**DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ**
**DUMLUPINAR UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES**
E-ISSN: 2587-005X https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe
*Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 88, 497-513; 2026
DOI: 10.51290/dpusbe.1815303

*Araştırma Makalesi / Research Article*

# ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDE PARADOKSAL LİDERLİK DAVRANIŞININ ETKİSİ: SESİN ARACILIK ROLÜ*

**Elif Ebru KAYA**[1]

**Öz**
Bu çalışma, son zamanlarda incelenmeye başlayan, nispeten yeni bir kavram olan paradoksal liderliğe odaklanmaktadır. İki çelişkili seçenek arasında denge kuran paradoksal liderin çalışanlar üzerinde çeşitli sonuçlar doğurduğu sınırlı sayıda olsa da önceki çalışmalarda ortaya konmuştur. Bu çalışma kapsamında ise Türkiye'de paradoksal liderlik davranışının çalışan performansına etkisi, çalışan sesi aracılığıyla incelenmektedir. Paradoksal liderliğin, performansı artırıcı bir etki yaratacağı düşünülmektedir. Çalışmanın amacı, paradoksal liderin çalışan üzerindeki etkisini tespit etmektir, bu ilişkide ses davranışının etkisi de tespit edilmek istenmektedir. Anket uygulaması ile toplanan veri 161 gözlemli veri, SPSS ve AMOS programları aracılığıyla test edilmiştir. Bulgular, paradoksal liderlik davranışının çalışan performansını olumlu yönde değiştirdiğini ortaya koyarken bu ilişkide çalışan sesinin kısmi aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
**Anahtar Kelimeler:** Paradoksal liderlik davranışı, Çalışan performansı, Ses, Teşvik edici ses, Engelleyici ses
**JEL Kodları:** M5, M10, M12

# THE EFFECT OF PARADOXICAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF VOICE

**Abstract**
This study focuses on paradoxical leadership, a relatively new concept that has only recently begun to receive scholarly attention. Although limited in number, previous studies have shown that the paradoxical leader — who balances two seemingly contradictory options — produces various outcomes for employees. Within the scope of this study, the effect of paradoxical leadership behavior on employee performance is examined through the mediating role of employee voice in Türkiye. It is proposed that paradoxical leadership will have a performance-enhancing effect. The aim of the study is to identify the influence of the paradoxical leader on employees and to determine the role of voice behavior in this relationship. Data collected through a survey that has 161 participations were analyzed using SPSS and AMOS. The findings indicate that paradoxical leadership behavior positively affects employee performance, and that employee voice acts as a partial mediator in this relationship.
**Keywords:** Paradoxical leadership beha1vior, Employee performance, Voice, Promotive voice, Prohibitive voice
**JEL Codes:** M5, M10, M12

* Çalışmanın yapılması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu tarafından 05 Ağustos 2025 tarihinde 2025/14 sayılı toplantısında etik açıdan uygun bulunmuştur.

[1] Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı, kayaebru03@gmail.com ,ORCID: 0000-0002-9186-241X

**Başvuru Tarihi** (Received): 01.11.2025 **Kabul Tarihi** (Accepted): 27.01.2026

## Giriş

Örgütler, çeşitli aktörler ve hedefler arasında sürekli bir denge arayışı içindedir. Bu dengeyi sağlamak, çoğu zaman birbiriyle çelişen ama aynı anda var olması gereken istekleri yönetmekle mümkündür. Örgüt içerisinde her zaman var olan ve yönetilmesi gereken bu çelişkili durumlar, örgütsel paradokslar olarak adlandırılmaktadır (Clegg vd., 2002, s. 483-503; Smith ve Lewis, 2011, s. 381-403). Liderler örgütlerde birbiriyle çelişen taleplere yanıt verme vazifesini üstlenen kişilerdir (Evans, 2000, s. 66-82; Handy, 1994 s. 16-146; Chen vd., 2022, s. 1205-1218). Kendilerinden hem mevcut ürünleri kademeli olarak iyileştirmeleri hem de yeni iş modelleri tasarlayıp bunlara uygun yenilikçi ürünler geliştirmeleri beklenir. Çeşitli yerel gereksinimlere yanıt verme sorumluluğunu taşıyan liderler, aynı zamanda ulusal sınırların ötesine uzanan ilişkiler kurmakla da görevlidir. Finansal çıkarlarının gözetilmesini talep eden paydaşların beklentilerinin yanında, süreklilik arz eden toplumsal sorunlar, sosyal sorumluluklar ve ekolojik meseleler de gündemlerindedir (Smith vd., 2016/2021, s. 75-92). Çelişkili tüm taleplerin eş zamanlı karşılanmasını sağlayan mekanizma paradoksal düşüncedir. Bu düşünce yapısı, lideri diğer liderlerden ayırmaktadır. Lider, paradoksal düşünce yapısına uygun davrandığında paradoksal liderlik davranışları sergilemekte ve paradoksal lider olarak nitelendirilmektedir (Zhang vd., 2015, s. 538-566; He ve Yun, 2022, s. 231). Paradoksal liderliğin, örgüt ve örgütteki aktörler üzerindeki etkilerinin yüksek nitelikte olduğu tespit edilmiştir (Smith ve Lewis, 2011, s. 381-403; Heracleous ve Wirtz 2014, s. 150-170; Zhang vd., 2015, s. 538-566; Cunha vd., 2019, s. 702-727; Cameron, 1986, s. 539–553; Quinn ve Cameron, 1988). Kritik öneme sahip bu kavramın incelenmesi yerinde olacaktır. Ancak paradoksal durumlarda liderin nasıl davranması gerektiğini açıklayan az sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür (Zhang vd., 2015, s. 538-566). Bu sebeple, bu çalışmada paradoksal liderlik kavramına odaklanılmaktadır.

Paradoksal liderler bir yandan çalışanlara özerklik ve güven verirken, diğer yandan sınırları ve beklentileri net tutmaktadır (Zhang vd., 2015, s. 538-566). Bu lider hem yapısal hem de çalışan taleplerini karşılayan (He ve Yun, 2022), çalışanların destekleyici ve performans odaklı ikili davranışlarını teşvik eden (Hahn ve Knight, 2021, s. 362–384), çalışan ile etkileşime geçerek ona yönetimsel roller devreden, tüm bu aşamalarda çalışanda güven duygusu oluşturan (Jia vd., 2018, s. 313–338; Lee vd., 2023, s. 1-7; Guo vd., 2020, s. 1-11) bir liderdir. Ayrıca, bu liderlik biçimi, durumsal koşullara uygun davranmayı teşvik ederek çalışanlarda daha çok terfi odaklı davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Higgins, 1997, s. 1280–1300; Li vd., 2020, s. 1-18). Liderin paradoksal durumlarda nasıl davrandığının yanında, çalışanıyla olan ilişkisi ve ona etkisi de ele alınması gereken konulardandır (Fairhurst vd., 2016, s. 173–182). Bahsedilen konumu ve etkileri göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmada incelenen ilişki paradoksal lider davranışı (PLD) ile çalışan performansı arasındaki ilişkidir. Gerçekten de PLD ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır (Zhang vd., 2015, s. 538-566; Luo, Zhu ve Guo, 2023, s. 2249–2279; Madaan, Jain ve Sharma, 2025, s. 1458-1477; Afzal, Ishaque ve Habib, 2025, s. 423-443). Ayrıca, liderin sergilediği bu çift yönlü yaklaşımın çalışanlarda adalet, güven ve karşılıklılık algısı yaratması beklenmektedir (Sulphey ve Jasim, 2022, s. 457-481). Nitekim Lider-Üye Değişim Modeli (LMX) çerçevesinde bu sonucun ortaya çıkması öngörülebilir. LMX'e göre lider devrettiği yetki ile çalışanda olumlu etki bırakmakta, çalışan aldığı ek yükümlülük karşısında elde ettiği karşılık ile çıkarlarını koruyabilmekte, bu karşılıklılık çalışan ile lider arasında güvenin artmasını sağlamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 219–247). Tüm bunlar dikkate alındığında, çalışmada, pozitif liderlik deneyimini karşılıksız bırakmamak isteyen çalışanların daha yüksek iş performansı sergileyeceği varsayılmakta ve araştırılan ilk ilişki olarak belirlenmektedir.

