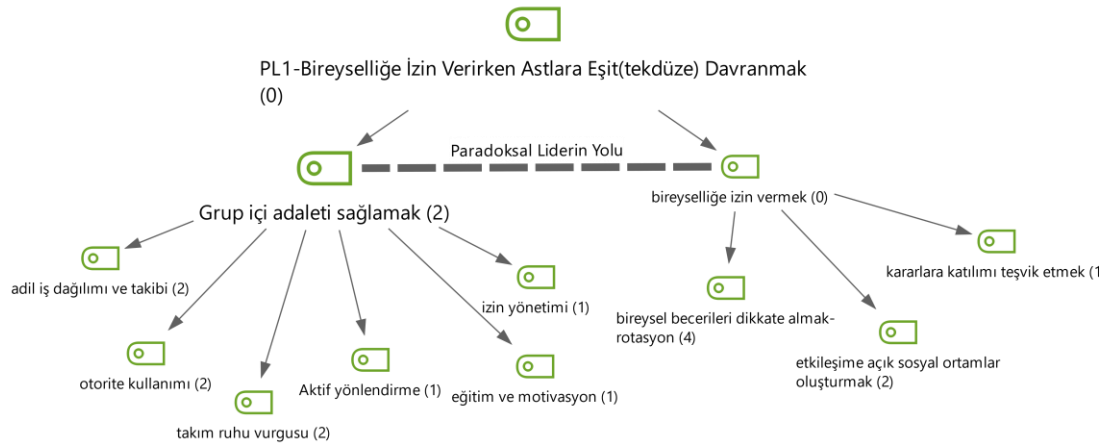
Paradoksal liderlerin kendilerini lider yapan başlıca faktörlere dair öne çıkardıkları faktörler arasında; empati yeteneği en yüksek frekans değeri ile dikkat çekmektedir.

Karakter, bütünleştiricilik ve deneyimde empatinin ardından öne çıkarılan faktörler olmuştur.

Bir diğer araştırmanın nitel sorusu; “paradoksal liderliği benimsemiş liderler, paradoksal liderlik boyutlarını liderlik süreçlerine nasıl tatbik etmektedirler? Bu boyutlara dair paradoksal liderlerin tecrübeleri nelerdir?” sorusunun yanıtlanması adına katılımcıların sıralı yanıtları MAXMap hiyerarşik kod-alt kod modeli vasıtasıyla oluşturulmuş ve öne çıkan tecrübeler yansıtılmıştır.

Paradoksal liderliğin birinci boyutu; Bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak boyutuna dair katılımcılardan bilgi alabilmek adına katılımcılara; “Emrinizde çalışanların bireysel becerilerine önem veriyor musunuz? Onların bireyselliklerine izin veren uygulamalar yapıyor musunuz? İzin veriyorsanız takım içi adaleti nasıl tesis ediyorsunuz? Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken, grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlardan örnekler verebilir misiniz?” sorusu yönlendirilmiştir. Bu soruya verilen yanıtların kodları iki alt tema altında toplanmıştır. Paradoksal liderden beklenen bu alt temalar arasında bağlantıyı sağlam şekilde kurabilmesidir. Elde edilen bulgular Şekil 6.10’da paylaşılmıştır.

Şekil 6.10: Bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranma yöntemleri



Paradoksal liderlerin birinci alt boyuta dair yöntemleri arasında bireyselliğe izin verme alt temasında toplanan kodlar ve liderce verilen örnekler şu şekildedir;

- Kararlara katılımı teşvik etmek: *“Ekip çalışmalarında da büyük küçük doğru saçma tüm fikirlerini herkesin ekip içinde sesli söylemesini isteyip aşırı saçma da olsa bunu tartışıp masaya yatırırım çünkü en saçma fikirler bile fikrinin olmaması veya kendini ifade edememekten kat be kat değerlidir. Karşındakine özgüven kazandırır (K4).”*
- Etkileşime açık sosyal ortamlar oluşturmak: *“Sosyal ortamlar kuruyorum. Ayrıca iyi bir dinleyiciyim (K6).”*

“Daha becerikli olduğunu çalıştıkça fark ettikçe kaydırabiliyoruz. Ustalarımızla fikir alışverişi yapıyoruz. Hangi eleman nerede çalışacak bu şekilde belirliyoruz (K9).”

- Bireysel becerileri dikkate almak-rotasyon:
“Evet bireysel beceriler dikkate alınır. Ekip içerisinde de herkesin bireysel becerileri doğrultusunda ve oranında sorumluluklar verilir. Bireysel beceri ve yeteneği yüksek olanları ve bunu ekibe yansıtan personel madden veya manen ödüllendirilir bunun yanında bireysel beceri ve yeteneği diğerlerine göre düşük olanlara şirket içi veya şirket dışı eğitimler verilerek katkıda bulunulur ve motive edilir (K5).”

“Ekip içindeki bütün çalışanların bireysel becerilerine önem veriyorum. Personelleri zamanla bireysel becerilerine daha uygun görevlere yönlendiriyorum ancak herkese bu işin bir takım oyunu olduğunu ve eksik oyuncuyla işi başarmanın mümkün olmadığını telkin ediyorum (K7).”

“Bireysel beceriden daha önce kişilikli olmalarına önem veriyorum. Sektöre yeni başlayan birçok arkadaşımız var. İş 2 ay sonrada kavrasalar önemli değil. Öncelikle dürüst, kişilikli olmalılar. Personelin bireysel becerilerini ortaya çıkarmak için farklı bölümlerde onları deniyoruz (K9).”

“Evet tabi. Bizim genelde çalıştığımız insanlar eğitimsiz insanlar. Biz alıyoruz bunları her işte deniyoruz. Hangisi daha başarılı, hangisi yapabiliyor, hangisi

yapamıyor. Biz bunları değerlendirip, kimin neyi yapabileceğine karar veriyoruz o doğrultuda eğitimlerimize devam ediyoruz (K10).”

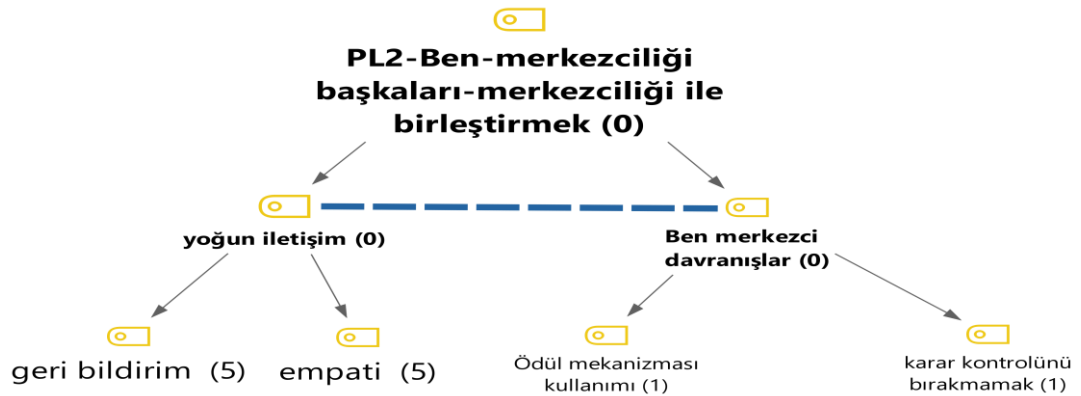
Paradoksal liderlerin birinci alt boyuta dair yöntemleri arasında grup içi adaleti sağlama alt temasında toplanan kodlar ve liderlerce verilen örnekler de şu şekildedir;

- Ödül mekanizması: *“Bireysel beceri ve yeteneği yüksek olanları ve bunu ekibe yansıtan personel madden veya manen ödüllendirilir (K5).”*
- Takım ruhu vurgusu: *“Astlarıma bu işin bir takım oyunu olduğunu ve eksik oyuncuyla işi başarmanın mümkün olmadığını telkin ediyorum (K7).”*
“İletişimi iyi kurup ekip çalışmasının önemini anlatıyoruz (K8).”
- Rekabet yaratarak personeli tanımak: *“Adaleti iyi bir gözlem ve yaratacağım rekabet ortamıyla sağlarım. Her bir astımın yetkin olduğu işi belirledikten sonra onları zorlayıcı birkaç teste tabii tutup sonuç almaya çalışırım (K4).”*
- Otorite kullanımı: *“Yöneten ve yönetilen ayrımını netleştiriyorum (K6).”*
“Kurum içi rotasyonu uygularken bize kimse adil değilsiniz diye hesap soramaz. Biz kurumumuza faydalı insanlarla çalışmaya özen gösteriyoruz. Adam kayırma diye bir şey bizde söz konusu olamaz. Kim bizim işlerimizi en iyi yapıyorsa en iyi adamımız odur. Burada iş yapan insanlarla çalışıyoruz. Babamın oğlunu tanımam hiçbir katkı sunmayıp aybaşı maaşını çekmeye gidemez kimse. Kimseye ayrıcalık olamaz (K10).”
- İzin yönetimi: *“Yani izin olaylarında yani izin alma olaylarında atıyorum bir gün birine çarşamba günü izin vermişsem. Bu hafta içerisinde öbür hafta çarşamba günü ona değil de bir seçme şansı varsa diğerine veririm. Tabi işin durumuna, tabi izin neden isteniyor. Bunlar göz önünde bulundurarak diğerine vermeye çalışıyorum. İşte atıyorum biri bir gün insiyatif kullanmak zorunda kalmıştı. Şimdi biz bakımcı olduğumuz için yemek saatlerinde vesairede arızaya müdahale etmemiz gerektiği için sahada olmamız gerekebiliyor. Yemek saatinde de sahada olmamız gerekiyor. Atıyorum ekip o an için dört kişiye o dört kişiden biri o gün arızaya müdahale etmiştir ve yemeğinden fedakârlık etmiştir. Bir gün sonra iki gün sonra aynı farklı bir durumda yemeğinden fedakârlık etmesi gereken biri varsa o değil başkası yönlendirilir. Onun haricinde bu şekilde yani (K1).”*

- Eğitim ve motivasyon: “Bireysel beceri ve yeteneği diğerlerine göre düşük olanlara şirket içi veya şirket dışı eğitimler verilerek katkıda bulunulur ve motive edilir (K5).”
- Adil iş dağılımı ve takibi: “Yeni usta adaylarımız var. Yeni usta adaylarımızı belirledik. Aynı pozisyonda çalıştıklarını ilan ettikten sonra tabii tecrübeli ustalar biraz daha baskın olabiliyor. Bu dengeyi sağlamak adına tecrübeli ustalar, yeni ustalara biraz daha mesela iş yükünü aktarabiliyor ya da fiziksel çalıştırmayı gerektirmeyen ya da dökümantasyon kısmını yeni ustalara aktarıyor. Ben de diyorum ki siz de yapacaksınız bu işi. Ben sadece aynı kişiden aynı bilgiyi almayacağım, aynı bilgiyi senden de alacağım, seni de takip ediyor olman gerekiyor gibisinden örnek verebilirim (K2).”
- Aktif yönlendirme: “Genellikle yönlendirme davranışları sergiliyorum. Ayrıca farkındalık sağlamaya yönelik davranışlar sergiliyorum (K3).”

Paradoksal liderliğin ikinci boyutu, ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği (özgecilik) ile birleştirmek boyutuna dair veri toplamak adına katılımcılara; “Bir işi en iyi bilen o işi yapandır. Günümüz koşullarında inisiyatif alabilen güçlü bireylerin kurumlara önemli katkılar sunduğu bilinmektedir. Astların bazı durumlarda iyi niyetli liderlerin davranışlarını suistimal etme hatasına düştüğü de görülen bir durumdur. Egonuzdan ödün vermeden, konumunuzu suistimal edemeyeceklerini hissettirerek; astlarınızı nasıl güçlendirebiliyor, onlara saygı duyduğunuzu değer verdiğinizi nasıl hissettirebiliyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular Şekil 6.11’de paylaşılmıştır.

Şekil 6.11: Ben-Merkezciliği Başkaları-Merkezciliği İle Birleştirme Yöntemleri



İkinci alt boyutta iki alt temadan benmerkezci davranışlarda toplanan kodlar ve liderce verilen örnekler şu şekildedir;

- Karar kontrolünü bırakmamak: *“Bir karar aldıysam. Siz bunu uygulayın. Eğer yanlış olursa sorumluluğu ben de diyorum. Siz yeter ki bu işi bu şekilde yapın. Eğer bir yanlış çıkarsa sorumluluğu bana atmakta özgürsünüz diyerek işlerini yararlanmasını sağlıyorum. Diyorum ki siz yapın yeter ki. Oldu, sürpriz çıkar, bir yanlışlık olursa sorumluluğu ben alırım diyorum. Bunların hedefe yönelik daha verimli olmasını sağlıyorum (K2).”*
- Ödül mekanizması kullanımı: *“Ücret ve hediye mekanizmalarını kullanıyorum. Bir de onurlandıracak saygı duyulacak davranışlarımla hissettirmeye çalışıyorum(K8).”*

Diğer alt tema yoğun iletişimin kodları ve liderlerin tecrübelerinden örnekler ise şunlardır;

- Empati:
“Bu ast derken şimdi genelleştirmemek lazım, aslında kendine göre, hepsine göre kişilikleri karakterleri var. Şimdi genelleştiremeyiz bir kişi için sözünü dinlettirmen veya ondan üstün olduğunu göstermen için bir kişiye yaptığın gösterdiğin tepki farklı olurken bir başkasına farklı olabiliyor. Orada önemli olan karşındaki insanın kişiliği, karakteri ne şekilde kendine çekebilirsin ne şekilde ondan performans alabilirsin. Bunları iyi analiz edip biraz nabza göre şerbet vermek gerekiyor. Yani ne oluyor? Birinin mizacı sertse veya ters bir yapıya sahipse veya yaşlı bir insan düşün geçimsiz yaşlı artık emekliliği gelmiş insan performans alma şekliyle genç bir insandan performans alma şekli aynı olmuyor. Bunları analiz etmek gerekiyor. Çok detaylandırılabilir (K1).”

“Ekip çalışanları arasında her zaman manevi ve insani değerleri önemseydiğimi hissettiririm. Onlara kademeli olarak yetki verildiğinde bunu takip eder sonucuna göre değerlendirme yaparım (K5).”

“Paylaştığımı gösteriyorum. Her anımı onlar gibi yaşıyorum (K6).”

“Her elemanın kendi birimiyle ilgili karar alırken fikrini soruyorum. Elemanların özel hayatlarıyla ilgili problemlerine elimden geldiğince yardımcı oluyor ve onların ruh hallerini yakından takip etmeye çalışıyorum Bu da onlara değerli hissettiriyor (K7).”

“Tabi yaşıyoruz bizde bu durumları. Bizim burada otorite olmak zorunda. Dengeyi korumak lazım çok ciddi de olamazsın çok gevşekte. Biz yerine göre pozisyonuna göre insanları en iyi şekilde değerlendirip davranıyoruz. Her insan farklı farklıdır. Kimisine çok sert davranmanız gerekiyor onun karakteri ona müsaittir. Kimisine yumuşak davranmanız gerekiyor. İnsana göre karşıdakine göre pozisyon alıyorum. Karşıdaki insana göre farklı davranışlar sergileyebiliyorum. 30 seneden fazladır insanlarla iç içeyiz. Kimin ne olduğunu bir kere konuşturduğunda çözebiliyorsun (K10).”

- Geri bildirim:

“İletişim, geri bildirim almak, beklenen veya beklenmeyen sonuçlar olduğunda bu bilginin bana akışının sağlanması lazım. Yani farklı bir durum olduğunda, darboğaz gibi akış sağlanmıyorsa orada sorun çıkıyor. Bunların iletilmesi (K2).

“Genelde olumlu dönütlerle özgüvenlerini pekiştiriyorum. Bazen de eleştirisel geri dönütlerde bulunuyorum. Uygunsuz durumlarda bekleyip farkına varmasını sağlamaya çalışıyorum. Farkında olmaması durumunda uyarıyorum. O konuda uyarı sonrası detaylı bilgi vermiyorum (K3).”

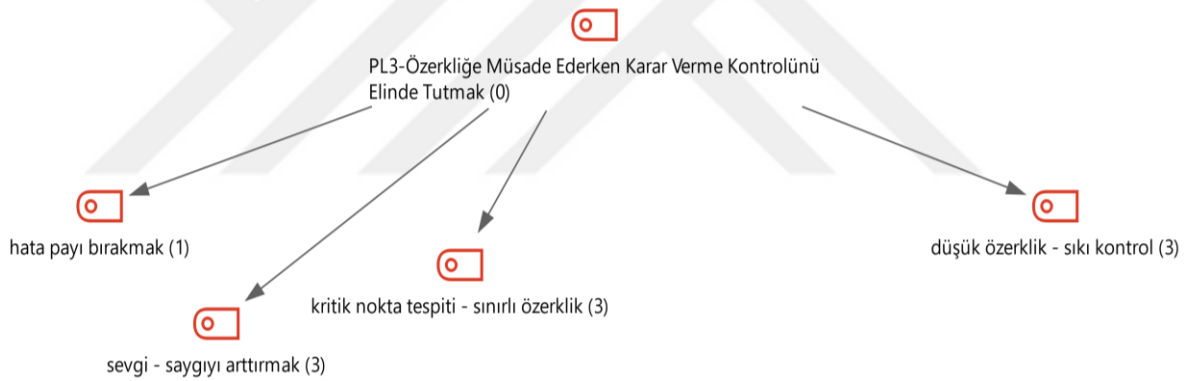
“Onlar dinleyerek. Tüm fikirlerin değerli olduğunu yeter ki kendilerini ifade etmeye çalışmalarının önemini göstererek (K4).”

“Bizim önceliğimiz işin kaliteli, dürüstçe yapılması, ego ikinci planda. Bizim için ast üst bir kenarda. Önemli olan yaptığımız işin kalitesiyle müşterilerimize

sunulmasıdır. Bu kaliteyi yakaladığımızda biz ekip olarak gururlanıyoruz. Ekip içi bağımız kuvvetli, sonuçlar bozulmadıkça bu bağ bozulmaz. Bizim yanımızda bu sektörde 25 yılı tamamlamış kalifiye elemanlarımız var. Çekirdek kadromuz sağlam. Çocukluğumuzdan beri birlikteyiz. Geri kalan çoğu çalışanımız yenidir (K9).”

Paradoksal liderlerin üçüncü boyut olan, özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma boyutuna dair liderlere yöneltilen; “*Astların özerkliğine müsaade ederken kararların kontrolünü elde tutmanın yolları sizce nelerdir?*” sorusundan hareketle bulgularanan liderlerin kendilerince benimsedikleri yöntemlere dair kurulan model Şekil 6.12’de paylaşılmıştır;

Şekil 6.12: Özerklik sağlarken karar verme kontrolünü elinde tutma yöntemleri



Bu temaya alt tema oluşturulmadan kodlar harita üzerinden konumlandırılmıştır. Bu temanın kodları ve liderlerin tecrübeleri ise şu şekildedir;

- Düşük özerklik-sıkı kontrol:

“Burada güçler ayrılığı ilkesi gibi düşünebilirsin. Bazen yaptığımız şey belki yanlış şeyi de içeriyor ama ortak alınmış bir karar diyorum ki orada kalite birimi hayır derse bir şey hayırdır, orada ısrar etmeyeceğiz. Planımız ne olursa olsun o aldığımız geri bildirimde bu yapılmaması söyleniyorsa orada yapmayacağız. Bu bizim inisiyatifimiz de olmayan bir karar. Diğer birimlerden gelen geri bildirimleri de uygulamak durumundayız ya da plan değişikliği olabilir. Üretim planlama ben bunu değiştiririm kardeşim aciliyeti yok derse

demek ki gerçekten değişmesi gereken bir şeyler olduğu için onlara okey diyeceğiz. Bizim ne kadar hoşumuza gitmese de yapacağız (K2).”

“Sık kontrol, her gün. Ben hep sahadayım. Çekirdekten yetiştiğimiz için neyin ne olduğunu biliyoruz. Kimin ne hatası olduğunu biliyoruz. Müdahale ediyoruz (K9).”

“İş konusunda kesinlikle esneklik sağlamıyoruz. Olmazsa olmazımız kalite verilen işi zamanında yerine getirmesi. İş konusunda esneklik sağlayamayız (K10).”

- Kritik noktaların tespiti - sınırlı özerklik:

“Geri dönüşü olmayan hataların oluşabileceği kritik noktaları belirleyip, personelin bilgi vermesini sağlıyorum. Böylece hem kendilerinin insiyatif olarak güvenlerini ve işe olan bağlılıklarını sağlıyor hem de kontrolü elimde tutuyorum (K3).”

“Öncelikle her zaman denetimli bir iş akış şeması ve görev alanı sınırlarının çizilmesi gerekir. Depertman içerisinde oto kontrol sistemin oluşması sağlanmalıdır. Astların görüş ve değerlendirmelerine açık olmakta gerekir (K5).”

“Doğru iletişim çok önemli. Yapılacak işin her aşamasının baştan programını isterim ve uzaktan takip ederim (K7).”

- Sevgi ve saygıyı arttırmak:

“Onlara saygı duyduğumu hissettirerek, kendimi de sevdirep onların doğru ve yanlışlarında yanlarında olduğumu bilmelerini sağlayarak (K4).”

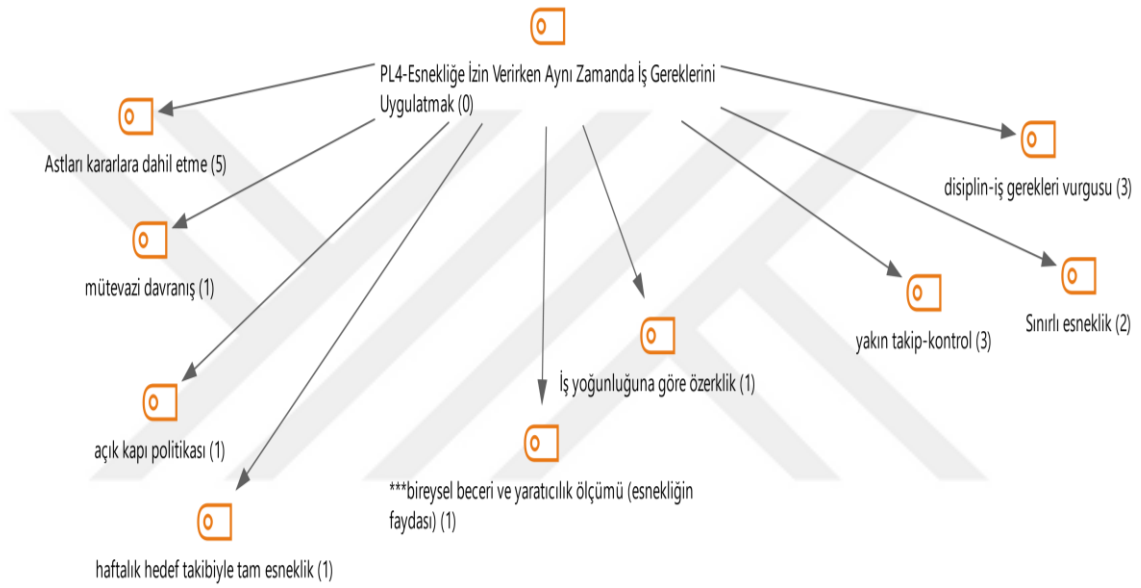
“Kendinizi kabullendirmeniz çok önemli. Ayrıca iletişimde çok önemli (K6).”

“Onlara karşı saygılı olmaktır (K8).”

- Hata payı bırakmak: *“doğru ve yanlışlarında yanlarında olduğumu bilmelerini sağlayarak (K4).”*

Paradoksal liderlerin dördüncü boyut olan, esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulatmak boyutuna dair liderlere yöneltilen; “*Astlarınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz? Bu esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz?*” sorusundan hareketle liderlerin benimsedikleri yöntemlere dair derlenen model Şekil 6.13’de paylaşılmıştır;

Şekil 6.13: Esnekliğe İzin Verirken Aynı Zamanda İş Gereklerini Uygulatma Yöntemleri



Bu temada da alt temalar oluşturulmamıştır. Ancak Şekil 6.13 incelenirse konumlandırma itibariyle esnekliğe dair perspektiflerine göre kodlar sağda düşük, orta ve solda yüksek şeklinde yansıtılmıştır. Paradoksal liderden beklenen zaten sabit tepkilerden ziyade dengeyi gözetmesidir. Liderlerin esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulatmak adına uyguladıkları yöntemler ise şunlardır;

- Disiplin-iş gerekleri vurgusu:

“Disiplinli olarak iş gereklerinden ödün veremeyeceklerini hissettiriyorum (K8).

“Müşterilere sunduğumuz ürünlerde nasıl bir kaliteyi sunabiliyorsak iş gereklerinde de standarttan ödün vermemiz söz konusu değildir. İş gerekleri hassas noktamızdır. İş kırmızıçizgimiz, kriterimizdir. İş söz konusu olunca kimseyi tanımam. İşte profesyonel düşünmek önemlidir (K9).”

“İş konusunda kesinlikle esneklik sağlamıyoruz. Olmazsa olmazımız kalite verilen işi zamanında yerine getirmesi. İş konusunda esneklik sağlayamayız (K10).”

- Sınırlı esneklik:

“Yani zaten esnekliğin bir sınırı olur ve bu sınırın üstüne hiçbir zaman çıkılamaz. Bu sınır çerçevesi içerisinde orada adaleti sağlayabiliyor olmak gerekir (K1).”

“Gözlemleme-kontrol etmeye özen gösteriyorum. Uygunsuz durumlarda bekleyip farkına varmasını sağlamaya çalışıyorum. Farkında olmaması durumunda uyarıyorum. O konuda uyarı sonrası detaylı bilgi vermiyorum (K3).”

- Yakın takip – kontrol:

“gözlemleme-kontrol etmeye özen gösteriyorum (K3).”

“Personele kendi görev talimatları dahilinde esneklik sağlandığından görev sonrası da yapılan işi bu görev talimatı çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutuyorum (K5).”

“Sıkı takip ediyorum (K6).”

- İş yoğunluğuna göre özerklik: *“Bakım esnasında 10 saatte de istesem çözerim 1 saatte de kimse anlamıyor zaten. Ben üretim hattının yoğunluğuna göre eğer sıkışksa personeli sıkıştırırım ama yoğun değilse hat personeli rahat bırakırım esneklik veririm (K3).”*

- Bireysel beceri ve yaratıcılık ölçümü: *“Evet esneklik onlara özgüven sağlamaktadır. Böylelikle bireysel yetenek ve yaratıcılıklarını ölçebiliyorsunuz (K5).”*

- Haftalık hedef takibiyle tam esneklik: *“Esnek çalışma saatleri sunuyorum ancak haftalık program vererek iş kaybının önüne geçiyorum (K7).”*

- Açık kapı politikası: *“Bizde mesafe yoktur. Siz nasıl karşıma gelip konuşabiliyorsanız elemanlarımda rahatlıkla gelip konuşabilir (K10).”*

- Mütevazî davranış: *“Bizde kibir, insanlara tepeden bakma yoktur (K10).”*

- Astları kararlara dahil etme:

“Diyorum böyle böyle bir durum var. Biz bu şekilde ilerleyeceğiz diyorum. Sizce de uygun mu diye soruyorum. Uygun olmadığı noktalarda geribildirimlerini düşünüyorum. A Diyorum senin fikrin daha güzel senin fikrinde ilerleyelim dediğimde hem değer verdiğimi gösteriyorum hem de daha verimli biçimde geribildirim oluyor. Mavi yakanın tecrübelerini dikkate alıyorum (K2).”

