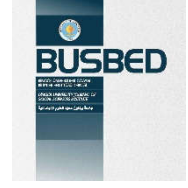



Makalenin Türü : Araştırma Makalesi
Geliş Tarihi : 23.08.2022
Kabul Tarihi : 26.10.2022



 <https://doi.org/10.29029/busbed.1165630>

PARADOKSAL LİDERLİK ÇALIŞAN ÇİFT YÖNLÜLÜĞÜ VE ÇALIŞAN YARATICILIĞINI NASIL ETKİLER?

Derya YÜCEL¹

ÖZ

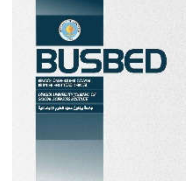
Bu çalışmada çalışan yaratıcılığı ve çalışan çift yönlülüğüne etkileri açısından paradoksal liderlik davranışı incelenmektedir. Bu kapsamda çalışmada paradoksal liderlik çalışan çift yönlülüğü ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiler kısmi en küçük kareli yapısal eşitlik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılan çalışmada Doğu Marmara bölgesinde yer alan işletmelerdeki her kademe çalışandan oluşan 407 katılımcılı örnekleme ulaşılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular paradoksal liderliğin çalışan çift yönlülüğü ve çalışan yaratıcılığı üzerindeki doğrudan anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğunu göstermektedir. Çalışmada ayrıca çalışan çift yönlülüğü ile çalışan yaratıcılığı arasında da anlamlı bir pozitif ilişki gözlenmiştir. Bulgular ayrıca paradoksal liderliğin çalışan çift yönlülüğü ve çalışan yaratıcılığı üzerindeki doğrudan anlamlı pozitif etkilerinin yanı sıra, çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir çarpan etkisine ve çalışan çift yönlülüğü üzerinden anlamlı dolaylı bir pozitif etkiye de sahip olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Paradoksal Liderlik, Çalışan Çift Yönlülüğü, Çalışan Yaratıcılığı, Yapısal Eşitlik Analizi.

¹ Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Mudurnu Süreyya Astarıcı MYO, derayayucel@ibu.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0003-1853-2673>

Article Type : Research Article
Date Received : 23.08.2022
Date Accepted : 26.10.2022



<https://doi.org/10.29029/busbed.1165630>

HOW DOES PARADOXICAL LEADERSHIP AFFECT EMPLOYEE AMBIDEXTERITY AND EMPLOYEE CREATIVITY?

Derya YÜCEL¹

ABSTRACT

In this study, paradoxical leadership behavior is examined in terms of its effects on employee creativity and employee ambidexterity. In this context, the relationships between paradoxical leadership, employee ambidexterity, and employee creativity are examined with the partial least square structural equation analysis method in this study. In the study, which used the survey method as the data collection method, a sample of 407 participants consisting of all levels of employees in the enterprises located in the Eastern Marmara region was reached.

The findings obtained as a result of the analysis show that paradoxical leadership has direct, significant and positive effects on employee ambidexterity and employee creativity. A significant positive relationship was also observed between employee ambidexterity and employee creativity. The findings also show that paradoxical leadership has a significant and positive multiplier effect on employee creativity and a significant indirect positive effect on employee ambidexterity, as well as directly significant positive effects on employee ambidexterity and employee creativity.

Keywords: Paradoxical leadership, employee ambidexterity, employee creativity, structural equation analysis.

¹ Dr., Bolu Abant İzzet Baysal University, Mudurnu Süreyya Astarçı Vocational School, deriyayucel@ibu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1853-2673>

1. GİRİŞ

İşletme yönetimi alanında son bir asırda yaşanan gelişmeler etkili ve verimli bir yönetim için liderliğin önemini öne çıkarmış ve bu alanda çok sayıda akademik ve uygulamalı çalışmanın yapılmasına neden olmuştur. İşletmelerin başarıları açısından en önemli unsur olan insan faktörünün olduğu her durumda liderlik olgusu önem kazanmaktadır. Liderlik insan toplulukları olarak çalışanların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve motive edilmesi ile yakından ilişkilidir. Bu nedendir ki alan yazında liderlik konusu farklı açılardan çok sayıda çalışmaya konu olmuş ve farklı teorilerle açıklanmaya çalışılmıştır.

Literatür kronolojik olarak incelendiğinde liderlikle ilgili çalışmaların ilk olarak genel anlamda liderlik ve liderin temel özellikleri üzerinde yoğunlaştığı ve lideri belirleyen özellikleri açıklamaya odaklandığı görülmektedir. Zaman içerisinde yapılan çalışmalarda tek tip ve herkes için geçerli lider özelliklerinin liderliği açıklamadaki yetersizliğinin ortaya çıkması ve benzer kişisel özelliklere sahip liderlerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilemesi araştırmaların liderlerin davranışları üzerine odaklanmasına sebep olmuştur. Liderlikte davranışsal yaklaşım olarak ifade edilen bu akımda, verimlilik ve etkinlik için işe yönelik ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma arasında bir dengenin kurulması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Sonraki süreçte lider davranışlarının içinde buldukları durumla yakından ilişkili olduğunu ileri süren durumsal yaklaşım teorileri ortaya çıkmıştır. Durumsal veya koşul bağımlılık teorisi olarak adlandırılan bu dönemde değişik koşulların değişik liderlik biçimlerini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmıştır. Bu yaklaşımda tek ya da birkaç doğru davranış bulunmamakta yaşanan her olayda, kendine has nitelikte farklı bir yaklaşım gerekmektedir. Liderlik konusunda sonraki dönem modern liderlik teorilerine odaklanılan çalışmaları ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalar liderlik konusundaki yeni yaklaşımlar olarak; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderliği ele almaktadır (Bektaş, 2016, s. 44-49).

21. yüzyıla gelindiğinde küreselleşme, dijitalleşme, endüstri 4.0 gibi gelişmeler örgütsel ortamları giderek daha değişken, karmaşık ve rekabetçi hale getirmiştir (Eren vd., 2010, Yücel, 2021). Bu durum liderlerin birbiri ile çelişen taleplere hızlı cevap vermelerini gerektirmektedir. Liderlerin yoğun çelişkili veya görünüşte paradoksal taleplerle karşılaşmaları örgütsel taleplerle ve takipçi taleplerini aynı anda karşılamak için görünüşte rekabet eden ancak birbiriyle ilişkili davranışlara atıfta bulunan ve insan yönetiminde “paradoksal lider davranışını” ortaya çıkarmıştır.

Paradoksal liderlik kavramı ilk olarak Zhang vd. (2015) tarafından örgütsel yönetimdeki çelişkilere dinamik ve sinerjik yaklaşımları ifade eden ve daha etkili örgütsel işleyiş ve gelişme için liderlerin, örgütsel paradoksları ele almada paradoksal davranışları kullanabileceğini ifade eden Doğu düşüncesine dayalı bir teori olarak ortaya konulmuştur.

İşgücünün organize edilmesinde liderlerin bireysel-kolektif, işbirliği-kontrol, esneklik-verimlilik, kâr-sosyal sorumluluk ve keşif-sömürme gibi birbiri ile çelişen durumlara ilişkin kararlar alınmasını gerektirir. Örgütlerde çevre daha hızlı, rekabetçi ve küresel hale geldikçe, örgütün iç süreçleri daha karmaşık hale gelir. Lider, giderek daha kalıcı hale gelen tüm bu karmaşıklıklar ve çelişkili taleplerle uğraşmak zorundadır. Bir liderin bu tür gerilimlere tepkisi, örgütün kaderinin önemli bir belirleyicisidir (Bashir, 2021, s. 107).

Yaşanan bu hızlı çevresel değişim ve artan rekabetle başa çıkmanın yolu hızlı ve sürdürülebilir yenilik yapmaktan geçmektedir (Ahmetoğulları & Yücel, 2021; Yücel & Yücel, 2022). Yenilik aynı zamanda hem firmanın mevcut yetkinliklerini iyileştirmesini hem de yeni yetkinlikler geliştirebilmesini kapsamalıdır. Bu durum ise yönetilmesi zor stratejik bir ikilem oluşturmaktadır. Bu paradoksal yaklaşım örgütlerin uzun vadede hayatta kalmasının ve uyum sağlamanın anahtarı olarak görülmektedir (Cantarello vd., 2012).

Örgütlerin karşılaştıkları bu zorluklarla başa çıkması yenilik kapasitesinin özünü oluşturan çalışan yaratıcılığı ve çalışanların çift yönlülüğü ile yakından ilgilidir. Çünkü bu yeni çevresel koşulların bir yansıması olarak çalışanların da çok boyutlu, karmaşık ve hızlı değişen iş süreçlerine eş anlı adapte olabilmesi, bir yandan süreçlere ilişkin taleplere cevap verirken, diğer yandan yeniliğe katkı sağlayabilmesi yani aynı anda çok yönlü yanıt verebilmesi gerekir. Bu gelişmeler çalışan çift yönlülüğü ve çalışan yaratıcılığını son yıllarda önemli hale getirmiştir. Çünkü örgütsel yenilik çalışanların yenilik ve yaratıcılığı ile ilgili olduğu kadar bunun sadece örgütte yer alan araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çalışanları ile gerçekleştirilemeyecek kadar zor ve çok boyutlu bir yapısı olduğu da bilinmektedir. Bu nedendir ki tüm çalışanların mevcut rollerinin yanı sıra örgütsel yeniliğe katkı sağlayacak bir anlayışı ve bu konudaki ikilemlerin iyi yönetimini zorunlu kılmaktadır. Buna bağlı olarak nedenle paradoksal liderlik davranışı günümüz işletmelerinde her açıdan önemi hale gelmektedir.