Ek olarak, çalışan performansına ilişkin etkinin çalışan sesi aracılığıyla güçleneceği varsayılmaktadır. Literatürde çalışan sesi ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki rapor edilmiştir (Su, Liu ve Hanson-Rasmussen, 2017, s. 1-14; Huang, Shu ve Liu, 2018, s. 1997-2008;

Ye, Wang ve Guo, 2019, s. 468-480; Holley, Wu ve Avey, 2019, s. 179-189; Ashiru vd., 2022, s. 1-17) ayrıca PLD'nin ses davranışını tetiklediği gösterilmiştir (Pearce vd., 2019, s. 31-41; Sulphey ve Jasim, 2022, s. 457-481; Chen vd., 2022, s. 1-17; Xiao vd., 2023, s. 11234-11249; Obied ve ELsaeed, 2023, s. 216-226; Kamil vd., 2024, s. 875-885; Sulphey ve Jasim, 2025, s. 1-25; Khan, 2025, s. 32-46). Bununla birlikte, bu iki ilişkinin birlikte sınandığı alan çalışmaları sınırlıdır; Türkiye bağlamında ise çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu araştırmada PLD'nin performansa etkisi, daha önce sistematik olarak değerlendirilmemiş bir aracı değişken olan çalışan sesi üzerinden incelenmektedir. Çalışan ses davranışının; iş doyumu, adalet algısı, algılanan örgütsel destek, liderin etik–güçlendirici–dönüşümcü davranışları ve lider-üye ilişkisinin kalitesiyle ilişkili olduğu bilinmektedir (Morrison, 2023, s. 79–107). Paradoksal liderliğin çift yönlü (dengeleyici) pratikleri, psikolojik güvenliği güçlendirerek ve özellikle iç grupla kurulan yüksek kaliteli ilişkiler, karşılıklılık dinamikleri ve artan iş doyumu (Zhang vd., 2015, s. 538-566) aracılığıyla ses için elverişli bir iklim oluşturur (Kamil vd., 2024, s. 875–885; Khan, 2025, s. 32–46). Sosyal Değişim Kuramı (Blau, 1964) çerçevesinde bu yaklaşım, algılanan adalet ve desteği artırarak çalışanların örgüte ekstra-rol katkılarıyla "karşılık" vermesini (ses) teşvik eder; sesin süreç iyileştirmeleri yoluyla performansa yansıması beklenir. Özcesi, her ne kadar bu ilişkinin varlığını ortaya koyan alan çalışmalarına rastlanmamış olsa da Sosyal Değişim Kuramı bakımından değerlendirildiğinde böyle bir ilişkinin mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma paradoksal liderlik davranışı algısını ve etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışanların birlikte çalıştıkları liderin çift yönlü davranışlarının paradoksal liderlik olarak nitelendirilip nitelendirilemediğinin tespiti yapılmak istenmektedir. Ayrıca, paradoksal liderle çalıştığını düşünen çalışanlarda lider davranışlarının performans ve ses davranışları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi hedeflenmektedir. Başka bir deyişle, çalışanın liderine, kendisine ve çalışma ortamına dair algısı sorgulanmaktadır. Bu sebeple, veri çalışanlardan toplanmıştır. Türkiye bağlamında yapılan çalışmada Ankara ilindeki çalışanlar seçilmiştir.

Çalışmanın bulgularının, çalışanlar tarafından algılanan paradoksal liderlik davranışının çalışan sesi üzerindeki etkisini ve bu etkinin performansa yansıma biçimini açıklığa kavuşturması beklenmektedir. Böylelikle çalışma, paradoksal liderlik davranışı, ses ve performans ilişkisini aynı modelde ve alan verisiyle sınayan araştırma eksikliğine katkı sunacaktır.

Çalışmada öncelikle ele alınan kavramlar ve aralarındaki ilişkiler kuramsal çerçevede sunulmaktadır. İzleyen bölümde, anketle toplanan veriler kullanılarak model geçerliliği SPSS ve AMOS aracılığıyla test edilmiş ve sonuçlar ayrıntılı olarak sunulmuştur. Elde edilen analiz çıktıları bulgular bölümünde yorumlanmakta; çalışma, sonuçların tartışılması ve yöneticilere yönelik önerilerin sunulmasıyla tamamlanmaktadır.

## 1. Literatür Taraması

Liderlik, Büyük Adam Teorisinin ileri sürüldüğü zamandan beri bilimsel olarak sayısız çalışmada ele alınan bir kavramdır (Güney, 2021, s. 1-96). Küreselleşme ile modern teoriler kapsamında ele alınmaya devam eden bu kavram, son yıllarda paradoks teori ile açıklanmaktadır (Sundaramurthy ve Lewis, 2003, s. 397-415). Örgütlerde içkin olan paradokslar, belirsizlik ve karmaşıklık arttığında belirginleşir ve liderlik açısından yönetilmesi gereken bir kaynağa dönüşür (Smith ve Lewis, 2011, s. 381-403).). Bu gerilimleri birlikte yönetebilenler paradoksal lider olarak adlandırılır; söz konusu liderlik, örgütün iç ve dış sonuçlarını anlamlı biçimde etkiler (Schad vd., 2016, s. 5-64; Carmine ve Smith, 2021; Smith ve Lewis, 2011, s. 381-403).

Bireysel (yeterlilik, uyum, girişimcilik) ve örgütsel (yenilenme, etkililik, rekabet üstünlüğü) etkilerin ortak paydası, liderin karşıt talepleri eşanlı dengeleme kapasitesidir. Bu kapasitenin kavramsal adı paradoksal liderliktir ve izleyen bölümde, bu liderlik tarzının dayandığı hem-hem de mantığı ile örüntüleri açıklanarak, çalışmanın hipotezlerinin zemini oluşturulacaktır.

### 1.1. Paradoksal Liderlik Davranışı

Birçok yerleşik liderlik yaklaşımı, çoğunlukla tek eksenli bir iyilik-kötülük ayrımı üzerinden ilerlemektedir. Bu tür tipolojiler, çağdaş örgütlerde liderliğin çoklu ve çoğu zaman birbiriyle rekabet hâlindeki taleplerini kavramakta yetersiz kalabilir. Buna karşılık paradoksal liderlik davranışı (PLD), örgütsel gereklilikleri yerine getirirken eşzamanlı olarak çalışanların ihtiyaçlarını gözetmeyi amaçlar ve görünürde karşıt, fakat gerçekte karşılıklı bağımlı davranış örüntülerini bütünleştirir. Bu çerçevede PLD'deki temel önerme, liderlerin sürekli ve çekişen taleplerle karşılaştığı ve bu talepleri birlikte karşılaması gerektiğidir (Zhang vd., 2015, s. 538-566).

Smith ve Lewis (2011, s.381-403), örgütsel paradoksları yönetebilmek için dinamik denge modelini önermiştir. Bu modele göre, uzun vadede paradoks kabul edilirken, kısa vadede karşıt talepler arasında sinerjiler bulunur veya unsurlar arasında dönüşümlü destek sağlanır. Örgüt içinde bu görev lidere verilmektedir (Chen vd., 2022, s. 1205-1218).

Lider tarafından sergilenen paradoksal davranışlar astlarda yeterlilik, uyum sağlama ve girişimcilik gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Zhang vd., 2015, s. 538-566). Ayrıca, örgüt için rekabet avantajı sağlama (Heracleous ve Wirtz 2014, s. 150-170) veya iyileştirme (Cunha vd., 2019, s. 702-727), etkililik (Cameron, 1986, s. 539-553), stratejik düşünme, örgütsel değişim, iletişim ve grup dinamiklerinde başarı (Quinn ve Cameron, 1988) paradoksal liderlik davranışı neticesinde ortaya çıkmaktadır. Çeşitli boyutlarda etkileri olan kavram, çalışma kapsamında çalışanla bağlantı ile incelenmektedir.

### 1.2. Paradoksal Liderlik Davranışı ile Çalışan Performansı İlişkisi

Paradoksal lider davranışı (PLD), belirsizlik ve karmaşıklık koşullarında rol/görev icrasını destekleyen bilişsel esneklik ve kapsayıcı çalışma iklimlerini tetiklemekte ve performansı iyileştirmektedir. Birikimli ampirik bulgular, PLD'nin takipçi düzeyinde görev/rol performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Zhang vd., 2015, s. 538-566; Lee vd., 2023, s. 1-7; Ramy, Yassin ve Yacoub, 2024, s. 565-617). Örneğin, ölçeğin geliştirildiği öncü çalışmada, PLD'nin takipçilerin yeterlik, uyum ve girişkenlik/proaktivite davranışlarını artırmasıyla görev performansını yükselttiğini ortaya koymaktadır (Zhang vd., 2015, s. 538-566). Meta-analitik kanıtlar da bu tabloyu desteklemektedir: 55 makaleyi içeren kapsamlı derleme, PLD'nin göreve dayalı performans ile tutarlı biçimde pozitif ilişkili olduğunu rapor etmektedir (Lee vd., 2023, s. 1-7). Bağlamsal çalışmalar, bu ilişkileri çeşitli aracılar üzerinden açıklamaktadır: telekomünikasyon sektöründe iş doyumu kısmi aracı olarak PLD → görev performansı etkisini taşımış, hemşirelik örnekleminde ise işte serpilme (thriving at work) aracılığıyla PLD'nin performansla olumlu ilişkisi gözlenmiştir (Ramy, Yassin ve Yacoub, 2024, s. 565-617). Spor bağlamında antrenör PLD'si iyi oluş ve performans doyumu ile olumlu ilişkiler göstermiştir (Hu vd., 2025, s. 1997–2008).