“Sen sadece görüşünü bildireceksin, karşıdan karşıt görüş geliyorsa nedenini sorgulayacaksın mantıklı geliyorsa evet doğru. Muhtemelen biz buradan yalnız sonuç alacağız buna gerek yok. Yani her yaşam, her başarısızlığı senin de tecrübe etmene gerek yok. O başarısızlık alıp sen bunu işleyebilirsin onun yerine daha farklı yaklaşım sergilemen gerekiyor (K2).”

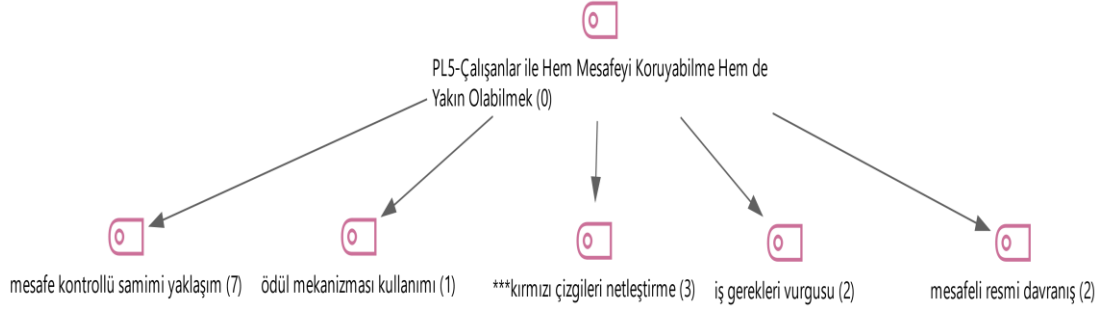
“Aynen aksi yönünüz varsa da bunu bildiririz. Böyle bir sonuç bekliyorum dersin o da tartışılır toplantıda. Böyle bir beklenti var sizce ne dersiniz tartışılır. Yok olmayacağı inanılıyorsa da uygulamamız bekleniyorsa uygularız. Sonuçta kimse itiraz etmez çünkü ortada bir karar var. Yani ben denedim diyemezsin. Ha bir öngöründe bulunup çıkmadığı da olabilir. Beyin fırtınasıdır (K2).”

“Haftada bir güncel konular hakkında toplantı yaparak iş gereklerinden uzaklaşmalarını engelliyorum. Ayrıca sorun odaklı anında fikir tartışmaları da yapıyorum (K4).”

“Tabi bu işte esneklik olmazsa olmaz. Ne olursa olsun esneklik olur. Birbirimizle fikir alışverişimiz, fikir çatışmalarımız olsa da, mutlaka istişaremiiz olur. Ortak noktada müşterilerimizin istediği kaliteyi nasıl buluruz önemli olan budur. Ast üst kenardadır (K9).”

Paradoksal liderlerin beşinci boyut olan, çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilmek hem de yakın olabilmek boyutuna dair liderlere yöneltilen; *“Çalışanlarınız ile hem mesafeyi koruyup hem yakın olabilmeyi sağlamak adına yöntemleriniz nelerdir?”* sorusundan hareketle liderlerin benimsedikleri yöntemlere dair model derlenmiştir. Alt tema oluşturulmayan bu modelde kodlar sağdan sola doğru mesafeliden samimiye doğru konumlandırılmıştır. Bu model Şekil 6.14’de paylaşılmıştır;

Şekil 6.14: Çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilmek hem de yakın olabilmek yöntemleri



Paradoksal liderden beklenen astlarıyla ilişkilerinde dengeyi gözetmesidir. Ne suiistimal edilebilecek kadar lakayt bir ilişki tarzı benimsenmeli ne de umursamaz bir tutum benimsenmelidir. Liderlerin astları ile yakın olurken aynı zamanda mesafeyi koruyabilmek adına uyguladıkları yöntemler ise şunlardır;

- Mesafeli resmi davranış:

“gerektiği durumlarda resmi davranma, uyarıları yaparken vücut, beden dili, ses tonu dahi önemli. Bunların hepsini kullanıyorum (K2).”

“En değerli olgu benim için saygıdır. Disiplinden de ödün vermem. Ayrıca adalete de çok önem veririm. Bu şekilde dengeyi koruduğumu düşünüyorum (K4).”

- İş gerekleri vurgusu:

“İş ciddiyetini ve iş aidiyetini her zaman ön planda tutmak ve buna vurgu yapmak gerekiyor. Bundan sapma olması durumunda taviz vermeden uyarı ve cezai prosedürleri uygulamak gerekir (K5).”

“İş konusunda belli kurallarım vardır. İş konusunda insanlar benim ne kadar ciddi olduğumu bilirler. İş konusunda müsamaham yoktur (K10).”

- Kırmızı çizgileri netleştirme:

“Kırmızı çizgilerimi kimsenin geçmesine müsaade etmeyecek davranışlar sergiliyorum (K6).”

“Geçmemesi gereken mesafeyi aşmışsa onu kırmadan direk sınırları hatırlatırım (K7).”

“Çalışanlarımıza karşı mütevazı olmak başlıca yöntemimizdir. Bunun yanında el, dil şakası, yılışık hareketleri sevmediğimiz için herkes seviyesini biliyor burada (K9).”

- Ödül mekanizması kullanımı: *“personel tarafından yapılan olumlu katkılarında personel lehine pozitif sonuçlar doğurması gerekir (K5).”*

- Mesafe kontrollü samimi yaklaşım:

“Samimiyete yatkın olanla samimi olurum suistimale yatkın gördüğümle mesafeli olurum (K1).”

“Sadece iş konuşmak değil, özel hayatları ile ilgili de konuşuyorum (K2).”

“Değerli olduklarını hissettirmek için içten davranmakla beraber kısa diyaloglar kuruyor, çok fazla muhabbetlerine dahil olmayıp dışarıda kalmayı tercih ediyorum (K3).”

“Çalışanın benim için değerli olduğunu hissettiririm (K7).”

“İyi iletişim kilit rolde. Ayrıca değer verildiğini hissettirmeye çalışıyorum (K8).”

“Çalışanlarımıza karşı mütevazı olmak başlıca yöntemimizdir. Bunun yanında el, dil şakası, yılışık hareketleri sevmediğimiz için herkes seviyesini biliyor burada (K9).”

“Ama iş dışında mesai dışında, öğlen yemeklerinde, çay molalarında insanlarla iç içeyiz. Rahatlıkla konuşuyoruz vakit geçiriyoruz (K10).”

Neredeyse tüm temalarda aynı liderlerin kurgulanan alt temalar arasında farklı boyutlara da dahil edilmiş ifadeler kullanmaları paradoksal liderliklerini yansıtan bulgular sunmuştur. Paradoksal liderliğin tüm boyutlarına dair paradoksal liderliği benimseme niyetindeki yöneticilere yol gösterebilecek davranış kalıpları ve somut tecrübeler toplanmıştır.

Mülakatların devamında nicel hipotezlere dair deneyimler toplamak adına sorular yönlendirilmiştir. Hipotezler esas alınarak oluşturulan temalar için MAXMaps Kod – alt kod – bölümler modeli kullanılmıştır. Şekiller üzerinde her koda dair katılımcı ifadeleri de yansıtılmıştır.

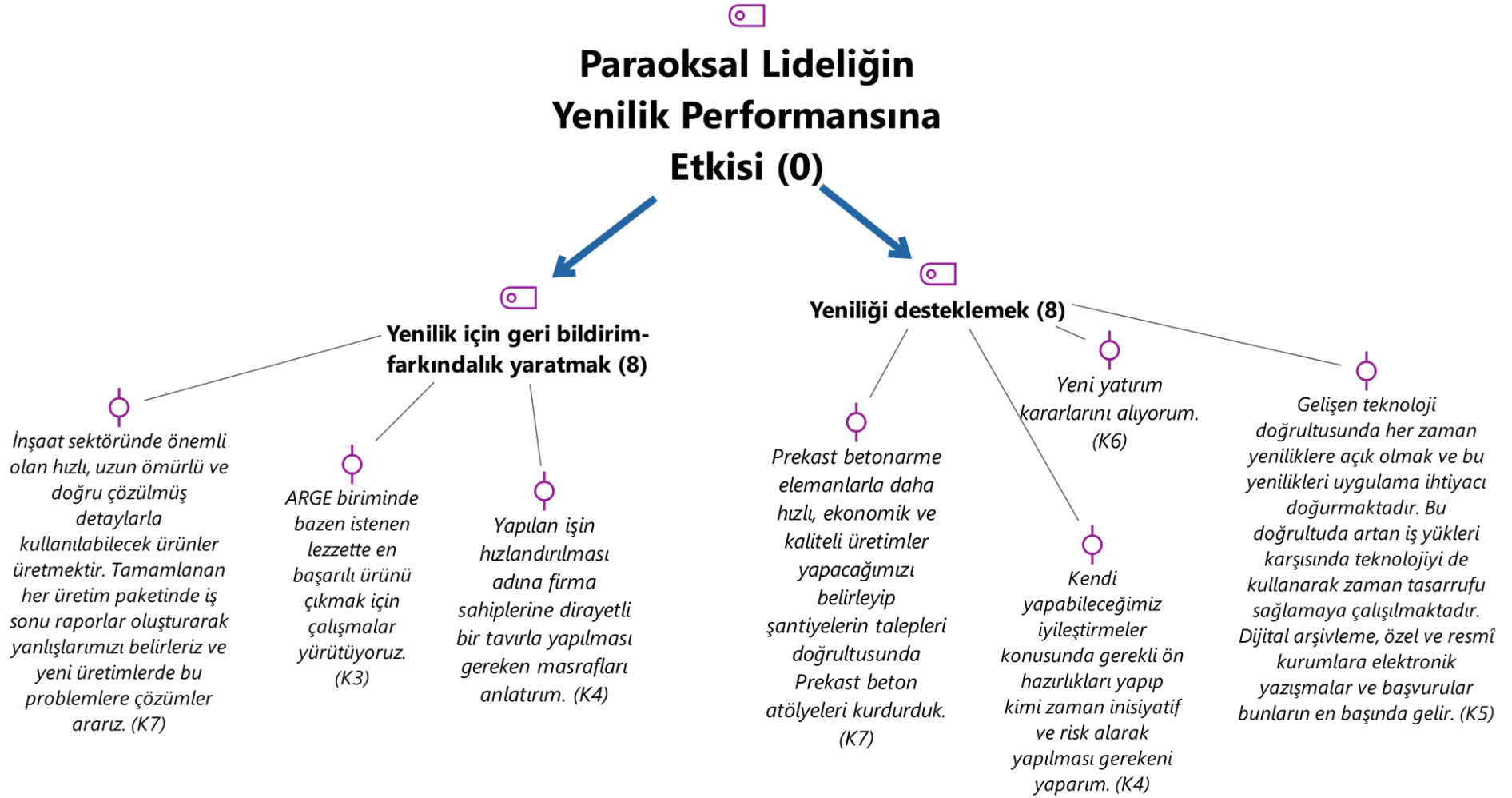
Paradoksal liderliğin yenilik performansına nasıl etkileri olabileceğine dair katılımcılara “*Firmalardan beklenen önemli hususlardan biri rekabet koşullarında avantajlı konum yakalayabilmek için yenilikçi bir perspektif yansıtmanızdır. Yeni ürün ve hizmetler, daha verimli çalışma yöntemleri geliştirme çabası içinde misiniz? Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınızı örnekleyebilir misiniz?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlarının yansıttığı kodlamaları yansıtan model Şekil 6.15’te paylaşılmıştır.

Katılımcılara paradoksal liderliğin stratejik çevikliğe nasıl etkileri olabileceğine dair yöneltilen “*Günümüz rekabet koşulları ve gelişen teknolojiler firmaları değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Firmalardan konumlarını koruyabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dönüşüme her an hazır bulunmaları beklenmektedir. Bu dönüşümde önemli içsel faktörlerden biri de değişime hızlı tepki verme yeteneği olarak kabul edilebilecek çevik yapılardır. Benimlediğiniz liderlik tutumunun firmanızın stratejik dönüşüm kararlarında, çeviklik kapasitesine ne tür katkıları oluyor sizce?*” sorusu ile elde edilen bulgular Şekil 6.16’da paylaşılmıştır.

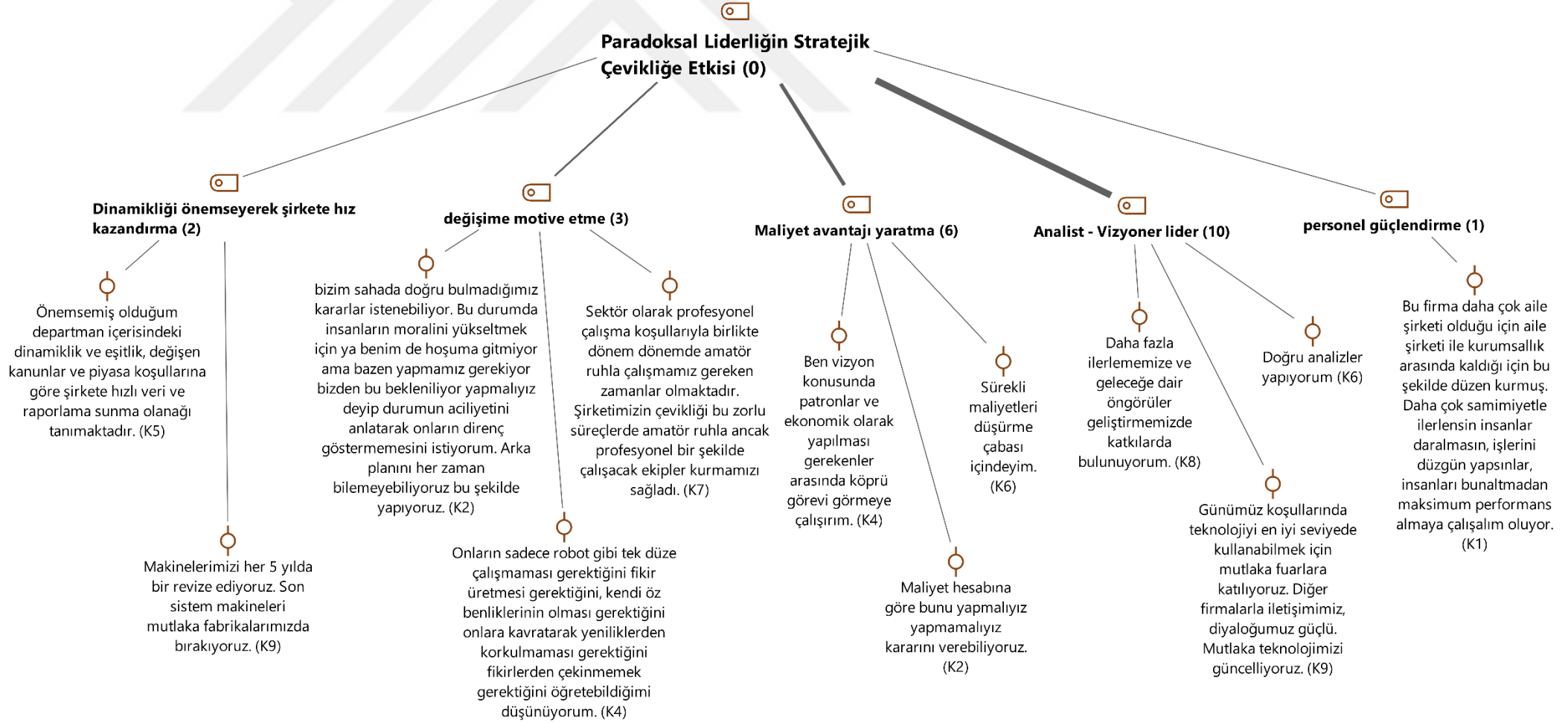
Stratejik çevikliğin yenilik performansı üzerindeki olası etkilerine dair paradoksal liderlerin fikirlerinin alınması adına “*Firmanızın stratejik çevikliğinizi, yeni ürünler ve çalışma süreçleri geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunabilmesinde ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz?*” sorusu yöneltilmiştir. Yanıtlardan ulaşılan çıktılar Şekil 6.17’de paylaşılmıştır.

Son olarak paradoksal liderliğin stratejik çeviklik ve yenilik performansı üzerindeki bütüncül etkilerinin ortaya koyulabilmesi adına katılımcılara “*Gerek firmanızın stratejik çevikliğinde, gerekse yenilik performansında sizin ne tür katkılarınız oluyor?*” sorusu yöneltilmiş ve yanıtlardan oluşturulan model ise Şekil 6.18’de paylaşılmıştır.

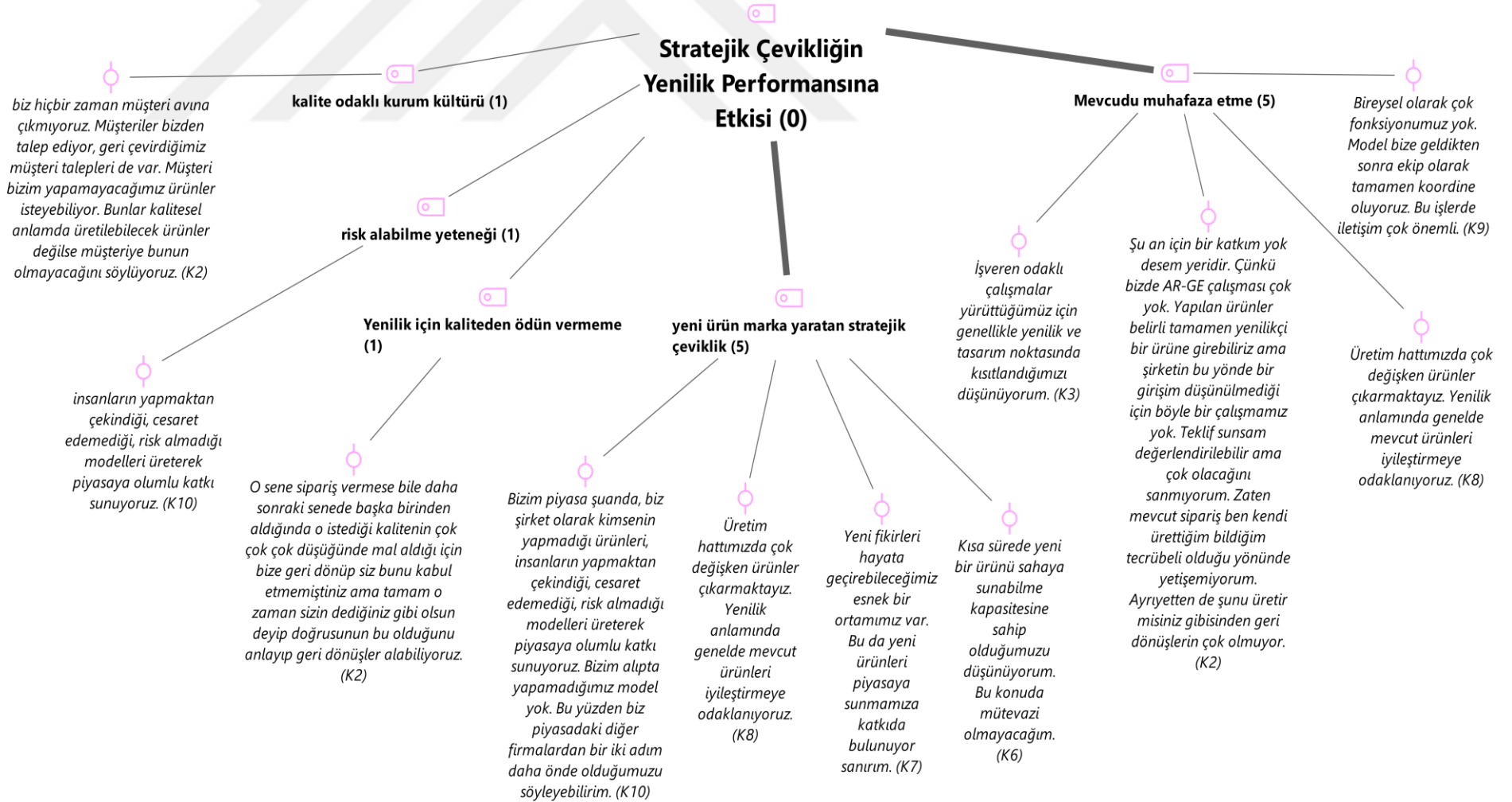
Şekil 6.15: Paradoksal Liderliğin Yenilik Performansına Etkisi



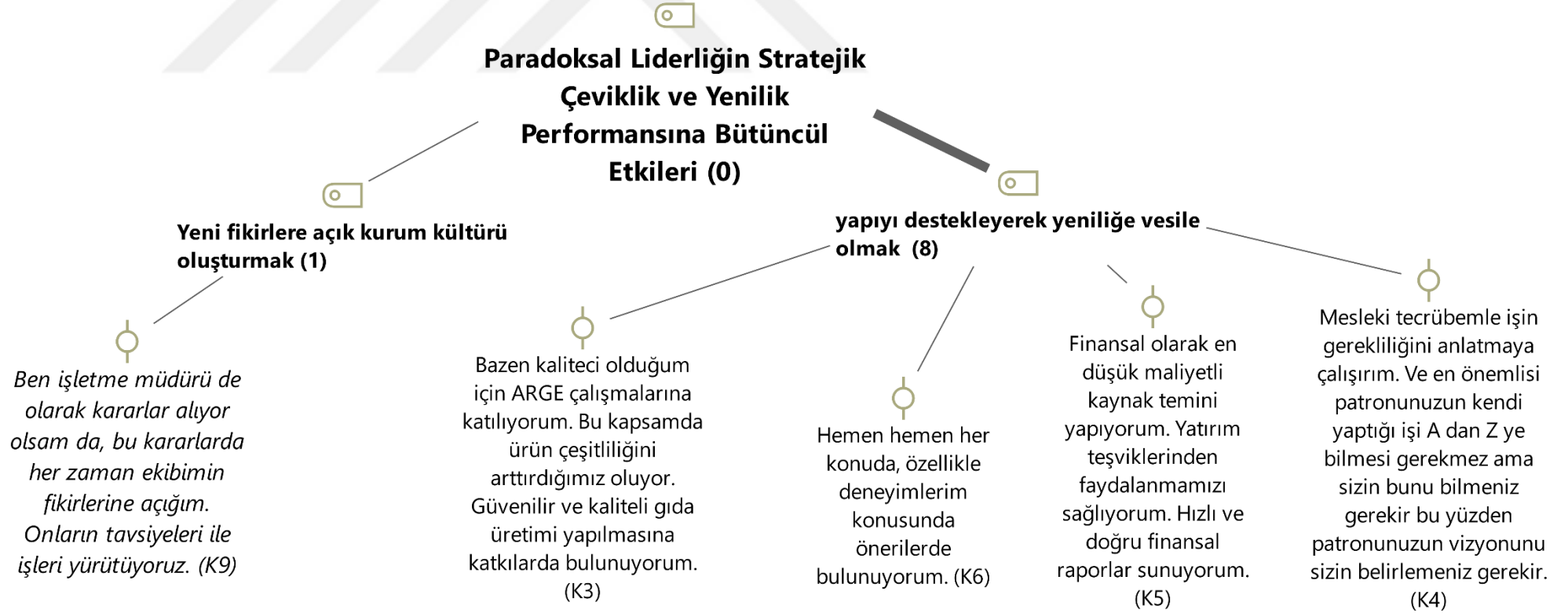
Şekil 6.16: Paradoksal Liderliğin Stratejik Çevikliğe Etkisi



Şekil 6.17: Stratejik Çevikliğin Yenilik Performansına Etkisi



Şekil 6.18: Paradoksal Liderliğin Stratejik Çeviklik ve Yenilik Performansına Bütüncül Etkileri



Araştırmanın nitel soruları, hedefleri ve temaları dışında görüşmelerde katılımcıların dikkat çektikleri bir nokta Türkiye’de planlamada yapılan hatalardır. Katılımcı 2 bu hususta; *“Global piyasayla endeksi üretim yapmak lazım. Maliyetler başka bir ülkenin maliyetlerinin çok çok üstüneyse satamazsınız boşuna üretmenin faydası yok.”* ifadesini sektörel uluslararası rekabet kapsamında örneklendirmiş ve firmaların üretim planlamaları veya yatırımlarında uluslararası rakiplerinin üretim maliyetlerini göz ardı etmelerinin hem kendileri hem de Türkiye’deki üreticilerin emeklerinin israfına yol açabildiğini söylemiştir.

Yine göz ardı edilmemesi gereken bir başka çıkarımda katılımcı 1’in kurum kültürünün liderlik tarzını belirlediğine dair *“ben istediğim kadar liderlik yapmaya çalışayım, daha düzgün olsun diye çabalayayım ama kurum kültürü bunu kaldırmıyorsa bunu yapamam.”* ifadesidir. Mülakatlar farklı yönetim kademelerinden yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Yüksek kademe yöneticiler personele esneklik tanıma, güçlendirme, ödüllendirme gibi mekanizmalara erişim noktasında orta ve alt kademe yöneticilere göre daha avantajlıdır. Tüm mülakat süreçlerinde ve analiz süreçlerinde bu hususa özen gösterilmiştir. Genel olarak Iğdır OSB’deki firmaların aile şirketi formunda 250 çalışan sayısının altında KOBİ’ler oldukları gözlemlenmiştir. Aile şirketlerinde alt ve orta kademe yöneticilerin hissettirdikleri genel rahatsızlık inisiyatif alanlarının dar olmasıdır. Üst kademe yöneticiler ise kendinden daha emin kullandıkları inisiyatiflere dair örnekleri paylaşmışlardır.

Bir başka hususta şehrin sosyal imkanlarının nitelikli iş gücü istihdamında önemini yansıtan katılımcı 9’un *“Burada tasarımcılar ve modelistler yok. İstanbul’da da faaliyetlerimiz var. Modelist yöneticilerimiz var ama burada değiller. Bu iş onların işi. Keşke üniversitede bölümü açılrsa bizde elimizin altında tasarımcı ve modelistlerle çalışabilsek. İstanbul’dan kimseyi getirtemiyoruz. Sosyal imkanlar belirleyici oluyor. Bize hem tasarımcı hem de modelist lazım. Bizim üretimimiz için kalıp çıkarılıyor, bunu modelist çıkarıyor. Biz markalardan talep alırız. Etiketne kadar hazırlar satarız. Bizim üst kademe yöneticilerimiz planlamacılar İstanbul’da onlar buraya gelmiyor.”* ifadesine de ayrıca yer vermenin anlamlı olacağı düşünülmüştür. Araştırmanın nitel analizlerinden elde edilen bulgular paylaşılmıştır. Sonraki başlıkta araştırmanın nicel ve nitel bulguları bütünleştirilmiştir.

