

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ * LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TAKIM DÜZEYİNDEKİ PARADOKSAL LİDERLİK TARZININ TAKIMIN
STRES SEVİYESİNE ETKİSİNDE YÖNETİCİNİN POLİTİK DESTEĞİ VE
POLİTİK İSTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammed Ömer KILIVAN

Ağustos – 2021

GÜMÜŞHANE



GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ * LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TAKIM DÜZEYİNDEKİ PARADOKSAL LİDERLİK TARZININ TAKIMIN
STRES SEVİYESİNE ETKİSİNDE YÖNETİCİNİN POLİTİK DESTEĞİ VE
POLİTİK İSTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammed Ömer KILIVAN

Ağustos – 2021

GÜMÜŞHANE



GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ * LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TAKIM DÜZEYİNDEKİ PARADOKSAL LİDERLİK TARZININ TAKIMIN
STRES SEVİYESİNE ETKİSİNDE YÖNETİCİNİN POLİTİK DESTEĞİ VE
POLİTİK İSTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammed Ömer KILIVAN

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Orkun DEMİRBAĞ

Ağustos – 2021

GÜMÜŞHANE

KABUL VE ONAY



BİLDİRİM

Yüksek Lisans olarak hazırlamış olduğum “ Takım Düzeyindeki Paradoksal Liderlik Tarzının Takımın Stres Seviyesine Etkisinde Yöneticinin Politik Desteği Ve Politik İsteğinin Düzenleyici Rolü ” isimli bu çalışmanın, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve alıntı yaptığım tüm çalışmaların kaynakçada yer aldığını taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

31 / 08 / 2021

Muhammed Ömer KILIVAN

ÖNSÖZ

Hazırlamış olduğum “ Takım Düzeyindeki Paradoksal Liderlik Tarzının Takımın Stres Seviyesine Etkisinde Yöneticinin Politik Desteği Ve Politik İsteğinin Düzenleyici Rolü ” adlı tez çalışmamda benden güvenini esirgemeyen her zorluk ve her durumda yanımda olan sevgili eşim Merve KILIVAN’ a ve hayatım boyunca hep yanımda olan sevgili annem Sevim KILIVAN ve sevgili babam Ahmet KILIVAN’ a desteklerinden dolayı çok teşekkür ediyorum. Adımlarını henüz yeni atmaya başladığım akademik yaşantımda bana karşı her zaman anlayışlı ve duyarlı olan, bu tez çalışmasının tamamlanması sürecinde beni her zaman motive edip yanımda olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Orkun DEMİRBAĞ’ a katkıları ve desteklerinden dolayı teşekkürlerimi arz ederim. Tez sürecinde bana karşı yardımlarını hiçbir şekilde esirgemeyen ve beni bu yola sevk eden Sayın Dr. Öğr. Üyesi Arzu DİLAVEROĞLU’ na teşekkür ederim. Son olarak bu süreçte yanımda olan sevgili arkadaşlarım Abdulhamit ALICI, Erdem ÖZENDİ, Samet GÜLAÇDI ve Onur AYDOĞAR’ a teşekkür ederim.

Gümüşhane - 2021

Muhammed Ömer KILIVAN

ÖZET

KILIVAN, M. Ömer. Takım Düzeyindeki Paradoksal Liderlik Tarzının Takımın Stres Seviyesine Etkisinde Yöneticinin Politik Desteği Ve Politik İsteğinin Düzenleyici Rolü, Yüksek Lisans Tezi, 2021, (XIII + 88)

Araştırmada, taşımacılık sektöründeki bazı illerde (Ankara, Erzincan, Sivas, İstanbul, İzmir) faaliyet gösteren yönetici ve çalışanlar arasında süregelen çalışma örgüsünde paradoksal liderliğin, politik destek ve politik istek etkisi ile stres üzerinde düzenleyici rolü olup olmadığı irdelenmektedir. Araştırma kapsamında 61 yönetici personel ve 335 çalışan (işçi) personele ait veriler internet ortamında anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmada ortak yöntem varyansı kullanılmıştır. Yönetici ve çalışanlar takım üyeleri olarak ele alınmış ve iki gruba ayrılarak bölünmüş grup tekniği kullanılmıştır. Ayrıca araştırmamızın mevcut hipotezlerini test etmek için liderin politik desteğinin ve politik isteğinin ekip (takım) düzeyindeki paradoksal liderlik ve stres seviyesi arasındaki durumsal etkilerini tahmin etmek için önyükleme (bootstrapping) yöntemi kullandık. Tüm bağımsız değişkenler analizlerde büyük ortalama merkezli olarak ele alınmıştır. Araştırma analizinin sonucunda taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren belirli illerde görev yapan yönetici ve çalışanların takım düzeyinde paradoksal liderlik tarzının takımın stres seviyesine etkisinde yöneticinin politik isteğinin düzenleyici rolü olduğuna ve takım düzeyindeki paradoksal liderlik tarzının takımın stres seviyesine etkisinde yöneticinin politik desteğinin düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paradoksal Liderlik, Politik Destek, Politik İstek, İş Stresi

ABSTRACT

KILIVAN, M. Ömer. The Regulatory Role of Manager's Political Support and Political Will in the Effect of Paradoxical Leadership Style at Team Level on Team Stress Level. Master Thesis, 2021, (XIII + 88)

In the research, it is examined whether the paradoxical leadership has a regulatory role on stress, with the effect of political support and political will in the ongoing work pattern among managers and employees operating in some provinces (Ankara, Erzincan, Sivas, Istanbul, Izmir) in the transportation sector. Within the scope of the research, the data of 61 managerial personnel and 335 working personnel were obtained by questionnaire method on the internet. Common method variance was used in the study. Managers and employees were handled as team members and divided into two groups, and the split group technique was used. We also used bootstrapping method to estimate the situational effects of the leader's political support and political will between the paradoxical leadership and stress level at the team level to test the current hypotheses of our research. All independent variables were considered as large mean-centered in the analyses. As a result of the research analysis, it has been determined that the manager's political will and political support, evaluated by the manager, have a moderating role in the relationship between the paradoxical leadership style of the manager evaluated by the employees and the stress level of the team evaluated by the employee.

Keywords: Paradoxical Leadership, Political Support, Political Will, Job Stress

İÇİNDEKİLER

DIŞ KAPAK

İÇ KAPAK

KABUL VE ONAY	III
BİLDİRİM	IV
ÖNSÖZ.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİTERATÜR TARAMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8-39
1.1. Lider-Liderlik Kavramları ve Tanımı.....	8
1.1.2. Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci	9
1.1.3. Liderliğin Önemi.....	10
1.1.4. Liderde Bulunması Gereken Özellikler	10
1.1.5. Paradoksal Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	13
1.2. Liderin Politik Desteği Kavramı ve Tanımı	18
1.2.1.1. Kaynak Sağlama, Gelişim Fırsatları Yaratmak, Adaleti Yeniden Sağlamak	21

1.3. Politik İstek Kavramı ve Tanımı	23
1.3.1. Politik İstek Kavramının Gelişimi	24
1.4. İş Stresi Kavramı ve Tanımı	26
1.4.1. Stres Kavramı ve Tanımı	26
1.4.2. İş Stresi Kavramı ve Tanımı	27
1.4.2.1. İş Stresinin Olumlu Özellikleri	29
1.4.3. İş Stresinin Oluşum Nedenleri	30
1.4.4. İş Yerinde Strese Neden Olan Faktörler	33
1.5. Değişkenler Arası İlişkiler	34