Bu noktadan hareketle tasarlanan bu çalışmada çalışanların çift yönlülüklerinin ve yaratıcılıklarının paradoksal liderlik davranışından nasıl etkilendiği incelenmektedir. Bu kapsamda öncelikle paradoksal liderlik, çalışan çift yönlülüğü ve çalışan yaratıcılığı kavramları ele alınmakta sonrasında konuyla ilgili araştırma çalışmasına ilişkin yöntem ve bulgulara yer verilmektedir.

2. TEORİ VE HİPOTEZLER

2.1. Paradoksal Liderlik

Son yıllarda örgütlerde paradokslarla ilgili tartışmalarda artan bir ilgi gözlenmekte ve akademisyenler, insanların işte karşılaştığı artan karmaşıklığın, paradoksların sıradan bir fenomen haline gelmesine neden olduğunu ifade etmektedirler. Gelenen noktada liderlerin, bir yandan lider rolündeki gerilimlerle uğraşırken, diğer yandan paradokslarla başa çıkmada takipçilerini desteklemeleri beklenmektedir (Julmi, 2021, s. 631).

Paradoks, aynı anda var olan ve zaman içinde devam eden çelişkili ancak birbiriyle ilişkili unsurları içerir. Bu tür unsurlar, tek başlarına düşünüldüğünde mantıklı, yan yana getirildiğinde ise mantıksız, tutarsız ve hatta absürt görünebilir (Smith & Lewis, 2011, s. 386). Ayırt edici bir özellik, görünüşte birbirini dışlayan iki varsayım veya koşulun aynı anda mevcudiyetidir. Tek tek ele alındığında, her biri tartışılmaz bir şekilde doğru veya mantıklıdır; birleştirildiğinde, tutarsız ve uyumsuz görünmektedirler (Quinn & Cameron, 1988). Yine de bu ikilemler örgütsel ortamlarda bir arada bulunur ve daha büyük bir sistem içinde sinerjik ve birbiriyle ilişkili olabilir (Cameron & Quinn, 1999).

Genel olarak kesin bir doğru çözüme yaklaşmayı amaçlayan klasik rasyonel karar “ya o/veya bu” düşüncesine göre her şey ya öyle ya da böyledir. Bu nedenle “ya/veya” düşüncesi zıtlıkları içeren paradoksu çözmek yerine onu reddeder. Oysa paradokslarla başa çıkmak için karşıt unsurların yan yana getirilmesi ve “hem o/ve hem de bu” olasılıkları olarak yeniden düşünmek gerekir. Bu düşünce şekli rekabet halindeki taleplerin öğelerinin aynı anda doğru kabul edildiği daha bütünsel bir düşünme moduna ihtiyaç duyar (Julmi, 2021, s. 632).

Zhang vd. (2015)’e göre örgütsel paradokslar makro ve mikro seviyelerde ortaya çıkar. İç ve dış paydaşların çatışan talepleri gibi makro düzeydeki paradokslara karşı mikro düzeydeki paradoksal zorluklar, özellikle insan yönetiminde ortaya çıkar. Örneğin, örgütler amirlerin astlarını kişiliksizleştirmelerini ve böylece onların tek tip davranmasını beklerken, astlar amirlerin kendilerine benzersiz bireyler gibi davranmasını bekler. Kuruluşlar, amirlerin iş süreçlerini ve üretimi kontrol etmelerini beklerken, astlar, görevlerin yerine getirilmesinde takdir yetkisi vermelerini bekler. Bu paradoksal zorluklar, insanları yönetmedeki etkinliği belirler ve yönetim için paradoksal liderlik davranışını önemli hale getirir.

Özellikle son yarım asırda mikro düzeyde ve insan yönetiminde yaşanan paradoksal zorluklardan biriside farklı görevleri ifa eden tüm çalışanlardan işletmenin rekabet ortamında hayatta kalabilmesi için yerine getirdikleri işlerle ilgili yenilik yapmaları veya yenilik fikri üretmelerinin beklenmesi olmuştur. Çünkü yaşanan gelişmeler yeniliğin sadece kapalı bir süreçle, sadece işletme içinde ve belli bir Ar-Ge personelinin sorumluluğunda yapılması düşüncesine dayanan kapalı inovasyon yaklaşımının ne insan kaynağı ve ne de finansal kaynak açısından sürdürülebilir olmadığını ortaya çıkarmıştır (Yücel & Yücel, 2021). Yenilik yapmak için gerekli olan sürelerin giderek kısalmasına rağmen yenilik için gerekli olan kaynak ihtiyacının giderek artması işletmeleri kapalı inovasyon anlayışından açık inovasyona yöneltmiş bu noktada işletmenin iç kaynağı olarak tüm çalışanlarının bu sürece katkı sağlaması önemli hale gelmiştir. Bu nedenle ortaya çıkan bu beklenti çalışanları kendi görevlerini yapmanın yanı sıra yenilik de yapmaya zorlar hale gelmiştir.

Zıt gibi görünen bu durum aslında paradoksal bakış açısı ile “hem o hem de o” anlayışı ile ele alındığında hem çalışanın tatminine hem de örgütsel hedeflere katkı sağlayacak bir amaca hizmet eder. Bu nedenle özellikle günümüzde rekabet anahtarı olarak kabul edilen örgütsel yeniliğin sağlanmasında çok sayıda ikilemin olduğu dikkate alındığında paradoksal liderlik önemli hale gelmektedir.

Paradoksal liderliği örgütsel yönetimdeki çelişkilere karşı gösterilen dinamik ve sinerjik bir yaklaşım olarak tanımlayan Zhang vd. (2015)’e göre paradoksal lider davranışı beş boyuttan oluşmaktadır, s. (1) benmerkezçiliği diğer merkezlilik ile birleştirmek; (2) hem mesafeyi hem de yakınlığı korumak; (3) bireyselleştirmeye izin verirken astlara eşit davranmak; (4) esnekliğe izin verirken iş gerekliliklerini zorlamak; ve (5) özerkliğe izin verirken karar kontrolünü sürdürmek.

Tüm bu boyutlar paradoksal liderliğin olumlu yönüne işaret etmektedir. Paradoksal davranışlarda bulunan ve takipçilerini memnun etmeyi başaran liderler, en çok bütünleştirici ortamlarda takdir edilir. Günümüzde araştırmacılar hala liderlerin ne zaman hangi boyutun hangi kısmına vurgu yapması gerektiğini anlamaya çalışmaktadırlar (Bashir, 2021, s. 108-109).

Alfes ve Langner (2017) paradoksal liderliği görünüşte rekabet eden, ancak birbiriyle ilişkili, aynı anda ve zaman içinde rakip takipçi taleplerini karşılamak için kullanılan liderlik davranışları olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre spesifik olarak hem katılımcı hem de yönlendirici davranışlar sergileyen liderler paradoksal liderler olarak sınıflandırılmıştır. Katılımcı davranış, ortak karar vermeyi, başkalarıyla bilgi paylaşımını, çalışanlara sorumluluk vermeyi ve çalışmalarında özerklik ve esneklik sağlamayı içerir. Katılımcı davranışlar çevresel belirsizliklerle başa çıkmaya yardımcı olup, öngörülemeyen iş kesintilerinde esnek kalmak için yeterli özgürlüğe izin verirken,

yalnızca bu tür bir liderliğe güvenmek, çalışanlar için rol belirsizliği ve yapılandırılmamış bir çalışma ortamı doğurabilir. Bu nedenle, paradoksal liderliğin diğer kutbunda, yön vermeyi ve belirli kilometre taşlarını izlemeyi içeren yönlendirici liderlik davranışları yer almaktadır.

2.2. Çalışan Çift Yönlülüğü

Çift yönlülük literatürü ve özellikle ampirik çalışmalar, örgütsel çift yönlülüğe odaklanmaktadır (Junni vd., 2013). Örgütsel çift yönlülük, karmaşık ve değişken bir rekabet ortamına uyum sağlamak için dinamik bir yetenek olarak görülmektedir ve kuruluşların tamamlayıcı ancak çelişkili keşif ve sömürü hedeflerini takip etmesi gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Sömürü, kuruluşların temel yetkinlikleri geliştirmesine ve genişletmesine izin verirken, keşif, yeni fırsatlar ve kaynaklar arayışı yoluyla büyüme ve adaptasyona izin verir. Mevcut kaynakların ve yetkinliklerin kullanılmasına tekil bir odaklanma, atalet ve durgunluk riskini taşıırken, araştırmaya odaklanma, buluşların anlamlı bir şekilde sömürülmesini engeller (Papachroni & Heracleous, 2020, s. 1-2). Bu nedenle örgütsel çift yönlülük, örgütlerin mevcut zihinsel modelleri, normları ve politikaları içinde ortaya çıkan sömürücü faaliyetler ile mevcut modelleri değiştirmeyi ve örgütsel rutinleri kökten etkilemeyi amaçlayan keşif faaliyetlerinden oluşur (March, 1991).