6.3. Bütüncül Araştırma Bulguları

Araştırmanın nitel kısmında nicel kısımda ulaşılan bulguların daha derinlemesine açıklanması adına mülakatlar ve analizler gerçekleştirilmiştir. Paradoksal liderliği boyutları itibariyle örnek tecrübeler ışığında açıklamaya yönelik gerçekleştirilen mülakatlar ve analizlerin nicel bulgular ile karşılaştırılması ve bütünleştirilmesi adına aşağıda Tablo 6.19’de uyuşan değerler yansıtılmıştır.

Tablo 6.19: Karma Yöntem Nicel-Nitel Bütünleştirme Tablosu

Nicel Bulgular	Nitel Bulgular
Tablo 5.2 sektörlerin paradoksal liderlik puan ortalamaları karşılaştırması (Tekstil 4,043 / İmalat 4,163 / İnşaat 4.135 / Gıda 3,46)	“<i>hataya bağlı yani risk payımız dar. Bazen risk alıp güzel sonuç elde edebilirsin ama her zaman değil aşırı risk sıkıntı yaratabilir (K2).</i>” ⇒ Gıda sektörü insan sağlığını etkilediğinden diğer sektörlerle göre hata payı ve personel güçlendirme, esneklik tanıma payı da daha düşük.
H1: Paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır ($P<0,05$ $\beta=,590$).	“<i>Kendi yapabileceğimiz iyileştirmeler konusunda gerekli ön hazırlıkları yapıp kimi zaman inisiyatif ve risk alarak yapılması gerekeni yaparım (K4).</i>” “<i>Yeni yatırım kararlarımı alıyorum (K6).</i>” “<i>elemanlarla daha hızlı, ekonomik ve kaliteli üretimler yapacağımızı belirleyip şantiyelerin talepleri doğrultusunda Prekast beton atölyeleri kurdurduk (K7).</i>”
H2: Paradoksal liderliğin stratejik çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır ($P<0,05$ $\beta=,636$).	“<i>Makinelerimizi her 5 yılda bir revize ediyoruz. Son sistem makineleri mutlaka fabrikalarımızda bırakıyoruz (K5).</i>” “<i>Onların sadece robot gibi tek düze çalışmaması gerektiğini fikir üretmesi gerektiğini, kendi öz benliklerinin olması gerektiğini onlara kavratarak yeniliklerden korkulmaması gerektiğini fikirlerden çekinmemek gerektiğini öğretebildiğimi düşünüyorum (K4).</i>”
H3: Stratejik çevikliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır ($P<0,05$ $\beta=,0,79$).	“<i>Kısa sürede yeni bir ürünü sahaya sunabilme kapasitesine sahip olduğumuzu düşünüyorum. Bu konuda mütevazî olmayacağım (K6).</i>” “<i>Yeni fikirleri hayata geçirebileceğimiz esnek bir ortamımız var. Bu da yeni ürünleri piyasaya sunmamıza katkıda bulunuyor sanırım (K7).</i>”

• <i>H4: Paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisinde stratejik çevikliğin aracı etkisi vardır ($\beta=,502$, %95 GA [0.403, 0.608]).</i>	• <i>“Şu anda hem yöneticiyim hem firma sahibiyim. Tamamen yük benim omuzlarımda. Model geliştiriyorum. Üretim bandı kuruyorum (K10).”</i> <i>“Bazen kaliteci olduğum için ARGE çalışmalarına katılıyorum. Bu kapsamda ürün çeşitliliğini arttırdığımız oluyor. Güvenilir ve kaliteli gıda üretimi yapılmasına katkılarda bulunuyorum (K3).</i>
--	---



SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik örgütler için rekabet avantajı yaratan en önemli faktör olarak görülmektedir (Schimmoeller, 2010; Koçel, 2018: 585). Günümüz rekabet koşullarında ayakta kalmak isteyen firmaların gözardı etmemesi gereken unsurlar iyi bir lidere sahip olup, yenilikçi bir kurum kültürünü yerleştirmeleridir. Yenilikçi perspektifin ise önemli gerekliliklerinden biri çevik örgütsel yapılara sahip olunmasıdır. Her an yeniliğin peşinde stratejik çevik bir yapıya sahip olma noktasında yine lidere önemli görevler düşmektedir. İyi bir liderden firmaların genel beklentisi ise iş gereklerini işleyişin devamlılığı çerçevesinde uygulayıp kârı maksimize etmesidir. İşleyişin devamlılığı için ise liderin astlarının beklentilerini de gözardı etmemesi gerekmektedir. Bu noktada literatürde yeni kabul edilebilecek bir kavram olan paradoksal liderlik kavramı öne çıkmaktadır. Paradoksal liderlik kavramı iş gerekleri ve işgören beklentilerini bütünleştirebilme yeteneği ile yöneticilere tavsiye edilebilir bir liderlik tarzıdır. Çevik yapılar kurulmasında ve stratejik çevikliğin muhafazasında, yenilikçi kurum kültürünün kurulması ve yenilikçi perspektif ile sürekli yeni ürün ve hizmet arayışına katkılar sunabileceği düşüncesiyle paradoksal lider üzerine kapsamlı bir araştırma yapılmasına karar verilmiştir.

Paradoksal liderliği merkeze alınan çalışmalar üzerinde gerçekleştirilen literatür taramasında bu çalışmaların dayandırıldığı teoriler ağırlıklı olarak şunlardır; paradoks veya paradoksal teori, sosyal kimlik teorisi, sosyal öğrenme teorisi, sosyal değişim teorisi, ilişkisel özdeşleşme teorisi ve lider üye etkileşimi teorilerisidir. Paradoksal liderlik davranışının, problemlerle mücadelede esneklik esaslı, karşılaşılan karşıt talepleri uyumlama yönetimini ifade eden, yeni bir liderlik tarzı olmasından dolayı bu tezin teorik tabanı paradoksal teori (paradoxial theory) olarak belirlenmiştir. Paradoksal liderliğin personelin örgütsel performans ve yenilik performansı algıları üzerindeki etkileri ve bu etkilerde örgütün stratejik çevikliğine dair algılarının rolünün ortaya koyulmasında temel oluşturabileceği öngörüsü ile tezin dayandırıldığı bir diğer kuram ise sosyal mübadele kuramıdır. Paradoksal liderin eşitliği bozmaksızın astlarının kişisel taleplerini de göz ardı etmeme benzeri tutumlarını açıklama noktasında önemli katkıları göz önünde bulundurularak tezin dayandırıldığı bir diğer kuram ise lider üye etkileşimi kuramı (leader-member exchange theory)'dir.

Araştırmanın konusunu paradoksal liderlik, stratejik çeviklik ve yenilik performansı oluşturmaktadır. Paradoksal liderliğin yenilik performansını etkileyebileceği ve bu etki üzerinde stratejik çevikliğin aracı bir rolünün bulunabileceği öngörüsü ile kurgulanan araştırmanın yöntemi sıralı açımlayıcı karma desen olarak tercih edilmiştir. Bu yöntem çerçevesinde öncelikle nicel kısımda Iğdır OSB firmaları çalışanları ile anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan anket formunda kullanılan ölçekler izinleri alınarak orjinalinden Türkçe'ye yeniden uyarlanmıştır. 423 katılımcı gönüllülük esaslı anket formlarını doldururken hassasiyet göstererek araştırmaya katkıda bulunmuştur. Nicel verilerin analizleri araştırma modelinden ortaya çıkarılan 4 araştırma hipotezinin de desteklendiğini ortaya çıkarmıştır. Paradoksal liderliğin yenilik performansını ve stratejik çevikliği etkilediği, stratejik çevikliğin de yenilik performansını etkilediği bulgulanmıştır. Ayrıca geliştirilen yapısal eşitlik modeli ile paradoksal liderliğin yenilik performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolünün bulunduğu dair bulgulara sunulmuştur.

Literatürdeki Başkan (2020), Çömez (2012), Fırat ve Yeşil (2020), Okumuş (2013), Özşahin (2011), Bülbül ve Tunç (2011), Iraz ve Canpolat (2021), Yang ve arkadaşları (2021), Dashuai ve Bin (2020), Zhang ve arkadaşları (2021), Zia (2020) ve Utoyo ve arkadaşları (2020)'nın çalışmalarında farklı liderlik tarzlarının yenilik performansı ve farklı performans türlerini etkilediği bulgularının; paradoksal liderliğin yenilik performansını anlamlı şekilde etkilediğini varsayan H1 hipotezini desteklediği söylenebilir.

Lewis ve arkadaşlarının (2014) nitel çalışması paradoksal liderliğin stratejik çevikliği etkilediğini vurgulayarak H2 hipotezini desteklemektedir. Yine Çetinkaya ve Akkoca (2021)'nin çalışması stratejik liderliğin örgütsel çevikliği etkilediğini bulgulamakta olup, H2 hipotezini destekler sonuçlar arasında sayılabilir. Balcı ve Erbay (2021), Özeroğlu (2019), Akkaya (2018), Denning (2021), Gopalakrishnan (2021), Park (2021), Watson ve arkadaşları (2021), Whelehan ve arkadaşları (2021) ve Dabić ve arkadaşları (2021)'nin çalışmaları farklı liderlik türlerinin stratejik çeviklik ve farklı örgütsel çeviklik türlerini etkilediğine dair bulgular sunmaktadır.

Uğurlu ve arkadaşlarının (2019) imalat sanayinde uyguladıkları çalışmaları da stratejik çevikliğin firma performansını ve yenilik performansını anlamlı şekilde etkilediği bulgularıyla H3 hipotezini desteklemektedir. Clauss ve arkadaşlarının (2021) ve Altaweel ve Al-Hawary (2021)'nin çalışmaları da stratejik çevikliğin örgütsel performansı ve yenilik yeteneğini etkilediğini bulgulamaktadır. Ustasüleyman (2008), Arlı ve arkadaşları (2012), Keçecioğlu ve Çiçek (2012), Lill ve Wald (2021), Yaseen ve arkadaşları (2021), Hoonsopon ve Puriwat (2021), Troise ve arkadaşları (2022), Sultana ve arkadaşları (2022) ve Franco ve Landini (2022) çalışmalarında farklı çeviklik türlerinin farklı performans türlerini anlamlı şekilde etkilediğine dair bulgular sunmakta olup; H3 hipotezini bulguları ile destekledikleri söylenebilir.

Paradoksal liderliğin yenilik performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolünün bulunduğu öngörüsündeki H4 hipotezine dair bulgular yansıtan benzer bir çalışmaya literatür taramasında rastlanamamış olsa da; Doz ve Kosonen (2010: 371)'nin stratejik çeviklik üzerinde etkiye sahip önemli faktörlerden birinin üst yönetimin rolü olduğunu vurgulayan çalışmaları örnek teşkil edebilir. Bu çalışmada; üst yöneticilerin stratejik duyarlılığına, liderlik birliğine ve kaynak akışkanlıklarının etkileşimine dikkat çekilmiştir. Bu kavramlar stratejik değişimlere dair farkındalığa sahip üst yöneticilerin cesaretini ve mevcut yetenekleri yapılandırma ve kaynakları hızlı yeniden dağıtma yeteneklerini ifade etmektedir. Tüm bu yeteneklerin etkileşiminin ise başarılı ve yeni iş modelleri oluşturarak yenilikçi yolları oluşturacağını vurgulamaktadır. Bu ifadeler, yenilikçi perspektife giden yolun liderlerce etkilendiği ve bu etkileşimde stratejik çevikliğinde aracılık ettiği öngörüsünün tutarlılığını destekleyebilir.

KOBİ kabul edilebilecek Iğdır OSB firmalarındaki paradoksal liderlik puanlarının ortalamasının üzerinde olduğu bulgulanmıştır. Nicel araştırma sorularından “Paradoksal liderliğin sektörel farklılıkları var mıdır?” sorusu yanıtlanmıştır. Tablo 6.3'teki sonuçlardan hareketle paradoksal liderlik ortalamalarına göre sektörler arasında anlamlı farklar bulunduğu bulgulanmıştır ($F=2,789$, $P=0,040$). İnşaat, tekstil ve imalat sektörlerinin kendi aralarında büyük farklar bulunmamakla birlikte; gıda sektöründe paradoksal liderlik ortalamasının bir nebze daha düşük olduğu bulgulanmıştır (Tekstil 4,043 / İmalat 4,163 / İnşaat 4.135 / Gıda 3,46). Bu durumun açıklamasına ise nitel mülakatlarda ulaşılmıştır. Gıda sektörünün çıktılarının insan hayatına etkisinin diğer

sektörlere nazaran daha yüksek olmasından kaynaklı hata payının düşük olduğu ve bu sebeple astlara geniş bir inisiyatif alanı bırakılamayabildiği gıda sektörü yöneticilerince dile getirilmiştir (K2).

Yönetim kademelerine göre sektörlerdeki paradoksal liderlik puanları esas alınarak araştırmanın nicel bulgularının derinlemesine açıklanması amacıyla nitel yöntemin mülakat tekniği görüşmecilerine dair hedefler belirlenmiştir. Bu hedefler doğrultusunda farklı sektörlerden farklı yönetim kademesindeki gönüllü ve astlarının paradoksal liderlik algıları yüksek olan on yönetici ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlardan elde edilen verilerin analizlerinde paradoksal liderlerin temel özellikleri ve liderlik tarzlarını benimsemelerinde en etkili gördükleri faktörlere dair nitel araştırma sorusu yanıtlanmıştır. Katılımcı liderlerin yanıtlarından ulaşılan 26 kişisel özellikten en çok öne çıkardıkları özellikler; otoriter-disiplinli, örnek birey, yerine göre anlayışlı-hoşgörölü, adil, işe dönük, planlı-öngörölü, iş gereklerine hakim ve eğitici olmalarıdır. Liderlik tarzlarının belirleyicisi olarak yanıtladıkları 14 faktörden öne çıkardıkları en önemli faktör empati yeteneği olmuştur. Empati yeteneğini karakter, bütünleştiricilik ve deneyim izlemiştir.

Paradoksal liderlerin paradoksal liderlik boyutlarını nasıl uyguladıklarına dair araştırma sorusuna dair bulgular arasında paradoksal liderlik 1. alt boyutu bireyselliğe izin verirken astlara eşit davranmak için liderlerin uygulamaları şunlardır; bireysel becerileri dikkate alarak rotasyonu verimli şekilde uygulamak, etkileşime açık sosyal ortamlar oluşturmak, takım ruhu oluşturup kararlara katılımı teşvik ederken otoriteden ödün vermeden adil iş dağılımını sağlamaktır.

2. alt boyut ben merkeziliği başkaları merkezilik ile birleştirmeye dair liderlerin uygulamaları; karar kontrolünü bırakmayıp, ödöl mekanizmalarını kullanırken astlarıyla empati kurarak yoğun bir iletişim içinde onlara geri bildirimler sunmalarıdır.

3. alt boyut özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutmaya dair liderlerin uygulamaları; kritik noktaları tespit edip, astlarına hata payı bırakarak farklı düzeylerde özerklik imkanları sunarken karşılıklı sevgi, saygı çerçevesinde sıkı kontrolleri sürdürmeleri olarak bulgulanmıştır.

4. alt boyut esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulatmaya dair liderlerin uygulamalarının disiplin ve iş gerekleri vurgusuyla; astları kararlara dahil etmek, iş yoğunluğuna göre farklı düzeylerde özerklik tanımlamak, açık kapı politikasını benimsemek ve haftalık hedef takibiyle tam esneklik tanımak şeklinde çeşitlendiği bulgulanmıştır. Ayrıca personele esneklik tanımının bireysel becerilerinin ve yaratıcılıklarının tespitinde, ölçümünde çok önemli katkılar sunduğuna dair tecrübeler paylaşılmıştır.

5. alt boyut çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem yakın olmaya dair lider uygulamaları ise; iş gerekleri vurgusuyla kırmızıçizgilerin netleştirilmesi, iş gerekleri vurgusu ile mesafeyi her zaman kontrol ederek samimi bir yaklaşım sergilenmesi şeklinde bulgulanmıştır. Ödül mekanizması kullanımının da katkısının olabileceğine dair yönetici tecrübesi paylaşılmıştır.

Paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisinin (H1) derinlemesine aydınlatılması amaçlı gerçekleştirilen nitel görüşmelerde paradoksal liderlerin yenilik performansına yenilikleri destekleyerek ve yenilik için farkındalık yaratıp astlara geri bildirimler vererek etkiledikleri bulgulanmıştır. Paradoksal liderlerin stratejik çeviklik üzerinde etkisinin (H2) açıklanması noktasında ise; analist-vizyoner lider olmanın, dinamikliği benimseyip şirkete hız kazandırmanın, değişime astların motive edilmesinin, maliyet avantajı yaratılmasının ve personel güçlendirmenin önemine dikkat çekilmiştir. Paradoksal liderliğin stratejik çeviklik ve yenilik performansına bütüncül etkileri (H4) noktasında; yapıyı destekleyerek yeniliğe vesile olmak ve yeni fikirlere açık kurum kültürü oluşturmak öne çıkarılmıştır. Liderler stratejik çevikliğin yenilik performansı üzerinde etkisinde (H3) mevcudu muhafaza etmeyi ihmal etmeden, yenilik için kaliteden ödün vermeden, risk almaya elverişli ortamda varsa yeni ürün ve marka yaratma güdüsünün işlevel olacağına dikkat çekmişlerdir. Son adımda nicel bulgular ile nitel bulgular bütünleştirilmiştir. Araştırma bulgularının yönetim ve organizasyon literatürüne ve gerek aile işletmeleri, gerekse KOBİ'lerle ilgili literatüre Iğdır OSB üzerinden önemli katkılar sunabileceği düşünülmektedir. Araştırma bulgularından ve araştırma sürecinde takip edilen liderlik literatüründen hareketle *paradoksal liderlik* kavramının birçok sektöre hitap eden, her

an yeniliğe uyumlanabilen, personel ile dinamik değişken ilişki tarzını yansıtan, çatışan zıtlıkları bütünleştirebilen yapısıyla modern ve postmodern liderlik literatüründe kavramsallaştırılan birçok olumlu liderlik tarzından izler taşıdığı ve çağdaş liderlik tarzları arasında konumlandırılabilceğı söylenebilir.

Paradoksal liderliğin özellikle kalkınmada öncelikli sanayi bölgelerindeki firmalarda olası katkılarının arttırılabilmesi adına; beyaz yaka personele eğitimlerle tanıtılması önem arz etmektedir. Yenilikçi perspektifin yerleştirilebilmesi adına AR-GE ve inovasyon çalışmalarının teşvik edilmesi de önem arz etmektedir. Firmaların günümüz rekabet koşullarında önemli olgulardan stratejik çeviklik kazanması ve çevikliği muhafaza edebilmesi adına desteklenmesi de önem arz etmektedir. Bu doğrultuda organize sanayi bölgesi yönetimlerince danışma ve tavsiye masaları kurulabilir. Akademi sanayi bütünleşmesi kapsamında ortak projeler ve çalıştaylar ile firmaların farkındalığı yükseltilebilir. Firmaların özellikle nitelikli iş gücünü Iğdır'a getiremediklerine dair şikayetleri (K9) tezin bulguları arasındadır. Kalkınma kent-sanayi bütünleşmesi ile gerçekleşmektedir. Ülkemizin önemli sorunlarından küçük kentlerden büyükşehirlere göçün yönünün değiştirilmesi için bölgesel kalkınma ve fırsat eşitliğine yönelik atılımlar önem arz etmektedir. Kalkınmada öncelikli bölgelere nitelikli iş gücünün çekilebilmesi adına kentlerin sosyal imkanları geliştirilebilir. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile belediyelerin işbirliği; tiyatro, sergi gibi kültürel faaliyetlerin arttırılması adına bu tezin önerilerindendir. Ayrıca şehrin önde gelen varlıklı insanların da bu faaliyetlere destekleri kalkınma sürecinde önem arz etmektedir.

Araştırma sınırlılıkları incelendiğinde; araştırmanın Iğdır OSB firmaları ile yürütülmesi önemli sınırlılıklarındandır. Araştırma bulgularının daha geniş yorumlanabilmesi adına daha geniş katılımcı kitleleri ile yenilenmesi daha faydalı olabilecektir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı araştırma bulguları uygulandığı zaman kesitiyle ilgili koşulları yansıtmaktadır. Araştırmada ele alınabilen dört sektör sınırlılığı farklı sektörlerle modelin uygulanmasıyla genişletilebilir. Ayrıca araştırma değişkenleri farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek literatürdeki boşlukların doldurulması noktasında katkılar sunulabilir.

Paradoksal liderlikle ilgili birinci bölümde ele alınan tüm çalışmalardan hareketle; bu kavramın farklı performans türleri ile birlikte (Shi ve Shaw, 2019; She vd., 2020; Chen vd., 2021; Zhang vd., 2021; Qu vd., 2022; Li vd., 2018), iş tatmini ve işe bağlılık (Backhaus vd., 2022; Park vd., 2021; Fürstenberg vd., 2021; Huertas-Valdivia vd., 2019; Tripathi vd., 2018; Akça, 2018), adalet algısı ve duygusal beklenti (Ren ve Yang, 2021), içsel motivasyon ve çalışan yaratıcılığı (Zhang ve Liu, 2022; Zhang vd., 2022), örgütsel vatandaşlık (Pan, 2021), örgütsel sessizlik (Sulphey ve Jasim, 2022), iş güvencesizliği ve iş stresi (Bashir, 2021), örgütsel atalet ve iş yerinde dışlanma (Hasnawi ve Abbas, 2020) gibi kavramlarla çalışıldığı görülmektedir. Olumsuz örgütsel davranış değişkenleri ile birlikte araştırılan çalışmaların azınlıkta olduğu dikkat çekmektedir. Paradoksal liderlik üzerine çalışma yapmayı düşünen araştırmacıların bu kavramın; farklı kişilik türlerine, personel güçlendirmeye, kurum kültürüne, iş yeri devamsızlığına, müşteri tatmini veya müşteri memnuniyetine etkilerini ortaya koymaya yönelik çalışmalar yaparak literatürdeki boşlukların doldurulmasına katkılar sunabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın modelindeki aracı değişken stratejik çevikliğin düzenleyici değişken olduğu farklı bir model kurgulanarak araştırılması da bu araştırmanın önerileri arasındadır. Özellikle paradoksal liderlik kavramının literatürde yeni bir kavram olduğu düşünülürse birçok boşluk bulunduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, A. (2012). *Bilgi-Teknoloji ve Yenilik Üretim Stratejisi*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Adair, J. (2005). *Etkili Stratejik Liderlik*. (Çev. S. F. Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Adasal, R. (1979). *Yeryüzü tanrıları, liderler, komutanlar ve kahramanlar psikolojisi*. İstanbul: Minnetoğlu Yayınları.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W. ve Gomes, E. (2020). "Strategic agility and human resource management". *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.
- Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J. ve Shoham, O. B. (2021). "Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms". *Journal of World Business*, 56(4): 101218.
- Ak, M. (2020). "Bürokratik Liderlik". Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 67-81). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akça, İ., Tuna, M. (2019). "Paradoksal Liderlik Davranışı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4): 2972-2989.
- Akdoğan, A. ve Kale, E. (2011). "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi". *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1): 165-186.
- Akkaya, B. (2018). "Tekno girişim firmalarındaki yöneticilerin liderlik tiplerinin firmaların örgütsel çevikliğine etkisi: Teknopark firmaları üzerine bir araştırma.", Katip Çelebi Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Akman, Y. (2020). "Yıkıcı Liderlik". Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 579-586). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Alfes, K. ve Langner, N. (2017). "Paradoxical leadership: Understanding and managing conflicting tensions to foster volunteer engagement". *Organizational Dynamics*, 2(46): 96-103.

- Al-Romeedy, B. S. (2019). "Strategic agility as a competitive advantage in airlines—case study: Egypt air". *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1): 1-15.
- ALTaweel, I. R. ve Al-Hawary, S. I. (2021). "The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance". *Sustainability*, 13(14): 7564.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1984). "The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis". *Psychometrika*, 49(2): 155-173.
- Antonakis, J. ve Atwater, L. (2002). "Leader distance: A review and a proposed theory". *Leadership Quarterly*, 13: 673–704.
- Arlı, D., Ceylan, Ö. Ö. ve Yetim, S. A. (2012). "İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel ataletle ilişkin görüşleri". *Ege Eğitim Dergisi*, 13(1): 73-91.
- Arslan, O. (2007). "21. YY Üretim Anlayışı: Çevik Üretim". *Verimlilik Dergisi*, (3): 57-70.
- Arteta, B. M. ve Giachetti, R. E. (2004). "A Measure of Agility As The Complexity of The Enterprise System". *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6): 495-503.
- Atakan, S. C. (2017). "Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atrek, B., İlter, B. ve Özdağoğlu, G. (2016). Web Tabanlı Kullanıcı İnovasyon Araçları ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi. *DEÜ SBE Dergisi*, 18(2): 291-317.
- Avcı, U. (2009). "Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10): 121-138.
- Avcı, A. (2016). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stillerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. *Journal of Human Sciences*, 13(3): 4780-4807.

- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1995). "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership". *The Leadership Quarterly*, 6: 199–218.
- Awang, Z. (2012). *Structural equation modeling using AMOS graphic*. Penerbit Universiti Teknologi MARA.
- Ay, K. (2020). "Mentorluk Tarzı Liderlik". Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 363-376). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aydemir, S. (2020). "Otokratik Liderlik". Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 41-53). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2016). "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (2): 198-228.
- Azar, G. ve Ciabuschi, F. (2017). "Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness". *International business review*, 26(2): 324-336.
- Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D. ve Vogel, R. (2022). "Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector". *Public Management Review*, 24(9): 1478-1498.
- Badur, F. (2020). "Empatik Liderlik". Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 447-460). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Badshah, S. (2012). "Historical Study of Leadership Theories". *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1): 49-59.
- Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). "Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 117-138.
- Balcı, B. E. ve Erbay, E. Ö. (2021). "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi". *International Journal of Management and Administration*, 5(10): 91-102.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri. 3. baskı*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Batibeyi, A. (2022). "İşletmelerde Stratejik Çeviklik Ve Rekabet Zekâsının Şirket Girişimciliği Üzerindeki Etkisi: TRA1 Düzey 2 Bölgesinde Faaliyet Gösteren Orta Ve Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma". Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Battistella, C., De Toni, A., De Zan, G. ve Pessot, E. (2017). "Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study". *Journal of Business Research*, 73: 65–82.
- Barnson, S. C. (2014). "Toward a theory of coaching paradox". *Quest*, 66: 371-384.
- Bashir, F. (2021). "Dark Side of Paradoxical Leadership: Social Comparison Theory Perspective". *NICE Research Journal*, 14(1): 107-130.
- Başkan, K. (2020). "Otel işletmelerinde liderlik özellikleri, örgütsel ustalık ve örgütsel performans ilişkisi." Balıkesir Üniversitesi, Yayınlanmamış doktora tezi, Balıkesir.
- Battour, M., Barahma, M. ve Al-Awlaqi, M. (2021). "The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility". *Sustainability*, 13(9): 5315.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler için davranış biçimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction publishers.
- Boojihawon, D. K., Richeri, A., Liu, Y. ve Chicksand, D. (2021). "Agile route-to-market distribution strategies in emerging markets: The case of Paraguay". *Journal of International Management*, 27(1), 100740.
- Borins, S. (2001). "Encouraging Innovation In The Public Sector". *Journal of Intellectual Capital*, 2(3): 310-319.
- Bozgöl, N. (2018). "Stratejik Çeviklik, İş Özerkliği, Örgütsel İletişim, Örgüt Güvenlik İklimi, Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. (2020). "Takım Liderliği". Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 391-403). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Brislin, R. (1973). "Questionnaire wording and translation". *Cross-cultural research methods*, 32-58.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. Ve Harrison, D. A. (2005). "Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Bryant, S. E. (2003). "The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4): 32-44.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks.
- Bülbül, T. (2010). "Yenilik Yönetimi". Yılmaz K. ve Memduhoğlu H. B. (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (s. 33-51). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bülbül, H. ve Tunç, T. (2017). "Bireysel Yetkinlikler ve Yönetici-Çalışan Etkileşiminin İşletme Yenilikçiliğine Etkisi: Türkiye Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (14): 139-160.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). "Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32): 470-483.
- Büyüköztürk, Ş.(2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Onuncu Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, O. E., Karadeniz, S. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O. (2020). "Durumsal Liderlik". Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 41-53). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Calantone, R., Cavusgil, T. ve Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 515-524.
- Cameron, K. S., ve Quinn, R. E. (1988). "Organizational Paradox and Transformation." R. E. Quinn ve K. S. Cameron (Ed.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, (s. 1-18). Cambridge, MA: Ballinger.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Chen, S., Zhang, Y., Liang, L. ve Shen, T. (2021). "Does Paradoxical Leadership Facilitate Leaders' Task Performance? A Perspective of Self-Regulation Theory". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7): 3505.
- Chisnall, P. M.(1997). *Marketing Research*, 5th Edition, London: McGraw Hill.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C. ve Hock, M. (2019). "Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation". *IEEE transactions on engineering management*, 68(3): 767-784.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). "Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox". *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4): 203-213.
- Clegg, S. R., Cunha, J. V. ve Cunha, M. P. (2002). "Management paradoxes: a relational view". *Human Relations*", 55(5): 483-503.
- Collins, J. (2016). "İyi"den "mükemmel" şirkete, kalıcı başarıya ulaşmanın yolları, (Çev. Cinemre, L.), 14. Baskı, İstanbul: Boyner Yayınları. (Orijinal eserin yayın tarihi 2001).
- Conboy, K. (2009). "Agility from first principles: reconstructing the concept of agility in information systems development". *Information Systems Research*, 20(3): 329-354.
- Conger, J. A. (1999). "Charismatic and Transformational Leadership In Organizations: An Insider's Perspective On These Developing Streams of Research". *The Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179.
- Cook, D. (2014). *Filozoflar ve İnanç*, (Çev. Güleç, L.), İstanbul: Haberci.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cresswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cresswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cresswell, J. W., Tashakkori, A., Jensen, K. D. ve Shapley, K. L. (2003). "Teaching mixed methods research: Practices, dilemmas, and challenges". A. Tashakkori

- ve C. Teddlie (Ed.), *Handbook of mixed methods in social & behavioral research* (s. 619-637). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2020). *Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi*. (Çev. Edt. Y. Dede ve S. B. Demir). 4. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çayalan, H. ve Çayalan, N. (2021). “Yenilik algısının, algılanan örgütsel desteğe etkisinde kolektif şükranın aracı rolü: Kars ili öğretmenleri üzerine bir inceleme”. *MAKU SOBED*, (34): 165-179.
- Çayalan, H. ve Sadioğlu, U. (2021). “E-Devlet uygulamalarının getirdiği yenilik algısının kamu çalışanlarında sinizm davranışlarına etkisi: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanları üzerine bir araştırma”. *İzmir İktisat Dergisi*, 36(2): 275-294.
- Çetin, K. ve Gedik, H. (2017). “İşletmelerde inovasyona etki eden faktörler: Karaman ili örneği”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13): 160-172.
- Çetin, M. ve Özdemir, N. (2020). *VUCA Dünyası Sarmalında Çevik Liderlik Paradigması ve Bağlılık*. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetinkaya, F. F. ve Akkoca, Y. (2021). “Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1): 66-84.
- Çiçek, E. (2005). “Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2): 60-72.
- Çömez, P. (2012). "Örgütlerde çift yeteneklilik ve örgütsel yenilik ilişkisinde liderlik tiplerinin rolü ve firma yenilik performansına etkileri". Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze.
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). “Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership”. *Journal of Business Research*, 123: 683-695.
- Daft, R. L. (2014). *The Leadership Experiences*. 6th ed., Cengage Learning.
- Damanpour, F. (1988). “Innovation Type, Radicalness, and the Adoption Process”. *Communication Research*, 15(5): 545–567.

- Dashuai, R. ve Bin, Z. (2020). "How does paradoxical leadership affect innovation in teams: An integrated multilevel dual process model". *Human Systems Management*, 39(1): 11-26.
- Davis, A. R. (2009). "A social capital perspective on systems agility" (Doctoral Dissertation, Uga).
- Debellis, F., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Frattini, F. ve Giudice, M. D. (2021). "Strategic Agility and International Joint Ventures: The Willingness-Ability Paradox of Family Firms". *Journal of International Management*, 27(1): 100739.
- DeGroot, T., Kiker, D. S. ve Cross, T. C. (2000). "A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4): 356- 371.
- Dehler, G. E., Welsh, M. A. ve Lewis, M. W. (2001). "Critical pedagogy in the new paradigm". *Management learning*, 32(4): 493-511.
- Denis, J., Langley, A. ve Sergi, V. (2012). "Leadership in the plural". *Academy of Management Annals*, 6: 211– 283.
- Denning, S. (2020). "How the c-suite is embracing agile". *Strategy & Leadership*, 48(5): 19-24.
- Denning, S. (2021). "The digital age is transforming job descriptions, especially for CEOs". *Strategy & Leadership*. 49(5): 8-15.
- DeRue, D.S. ve Ashford, S.J. (2010). "Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations". *Academic Management Review*, 35 (4): 627–647.
- Dhammika, K. A. S. (2016). "Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX)". *Wayamba Journal of Management*, 4(1): 1-10.
- Dobbins, G. H. ve Platz, S. J. (1986). "Sex differences in leadership: How real are they?". *Academy of Management Review*, 11(1): 118-127.
- Dove, R. (1991). "The 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy". Iacocca Institute, Lehigh University, AD-A257176.
- Doz, Y. ve Kosonen, M. (2008). "The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience". *California management review*, 50(3): 95-118.

- Doz, Y. L. ve Kosonen, M. (2010). “Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal”. *Long range planning*, 43(2-3): 370-382.
- Doz, Y. ve Kosonen, M. (2017). *Hızlı strateji stratejik çeviklik değişen koşullara uyum becerisi*. Çeviren: Ümit Şensoy, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Drucker, P. F. (1985). “Entrepreneurial Strategies”. *California Management Review*, 27(2): 9.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Dursun, S. (2020). “Siyasi Liderlik”. Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 211-220).
- 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): 703-705.
- Elali, W. (2021). “The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond”. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2): 1-8.
- Emery, C., Booth, J. E., Michaelides, G. ve Swaab, A. J. (2019). “The importance of being psychologically empowered: Buffering the negative effects of employee perceptions of leader– member exchange differentiation”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92: 566–592.
- Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2010). “Differentiated Leader–Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate,” *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1104–1120.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, S., Gül, H. ve Tokgöz, E. (2013). “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri”. *Journal of Yasar University*, 29(8): 4872-4895.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerinde Etkileri”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2): 187-209.

- Ertay, G. (2021). "Örgütsel ve Stratejik Çevikliğin Doğası". Ak M. (Ed.), *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler* (s. 571-606). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Feng, L., Liu, Y., Xu, S. ve Li, M. (2022). "Paradoxical leader behaviour effects on employee taking charge: A moderated–mediating model". *Journal of Psychology in Africa*, 32(1): 26-32.
- Ferraris, A., Degbey, W. Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F. ve Couturier, J. (2022). "Microfoundations of strategic agility in emerging markets: empirical evidence of Italian MNEs in India". *Journal of World Business*, 57(2): 101272.
- Festinger, L. (1954). "A theory of social comparison processes". *Human Relations*, 7: 117- 140.
- Fırat, İ. ve Yeşil, S. (2020). "Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi". *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2): 40-57.
- Franco, C. ve Landini, F. (2022). "Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility". *Research Policy*, 51(2): 104423.
- Franken, E., Plimmer, G. ve Malinen, S. (2020). "Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience". *Australian Journal of Public Administration*, 79(1): 93-110.
- 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.
- Fürstenberg, N., Alfes, K. ve Kearney, E. (2021). "How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3): 672-705.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A. ve Balthazard, P. (2010). "Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma". *Personnel Psychology*, 63: 509– 537.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. ve Farr, J. V. (2009). "Evaluating agility in corporate enterprises". *International journal of production economics*, 118(2): 410-423.

- Ganzer, P., Chais, C. ve Olea, P. (2017). "Product, Process, Marketing and Organizational Innovation in Industries of the Flat Knitting Sector". *RAI Revista de Administração e Inovação* 14(4): 321-332.
- Gefen, D. ve Ridings, C.M. (2002). "Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: a quasi-experimental design study of social exchange theory". *Journal of Management Information Systems*, 19(1): 47-69.
- Geng, Z., Wang, Y., Wang, H. ve Chen, W. (2021). "The Two Faces of Paradoxical Leader Behavior in Workplace Creativity: Motivation and Hindrance". *Academy of Management Proceedings*, 1: 11069.
- Gert, H. ve Mills, C. (1953). *Character and Social Structure*. New York: Harcourt, Brace.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N. ve Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organisations*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- González-Benito, Ó. ve González-Benito, J. (2005). "Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations". *Industrial marketing management*, 34(8): 797-829.
- Gopalakrishnan, A. (2021). "Reinventing Technology and Innovation Management Using a Three-Dimensional Approach". *IEEE Engineering Management Review*, 49(3): 16-21.
- Gopalakrishnan, S. ve Damanpour, F. (1994). "Patterns of Generation and Adoption of Innovation in Organizations: Contingency Models of Innovation Attributes". *Journal of Engineering Technology Management*, 11(2): 95-116.
- Gordon, T. (1955). *Group Centered Leadership*. Boston: Houghton Mifflin.
- Guijarro, A., Garcia, D. ve Auken, H. (2009). "Barriers to Innovation Among Spanish Manufacturing SMEs". *Journal of Small Business Management*, 47(4): 465-488.
- Gunasekaran, A. (1999). "Agile manufacturing: a framework for research and development". *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 87-105.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik. İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel.

- Güney, S. (1998). *Davranış bilimleri ve yönetim psikolojisi terimler sözlüğü*. Ocak Yayınları.
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. 2. baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri - Felsefe-yöntem-analiz*. 5. baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). “Development of the job diagnostic survey”. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159–170.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2002). “Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage In Using Multiple Indicators?” *Research Policy*, 18(4): 1365-1379.
- Haider, S. A. ve Kayani, U. N. (2020). “The impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility”. *Journal of Knowledge Management*, 25(2): 298-312.
- Hair, J.F. Anderson, R. Tatham, R.L. ve Black, W.C. (1992). *Multivariate Data Analysis*, New York: Macmillan.
- Hameiri, B., Nabet, E., Bar-Tal, D. ve Halperin, E. (2018). “Paradoxical thinking as a conflict-resolution intervention: Comparison to alternative interventions and examination of psychological mechanisms”. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(1): 122-139.
- Handy, C. (1994). *The Age of Paradox*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- He, S. ve Yun, X. (2022). “Research on the Influencing Mechanism of Paradoxical Leadership on Unethical Pro-Supervisor Behavior”. *Behavioral Sciences*, 12(7): 231/1-18.
- Heifetz, R. A. ve Laurie, D. L. (1997). "The work of leadership". *Harvard business review*, 75: 124-134.
- Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R. ve Kholghi, I. (2016). “Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability”. *Journal of Modelling in Management*, 11(1): 288-308.

- Hemphill, J. K. ve Coons, A. E. (1957). "Development of the leader behavior description questionnaire". R. M. Stogdill & A. E. Coons (Ed.), *Leader behavior: Its description and measurement* (s. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hidalgo A. ve D'Alvano L. (2014). "Service innovation: Inward and outward related activities and cooperation mode". *Journal of Business Research*, (67): 698-703.
- Hinkin, T. R(1995). "A Review Of Scale Development Practices In The Study Of Organizations". *Journal of Management*, 21(5): 967-988.
- Hoonsopon, D. ve Puriwat, W. (2019). "Organizational agility: Key to the success of new product development". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6): 1722-1733.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. ve Associates (1999). "Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE". W. H. Mobley, M. J. Gessner ve V. Arnold (Ed.), *Advances in global leadership* (131-233). Stamford, CT: JAI Press.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J. ve Avolio, B. J. (2005). "Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance". *Leadership Quarterly*, 16: 273–285.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural Equation Modeling: Concept, Issues and Application*, London: Sage Publications.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R. ve Lloréns-Montes, F. J. (2019). "Effects of different leadership styles on hospitality workers". *Tourism management*, 7: 402-420.
- Hjalager, A. M. (2002). "Repairing Innovation Defectiveness In Tourism", *Tourism Management*, 23: 465-474.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). "Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 269–77.
- Iraz, R. ve Canbolat, M. A. (2021). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algısının Yenilik Performansı Algısına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği". *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 327-345.
- Ishaq, E., Bashir, S. ve Khan, A. K. (2021). "Paradoxical leader behaviors: Leader personality and follower outcomes". *Applied Psychology*, 70(1): 342-357.

- Işık, N. (2014). "Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlıklarına Etkileri". Bahçeşehir Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Işık, M. (2020). "KOBİ'lerde sosyal sermayenin stratejik çevikliğe etkisi". *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1): 187-200.
- Ivankova, N. V. ve Stick, S. (2002). "Students' persistence in the University of Nebraska-Lincoln distributed doctoral program in educational administration: A mixed methods study". Paper presented at the *13th International Conference on College Teaching and Learning, Jacksonville, FL*.
- İbn Arabi (1992). *Fusus ül-Hikem*, (Çev. Gencosman, N.), İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- İleri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2010). "Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2): 13-28.
- İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). "Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama". *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (11): 114-132.
- İraz, R., Çakıcı, A. ve Yılmaz, R. (2016). "KOBİ'lerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi: Konya İkinci Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama". *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(2): 52-67.
- Jackson, D. L., Gillaspay Jr, J. A. ve Purc-Stephenson, R. (2009). "Reporting practices in confirmatory factor analysis: an overview and some recommendations". *Psychological methods*, 14(1): 6-23.
- Jacobs, T. O. ve Jaques, E. (1990). "Military executive leadership". K. E. Clark ve M. B. Clark (Ed.), *Measures of leadership* (s. 281-295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Jawahar, I. M. (2002). "A model of organizational justice and workplace aggression". *Journal of management*, 28(6): 811-834.
- Jia, J., Yan, J., Cai, Y. ve Liu, Y. (2018). "Paradoxical leadership incongruence and Chinese individuals' followership behaviors: moderation effects of hierarchical culture and perceived strength of human resource management system". *Asian Business & Management*, 17(5): 313-338.

- Jia, J., Liu, Z., & Zheng, Y. (2021). "How does paradoxical leadership promote bootlegging: a TPB-based multiple mediation model". *Chinese Management Studies*, 15(4): 919-939.
- Johnson, B. (2014). "Reflections: a perspective on paradox and its application to modern management". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2): 206-212.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. ve Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2): 112-133.
- Jones, T. M., Felps, W. ve Bigley, G. A. (2007). "Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture". *Academy of Management Review*, 32: 137–155.
- Jules, C. ve Good, D.(2014). "Introduction to special issue on paradox in context: advances in theory and practice". *The Journal Of Aplied Behavioral Science*, 50(2): 123-126.
- Julmi, C. (2021). "Crazy, stupid, disobedience: The dark side of paradoxical leadership". *Leadership*, 17(6): 631-653.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y. ve Weber, Y. (2015). "The role of strategic agility in acquisitions". *British Journal of Management*, 26(4): 596-616.
- Kalay, F. ve Kızıldere, C. (2015). "Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma". *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi OÜSBAD*, 5(13): 36-63.
- Kale, E. (2010). "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri". Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.
- Kale, E., Aknar, A. ve Başar, Ö. (2019). "Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility". *International Journal of Hospitality Management*, 78: 276-283.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. 2nd ed. New York: John Wiley.
- Kavak, O. (2020). "Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütsel siyaset ve kariyer planlamaya etkisinde örgütsel aidiyetin aracı rolü". Kafkas Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kars.

- Keçecioğlu, T. ve Çiçek, K. A. (2012). “Örgüt DNA'sına yerleşen yeni bir kavram ve marka: Örgütsel ve stratejik çeviklik (örgütsel bağlılık sistemini güçlendirmek)”. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2): 295-308.
- Kennedy, S., Whiteman, G. ve Van den Ende, J. (2017). “Radical innovation for sustainability: The power of strategy and open innovation”. *Long Range Planning*, 50(6): 712-725.
- Kılıvan, M. Ö. (2021). “Takım düzeyindeki paradoksal liderlik tarzının takımın stres seviyesine etkisinde yöneticinin politik desteği ve politik isteğinin düzenleyici rolü”. Gümüşhane Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane.
- Khan, Z. A., Nawaz, A. ve Khan, I. (2016). “Leadership theories and styles: A literature review”. *Journal of Resources Development and Management*, 16: 1-7.
- Khine, M. S. (Ed.). (2013). *Application Of Structural Equation Modeling In Educational Research And Practice*. Sense Publishers.
- Khandwalla, P. N. (1977), *The Design of Organizations*, Harcourt: Brace Javanovich.
- Kılıç, H. A. (2020). “Çift Yetenekli Liderlik”. Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 279-287). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kim, Y. J. ve Zhong, C. B. (2017). “Ideas rise from chaos: Informationstructure and creativity”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 138: 15–27.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th Edt.). London: The Guilford Press.
- Klonek, F. E., Volery, T. ve Parker, S. K. (2021). “Managing the paradox: Individual ambidexterity, paradoxical leadership and multitasking in entrepreneurs across firm life cycle stages”. *International Small Business Journal*, 39(1): 40-63.
- Kobal, H. Y. (2021). “Türkiye'de Sosyal Girişimlerin Özellikleri Ve Sosyal Girişimcilerin Paradoksal Liderlik Becerileri”. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42): 97-111.

- Koçak, A. ve Arun, Ö. (2006). "İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu". *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(3): 21-28.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. 18. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkat, B. (2019). "Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ve Yenilik Performansı Üzerine Etkisi", Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tokat.
- Korkmaz, O. (2020). "Hizmetkâr Liderlik". Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 427-445). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kosa, G. (2020). "Yöneticilerin kuantum liderlik algılarının incelenmesi üzerine nitel bir araştırma". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2): 916-926.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. ve Sheep, M. L. (2006). "Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance". *Academy of Management Journal*, 49: 1031–1057.
- Kristoffersen, E., Mikalef, P., Blomsma, F. ve Li, J. (2021). "The Effects of Business Analytics Capability On Circular Economy Implementation, Resource Orchestration Capability and Firm Performance". *International Journal of Production Economics*, 239: 108205.
- Krotov, V., Junglas, I. ve Steel, D. (2015). "The Mobile Agility Framework: An Exploratory Study of Mobile Technology Enhancing Organizational Agility". *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 10(3): 1-17.
- Kuckartz, U. (2009). *Realizing mixed-methods approaches with MAXQDA*. Unpublished manuscript, Philipps-Universität Marburg, Marburg, Germany.
- Kumkale, İ. (2020). "Yenilikçi Liderlik". Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 239-252). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Lavine, M. (2014). "Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework". *The Journal of Applied Behavioral*, 50(2): 189-205.
- Leblebici, D. N. (2005). "Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi". *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1): 1-14.

- Lewis, M. W. (2000). "Exploring paradox: toward a more comprehensive guide". *Academy Of Management Review*, 25(4): 760-776.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C. ve Smith, W. K. (2014). "Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility". *California Management Review*, 56(3): 58-77.
- Li, Q., She, Z. ve Yang, B. (2018). "Promoting innovative performance in multidisciplinary teams: The roles of paradoxical leadership and team perspective taking". *Frontiers in psychology*, 9: 1083.
- Li, X., Xue, Y., Liang, H. ve Yan, D. (2020). "The impact of paradoxical leadership on employee voice behavior: a moderated mediation model". *Frontiers in Psychology*, 11: 537756.
- Lill, P. A. ve Wald, A. (2021). "The agility-control-nexus: A levers of control approach on the consequences of agility in innovation projects". *Technovation*, 107: 102276.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York, NY & London, UK: Routledge.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi Spss Uygulamalı*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lord, R. G. ve Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman.
- Manz, C. C. ve Sims Jr, H. P. (1991). "Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership". *Organizational Dynamics*, 19(4): 18-35.
- Martin, S. L., Liao, H. ve Campbell, E. M. (2013). "Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity". *Academy of Management Journal*, 56: 1372–1395.
- McCann, J. (2004). "Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments". *People and Strategy*, 27(1): 42-50.
- McGregor, D. (1960). *The human side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Merriam, S. (2013). *Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber* (Çev. S. Turan), Ankara: Nobel.
- Meydan C.H. ve Şeşen H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Meyer, K. E. ve Su, Y. S. (2015). "Integration and responsiveness in subsidiaries in emerging economies". *Journal of World Business*, 50(1): 149-158.

- Miller, K. (2020). *12 Advantages and Disadvantages of Dictatorial Leadership Style*.
Erişim: 09.04.2022, <https://futureofworking.com/12-advantages-and-disadvantages-of-dictatorial-leadership-styles/>
- Mintzberg, H., Lampel, J. ve Ahlstrand, B.(1998), *The Strategy*. SanFrancisco, CA: Safari, Jossey-Bass.
- Moe, N. B., Dingsøyr, T. ve Dybå, T. (2008). Understanding self-organizing teams in agile software development. In *19th australian conference on software engineering (aswec 2008)* March: 76-85.
- Morgan, D. L. (1998). "Practical Strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research". *Qualitative Health Research*, 8(3): 362-376.
- Morgan, D. L. (2014). *Integrating qualitative and quantitative methods: A pragmatic approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mumford, M. (2000). "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation". *Human Resorce Management Review*, 10(3): 313-351.
- Mumford, M. D., Espejo, J. , Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., Eubanjs, D. L. ve Connelly, S. (2007). "The sources of leader violence: A comparison of ideological and non-ideological leaders". *The Leadership Quarterly*, 18(3): 217- 235.
- Naktiyok, A. (2007). "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2): 211-230.
- Norman, G. (2010). "Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics". *Advances In Health Sciences Education*, 15(5): 625-632.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nwoye, C. M. (2011). "Igbo cultural and religious Worldview: An insider's perspective". *International Journal of Sociology and Athropology*, 3(9): 304-317.
- Nyamrunda, F. C. ve Freeman, S. (2021). Strategic agility, dynamic relational capability and trust among SMEs in transitional economies. *Journal of World Business*, 56(3), 101175.

- Ofluoğlu, G. (2020). “Kültürel Liderlik”. Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 253-267). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Oh, S. H., Dong, L., Nahm, A. Y. ve Yu, G. C. (2021). “Fostering innovation and involvement among Korean workers in problem solving through trust and psychological safety: the role of paradoxical leader behaviours”. *Asia Pacific Business Review*, 1-18.
- Okumuş, K. (2013). "Liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve firma performansı ilişkisi" Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Kocaeli.
- Okutan, E. (2020). “Demokratik Liderlik”. Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 55-65). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Oruç, E. (2020). “Otantik Liderlik”. Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 331-352). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Oslo Klavuzu (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* (3. Baskı), (Çev. Tübitak) OECD ve EuroStat Ortak Yayımı.
- Ottenbacher, M. ve Gnoth, J. (2005). “How To Develop Successful Hospitality Innovation”. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 46(2): 205- 222.
- Öner, Z. H. (2012). “Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context”. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3): 300-316.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). “Kobilerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1): 58-73.
- Özbozkurt, O. B. (2020). “Adaptif Liderlik”. Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 527-536). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Özdemir, M. (2012). “Dağıtımcı Liderlik Envanterinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4): 574-598.
- Özdemir, H. Ö. (2020). “Kolaylaştırıcı Liderlik”. Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 405-414). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özeroğlu, E. (2019). "Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama", İstanbul Gelişim Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özpehlivan, M. (2020). “İlham Verici Liderlik”. Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 415-426). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özşahin, M. (2011). "Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, rekabetçi kültür ve performans ilişkisi". Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.
- Pan, Z. (2021). “Paradoxical leadership and organizational citizenship behaviour: the serial mediating effect of a paradoxical mindset and personal service orientation”. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6): 869-881.
- Park, K. M. (2021). “Navigating the digital revolution and crisis times: humanitarian and innovation-inspired leadership through the pandemic”. *Journal of Strategy and Management*. 14(3): 360-377.
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., Berson, Y. ve Tuval-Mashiach, R. (2019). “Toward a theory of meta-paradoxical leadership”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155: 31-41.
- Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998). “Reframing crisis management”. *Academy of management review*, 23(1): 59-76.
- Pekkan, N. Ü. (2020). “Koçluk Stili Liderlik”. Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 353-362). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Peng, K. ve Nisbett, R. E. (1999). “Culture, dialectics, and reasoning about contradiction”. *American Psychologist*, 54: 741–754.