İKİNCİ BÖLÜM

2.TAKIM DÜZEYİNDEKİ PARADOKSAL LİDERLİK TARZININ TAKIMIN STRES SEVİYESİNE ETKİSİNDE YÖNETİCİNİN POLİTİK DESTEĞİ VE POLİTİK İSTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	40-63
2.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı	40
2.2. Araştırma Modeli	40
2.3. Araştırma Örneklemine Belirlenmesi	41
2.4. Veri Toplama Yöntemi	42
2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	43
2.6. Analiz Yöntemi	44
2.7. Bulgular	44
2.7.1. Çalışan (İşçi) Personellerin Özelliklerine Ait Bulgular	44
2.7.2. Yönetici Personellerin Özelliklerine Ait Bulgular	46
2.7.3. Ortak Yöntem Varyansı	52
2.7.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi	52

2.7.5 Hipotezlerin Test Edilmesi	59
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	64
KAYNAKÇA	69
EKLER.....	76
EK 1. YÖNETİCİ ANKET FORMU	77
EK 2. ÇALIŞAN ANKET FORMU.....	80
EK 3. ETİK KURUL İZNİ	86
ÖZGEÇMİŞ.....	88



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Çalışanların Cinsiyeti.....	45
Tablo 2. Çalışanların Medeni Hali	45
Tablo 3. Çalışanların Yaşı.....	45
Tablo 4. Çalışanların Öğrenim Düzeyi	46
Tablo 5. Yöneticilerin Cinsiyeti	46
Tablo 6. Yöneticilerin Medeni Hali	47
Tablo 7. Yöneticilerin Yaşı	47
Tablo 8. Yöneticilerin Öğrenim Düzeyi.....	47
Tablo 9. Yönetici İstatistikleri.....	49
Tablo 10. Çalışan İstatistikleri	50
Tablo 11. Alternatif Model Ölçümleri için Uyum İndeksleri (Çalışan tarafından Değerlendirilen)	53
Tablo 12. Alternatif Model Ölçümleri için Uyum İndeksleri (Yönetici tarafından Değerlendirilen)	54
Tablo 13. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Çalışan)	56
Tablo 14. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Yönetici tarafından puanlanan).....	58
Tablo 15. Yapının Özellikleri ve Korelasyonları	60
Tablo 16. Durumsallık Analizi Sonuçları	61
Tablo 17. Durumsallık Analizi Sonuçları	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	41
Şekil 2. Eğitim Testi Sonuçları (H ₁ Hipotezi)	61
Şekil 3. Eğitim Testi Sonuçları (H ₂ Hipotezi)	63



KISALTMALAR LİSTESİ

KISALTMALAR	AÇIKLAMALAR
BED.	Bireyselliğe izin verirken astlara eşit davranmak
BMD.	Ben merkezçiliği boyutu
CA.	Karar boyutu
CFI.	Karşılaştırmalı uyum endeksi
CMY.	Çalışanlar ile hem mesafeyi koruma hem de yakın olma boyutu
DC.	Yakınlık boyutu
EGU.	Esenliğe izin vermek
OET.	Özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutmak
PIBI.	Başkalarının iyiliği
PIKC.	Kişisel çıkar
PL.	Paradoksal liderlik
PS.	Politik destek
PW.	Politik istek
RF.	Esneklik boyutu
RMSEA.	Kestirim hatalarının ortalama karekökü
S.	Stres
SO.	Birleştirme boyutu
SRMR.	Hata kareler ortalaması karekökü
TBUY.	Takım büyüklüğü
TLI.	Normlandırılmamış uyum endeksi
U.	Tekdüze boyutu

GİRİŞ

Günümüzde organizasyonlar içerisindeki bireylerin iş yeri yaşantısında ve sosyal hayatında belirli düzeylerde refaha ulaşması birçok kurum tarafından ilke edinilmiştir. Yapılan bu araştırmada organizasyon içerisinde paradoksal liderlik kavramını benimseyen liderlerin politik istek ve politik destek kavramları ile beraber iş stresi seviyesine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Organizasyon içerisinde yer alan, organizasyonların etkinlik ve verimliliklerini arttırmada önemli rolde bulunan yöneticiler ve amirlik görevi yapan personeller (liderler) bunları sağlamakla yükümlü hale gelmiştir. Çağımızın kaotik iş ortamında, liderler içinde bulunmuş olduğu organizasyonları iş performansı ve sürdürülebilirlik açısından en üst düzeye ulaştırmayı amaçlamaktadır. Günümüzde organizasyonlar içerisinde nitelikli/vasıflı çalışan sayısı azalma göstermekte ve yerini bilgi çalışanlarından oluşan personellere bırakmaktadır. Liderler, iş tecrübe düzeyi fazla olan nitelikli/vasıflı çalışanları organizasyon içerisinde tutarak çalışanlar ve kendileri arasında bir köprü oluşturmayı hedeflemektedir. Bu durum iş-devir hızını arttıracak ve iyi çalışanı elde tutarak stres düzeyini azaltmaktadır. Liderler organizasyon içerisinde kendileri ve personelleri için daha iyi çalışma standartları oluşturmak isterken bazı yollara başvurabilmektedir. Bu durum, her zaman liderin aydınlık yönünü göstermesiyle sonuçlanmaz ve lider örgütsel başarının elde edilmesinde karanlık yönünü de kullanabilmektedir. Bu durum, liderin her iki yönünü de ortaya koyabilen bir özelliği ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla lider benliği içerisinde bir noktada paradoksları barınmaktadır.

"Paradoks" kavramı eş zamanlı olarak var olan, çelişkili fakat birbiriyle ilişkili öğeleri ifade etmektedir (Cameron, 1986; Lewis, 2000; Smith ve Lewis, 2011; Zhang vd., 2015; Kobal, 2021). Yazında paradoks kavramını ilk kez Cameron ve Quin (1988) incelemiş ve zaman içerisinde konuyu ele alan birçok bilim adamı (Smith ve Berg, 1987; Argyris, 1993; Handy, 1994; Kets de Vries, 1995; Koot, Sabelis ve Ybema, 1996; Hatch ve Ehrlich, 1993; Murnighan ve Conlon, 1991; Vince ve Broussine, 1996; Lewis, 2000; Kobal, 2021) olmuştur. Liderler örgütsel çevrenin gittikçe dinamik ve rekabetçi bir hal alması ile beraber çatışan paradoksal talepler ile karşı karşıya kalmaktadırlar

(Jules ve Good, 2014; Akça ve Tuna, 2019). Bu talep taraflarından birini insan diğeri ise organizasyon düzen ve kontrolü oluşturmaktadır. Bu doğrultuda liderler örgütsel yapı ve birey ihtiyaçlarından doğan talep çatışmaları ile baş etmeye çalışmaktadır (Clegg ve diğeri, 2002; Lewis, 2000; Zhang ve diğeri, 2015; Akça ve Tuna, 2019). Paradoksal liderlik tarzı bu çatışan taleplere uygun şekilde karşılık verebilmeyi hedeflemektedir (Starr, 2001; Akça ve Tuna, 2019).

Günümüzde artan küreselleşme ile birlikte rekabet olgusu ile dinamik bir hal alan iş ortamında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için çalışanlarını örgüt içerisinde tutmaları ve çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamaları gerekmektedir (Zhang, Waldman, Han ve Li, 2015; Topaloğlu ve Dalgın, 2013; Akça ve Tuna, 2019). Paradoksal lider kontrolcü değil izin verme kapasitesine sahip; bilge değil erişilebilir olan; özerklik savunan değil uyumlaştırıcı bireylerdir (Regine ve Lewin, 2000; Kobal, 2021). Söz konusu liderler kendilerini örgüt içerisindeki bireylere açarak bireylerin neye ihtiyaç duyup neyi talep ettiklerini daha net bir şekilde görme yeteneğine sahiptir (Regine ve Lewin, 2000; Kobal, 2021).