Nitekim, literatürde paradoksal lider davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalarda pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Zhang vd., 2015, s. 538-566; Lee vd., 2023, s. 1-7; Ramy, Yassin ve Yacoub, 2024, s. 565-617; Elsehrawy vd., 2025; Hu vd., 2025, s. 1997-2008). Bu çalışmada sözü edilen ilişki ve etkinin varlığı Türkiye bağlamında sorgulanmaktadır:

H1: Paradoksal liderlik davranışı ile çalışan sesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2: Paradoksal liderlik davranışı çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

### 1.3. Paradoksal Liderlik Davranışının Çalışan Performansı ve Ses ile İlişkisi

Ses davranışının en temel belirleyicilerinden biri yönetsel açıklık ve güvenli iklimdir (Morrison, 2011, s. 373–412). PLB, bir yandan standart ve sınırlar koyarken diğer yandan ifade özgürlüğünü ve katılımcılığı özendirerek "konuşmanın" hem meşru hem de beklenen bir davranış olduğu algısını güçlendirmektedir. Böyle bir iklimde çalışanlar hem "promotive" (iyileştirme/öneri

odaklı) hem de "prohibitive" (risk/uyarı odaklı) ses davranışına daha çok yönelebilmektedir (Liang, Farh ve Farh, 2012, s. 71-92). Dolayısıyla PLB, yönetsel açıklık ve psikolojik güvenlik mekanizmaları üzerinden ses davranışını artırmaktadır (Detert ve Burris, 2007, s. 869–884).

Ayrıca, paradoksal liderlik davranışının, olumsuz durumları ılımlaştırarak olumluya çevirebilme gücü vardır. Bunlardan biri, ses üzerinde yarattığı iyileştirmedir. Örgüt içerisinde birtakım (adaletsizlik, ikiyüzlülük vb.) sebeplerle çalışanlar arasında sessizlik meydana gelmiş olsa bile, liderin paradoksal davranışları, çalışanlarda mevcut olan karamsarlığın azalmasına ve ses davranışının meydana gelmesine yol açabilmektedir (Sulphey ve Jasim, 2022, s. 457-481). Pozitif nitelikli çalışma ortamının çalışan performansını da yükseltmesi kolaylıkla öngürülebilir (Chamberlin, Newton ve Lepine, 2017, s. 1544-1561). Ennihayetinde, ses davranışının oluşabildiği çalışma ortamı, çalışanın iş yapma isteğinin ve azminin yüksek olduğu bir ortam özelliği de taşımaktadır (Su, Liu ve Hanson-Rasmussen, 2017, s. 1-14; Huang, Shu ve Liu, 2018, s. 1997-2008; Ye, Wang ve Guo, 2019, s. 468–480; Holley, Wu ve Avey, 2019, s. 179-189; Ashiru vd., 2022, s. 1-17). Ardıl ve öncül ilişkisi içinde olduğu söylenebilen bu üç kavramın birlikte ele alınması paradoksal liderlik davranışlarının etkisine dair bakış açısını genişletecektir. Bu sebeple, bu çalışmada ilgili bağlantı sınanmaktadır:

H3: Paradoksal liderlik davranışı çalışan sesi aracılığıyla çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

## 2. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmaya ait veri toplanmaya başlamadan, ilgili etik kurul izni alınmıştır. Çalışmanın yapılması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu tarafından 05 Ağustos 2025 tarihinde 2025/14 sayılı toplantısında etik açıdan uygun bulunmuştur.

Paradoksal liderlik davranışı ile çalışan performansı arasındaki pozitif yönlü ilişki ampirik olarak sınanmak istendiğinden, Ankara ilinde yaşayan çalışanlardan anket yoluyla veri toplanmıştır. Kartopu örneklem ile yapılan uygulamada çalışana amirini ve kendisini değerlendirmesi için sorular yöneltilmiştir. Neticede 161 gözlemden oluşan bir veri seti elde edilmiştir.

### 2.1. Ölçekler

Bu çalışmada incelenen kavramların ölçümünde, geçerlilik ve güvenilirliği daha önce sınanmış ve literatürde yaygın biçimde kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Öncelikle paradoksal liderlik davranışını değerlendirmek üzere Zhang ve diğerleri (2015, s. 538-566) tarafından geliştirilen "Paradoksal Liderlik Davranışı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek beş boyut ve toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Bu araştırmada ölçeğin Çayalan (2023) tarafından gerçekleştirilen Türkçe çevirisi esas alınmıştır. Katılımcılar maddeleri beşli Likert tipi bir derecelendirme ile yanıtlamış; 1 en düşük, 5 ise en yüksek düzeyi ifade etmiştir. Maddelerden alınan puanlar yükseldikçe çalışanların paradoksal liderlik algısının arttığı kabul edilmiştir. Ölçeğin özgün çalışmasında Cronbach alfa katsayısı $\alpha = .84$ olarak raporlanmış, Türkçe uyarlamada ise güvenirlik katsayısı $\alpha = .93$ bulunmuştur. Ölçek maddelerine örnek olarak şu ifadelerin içerikleri verilebilir: "Amirim liderlik etme konusunda isteklidir; ancak liderlik sorumluluğunu başkalarıyla da paylaşır.", "Amirim nihai kararları kendisi verir; buna karşın astların belirli iş süreçlerini yönetmelerine olanak tanır." ve "Amirim yönetici–ast hiyerarşisinin farkındadır; fakat liderlik rolünde üstünlük taslayan bir tutum sergilemez."

Paradoksal liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisini ölçmek için Liang, Farh, ve Farh'ın (2012, s. 71-92) Çalışan Sesi Ölçeği kullanılacaktır. Bu ölçekte ses iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, destekleyici ses (promotive voice) ve engelleyici ses (prohibitive voice) şeklindedir. Her iki boyut için beş madde toplamda on maddelik bir ölçektir. Katılımcılar tarafından beşli Likert üzerinde yanıtlar 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" olacak şekilde cevaplanmaktadır. Her bir boyuttan alınan yüksek puan destekleyici

ve engelleyici sesin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Çalışan ses davranışının geliştirildiği orijinal çalışmada güvenilirlik katsayıları sırasıyla .87 ve .86 olarak bulunmuştur. Sözü edilen ölçeğin Türkçe çevirisi Kuş (2023) tarafından yapılmış ve güvenirlik analizi sonucunda, destekleyici ve engelleyici ses boyutları için Cronbach Alpha katsayısı sırasıyla .92 ve .79 olarak bulunmuştur. Ölçek "Çalıştığım birimi gelecekte etkileme ihtimali olan konularda öneriler geliştirir ve sunarım; çalıştığım birimin iş prosedürlerini geliştirmek için öneriler getiririm; çalıştığım birimin ciddi düzeyde zarar görmesine neden olan problemler hakkında, karşıt görüşler olsa bile kendi fikrimi dürüstçe söylerim" gibi maddelerden oluşmaktadır.

Performans için kullanılacak ölçek Kirkman ve Rosen (1999, s. 58–74) tarafından geliştirilen bir boyuttan oluşan ölçektir. İlgili ölçeğin orijinal araştırmasında güvenilirlik katsayısı 0.91 olarak tespit edilmiştir. Bu ölçeğin Türkçe çevirisi Çöl (2008) tarafından çevrilmiştir. Bahsi geçen araştırmada güvenilirlik katsayısı 0,82 olarak bulunmuştur. Katılımcılar tarafından beşli Likert üzerinde bu ifadeler 1 en düşük 5 en yükseği ifade edecek biçimde ve 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde değerlendirilecektir. Soruya alınan yüksek puan, yüksek performans algısı ile ilişkilendirilmektedir. Ölçeğe dair "Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim; Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim" maddeleri örnek olarak verilebilir.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Ankara ilindeki beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Kline (2016) ile Tabachnick ve Fidell (2019, s. 60-114) tarafından önerilen $n > 8m + 50$ kuralı esas alınmıştır; burada 'n' örneklem sayısını, 'm' ise değişken sayısını ifade eder. Araştırmada üç değişken bulunmaktadır: paradoksal liderlik davranışı, performans ve ses. Buna göre formül hesabı $(8\times3)+50=74$ olarak sonuçlanmış ve en az 74 katılımcıya ulaşılması gerektiği anlaşılmıştır. Bunun yanında, analizlerin güvenirliği açısından örneklem büyüklüğünün değişken sayısının en az 10 katı olması gerektiği ($3\times10$) vurgulanmaktadır (Kline, 2016). Ayrıca Kline (2016), faktör yapısının açık ve az sayıda olduğu durumlarda güvenilir faktörler elde etmek için örneklem büyüklüğünün 100 olabileceğini belirtmektedir. Olası eksik veriler dikkate alınarak en az 200 personele ulaşılması hedeflenmiş, ancak fiilen 161 katılımcıdan veri toplanabilmiştir.