Buna karşı bireysel çift yönlülüğü yönetici düzeyinde ele alan Mom vd. (2009, s. 812), çift yönlülüğü yöneticinin belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği keşif ve sömürüyle (kullanmayla) ilgili faaliyetleri birleştirmeye yönelik davranışsal yönelimi olarak tanımlamıştır. Çalışmaya göre yönetici düzeyinde keşif, esneklik, yeni pazar olanaklarının geliştirilmesi, güçlü yenileme ve yeni becerilerin kazanılması gibi faaliyetleri ifade ederken yönetsel sömürü, eş zamanlı yürütülen verimliliğe, kısa vadeli hedeflere ve mevcut bilgilere dayanan rutin süreçlere odaklanan faaliyetleri kapsar.

Bireysel düzeyde çift yönlülüğü ele alan Gibson ve Birkinshaw (2004), çift yönlü davranışın, inisiyatif alma ve kişinin uzmanlık alanı dışındaki fırsatları tanıma, iş birliği arayışı, birden fazla rol üstlenme yeteneği ve potansiyel sinerjileri belirleme yeteneği ile karakterize edildiğini öne sürmektedir. Bireysel düzeydeki çift yönlülük bireyin karşıt görevlerle meşgul olma ve bunlar arasında geçiş yapma kapasitesini ifade eder (Bledow vd., 2009; Smith & Tushman, 2005).

Bireysel çift yönlülüğü çalışan düzeyinde ele alan Rosing ve Zacher (2017, s. 695–696) yönetici olmayan çalışan çift yönlülüğünü bir görevi başarmak için alternatif yollar arama ve hatalardan öğrenme gibi deneyimle ilgili keşifsel davranışlar ile önceki deneyime güvenme, bir şeyleri eyleme geçirme ve iyi öğrenilen eylemleri aşamalı olarak iyileştirme gibi sömürü faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlamıştır.

Çalışan düzeyinde çift yönlülükte keşif faaliyetleri, yeni fikir üretme ve uygulama, rekabetçi çözümler arama ve yenilikçi düşünme gibi davranışlardan oluşur. Bu nedendir ki hem araştırmacılar hem de yöneticiler, mevcut olanlardan yararlanırken aynı anda yeni bilgi alanlarını keşfetmeyi içeren çok yönlü öğrenmeyi nasıl sürdürebilecekleri ile giderek daha fazla ilgilenmektedirler (Kang & Snel, 2009).

Sömürü genellikle kısa zamanda başarılı sonuç verir ve bu da sömürüyü güçlendirir, ancak risk almayı ve keşif için gereken geniş araştırmayı dışlar. Buna karşı keşif, sömürünün merkezinde yer alan güvenilirlik ve verimliliğe odaklanmayı bir kenara iterek, genellikle yeni fikirlerle ilişkili başarısızlık riskine yol açar. Yine de, bu tür kendi kendini pekiştiren mekanizmaların bireysel davranışlarda oluşup oluşmadığını inceleyen duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkileri araştıran deneysel çalışma neredeyse yok denecek kadar azdır (Klonek vd., 2021, s. 44).

Keşif faaliyetleri firma için faydalı olmakla birlikte, aynı zamanda maliyetli ve riskli çabaları içerir. Buna karşılık, sömürücü faaliyetler, verimlilik ve etkinlik açısından iyileştirmeler yapmak için mevcut bilgi kaynaklarından yararlanmaktan ibaret olduğundan bu tür faaliyetler daha az önemli gibi görünse de, çalışanlar bu sayede yapacakları iyileştirmelerle verimliliği, müşteri memnuniyetini ve firma performansını artırabileceği için sürekli iyileştirme yapması gereken firmalar için kritik öneme sahiptir (Gibson & Birkinshaw, 2004). Bu çerçevede hem keşif hem de sömürü açısından birlikte ele alındığında, bireysel çok yönlülüğün bireysel keşif ve sömürüyü birleştiren kendi kendini düzenleyen bir faaliyet olarak kavramsallaştırıldığı söylenebilir (Mu vd., 2020, s. 354).

Keşif ve sömürü faaliyetlerini gerçekleştirme arasındaki gerilimleri uzlaştırmak için bazı dengeleme veya ayırma mekanizmaları gereklidir. Firmalar, bu faaliyetleri farklı iş birimlerine tahsis ederek aynı anda keşif ve sömürüyü sürdürme potansiyeline sahipken, bireyler keşif ve sömürü faaliyetleri arasında geçiş yaparken zamansal ayrılığa ihtiyaç duyar. Aslında bireysel düzeyde keşif ve sömürü, insan dikkatinin farklı biçimlerini içerir ve çoğu kez aynı anda takip edilemez (Klonek vd., 2021, s. 43).

Yenilik süreçleri gerilimleri, paradoksları ve çelişkileri içerdiğinden bireysel çift yönlülüğün başarılı bir şekilde yürütülmesi, çelişkili gereksinimlerin ve paradoksal gerilimlerin entegrasyonunu içerir (Miron-Spektor vd., 2011; Bledow vd., 2009; Benner & Tushman, 2003).

Bu nedenledir ki kendi içerisinde keşif ve sömürü olarak paradoksal boyutları içeren çalışan çift yönlülüğü bu boyutların etkin yönetiminde paradoksal liderlik davranışından olumlu etkilenir. Paradoksal liderlikle desteklenen çalışanların karşılaşılabilecekleri zıtlıklarla daha kolay başa çıkabilmeleri mümkün olur. Bu açıdan paradoksal liderlik davranışı çalışan çift yönlülüğünü destekler.

H1a: Paradoksal liderlik davranışı çalışan çift yönlülüğünü pozitif etkiler.

2.3. Çalışan Yaratıcılığı

Çalışan yaratıcılığı üzerine yapılan örgütsel davranış araştırmaları, ancak son zamanlarda önemli ve nispeten ihmal edilmiş bir bilimsel araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Son on yılda, araştırmacılar yaratıcılığın işyerinde nasıl teşvik edilebileceğini ve neden bazen bu kadar nadir görüldüğünü anlamaya çalıştıkça, yaratıcılığa olan ilgide artmıştır. Bu çalışmaların çoğu, yaratıcılığı kolaylaştıran veya engelleyen bağlamsal veya organizasyonel faktörleri incelemiştir. Çalışan yaratıcılığını etkileyen temel faktörlerden biri de liderliktir. Önceki çalışmalar, belirli liderlik davranışlarının yaratıcılığı desteklemede veya bastırmada oynadığı rolü incelemiş olsa da bu davranışların köklerini saptamak için çok az teori geliştirilmiştir (Zhou & George, 2003, s. 545-546).

Amabile (1988) bireysel yaratıcılığı, sosyal bir sistemde çalışan bireyler tarafından değerli ve faydalı bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratılması olarak tanımlamıştır. Öte yandan, bir bireyin yeni fikrinin bir organizasyonda başarılı bir şekilde uygulanması, organizasyonel yenilik olarak kabul edilir. Çalışan yaratıcılığı, firma yeniliğinin ön koşullarından biri olarak kabul edilir ve genellikle maliyetli ve riskli olmasına rağmen, yeniliğin rekabet avantajlarını ve firma performansını arttırdığı bulunmuştur (Hon & Lui, 2016, s. 862-863).

Genel olarak yeni ve faydalı fikirlerin veya çözümlerin üretilmesi olarak tanımlanan işyerinde yaratıcılık için hem yenilik hem de kullanılabilirlik, bir fikrin veya çözümün yaratıcı olarak değerlendirilmesi için gerekli koşullardır. Bir fikrin yaratıcı olarak kabul edilebilmesinde bir miktar yenilik veya özgünlük unsuru içermesi beklenirken yaratıcılık için yenilik tek başına yeterli değildir, fikirlerin yaratıcı olarak kabul edilebilmesi için faydalı da olması gerekir (Zhou & George, 2003, s. 547).

Anderson vd. (2014) yaratıcılık ve yeniliği, işyerinde yeni ve iyileştirilmiş yollar sunma sürecinin iki sürekli aşaması olarak ele almakta, yenilik ve yaratıcılığın bütünleşik yapılar olduğunu savunmaktadırlar. Bu açıdan ilişkili yapılar olan yaratıcılık ve yenilik birbirinden ayrılmamalı, bunun yerine organizasyonel yenilikçilik için birleştirilmelidir.

Boden (1998)'e göre, yeni fikirler üretmenin farklı yollarını içeren üç ana yaratıcılık türü vardır:

- Tanıdık fikirlerin yeni kombinasyonlarını içeren “kombinasyonel” yaratıcılık.
- Yapılandırılmış kavramların keşfedilmesi yoluyla yeni fikirlerin üretilmesini içeren “keşif” yaratıcılığı.
- Yeni yapıların üretilmesi için yapının bazı boyutlarının dönüştürülmesini içeren “dönüşümsel” yaratıcılık.

Yaratıcılık ve etkileri dikkate alındığında birbiriyle ilişkili dört önemli boyut söz konusudur. Bunlar; (1) merak ve açıklık gibi kişisel özellikler, (2) sorunu veya fırsatları doğru bir şekilde tanımlamayı sağlayan yaratıcı süreçler, (3) müşterilerin, bağışçıların, nihai kullanıcıların ihtiyaçları gibi elde edilecek sonuçlar veya ürünler, (4) bireysel, grup ve kurumsal yaratıcılığı teşvik eden iş yeri gibi içinde bulunulan bağlam, ortam veya iklim (Rhodes, 1961). Yaratıcılıkla ilgili çalışmaların da bu dört ekseninde ilerlediği görülmektedir.