Liderler, kar amaçlı olsun veya olmasın kamu veya özel örgütleri başarıya ilerleten önemli bireylerdir. Liderlik, paylaşılan ortak hedefler doğrultusunda çalışanlar ile etkileşimde bulunarak hedeflerin gerçekleştirilmesi için yönetme ve yönlendirme becerisine sahip olma yeteneğidir (Yammamarino, 2013; Başar ve Basım, 2018). Paradoksal liderlerin liderlik özelliklerinden en önemli özelliklerinden biride liderlik yapmayan lider olmalarıdır (Kobal, 2021). Paradoksal liderlik düşüncesini benimseyen ve bu doğrultuda organizasyon içinde bulunan yöneticiler, çalışanlarına karşı vermiş oldukları destek ile beraber örgütün birlik ve ayrımıştırma olmadan faaliyetlerine devam etmesini ve gelişmesini benimser.

Liderin politik desteği kişisel, kişilerarası ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve ilerletmek amacıyla çalışanlara değerli kaynaklar sağlamak için liderin göstermiş olduğu politik davranışlar ve etkileme davranışları olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1985; Ellen III, Ferris, ve Buckley, 2013). Lider desteği kısaca liderin çalışanlara göstermiş olduğu destek düzeyini ve çalışana verilen önemi ifade etmektedir (Netemeyer, Boles, Mckee ve Mcmurrian, 1997; Çelik ve Turunç, 2010). Yapılan araştırmalar sonucunda liderin organizasyon vizyonuna destek sağlama, grup hedeflerini

yönlendirme ve çalışanlara destek sağlama gibi pek çok rolü ortaya koymuştur (Ackfeldt ve Coote, 2005; Turunç, 2015).

Burns (1961), liderlerin politik davranışta bulunarak takipçilerin ihtiyaçlarını karşılayabileceklerini öne sürmüştür. Liderler, takipçilerin amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaçları olan teknolojinin tanınması, elde edilmesi ve sağlanması yoluyla varlık kaynaklarını aktifleştirerek takipçilere politik destek sağlayabilme durumundadırlar. Lider politik desteği daha çok liderlerin takipçileri etkileyen politik davranışlarına odaklanmaktadır (Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013). Liderler gerek takipçilerinden gerek de organizasyonlarından aldıkları destek ile birlikte içerisinde yer aldığı örgütü ve bu örgütün çalışanlarını en iyi imkânlar doğrultusunda rekabet ortamında güçlü ve ferah bir düzeye getirmeyi amaçlar. Bu doğrultuda takipçileri (çalışanları) için bütün imkânları en üst düzeyde kullanmayı ve sunmayı kendine ilke edinmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda konu ile ilgili literatür taramasında Türkçe literatürde yer alan çalışmaların yetersiz olduğu gözlemlenmiştir. Mintzberg (1983), politik arenalar olarak nitelendirdiği örgütlerde etkili olabilmek adına liderlerin politika ile uğraşmak konusunda isteklilik ve ilgiye yani politik isteğe sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir (Ammeter A. , Douglas, Gardner, Hochwarter ve Ferris, 2002). Politik istek, *“doğal olarak ilişkisel veya itibar sermayesi riskini içeren, aktörün kişisel gündemini ve hedeflerini ilerleten stratejik, hedeflere yönelik davranışlarda bulunma motivasyonudur”* (Treadway, 2012; Maher, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018). Politik istek çalışanların yeterlilik duygusunu artıran ilişkisel ve özerklik ihtiyaçlarını karşılayan motive edici bir davranıştır (Ryan ve Deci, 2000). Etkili uygulama doğrultusunda politik istek davranışı beğeni geliştirme, güç elde etme, güven inşa etme gibi davranışları doğurarak örgütsel açıdan motive edici bir durum haline gelecektir (Treadway ve diğerleri, 2005; Maher, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018). Bu doğrultuda liderlerin organizasyon içindeki takipçilerinin ihtiyaç ve eksiklerini gidermesi o örgüt içinde bulunan ast-üst (yönetici-çalışan) ilişkilerini güçlendirecek ayrıca yönetici sınıfını takipçisinin gözünde güçlendirip karşılıklı olarak güven ve motive olgularını ortaya koyacaktır.

Örgütlerin başarılarının temel yapıtaşını insan kaynağı oluşturmaktadır. Mal ve hizmet üreterek kar amacı güden organizasyonlar hedeflerini gerçekleştirmek adına

insana ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda örgüt ve çalışan arasında bir sözleşme ve alışveriş doğmaktadır. Bu alışveriş doğrultusunda mesleksi kaygı, endişe ve streten dolayı çalışanların ruhsal ve fiziksel sağık durumlarının etkilenmesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Aydın 2002; Tortumlu ve Taş, 2019). Stres, çalışanlarda gerilime, üzüntüye ve çöküntüye yol açan bir durumdur. Stres, bireyi tehdit eden ve zorlayan durumlara karşı gösterilen bedensel ve ruhsal bir tepki biçimidir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005). Çalışanların sosyal çevresi, iş-aile ilişkileri, çalıştıkları kurumun örgüt yapısı, iş, iş arkadaşları, ast ve üstleri, iş yerinin fiziki koşulları gibi birçok durum çalışanı strese düşüren faktörler olarak sıralanmaktadır. Bunlara ek olarak ödöl kazanmak, başarılı olmak gibi kimi durumlarda çalışanı strese düşürebilmektedir (Aktaş, 2001; Zincirkıran, Çelik, Ceylan ve Emhan, 2015). Stres, bireyleri psikolojik, fiziksel birçok yönden etkilemektedir. Stres altındaki bireyler kızgınlık, yorgunluk, saldırganlık, fazla yemek yeme veya iştahsızlık gibi durumlar sergileyebilmektedir (Arnold vd., 1986 aktaran Işıkhana, 1998; Aktaş, 2001). Liderlerin çalışanlarına sundukları iş şartları ve kazanımların daha pozitif hale getirilmesi durumunda çalışanlarında organizasyonuna daha bağılı olup iş stresinden daha az etkilendiğı ve içinde bulunduğı çalışma ortamına daha fazla entegre olup organizasyonların misyon ve vizyonları için çok daha fazla gayret göstereceğı aşıkardır. Çalışanların hem örgütleri içerisinde hem de sosyal yaşantılarında iş hayatından kaynaklı streten uzak, refah seviyesine ulaşması o örgütleri rekabet ortamında bir adım daha ileriye taşıyacaktır.

Araştırmamızın genel hatları içerisinde, çalışma başlangıcımız bütün sektörlerde olduğu gibi ulaşım sektöründe de organizasyonların yapı taşı olan insan faktörünü ele almakla başlamıştır. Bir organizasyonu derinlemesine incelemek o organizasyonda oluşabilecek maddi ve manevi zorluk ve sıkıntıları görebilmek adına insan figürü her daim önemini korumaktadır.

Çalışmamızda yer alan kavramların birbirleri ile ilişkisi incelenmiş ve bu durum çalışmamızı diğer araştırma konularından farklılığını ortaya koymuştur. Çalışmamızda yer alan paradoksal liderlik kavramı birey düzeyinden ayrı olarak takım düzeyinde ele alınmıştır. Literatürde genel olarak yer alan çalışmalarda politik destek kavramı örgüt bazında incelenirken bu araştırma kapsamında çalışanların yarar ve faydaları doğrultusunda ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırmanın literatüre katkısı paradoksal

liderlik kavramının takım düzeyinde politik destek ve politik istek kavramları ile beraber stres düzeyini incelemesi olmuştur. Araştırmamızda politik desteğin kendine hizmet eden etkilerinden farklı olarak liderlerin çalışanlarına olan politik desteği ve faydaları incelenmiştir. Araştırmamızda ki diğer bir kavram olan politik istek kavramı akademisyenlerin genel olarak politik beceri kavramına yönelmelerinden dolayı çalışmalarda daha az yer almaktadır. Politik isteğin örgütlerimizde tam anlamıyla anlaşılmaması durumu örgüt içerilerindeki politika anlayışındaki boşluklardan kaynaklanmaktadır. Son kavram olan iş stresi kavramı, yaptığımız çalışmada örgütsel bakış açısından ayrı olarak entegre bakış açısı ile incelenmiş olup çalışanların organizasyona dayalı stres kaynaklarına ek olarak bireysel farklılıklara ve çevresel faktörleri de kapsamaktadır. Araştırmamız içerisinde geçen paradoksal liderlik, politik destek ve politik istek kavramları iş stresi ile harmanlanmış olup, takım düzeyinde ki çalışanlar üzerinde çıktıları incelenmiştir. Bu kavramlar doğrultusunda çalışmamızda iş stresinin olumlu ve olumsuz yanları irdelenmektedir.