- Plano Clark, V. L. ve Ivankova, N. V. (2018). *Karma Yöntemler Araştırması Alana Yönelik Bir Klavuz*. (Çev. Edt. Ö. Ç. Bökeoğlu). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Poole M. S. ve Van De Ven, A. H. (1989). "Using paradox to build management and organization theories". *Academy of Management Review*, 14(4): 562-578.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage Of Nations*, New York: Free Press.
- Qu, Y., Todorova, G. ve Dasborough, M. T. (2022). "Someone Must be Mindful: Trait Mindfulness as a Boundary Condition for Paradoxical Leader Behaviors". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4): 486-499.
- Raeisi, N. ve Amirnejad, Q. (2017). "Investigating the Effect of Organizational Leadership on Organizational Agility: Mediating Role of Organizational Commitment". *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1): 1154-1168.
- Raisch, S., Hargrave, T. J. ve Van De Ven, A. H. (2018). "The learning spiral: A process perspective on paradox". *Journal of Management Studies*, 55(8): 1507-1526.
- Rauch, C. F. ve Behling, O. (1984). "Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership". J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim ve R. Stewart (Ed.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (s. 45-62). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G.A. (2000). A Method for Comparing Completely Standardized Solutions in Multiple Groups, *Structural Equation Modeling*, 7: 292-308.
- Read, A. (2000). "Determinant of Successful Organizational Innovation: A Review of Current Research". *Journal of Management Practice*, 3(1): 95-119.
- Reed, G. E. (2015). *Nature and scope of toxic leadership*. University of Nebraska Press, Potomac Books.
- Ren, H. ve Yang, R. (2021). "Paradoxical leader behaviors and followers overall justice and citizenship behaviors: the role of renqing perception and trait agreeableness". *Psychology Research and Behavior Management*, 14: 1303-1313.

- Rescalvo-Martin, E., Gutierrez-Gutierrez, L. ve Llorens-Montes, F. J. (2021). “The effect of paradoxical leadership on extra-role service in the hospitality industry”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10): 3661-3684.
- Richards, D. ve Engle, S. (1986). “After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions”. J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (s. 199-214). Alexandria, VA: Miles River Press.
- Robbins, S. P. Ve Judge, T. A. (2020). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Çev. Artan, İ. E. ve Eser, G.). 14. baskıdan çeviri. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Roberts, N. ve Grover, V. (2012). “Leveraging Information Technology Infrastructure to Facilitate a Firm's Customer Agility and Competitive Activity: An Empirical Investigation”. *Journal of Management Information Systems*, 28(4): 231-270.
- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). “Narcissistic leadership”. *Leadership Quarterly*, 17: 617–633.
- Roth, A. V. (1996). “Achieving Strategic Agility Through Economies of Knowledge”. *Planning Review*, 24(2): 30-36.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation”. *American Psychologist*, 55(1): 68–78.
- Sajdak, M. (2015). “Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations”. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(2): 20-25.
- Sampath, G., Bhattacharyya, S. S. ve Krishnamoorthy, B. (2021). “Microfoundations approach to strategic agility–Exploration to operationalization”. *Journal of General Management*, 46(2): 103-128.
- Sample Size Calculator (2022). Erişim Tarihi: 15.05.2022, Erişim adresi: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Sánchez, Á. M., Pérez-Pérez, M. ve Vicente-Oliva, S. (2019). “Agile production, innovation and technological cooperation: Overlapping priorities of manufacturing firms”. *Baltic Journal of Management*, 14(4): 597-615.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. ve Smith, W. K. (2016). "Paradox research in management science: Looking back to move forward". *Academy of Management Annals*, 10(1): 5–64.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schimmoeller, L. J. (2010). "Leadership Styles in Competing Organizational Cultures". *Leadership Review*, 10(2): 125-141.
- Schum, D. (2000). "Teaching About Discovery and Invention in Engineering". *Technological Forecasting and Social Change*, (64): 209-223.
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (2004). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*. London: Psychology Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, And The Business Cycle*, Transaction Publishers (2006).
- Schyns, B., Felfe, J. ve Blank, H. (2007). "Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence from New Data and a Meta-Analysis,". *Applied Psychology: An International Review*, 56(4): 505–527.
- Sekman, M. ve Utku, A. (2017). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*. 9. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The Principals: A Reflective Practice Perspective*, Needham Heights. MD: Allyn and Bacon.
- Seyadi, A. E. ve Elali, W. (2021). "The Impact of strategic Agility on the SMEs competitive capabilities in the Kingdom of Bahrain". *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(3): 31-53.
- Sezici, E. (2016). "İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47: 106-121.
- Shahzad, F., Xiu, G. ve Shahbaz, M. (2017). "Organizational Culture and Innovation Performance in Pakistan's Software Industry". *Technology in Society*, (51): 66-73.
- Shaked, H. (2020). "A paradoxical approach to instructional leadership". *International Journal of Educational Management*, 34(10): 1637-1646.

- Shao, Y., Nijstad, B. A. ve Täuber, S. (2017). "Paradoxical leader behavior and creativity: The role of employee cognitive complexity". *Academy of Management Proceedings*, 1: 10522).
- Shao, Y., Nijstad, B. A. ve Täuber, S. (2019). "Creativity under workload pressure and integrative complexity: The double-edged sword of paradoxical leadership". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155: 7–19.
- She, Z. ve Li, Q. (2017). "Paradoxical leader behaviors and follower job performance: examining a moderated mediation model". *Academy of Management Proceedings*, 1: 13558).
- She, Z., Li, Q., Yang, B. ve Yang, B. (2020). "Paradoxical leadership and hospitality employees' service performance: The role of leader identification and need for cognitive closure". *International Journal of Hospitality Management*, 89: 1-11.
- Shi, S. ve Shaw, J. D. (2019). "A Mediation Model of Paradoxical Leader Behavior and Employee Performance". *Academy of Management Proceedings*, 1: 17330.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. ve Rhim, H. (2015). "Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance". *International Journal of Production Economics*, 168: 181-196.
- Smith, W. K. (2014). "Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes". *Academy of Management Journal*, 57(6): 1592-1623.
- Smith, W. K. ve Lewis, M. W. (2011). "Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing". *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.
- Smith, W. K. ve Thusman, M. L. (2005). "Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams". *Organization Science*, 16(5): 522-536.
- Smith, W. K., Besharow, M. L., Wessels, A. K. ve 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*, 11(3): 463-478.
- 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.
- Stogdill, R. M. (1950). "Leadership, membership and organization". *Psychological Bulletin*, 47(1): 1– 14.
- Stone, A., Rose, S. ve Lal, B. (2008). *Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective*, Washington: IDA.
- Sulphey, M. M. ve Jasim, K. M. (2022). "Paradoxical leadership as a moderating factor in the relationship between organizational silence and employee voice: an examination using SEM". *Leadership & Organization Development Journal*.
- Sultana, S., Akter, S. ve Kyriazis, E. (2022). "How data-driven innovation capability is shaping the future of market agility and competitive performance?". *Technological Forecasting and Social Change*, 174: 121260.
- Şahin, Ö. (2015). "Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". Adnan Menderes Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın.
- Şahin, Ç. Ç., Avcı, Y. E. ve Anık, S. (2020). Dijital Liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73): 271-286.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). "A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes". *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5): 445-460.
- Sümer, N. (2000). "Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar". *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6): 49-74.
- Şen, G. (2020). "Stratejik Çeviklik ve İç Girişimcilik Davranışı İlişkisinde Yenilikçi Örgüt İkliminin Aracılık Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma", Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Şentürk, F. K. (2020). "Diktatör Liderlik". Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 587-600). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education Limited.

- Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz, T. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tallon, P. ve Pinsonneault, A. (2011), Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model, *MIS Quarterly*, 35(2): 463-486.
- Tanzer, S. (2004). *Mesleki ve Teknik Öğretim Okul Yöneticilerinin Teknolojik Yeterlilikleri*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Tarafdar, M. ve Qrunfleh, S. (2017). “Agile supply chain strategy and supply chain performance: complementary roles of supply chain practices and information systems capability for agility”. *International Journal of Production Research*, 55(4): 925-938.
- Tashakkori, A. ve Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taşgit, Y. ve Demirel, O. (2016). “İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2): 307-330.
- Taşgit, Y. ve Torun, B. (2016). “Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ’ler Üzerinde Bir Araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28): 121-156.
- Teece, D., Peteraf, M. ve Leih, S. (2016). "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy". *California management review*, 58(4): 13-35.
- Tengilimioğlu, D. (2005). “Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 1-16.
- Thøgersen-Ntoumani, C. ve Fox, K. R. (2005). “Physical activity and mental well-being typologies in corporate employees: A mixed methods approach”. *Work & Stress*, 19(1): 50-67.
- Tikkanen, J. (2014). *Dynamic capability influence on Strategic agility: a case study in energy conservation industry*. ,Economics and Business Administration, Oulu

- Business School: University of Oulu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Oula.
- Topaçoğlu, D. Ö. ve Fırat, N. Ş. (2016). “İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları”. *Turkish Studies*, 11(3): 1849-1878.
- Tripathi, S. ve 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.
- Tripathi, N., Miron-Spektor, E. ve Lewis, M. W. (2018). "Mixed blessings: dynamic impact of paradoxical leader behavior on subordinate'engagement and CWB". *Academy of Management Proceedings*, 1: 10654.
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A. ve O'Regan, N. (2022). "How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era". *Technological Forecasting and Social Change*, 174: 121227.
- Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development* (3. Baskı), Gosport: Prentice Hall.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2022). Erişim: 09.04.2022, <https://sozluk.gov.tr/>
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E. ve Öztosun, E. (2019). “Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: üretim işletmelerinde bir araştırma”. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1): 93-106.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ustasüleyman, T. (2008). “Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 161-178.
- Utoyo, I., Fontana, A. ve Satrya, A. (2020). “The role of entrepreneurial leadership and configuring core innovation capabilities to enhance innovation performance in a disruptive environment”. *International Journal of Innovation Management*, 24(06): 2050060.
- Uzgören, E. (1999). “Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabet Edebilirlik Avantajının Sağlanmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık (innovation)”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1): 165-176.

- Ünsal, A. A. (2022) "KOBİ'lerde Örgütsel Çift Yönlülüğün ve Dijital Dönüşümün Rekabet Avantajına Etkilerinin Stratejik Çeviklik ve Çevresel Olumsuzluğun Düzenleyici Etkisi Altında İncelenmesi". Arel Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Vagnoni, E. ve Khoddami, S. (2016). "Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment". *Foresight*, 18(6): 625-648.
- Watson, G. J., Desouza, K. C., Ribiere, V. M. ve Lindič, J. (2021). "Will AI ever sit at the C-suite table? The future of senior leadership". *Business Horizons*, 64(4): 465-474.
- Wawarta C. H. ve Heracleous L. (2018), "Playfulness and Agile Strategizing". Ch. Prange ve L. Heracleous (Ed.), *Agility. X: How Organizations Thrive In Unpredictable Times* (s. 99–113). Cambridge: Cambridge University Press.
- Whelehan, D. F., Algeo, N. ve Brown, D. A. (2021). "Leadership through crisis: fighting the fatigue pandemic in healthcare during COVID-19". *BMJ Leader*, 5(2): 108-112.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Praeger Publisher.
- Wikipedia (2022). Erişim: 19.04.2022, https://tr.wikipedia.org/wiki/Yin_ile_yang
- Williams, S. (1997). "Personality and self-leadership". *Human Resource management Review*, 7(2): 139-155.
- Xu, L., Fu, P. P., Zheng, X., Zhou, Y. ve Lin, B. (2020). "Paradoxes and Paradoxical Leader Behaviors: Evidence from the 35-Year Corporate Development of Haier". *Academy of Management Proceedings*, 1: 16978.
- Xue, Y., Li, X., Liang, H. ve Li, Y. (2020). "How does paradoxical leadership affect employees' voice behaviors in workplace? A leader-member exchange perspective". *International journal of environmental research and public health*, 17(4): 1162.
- Yagil, D. (1998). "Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders". *Leadership Quarterly*, 9: 161–176.
- Yammarino, F. J. (1994). "Indirect leadership: Transformational leadership at a distance." B. M. Bass ve B. J. Avolio (Ed.), *Improving organizational*

- effectiveness through transformational leadership* (s. 26-47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yang, Y., Fan, Y. ve Jia, J. (2021). “The Eastern construction of paradoxical cognitive framework and its antecedents: a Yin–Yang balancing perspective”. *Chinese Management Studies*.
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L. ve Zhang, X. (2021). “Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety”. *Current Psychology*, 40(4): 1911-1922.
- Yang, H., Peng, C., Du, G., Xie, B. ve Cheng, J. S. (2021). “How does ambidextrous leadership influence technological innovation performance? An empirical study based on high-tech enterprises”. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-15.
- Yasa, M. (2007). *Paradoksal Konuşmak*. Ankara: Elis Yayınları.
- Yaseen, S. G., El Refae, G. A., Dajani, D. M. ve Ghanem, A. A. (2021). “Conflict Management Styles and Innovation Performance: The Mediating Role of Organizational Agility”. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 12(4): 31-45.
- Yavuz, Ç. (2010). “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2): 143-173.
- Yavuz, M. (2020). “Manevi Liderlik”. Uysal, H.T., Aksoy C. ve Yılmaz F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 315-330). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yeşil, S., Çınar, Ö. ve Uzun, E. (2010). “Kahramanmaraş’ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması”. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5(2): 81-100.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldız, T. (2018). “Çalışmaya tutkunluk, iş özellikleri, kişilik tipleri, işkoliklik, stratejik çeviklik ve başarı hedef yöneliminin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma”, Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yildiz, T. ve Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of*

- Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4): 765-786.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, F. (2020). “Liderlikle İlgili Temel Teoriler”. Uysal, H. T., Aksoy, C. ve Yılmaz, F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 17-40). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yi, L., Mao, H. ve Wang, Z. (2019). “How paradoxical Leadership Affects Ambidextrous Innovation: The Role of Knowledge Sharing”. *Social Behavior and Personality*, 47(4): 1-15.
- Yin, J. (2022). “Living with tensions in the workplace: a grounded theory of paradoxical leadership in cultivating subordinates' paradox mindset”. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6): 862-873.
- Young, A. (2013). *Identifying the impact of leadership practices on organizational agility*, School of business and management, Faculty of The George L. Graziadio, Pepperdine University, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Papperdine.
- Yukl, G. (2008). "How leaders influence organizational effectiveness". *The leadership quarterly*, 19(6): 708-722.
- Yukl, G. A. (2012). “Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention”. *Academy of Management Perspectives*, 26: 66–85.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (Çev. Ş. Çetin ve R. Baltacı). 8. baskıdan çeviri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yurt, İ. ve Şentürk, B. N. (2022). “İş sürekliliği yönetim sisteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisi”. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 12(3): 486-508.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). “Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes”. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 33-43.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). “Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (17): 653-667.
- Zhang, D., Sun, X., Tian, F. ve Zhou, S. (2021). “The impact of integrative leadership on employees' innovation performance in the context of internet-based

- transition: evidence from China”. *Chinese Management Studies*. 15(5): 985-1008.
- Zhang, Y., Waldman, D.A., Han, Y. ve Li, X. (2015). “Paradoxical leader behavior in people management: antecedents and consequences”. *Academy Of Management Journal*, 58(2): 538-566.
- Zhang, Y. ve Han, Y. L. (2019). “Paradoxical leader behavior in long-term corporate development: Antecedents and consequences”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155: 42-54.
- Zhang, W., Liao, S., Liao, J. ve Zheng, Q. (2021). “Paradoxical Leadership and Employee Task Performance: A Sense-Making Perspective”. *Frontiers in Psychology*, 12: 753116.
- Zhang, Y. ve Liu, S. M. (2022). “Balancing employees’ extrinsic requirements and intrinsic motivation: A paradoxical leader behaviour perspective”. *European Management Journal*, 40(1): 127-136.
- Zhang, Y., Zhang, Y., Law, K. S. ve Zhou, J. (2022). “Paradoxical leadership, subjective ambivalence, and employee creativity: effects of employee holistic thinking”. *Journal of Management Studies*, 59(3): 695-723.
- Zhou, X. ve Schriesheim, C. A. (2009). “Supervisor–Subordinate Convergence in Descriptions of Leader–Member Exchange (LMX) Quality: Review and Testable Propositions,” *Leadership Quarterly*, 20(6): 920–932.
- Zia, N. U. (2020). “Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations”. *Journal of Knowledge Management*. 24(8): 1819-1839.
- Zizlavsky, O. (2014). “The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System”. *Journal of Technology Management Innovation*, 9(3): 210-222.

EKLER

EK-1: NİTEL GÖRÜŞME SORULARI

1. Size katılımcı (1,2,3....) şeklinde hitap edeceğim. Öncelikle yaşınızı, eğitim durumunuzu, mesleki kıdeminizi paylaşır mısınız? ve firmanızdaki konumunuzu anlatır mısınız?
2. Kendinizi nasıl bir lider olarak tarif edersiniz?
 - Kendinizi 5 kelime ile tanımlamanızı istesem hangi kelimeleri tercih edersiniz?
3. Liderlik yaparken size yol gösteren değerlerinizi benimsemenizde en etkili olan 5 faktörü sayar mısınız?
4. Emrinizde çalışanların bireysel becerilerine önem veriyor musunuz? Onların bireyselliklerine izin veren uygulamalar yapıyor musunuz? İzin veriyorsanız takım içi adaleti nasıl tesis ediyorsunuz? Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken, grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlardan örnekler verebilir misiniz?
5. Bir işi en iyi bilen o işi yapandır. Günümüz koşullarında inisiyatif alabilen güçlü bireylerin kurumlara önemli katkılar sunduğu bilinmektedir. Astların bazı durumlarda iyi niyetli liderlerin davranışlarını suistimal etme hatasına düştüğü de görülen bir durumdur.
 - Egonuzdan ödün vermeden, konumunuzu suistimal edemeyeceklerini hissettirerek; astlarınızı nasıl güçlendirebiliyor, onlara saygı duyduğunuzu değer verdiğinizi nasıl hissettirebiliyorsunuz?
6. Astlarınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz?
 - Bu esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz?
 - Astların özerkliğine müsaade ederken kararların kontrolünü elde tutmanın yolları sizce nelerdir?
7. Çalışanlarınız ile hem mesafeyi koruyup hem yakın olabilmeyi sağlamak adına yöntemleriniz nelerdir?
8. Günümüz rekabet koşulları ve gelişen teknolojiler firmaları değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Firmalardan konumlarını koruyabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dönüşüme her an hazır bulunmaları beklenmektedir. Bu dönüşümde önemli içsel faktörlerden biri de değişime hızlı tepki verme yeteneği olarak kabul edilebilecek çevik yapılarıdır.
 - Benimsediğiniz liderlik tutumunun firmanızın stratejik dönüşüm kararlarında, çeviklik kapasitesine ne tür katkıları oluyor sizce?
9. Firmalardan beklenen bir diğer hususta rekabet koşullarında avantajlı konum yakalayabilmek için yenilikçi bir perspektif yansıtma yöntemleridir.
 - Yeni ürün ve hizmetler, daha verimli çalışma yöntemleri geliştirme çabası içinde misiniz? Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınızı örnekleyebilir misiniz?
10. Firmanızın stratejik çevikliğinin, yeni ürünler ve çalışma süreçleri geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunabilmesinde ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz?
 - Gerek firmanızın stratejik çevikliğinde, gerekse yenilik performansında sizin ne tür katkılarınız oluyor?

Görüşmemiz Tamamlanmıştır. Zaman Ayırdığınız İçin Ve Kıymetli

Katkılarınız İçin Teşekkür Ederim.

Katılımcı 1 Görüşme Deşifresi

A: Merhabalar, öncelikle katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Size katılımcı iki olarak hitap edeceğim. Öncelikle kendinizi tanıtır mısınız? Yaşınız? Eğitim durumunuz, mesleki kıdeminiz sektördeki kıdeminiz firmanızdaki konumumuz bu konularda bilgi verir misiniz?

K1: Merhabalar. Sektörde makine sanayi sektöründe yedi yıldır çalışmaktayım. Son çalıştığım firmada üç yıllık bir çalışma geçmişim var ve burada mekanik bakım şefi olarak çalışmaktayım. Daha önce bakım alanda değil AR-GE alanlarında faaliyet göstermiştim. Yaşım 30. Eğitim imalat mühendisliği mezunuyum. Tarım makinalarında da yüksek lisans yaptım. Bu şekilde

A: Kaç tane çalışanınız var emir komutanınızda?

K1: Normalde firmamızda 250 300 kişi çalışmakta. Benimle beraber çalışan 12 kişi var. Bunlardan üç tanesi usta pozisyonunda mavi yaka geri kalanlar teknisyen pozisyonda bir tane benimle beraber çalışan bir makine mühendisi var. Toplam olarak 13 kişiyiz.

A: Kendinizi nasıl bir lider olarak tarif edersiniz?

K1: Kendimi öncelikle iş yapılan yapılması gereken iş akışında iş düzeninde öncelikleri belirleyerek zaman akışında iyi belirleyerek buna göre bir plan program yapıp işi sonlandırma şeklinde düşünürüm. Fakat tabii bunun için farklı değişkenler olur. İş ne şekilde yapabileceğine göre kişiden kişiye değişen farklı tercihler olur. Bu tercihlerde ekibimin motivasyonunu, ekibimin o günlük performansını işin sabah mı yapılacağı, akşamı yapılacağı, yemeğe yakın tarihlerde mi olması, yemek saatine yakın mı ya da yemekten sonra mı yapılacağı? Bu farklı değişkenlere göre işin ne kadar süreceğini veya daha mı kaliteli olacak, bunları değerlendirerek işi yapmak isterim. İş yaptırmak isterim.

A: İş önceliğine koyan, aynı zamanda personel güçlendirme gerekliliklerini yerine getiren personelin insiyatif almasına izin veren bir lider olarak kendinizi tanımladınız. Kendinizi beş kelime ile tanımlamanızı istesem bu beş kelimede tercihleriniz neler olur?

K1: Aklıma ilk gelen beş kelime; disiplin olur, performans olur, performans yönetimi diyelim, nazını geçirebilme diyelim. Yani insandan başarı bekleyebiliyor olman için her zaman mükemmel şartlar olmuyor. Yani bu kötü şartlarda karşı taraftan bir şeyler alabilmek gerekir. Buna da nazını geçirme diyebilirim.

A: Dört oldu adil misiniz mesela?

K1: Eşit değilim. adil diyebilirim. Yani her işi herkes yapamaz. Adil diyebilirim.

A: Liderlik yaparken size yol gösteren değerlerinizi benimsemenizde etkili olan beş tane faktör sayabilir misiniz? Hani bu hayatım boyunca şu an bu kimliği oturtmamda, şunlar etkili oldu diyebileceğiniz beş faktör.

K1: En önemlisi ben şundan yanayım. Bir iş yapılırken veya bir karar verilirken farklı düşüncelerde farklı psikolojilerde olunabilir. Ama önemli olan bir karar verip o işe başlamak olur. Bazen yanlış yapılsa da bir kararla yanlışla bile gidilse bir işe başlanması makul yerlere götürebilir, en azından hatanın tecrübesinden paylaşılmış olunur. Eğitimin olduğunu pek düşünmüyorum. Yani eğitim bence liderlik yapmak için, önce yani farklı bir insan lider yapmak için çeşitli eğitimler olabilir bunlar üzerine koymalıdır ama insanı kendi karakterinde liderlik vasfına uygun olması gerekir.

A: Yani yetenek dediniz.

K1: yetenek önemli.

A: Şimdi geldik biraz daha astlarla ilişkilerinize yönelik sorular yönelteceğim. Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlardan örnekler verebilir misiniz? Şu olmuştu. Şöyle bir yaklaşım gösterdim falan gibi böyle bir somut bir iki örnek verebilir misiniz?

K1: Yani izin olaylarında yani izin alma olaylarında atıyorum bir gün birine çarşamba günü izin vermişsem. Bu hafta içerisinde öbür hafta çarşamba günü ona değil de bir seçme şansı varsa diğerine veririm. Tabi işin durumuna, tabi izin neden isteniyor. Bunlar göz önünde bulundurarak diğerine vermeye çalışıyor. İşte atıyorum biri bir gün insiyatif kullanmak zorunda kalmıştı. Şimdi biz bakımcı olduğumuz için yemek saatlerinde vesairede arızaya müdahale etmemiz gerektiği için sahada olmamız gerekebiliyor. Yemek saatinde de sahada olmamız gerekiyor. Atıyorum ekip o an için dört kişiye o dört kişiden biri o gün arızaya müdahale etmiştir ve yemeğinden fedakârlık etmiştir. Bir gün sonra iki gün sonra aynı farklı bir durumda yemeğinden fedakârlık etmesi gereken biri varsa o değil başkası yönlendirilir. Onun haricinde bu şekilde yani.

A: Egonuzdan ödün vermeden konumunuzu suistimal edemeyeceklerini hissettirerek astlarınızı nasıl güçlendirebiliyor, onlara saygı duyduğunuzu değer verdiğinizi nasıl hissettirebiliyorsunuz?

K1: Bu ast derken şimdi genelleştirmemek lazım, aslında kendine göre, hepsine göre kişilikleri karakterleri var. Şimdi genelleştiremeyiz bir kişi için sözünü dinlettirmen veya ondan üstün olduğunu göstermen için bir kişiye yaptığın gösterdiğin tepki farklı olurken bir başkasına farklı olabiliyor. Orada önemli olan karşıdaki insanın kişiliği, karakteri ne şekilde kendine çekebilirsin ne şekilde ondan performans alabilirsin. Bunları iyi analiz edip biraz nabza göre şerbet vermek gerekiyor. Yani ne oluyor? Birinin mizacı sertse veya ters bir yapıya sahipse veya yaşlı bir insan düşün geçimsiz yaşlı artık emekliliği gelmiş insan performans alma şekliyle genç bir insandan performans alma şekli aynı olmuyor. Bunları analiz etmek gerekiyor. Çok detaylandırılabilir.

A: Astlarınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz?

K1: Evet sağlıyorum.

A: Bu esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz? Hani bu esnekliği suistimal etmelerine engel olmak için aldığınız önlemlerden örnek verebilir misiniz?

K1: Yani zaten esnekliğin bir sınırı olur ve bu sınırın üstüne hiçbir zaman çıkılmaz. Bu sınır çerçevesi içerisinde orada adaleti sağlayabiliyor olmak gerekir.

A: Yani esnekliği vermeden önce sınırları çiziyorum, böylece suistimale yer kalmıyor zaten diyorsunuz.

A: Peki astların özerkliğine müsaade ederken kararların kontrolünü elde tutmanın yolları sizce nelerdir? Hani bırakıyorsun aslında diyorsun ki bu işi bildiğiniz gibi yapın ama gözlüyorsunuz falan gibi takibini de yapman gerekiyor belli noktalarda. Çünkü işin yetkilisi hesap makâmı, hesap verme makâmı sizsiniz sonuçta.

K1: Bakım esnasında 10 saatte de istesem çözerim 1 saatte de kimse anlamıyor zaten. Ben üretim hattının yoğunluğuna göre eğer sıkışık personel sıkıştırırım ama yoğun değilse hat personeli rahat bırakırım esneklik veririm.

A: Çalışanlarınız ile hem mesafeyi koruyup hem yakın olabilmeyi sağlamak adına yöntemleriniz neler?

K1: Burada insanlar zaten iki tip insan oluyor. Bu şeyde içine kapanıp işini yapayım gideyim. Bir de sosyal faaliyetlere katılayım etkinlik olsun muhabbetim güzel olsun paylaşayım bu şekilde oluyor. Şimdi 1.ci tipte bunu şey yapamayabilirsiniz mesela zaten kendine göre bir sınırı vardır, parasını kazanıp gitmek ister o insanlardan beklentileriniz biraz daha inisiyatif düşük, sorumluluk alma bilinci düşük, nokta atışı şunu istiyorum şunu yap şeklinde yönetebilirsiniz ama diğer insanlarla inisiyatif kurma inisiyatif verme daha çok sağlayabilirsiniz.