Yaratıcılığın tür, özellik ve etkileri bir arada değerlendirildiğinde yaratıcılığın yapısı itibari ile çok çeşitli boyut ve özellikleri içeren karmaşık bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

Crossan ve Apaydın (2010) yeniliğin üç temel belirleyicisinin liderlik, yönetsel kaldıraçlar ve iş süreçleri olduğunu ileri sürmektedir. Bireysel yaratıcılık düzeyinde yapılan araştırmalar, Hon ve Lu (2015)'te olduğu gibi bilişsel ve kişisel özelliklere odaklandığı gibi Shalley vd. (2004)'te olduğu gibi iş karmaşıklığı, iş ortamı, işteki ilişkiler ve liderlik gibi bağlam özelliklerinin bireysel yaratıcılığa ve yeniliğe etkilerine de odaklanmaktadır. Ancak Tierney vd. (1999) son yıllarda yapılan çalışmaların önemli bir kesiminin bağlam odaklı çalışmalardan oluştuğunu ve liderliğin ele alınan önemli kavramlar arasında yer aldığını ifade etmektedir.

Denetleyici ve destekleyici davranışlar bireysel yaratıcılığı kolaylaştırır (Gilson & Shalley, 2004). Yaratıcılık için yönetici desteği, bir yöneticinin astlarına yaratıcılıkla ilgili geri bildirim sunması gibi destekleyici davranışlarda bulunma derecesini ifade eder (Hon vd., 2013). Ancak yöneticiler yaratıcılığı desteklemediğinde, yaratıcılıkla ilişkili risk veya başarısızlık artar. Bu nedenle, çalışanlar mevcut yönetim uygulamalarına meydan okuyarak risk almak konusunda isteksiz davranırlar (Zhou & George, 2001). Yaratıcılık riskli bir davranış olduğundan organizasyon kültürü risk almayı engelliyor ve kaynakları alkoyuyorsa, yaratıcılık azalacaktır (Rasulzada, 2007, s. 65). Bu nedenle yöneticilerin yeniliği teşvik etmek için çalışanların yaratıcılığı önündeki engelleri aşmaları için gerekli sosyal, duygusal ve teknik desteği sağlamaları önemlidir.

Örneğin öğrenme kültürünü beslemek için öğrenen organizasyonlar geliştirmeye çaba sarf edilmelidir. Öğrenen organizasyon, ekip çalışması, işbirliği, yaratıcılık ve bilgi süreçlerinin kolektif bir anlam ve değere sahip olacağı şekilde yapılandırıldığı bir ortam olarak tanımlanabilir. Tüm bu eylemler, yönetimin çalışanlar arasında yaratıcılığı teşvik etmesini sağlar (Jain & Jain, 2016).

Liderler yaratıcılığın engellenmek yerine desteklendiği uygun bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların yaratıcılığı üzerinde doğrudan veya dolaylı etkiler uygulayabilirler. Araştırmalar, denetim ve liderlik davranışlarının işyerinde yaratıcılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Destekleyici yöneticiler, bireyleri statükoya meydan okumaya teşvik eder, içsel motivasyonu artıran, organizasyon içinde kazan-kazan durumları için çalışan, katı prosedürleri ortadan kaldıran ve istenen davranışı modelleyerek çalışanların projelerine bağlı kalmasına yardımcı olan bir ortam yaratır (Jain & Jain, 2016, s. 296).

Ancak yaratıcı fikirlerin uygulanması (yani yenilik süreçleri) hem katılımcı hem de yönlendirici davranışlarla desteklenmesi gereken süreçlerdir. Bu nedenle paradoksal liderliğe ihtiyaç gösterirler. Katılımcı davranış boyutu, ortak karar verme, başkalarıyla bilgi paylaşımı, çalışanlara sorumluluk verme ve çalışmalarında özerklik ve esneklik sağlamayı destekleyerek çalışanların çevresel belirsizliklerle başa çıkmasına yardımcı olur. Bunun yanında yönlendirici liderlik, çalışanların rol belirsizliği yaşamalarını engellemek için onları yönlendirme ve iş gereklerine zorlayarak belirli aşamaları izlemelerine yardımcı olacaktır (Alfes & Langner, 2017).

Bu açıdan paradoksal liderlik davranışı ile desteklenen çalışanların doğası gereği ikilemler içeren yaratıcılık sürecinde bu ikilemleri aşmaları ve yönetmeleri daha kolay olacağından yaratıcılıkları artar. Yapılan çalışmalar paradoksal liderlik davranışının çalışan yaratıcılığı ve yeniliğini desteklediğini göstermektedir (Kauppila & Tempelaar, 2016; Zacher vd., 2016; Yang vd., 2021).

H2a: Paradoksal liderlik davranışı çalışan yaratıcılığını pozitif etkiler.

Jain ve Jain (2016) genel olarak çalışan yaratıcılığının i) kişilik özellikleri ve öz yeterlilik, (ii) bilişsel özellikler ve (iii) motivasyonel yönleri içeren üç bireysel özellik ile (i) denetim ve liderlik davranışı, (ii) iş arkadaşlarının davranışı, (iii) iş bağlamı ve (iv) sosyal ağlardan oluşan dört örgütsel iklim ve bağlamı içeren iki ana boyuttan etkilendiğini savunmaktadır.

Yaratıcılık kombinasyonel yaratıcılıkta olduğu gibi tanıdık fikirlerin yeni kombinasyonlarını oluşturmaya çalışırken sömürüye odaklanırken, yapılandırılmış keşfedilmesi yoluyla yeni fikirlerin üretilmesini içeren keşif yaratıcılığında keşif'e odaklanır. Buna karşı yeni yapıların üretilebilmesi için mevcut yapıların bazı boyutlarının dönüştürülmesini içeren dönüşümsel yaratıcılıkta keşif ve sömürünün eş anlı kullanımı gerektirir.

Bireysel keşif, görevleri yapmanın ve hatalardan öğrenmenin farklı yollarına odaklanır. Keşfederken bireyler normal görevlerden sapacaktır. Sömüren bireyler önceki deneyimlerine güvenecek ve mevcut görevleri yerine getirirken verimlilik bulmaya odaklanacaktır (Rosing vd., 2011).

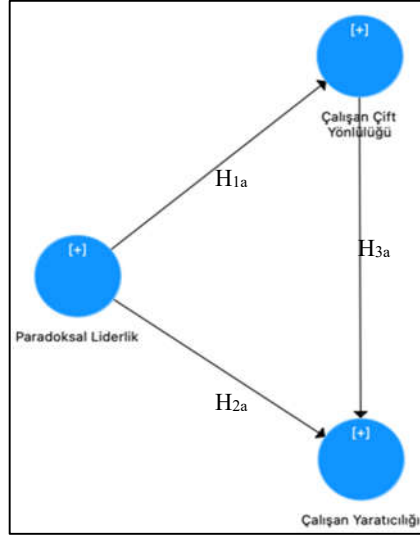
Bu nedenle yaratıcılık doğası gereği keşif ve sömürü boyutlarını içerdiğinden bu boyutlar arasında hızlı geçiş yapabilen veya çift yönlü hareket edebilen çalışanların yaratıcılığı daha yüksek olacaktır. Bu açıdan çalışan yaratıcılığının çalışan çift yönlülüğünden olumlu yönde etkilenmesi beklenir.

H3a: Çalışan çift yönlülüğü çalışan yaratıcılığını pozitif etkiler.

3. MATERYAL VE METOD

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada çalışan yaratıcılığı ve çalışan çift yönlülüğüne etkileri açısından paradoksal liderlik ele alınmaktadır. Çalışma kapsamında ele alınan araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli ve hipotezler

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılan çalışmada Doğu Marmara bölgesinde yer alan üretim işletmelerdeki her kademe çalışanından oluşan 407 katılımcılı örneklemeye ulaşılmıştır.

Elde edilen örnek büyüklüğü çalışma kapsamında ölçümü yapılan serbest parametre sayısı dikkate alındığında parametre sayısının yaklaşık 10 katına karşı gelmektedir. Bu durum örnek büyüklüğünün serbest parametre sayısının minimum 5 ile 10 katına kadar olması gerektiğine ilişkin tespitleri karşılamaktadır (Tanaka, 1987; Jöreskog & Sörbom, 1996; Muthén & Muthén, 2002).

3.3. Veri Toplama Aracı ve Değişken Ölçümü

Çalışma kapsamında ele alınan değişkenlerin ölçümünde daha önce geliştirilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılan ölçekler Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmıştır. Bu amaçla katılımcıların paradoksal liderlik algılarını ölçmek için Zhang vd. (2015) geliştirdiği paradoksal liderlik davranışı ölçeğinden yararlanılmıştır. Beş alt boyuttan ve 22 maddeden oluşan ölçek altılı Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Daha önce Akça ve Tuna (2019) tarafından turizm sektörü örnekleminde Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu gözlenmiştir.

Çalışan çift yönlülüğünün ölçümünde Birkinshaw ve Gibson (2004) tarafından geliştirilen ve Zhang vd. (2019) tarafından kullanılan bireysel çift yönlülük ölçeğinden yararlanılmıştır. Farklı çalışmalarda kullanılmış olan ölçek 4 sorudan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri altılı Likert ölçekle ölçülmüştür.

Çalışan yaratıcılığının ölçümünde ise Ganesan ve Weitz (1996) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Beş maddeden oluşan ölçek altılı Likert ölçekle ölçülmüştür.