Çalışmamızda veri setinin hazırlanmasından önce konu ile ilgili ulaşım sektöründe çalışan görevliler ile sözlü olarak yapılan soru-cevap formatındaki görüşmelerimiz araştırmamızda, anket sorularımızı şekillendirmiştir. Yapılan bu ön çalışma doğrultusunda sektördeki sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmada farklı bir boyut olarak, yöneticiler ekiplerini değerlendirebilirken çalışanlar da bağlı olduğu yöneticileri değerlendirebilmiştir.

Araştırmamıza başlarken günümüzde süre gelen organizasyonlar içerisindeki çalışma, olanak ve koşullarda bireylerin yani personellerin iş yeri yaşantısında ve sosyal hayatında belirli düzeylerde refaha ulaşması birçok kurum tarafından ilke edinilmiştir ve araştırmamıza bu durumdan yola çıkılmıştır. Organizasyonda bulunan yöneticiler ve amirlik görevi yapan personeller (liderler) bunları sağlamakla yükümlü hale gelmiştir. Çalışma, rekabet ve gelişim dünyasında liderler içinde bulunmuş olduğu organizasyonları iş performansı ve sürdürülebilirlik açısından en üst düzeye ulaştırmayı amaçlar. Liderler organizasyon içerisinde kendileri ve personelleri için daha iyi çalışma standartları oluşturmak isterken bazı yollara başvurabilir ve personellerine gerektiği zaman “iyi veya kötü” lider sıfatını yansıtabilir. Liderlerin başvurduğu bu yolu Paradoksal Liderlik olarak adlandırırken bu liderlik tipinde liderin kendisine ve

organizasyonuna rekabet sahasında avantaj sağlamayı çalıştığını görebiliriz. Ayrıca paradoksal liderliğin getirmiş olduğu yeni bir perspektif ile birlikte organizasyon içerisindeki talepler arasında dengeler de sağlanmış olur ve bireysel ihtiyaçlarda giderilir. Bununla birlikte paradoksal liderlik kavramını kendine ilke edinen liderler bireysel esneklik sağlarken çalışma ortamındaki ayrımları ve farklılaşmaları ortadan kaldırarak organizasyonun vizyon ve misyonuna uygun şekilde gelişimine katkı da bulunur. Liderler organizasyon içinde veya organizasyonlar arası rekabet avantajını kendi lehinde kullanmak isterken çalışmış oldukları personellere ve üst düzeyde bulunan yöneticilerine karşı mevcut sorumlulukları yerine getirmelidir. Bu sorumluluklar ile beraber liderler üst düzey yöneticiler ve ast düzeyde bulunan çalışanlar arasında bir köprü vazifesi görürler. Liderlerin taşımış oldukları görevler doğrultusunda iş yerini ilgilendiren birçok konuda politik davranmak zorunda kalabilirler bu durumda çalışmamızda yer alan politik istek ve politik destek kavramları araştırmamıza dâhil olan bir diğer kuramlardır.

Liderlerin iş yerlerinde oluşturacağı güven ve inanç kavramları çalıştıkları personel için onları koruma, savunma ve bir arada tutma olgularını meydana getirir. Liderlerin sergilemiş olduğu politik istek ve politik destek tutumları ile birlikte organizasyon içinde çalışan personeller kendi organizasyonlarının daha verimli çalışmasına, gelişmesine bununla birlikte iş performans artışına da olanak sağlamaktadır. Liderler ile birlikte organizasyonuna tam anlamıyla entegre olan personeller iş yerlerinde amir ve çalışma arkadaşları arasında yabancılaşma çekmeden iş yerinde her hangi bir dışlanma veya soyutlanma yaşamadan tam anlamıyla kendini o organizasyona ait hissederler. Liderlerinin olumlu yönde sergilemiş olduğu politik istek ve politik destek davranışları organizasyonlar içinde çalışanlar tarafından pozitif yönlü bir iş ortamı benimsenmesine yol açabilir. Liderlerin içinde bulunduğu organizasyonlar da sorumlu oldukları görevleri kendi personelleri veya çalışma arkadaşları lehine kullanmaması süregelen zaman örgüsünde organizasyonlar içinde sorunlar çıkartabilir. Bu durumundan özetle liderin personeline destek olmaması gücünü kötü veya olumsuz olarak kullanması çalışan personellerde stres ve işten soğuma durumlarını meydana getirebilir.

Liderlerinden gerekli destek tutumunu görmeyen personeller kendilerini örgütten dışlanmış ve yalnızlaşmış hissedebilirler. Bu durum organizasyonda personeller arasında başlayıp genele yayılan bir iş stresi olgusunu meydana getirebilir ve organizasyonlarda sonraki süreçlerde büyük sorunlara yol açabilir. Stresin bu normlar altında belirli içerikleri de yer almaktadır. Bu içerikler; olumlu iş stresi ve olumsuz iş stresi olarak iki seçenek halinde karşımıza çıkar. Liderlerin ve organizasyonların yaratmış olduğu ılımlı etkiler, olumlu bir stres olgusuna yol açar. Organizasyonlar içerisinde yeterli stres düzeyinde görülen personeller işe daha fazla bağlanma, işini daha çok benimseme, hem örgüt içi hem de örgütler arası oluşan rekabette öne geçme isteği duyulması gibi birçok olumlu durum yaşayabilir. Bununla birlikte olumlu stresin etkisinde çalışan personeller organizasyonlarına en üst düzeyde katkıda bulunabilir, iş tatmini yaşar ve organizasyonların gelişimine olumlu yönde katkı sağlamış olurlar. Sergilenen olumlu tutum ve davranışlar iş devamlılığı da sağlarken organizasyonların gelişimine bireyler bazında en büyük katkılardan biri de sağlanmış olur. Liderlerin personel talep ve isteklerini gözetmeksizin yetki ve güçlerini olumsuz yönde kullanmaları çalışan personelin iş hayatı ve sosyal hayatında olumsuz yönde etkilenmesine neden olur. Bu olguda meydana gelen iş stresi personelin iş isteğinin zamanla tükenmesine ve daha sonraki süreçte işten ayrılmasına neden olabilir. Buradan hareketle, “liderin paradoksal liderlik tarzı ile stres seviyesi arasındaki ilişkide politik destek ve politik isteğin düzenleyici rolü var mıdır ?” sorusu çalışmamızın temel araştırma konusunu oluşturmuştur.

Araştırmamız üç bölümden oluşmuş olup bu bölümler sırasıyla; birinci kısmı giriş bölümünden, ikinci kısmı araştırma modelinde bulunan değişkenlere ait kavramların açıklanması, araştırmanın hipotezinin oluşturulması amacıyla değişkenlere ait etkileşimler ve literatür araştırmalarına ait genel bilgileri içermektedir. Araştırmanın üçüncü kısmı ise hipotezler çerçevesinde yer alan analiz bulguları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırmada son olarak araştırma sonuçlarının tartışılması ve çalışmanın ilgili literatüre katkısının ortaya konulması ayrıca geleceğe yönelik yapılacak çalışmalar için öneriler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİTERATÜR TARAMASI VE KAVRAMSAL ÇERCEVE

1.1. Lider-Liderlik Kavramları ve Tanımı

Günümüzde küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet olgusu beraberinde dinamik bir iş ortamı getirmiştir. Bu iş ortamında organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek için çalışanlarını örgütte tutmak ve çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak görevini üstlenirler. Örgütsel verimlilik açısından çalışanların örgüte bağlılığı ve kendilerini yaptıkları işe adanmaları büyük önem arz etmektedir (Lee ve Ok, 2015; Akça,2018) Rekabet ortamında mücadele ederek hayatta kalmaya çalışan kuruluşlar çalışanlarından en iyi iş verimini alabilmek ve psikolojik doyumu sağlayabilmek amacıyla liderleri kullanırlar (Akça, 2018).