A: Samimiyete yatkın olanla samimi olurum suistimale yatkın gördüğümle mesafeli olurum diyorsunuz.

A: Benimsediğiniz liderlik tutumunun firmanızın stratejik dönüşüm kararlarında çeviklik kapasitesine ne gibi katkıları olabilir. Sizce öyle bir katkı olduğunu düşünüyor musun? Böyle bir değişikliği ya da üretim hattında bir dönüşüm yapılacağı zaman sizin personeli yönlendirme kabiliyetlerinizin katkıları var mıdır?

K1: Şöyle kurumsallık firmaların düzeyi önemli burada. Ben şu an için bu firmada uyguladığım politikaları uyguladığım şekli başka bir firmada uygulamayabilirim. Bu firma daha çok aile şirketi olduğu için aile şirketi ile kurumsallık arasında kaldığı için bu şekilde düzen kurmuş. Daha çok samimiyetle ilerlensin insanlar daralmasın, işlerini düzgün yapsınlar, insanları bunaltmadan maksimum performans almaya çalışalım oluyor. Bu ne oluyor farklı kusurlar farklı hatalara yöneltebiliyor ama tercihlerini bu yönde kullanmışlar ve bu şekilde biz de devam ettiriyoruz. Başka bir firmada daha çok bu inisiyatifleri daha da aşağıda tutulabilirim. Daha çok kuralcı olunabilir. Bu artık çalışma durumumuzun bize tanıdığı imkanlar çerçevesinde.

A: Aslında kurum kültürü, liderlik ilişkilerini belirler diyorsunuz.

K1: Yani ben istediğim kadar liderlik yapmaya çalışayım, daha düzgün olsun diye çabalayayım ama kurum kültürü bunu kaldırmıyorsa bunu yapamam.

A: Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınıza örnek verebilir misiniz? Firmanın yeni ürünler çıkarmasında liderlik rolünün etkileri var mıdır?

K1: Burada liderlikten ziyade inisiyatif alma daha çok önemli olur. Yani benim işim gereği zaten yeni ürün katma gibi bir şansım olmaz. Bakımda yeni ürün katma olmaz ama yenileme olabilir. Yani şöyle oluyor eski tip bir makineyi yani burada 20 yaşında bir makineyi düşünürsek 20 yıl önceki teknolojiye göre yapılmış bir makineyi bugünkü güncel hale modernize edersek hem arıza sayısını azaltmış oluruz hem de kaliteli ürün çıkarma şansımız olur. Biz bunları yapabiliyoruz ve yapıyoruz. Bu şekilde de faydamız oluyor.

A: Firmanızın stratejik çevikliğinin yeni ürünler ve çalışma süreçlerinin geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunulabilmesine ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz? Firma bu dönüşüm üretim hattındaki dönüşüm kapasitesi, yeni ürünler sunulmasında piyasaya katkı sunuyor mu sizce?

K1: Sunmuyor. Bizim sektörde bir sektör olarak bakıldığında gelişime açık yönlenebileceğimiz başka üretim teknikleri de var. Üretim yapılabilecek başka cihazlar da var diyelim ama bizim firmamız şey tarafında yani şu an ben olduğum yaptığım ürünü en iyi şekilde en hızlı şekilde yapayım ve bundan para kazanmaya devam edeyim. Daha çok yeniliklerden, yeni üretim hatlarından ve kapasitelerinden ziyade mevcutu en verimli şekilde kullanayım prensibindedir.

A: Peki, firmanızın stratejik çevikliğinde gerekse yenilik performansında sizin rolleriniz neler kendinize nasıl bir rol biçiyorsunuz? Firmanızın işleyişinde yeni ürün hatları oluşturma ya da dönüşüm gereken zamanlarda ne tür katkılar sunuyorsunuz?

K1: Yani yenilikten ziyade şu şekilde firma da biz arızacı bakımcı olduğumuz için firmada ne kadar az arıza olursa biz o kadar çok rahat ederiz. O kadar az yoruluruz ve hatlar o kadar sıkıntısız çalışır. Bizim burada yapacağımız sadece şu olabilir: Kronik arızalar, kronik sıkıntıları bertaraf edersek arıza süresini aşağıya çekebilirsek yani kronik arızaları da minimuma indirebilmek için üretim hattındaki üretim makinalarının revizyonu geliştirilmesi gerekiyor. Bu da bir yenilik yeni bir üretim getirebiliyor.

A: Peki ek bir soru sorayım mesela firma yeni bir sipariş aldı, stratejik bir yeni ürün çıkarılması lazım. Bu da üretim kısmı buna karar verir ya şunu yapabiliriz bunu yapamayız falan filan. Bu tarz stratejik kararlarda sizin sözünüz var mı? Rolünüz var mı? Hani bu üretim hattına karar verirsiniz bu makinalar bunu kaldırmaz. Hani size başvuruluyor mu bu tarz kararlarda fikriniz alınıyor mu?

K1: Başvuruluyor ama bu daha çok firmalarda bulunan üretim hatlarında olan çalışan makinalarla, üretim yapan makinalar var. Bu makinaların performansları, makinenin yeterliliği, dışarıdan destek alınması gerekiyor mu? Bunun getireceği maliyetler, bu konularda fikir alınıyor.

A: Yani bu karar alınıyor. Bu kararın maliyeti nedir? Bize sen bize bir analiz çıkar, bir rapor ver tarzında fikriniz alınıyor.

A: Görüşmemiz sona erdi katılım gösterdiğiniz için sabırla sorularımı cevapladığınız için teşekkür ederim.



Katılımcı 2 Görüşme Deşifresi

A: Merhaba, öncelikle bilimsel çalışmamıza katkıda bulunmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederiz. Öncelikle kendinizi tanıtır mısınız? Yaşınız eğitim durumunuz, meslek kıdeminizi paylaşır mısınız? Bir de firmanızda konumuzu anlatırsanız seviniriz.

K2: Lisans mezunuyum. Mühendisim. Yöneticiyim, team leader. Gıda sektöründe çalışıyorum. Yaşım 33. Bu sektörde de yedi yıldır çalışıyorum.

A: Şimdi kendinizi nasıl bir lider olarak tanımlarsınız tarif edersiniz?

K2: Gerekli durumlarda sahada personelime öncü olarak, çalışmanın hızlı olmasını sağlarım. Ön planlama yaparak üretimlerin planlanan şekilde ilerlemesi için gerekli ön hazırlığın yapılmasını planlarım. Gerekli personel ayarlamasını yaparım. İlgili ham maddeleri hazırlarım malzemeleri, ambalaj materyal gibi gerekli malzemeleri de hazırlarım. Uygun şekilde üretilirken takibini sağlarım. Uygun şekilde üretildikten sonra miktar doğrulamasını yaparım. Diğer birimlerle de iletişim halinde kalitesel parametrelerinde doğruluğunu takip ederim ve düzgün ambalajlanıp sevkiyat hazır hale gelmesini beklerim. En sonunda analizlerini beklerim. Yasal analizlerin sonuçlarında alınması gerekiyor. Gıda Tarım Bakanlığından, bunların hepsi alındıktan sonra ürün okeyi alırsa sevkiyat hazır halinde bekler. Sevkiyatı gerçekleştiririz.

A: Kendinizi beş kelime ile tanımlamanızı istesem hangi kelimeleri tercih edersiniz? K2: Lider, güvenilir, inisiyatif alabilen, yaratıcı, beşincisini tam söyleyemedim biraz düşünmem gerekiyor. Makineden anlayan.

A: Liderlik yaparken size yol gösteren değerlerinizi benimsemenizde etkili olan beş faktörü sayar mısınız? Hani hayat tecrübelerinizden edindikleriniz hani böyle size, siz liderlik yaparken yol gösteren faktörlerden sayabilir misiniz?

K2: İnsan psikolojisini anlamak, bu iş için gerekli olan güç veya bilgi birikimine sahip insanları anlamak, iş için gerekli malzemeyi tanıyor biliyor olmak. Bu işe ait kalite parametrelerini biliyor olmak ve multi task örneği olarak çoklu çalışmaya da uygun olmak gerekiyor.

A: Şimdi altınızda çalışan insanlar vardır astlarınız vardır. Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken onların birey olarak varlıklarına izin verirken grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlar var mı? Bunlara örnek verebilir misiniz?

K2: Verebilirim. Yeni usta adaylarımız var. Yeni usta adaylarımızı belirledik. Aynı pozisyonda çalıştıklarını ilan ettikten sonra tabii tecrübeli ustalar biraz daha baskın olabiliyor. Bu dengeyi sağlamak adına tecrübeli ustalar, yeni ustalara biraz daha mesela iş yükünü aktarabiliyor ya da fiziksel çalıştırmayı gerektirmeyen ya da dökümantasyon kısmını yeni ustalara aktarıyor. Ben de diyorum ki siz de yapacaksınız bu işi. Ben sadece aynı kişiden aynı bilgiyi almayacağım, aynı bilgiyi senden de alacağım, seni de takip ediyor olman gerekiyor gibisinden örnek verebilirim.

A: Egonuzdan ödün vermeden konumunuzu suistimal edemeyeceklerini, hissettirerek astlarınızı nasıl güçlendiriyorsunuz, onlara saygı duyduğunuzu değer verdiğinizizi nasıl hissettirebiliyorsunuz?

K2: Bir karar aldıysam. Siz bunu uygulayın. Eğer yanlış olursa sorumluluğu ben de diyorum. Siz yeter ki bu işi bu şekilde yapın. Eğer bir yanlış çıkarsa sorumluluğu bana atmakta özgürsünüz diyerek işlerini yaralaması sağlıyorum. Diyorum ki siz yapın yeter ki. Oldu, sürpriz çıkar, bir yanlışlık olursa sorumluluğu ben alırım diyorum. Bunların hedefe yönelik daha verimli olmasını sağlıyorum.

A: Astığınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz?

K2: Esneklikte sağlıyorum. Ön görüşmelerde yapıyorum. Önceliğinde planımı anlatıyorum. Diyorum böyle böyle bir durum var. Biz bu şekilde ilerleyeceğiz diyorum. Sizce de uygun mu diye soruyorum. Uygun olmadığı noktalarda geribildirimlerini düşünüyorum. A Diyorum senin fikrin daha güzel senin fikrinde ilerleyelim dediğimde hem değer verdiğimi gösteriyorum hem de daha verimli biçimde geribildirim oluyor. Mavi yakanın tecrübelerini dikkate alıyorum. Mühendisten parçaları birleştirip sonuca gitmesi bekleniyor. Yani sektörde yapılan her hatayı tekrar yaparak aynı yanlış elde etmene gerek yok. Bu parçaları birleştirip yanlış olduğunu irdeleyip daha farklı bir yaklaşım sergilemen gerektiğinin farkına varabilirsin. Bu da iletişimle gerçekleşiyor. Sen tecrübeli insanlardan bilmediğin konularda dahi bilgi alıp o yanlış bir daha yapmayabilirsin. Bu seçeneğin elinde. Sen sadece görüşünü bildireceksin, karşıdan karşıt görüş geliyorsa nedenini sorgulayacaksın mantıklı geliyorsa evet doğru. Muhtemelen biz buradan yalnız sonuç alacağız buna gerek yok. Yani her yaşam, her başarısızlığı senin de tecrübe etmene gerek yok. O başarısızlık alıp sen bunu işleyebilirsin onun yerine daha farklı yaklaşım sergilemen gerekiyor.

A: Peki gıda sektöründe hata payı nasıl, sizce? Çok geniş bir hata payı var mı? K2: Kaldıran sektörler var, kaldırmayan sektörler var. Bu ne ürettiğinle ilgili. Yani rework olayı tekrar işleme, yeniden proses etme imkanların çoğunlukla var ama çok kötü bir üretim yapıp kurtaramayacağın şeyler de var. Yani bu hataya bağlı yani risk payımız dar. Bazen risk alıp güzel sonuç elde edebilirsin ama her zaman değil aşırı risk sıkıntı yaratabilir.

A: O yüzden genelde üstten gelen talimatları uygulamakta özen gösteriyorum diyorsunuz.

K2: Aynen aksi yönünüz varsa da bunu bildiririz. Böyle bir sonuç bekliyorum dersin o da tartışılır toplantıda. Böyle bir beklenti var sizce ne dersiniz tartışılır. Yok olmayacağı inanılıyorsa da uygulamamız bekleniyorsa uygularız. Sonuçta kimse itiraz etmez çünkü ortada bir karar var. Yani ben denedim diyemezsin. Ha bir öngöründe bulunup çıkmadığı da olabilir. Beyin fırtınasıdır.

A: Peki bu sağladığınız esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz?

K2: Burada güçler ayrılığı ilkesi gibi düşünebilirsin. Bazen yaptığımız şey belki yanlış şeyi de içeriyor ama ortak alınmış bir karar diyorum ki orada kalite birimi hayır derse bir şey hayırdır, orada ısrar etmeyeceğiz. Planımız ne olursa olsun o aldığımız geri bildirimde bu yapılmaması söyleniyorsa orada yapmayacağız. Bu bizim inisiyatifimiz

de olmayan bir karar. Diğer birimlerden gelen geri bildirimleri de uygulamak durumundayız ya da plan değişikliği olabilir. Üretim planlama ben bunu değiştirim kardeşim aciliyeti yok derse demek ki gerçekten değişmesi gereken bir şeyler olduğu için onlara okey diyeceğiz. Bizim ne kadar hoşumuza gitmese de yapacağız.

A: Astların özerkliğine müsaade ederken, hani onlara esneklik tanırken kararları kontrolünü elde tutmanın yolları sizce neler?

K2: İletişim, geri bildirim almak, beklenen veya beklenmeyen sonuçlar olduğunda bu bilginin bana akışının sağlanması lazım. Yani farklı bir durum olduğunda, darboğaz gibi akış sağlanmıyorsa orada sorun çıkıyor. Bunların iletilmesi.

A: Darboğaz nedir? Anlatabilmeniz mümkün mü?

K2: Şöyle anlatayım darboğazda örneğin beş tane malzeme var bir üretim hattı için üretimde kullandığınız beş tane malzeme var. İlk beş tane makine var. İlk dört makineden günde 100 tane malzeme çıkıyor. 5.ci makineye geldiğinde 5.ci makineden günde 10 tane çıkıyorsa bizim üretim kapasitemiz son ürünü olarak 10 tanedir. Yani ilk dört makineden çıkan 100 ürünün 90 tanesi ara stok olarak bekleyip son makinada bunun ben 10 tanesini son ürüne çevirebiliyorsam. Günlük üretim kapasitem 10 dur. Gereksiz bir biçimde dördüncü makinenin sonuna kadar 90 tane üretiyorum. Orada aşırı bir stok birikimi oluyor. Ama 5.ci makinenin kapasitesi günde 10 tane olduğu için üretilen 100 tane malzemenin 90 tanesi bekleyip 10 tanesini son malzemeye çeviriyorum. Burada benim darboğazım en sonundaki 5.ci makine oluyor. Benim üretim kapasitemi arttırabilmem için 5.ci makinadan dokuz tane daha eklemeliyim ki son ürünü 100 tane yapabilirim. Satışa bağlı bu aslında. Yani eğer beni günde 40 tane üretmek satışa şey yapabiliyorsa dörde çıkartırım. Ya da günde 10 tane üretilip 10 tane satıyorsam diğer makineleri daha yavaş hızda çalıştırmalıyım ki dördüncü makinadan sonra bana 10 tane üretilmeli son makinada da o üretilen 10 tane ara ürünü son makineden geçirip son ürüne 10 tane çevirmeli üretim kapasitesi bu demektir. Bunlar beklenti sapmaları.

A: Peki beklenti sapmalarını açmanız mümkün mü?

K2: Beklenti sapmaları şöyle: benim üretimi günde 100 tane üretiyorum o zaman 100 tane son ürün yapmalı. Yani 100 tane son ürün yapmak için son makine 10 tane olmalı. 10 birim ürettiğini farz ettiğimiz için. Ya son makineyi 10 tane çıkartacağız ya öndeki makineleri yavaş çalıştıracaktır. Yani sürekli bir akış, lineer akış sağlayacağız ki son ürünü 10 tane üretilim tek makineyle ya da son ürünü arttıracaktır ki 10 taneye çıkartıp 100 tane son ürün üretim fabrikamız 100% kapasitede olsun.

A: Ya da firmanın hedeflerini değiştirip ara üretici formuna dönüştürüp o 100 ürünü piyasaya ara ürün olarak arz etmek gerekiyor. Verimliliği maksimum seviyede koruyabilmek için.

K2: Eğer talep varsa yapılabilir yoksa yapılamaz.

A: Peki böyle yeni bir teklifle gittiğinizde üretim planı çerçevesinde genelde nasıl dönüş alıyorsunuz? Ne tür sıkıntılar var ülkemizde bu anlamda?

K2: Genelde hesaplamadan sonuç alıyoruz. Mesela son ürünü adam diyor ki o zaman 10 değil 15 yapalım ya kapasitemizi artsın. Bu sefer darboğaz son makina 15 tane

olduğu için yüz elliye çıkıyor. Biz bu makinaları niye yatırıyoruz öndeki dört makineye gözler çevriliyor. Bu dört makineden birini arttırmalıyız gidiyor. Yani burada önemli olan limiti belirlemek senin limitin ne günlük 100 mü 150 mi 200 mü bunu belirleyip bunun sabit bir biçimde akışını sağlamak da önemli. Yani sürekli makinalarla oynadığımızda darboğaz sürekli yer değiştirir. Önemli olan burada kritik limitini kabul etmek. Ben günde 50 tane 60 tane 70 tane 100 tane 200 tane kaç tane üreteceğine karar vermek lazım. Piyasayı satabileceğim kadar.

A: Türkiye'deki temel problem planlamada o zaman.

K2: Planlama da var. Evet.

A: Gerçekte hedef belirleme belki.

K2: Gerçek dışında hedef belirleniyor değişen yani ekonomik şeyler de var. Şöyle anlatayım bir ürün ülkemizde çok ucuz. Herkes ekimini bırakıyor, sonra ürün pahalalanıyor ama atıyorum İran'da 2 dolara üretilen ya da 2\$ bile demeyeyim 1.5 dolara üretilen son ambalajlı ürünü. Biz Türkiye'de 2.5 dolara sadece üretimi yapıyoruz. Ambalajlamıyoruz bile ambalajı da kattık, üç dolara gitti. O zaman doğal olarak piyasa İran'a yönelir. Türkiye'deki hiçbir ürün satılamaz o zaman da herkes zarar eder. Kimse de üretmez. Yani global piyasayla endeksi üretim yapmak lazım. Maliyetler başka bir ülkenin maliyetlerinin çok çok üstündeyse satamazsınız boşuna üretmenin faydası yok. Bunları da görmek lazım her talebe de ürün satamayabiliriz yani.

A: Çalışanlarınız ile hem mesafeyi koruyup hem yakın olabilmeyi sağlamak adına yöntemleriniz var mı?

K2: Sadece iş konuşmak değil, özel hayatları ile ilgili de konuşuyorum. Arada samimi sohbetler, gerektiği durumlarda resmi davranma, uyarıları yaparken vücut, beden dili, ses tonu dahi önemli. Bunların hepsini kullanıyorum.

A: Benimsediğiniz Liderlik tutumunun firmanızın stratejik dönüşüm kararlarında çeviklik kapasitesinde ne tür katkıları olabilir sizce? Böyle sipariş alıyorsunuzdur üretim hattını değiştirmeniz gerekiyordur falan filan. Hani sizin sergilediğiniz liderlik davranışları bu dönüşümlere katkıda bulunuyor mu?

K2: Yani evet bazen yani doğru bulmadığımız kararlar bizim sahada doğru bulmadığımız kararlar istenebiliyor. Bu durumda insanların moralini yükseltmek için ya benim de hoşuma gitmiyor ama bazen yapmamız gerekiyor bizden bu bekleniliyor yapmalıyız deyip durumun aciliyetini anlatarak onların direnç göstermemesini istiyorum. Arka planını her zaman bilemeyebiliyoruz bu şekilde yapıyoruz. **A: Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınızı örnekleyebilir misiniz? Yani firmanın ürettiği bir yenilik vardır. Buna katkı sunuyor musunuz? Hani ya da firmaya böyle şunu da yapabiliriz, bu da güzel olabilir gibi tavsiyeler verebiliyor musunuz?**

K2: Üretimde kullanmadığımız bir makina var. Ben bunun kullanılmasını şiddetle tavsiye ediyorum. Verimlilik katkısı olacağına inanıyorum. Bununla ilgili çalışmalar yaptım. Analizlerimizi gönderdik. Birkaç tane de şirketin mevcut uygulaması var. Ben zarar yazdığımı düşünüyorum şahsen bunları da yapmasak daha iyi olur diye

geribildirim verdim. Şirket yönetim onu takdiri onların yani geribildirime rağmen alınan kararı uygulayacağız. Yani sevmediğimiz kararları uygulamıyoruz diye bir uygulamamız yok.

A: Peki ürün verimliliğini arttırmak için yaptığınız tekliflere üst yönetim nasıl yaklaşıyor?

K2: İlgili deneme yapıp küçük demolarla deneme yapıp maliyet hesaplanması bekleniyor. Maliyet hesabına göre bunu yapmalıyız yapmamalıyız kararını verebiliyoruz.

A: Firmanızın stratejik çevikliğinin yeni ürünler ve çalışma süreçleri geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunulabilmesinde ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz?

K2: Piyasaya öncü öründen ziyade bizim olayımız kaliteli ürün yapmak. Yani Avrupa'nın VIP diyebileceğim ülkelerinin çoğunu siparişleri biz alıyoruz. Bunun da nedeni biz hiçbir zaman müşteri avına çıkmıyoruz. Müşteriler bizden talep ediyor, geri çevirdiğimiz müşteri talepleri de var. Müşteri bizim yapamayacağımız ürünler isteyebiliyor. Bunlar kalitesel anlamda üretilebilecek ürünler değilse müşteriye bunun olmayacağını söylüyoruz. Genelde de diğer müşterilerimizin referansları hep bu insanlar kaliteli ürettiği şeklinde beyan ettiğinden dolayı biz üretemeyeceğiz dediğimizde müşteri acaba diyor ki biz mi yanlış şeyi talep ediyoruz acaba diye düşünüyor. O sene sipariş vermese bile daha sonraki senede başka birinden aldığı o istediği kalitenin çok çok çok düşüğünde mal aldığı için bize geri dönüp siz bunu kabul etmemiştiniz ama tamam o zaman sizin dediğiniz gibi olsun deyip doğrusunun bu olduğunu anlayıp geri dönüşler alabiliyoruz.

A: Yani kaliteden hiçbir şekilde ödün vermiyoruz diyorsunuz. Şimdi firmanızın stratejik çevikliğinde yani bu siparişlere göre dönüşüm kapasitesi gibi düşünebilirsiniz ve bunun yanında yenilik performansında firmanızın yeni ürün portföyünü, genişletme çabasında sizin ne tür katkılarınız var? Lider olarak.

K2: Şu an için bir katkı yok desem yeridir. Çünkü bizde AR-GE çalışması çok yok. Yapılan ürünler belirli tamamen yenilikçi bir ürüne girebiliriz ama şirketin bu yönde bir girişim düşünülmediği için böyle bir çalışmamız yok. Teklif sunsam değerlendirilebilir ama çok olacağını sanmıyorum. Zaten mevcut sipariş ben kendi ürettiğim bildiğim tecrübeli olduğu yönünde yetişemiyorum. Ayrıyetten de şunu üretir misiniz gibisinden geri dönüşlerin çok olmuyor.

A: Görüşmemizi tamamlanmıştır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim. Tecrübelerinizi paylaştığınız için teşekkür ederim.

Katılımcı 3 Görüşme Deşifresi

A: Merhabalar, öncelikle katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Size katılımcı iki olarak hitap edeceğim. Öncelikle kendinizi tanıtır mısınız? Yaşınız? Eğitim durumunuz, mesleki kıdeminiz sektördeki kıdeminiz firmanızdaki konumumuz bu konularda bilgi verir misiniz?

K3: 29 yaşındayım. 4 yıldır gıda sektöründe çalışıyorum. AR-GE departmanında Kalite Mühendisi olarak çalışıyorum.

A: Kendinizi nasıl bir lider olarak tarif edersiniz? Kendinizi 5 kelime ile tanımlamanızı istesem hangi kelimeleri tercih edersiniz?

K3: Yardımseverim, hoşgörölüyüm, personelime karşı eğiticiyim, biraz aceleciyim ve iş konusunda gergin olduğumu da söyleyebilirim.

A: Liderlik yaparken size yol gösteren değerlerinizi benimsemenizde etkili olan 5 faktörü sayar mısınız?

K3: Saygı, fayda ve değer sağlamak, verimlilik benim için önemli ve son olarak etik diyebilirim.

A: Emrinizde çalışanların bireysel becerilerine önem veriyor musunuz? Onların bireyselliklerine izin veren uygulamalar yapıyor musunuz? İzin veriyorsanız takım içi adaleti nasıl tesis ediyorsunuz? Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken, grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlardan örnekler verebilir misiniz?

K3: Genellikle yönlendirme davranışları sergiliyorum. Ayrıca farkındalık sağlamaya yönelik davranışlar sergiliyorum.

A: Bir işi en iyi bilen o işi yapandır. Günümüz koşullarında inisiyatif alabilen güçlü bireylerin kurumlara önemli katkılar sunduğu bilinmektedir. Astların bazı durumlarda iyi niyetli liderlerin davranışlarını suistimal etme hatasına düştüğü de görülen bir durumdur.

-Egonuzdan ödün vermeden, konumunuzu suistimal edemeyeceklerini hissettirerek; astlarınızı nasıl güçlendirebiliyor, onlara saygı duyduğunuzu değer verdiğinizi nasıl hissettirebiliyorsunuz?

K3: Genelde olumlu dönütlerle özgüvenlerini pekiştiriyorum. Bazen de eleştirisel geri dönütlerde bulunuyorum.

A: Astlarınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz?

K3: Çok sık olmamakla beraber zaman zaman yaparım.

A: Bu esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz?

K3: gözlemlleme-kontrol etmeye özen gösteriyorum. Uygunsuz durumlarda bekleyip farkına varmasını sağlamaya çalışıyorum. Farkında olmaması durumunda uyarıyorum. O konuda uyarı sonrası detaylı bilgi vermiyorum.

A: Astların özerkliğine müsaade ederken kararların kontrolünü elde tutmanın yolları sizce nelerdir?

K3: Geri dönüşü olmayan hataların oluşabileceği kritik noktaları belirleyip, personelin bilgi vermesini sağlıyorum. Böylece hem kendilerinin inisiyatif alarak güvenlerini ve işe olan bağlılıklarını sağlıyor hem de kontrolü elimde tutuyorum.