## 3. Analiz ve Bulgular

Paradoksal liderlik davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisine bakmak adına geliştirilen model için kartopu örneklem ile 161 gözlemciden veri toplanmıştır. İlgili analizlere başlanmadan önce Tabachnick ve Fidell (2019, s. 60-114) tarafından önerilen veriyi analize hazırlama adımları izlenmiştir.

Öncelikle, 3 gözlem (4,67,99) çok sayıda soruya cevap vermediği için veri setinden çıkarılmıştır. 158 gözlemle, hazırlama aşamasına başlanmıştır. İlk olarak betimsel istatistikler incelenmiştir. Veri, minimum ve maksimum değerler aralığında, ortalamaların standart sapmadan büyük olduğu bir özelliktedir. Tek değişkenli aykırı değer tespiti için z-değerlerine bakılmıştır. Z-değer kıyaslamasında |3,29|'un üstünde değerler tespit edildiğinden kutu grafiği (boxplot) çizimi yapılmıştır. Grafik okumaları sonrasında aykırı değer olduğu tespit edilen gözlemciler not edilmiştir. Buna göre, 3 ve daha fazla soruda aykırı değer olan 6 gözlem (1,3,18,26,29,44) ve aşırı uç değere yüklenen 8 gözlem (5,6,32,43,45, 106, 151, 153) veri setinden çıkarılmıştır. 144 gözlem ile bir sonraki adıma geçilmiştir. Bu aşamada eksik veri sayısı, yapısı ve deseni incelenmiştir. Eksik verinin %1 ile %2 arasında değiştiği bilindiğinden analiz için sorun oluşturmayacaktır. Çünkü Schafer (1999), eksik verinin düşük olduğu durumlarda etkilerin genellikle sınırlı olduğunu ve bu bağlamda %5 civarındaki eksikliklerin çoğu uygulamada sonuçları "ihmal edilebilir" düzeyde etkilediğini belirtir (Dong ve Peng, 2013). Bennett (2001, s. 464–469), eksiklik oranı %10'u aştığında yanlılık riskinin belirginleşebileceğinden bahseder ve yaklaşık olarak %5 ≈ ihmal

edilebilir seviye olarak kabul etmektedir. Bu sebeple, literatürde sıklıkla kullanılan ortalama ile tamamlama yöntemiyle, çok az sayıda eksik veri tamamlanarak sonraki aşamaya geçilmiştir. Doğrusallık ve eş varyanslılık için saçılım diyagramları çizilmiştir. Diyagramlar oval ve ovale yakın olduğu için değişkenler arasında doğrusallık varsayımı ispatlanmıştır. Grup kıyaslaması yapılmadığı durumlarda homodastisite varsayımının sağlanmaması bir sorun teşkil etmemekte; çünkü heterodastik dağılım, bu koşullar altında analiz için engel oluşturmamaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2019, s. 60-114). Bu çalışmada grup kıyaslaması yapılmayacak olmasına rağmen homodastisite durumuna bakılmıştır. Heterojenlik tespit edilmemiştir. Başka bir ifadeyle, homojen bir dağılım söz konusudur.

Normallik değerlendirmesi için değişkenlerin tek değişkenli çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir; örneklem büyüklüğü n>50 olduğundan Shapiro–Wilk testi raporlanmamıştır (Ghasemi ve Zahediasl, 2012, s. 486–489). Karar ölçütü olarak tek değişkenli dağılımda |çarpıklık|<2 ve |basıklık|<7 aralıklarının normalliğe uyum için kabul edilebilir olduğu kuralı izlenmiştir (Kim, 2013). Değişkenlere ait betimsel istatistikler ve normallik katsayıları Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** *Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler ve Normallik Katsayıları*

| Değişken | $\bar{x}$ | s.s | Çarpıklık (Skewness) | s.e | Basıklık (Kurtosis) | s.e |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Paradoksal Lider Davranışı (PLD) | 4.07 | 0.63 | -0.60 | 0.20 | 0.50 | 0.40 |
| Performans | 4.41 | 0.54 | -0.23 | 0.20 | -1.25 | 0.40 |
| Ses | 4.17 | 0.55 | -0.61 | 0.20 | -0.55 | 0.40 |

Tablo-1'de görüldüğü gibi, n=144 için yapılan değerlendirmede, tüm değişkenlerde çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir aralıklarda olduğundan normallik varsayımı tek değişkenli düzeyde sağlanmıştır. Bu nedenle, parametrik testlerin kullanımı metodolojik olarak uygundur (Ghasemi ve Zahediasl, 2012, s. 486–489; Kim, 2013, s. 52-54).

Çok değişkenli aykırı değerler Mahalanobis uzaklığı ($D^2$) kullanılarak incelenmiştir. Her bir gözleme ait $D^2$ değerleri, ilgili serbestlik derecesi için $\chi^2$ dağılımının $p<.05$ düzeyindeki kritik değeriyle karşılaştırılmıştır. Analiz sonucunda en yüksek gözleme ait Mahalanobis uzaklığının bu değerin belirlenen kritik eşiğin altında kaldığı görülmüştür. Dolayısıyla, veri setinde çok değişkenli aykırılık saptanmamış, mevcut veriyle analizlere devam edilmiştir.

Ayrıca, çoklu doğrusal bağlantı göstergeleri için Tolerance değerleri=.827=.827=.827 (.10'un üzerinde) ve VIF =1,209=1,209=1,209 (10'un altında) olup, olası çoklu bağlantı sorununun olmadığını işaret etmektedir. Tüm bu adımlardan sonra, n=144 olan veri seti ile devam edilmektedir.

Faktör yapısının tespitinden önce verinin bu analize uygunluğunun tespiti için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır.

Paradoksal Liderlik Davranışı (PLD) ölçeğinin bu veri seti için faktör yapısını incelemek adına açımlayıcı faktör analizi (AFA) yürütülmüştür (Temel Bileşenler Analizi; Promax döndürme). Örneklemin faktörlenebilirliği yeterlidir, KMO = .932 ve Bartlett küresellik testi $\chi^2(231) = 2665.53$, $p < .001$ ile doğrulanmıştır.

PLD Ölçeği Özdeğer>1 ölçütü dört bileşeni işaret etmiş ve başlangıç özdeğerlerine göre açıklanan kümülatif varyans %71.95'dir. Bileşen arası korelasyonlar r = .35–.86 aralığındadır, madde-korelasyon katsayılarının (r), .10'dan büyük ve .90'dan küçük olduğu tespit edilmiştir. Böylece her maddenin ayrı bir madde olduğu yüksek düzeyde korele olmadığı görülmüştür. Tüm korelasyonlar 1-uyruklu testte anlamlıdır, $p < .001$. Ayrıca bu sonuç alt boyutların kuramsal olarak ilişkili olduğunu destekler. Ortaklık (communality) değerleri ağırlıkla .65–.85 bandında

yoğunlaşmıştır (örn. pld3_2: .85; pld1_2: .87; pld4_2: .52) ve maddelerin ortak faktör yapısı tarafından iyi temsil edildiğine işaret etmektedir.