“Gitmek” veya “seyahat etmek” anlamına gelen lider kelimesi Anglo-Sakson kökenli olmakla birlikte Pers, Mısır ve Yunanca’da da kelimenin aynı anlama geldiği bilinmektedir. Lider kelimesi Latince’de “geminin dümencisi” anlamıyla içerik bakımından metaforik bir işlevsellik kazanmıştır. 14. Yüzyıl’da ise akademik anlamda liderlik kelimesi dünya literatürüne dahil olmasına karşın son iki yüzyılda daha çok kullanıldığı varsayılmaktadır. Birçok araştırmacı liderlik kavramını daha çok liderde bulunan kişisel özellikler kapsamında ele almıştır (Zel, 2006; Işık, 2014).

Liderler belirlenen hedefleri gerçekleştirmek konusunda tüm kuruluşlar için oldukça önemlidir. Liderlerin etkinliği kuruluşların performansı, başarısı veya başarısızlığı üzerinde etkilidir (Küçük, 2019). Kamu veya özel örgütlerde kar amaçlı olsun veya olmasın örgütü başarıya götüren en etkili birey liderlerdir. Liderler, paylaşılan ortak hedef sonucunda hedeflerin başarılmaması konusunda bireyler ile etkileşime girerek bireyleri yönetme ve yönlendirme becerisine sahip olan kişiler olarak tanılanmaktadır (Yammamarino, 2013; Başar ve Basım, 2018). Liderler hangi kararların alınacağı bilmekle birlikte işbirliği içinde olduğu paydaşlarında çıkarlarını koruyabilmelidirler (Yelboğa, 2006; Küçük, 2019). Lider aynı zamanda yaratıcılık,

sezgi, sadakat, dürüstlük, kararlılık, grup çalışmasına yatkınlık, iletişim yeteneği ve problem çözme gibi özelliklere sahip olan kişidir (Engin, 2007; Küçük, 2019). Lider karmaşık problemleri çözmek, ortak sorumluluk almak, krizlerle başa çıkmak ve kriz sonrası bağlamlarda gelişerek dinamik talep ve ortamlara uyum sağlamaktadır (Dunoon, 2002; Franken, Plimmer, ve Malinen, 2019). Aynı zamanda bireylere ilham veren ve etkileyen, bireylerin kendisini isteyerek izlemesini sağlayan kişidir (Akça, 2018). Takipçiler liderlerin davranışlarını gözlemler ve farklı davranışsal ipuçlarını anlamlandırarak bunları davranışları ile geri yansıtmaktadırlar. Liderler kendi davranışlarının takipçileri tarafından rol modelleme yoluyla modellenmesini sağlayarak takipçilerin yenilikçi performans davranışlarını geliştirebilirler. Performans davranışları, bir takipçinin iş tanımının bir parçası olarak açıkça belirtilmiş davranışların hepsi (Barksdale ve Werner, 2001; Işık, 2014); yenilikçi davranışlar ise yararlı fikirlerin üretilip benimsenerek bu fikirlerin uygulanmasını ifade eden kavramdır. Sosyal öğrenme teorisine göre, liderlerin, rol modelleme yoluyla takipçilerin davranışlarını değiştirebildiği düşünülmektedir (Scott ve Bruce, 1994; Işık, 2014).

1.1.2. Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci

Liderlik kavramının incelenerek oluşturulmasında öncül nitelik taşıyan ilk araştırma Antik Yunan'da başlamıştır. Liderlik kavramına ilk kez değinen isimler; Sokrates, Platon, Aristo, Homer, Perikles, Sofokles ve Heraklitos'dur. Yapılan çalışmalar göstermektedirki bu dönemde; liderin kişisel özellikleri, liderin eğitim durumu, lider ile takipçileri arasındaki iletişim, liderin toplumsal yapıdaki önemi gibi konular ele alınmıştır. Sözü edilen dönem “Klasik Dönem” ya da “Antik Yunan Dönemi” olarak adlandırılan dönemi ifade etmektedir. İkinci evre ise Rönesans Dönemi'dir. Bu dönemde genellikle Toplumsal Liderlik gündemde olmuştur. Bu kavram çoğulculuk bakış açısı temel alınarak daha çok liderlerin bireyler üzerindeki iktidarını ölçmeyi amaçlayan ve bireylerin huzur ve mutluluğunu ele alan hümanistlik liderlik özellikleri araştırılmıştır. Sanayi Devrimi'nin sonra “Mükemmel Organizasyon Yapısı”, “İdeal Toplum Düzeni”, “Yönetmelik Kontrol” ve “Akılcılık” konularında Hegel, Weber, Darwin, Durkheim ve Marx gibi düşünürler liderlik alanına farklı bakış açıları getirmişlerdir. 20. Yüzyılın ilk yarısına kadar olan dönemde ise, Freud, Skinner, James,

Froom ve Jung gibi araştırmacılar davranışsal açılarından liderliği ele alarak incelemeler yapmışlardır (Bozlağan, 2005; Işık, 2014).

1.1.3. Liderliğin Önemi

Teknolojik gelişmeler ve devrimler sonucunda oldukça karmaşık bir çevre içerisinde faaliyet gösteren organizasyonlar rekabetin artması gibi nedenlerle kısa sürede kaos sürecine girmektedirler. Organizasyonlarda insanlar gibi yaşam evreleri bulunan bir organizmaya benzemektedir. Bu organizmanın çökmemesi amacıyla çevreye uyumunu sağlayacak önlemler ve tedbirler almak gerekmektedir. Bu sebeple organizasyonların çevrelerine uyum sağlamalarına olanak verecek plan, politika, strateji ve taktik geliştirmesi büyük ölçüde işletmelerin liderlerinin yetenekleri ile orantılıdır. Günümüzün dinamik çalışma şartlarında etkin ve verimli organizasyonların oluşabilmesi amacıyla liderlik kavramının önemi üzerinde durmak gerekmektedir (Yalçın, 2011; Işık, 2014). Bu noktada liderler özellikle iş koşullarında son derece önem arz etmektedir. Günümüz organizasyonlarında artık yöneticilerin de liderlik yapması gereken bir anlayış ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerden kendilerine yüklenen sorumluluklar dolayısıyla liderlik davranışı ve liderlik becerilerine sahip olmaları beklenmektedir (Koçel, 2010; Işık, 2014). Ancak bu beklentilere rağmen lider ve yöneticileri birbirinden ayıran özellikler vardır. Bunlar; liderler için etkileyici, bütünleştirici, destekleyici, yetiştirici, motive edici, ve yol gösterici olarak sıralanabilir. Yöneticiler hali hazırda belirlenmiş örgütsel görevleri yerine getirerek hedefe ulaşmaya çalışırken; liderler takipçilerinin güven ve inancını kazanarak başarıyı elde ederler. Bu bakımdan liderlik yöneticilik sorumluluklarını içersede yöneticilikten farklı ve ayırt edici özellikler taşırlar aynı zamanda örgüt bağlamında da gerçekleşmesi bakımından daha kapsayıcı bir yapıya sahiptir. Buna karşın yöneticilik ise yalnızca örgütsel bağlamda gerçekleşebilmektedir (Beam, 1975; Başar ve Basım, 2018).

1.1.4. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Nueubeiser'e (1999), göre liderde bulunması gereken özellikler şunlardır:

Devamlılık: Liderler amaçlarına ulaşma yolunda karşılarına engeller çıksa bile yollarını değiştirmemelidirler.