A: Çalışanlarınız ile hem mesafeyi koruyup hem yakın olabilmeyi sağlamak adına yöntemleriniz nelerdir?

K3: Değerli olduklarını hissettirmek için içten davranmakla beraber kısa diyaloglar kuruyor, çok fazla muhabbetlerine dahil olmayıp dışarıda kalmayı tercih ediyorum.

A: Günümüz rekabet koşulları ve gelişen teknolojiler firmaları değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Firmalardan konumlarını koruyabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dönüşüme her an hazır bulunmaları beklenmektedir. Bu dönüşümde önemli içsel faktörlerden biri de değişime hızlı tepki verme yeteneği olarak kabul edilebilecek çevik yapılardır.

Benimsediğiniz liderlik tutumunun firmanızın stratejik dönüşüm kararlarında, çeviklik kapasitesine ne tür katkıları oluyor sizce?

K3: İşin zamanında ve kalite kriterlerine uygun olarak gerçekleşmesinde katkı sağlıyor bence.

A: Firmalardan beklenen bir diğer hususta rekabet koşullarında avantajlı konum yakalayabilmek için yenilikçi bir perspektif yansıtma yöntemleridir.

-Yeni ürün ve hizmetler, daha verimli çalışma yöntemleri geliştirme çabası içinde misiniz? Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınızı örnekleyebilir misiniz?

K3: İşletme koşulları ve üretimini gerçekleştirdiğimiz ürün nedeniyle yenilik sağladığımızı pek düşünmüyorum. Olsa olsa ürün kalitesi ve gıda güvenliği konusunda bir farkındalık sağlamışım.

A: Firmanızın stratejik çevikliğinin, yeni ürünler ve çalışma süreçleri geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunabilmesinde ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz?

K3: İşveren odaklı çalışmalar yürüttüğümüz için genellikle yenilik ve tasarım noktasında kısıtlandığımızı düşünüyorum. ARGE biriminde bazen istenen lezzette en başarılı ürünü çıkarmak için çalışmalar yürütüyoruz.

A: Gerek firmanızın stratejik çevikliğinde, gerekse yenilik performansında sizin ne tür katkılarınız oluyor?

K3: Bazen kaliteci olduğum için ARGE çalışmalarına katılıyorum. Bu kapsamda ürün çeşitliliğini arttırdığımız oluyor. Güvenilir ve kaliteli gıda üretimi yapılmasına katkılarda bulunuyorum.

A: Görüşmemiz tamamlandı. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Katılımcı 4 Görüşme Deşifresi

A: Merhabalar, öncelikle katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Size katılımcı dört olarak hitap edeceğim. Öncelikle kendinizi tanıtır mısınız? Yaşınız? Eğitim durumunuz, mesleki kıdeminiz sektördeki kıdeminiz firmanızdaki konumumuz bu konularda bilgi verir misiniz?

K3: 33 yaşındayım. İmalat sanayi sektöründe 10. yılımdayım. AR-GE departmanında Makine Mühendisi olarak çalışıyorum.

A: Kendinizi nasıl bir lider olarak tarif edersiniz? Kendinizi 5 kelime ile tanımlamanızı istesem hangi kelimeleri tercih edersiniz?

K3: hırslı, disiplinli, esnek olmayan, otoriter bir lider olduğumu söyleyebilirim.

A: Liderlik yaparken size yol gösteren değerlerinizi benimsemenizde en etkili olan 5 faktörü sayar mısınız?

K3: Denge, adalet, anlayış, özveri, disiplin olarak sayabilirim.

A: Emrinizde çalışanların bireysel becerilerine önem veriyor musunuz? Onların bireyselliklerine izin veren uygulamalar yapıyor musunuz? İzin veriyorsanız takım içi adaleti nasıl tesis ediyorsunuz? Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken, grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlardan örnekler verebilir misiniz?

K3: Evet veririm. Adaleti iyi bir gözlem ve yaratacağım rekabet ortamıyla sağlarım. Her bir astımın yetkin olduğu işi belirledikten sonra onları zorlayıcı birkaç teste tabii tutup sonuç almaya çalışırım. Ekip çalışmalarında da büyük küçük doğru saçma tüm fikirlerini herkesin ekip içerisinde sesli söylemesini isteyip aşırı saçma da olsa bunu tartışıp masaya yatırırım çünkü en saçma fikirler bile fikrinin olmaması veya kendini ifade edememekten kat be kat değerlidir. Karşıdakine özgüven kazandırır.

A: Bir işi en iyi bilen o işi yapandır. Günümüz koşullarında inisiyatif alabilen güçlü bireylerin kurumlara önemli katkılar sunduğu bilinmektedir. Astların bazı durumlarda iyi niyetli liderlerin davranışlarını suistimal etme hatasına düştüğü de görülen bir durumdur.

-Egonuzdan ödün vermeden, konumunuzu suistimal edemeyeceklerini hissettirerek; astlarınızı nasıl güçlendirebiliyor, onlara saygı duyduğunuzu değer verdiğinizizi nasıl hissettirebiliyorsunuz?

K3: Onlar dinleyerek. Tüm fikirlerin değerli olduğunu yeter ki kendilerini ifade etmeye çalışmalarının önemini göstererek.

A: Astlarınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz?

K3: Evet

A: Bu esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz?

K3: Haftada bir güncel konular hakkında toplantı yaparak iş gereklerinden uzaklaşmalarını engelliyorum. Ayrıca sorun odaklı anında fikir tartışmaları da yapıyorum.

A: Astların özerkliğine müsaade ederken kararların kontrolünü elde tutmanın yolları sizce nelerdir?

K3: Onlara saygı duyduğumu hissettirerek, kendimi de sevdirep onların doğru ve yanlışlarında yanlarında olduğumu bilmelerini sağlayarak.

A: Çalışanlarınız ile hem mesafeyi koruyup hem yakın olabilmeyi sağlamak adına yöntemleriniz nelerdir?

K3: En değerli olgu benim için saygıdır. Disiplinden de ödün vermem. Ayrıca adaletle de çok önem veririm. Bu şekilde dengeyi koruduğumu düşünüyorum.

A: Günümüz rekabet koşulları ve gelişen teknolojiler firmaları değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Firmalardan konumlarını koruyabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dönüşüme her an hazır bulunmaları beklenmektedir. Bu dönüşümde önemli içsel faktörlerden biri de değişime hızlı tepki verme yeteneği olarak kabul edilebilecek çevik yapılarıdır.

Benimsediğiniz liderlik tutumunun firmanızın stratejik dönüşüm kararlarında, çeviklik kapasitesine ne tür katkıları oluyor sizce?

K3: Onların sadece robot gibi tek düze çalışmaması gerektiğini fikir üretmesi gerektiğini, kendi öz benliklerinin olması gerektiğini onlara kavratarak yeniliklerden korkulmaması gerektiğini fikirlerden çekinmemek gerektiğini öğretebildiğimi düşünüyorum.

A: Firmalardan beklenen bir diğer hususta rekabet koşullarında avantajlı konum yakalayabilmek için yenilikçi bir perspektif yansımalarıdır.

-Yeni ürün ve hizmetler, daha verimli çalışma yöntemleri geliştirme çabası içinde misiniz? Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınızı örnekleyebilir misiniz?

K3: Yapılan işin hızlandırılması adına firma sahiplerine dirayetli bir tavırla yapılması gereken masrafları anlatırım. Kendi yapabileceğimiz iyileştirmeler konusunda gerekli ön hazırlıkları yapıp kimi zaman inisiyatif ve risk alarak yapılması gerekeni yaparım.

A: Firmanızın stratejik çevikliğinin, yeni ürünler ve çalışma süreçleri geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunabilmesinde ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz?

K3: Tamamen çalışılan firmanın vizyonu misyonu ve ekonomik gücüne bağlıdır bu soru. Ben vizyon konusunda patronlar ve ekonomik olarak yapılması gerekenler arasında köprü görevi görmeye çalışırım.

A: Gerek firmanızın stratejik çevikliğinde, gerekse yenilik performansında sizin ne tür katkılarınız oluyor?

K3: Mesleki tecrübemle işin gerekliliğini anlatmaya çalışırım. Ve en önemlisi patronunuzun kendi yaptığı işi A dan Z ye bilmesi gerekmez ama sizin bunu bilmeniz gerekir bu yüzden patronunuzun vizyonunu sizin belirlemeniz gerekir.

A: Görüşmemiz tamamlandı. Katkılarınız için teşekkür ederim.



Katılımcı 5 Görüşme Deşifresi

A: Merhabalar, öncelikle katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Size katılımcı beş olarak hitap edeceğim. Öncelikle kendinizi tanıtır mısınız? Yaşınız? Eğitim durumunuz, mesleki kıdeminiz sektördeki kıdeminiz firmanızdaki konumumuz bu konularda bilgi verir misiniz?

K3: Yaşım 49 İşletme bölümü okudum. Serbest muhasebeci mali müşavirim. 23 yıldır özel sektörde muhasebe finans departmanlarında çalışıyorum. 16 yıldır da mali müşavir olarak finans ve muhasebe yöneticisiyim. Şu an bu firmada muhasebe ve mali işler müdürü olarak görev yapıyorum.

A: Kendinizi nasıl bir lider olarak tarif edersiniz? Kendinizi 5 kelime ile tanımlamanızı istesem hangi kelimeleri tercih edersiniz?

K3: Özveriliyim, azimliyim, oldukça sabırlıyım, toleranslı olduğumu söyleyebilirim ve yenilikçiyim. Sanırım 5 etti.

A: Liderlik yaparken size yol gösteren değerlerinizi benimsemenizde en etkili olan 5 faktörü sayar mısınız?

K3: Dürüst olmak çok önemli. Ekip içerisinde empati kurmak, adil iş paylaşımı yapmak, çalışma ekibine tecrübe aktarmak ve Başarı için birlikteliğin gücüne inanmak.

A: Emrinizde çalışanların bireysel becerilerine önem veriyor musunuz? Onların bireyselliklerine izin veren uygulamalar yapıyor musunuz? İzin veriyorsanız takım içi adaleti nasıl tesis ediyorsunuz? Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken, grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlardan örnekler verebilir misiniz?

K3: Evet bireysel beceriler dikkate alınır. Ekip içerisinde herkesin bireysel becerileri doğrultusunda ve oranında sorumluluklar verilir. Bireysel beceri ve yeteneği yüksek olanları ve bunu ekibe yansıtan personel madden veya manen ödüllendirilir bunun yanında bireysel beceri ve yeteneği diğerlerine göre düşük olanlara şirket içi veya şirket dışı eğitimler verilerek katkıda bulunulur ve motive edilir.

A: Bir işi en iyi bilen o işi yapandır. Günümüz koşullarında inisiyatif alabilen güçlü bireylerin kurumlara önemli katkılar sunduğu bilinmektedir. Astların bazı durumlarda iyi niyetli liderlerin davranışlarını suistimal etme hatasına düştüğü de görülen bir durumdur.

-Egonuzdan ödün vermeden, konumunuzu suistimal edemeyeceklerini hissettirerek; astlarınızı nasıl güçlendirebiliyor, onlara saygı duyduğunuzu değer verdiğinizizi nasıl hissettirebiliyorsunuz?

K3: Ekip çalışanları arasında her zaman manevi ve insani değerleri önemsemişimi hissettirim. Onlara kademeli olarak yetki verildiğinde bunu takip eder sonucuna göre değerlendirme yaparım.

A: Astlarınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz?

K3: Evet bu onlara özgüven sağlamaktadır. Böylelikle bireysel yetenek ve yaratıcılıklarını ölçebiliyorsunuz.

A: Bu esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz?

K3: Personele kendi görev talimatları dahilinde esneklik sağlandığından görev sonrası da yapılan işi bu görev talimatı çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutuyorum.

A: Astların özerkliğine müsaade ederken kararların kontrolünü elde tutmanın yolları sizce nelerdir?

K3: Öncelikle her zaman denetimli bir iş akış şeması ve görev alanı sınırlarının çizilmesi gerekir. Departman içerisinde oto kontrol sistemin oluşması sağlanmalıdır. Astların görüş ve değerlendirmelerine açık olmakta gerekir.

A: Çalışanlarınız ile hem mesafeyi koruyup hem yakın olabilmeyi sağlamak adına yöntemleriniz nelerdir?

K3: İş ciddiyetini ve iş aidiyetini her zaman ön planda tutmak ve buna vurgu yapmak gerekiyor. Bundan sapma olması durumunda taviz vermeden uyarı ve cezai prosedürleri uygulamak gerekir. Aynı şekilde personel tarafından yapılan olumlu katkılarında personel lehine pozitif sonuçlar doğurması gerekir.

A: Günümüz rekabet koşulları ve gelişen teknolojiler firmaları değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Firmalardan konumlarını koruyabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dönüşüme her an hazır bulunmaları beklenmektedir. Bu dönüşümde önemli içsel faktörlerden biri de değişime hızlı tepki verme yeteneği olarak kabul edilebilecek çevik yapılardır.

Benimsediğiniz liderlik tutumunun firmanızın stratejik dönüşüm kararlarında, çeviklik kapasitesine ne tür katkıları oluyor sizce?

K3: Önemsemiş olduğum departman içerisindeki dinamiklik ve eşitlik, değişen kanunlar ve piyasa koşullarına göre şirkete hızlı veri ve raporlama sunma olanağı tanımaktadır.

A: Firmalardan beklenen bir diğer hususta rekabet koşullarında avantajlı konum yakalayabilmek için yenilikçi bir perspektif yansıtma yöntemleridir.

-Yeni ürün ve hizmetler, daha verimli çalışma yöntemleri geliştirme çabası içinde misiniz? Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınızı örnekleyebilir misiniz?

K3: Gelişen teknoloji doğrultusunda her zaman yeniliklere açık olmak ve bu yenilikleri uygulama ihtiyacı doğurmaktadır. Bu doğrultuda artan iş yükleri karşısında teknolojiyi de kullanarak zaman tasarrufu sağlamaya çalışılmaktadır. Dijital arşivleme, özel ve resmî kurumlara elektronik yazışmalar ve başvurular bunların en başında gelir.

A: Firmanızın stratejik çevikliğinin, yeni ürünler ve çalışma süreçleri geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunabilmesinde ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz?

K3: Stratejik çeviklik yeni ürünler üzerinde öncelikle daha yüksek kar marjlarının ortaya çıkmasında ve piyasada yeni ürünün markalaşmasında bir adım önde olmayı sağlamıştır.

A: Gerek firmanızın stratejik çevikliğinde, gerekse yenilik performansında sizin ne tür katkılarınız oluyor?

K3: Finansal olarak en düşük maliyetli kaynak temini yapıyorum. Yatırım teşviklerinden faydalanmamızı sağlıyorum. Hızlı ve doğru finansal raporlar sunuyorum.

A: Görüşmemiz tamamlandı. Katkılarınız için teşekkür ederim.



Katılımcı 6 Görüşme Deşifresi

A: Merhabalar, öncelikle katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Size katılımcı altı olarak hitap edeceğim. Öncelikle kendinizi tanıtır mısınız? Yaşınız? Eğitim durumunuz, mesleki kıdeminiz sektördeki kıdeminiz firmanızdaki konumumuz bu konularda bilgi verir misiniz?

K6: 49 yaşındayım. 22 yıldır gıda sektöründe çalışıyorum. Üretim departmanında yönetici olarak çalışıyorum.

A: Kendinizi nasıl bir lider olarak tarif edersiniz? Kendinizi 5 kelime ile tanımlamanızı istesem hangi kelimeleri tercih edersiniz?

K6: Anlayışlıyım, çözüm odaklıyım, takım ruhunu benimsemiş bir yöneticiyim. Çalışma planlamasına önem veriyorum ve dinlemeyi bilen bir lider olduğumu söyleyebilirim.

A: Liderlik yaparken size yol gösteren değerlerinizi benimsemenizde en etkili olan 5 faktörü sayar mısınız?

K6: İlk anda aklıma çok çalışmak, deneyim, araştırmacı olmak, eğitim, uygulama geliyor.

A: Emrinizde çalışanların bireysel becerilerine önem veriyor musunuz? Onların bireyselliklerine izin veren uygulamalar yapıyor musunuz? İzin veriyorsanız takım içi adaleti nasıl tesis ediyorsunuz? Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken, grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlardan örnekler verebilir misiniz?

K6: Evet. Evet. Yöneten ve yönetilen ayrımını netleştiriyorum. Sosyal ortamlar kuruyorum. Ayrıca iyi bir dinleyiciyim.

A: Bir işi en iyi bilen o işi yapandır. Günümüz koşullarında inisiyatif alabilen güçlü bireylerin kurumlara önemli katkılar sunduğu bilinmektedir. Astların bazı durumlarda iyi niyetli liderlerin davranışlarını suistimal etme hatasına düştüğü de görülen bir durumdur.

-Egonuzdan ödün vermeden, konumunuzu suistimal edemeyeceklerini hissettirerek; astlarınızı nasıl güçlendirebiliyor, onlara saygı duyduğunuzu değer verdiğinizizi nasıl hissettirebiliyorsunuz?

K6: Paylaştığımı gösteriyorum. Her anımı onlar gibi yaşıyorum.

A: Astlarınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz?

K6: Evet

A: Bu esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz?

K6: Sıkı takip ediyorum.

A: Astların özerkliğine müsaade ederken kararların kontrolünü elde tutmanın yolları sizce nelerdir?

K6: Kendinizi kabullendirmeniz çok önemli. Ayrıca iletişimde çok önemli.

A: Çalışanlarınız ile hem mesafeyi koruyup hem yakın olabilmeyi sağlamak adına yöntemleriniz nelerdir?

K6: Kırmızı çizgilerimi kimsenin geçmesine müsaade etmeyecek davranışlar sergiliyorum.

A: Günümüz rekabet koşulları ve gelişen teknolojiler firmaları değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Firmalardan konumlarını koruyabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dönüşüme her an hazır bulunmaları beklenmektedir. Bu dönüşümde önemli içsel faktörlerden biri de değişime hızlı tepki verme yeteneği olarak kabul edilebilecek çevik yapılardır.

Benimsediğiniz liderlik tutumunun firmanızın stratejik dönüşüm kararlarında, çeviklik kapasitesine ne tür katkıları oluyor sizce?

K6: Sisteme bağlı çalışmamızı sağlıyorum. Doğru analizler yapıyorum ve maliyetleri düşürüyorum.

A: Firmalardan beklenen bir diğer hususta rekabet koşullarında avantajlı konum yakalayabilmek için yenilikçi bir perspektif yansıtma yöntemleridir.

-Yeni ürün ve hizmetler, daha verimli çalışma yöntemleri geliştirme çabası içinde misiniz? Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınızı örnekleyebilir misiniz?

K6: Yeni yatırım kararlarını alıyorum. Sürekli maliyetleri düşürme çabası içindeyim.

A: Firmanızın stratejik çevikliğinin, yeni ürünler ve çalışma süreçleri geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunabilmesinde ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz?

K6: Kısa sürede yeni bir ürünü sahaya sunabilme kapasitesine sahip olduğumuzu düşünüyorum. Bu konuda mütevazî olmayacağım.

A: Gerek firmanızın stratejik çevikliğinde, gerekse yenilik performansında sizin ne tür katkılarınız oluyor?

K6: Hemen hemen her konuda, özellikle deneyimlerim konusunda önerilerde bulunuyorum.

A: Görüşmemiz tamamlandı. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Katılımcı 7 Görüşme Deşifresi

A: Merhabalar, öncelikle katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Size katılımcı yedi olarak hitap edeceğim. Öncelikle kendinizi tanıtır mısınız? Yaşınız? Eğitim durumunuz, mesleki kıdeminiz sektördeki kıdeminiz firmanızdaki konumumuz bu konularda bilgi verir misiniz?

K7: 42 yaşındayım. İnşaat mühendisiyim. Meslekte 20. yılım. Yılım genel koordinatör olarak çalışmaktayım.

A: Kendinizi nasıl bir lider olarak tarif edersiniz? Kendinizi 5 kelime ile tanımlamanızı istesem hangi kelimeleri tercih edersiniz?

K7: Disiplinli, çalışkan, çözüm odaklı, özgüvenli, analitik zekaya sahip bir lider olarak tanımlayabilirim.

A: Liderlik yaparken size yol gösteren değerlerinizi benimsemenizde etkili olan 5 faktörü sayar mısınız?

K7: Şu an aklıma bu konuda bir şey gelmiyor.

A: Emrinizde çalışanların bireysel becerilerine önem veriyor musunuz? Onların bireyselliklerine izin veren uygulamalar yapıyor musunuz? İzin veriyorsanız takım içi adaleti nasıl tesis ediyorsunuz? Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken, grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlardan örnekler verebilir misiniz?

K7: Ekip içindeki bütün çalışanların bireysel becerilerine önem veriyorum. Personelleri zamanla bireysel becerilerine daha uygun görevlere yönlendiriyorum ancak herkese bu işin bir takım oyunu olduğunu ve eksik oyuncuyla işi başarmanın mümkün olmadığını telkin ediyorum.

A: Bir işi en iyi bilen o işi yapandır. Günümüz koşullarında inisiyatif alabilen güçlü bireylerin kurumlara önemli katkılar sunduğu bilinmektedir. Astların bazı durumlarda iyi niyetli liderlerin davranışlarını suistimal etme hatasına düştüğü de görülen bir durumdur.

-Egonuzdan ödün vermeden, konumunuzu suistimal edemeyeceklerini hissettirerek; astlarınızı nasıl güçlendirebiliyor, onlara saygı duyduğunuzu değer verdiğinizi nasıl hissettirebiliyorsunuz?

K7: Her elemanın kendi birimiyle ilgili karar alırken fikrini soruyorum. Elemanların özel hayatlarıyla ilgili problemlerine elimden geldiğince yardımcı oluyor ve onların ruh hallerini yakından takip etmeye çalışıyorum Bu da onlara değerli hissettiriyor.

A: Astlarınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz?

K3: Evet.

A: Bu esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz?

K7: Esnek çalışma saatleri sunuyorum ancak haftalık program vererek iş kaybının önüne geçiyorum.

A: Astların özerkliğine müsaade ederken kararların kontrolünü elde tutmanın yolları sizce nelerdir?

K7: Doğru iletişim çok önemli. Yapılacak işin her aşamasının baştan programını isterim ve uzaktan takip ederim.

A: Çalışanlarınız ile hem mesafeyi koruyup hem yakın olabilmeyi sağlamak adına yöntemleriniz nelerdir?

K7: Çalışanın benim için değerli olduğunu hissettiririm. Geçmemesi gereken mesafeyi aşmıyorsa onu kırmadan direkt sınırları hatırlatırım.

A: Günümüz rekabet koşulları ve gelişen teknolojiler firmaları değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Firmalardan konumlarını koruyabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dönüşüme her an hazır bulunmaları beklenmektedir. Bu dönüşümde önemli içsel faktörlerden biri de değişime hızlı tepki verme yeteneği olarak kabul edilebilecek çevik yapılardır.

Benimsediğiniz liderlik tutumunun firmanızın stratejik dönüşüm kararlarında, çeviklik kapasitesine ne tür katkıları oluyor sizce?

K7: Sektör olarak profesyonel çalışma koşullarıyla birlikte dönem dönem amatör ruhla çalışmamız gereken zamanlar olmaktadır. Şirketimizin çevikliği bu zorlu süreçlerde amatör ruhla ancak profesyonel bir şekilde çalışacak ekipler kurmamızı sağladı.

A: Firmalardan beklenen bir diğer hususta rekabet koşullarında avantajlı konum yakalayabilmek için yenilikçi bir perspektif yansıtma yöntemleridir.

-Yeni ürün ve hizmetler, daha verimli çalışma yöntemleri geliştirme çabası içinde misiniz? Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınızı örnekleyebilir misiniz?

K7: İnşaat sektöründe önemli olan hızlı, uzun ömürlü ve doğru çözülmüş detaylarla kullanılabilecek ürünler üretmektir. Tamamlanan her üretim paketinde iş sonu raporlar oluşturarak yanlışlarımızı belirleriz ve yeni üretimlerde bu problemlere çözümler ararız. Prefabrik betonarme elemanlarla daha hızlı, ekonomik ve kaliteli üretimler yapacağımızı belirleyip şantiyelerin talepleri doğrultusunda Prefabrik beton atölyeleri kurdurduk.

A: Firmanızın stratejik çevikliğinin, yeni ürünler ve çalışma süreçleri geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunabilmesinde ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz?

K7: Yeni fikirleri hayata geçirebileceğimiz esnek bir ortamımız var. Bu da yeni ürünleri piyasaya sunmamıza katkıda bulunuyor sanırım.

A: Gerek firmanızın stratejik çevikliğinde, gerekse yenilik performansında sizin ne tür katkılarınız oluyor?

K7: İyi bir gözlemci olduğum için iş süreçlerindeki sarkmaları anında tespit edip müdahalelerde bulunuyorum. Yanlış benimsenen üretim süreçlerini hızlı biçimde dönüştürülmesine katkıda bulunuyorum.

Katılımcı 8 Görüşme Deşifresi

A: Merhabalar, öncelikle katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Size katılımcı sekiz olarak hitap edeceğim. Öncelikle kendinizi tanıtır mısınız? Yaşınız? Eğitim durumunuz, mesleki kıdeminiz sektördeki kıdeminiz firmanızdaki konumumuz bu konularda bilgi verir misiniz?

K8: 48 yaşındayım. Üniversite mezunuyum. İnşaat sanayi sektöründe çalışıyorum. PVC üretiyoruz. Genel Müdürüm.

A: Kendinizi nasıl bir lider olarak tarif edersiniz? Kendinizi 5 kelime ile tanımlamanızı istesem hangi kelimeleri tercih edersiniz?

K8: Yenilikçi, idealist ve öngörülü diyebilirim aklıma başka bir şey gelmedi şimdi.

A: Liderlik yaparken size yol gösteren değerlerinizi benimsemenizde en etkili olan 5 faktörü sayar mısınız?

K8: Vizyon, tutku, inanç ve güven diyebilirim.

A: Emrinizde çalışanların bireysel becerilerine önem veriyor musunuz? Onların bireyselliklerine izin veren uygulamalar yapıyor musunuz? İzin veriyorsanız takım içi adaleti nasıl tesis ediyorsunuz? Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken, grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlardan örnekler verebilir misiniz?

K8: Evet iletişimi iyi kurup ekip çalışmasının önemini anlatıyoruz.

A: Bir işi en iyi bilen o işi yapandır. Günümüz koşullarında inisiyatif alabilen güçlü bireylerin kurumlara önemli katkılar sunduğu bilinmektedir. Astların bazı durumlarda iyi niyetli liderlerin davranışlarını suistimal etme hatasına düştüğü de görülen bir durumdur.