Temel Bileşenler Analizi sonucunda pld2_4 maddesinin, binişik madde olduğu tespit edildiğinden ölçekten çıkarılmıştır. Ek-1'deki tabloda tüm maddelere ait faktör yükleri yer almaktadır. Beş bileşen olarak kavramsallaştırılan ölçek bu veri seti için dört bileşenden oluşmaktadır. Daha önceki çalışmalar (Zhang vd., 2015, s. 538-566; Çayalan, 2023) ile benzer şekilde 1,3 ve 5. bileşen kendi maddeleri ile ayrı birer madde oluştururken, 2. boyut ve 4.boyut bu veri seti için pld2_1, pld2_2, pld4_2, pld4_4 birleşerek bir boyut oluşturmaktadır. Diğer sorular (pld2_3, pld2_5, pld4_1, pld4_3) beşinci bileşene ait faktör altında yüklenmiştir. Ayrıca PLD ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. AFA ile belirlenen dört faktörlü model DFA ile sınanmıştır; faktörler arasında orta düzeyde pozitif korelasyonlar gözlenmiştir (yaklaşık $r \approx .26–.40$). Model uyum indeksleri: CMIN/df = 2.13, CFI = .920, TLI = .905, NFI = .861, IFI = .921, RMSEA = .089 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular, artımsal uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta, RMSEA'nın ise sınıra yakın olduğunu göstererek modelin genel olarak yapı geçerliğini desteklediğine işaret etmektedir (Field, 2009). İlgili çıktı Ek-2'de yer almaktadır. Bu çalışmada, dört boyutun tek değişken altında toplanmasının uygunluğu ikinci düzey (second-order) yansıtıcı modelde test edilmiş, neticede kullanımın uygun olduğu sonucuna varılmıştır (faktör yük dağılımı: birinci boyut=.86, ikinci boyut=.80, üçüncü boyut=.89, dördüncü boyut=.93 ve CMIN/df = 2.015, CFI = .927, TLI = .915, NFI = .867, IFI = .928, RMSEA = .084; ilgili çıktı Ek-3'te yer almaktadır.) (Field, 2009).

Performans ölçeğinin bu veri seti için faktör yapısını incelemek adına açımlayıcı faktör analizi (AFA) yürütülmüştür (Temel Bileşenler Analizi; Promax döndürme). Örneklem sayısı ölçek için yeterlidir; KMO=.817, Bartlett's Test of Sphericity sonucu anlamlı bulunmuştur, $p < .001$. Maddeler arası Pearson korelasyonları orta–yüksek düzeydedir ve 1-kuyruklu testte tamamı anlamlıdır ($p < .001$). Korelasyon matrisi determinantı ,087'dir. Anti-image (MSA) değerleri ,751–,882 aralığındadır. Ortaklık (communality) değerleri perf1=,681; perf2=,851; perf3=,767; perf4=,725'tir. Toplam varyansın %75,60'ı tek bir bileşen tarafından açıklanmıştır (özdeğer=3,024); izleyen özdeğerler Kaiser ölçütünü karşılamamaktadır ($\lambda_2$=,423; $\lambda_3$=,367; $\lambda_4$=,187). Yalnızca bir bileşen çıkarıldığı için döndürme uygulanamamıştır. Bileşen yükleri sırasıyla perf2=,923; perf3=,876; perf4=,852; perf1=,825'tir.

Ses ölçeğinin faktör yapısını incelemek için açımlayıcı faktör analizi yürütülmüştür (Temel Bileşenler Analizi: Promax döndürme, ayrıca Temel Eksenler Faktörleştirme ve Maksimum Olabilirlik ile sınandı, yapılan farklı çıkarma yöntemlerinin hepsinde, yinelenen bir dağılım olduğu görülmüştür). Örneklemin faktörlenebilirliği yeterliydi; KMO = .897 ve Bartlett küresellik testi anlamlıydı, $\chi^2(45) = 1087{,}20$, $p < .001$. Özdeğerler ve açıklanan varyans temelinde iki faktörlü çözüm benimsenmiştir ($\lambda_1 = 6.22$; $\lambda_2 = 1.08$; kümülatif ≈ %73.02). Faktörler orta-yüksek düzeyde ilişkiliydi ($r = .62$). Örüntü matrisi, TSES maddelerinin 1. faktöre (.81–.97), ESES maddelerinin 2. faktöre (.77–.98) güçlü biçimde yüklendiğini gösterdi; eses5 maddesi 1. faktöre .66 yüklenerek yöntemsel/ifade kaynaklı bir sapma işareti vermiştir. Kuramsal ve istatistiksel gerekçelerle eses1 maddesi çıkarılmıştır. AFA ile belirlenen iki faktörlü model DFA ile sınanmıştır. Standartlaştırılmış madde yükleri TSES için .81–.92 ve ESES için .69–.83 aralığındaydı; faktörler arasında yüksek düzeyde bir korelasyon gözlendi (yaklaşık $r \approx .70$). Model uyum indeksleri: CMIN/df = 2.70, CFI = .956, TLI = .937, NFI = .933, IFI = .957, RMSEA = .109 şeklindedir. Bu bulgular, yapı geçerliğini genel olarak desteklenmektedir (Field, 2009). İlgili analize ait çıktı Ek-4'te yer aldığı gibidir. Ayrıca ilgili ölçeğin ikinci düzey yansıtıcı modeli oluşturulmuştur. Analiz sonucunda, teşvik edici ses ile engelleyici ses boyutlarının tek değişken altında toplanabileceği görülmüştür. Nitekim, Ek-5'te yer alan model izlendiğinde, artımsal uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu RMSEA'nın ise sınıra yakın olduğunu tespit edilmiştir. İlgili modelde engelleyici ses boyutuna ait madde-2'nin ölçekten çıkarılması RMSEA değerini kabul edilen sınıra

çekmektedir. Ancak ölçek uyum iyiliği değerlerinin iyi olduğu bilindiğinden madde silinmeden devam edilmiştir. Yansıtıcı modelin genel olarak yapı geçerliğini desteklediğine işaret etmektedir (CMIN/df = 2.565, CFI = .961, TLI = .942, NFI = .939, IFI = .962, RMSEA = .105).

Ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach alfa katsayısı (α) hesaplanarak değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo-2'de gösterildiği gibidir.

**Tablo 2:** *Değişkenlere Ait Güvenilirlik Sonuçları*

| Değişken | Cronbach's Alpha (α) |
|---|---|
| **Paradoksal Liderlik Davranışı** | .957 |
| **Performans** | .889 |
| **Ses** | .922 |

Tablo-2'de izlendiği üzere, Alfa eşikleri .80-.90 aralığındadır, alfa değerleri için .70 ve üstü kabul edildiğinden ölçeklerin iç tutarlılığı sağladığı görülmüştür (Cronbach 1951).

Üç değişken arasında Pearson korelasyonları incelenmiştir. Performans ile PLD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır, $r(144) = .489$, $p < .001$. Performans ile Ses arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır, $r(144) = .555$, $p < .001$. PLD ile Ses arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır, $r(144) = .624$, $p < .001$. Ayrıntılar için Tablo-3'e bakınız.

**Tablo 3:** *Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyonları (N = 144)*

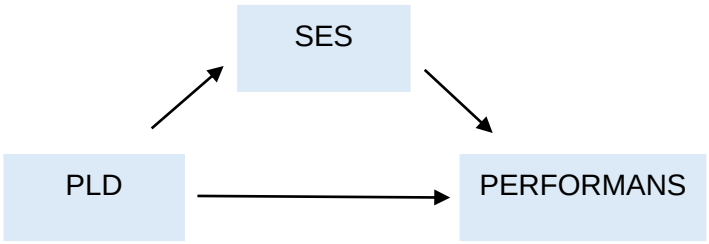
| Değişken | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| **1. Performans** | — | .489 | .555 |
| **2. Paradoksal Liderlik Davranışı** | .489 | — | .624 |
| **3. Ses** | .555 | .624 | — |

*Not. Tüm katsayılar iki yönlü test edilmiştir. $p < .001$ için anlamlıdır.*

### 3.1. Model analizi

Bu çalışmada geliştirilen model Şekil-1'de görülmektedir.

**Şekil 1:** *Araştırma Modeli*




İlgili model için "PLD(X), Ses(M) ve Performans (Y) değişkenleriyle basit aracılık (PROCESS v4, Model 4) analizi yürütülmüştür. Analiz, HC3 sağlam standart hatalar ve 5.000 bootstrap örneklemesiyle, iki yönlü olarak yapılmıştır (N = 144).