Tutarlılık: Liderlerin davranışları tutarlı olmalı eylemleri ve söylemleri arasında bir uyum bulunmalıdır.

Güvenilirlik: Lider grup, örgüt veya toplum tarafından güvenilebilecek kişilerdir.

Bütünlük: Liderler bir söz verdikleri zaman engeller ile karşılaşsalar da verdikleri sözü yerine getirmelidirler (Can ve Güllüpunar, 2019).

Lider, kurumun temsilcisi görevindedir. Lider, yöneticinin girişiminin temsilcisidir. Seminerlerde, konferanslarda ve genel toplantılarda onu temsil etmektedir. Buradaki rolü, girişimin gerekçesini halka duyurmaktır. Aynı zamanda liderlik ettiği kendi departmanını da temsil etmektedir. Kurumsal hedefler ve kişisel hedefleri bütünleştirip birleştirmek liderlik özelliğidir. Lider bu özeliği ile çalışanların kişisel hedeflerini örgütsel hedefler ile bütünleştirmeye katkı sağlamaktadır. Böylece insanların hedefe koordineli bir şekilde ulaşmasını sağlar. Bu durum ancak lider işbirliği yapmaya ve hedefe ulaşmaya istekli olduğu durumlar için geçerlidir. Diğer yandan lider astlarının desteğini ve işbirliğini isteyen kişidir. Bu bağlamda lider astlarından öneri istemek ve mümkünse bu önerileri işletmenin plan ve programlarına uygulamakla görevlidir. Bu şekilde çalışanları ile işbirliği yaparak desteklerini talep edebilmektedir (Demir, Yılmaz, Çevirgen; 2010; Küçük, 2019).

Yelboğa (2006) ve Küçük (2019) bir organizasyonda liderin ana rolünü şu şekilde ele almaktadır: Liderlik her seviyede gereklidir ve her yönetim düzeyinde önemli olan bir fonksiyona sahiptir. Liderlerin en üst düzeyde, plan ve politikaların oluşturulmasında işbirliği sağlamaları önemlidir. Orta ve alt seviyede ise üst yönetim tarafından çerçevelenen plan ve programların yorumlanarak yürütülmesi görevini üstlenir ve bu doğrultuda liderlik, son aşama olan planların uygulanması konusunda astların rehberliği ve danışmanlığı yoluyla hedeflere ulaşmalıdır (Küçük, 2019).

Liderler karar vermede çalışanların katılımlarını sağlamak durumundadırlar. Organizasyon, işin çalışanlar tarafından yapılması sorumluluğuna sahip olduğundan işin başarısı da yönetme kabiliyetine sahip olan lidere bağlıdır (Korkut, 1992; Küçük, 2019). Bu nedenle liderlik kavramı bir bireyin sahip olduğu özellikleri, nitelikleri ve becerileri bir araya getirir. Bunların yanı sıra kurum kültürü, çalışanlar arasındaki ilişkiler, ücret politikaları, örgüt iklimi, sosyal haklar, örgütsel yapı gibi faktörler gibi liderlik tarzı gibi etkenler çalışanların bağlılık ve adanma düzeylerine etki eden en

önemli faktörlerdendir (Topaloğlu ve Dalgın,2013; Zhang, Waldman, Han ve Li, 2015; Akça, 2018).

Liderlik ise belirli şartlar dahilinde belirli kişisel veya grup hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla, bir kimsenin başkalarının faaliyetleri üzerinde etkin olması ve onları yönlendirmesi süreci olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2014; Akça, 2018). Her ne kadar tanımlanması zor bir kavram olsa da liderlik, belirli bir grup insanı belirli bir hedef doğrultusunda bir araya getirebilme (Eren, 2013; Tripathi ve Dixon, 2008) ve bu hedefe ulaşmak için grubu harekete geçirebilme yeteneğidir (Robbins ve Judge, 2017; Tripathi ve Dixon, 2008). Liderlik, üzerinde çok fazla araştırma yapılmasına rağmen az anlaşılan bir fenomendir (Bennis, 1959; Başar ve Basım, 2018).

Bütün bu tanımlardan hareketle, liderlik tanımını oluşturan dört temel faktörden bahsedilebilir. Bunlar belirli bir “nüfuz” a sahip olma, bir “grup” ile söz konusun grubun “ortak hedefler”inin bulunması ve en sonuncusu liderliğin bir “süreç” olmasıdır. Nüfuz liderin bireyleri nasıl etkilediği konusu ile ilgilidir ve nüfuz olmaksızın liderlik mümkün değildir. Bunlara ek olarak liderliğin gerçekleşebilmesi için belirli bir grup gereklidir. Ortak bir hedef ise lider ve takipçilerin belli bir yöne doğru ilerlemesi ile ilgilidir. Son olarak liderliğin bir süreç olması lider ve takipçileri arasındaki bir işlem ve karşılıklı bir iletişim olması ile alakalıdır. Bu faktörlerin her biri liderlik için oldukça önemlidir (Northouse, 2016; Tülemmez ve Halis, 2019).

Her ne kadar liderlik her bağlamda zor olsa da, olağanüstü özellikleriyle kamu sektörü, liderlik pratiğine benzersiz bir dizi zorluk daha getiriyor. Bunların en önemlisi kamu kuruluşlarının kendi kaderini tayin eden kuruluşlar olmaması durumudur. Bu özerklik eksikliği örgütsel liderlik kapasitesini ve uygulamasını kısıtlayarak temel hizmet sunumu konuları üzerinde belirleyici şekilde karar vermektedir. Kendi kaderini tayin eksikliği, diğer şeylerin yanı sıra, kamu menfaatinin, politika gündemlerinin ve kamu yönetimi konularının çok düzeyli belirlenmesi ve örgütsel liderliğin (geleneksel olarak idari veya bürokratik liderlik olarak adlandırmaktadır) çok düzeyli liderlik ile kendini gösterir hale gelmesine yol açmaktadır (Tripathi ve Dixon, 2008).

Liderliğin gelişimi ve yasalaşma süreci paradoksal gerilimleri de beraberinde getirmektedir. Kültürel ve örgütsel güçler zamanla paradoks bilinci yansıtmaktadırlar.

Liderliğin bu duruma paralel olarak paradoksal yönlerle sahip olduğu anlaşılmaktadır. Paradoksal bir bakış açısı, eş zamanlı olarak var olmuş ve zamanla devam eden çelişkili ama aynı zamanda birbiriyle ilişkili unsurları içerir (Smith ve Lewis, 2011; Lavine, 2017). Liderlik becerisinin paradoksal gerilimleri beraberinde getirmesi liderlik gelişimi ikilemlerini paradoksal bir perspektifle ele alınmasında yararlı olabilir (Lavine, 2017).

1.1.5. Paradoksal Liderlik Kavramı ve Tanımı

Paradoks örgütsel yapının doğasında var olan bir ögedir. (Smith ve Lewis, 2011; Işık, 2014). Paradoks kavramı, birbiri ile zıt gibi görünen iki farklı görüşün veya iki tutarsız durumun aynı zamanda ortaya çıkmasını tanımlamaktadır (Starr, 2001; Akça, 2018). Başka bir ifade ile paradoks, birbiriyle mücadele eden, birbirine rakip karşıtlıklar anlamına gelmektedir (Smith ve Lewis, 2011; Işık, 2014). Paradoks teorisi, iki karşıt durumun aynı anda var olabileceğini ve bu çatışan iki karşıt durumun yaratıcılık ve üretkenliği artırmada etkili olabileceğini savunur (Zhang, Ou, Tsui ve Wang, 2017; Akça, 2018). Paradokslar, bir kerelik çözümden ziyade süreklilik gösteren tepkileri gerektiren, zamanla birlikte var olan ve rakip taleplerden kaynaklı devam eden çatışmaları ifade eder (Lewis, 2000; Smith, 2014; Akça, 2018). Paradoksal gerilimler, çelişkili ancak uzun vadeli örgütsel performansı sürdürebilmek için birbiriyle bağlantılı olarak takip edilmesi gereken ihtiyaçları ifade eder (Lewis, 2000; Smith ve Lewis, 2011; Knight ve Paroutis, 2016). Tamda bu noktada paradoksal yaklaşım, karşıt gibi görünen iki talebin bütün yönlerini dikkate alarak en iyi şekilde karşılanmasına odaklanmaktadır (Zhang vd., 2015).