Çalışmada kullanılan altılı Likert ölçek sayesinde değişken ifadeleri 1 ile 6 puan arasında "1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kısmen Katılmıyorum; 4=Kısmen Katılıyorum; 5=Katılıyorum; 6=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde ölçülmüştür.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada paradoksal liderlik çalışan çift yönlülüğü ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiler kısmi en küçük kareli yapısal eşitlik analizi yöntemi ile incelenmektedir. Analizlerde Smart PLS programı kullanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik değişkenlere verdikleri yanıtlar üzerinden temel demografik değişkenliğe ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %36,32'si kadın, %63,68'i erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 20 ile 60 arasında değişim göstermekte ve %74,94'ü 20-39 yaş aralığında, %25,06'sı 40-60 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların % 54,15'i 1-5 yıl arası deneyime sahipken %24,94'ü 6-10 yıl arasında, % 20,91'i 11 yıl ve üzerinde deneyimlidir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise %36,08'i ön lisans

ve altı, %54,12'si lisans, %9,8'i lisansüstü eğitime sahiptir. Demografik değişkenlere ilişkin detaylı bulgular Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1.
Demografik Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Eğitim	Frekans	Yüzde
Kadın	146	36,32	Önlisans ve Altı	140	36,08
Erkek	256	63,68	Lisans	210	54,12
Toplam	402	100	Lisansüstü	38	9,79
			Toplam	388	100

Yaş	Frekans	Yüzde	Deneyim	Frekans	Yüzde
20-25	77	19,49	1-3 Yıl	155	39,04
26-30	92	23,29	4-6 Yıl	83	20,91
31-35	81	20,51	7-9 Yıl	55	13,85
36-40	56	14,18	10-12 Yıl	43	10,83
41-45	46	11,65	13-15 Yıl	20	5,04
46-50	22	5,57	16-20 Yıl	19	4,79
51-üstü	21	5,32	21 Yıl ve üstü	22	5,54
Toplam	395	100	Toplam	397	100

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde	Ar-Ge Personeli	Frekans	Yüzde
10 Kişi altı	26	7,07	Yok	47	13,17
10-29 arası	121	32,88	1-4 arası	151	42,30
30-49 arası	47	12,77	5-9 arası	56	15,69
50-149 arası	82	22,28	10-29 arası	57	15,97
150-249 arası	23	6,25	30-50 arası	15	4,20
250 ve üstü	95	25,82	50 ve üstü	31	8,68
Toplam	368	100	Toplam	357	100

Araştırma örneklemini açısından diğer önemli bir bulgu ise çalışmanın örneklemini oluşturan firmalarda çalışan sayıları üzerinden yapılan sınıflandırmada 10 kişi altı çalışanın yer aldığı mikro ölçekli işletme grubundaki işletmelerin çalışma örneklemindeki payının %7,07, 10-49 arası çalışana sahip küçük işletmelerin %45,65, 50-249 arası çalışana sahip orta büyüklükteki işletmelerin %28,53 ve büyük işletmelerin de %25,82 oranında olduğu görülmektedir. Bu durum farklı büyüklükteki tüm işletme türlerinin örnekleme temsil edildiğini göstermektedir. Bulgulara göre ayrıca örnekleme yer alan işletmelerin %13,17'sinin Ar-Ge çalışanın olmadığı, %57,98'inin 1-9 arası Ar-Ge çalışana sahip olduğu, %28,85'lik kısmının ise 10'dan fazla Ar-Ge çalışana sahip olduğu gözlenmektedir. Bu durum özellikle Ar-Ge süreçleri açısından önemi daha da artan çalışan yaratıcılığı ve çalışan çift yönlülüğünün etkilerinin örnekleme üzerinde gözlenmesi açısından da örnekleme çeşitliliği ve geçerliliğine işaret etmektedir.

4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Değişkenlere ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizleri için faktör ve güvenilirlik analizlerinden yararlanılmıştır. Faktör analizinde ölçeklerin faktör yapısının literatürde yer aldığı şekildeki faktör yapısını sergileyip sergilemediklerinin örnekleme açısından teyit edilebilmesi amacı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analizlerde tüm ölçek ve ölçeklere ait ifadelerin istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek yüklenme değerleri ile ilgili oldukları faktörlere yüklendikleri gözlenmektedir. Tablo 2'de yer alan ayrıntılı faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre faktör yük değerleri ve geçerliklerinin kabul edilebilir sınırların üstünde olduğu görülmektedir. Paradoksal liderlik davranışına ait beş alt boyuttan oluşan faktör yapısının literatüre uygun şekilde deneysel bulgularda da ortaya çıktığı gözlenmektedir. Elde edilen sonuçlar değişkeni oluşturan 22 maddeyi de içerecek şekilde değişkenin Türkiye örneklemini açısından geçerliliğine işaret etmektedir. Bu sonuçlar Akça ve Tuna (2019)'da bazı ifadelerin dışarıda bırakılarak ulaşılan çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Tablo 2.
Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	PL-B1	PL-B2	PL-B3	PL-B4	PL-B5	ÇY	ÇÇY	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
PL-S01	0.821							0.823	0.830	0.876	0.586
PL-S02	0.827										
PL-S03	0.743										
PL-S04	0.717										
PL-S05	0.712										
PL-S06		0.621						0.745	0.758	0.831	0.498
PL-S07		0.600									
PL-S08		0.754									
PL-S09		0.774									
PL-S10		0.762									
PL-S11			0.786					0.783	0.794	0.860	0.607
PL-S12			0.818								
PL-S13			0.686								
PL-S14			0.818								
PL-S15				0.723				0.716	0.717	0.825	0.541
PL-S16				0.764							
PL-S17				0.760							
PL-S18				0.691							
PL-S19					0.711			0.793	0.798	0.866	0.618
PL-S20					0.772						
PL-S21					0.822						
PL-S22					0.833						
ÇY-S1						0.758		0.781	0.797	0.850	0.533
ÇY-S2						0.801					
ÇY-S3						0.636					
ÇY-S4						0.701					
ÇY-S5						0.744					
ÇÇY-S1							0.781	0.784	0.789	0.861	0.608
ÇÇY-S2							0.819				
ÇÇY-S3							0.809				
ÇÇY-S4							0.704				
PL-B1:	Bireyselleştirmeye izin verirken astlara eşit davranmak										
PL-B2:	Ben merkezliliği başkaları merkezlilik ile birleştirmek										
PL-B3:	Özerkliğe izin verirken karar kontrolünü elinde tutmak										
PL-B4:	Esnekliğe izin verirken iş gereklerini uygulamak										
PL-B5:	Çalışanlarla hem mesafeyi hem de yakınlığı korumak										
ÇY:	Çalışan Yaratıcılığı										
ÇÇY:	Çalışan Çift Yönlülüğü										
Not:	Tüm Değerler 0,001 düzeyinde anlamlıdır.										

Tablo 2 incelendiğinde değişkenlere ilişkin standardize faktör yüklerinin en az %60 ve büyük bir çoğunluğunun da %70'in üzerinde olduğu gözlenmektedir. Ayrıca paradoksal liderlik davranışını oluşturan alt boyutlar da ilgili oldukları paradoksal liderlik davranışı faktörüne en az %72,9 ve üzerinde yük katsayıları ile yüklenmektedir. Bunun yanında tüm değişkenlerin güvenilirlik değerlerinin %70 ve üzerinde olduğu ve açıklanan ortalama varyans değerlerinin de beklenen değer olan %50 ve üzerinde sonuçlar verdiği görülmektedir. Elde edilen bu bulgulardan Cronbach Alfa değerlerinin 0,70'in üstünde olması ölçüm aracında yer alan değişkenlerin kabul edilebilir ve yüksek iç tutarlılık güvenilirliğine sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde birleşik güvenilirlik (CR) değerlerinin %80 ve üzerinde, rho_A değerlerinin de 0,70'in üzerinde sonuçlar vermesi de değişkenlerin yapısal güvenilirliğin sağlandığına işaret etmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Değişkenlerin geçerliklerinin değerlendirilmesi için açıklanan ortalama varyans (AVE) ve Fornell ve Larcker kriter değerleri incelendiğinde AVE değerlerinin beklenen değer olan 0,50 üzerinde olması ve Tablo 3'te yer alan Fornell ve Larcker kriter değerlerinde değişkenlerin diğer değişkenlerle olan korelasyonlarının değişkenlerin AVE değerlerinin karekökünden küçük olması dolayısıyla ayrışma geçerliğinin de sağlandığı görülmektedir (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2010; Chiang & Hsieh, 2012)

Tablo 3.