-Egonuzdan ödün vermeden, konumunuzu suistimal edemeyeceklerini hissettirerek; astlarınızı nasıl güçlendirebiliyor, onlara saygı duyduğunuzu değer verdiğinizizi nasıl hissettirebiliyorsunuz?

K8: Ücret ve hediye mekanizmalarını kullanıyorum. Bir de onurlandıracak saygı duyulacak davranışlarımla hissettirmeye çalışıyorum.

A: Astlarınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz?

K8: Evet.

A: Bu esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz?

K8: Disiplinli olarak iş gereklerinden ödün veremeyeceklerini hissettiriyorum.

A: Astların özerkliğine müsaade ederken kararların kontrolünü elde tutmanın yolları sizce nelerdir?

K8: Onlara karşı saygılı olmaktır.

A: Çalışanlarınız ile hem mesafeyi koruyup hem yakın olabilmeyi sağlamak adına yöntemleriniz nelerdir?

K8: İyi iletişim kilit rolde. Ayrıca değer verildiğini hissettirmeye çalışıyorum.

A: Günümüz rekabet koşulları ve gelişen teknolojiler firmaları değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Firmalardan konumlarını koruyabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dönüşüme her an hazır bulunmaları beklenmektedir. Bu dönüşümde önemli içsel faktörlerden biri de değişime hızlı tepki verme yeteneği olarak kabul edilebilecek çevik yapılardır.

Benimsediğiniz liderlik tutumunun firmanızın stratejik dönüşüm kararlarında, çeviklik kapasitesine ne tür katkıları oluyor sizce?

K8: Daha fazla ilerlememize ve geleceğe dair öngörüler geliştirmemizde katkılarda bulunuyorum.

A: Firmalardan beklenen bir diğer hususta rekabet koşullarında avantajlı konum yakalayabilmek için yenilikçi bir perspektif yansıtma yöntemleridir.

-Yeni ürün ve hizmetler, daha verimli çalışma yöntemleri geliştirme çabası içinde misiniz? Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınızı örnekleyebilir misiniz?

K8: Evet, hedefleri seçiyorum ve bu hedeflere ulaşıyorum.

A: Firmanızın stratejik çevikliğinin, yeni ürünler ve çalışma süreçleri geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunabilmesinde ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz?

K8: Üretim hattımızda çok değişken ürünler çıkarmaktayız. Yenilik anlamında genelde mevcut ürünleri iyileştirmeye odaklanıyoruz.

A: Gerek firmanızın stratejik çevikliğinde, gerekse yenilik performansında sizin ne tür katkılarınız oluyor?

K8: İyi bir yöneticiyim ve sıkı kontrol yapıp ekibin moral ve motivasyonunu güçlü tutmaya çalışıyorum.

A: Görüşmemiz tamamlandı. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Katılımcı 9 Görüşme Deşifresi

A: Merhabalar, öncelikle katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Size katılımcı dokuz olarak hitap edeceğim. Öncelikle kendinizi tanıtır mısınız? Yaşınız? Eğitim durumunuz, mesleki kıdeminiz sektördeki kıdeminiz firmanızdaki konumumuz bu konularda bilgi verir misiniz?

K9: 1975 doğumluyum (47 yaşında). Bu işe 1990'ların başında başladık (mesleki kıdem 32 yıl). Küçüklüğümüzden beri bu işlerin içindeyim. Açık lise mezunuyum. Sektörde çekirdekten yetişmeyiz. Bu firmada işletme müdürü olarak görev yapıyorum.

A: Kendinizi nasıl bir lider olarak tarif edersiniz? Kendinizi 5 kelime ile tanımlamanızı istesem hangi kelimeleri tercih edersiniz?

K9: Kendimi işe tamamen konsantre, adapte olarak işine aşık biri olarak tanımlayabilirim.

A: Liderlik yaparken size yol gösteren değerlerinizi benimsemenizden etkili olan 5 faktörü sayar mısınız?

K9: Ailemizde amcamlar bu işte bizim öncülerimizdi onları lider olarak örnek aldık. Bu işte büyümemizde en önemli faktör sıkı aile bağlarımızdır.

A: Emrinizde çalışanların bireysel becerilerine önem veriyor musunuz? Onların bireyselliklerine izin veren uygulamalar yapıyor musunuz? İzin veriyorsanız takım içi adaleti nasıl tesis ediyorsunuz? Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken, grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlardan örnekler verebilir misiniz?

K9: Bireysel beceriden daha önce kişilikli olmalarına önem veriyorum. Sektöre yeni başlayan birçok arkadaşımız var. İş 2 ay sonrada kavrasalar önemli değil. Öncelikle dürüst, kişilikli olmalılar. Personelin bireysel becerilerini ortaya çıkarmak için farklı bölümlerde onları deniyoruz. Daha becerikli olduğunu çalıştıkça fark ettikçe kaydırabiliyoruz. Ustalarımızla fikir alışverişi yapıyoruz. Hangi eleman nerede çalışacak bu şekilde belirliyoruz.

A: Bir işi en iyi bilen o işi yapandır. Günümüz koşullarında inisiyatif alabilen güçlü bireylerin kurumlara önemli katkılar sunduğu bilinmektedir. Astların bazı durumlarda iyi niyetli liderlerin davranışlarını suistimal etme hatasına düştüğü de görülen bir durumdur.

-Egonuzdan ödün vermeden, konumunuzu suistimal edemeyeceklerini hissettirerek; astlarınızı nasıl güçlendirebiliyor, onlara saygı duyduğunuzu değer verdiğinizizi nasıl hissettirebiliyorsunuz?

K9: Bizim önceliğimiz işin kaliteli, dürüstçe yapılması, ego ikinci planda. Bizim için ast üst bir kenarda. Önemli olan yaptığımız işin kalitesiyle müşterilerimize sunulmasıdır. Bu kaliteyi yakaladığımızda biz ekip olarak gururlanıyoruz. Ekip içi bağımız kuvvetli, sonuçlar bozulmadıkça bu bağ bozulmaz. Bizim yanımızda bu sektörde 25 yılı tamamlamış kalifiye elemanlarımız var. Çekirdek kadromuz sağlam. Çocukluğumuzdan beri birlikteyiz. Geri kalan çoğu çalışanımız yenidir.

A: Astlarınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz?

K9: Tabi bu işte esneklik olmazsa olmaz. Ne olursa olsun esneklik olur. Birbirimizle fikir alışverişimiz, fikir çatışmalarımız olsa da, mutlaka istişaremiiz olur. Ortak noktada müşterilerimizin istediğı kaliteyi nasıl buluruz önemli olan budur. Ast üst kenardadır.

A: Bu esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz?

K9: Müşterilere sunduğumuz ürünlerde nasıl bir kaliteyi sunabiliyorsak iş gereklerinde de standarttan ödün vermemiz söz konusu değildir. İş gerekleri hassas noktamızdır. İş kırmızıçizgimiz, kriterimizdir. İş söz konusu olunca kimseyi tanımam. İşte profesyonel düşünmek önemlidir. Bahsettim 25 yıldır birlikte çalıştığımız ekiple biz atölye dönemlerinden beri bir aradayız. Zaman içinde herkes konum edindi. Bu konumu koruyabilmek için birbirimize saygımız vardır.

A: Astların özerkliğine müsaade ederken kararların kontrolünü elde tutmanın yolları sizce nelerdir?

K9: Sık kontrol, her gün. Ben hep sahadayım. Çekirdekten yetiştığımız için neyin ne olduğunu biliyoruz. Kimin ne hatası olduğunu biliyoruz. Müdahale ediyoruz.

A: Çalışanlarınız ile hem mesafeyi koruyup hem yakın olabilmeyi sağlamak adına yöntemleriniz nelerdir?

K9: Çalışanlarımıza karşı mütevazı olmak başlıca yöntemimizdir. Bunun yanında el, dil şakası, yılışık hareketleri sevmediğimiz için herkes seviyesini biliyor burada.

A: Günümüz rekabet koşulları ve gelişen teknolojiler firmaları değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Firmalardan konumlarını koruyabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dönüşüme her an hazır bulunmaları beklenmektedir. Bu dönüşümde önemli içsel faktörlerden biri de değişime hızlı tepki verme yeteneğı olarak kabul edilebilecek çevik yapılardır.

Benimsediğiniz liderlik tutumunun firmanızın stratejik dönüşüm kararlarında, çeviklik kapasitesine ne tür katkıları oluyor sizce?

K9: Günümüz koşullarında teknolojiyi en iyi seviyede kullanabilmek için mutlaka fuarlara katılıyoruz. Diğer firmalarla iletişimimiz, diyalogumuz güçlü. Mutlaka teknolojimizi güncelliyoruz. Makinelerimizi her 5 yılda bir revize ediyoruz. Son sistem makineleri mutlaka fabrikalarımızda bırakıyoruz.

A: Firmalardan beklenen bir diğer hususta rekabet koşullarında avantajlı konum yakalayabilmek için yenilikçi bir perspektif yansıtmaıdır.

-Yeni ürün ve hizmetler, daha verimli çalışma yöntemleri geliştirme çabası içinde misiniz? Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınızı örnekleyebilir misiniz?

K9: Benim bu noktada pek katkı yok. Burada tasarımcılar ve modelistler yok. İstanbul'da da faaliyetlerimiz var. Modelist yöneticilerimiz var ama burada değiller. Bu iş onların işi. Keşke üniversitede bölümü açılrsa bizde elimizin altında tasarımcı ve modelistlerle çalışabilsek. İstanbul'dan kimseyi getirtemiyoruz. Sosyal imkanlar

belirleyici oluyor. Bize hem tasarımcı hem de modelist lazım. Bizim üretimimiz için kalıp çıkarılıyor, bunu modelist çıkarıyor. Biz markalardan talep alırız. Etiketine kadar hazırlar satarız. (Aracı, taşeron üreticiler). Bizim üst kademe yöneticilerimiz planlamacılar İstanbul'da onlar buraya gelmiyor.

A: Ben üniversiteye talebinizi ileteceğim. Firmanızın stratejik çevikliğinin, yeni ürünler ve çalışma süreçleri geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunabilmesinde ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz?

K9: Bu işlerde bireysel olarak değil de ekip olarak fark yaratabiliyoruz. Bireysel olarak çok fonksiyonumuz yok. Model bize geldikten sonra ekip olarak tamamen koordine oluyoruz. Bu işlerde iletişim çok önemli.

A: Gerek firmanızın stratejik çevikliğinde, gerekse yenilik performansında sizin ne tür katkılarınız oluyor?

K9: Ben işletme müdürü de olarak kararlar alıyor olsam da, bu kararlarda her zaman ekibimin fikirlerine açığım. Onların tavsiyeleri ile işleri yürütüyoruz.

A: Görüşmemiz tamamlandı. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Katılımcı 10 Görüşme Deşifresi

A: Merhabalar, öncelikle katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederim. Size katılımcı sekiz olarak hitap edeceğim. Öncelikle kendinizi tanıtır mısınız? Yaşınız? Eğitim durumunuz, mesleki kıdeminiz sektördeki kıdeminiz firmanızdaki konumumuz bu konularda bilgi verir misiniz?

K10: Firma yetkilisiyim. 44 Yaşındayım. Yaklaşık 1991 senesinden beri tekstil işindeyim. Açık öğretim lise mezunuyum.

A: Kendinizi nasıl bir lider olarak tarif edersiniz? Kendinizi 5 kelime ile tanımlamanızı istesem hangi kelimeleri tercih edersiniz?

K10: Liderlikten daha ziyade çok iyi bir eğitimci olduğumu söyleyebilirim. Biz tekstil üzerine çalışıyoruz. Buraya gelen personelimiz eğitimsiz insanlar. Bunları eğitme konusunda iyi bir eğitimci olduğumu söyleyebilirim.

A: Liderlik yaparken size yol gösteren değerlerinizi benimsemenizde etkili olan 5 faktörü sayar mısınız?

K10: Genelde ben hayat felsefemde budur. Kendimden daha iyi gördüğüm insanları, başarılı bulduğum insanları taklit etmeye çalışıyorum. Onların yaptıklarını yapmaya çalışıyorum. Bu şekilde kendime bir yol haritası çizmişim. Onları kıskanmaktan daha ziyade onlar nasıl başarılı oluyor bende onlar gibi başarılı olmalıyım diyorum.

A: Emrinizde çalışanların bireysel becerilerine önem veriyor musunuz? Onların bireyselliklerine izin veren uygulamalar yapıyor musunuz? İzin veriyorsanız takım içi adaleti nasıl tesis ediyorsunuz? Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken, grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlardan örnekler verebilir misiniz?

K10: Evet tabi. Bizim genelde çalıştığımız insanlar eğitimsiz insanlar. Biz alıyoruz bunları her işte deniyoruz. Hangisi daha başarılı, hangisi yapabiliyor, hangisi yapamıyor. Biz bunları değerlendirip, kimin neyi yapabileceğine karar veriyoruz o doğrultuda eğitimlerimize devam ediyoruz. Kurum içi rotasyonu uygularken bize kimse adil değilsiniz diye hesap soramaz. Biz kurumumuza faydalı insanlarla çalışmaya özen gösteriyoruz. Adam kayırma diye bir şey bizde söz konusu olamaz. Kim bizim işlerimizi en iyi yapıyorsa en iyi adamımız odur. Burada iş yapan insanlarla çalışıyoruz. Babamın oğlunu tanımam hiçbir katkı sunmayıp aybaşı maaşını çekmeye gidemez kimse. Kimseye ayrıcalık olamaz.

A: Bir işi en iyi bilen o işi yapandır. Günümüz koşullarında inisiyatif alabilen güçlü bireylerin kurumlara önemli katkılar sunduğu bilinmektedir. Astların bazı durumlarda iyi niyetli liderlerin davranışlarını suistimal etme hatasına düştüğü de görülen bir durumdur.

-Egonuzdan ödün vermeden, konumunuzu suistimal edemeyeceklerini hissettirerek; astlarınızı nasıl güçlendirebiliyor, onlara saygı duyduğunuzu değer verdiğinizi nasıl hissettirebiliyorsunuz?

K10: Tabi yaşıyoruz bizde bu durumları. Bizim burada otorite olmak zorunda. Dengeyi korumak lazım çok ciddi de olamazsın çok gevşekte. Biz yerine göre pozisyonuna göre insanları en iyi şekilde değerlendirip davranıyoruz. Her insan farklı farklıdır. Kimisine çok sert davranmanız gerekiyor onun karakteri ona müsaittir. Kimisine yumuşak davranmanız gerekiyor. İnsana göre karşımdakine göre pozisyon alıyorum. Karşımdaki insana göre farklı davranışlar sergileyebiliyorum (politik davranış). 30 seneden fazladır insanlarla iç içeyiz. Kimin ne olduğunu bir kere konuşturduğunda çözebiliyorsun.

A: Astlarınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz? Bu esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz? Astların özerkliğine müsaade ederken kararların kontrolünü elde tutmanın yolları sizce nelerdir?

K10: İş konusunda kesinlikle esneklik sağlamıyoruz. Olmazsa olmazımız kalite verilen işi zamanında yerine getirmesi. İş konusunda esneklik sağlayamayız. İş yerine geldiğinde herhangi bir problem yok zaten. İş dışında arkadaş gibiyiz. Bizde mesafe yoktur. Siz nasıl karşıma gelip konuşabiliyorsanız elemanlarımda rahatlıkla gelip konuşabilir. Bizde kibir, insanlara tepeden bakma yoktur. Ne ben nede diğer yönetici arkadaşlar öyle değildir.

A: Çalışanlarınız ile hem mesafeyi koruyup hem yakın olabilmeyi sağlamak adına yöntemleriniz nelerdir?

K10: İş konusunda belli kurallarım vardır. İş konusunda insanlar benim ne kadar ciddi olduğumu bilirler. İş konusunda müsamaham yoktur. Ama iş dışında mesai dışında, öğlen yemeklerinde, çay molalarında insanlarla iç içeyiz. Rahatlıkla konuşuyoruz vakit geçiriyoruz.

A: Günümüz rekabet koşulları ve gelişen teknolojiler firmaları değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Firmalardan konumlarını koruyabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dönüşüme her an hazır bulunmaları beklenmektedir. Bu dönüşümde önemli içsel faktörlerden biri de değişime hızlı tepki verme yeteneği olarak kabul edilebilecek çevik yapılardır.

Benimsediğiniz liderlik tutumunun firmanızın stratejik dönüşüm kararlarında, çeviklik kapasitesine ne tür katkıları oluyor sizce?

K10: Biz yaklaşık 1997'den beri bu işi yapıyoruz. İlk dönemlerimizde 3 makine ile bu işi yaparken 165 kişiye kadar çıkmıştık atölyecilik dönemlerimizde. Daha sonra piyasa koşullarında eleman kayıpları yaşadık ve biz bu işi atölyecilik değil, endüstriyel düzeyde yapmalıyız dedik. Başkalarına üretmekten ziyade kendimizin üretim yapmamızın gerektiğine karar verdik 2011 yılında. Bu kararla başarılı olduk. Bizim şuan Tuzluca'da, Iğdır merkezde, Kars'ta bize bağlı firmalarımız var. Kapasitemizin yarısından fazla İstanbul'da bize üretim yapan atölyeler var. Biz kendimize üretim yapıyoruz. Bazı şeyleri öngörmek lazım (Vizyoner bakış). Bazı önemli kararları sen erken alabildiğinde rakiplerine fark atabiliyorsun. Önden aksiyon almak önden etkili kararlar vermek şirketin devamlılığı için çok önemli.

A: Firmalardan beklenen bir diğer hususta rekabet koşullarında avantajlı konum yakalayabilmek için yenilikçi bir perspektif yansıtma yollarıdır.

-Yeni ürün ve hizmetler, daha verimli çalışma yöntemleri geliştirme çabası içinde misiniz? Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınızı örnekleyebilir misiniz?

K10: Biz şirket olarak İstanbul'dan ilk Tuzluca'ya geldik. Son bir yıldır burayı toparlıyoruz. Bu lider olarak benim firmama yaptığım reform, yeniliktir. Şuan İstanbul'da Anadolu'ya açılmamış birçok firma var.

A: Firmanızın stratejik çevikliğinin, yeni ürünler ve çalışma süreçleri geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunabilmesinde ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz?

K10: Bizim piyasa şuanda, biz şirket olarak kimsenin yapmadığı ürünleri, insanların yapmaktan çekindiği, cesaret edemediği, risk almadığı modelleri üreterek piyasaya olumlu katkı sunuyoruz. Bizim alıpta yapamadığımız model yok. Bu yüzden biz piyasadaki diğer firmalardan bir iki adım daha önde olduğumuzu söyleyebilirim.

A: Gerek firmanızın stratejik çevikliğinde, gerekse yenilik performansında sizin ne tür katkılarınız oluyor?

K10: Şu anda hem yöneticiyim hem firma sahibiyim. Tamamen yük benim omuzlarımda. Model geliştiriyorum. Üretim bandı kuruyorum.

A: Görüşmemiz tamamlandı. Katkılarınız için teşekkür ederim.

EK-3: ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ



EK-4: ETİK KURUL İZNİ



EK-5: ANKET FORMU

ANKET FORMU

Bu form, çalıştığınız firmadaki liderlik davranışlarının, firmanızın yenilik performansına etkisini ve firmanızın stratejik çevikliğine etkisini ölçmeye yönelik bir dizi önermeden oluşmaktadır. Bu önermelerin doğru veya yanlış bir cevabı yoktur. Yalnızca katılımcının ilgili konudaki görüşünü belirlemeye yöneliktir. Formdaki soru ve önermelere verdiğiniz yanıtlar tamamen anonim olarak değerlendirilecek olup isim belirtmenize gerek yoktur. Bu çalışma için verdiğiniz bilgiler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Formu bitirmeniz yaklaşık 4 dakika sürecektir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ

Doç. Dr. Gözde KOSA

Öğr. Gör. Hakan ÇAYALAN

Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Iğdır Üniversitesi Tuzluca MYO

I. Bölüm: Kişisel Bilgiler

D1. Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
D2. Yaşınız	
D3. Medeni Durumunuz	☐ Evli ☐ Bekar
D4. Eğitim Durumunuz	☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
D5. Çalışmakta olduğunuz sektör	
D5. Çalıştığınız firmada hizmet süreniz	
D6. Toplam iş deneyiminiz	
D8. Bulunduğunuz firmadaki unvanınız- hiyerarşik seviyeniz	☐ İşçi-işgören ☐ Al kademe Yönetici (Bölüm şefi-bölüm şef yardımcısı veya amir) ☐ Orta Kademe Yönetici (Bölüm müdürü veya bölüm müdür yardımcısı) ☐ Üst kademe yönetici (Genel müdür veya genel müdür yardımcısı)

II. Bölüm: İfadelere Ne Ölçüde Katılıyorsunuz?

Aşağıdaki ifadelere, ÇALIŞTIĞINIZ FİRMAYI-KURULUŞU-ÖRGÜTÜ düşünerek, ne ölçüde katıldığınızı aşağıdaki puanlamaya göre değerlendiriniz:	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Hiç katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Ne Katılıyorum ne katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen katılıyorum					
S1. Tüketicilerin taleplerindeki değişikliklere firmamız hızlı yanıt verebilmektedir.	①	②	③	④	⑤
S2. Firmamız bir ürünü veya hizmeti tek bir müşteriye uyacak şekilde özelleştirebilir.	①	②	③	④	⑤
S3. Firmamız rakiplerin yeni ürün veya hizmet lansmanlarına hızlı tepki verebilmektedir.	①	②	③	④	⑤
S4. Firmamız rakiplerin fiyatlarındaki değişikliklerine yanıt olarak hızlı şekilde yeni fiyatlandırma çizelgeleri oluşturmaktadır.	①	②	③	④	⑤
S5. Firmamız yeni bölgesel veya uluslararası pazarlara açılabilir.	①	②	③	④	⑤
S6. Firmamızın satışa hazır ürün/hizmet çeşitliliği devamlı değişmektedir.	①	②	③	④	⑤
S7. Firmamız daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz ürün ve hizmetler üretmek için yeni teknolojileri benimsemektedir.	①	②	③	④	⑤
S8. Firmamız tedarikçilerini, daha düşük maliyetler, daha iyi kalite veya daha iyi teslimat süreleri için değiştirebilmektedir.	①	②	③	④	⑤

Y1. Firmamız sık sık yeni fikirler dener.	①	②	③	④	⑤
Y2. Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır.	①	②	③	④	⑤
Y3. Firmamız çalışma yöntemleri konusunda yaratıcıdır.	①	②	③	④	⑤
Y4. Firmamız sektöründe öncü bir firmadır ve genellikle yeni ürünleri ilk pazarlayan şirkettir.	①	②	③	④	⑤
Y5. Firmamızda yeniliğe karşı çıkılmakta ve yenilik oldukça riskli olarak algılanmaktadır. ®	①	②	③	④	⑤
Y6. Firmamızın son 5 yılda yeni ürün tanıtımı artmıştır.	①	②	③	④	⑤
Aşağıdaki ifadelere, FİRMANIZDA bağlı olduğunuz LİDERİNİZİ düşünerek, LİDER seviyesindeyseniz LİDERLİK DÜŞÜNCELERİNİZİ esas alarak ne ölçüde katıldığınızı aşağıdaki puanlamaya göre değerlendiriniz: 1. Hiç Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4. Katılıyorum 5. Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	en Katılıyorum
P1.1. Lider hem bütün astlarına eşit davranabilmek için adil bir yaklaşım sergiler hem de onların her birine ayrı bir birey gibi davranır.	①	②	③	④	⑤
P1.2. Lider hem bütün astlarına eşit koşullarda muamele eder hem de onların bireysel özelliklerini ve karakterlerini dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
P1.3. Lider astları ile iletişimde ayrımcılık yapmaz, ancak iletişimini astlarının bireysel özellikleri ve karakterlerini dikkate alarak şekillendirir.	①	②	③	④	⑤
P1.4. Lider astlarını eşit bir şekilde yönetir, fakat yönetirken bireysel ihtiyaçlarını da dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
P1.5. Lider iş yükünü eşit dağıtır, ancak farklı görevlerin üstesinden gelmek için astların bireysel güçlü yanlarını ve becerilerini de hesaba katar.	①	②	③	④	⑤
P2.1. Lider, liderlik yapma konusunda arzuludur, ancak başkalarıyla kendi liderlik rollerini de paylaşır.	①	②	③	④	⑤
P2.2. Lider dikkatin merkezinde olmayı sever ama diğerlerinin de dikkat çekebilmesine izin verir.	①	②	③	④	⑤
P2.3. Lider kendisine saygı duyulması konusunda kararlıdır ama aynı zamanda diğerlerine de saygı gösterir.	①	②	③	④	⑤
P2.4. Lider kendisini oldukça değerli görür ancak kendi kişisel kusurlarının ve diğer insanların değerinin de farkındadır.	①	②	③	④	⑤
P2.5. Lider kişisel fikir ve inançları konusunda kendisine güvenir, ancak başka insanlardan da bir şeyler öğrenilebileceğini bilir.	①	②	③	④	⑤
P3.1. Lider işle ilgili önemli konuları kendi kontrolünde tutar, ancak detayların astları tarafından halledilmesine izin verir.	①	②	③	④	⑤
P3.2. Lider son kararları kendisi verir fakat astların belirli iş süreçlerini kontrol etmesine de müsaade eder.	①	②	③	④	⑤
P3.3. Lider önemli konularda kararı kendisi verir, fakat daha az önemli konularda kararı astlarına bırakır.	①	②	③	④	⑤
P3.4. Lider tüm kontrolü elinde tutar fakat astlarına uygun ölçüde özerklik verir.	①	②	③	④	⑤
P4.1. Lider görev performansında uyumlu çalışmayı vurgular, ama istisnai durumlara da izin verir.	①	②	③	④	⑤
P4.2. Lider işin gerekliliklerini net biçimde açıklar, ancak işin yapılışına müdahale etmez.	①	②	③	④	⑤
P4.3. Lider çalışma performansının iyi olması konusunda oldukça talepkardır, fakat aşırı detaycı, aşırı eleştiri yapan, memnun etmesi zor biri değildir.	①	②	③	④	⑤

P4.4. İşin gereklilikleri konusunda liderin yüksek talepleri vardır, ancak astların belirli düzeyde hata yapmalarına da izin verir.	①	②	③	④	⑤
P5.1. Lider, yönetici ile astlar arasındaki kademe farkının bilincindedir, ama liderlik rolünde üstünlük taslayarak davranmaz.	①	②	③	④	⑤
P5.2. Lider astları ile mesafeyi korur ancak onlardan uzak da durmaz.	①	②	③	④	⑤
P5.3. İşyerindeki ast-üst ilişkisinin sınırlarını korur, ama bununla birlikte çalışanlarına değer verip itibarlarını da savunur.	①	②	③	④	⑤
P5.4. Lider işyerinde astlarıyla mesafeyi korur ama aynı zamanda onlara karşı samimi ve cana yakındır.	①	②	③	④	⑤

Anket formu bitmiştir. Ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Hakan ÇAYALAN
------------	---------------