Clegg ve Cunha'ya (2002) göre, bütün örgütler paradoks üzerine kuruludur. Biryanda bağımsız, serbest ve yaratıcı insan; diğer yanda ise örgütün düzen ve kontrolünün gerekliliği bulunmaktadır. Bu nedenle liderlerin örgütsel yapıdan kaynaklı ve kişisel ihtiyaçlardan doğan talep çatışmalarıyla karşılaşmaları olasıdır (Clegg ve diğerleri, 2002; Lewis, 2000; Zhang ve diğerleri, 2015; Akça, 2018). Liderler, karmaşıklaşan ve gerginlik yaratan bu çevrenin artan taleplerine karşılık verebilmeli ve çözüm bulabilmelidirler (Starr, 2001; Akça, 2018). Örgütler gerginlikler ve karmaşalarla doludur fakat bazı gerginlikler stratejik olarak diğerlerine göre daha önemli konumdadır (Cameron ve Quinn, 1988; Poole ve Van de Ven, 1989; Knight ve

Paroutis, 2016). Örgütsel çevrenin zaman içerisinde dinamik, rekabetçi ve karmaşık bir hale gelmesiyle sonucunda liderler, çatışan paradoksal taleplerle yoğun bir şekilde karşılaşmaya başlamışlardır. Bu değişken ve belirsiz yapıdaki örgütsel çevre karmaşayı artırarak örgütü çoklu bir rekabete sahip bir yöne çekerek gerilimleri artırmaktadır. Bu gerilim ve karmaşalar çeşitli şekillerde ve farklı yer ve zamanlarda oluşabilmektedir. Uzun ve kısa dönem örgütsel yapı stratejilerinde ve liderlik tarzında bu gerilimler ile karşılaşmak olağandır (Jules ve Good, 2014; Akça, 2018).

Paradoksal liderler, görünüşte çelişkili fakat birbiriyle ilişkili davranışlarla (Smith, Besharov, Wessels ve Chertok, 2012; Yi, Mao, ve Wang, 2019) yapısal ihtiyaçları ve takipçi taleplerini aynı anda ve zaman içinde karşılayan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Zhang, 2015; Li, She, ve Yang, 2018). Zhang ve diğ. (2015), paradoksal liderliği örgütsel çatışmayı yönetme konusunda en etkili yol olarak belirtmektedirler (Yi, Mao ve Wang, 2019).

Çalışma bağlamındaki gerilimleri tespit eden paradoksal liderler örgütü nasıl yönetebileceklerini de modelleyebilir. Liderler sosyal öğrenme yolu ile gözlemlenen, taklit edilen ve tanımlanan model alma davranışları ile takipçi davranışını etkileyebilmektedir (Brown, Treviño ve Harrison, 2005; Franken, Plimmer ve Malinen, 2019). Paradoksal liderler hizmet vererek çalışanlarına örnek olur ve onları güçlendirerek inovasyondaki verimliliklerini artırır (Jansen, Vera ve Crossan, 2009; Yi, Mao ve Wang, 2019). Paradoksal bakımdan yetkin liderler, takipçilerine davranışlarının ardındaki mantığı dile getirerek bu becerileri örgüt içerisinde teşvik ederler (Waldman ve Bowen, 2016; Franken, Plimmer ve Malinen, 2019). Aynı zamanda paradoksal liderler takımındaki her üyenin bakış açısına saygı göstererek üyelerin fikir ve görüşlerini dile getirmesini teşvik etmelidir. (Ilgen ve ark., 2005; Li, She ve Yang, 2018).

Paradoksal liderlik anlayışına ihtiyaç olduğunu öne süren Smith ve Lewis (2012) “Paradoksal gerilimlerin yönetilmesinin bireylerin, grupların ve firmaların esnek olmalarına yardımcı olduğunu ve daha dinamik karar almayı teşvik ettiklerini” iddia etmektedirler. Paradoksal bir bakış açısı kullanan ilk ampirik çalışmalar bu görüşü savunmaktadırlar (Luscher ve Lewis, 2008; Miron-Spektor, Gino ve Argote, 2011; Kan ve Parry, 2004; Lavine, 2017).

1.1.5.1. Paradoksal Liderin Özellikleri

Bütüncül düşünerek bir nesne ve alan arasındaki ilişkileri anlar ve bu tür ilişkiler temelinde olayları açıklama ve tahmin etme yeteneğine sahiptir (Nisbett, Peng, Choi ve Norenzayan, 2001; Zhang, Waldman, Han ve Bei Li, 2015). Odak noktası tek ve küçük unsurlardan ziyade “alan” veya “tüm resim” dir (Choi, Koo ve Choi, 2007; Zhang, Waldman, Han ve Bei Li, 2015).

Paradoksal liderler takımın her üyesinin görüşlerine saygı gösterir ve aynı zamanda diğer üyelerin farklı fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri için onları teşvik eder (Zhang vd., 2015). Paradoksal liderlerin etkisi altında, ekip üyeleri birden fazla seçeneğe ve bakış açısına açık olmayı öğrenebilir ve diğer üyelerin alternatif bakış açılarını göz önünde bulundurabilir. Bu durum sinerjik etki yaratarak ekip yeniliğini artırabilir (Li, She ve Yang, 2018).

Paradoksal liderler çeşitli taleplere yeni bir perspektif ile bakarak bu talepler arasında dengeyi sağlama özelliğinde olmalıdır (Starinchak, 1994; Akça, 2018). Bu doğrultuda karmaşık işleyişe yeni bir pencereden bakmak liderler için önemli bir yetenek olarak görülmektedir (Jules ve Good, 2014; Akça, 2018).

Paradoksal liderler, örgütlerde ortaya çıkması kaçınılmaz olan ve birbirine karşıt gibi görünen talepleri, örgütsel ve bireysel ihtiyaçların karşılayabilmek ve gerginlikleri örgüt için faydalı hale getirebilmek için örgütü nasıl yönetmeleri gerektiğine odaklanmalıdır (Barnson, 2014; Lewis ve diğerleri, 2014; Poole ve Van de Ven, 1989; Smith ve diğerleri, 2012; Zhang ve diğerleri, 2015; Akça, 2018).

Çelişkileri kabul ederek birlikte var olduğu olasılıkları araştırabildiğini gösteren liderler, takipçilerine nasıl açık, öğrenme odaklı ve dış zorluklara karşı esnek olmaları gerektiğini gösterir. Paradoksal Lider davranışı ile takipçiler daha verimli, uyumlu ve aktif bir şekilde çalışacaktır (Işık, 2014).

Liderlerin paradoksları yönetmesi ise örgütlerdeki gerilimlerin ve karşıtlıkların farkına varma fırsatı sunmakla beraber (Eisanhardt, 2000; Akça, 2018), stratejik çeviklik (Lewis vd., 2014) ve aynı zamanda sürdürülebilir rekabetçi avantaj (Heracleous

ve Wirtz, 2014; Johnson, 2014; Akça, 2018) da sağlamaktadır. Paradoksları yönetmek aynı zamanda takipçilerin “ne yapacağı ve nasıl yapılacağını” bildikleri bir çalışma ortamını teşvik eder (Zhang vd., 2015). Bu gibi durumlarda paradoksal liderler yüksek iş verimliliği için yetkilerini kullanır ancak bunla beraber takipçilerin iş ve kişisel hedeflerine ulaşması noktasında güçlerini ve yeteneklerini kullanmalarını takdir ederek onlarında bir etkiye sahip olmalarına izin verir (Franken, Plimmer ve Malinen, 2019).