**Tablo 4:** *Yol Katsayıları (PROCESS Model 4, N = 144)*

| Etki | B | SE (HC3) | t | p | 95% GA |
|---|---|---|---|---|---|
| **a: PLD→ Ses** | 0.549 | 0.067 | 8.116 | < .001 | [0.415, 0.682] |
| **b: Ses → Performans (PLD kontrol)** | 0.397 | 0.109 | 3.636 | < .001 | [0.181, 0.613] |
| **c: Toplam etki (PLD → Performans)** | 0.417 | 0.067 | 6.207 | < .001 | [0.284, 0.550] |
| **c′: Doğrudan etki (PLD → Performans** | Ses | 0.198 | 0.091 | 2.1837 | .030 |

***Not****. SE'ler HC3'tür; güven aralıkları %95'tir.*

**Tablo 5:** *Dolaylı Etki (bootstrap güven aralıkları)*

| Etki | B | BootSE | LLCI (95%) | ULCI (95%) |
|---|---|---|---|---|
| **a×b: PLD→ Ses → Performans** | 0.2183 | 0.0609 | 0.1028 | 0.3396 |

*Not. 5.000 bootstrap örneklemesi; BCa güven aralıkları.*

Yol katsayıları Tablo-4 ve 5'te özetlenmiştir. Yukarıdaki tablolar incelendiğinde, PLD'nin Performans üzerindeki toplam etkisi anlamlıdır, c = 0.4172, SE(HC3) = 0.0672, t(142) = 6.2071, p < .001, $R^2$ = .2386. Aracı değişken Ses modele eklendiğinde, Ses → Performans yolu anlamlıdır, b = 0.3976, SE(HC3) = 0.1093, t(141) = 3.6364, p < .001; standartlaştırılmış β = .4096. Doğrudan etki küçülmekle birlikte anlamlı kalmaktadır, c′ = 0.1989, SE(HC3) = 0.0911, t(141) = 2.1837, p = .0306, $R^2$ = .3411. PLD → Ses yolu anlamlıdır, a = 0.5490, SE(HC3) = 0.0676, t(142) = 8.1165, p < .001; standartlaştırılmış β = .6240, $R^2$ = .3894. Bootstrap ile tahmin edilen dolaylı etki anlamlıdır, a×b = 0.2183, %95 BCa GA [0.1028, 0.3396]; tamamen standartlaştırılmış dolaylı etki abcs = 0.2556, %95 GA [0.1232, 0.3921]. Bulgular, PLD'nin Performans üzerindeki etkisinin Ses aracılığıyla kısmi aracılıkla aktarıldığını göstermektedir.

## 4. Bulgular ve Değerlendirme

Bu çalışma neticesinde, ilk olarak, paradoksal liderlik davranışı ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, paradoksal liderlik davranışlarının çalışan performansını yordaladığı da bulunmuştur. Bu bulgular PLD ile performans arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğunu ortaya koyan çalışmalarla örtüşmektedir (Zhang vd., 2015, s. 538-566; Lee vd., 2023, s. 1-7; Ramy, Yassin ve Yacoub, 2024, s. 565–617). Liderin benimsediği iki yönlü yaklaşımın çalışanlarda adalet, güven ve karşılıklılık algısını tetiklemesi beklenmektedir (Sulphey ve Jasim, 2022, s. 457–481). Bu beklentinin temeli, Lider Üye Değişim Modeli (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 219–247) ile açıklanabilecek bir ilişkiye dayanmaktadır. Çünkü, sözü edilen modelde liderin çalışanlarına güvenmesi sonucunda bir takım yönetsel rol ve görevlerini çalışana devretmesi ile başlayan etkileşim sürecinin, çalışanda güven ve bağlılık duygularını geliştirdiğini açıklamaktadır. Lider ile çalışanın karşılıklılık ilişkisi, ikilinin yakınlaşmasına sebep olmaktadır. İç gruba dahil edilen liderle yakın ve kaliteli ilişki içinde olan grup, liderlerine olan bağlılıkları ile örgüt için daha fazla çalışmaya istekli olmaktadır, bu da performanslarının yükselmesi anlamına gelmektedir (Zhang vd., 2015, s. 538-566).

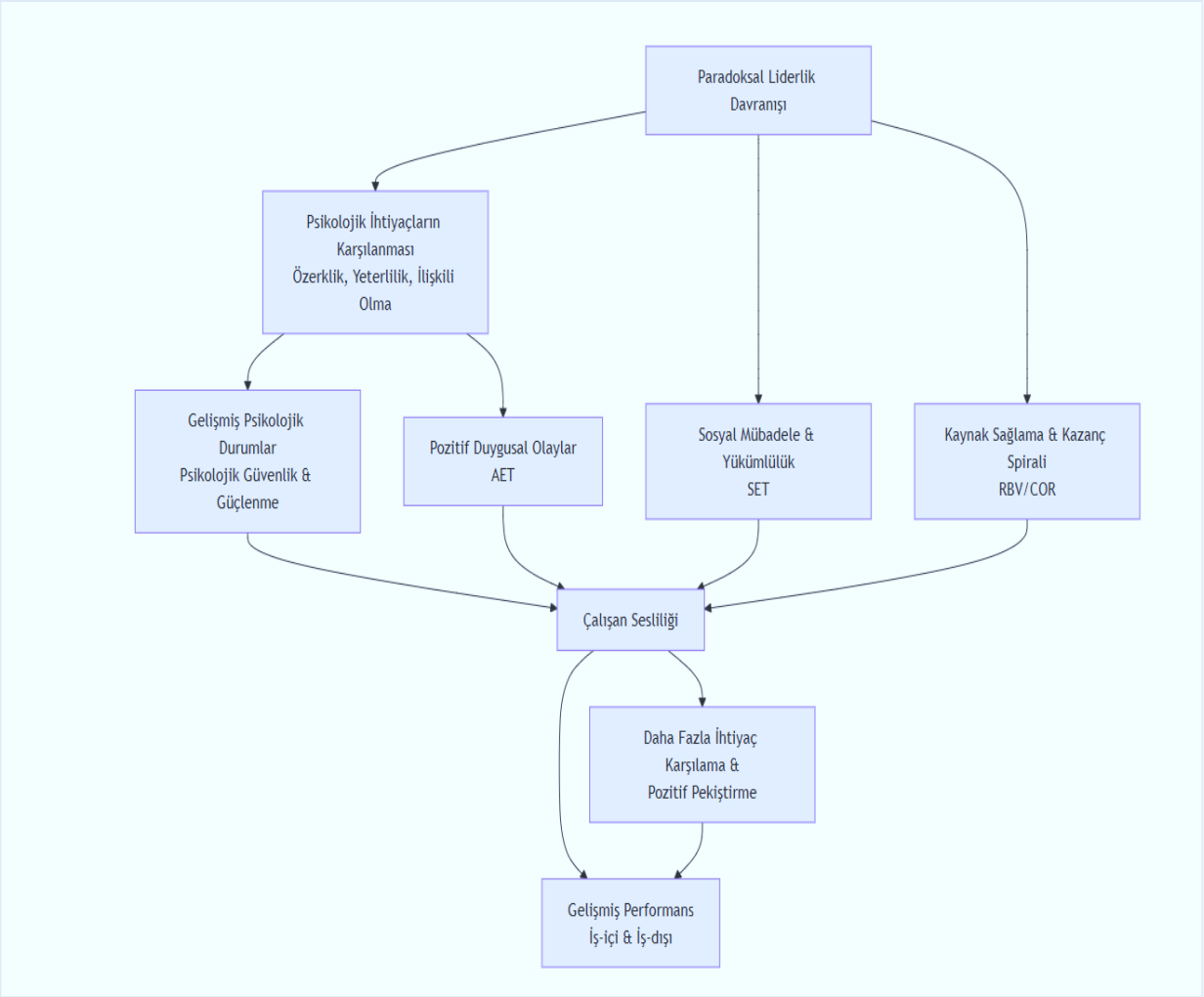
Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, paradoksal lider davranışı ile ses arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğudur. Tespit edilen ilişki, daha önce yapılan çalışmalardaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir (Pearce vd., 2019, s. 31–41; Sulphey ve Jasim, 2022, s. 457–481; Chen vd., 2022, s. 1-17; Xiao vd., 2023, s. 11234–11249; Obied ve ELsaeed, 2023, s. 216–226; Kamil vd., 2024, s. 875–885; Sulphey ve Jasim, 2025, s. 1-25; Khan, 2025, s. 32–46). Çalışan ses davranışının; iş doyumu, adalet algısı, algılanan örgütsel destek, liderin etik–güçlendirici–dönüşümcü davranışları ve lider-üye ilişkisinin kalitesiyle ilişkili olduğu bilinmektedir (Morrison, 2023, s. 79–107). Paradoksal liderliğin çift yönlü pratikleri, psikolojik güvenliği güçlendirerek ve özellikle iç grupla kurulan yüksek kaliteli ilişkiler, karşılıklılık dinamikleri ve artan iş doyumu (Zhang vd., 2015, s.

538-566) aracılığıyla ses için elverişli bir iklim oluşturmaktadır (Kamil vd., 2024, s. 875–885; Khan, 2025, s. 32–46). İki kavram arasındaki bağlantı Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ile tutarlıdır. Nihayetinde, paradoksal lider algılanan adalet ve desteği artırarak çalışanların örgüte ekstra-rol katkılarıyla "karşılık" vermesini (ses) teşvik etmektedir; burada sesin süreç iyileştirmeleri yoluyla performansa yansıması beklenmektedir.