Fornell ve Larcker Kriter Değerleri

	PL-B2	PL-B1	PL-B4	PL-B5	PL-B3	ÇY	ÇÇY
PL-B2	0.706						
PL-B1	0.660	0.766					
PL-B4	0.582	0.468	0.735				
PL-B5	0.601	0.587	0.487	0.786			
PL-B3	0.601	0.567	0.524	0.567	0.779		
ÇY	0.355	0.412	0.206	0.343	0.303	0.730	
ÇÇY	0.303	0.354	0.203	0.264	0.241	0.622	0.780

PL-B1: Bireyselleştirmeye izin verirken astlara eşit davranmak

PL-B2: Ben merkezliliği başkaları merkezlilik ile birleştirmek

PL-B3: Özerkliğe izin verirken karar kontrolünü elinde tutmak

PL-B4: Esnekliğe izin verirken iş gereklerini uygulamak

PL-B5: Çalışanlarla hem mesafeyi hem de yakınlığı korumak

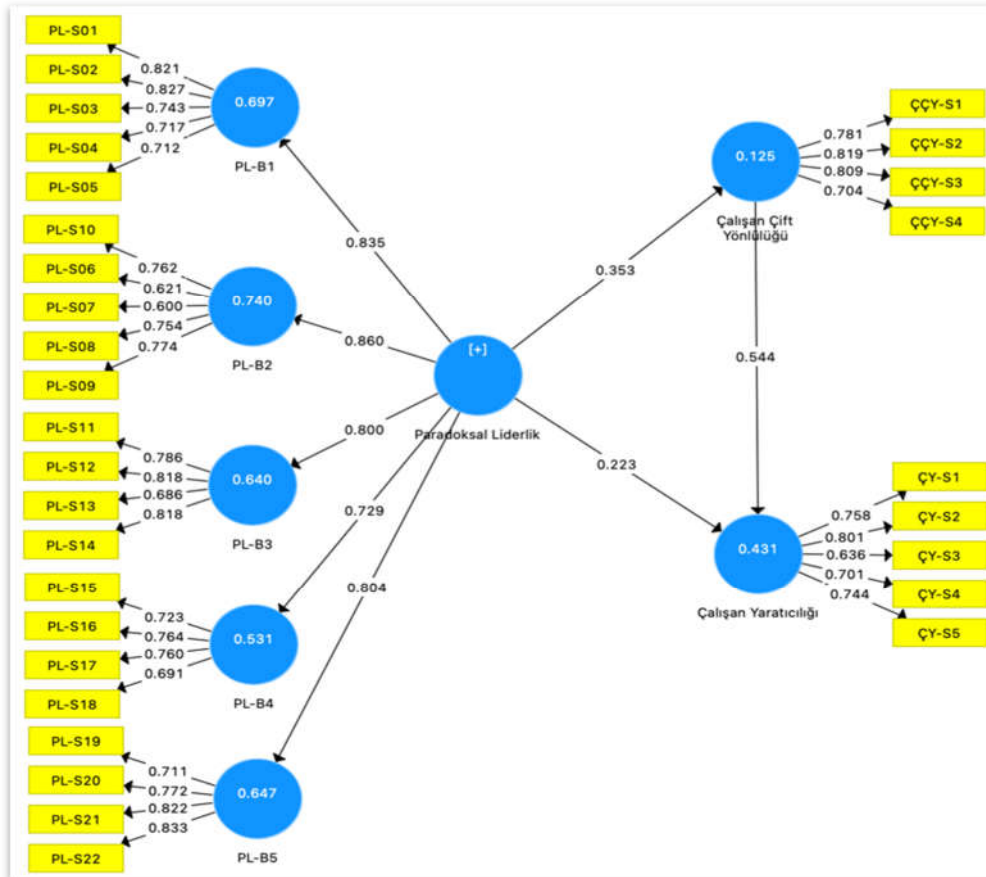
ÇY: Çalışan Yaratıcılığı

ÇÇY: Çalışan Çift Yönlülüğü

Geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçları ölçüm aracıda yer alan ve literatürden Türkçe'ye uyarlanarak kullanılan değişkenlerin geçerli ve güvenilir olduklarını dolayısıyla değişkenler arası ilişkileri esas alan ileri düzey analizlerin yapılabileceğini ortaya koymaktadır.

4.3. Değişkenler Arası İlişkilerin Analizi

Çalışma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kısmi en küçük kareli yapısal eşitlik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Şekil 2'de görülmektedir. İstatistiksel olarak en az %1 düzeyinde anlamlı olduğu gözlenen standardize edilmiş sonuçlar incelendiğinde çalışanların paradoksal liderlik davranışının çalışanların çift yönlülüğünü ve çalışan yaratıcılığını istatistiksel olarak anlamlı şekilde pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Benzer şekilde çalışan çift yönlülüğü de çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.



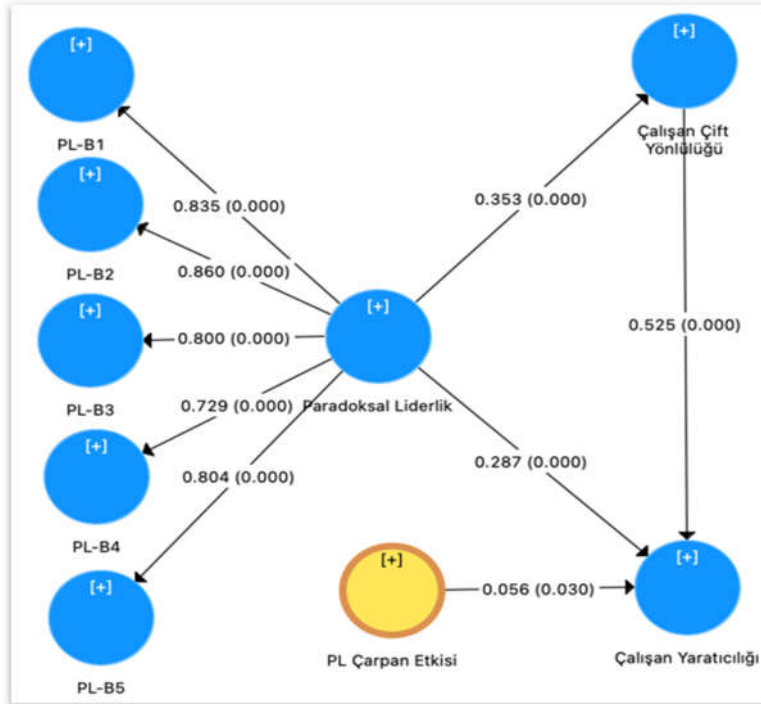
Şekil 2. Değişkenler arası yol analizi sonuçları

Paradoksal liderlik davranışı çalışanların çift yönlülüğünü 0,353 standart etki düzeyinde ve istatistiksel olarak 0,001 seviyesinde anlamlı şekilde etkilerken, çalışan yaratıcılığı üzerinde 0,223 (0,001) standart etkiye sahiptir. Çalışan çift yönlülüğü ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki ise 0,544 standart etki düzeyinde ve 0,001 anlamlılık seviyesinde pozitif bir ilişki sergilemektedir. Elde edilen sonuçlara göre araştırmanın H1a, H2a ve H3a hipotezleri kabul edilmektedir.

Bu doğrudan etkilerinin yanı sıra paradoksal liderlik davranışı çalışan çift yönlülüğü üzerindeki pozitif etkisi nedeni ile çalışan yaratıcılığı üzerinde (0,192) standart etki düzeyinde anlamlı (0,001) dolaylı bir pozitif etkiye de sahiptir.

Değişkenlerin açıklanan varyansları incelendiğinde paradoksal liderlik ve çalışan çift yönlülüğü arasındaki ilişkide %12,5'lik anlamlı bir R² değerinin olduğu dolayısıyla paradoksal liderlik davranışının çalışan çift yönlülüğünün önemli bir açıklayıcısı olduğunu görülmektedir. Benzer şekilde paradoksal liderlik davranışı ve çalışan çift yönlülüğü ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiler dikkate alındığında paradoksal liderlik davranışı ve çalışan çift yönlülüğünün çalışan yaratıcılığının %43,1'lik anlamlı R² değeri ile önemli bir kısmını açıkladığı dikkat çekmektedir. Analiz bulguları ayrıca paradoksal liderliğe ait alt boyutlarda da açıklanan varyansın %53,1 ve üzerinde olduğunu göstermektedir.

Paradoksal liderlik davranışının çalışan çift yönlülüğü üzerinden gözlenen dolaylı etkisinin 0,192 gibi yüksek bir standart etki düzeyinde olması olası çarpan etkisine işaret etmektedir. Çalışan çift yönlülüğünün çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin de tam olarak ayrıştırılması için model üzerinde paradoksal liderliğin çarpan etkisine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde elde edilen bulgular Şekil 3'te görülmektedir.



Şekil 3. Paradoksal liderlik davranışının çarpan etkisine ilişkin analizi sonuçları

Analiz sonucunda elde edilen bulgular paradoksal liderliğin çalışan çift yönlülüğü ve çalışan yaratıcılığı üzerindeki doğrudan anlamlı pozitif etkilerinin yanı sıra çalışan yaratıcılığı üzerinde ayrıca anlamlı ve pozitif bir çarpan etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre paradoksal liderlik davranışındaki artış çalışan yaratıcılığını 0,287 standart etki düzeyinde doğrudan artırdığı gibi, bu artışın karesi ile orantılı 0,056 standart etki düzeyinde anlamlı (0,05) bir artışla da etkilemektedir. Bu açıdan çalışan yaratıcılığı üzerindeki diğer etkisinin yanı sıra anlamlı bir pozitif çarpan etkisine de sahiptir. Yapılan analizde paradoksal liderlik davranışının ayrışan etkileri dikkate alındığında çalışan çift yönlülüğünün çalışan yaratıcılığı üzerindeki standart etkisi 0,525, paradoksal liderlik davranışının çalışan çift yönlülüğü üzerinden çalışan yaratıcılığına olan dolaylı etkisinin ise 0,185 düzeyinde gerçekleştiği gözlenmektedir.