Bu çalışmanın, diğer çalışmalardan ayrılan ve kritik bulgusu, paradoksal lider davranışının ses ile performansı arttırdığına ilişkindir. Esasen bu üçlü ilişkinin ortaya çıkması şaşırtıcı değildir. Çünkü Duygusal Olaylar Teorisi (AET)(Weiss ve Cropanzano, 1996)'nin açıkladığı gibi, iş ortamları çalışanlarda duygusal tepkilere neden olmakta bu da onların davranışlarını etkilemektedir. Ayrıca, Kaynak Koruma Teorisi (Conservation of Resources)(Barney, 1991, s. 99–120) içinde Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View) (Hobfoll, 1989, s. 513–524) bireylerin değerli olarak addettikleri kaynakları (psikolojik, duygusal, sosyal) elde etmek, mevcudiyetini sürdürmek ve korumak için çaba sarfettiğini göstermektedir. Paradoksal lider, çalışanı için karmaşaya karşı denge, belirsizliğe karşı netlik, psikolojik güvenlik, güçlendirilme ve destek anlamı taşıdığında; çalışan değerli kaynaklara eriştiği hissedecektir. Bu hisler ise çalışanın davranışlarının tetikleyici olacaktır. Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964)'ne göre sosyal ilişkiler, öznel bir fayda-maliyet analiziyle oluşmaktadır. İlişki taraflarından biri faydalı ürettiğinde karşı tarafa yükümlülük doğmaktadır. Paradoksal liderlik davranışları çalışan için güven, esneklik, kişisel ilgi, kaliteli iletişim çıktıları oluşturacaktır (Sulphey ve Jasim, 2022, s. 457–481; Jia vd., 2018, s. 313–338; Lee vd., 2023, s. 1-7; Guo vd., 2020, s. 1-11). İşte, bu noktada paradoksal liderin yarattığı pozitif örgüt iklimi karşılığında çalışan örgüt için bir şeyler yapmak isteyecektir. Çalışanın örgüte yapacağı katkılardan biri gelişmek için yenilikçi fikirler üretmek ve örgüt yapısındaki olumsuzları azaltmak için uygulabilir önlemleri söylemektir (Xue vd., 2020). Bunun yanında, performansını iyileştirerek örgüte destek olmak da isteyecektir (Zhang vd., 2015, s. 538-566). Tüm bu alışveriş, güven ve karşılıklı yatırımın olduğu bir döngü yaratacaktır. Lider ile çalışan arasında oluşan bu döngünün sürekli tekrarlanacağı söylenebilir. Nitekim, Öz Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory) (Deci ve Ryan, 2012, s. 416-436)'ne göre bireylerin üç temel ihtiyacı vardır; özerklik, yeterlilik ve ilişkili olmak. Bu ihtiyaçların karşılanması, öz-motivasyonu, performansı ve zihinsel sağlığı arttırmaktadır. Paradoksal liderler, özerkliği teşvik ederken kontrolü uygulamak veya astlara eşit davranırken bireysel davranmak gibi davranışları birleştirip bir denge oluşturacaktır (Zhang vd., 2015, s. 538-566). Bu denge, çalışanın özerlik, yeterlilik ve ilişkili olma ihtiyaçlarını karşılayabilecektir. Liderin çalışana yetki vererek inisiyatif almasını teşvik etmesi özerklik; net hedefler ve standartlar oluşturması çalışanın çabalarını anlamlandırmasını sağladığı için yeterlilik ihtiyacına katkıda bulunmaktadır. Tüm süreçlerde, liderin çalışanıyla kurduğu etkileşim çalışanın ilişkide olma ihtiyacını da karşılayacaktır. Sözü edilen üç ihtiyacı karşılanan çalışan, daha yüksek düzeyde psikolojik güçlenme ve psikolojik güven deneyimler. Fikirlerini, endişelerini ve önerilerini misilleme veya alay korkusu olmadan ifade edebileceklerini hem *yeterli* hem de *güvende* hissederler. Bu da doğrudan çalışan sesliliğini tetiklemektedir (Li, vd., 2020). Fikirlerini dile getiren çalışan; duyulduğunu, karar alma sürecinde etkili olduğunu, değerli ve takımın bir parçası olduğunu düşünecektir. Bu gelişmiş motivasyon performansına yansıyacak ve performansını artıracaktır (Lee vd., 2023, s. 1-7; Ramy, Yassin ve Yacoub, 2024, s. 565–617).

Yukarıda sözü edilen bağlantı, Şekil-2'de gösterilmektedir.

**Şekil 2:** *Paradoksal Liderlik Davranışı, Ses ve Performans İlişkisi*




## 5. Yöneticiye Öneriler

Çalışan performansını belirleyen mekanizmaların doğru yönetilmesi, sonuçta daha yüksek ve etkili performans üretecektir. Sözü edilen mekanizmalardan biri olan öz-yeterlik duygusunun güçlendirilmesi amacıyla çalışana verilen görevler kademeli zorluk içerecek biçimde yapılandırılmalı; uygulama aşamasını izleyen özgül, zamanında ve davranışa dönük yapıcı geribildirimlerle pekiştirilmeli; bu geribildirimlerde çalışanın önceki somut başarıları hatırlatılarak ustalık yaşantıları görünür kılınmalı ve gerektiğinde akran gözlemi/rol model izleme ile inandırıcı sözel teşvik birleştirilmelidir. Bu bütüncül yaklaşım, öz-yeterliğin temel kaynakları olan ustalık deneyimleri, dolaylı öğrenme ve sözel ikna ile duygusal/fizyolojik durumların düzenlenmesini aynı anda harekete geçirerek kişinin görevin üstesinden gelebileceğine ilişkin inancını güçlendirir; ısrar, uyum ve performans kalıcılığı artar (Bandura, 1977, s. 191).

Ayrıca, ses iklimi psikolojik güvenlikle birlikte ve kararlılıkla inşa edilmelidir. Ekiplerde hataların konuşulabilir olması, risklerin erkenden bildirilmesi ve fikirlerin itiraz görmeden değerlendirilebilmesi için yöneticilerin sergilediği dinleme, takdir ve tepkisizlik (retaliation yokluğu) davranışları kritik rol oynar (Edmondson, 1999, s. 350–383). Yönetsel açıklık ve ses dostu tutumlar çalışanların konuşma olasılığını belirgin biçimde artırdığından, yöneticiler düzenli "dinleme seansları", açık kapı uygulamaları ve sonrasında "dinledik-harekete geçtik" geri bildirimleriyle kapatılan süreçler işletmelidir (Detert ve Burris, 2007, s. 869–884; Morrison, 2014, s. 173–197). Bu süreçler, yalnızca geliştirici (promotive) önerileri değil, risk ve uygunsuzlukları

işaret eden uyarıcı (prohibitive) bildirimleri de aynı ciddiyetle ve güvenceyle karşılamalıdır; zira iki ses türü de performansın farklı boyutlarına katkı verir (Liang, Farh ve Farh, 2012, s. 71-92).

## 6. Sonuç

Çalışma görece yeni bir kavram olan paradoksal liderlik üzerine yapılmış ve paradoksal liderin etkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Örgüt yapısı ve çevresine önemli katkıları olduğu bilinen bu liderlik davranışının, çalışma kapsamında çalışan üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yüksek ve etkili performansın oluştuğu çalışma ikliminde çalışan sesliliğinin de oluşacağı ayrıca, ses davranışı için uygun ortamda performansın da artacağı varsayıldığından, yalnızca paradoksal liderlik ve performans ilişkisine değil, sesin ilgili ilişkideki aracılık rolü de ele alınmıştır.

Geliştirilen model, toplanan veri neticesinde analiz edilmiştir. Sonuç olarak, kurulan hipotezlerin tümü desteklenmiştir. Paradoksal liderlik davranışı ile çalışan performansı arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, bu davranışların çalışan performansını etkilediği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, sözü edilen ilişkide çalışan sesinin kısmi nitelikte bir aracılığının olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, paradoksal liderlik davranışları çalışan sesi vasıtasıyla çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, PLD ölçeği için, varimax temelli çıkarım ile eğik rotasyon (promax) temelli çıkarımın açımlayıcı faktör analizinde (AFA) farklı sonuçlar çıkardığı görülmüştür. Ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapılarak faktör yapısına dair tespit genişletilmek istenmiştir. Ölçüm yapısına ilişkin bu yöntemsel farklılık, bulguların rotasyon seçimine duyarlı olabileceğini göstermektedir; bu nedenle sonuçlar, eğik rotasyonun faktörler arası ilişkileri modellemesi nedeniyle tercih edildiği açıkça belirtilerek yorumlanmalıdır (Fabrigar vd.,1999, s. 272–299). İkinci olarak, AFA aşamasında zaman zaman temel bileşenler yaklaşımının kullanılması, ortak faktör modelinin varsayımlarını tam yansıtmadığı için ölçüm modelinin değerlendirilmesinde kısmi bir kısıt oluşturabilir. Son olarak, veriler öz-bildirim ve kesitsel olduğundan ortak yöntem yanlılığı ve nedensel yönlülük konusunda temkinli olmak gerekir; değişkenlerin aynı zamanda, aynı kaynak üzerinden toplanması artık varyans riskini artırabilir (Podsakoff vd., 2003, s. 513–563). Gelecek çalışmaların ölçüm değişmezliğini farklı örneklemlerde sınaması, mümkünse ikinci-düzey ya da ESEM tabanlı alternatif modelleri karşılaştırması önerilir.

## Kaynakça

Afzal, H. F., Ishaque, S., ve Habib, D. (2025). Lead Bold, creative fearless: The Paradoxical leaders path to creative performance: The intervening role of Psychological Safety. *Pakistan Social Sciences Review, 9*(2), 423-443.

Ashiru, J. A., Erdil, G. E., ve Oluwajana, D. (2022). The linkage between high-performance work systems on organizational performance, employee voice, and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management, 35*(1), 1–17.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review, 84*(2), 191.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Bennett, D. A. (2001). How can I deal with missing data in my study? *Australian and New Zealand Journal of Public Health, 25*(5), 464–469.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science, 32*(5), 539–553.

Carmine, S., ve Smith, W. K. (2021). *Organizational paradox. In Oxford bibliographies in management*. Oxford University Press.

Chamberlin, M., Newton, D. W., ve LePine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Applied Psychology, 102*(12), 1544–1561.

Chen, Y., He, X., Lu, L., ve Gao, X. (2022). In a team forgiveness climate, the influence of paradoxical thinking of leaders on the team voice behavior: Mediated by team cooperation. *PLOS ONE, 17*(3),1-17.

Clegg, S. R., Cunha, J. V., ve Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations, 55*(5), 483–503.

Cronbach, Lee J. 1951. "Coefficient alpha and the internal structure of tests".*Psychometrika 16(3),* 297–334.

Çayalan, H. (2023). *Paradoksal liderliğin yenilik performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolü: Iğdır OSB'de bir karma yöntem araştırması* [Doktora tezi, Kafkas Üniversitesi].

Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9*(1), 35–46.

Cunha, M. P. E., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A. ve Rodrigues, F. (2019). Ambidextrous leadership, paradox and contingency: evidence from Angola. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(4), 702-727.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology, 1*(20), 416-436.

Detert, J. R., ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869–884.

Dong, Y., ve Peng, C.-Y. J. (2013). Principled missing data methods for researchers. *SpringerPlus, 2*, 222.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.

Elsehrawy, M. G., El-Ashry, A. M., ve Abou Zeid, M.-A. G. (2025). The effect of paradoxical leadership on nurses' job performance: The mediating role of thriving at work. *BMC Nursing, 24*, 1140.

Evans, P. A. L. (2000). The dualistic leader: Thriving on paradox. In S. Chowdhury (Ed.), *Management 21C: New visions for the new millennium: 66-82*.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., ve Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods, 4*(3), 272–299.

Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S., ve Schad, J. (2016). Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. *Academy of Management Annals, 10*(1), 173–182.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3. Basım). Sage.

Ghasemi, A., ve Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism, 10*(2), 486–489.

Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.

Güney, S. (2021*). Dünden Bugüne Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Guo, Z., Yan, J., Wang, X., ve Zhen, J. (2020). Ambidextrous leadership and employee work outcomes: a paradox theory perspective. *Frontiers in Psychology, 11,* 1661.

Hahn, T., ve Knight, E. (2021). The ontology of organizational paradox: A quantum approach. *Academy of Management Review, 46(2),* 362-384.

Handy, C. B. (1994*). The age of paradox*. Harvard Business School Press.1-150.

He, S., ve Yun, X. (2022). Research on the influencing mechanism of paradoxical leadership on unethical pro-supervisor behavior. *Behavioral Sciences, 12(7),* 231.

Heracleous, L., ve Wirtz, J. (2014). Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through mastering paradox. *The Journal of Applied Behavioral Science, 50(2),* 150–170.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52(12),* 1280–1300.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44(3),* 513–524.

Holley, E. C., Wu, K., ve Avey, J. B. (2019). The impact of leader trustworthiness on employee voice and performance in China. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 26(2),* 179–189.

Hu, B., Fletcher, D., Jowett, S., ve Arnold, R. (2025). Paradoxical leadership, athlete well-being, and performance satisfaction: The mediating role of the coach-athlete relationship. *Journal of Sports Sciences*, 1-11.

Huang, S., Shu, J., ve Liu, C. (2018). Employee work performance mediates empowering leader behavior and employee voice. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 46(12),* 1997–2008.

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.

Kamil, N. L. M., Stillwell, E., Nordin, W. N. A. W. M., ve Zhao, K. (2024). The longitudinal effect of psychosocial safety climate and employee voice behaviour: Does job crafting and paradoxical leadership matter? *In Opportunities and risks in AI for business development: Volume 1 (pp. 875–885).* Springer Nature Switzerland.

Khan, R. U. (2025). Voices unleashed: How paradoxical leadership sparks employee expression through relational energy and proactive personality traits. *Annual Methodological Archive Research Review, 3(8),* 32–46.

Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics, 38(1),* 52–54.

Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42(1),* 58–74.

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.).* Guilford.

Kuş, Y. (2023). *İş bağlamında çalışan ve yönetici düzenleyici odaklarının çalışanın ses davranışı üzerindeki etkisinde yönetici duygulanımı ve lider üye etkileşiminin rolü* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı.

Lee, A., Lyubovnikova, J., Zheng, Y., ve Li, Z. F. (2023). Paradoxical leadership: A meta-analytical review. *Frontiers in Organizational Psychology, 1*, 1229543.

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.

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, *55*(1), 71-92.

Liu, D., Zhang, S., Wang, L., ve Lee, C. (2020). The paradox of paradoxical leadership: The moderating role of follower cognitive complexity. *Academy of Management Journal, 63(2),* 323–347.

Luo, G., Zhu, G., ve Guo, Y. (2023). Effect of paradoxical leadership on employee innovation behavior in a Confucian context. *Asian Business & Management, 22(5),* 2249–2279.

Madaan, K., Jain, D., ve Sharma, H. (2025). Does paradoxical leadership predict employee job performance in hospitality? A sequential mediation of harmonious work passion and innovative work behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Insights, 8(4),* 1458-1477.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals, 5(1),* 373–412.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 173–197.

Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10(1),* 79–107.

Obied, H. K., ve Elsaeed, Z. Z. (2023). Influence of supervisor's paradoxical leadership and organizational learning capability on nurses' voice behavior: *Comparative study. Assiut Scientific Nursing Journal, 11(38),* 216–226.

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.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research. *Journal of Applied Psychology, 88(5),* 879–903.

Quinn, R. E., ve Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management.* Ballinger Publishing Co./Harper & Row Publishers.

Ramy, H., Yassin, S., ve Yacoub, A. (2024). The impact of paradoxical leadership behavior on employee task performance and the mediating roles of employee creativity and job satisfaction within Egypt's telecommunications sector, *15(4),* 565–617.

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.

Schafer, J. L. (1999). Multiple imputation: a primer. *Statistical methods in medical research*, *8*(1), 3-15.

Smith, W. K., ve Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model. *Academy of Management Review, 36(2),* 381–403.

Smith, W. K., Lewis, M. W., ve Tushman, M. L. (2021). "*Hem o hem de o" liderliği* (T. Gezer, Çev.). İçinde HBR's 10 must reads: Liderlik 2 (s. 75–92). Optimist. (Orijinal çalışma 2016'da yayımlanmıştır; yeniden basım 2020).

Su, X., Liu, Y., ve Hanson-Rasmussen, N. (2017). Voice behavior, supervisor attribution and employee performance appraisal. *Sustainability, 9(10),* 1829.

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, 43(3),* 457–481.

Sulphey, M. M., ve Jasim, K. M. (2025). Can paradoxical leadership revert silence imposed by corporate hypocrisy and organizational inertia bring in voice behavior: An examination using SEM. *SAGE Open, 15(2),* 21582440251341673.

Sundaramurthy, C., ve Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review, 28(3),* 397–415.

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.

Weiss, H. M., ve Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.* In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 18, pp. 1–74). JAI Press.

Xiao, X., Zhou, Z., Yang, F., ve Wang, S. (2023). I am not proactive but I want to speak up: A self-concept perspective. *Current Psychology, 42*(13), 11234–11249.

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.

Ye, Q., Wang, D., ve Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal, 37*(4), 468–480.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y., ve Li, X. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal, 58*(2), 538–566.