Tablo 4.*Değişkenler Arasındaki Toplam Standardize Etki Düzeyleri*

	PL-B1	PL-B2	PL-B3	PL-B4	PL-B5	Çalışan Çift Yönlülüğü	Çalışan Yaratıcılığı
Paradoksal Liderlik	0.835	0.860	0.800	0.729	0.804	0.353	0.473 (0,185*)
Çalışan Çift Yönlülüğü							0.525
PL Çarpan Etkisi							0.056

*: Dolaylı etki

Modele ilişkin yapılan düzenleme sonrasında çalışan yaratıcılığının R² değerinde %43,1'den %44 yükseldiği görülmektedir.

Bulgular ışığında araştırmada test edilen tüm hipotezlerin kabul edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 5.*Değişkenlere İlişkin Anlamlılık Sonuçları*

Değişkenler	Örne k Ort. (O)	Standar t Sapma (SS)	T Statistic s (O/SS)	P Value s
PL-S01 <- PL-B1	0.821	0.017	47.877	0.000
PL-S02 <- PL-B1	0.827	0.017	49.779	0.000
PL-S03 <- PL-B1	0.743	0.030	24.458	0.000
PL-S04 <- PL-B1	0.717	0.034	20.933	0.000
PL-S05 <- PL-B1	0.712	0.030	23.793	0.000
PL-S06 <- PL-B2	0.621	0.042	14.784	0.000
PL-S07 <- PL-B2	0.600	0.046	13.100	0.000
PL-S08 <- PL-B2	0.754	0.031	24.538	0.000
PL-S09 <- PL-B2	0.774	0.025	30.984	0.000
PL-S10 <- PL-B2	0.762	0.025	31.040	0.000
PL-S11 <- PL-B3	0.786	0.025	31.216	0.000
PL-S12 <- PL-B3	0.818	0.022	36.797	0.000
PL-S13 <- PL-B3	0.686	0.039	17.597	0.000
PL-S14 <- PL-B3	0.818	0.020	40.401	0.000
PL-S15 <- PL-B4	0.723	0.032	22.629	0.000
PL-S16 <- PL-B4	0.764	0.028	27.711	0.000
PL-S17 <- PL-B4	0.760	0.030	25.649	0.000
PL-S18 <- PL-B4	0.691	0.037	18.718	0.000
PL-S19 <- PL-B5	0.711	0.035	20.367	0.000
PL-S20 <- PL-B5	0.772	0.035	21.864	0.000
PL-S21 <- PL-B5	0.822	0.022	37.555	0.000
PL-S22 <- PL-B5	0.833	0.018	46.940	0.000
ÇY-S1 <- Çalışan Yaratıcılığı	0.758	0.030	25.425	0.000
ÇY-S2 <- Çalışan Yaratıcılığı	0.801	0.022	35.885	0.000
ÇY-S3 <- Çalışan Yaratıcılığı	0.636	0.041	15.656	0.000
ÇY-S4 <- Çalışan Yaratıcılığı	0.701	0.041	17.169	0.000
ÇY-S5 <- Çalışan Yaratıcılığı	0.744	0.031	24.266	0.000
ÇÇY-S1 <- Çalışan Çift Yönlülüğü	0.781	0.033	23.394	0.000
ÇÇY-S2 <- Çalışan Çift Yönlülüğü	0.819	0.021	39.524	0.000
ÇÇY-S3 <- Çalışan Çift Yönlülüğü	0.809	0.023	34.711	0.000
ÇÇY-S4 <- Çalışan Çift Yönlülüğü	0.704	0.036	19.341	0.000
Paradoksal Liderlik -> PL-B1	0.835	0.021	39.924	0.000
Paradoksal Liderlik -> PL-B2	0.860	0.018	49.080	0.000
Paradoksal Liderlik -> PL-B3	0.800	0.025	31.628	0.000
Paradoksal Liderlik -> PL-B4	0.729	0.033	22.402	0.000
Paradoksal Liderlik -> PL-B5	0.804	0.024	32.972	0.000
Paradoksal Liderlik -> Çalışan Yaratıcılığı	0.473	0.049	9.743	0.000
Paradoksal Liderlik -> Çalışan Çift Yönlülüğü	0.353	0.056	6.324	0.000
Çalışan Çift Yönlülüğü -> Çalışan Yaratıcılığı	0.525	0.047	11.228	0.000

Paradoksal Liderlik -> Çalışan Çift Yönlülüğü -> Çalışan Yaratıcılığı	0.185	0.035	5.279	0.000
Paradoksal Liderlik * Paradoksal Liderlik <- PL Çarpan Etkisi	2.029	0.176	11.499	0.000
PL Çarpan Etkisi -> Çalışan Yaratıcılığı	0.056	0.026	2.172	0.030

5. SONUÇ

Çalışma bulgularına göre paradoksal liderlik davranışı çalışanların çift yönlülüğünü ve çalışan yaratıcılığını artırmaktadır. Bu durum yüksek paradoksal liderlik davranışına sahip örgütsel ortamlarda çalışanların çift yönlülüğünün desteklendiğini ve yaratıcılıklarının arttığını ortaya koymaktadır. Bulgular ayrıca paradoksal liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerinde bir çarpan etkisine sahip olduğunu da göstermektedir.

Bu durum paradoksal liderliğin çalışan yaratıcılığı açısından son derece önemli olduğunu ve hem direkt hem dolaylı etkilerinin bulunduğunu ve bunların çalışan yaratıcılığındaki değişimin %44 gibi önemli bir kısmını açıkladığını ortaya koymaktadır.

Ele alınan değişkenler ve Türkiye örnekleme açısından öncü çalışmalardan biri olan bu çalışmada elde edilen bulgular Klonek vd. (2021)'in raporlamış olduğu paradoksal liderliğin çalışan çift yönlülüğünü artırdığı yönündeki deneysel sonuçları Türkiye örnekleme açısından doğrulamaktadır. Bulgular ayrıca Kauppila ve Tempelaar (2016)'ın paradoksal liderliğin hem çalışan çift yönlülüğünü doğrudan artırdığı hem de organizasyonel öğrenmeyi artırarak çift yönlülüğe katkı sağladığı yönündeki bulgularla da benzerlik göstermektedir.

Çalışan yaratıcılığına ilişkin sonuçlar dikkate alındığında çalışma Zhang vd. (2022) elde etmiş oldukları ve paradoksal liderliğin öznel kararsızlık ve çalışan bütünsel düşüncesini etkileyerek çalışan yaratıcılığını artırdığı yönündeki bulgularla benzerlik göstermektedir.

Elde edilen bulgular ve literatürde yer alan çalışmalar dikkate alındığında günümüz işletme çevresi açısından liderlik davranışlarının değişim ihtiyacı ve özellikle yenilik odaklı bir rekabet sürecinin varlığı da düşünüldüğünde paradoksal liderliğin önemli olduğu görülmektedir. Özellikle son iki yıl içerisinde Covid-19 ve yaşanan diğer ekopolitik gelişmelerde göz önüne alındığında işletmelerin her geçen gün daha paradoksal bir çevre içerisinde yaşamlarını sürdürmek zorunda kaldıkları görülmektedir. Bu durumun işletme içerisindeki yönetsel süreçlere yansımaları kaçınılmazdır. Bu açıdan sadece yenilik süreçleri açısından değil fakat aynı zamanda tüm yönetsel süreçler açısından paradoksal liderliğin önemi ve potansiyel faydalarının değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Özellikle çalışma kapsamında paradoksal liderliğin çalışanların çift yönlü davranışlarını desteklemesi hem mevcut iş süreçlerinde daha verimli olmalarını hem de yaratıcılıklarına katkı sağlayarak işletmenin yenilik performansı ve verimliliğinin artmasını olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle işletmelerin paradoksal liderlik özellikleri destekleyici bir yaklaşım sergilemesi ve buna daha fazla şans tanımları işletme başarısı açısından olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Bu sayede çalışanların da paradoksal koşullarda daha çok boyutlu ve yenilikçi davranışları desteklenmiş olacağı gibi verimlilik ve performans artışları da işletme başarısının sürdürülmesine katkı sağlayacaktır.

Çalışma kapsamında ele alınan değişkenler itibari ile yapılan araştırmalarda Türkiye örnekleme açısından benzer çalışmalara rastlanmadığından karşılaştırmalar yapılamamış olup, konu ile ilgili bireysel ve örgütsel düzeydeki diğer değişkenlerin etkilerini de içeren yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu gözlenmektedir. Yapılacak yeni çalışmalarda farklı örneklem kesimlerinde paradoksal liderlik davranışının çalışan ve yöneticilerin iş performanslarına etki eden güven, bağlılık, iş stresi gibi diğer davranışsal değişkenlere olan etkilerinin de incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmetoğulları, K., & Yücel, R. (2021). Rekabet yoğunluğu ve teknoloji yönetiminin muhasebe bilgi sistemi ve firma performansı ilişkisine etkileri. *Pearson Journal of Social Sciences - Humanities*, 16, p. 15-35.
- Akça, İ., & Tuna, M. (2019). Paradoksal liderlik davranışı: Bir ölçek uyarlama çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2972-2989.
- Alfes, K., & Langner, N. (2017). Paradoxical leadership: Understanding and managing conflicting tensions to foster volunteer engagement. *Organizational Dynamics*, 46, 96-103.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Bashir, F. (2021). Dark side of paradoxical leadership: Social comparison theory perspective. *NICE Research Journal*, 14(1), 107-130.

- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 43–53.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.2307/30040711>
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *Sloan Management Review*, 45(4), 47–55.
- Bledow, R. F., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337. <https://doi.org/10.1111/j.17549434.2009.01154.x>
- Boden, M. A. (1998). Creativity and artificial intelligence. *Artificial Intelligence*, 103(1), 347–356. [https://doi.org/10.1016/S0004-3702\(98\)00055-1](https://doi.org/10.1016/S0004-3702(98)00055-1)
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the competing values framework, reading*. Mass: Addison-Wesley.
- Cantarello, S., Martini, A., & Nosella, A. (2012). A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 21, 28-48. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00624.x>
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.
- Crossan, M.M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Eren, M. Ş., Yücel, R., & Eren, S. S. (2010). Firma performansına etkileri kapsamında çevresel olumsuzluk pazar dinamizmi müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal of Yasar University*, 5(18), 3102–3116.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ganesan, S., & Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31–56. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90004-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90004-4)
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Gilson, L.L., & Shalley, C.E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (Second Edition) Thousand Oaks: Sage.
- Hon, A.H.Y., & Lu, L. (2015). Are we paid to be creative? The effect of compensation gap on creativity in an expatriate context. *Journal of World Business*, 50(1), 159-167.
- Hon, A.H.Y., & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 862-885. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0454>
- Hon, A.H.Y., Chan, W.W.H., & Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 416-424.
- Jain, R., & Jain, C. (2016). Employee creativity: A conceptual framework. *Management and Labour Studies*, 41(4), 294–313. <https://doi.org/10.1177/0258042X16676664>
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 user's reference guide*. Uppsala, Sweden: Scientific Software International.
- Julmi, C. (2021). Crazy, stupid, disobedience: The dark side of paradoxical leadership. *Leadership*, 17(6), 631–653. <https://doi.org/10.1177/17427150211040693>
- Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V., & Tarba, S.Y. (2013). Organizational ambidexterity: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Kang, S.-C., & Snell, S.A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46, 65-92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Kauppila, O.-P., & Tempelaar, M.P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53, 1019-1044. <https://doi.org/10.1111/joms.12192>
- Klonek, F. E., Volery, T., & 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. <https://doi.org/10.1177/0266242620943371>

- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229-240
- Mom, T.J., Van Den Bosch, F.A., & Volberda, H.W. (2009) Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organisation Science*, 20, 812-828.
- Mu, T., van Riel, A. & Schouteten, R. (2020). Individual ambidexterity in SMEs: Towards a typology aligning the concept, antecedents and outcomes. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 347-378. doi: 10.1080/00472778.2019.1709642
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2002). How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power. *Structural equation modeling*, 9(4), 599-620.
- Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as practice: Individual ambidexterity through paradoxical practices. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 143-165. <https://doi.org/10.1177/0021886320913048>
- Quinn, R.E., & Cameron, K.S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Rasulzada, F. (2007). Organizational creativity and psychological well-being: Contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective. Doctoral Theses, Lund University.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310. <http://www.jstor.org/stable/20342603>
- Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: The duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694-709.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
- Shalley, C.E., Zhou, J., & Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Smith, W.K., & 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., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Tanaka, J. S. (1987). How big is big enough?: Sample size and goodness of fit in structural equation models with latent variables. *Child development*, 134-146.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591 - 620.
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40(4), 1911-1922. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0095-1>
- Yücel, D. (2021). Endüstri 4.0 ve İnovasyon Paradigması: Fırsatlar ve Zorluklar. İçinde *Yönetim – Strateji – Organizasyon: Teoride ve Uygulamada*, 257 -276, Editör: Karabulut Şahin, Gazi Kitabevi.
- Yücel, D., & Yücel, R. (2021). The Impact Of Open Innovation On R&D Costs. Presented At *The 13th International Conference of Strategic Research on Scientific Studies and Education*, Proceeding Books, 2, 427-435, Antalya/Türkiye.
- Yücel, D., & Yücel, R. (2022). Yenilik stratejisinin uygulanmasında rekabet yoğunluğu ve teknolojik iş birliğinin etkileri. III. *International Academician Studies Congress 2022 Change & Adaptation*, Full Text Book, 539-549, (13-16.05.2022), Osmaniye/Türkiye.
- Zacher, H., Robinson, A.J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviours. *The Journal of Creative Behaviour*, 50, 24-46.
- Zhang, Y. I., Wei, F., & Van Horne, C. (2019). Individual ambidexterity and antecedents in a changing context. *International Journal of Innovation Management*, 23(03), 1950021. <https://doi.org/10.1142/S136391961950021X>
- Zhang, Y., Waldman, D.A., Han, Y., & Li, X. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58, 538-566.
- Zhang, Y., Zhang, Y., Law, K.S., & Zhou, J. (2022). Paradoxical leadership, subjective ambivalence, and employee creativity: Effects of employee holistic thinking. *Journal of Management Studies*, 59, 695-723. <https://doi.org/10.1111/joms.12792>

- Zhou, J., & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 545-568. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)

ÇALIŞMANIN ETİK İZİNİ

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 06/04/2022

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası:2022/04

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

1.yazarın araştırmaya katkı oranı %100

ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır. Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

EKLER**Ek-1. Araştırmada yer verilen ölçek ve ifadeler**

Paradoksal Liderlik Davranışı	
	İçinde bulunduğunuz işletmeyi ve bağlı olduğunuz amirin liderlik özelliklerini dikkate alarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.
PL-S01	Tüm astlarına aynı şekilde davranmak için adil bir yaklaşım kullanır, ancak aynı zamanda onlara ayrı bir birey olarak davranır.
PL-S02	Tüm astlarını eşit bir temele oturtur, ancak bireysel özelliklerini veya kişiliklerini göz önünde bulundurur.
PL-S03	Astlarıyla ayırım gözetmeksizin tek tip iletişim kurar, ancak bireysel özelliklerine veya ihtiyaçlarına göre iletişim tarzlarını değiştirir.
PL-S04	Astları tek tip olarak yönetir, ancak bireyselleştirilmiş ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
PL-S05	Eşit iş yükü dağıtır, ancak farklı görevlerin üstesinden gelmek için bireysel güçleri ve yetenekleri göz önünde bulundurur.
PL-S06	Liderlik etme arzusu gösterir, ancak başkalarının liderlik rolünü paylaşmasına da izin verir.
PL-S07	İlgi odağı olmayı sever, ancak başkalarının da ilgi odağı olmasına izin verir.
PL-S08	Saygı görmekte ısrar eder ama aynı zamanda başkalarına da saygı gösterir.
PL-S09	Yüksek bir öz fikre sahiptir, ancak kişisel kusurların ve diğer insanların değerinin farkındadır.
PL-S10	Kişisel fikir ve inançlar konusunda kendine güvenir, ancak başkalarından öğrenebileceğini kabul eder.
PL-S11	Önemli iş konularını kontrol eder, ancak astların ayrıntıları ele almasına da izin verir.
PL-S12	Astları için nihai kararları verir, ancak astların belirli iş süreçlerini kontrol etmesine de izin verir.
PL-S13	Büyük meseleler hakkında kararlar alır, ancak daha küçük meseleleri astlarına devreder.
PL-S14	Genel kontrolü sağlar, ancak astlarına uygun özerklik de verir.
PL-S15	Görev performansında uygunluğu vurgular, ancak istisnalara da izin verir.
PL-S16	İş gereksinimlerini netleştirir, ancak işi mikro düzeyde yönetmez.
PL-S17	İş performansı konusunda oldukça talepkardır, ancak aşırı kritik değildir.
PL-S18	Yüksek gereksinimleri vardır, ancak astların hata yapmasına izin verir.
PL-S19	Müfettişler ve astlar arasındaki ayrımı tanır, ancak liderlik rolünde üstün davranmaz.
PL-S20	Astlarıyla arasındaki mesafeyi korur, ancak uzak da durmaz.
PL-S21	Konum farklılıklarına dikkat eder, ancak astlarının itibarını da korur.
PL-S22	İşyerinde astlarıyla arasındaki mesafeyi korur, ancak onlara karşı da sevecendir.
Çalışan Çift Yönlülüğü	
	İçinde bulunduğunuz işletmeyi ve yaptığınız iş/işleri dikkate alarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.
ÇÇY-01	İşimde inisiyatif alıyorum ve kendi işimin sınırlarını aşan fırsatlara karşı tetikteyim.
ÇÇY-02	İşbirliği yapıyorum ve çabalarımı başkalarıyla birleştirmek için fırsatlar arıyorum.
ÇÇY-03	İşimde bir aracı gibi davranırım ve her zaman iç bağlantılar kurmaya çalışırım.
ÇÇY-04	Birden çok göreve sahibim ve birden fazla görevim olması konusunda rahatım.
Çalışan Yaratıcılığı	
	İçinde bulunduğunuz işletme ve kişisel özelliklerinizi dikkate alarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz
ÇY-01	İşimde elimden geldiğince yaratıcı olmaya çalışıyorum.
ÇY-02	İşimi yaparken yeni yaklaşımları deniyorum.
ÇY-03	Yeni trendler geliştiğinde, genellikle ilk katılan ben olurum.
ÇY-04	Amirim işimi yaparken yaratıcı olduğumu düşünüyor.
ÇY-05	Çalışırken engelleri aşma konusunda yaratıcıyım.