Örgütsel gerilim ve karmaşayı yönetmek, bilge olmanın yanı sıra yönetsel bilgi ve liderlik becerilerini de gerektirir (Tripathi ve Dixon, 2008; Akça, 2018). Paradoksları yöneterek yeniliği, yaratıcılığı ve uzun dönem sürdürülebilirliğini sağlamak “hem / hem de” bakış açısına sahip olmaktan geçer (Lewis ve diğerleri, 2014). “Hem / hem de” bakış açısı bir görüşün, tarafın veya durumun reddedilmesinden çok; görüşün, tarafın veya durumun her iki yönünün de kabul edilmesini gerektirir (Starr, 2001; Akça, 2018).

Bireyler genellikle paradoksları “ikilem” olarak görür ve savunmacı bir şekilde yaklaşırlar. Ancak araştırmacılar paradoksları ikilemlerden ayrı olarak ele alırlar (Smith, 2014; Akça, 2018). Paradoksal durumlar zaman içinde süreklilik gösterip sadece bir tarafın tercihini veya bir tarafa yönelik çözüm gerektirmezken, ikilemler ise bir tarafın diğer tarafa tercihi ile sonuçlanan “ya / ya da” kararlarını içerir (Smith, 2014; Akça, 2018). Paradoksal gerilimler ikilem olarak gören bireyler “ya / ya da” perspektifine göre durumlar içerisinde birini seçerler. Smith (2014)’e göre bir talep seçildiğinde diğer talebi, seçilen talebin karşısına getirerek iki durum arasında kısır bir döngünün oluşmasına neden olabilirler. Araştırmacılar bu durumu önlemek için “ya/ ya da” perspektifi yerine “hem/ hem de” görüşünü savunan bir paradoksal düşünceye sahip olmak gerektiğini söylemektedir (Eisenhardt, 2000; Lavine, 2014; Lewis, 2000, Smith, 2014; Zhang ve diğerleri, 2015; Akça, 2018).

Lewis ve Smith (2014), beş girişimden oluşan bir vaka çalışmasına dayanarak paradoksal liderliğin hem esnekliği hem de istikrarı sağladığını ve bu sayede örgütlerin dinamik dış koşullar ile daha iyi uyum sağlamasına etki ettiğini bulmuşlardır. Zhang ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan ampirik çalışmalar, paradoksal liderin takipçilerine kısa ve uzun vadeli gelişimlerde fayda sağlayarak uyumluluk ve yeterlilik kazandırdıklarını ortaya koymaktadır (Li, She ve Yang, 2018).

Smith ve Lewis (2011)'e göre uzun vadeli performans elde etmek amacıyla liderler paradoksları kabul ederek uzlaştıracı bir yaklaşım izlemeli ve çelişen ihtiyaçları iyi bir şekilde koordine etmelidir. Bu bağlamda Zhang ve arkadaşları (2015) iki deneysel çalışmayı temel alarak paradoksal liderlik yapısını önermiş ve beş özelliğini şöyle tanımlamıştır.

- Paradoksal lider takipçileri için hem endişelenirken hem de saygıyı ve merkezi etkisini korur.
- Paradoksal lider takipçileri ile mesafesini ve yakınlığını korurken hem kişilerarası bağlar kurar hem de takipçileri ile dikey yapısal ilişkilerini sürdürür.
- Paradoksal lider hem bireysel konuları dikkate alarak bireyselleşmeye izin verir hem de kayırmacı olmadan astları arasında aynı muamelede bulunur.
- Paradoksal lider takipçilerinin gereksinimlerini göz önüne alarak esnek davranma takdiri verirken aynı zamanda çalışma süreçlerinde takipçi davranışlarını düzenler.
- Paradoksal lider hem takipçilerine uygun özerkliği verir hem de karar kontrolünü sağlar (Li, She ve Yang, 2018).

Paradoksal taleplerden sadece birine odaklanmak, örgüte baskı oluşturmaya neden olabileceği gibi taraflardan sadece birinin talebine odaklanmak da paradoksal durumu bir “ikilem”e dönüştürmüş olur (Fredberg, 2014; Akça, 2018). Akça (2018)'e göre taraflardan birine odaklanmak ise işletmede içerisinde çeşitli gruplar arasında istenmeyen gerilimlere yol açabilir.

Bu doğrultuda paradoksal gerilimlerin zamanında ve etkili bir şekilde belirlenmesi, kurumsal performansta iyileşme sağlamak isteyen yöneticiler için oldukça önemlidir (Lewis, Andriopoulos ve Smith, 2014; Smith, 2014; Knight ve Paroutis, 2016).

Liderlerin etkinliği, liderin çalışma yönelimleri ve bu yönelimlerin takipçilerinininkiyle uyumluluğu ile ilişkili olup (Dvir ve Shamir, 2003; Zhu, Avolio ve Walumbwa, 2009; Ishaq, Khan ve Bashir, 2019) bu ilişki paradoksal lider davranışı açısından daha açık bir şekilde geçerlidir (Zhang vd., 2015). Paradoksları işyerinde kucaklayan ve aynı anda farklı bakış açılarını entegre etmeye çalışan paradoksal

liderler, takipçiler arasında rahatsızlığa veya diğer olumsuz etkilere neden olabilecek görünüşte tutarsız, karmaşık veya çelişkili davranışlar sergileyebilirler (Shao, Nijstad ve Täuber, 2019; Ishaq, Khan ve Bashir, 2019). Bu nedenle paradoksal liderin etkinliği, takipçilerin bu tür karmaşık ve çelişkili davranışları anlamak ve bunlarla başa çıkmak için yeterli kişisel kapasiteye veya psikolojik kaynaklara sahip olup olmadıklarına bağlıdır (Perry, Witt, Penney ve Atwater, 2010; Zhang vd., 2015). Söz konusu psikolojik kaynaklara sahip takipçiler, paradoksal davranışlara daha iyi uyum sağlayabilmekte ve böylece paradoksal liderlerle çalışırken olumsuz etkilerden kaçınarak daha üretken hale gelmektedirler (Rabenu ve Yaniv, 2017; Ishaq, Khan ve Bashir, 2019).

1.2. Liderin Politik Desteği Kavramı ve Tanımı

Politika genellikle örgütlerde meydana gelen ve hoş olmayan faaliyetleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Morrell ve Hartley, 2006; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013) ve yönetim literatüründe örgütsel politika üzerine yapılan önemli araştırmalar, politikanın işlevsiz tarafına yer ayırmıştır (örneğin, Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell ve James, 2007). Bu nedenle, politik davranış ağırlıklı olarak olumsuz örgütsel ve kişilerarası sonuçlar doğuran ve kendi kendine hizmet eden faaliyetler olarak sınıflandırılmıştır (Ferris, 2012; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013).

Bütün bunların yanı sıra Pfeffer (1981), politikanın mevcut birçok tanımının, politika hakkındaki olumsuz çağrışımları pekiştiren ve politikadan olumsuz anlamlandırmaları destekleyen “resmi olmayan” (örn, Mintzberg, 1983) ve “onaylanmamış” (örn. Lepisto ve Pratt, 2012) gibi kelimeleri içerdiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda politik davranış “bir organizasyonda istenilen sonuçlara ulaşmak amacıyla güç ve diğer kaynakları elde ederek geliştirerek kullanmak için uygulanan faaliyetler” olarak kabul edilmektedir (Ferris ve Treadway, 2012; Pfeffer, 1981; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013).

Modern firmalar eylemlerini ve yapılarını ekip temelli çalışmalar üzerine kurarlar. Örgütün etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla ekipleri hedeflere ulaşmak için kullanmaktadırlar (Kozlowski ve Bell, 2003; Liu, Wang ve Cao, 2011). Liderliğin öncelikli hedefi takipçilerin işe olan katkılarını artırmak için takipçilerine

işlevsel bakımdan faydalı olmaktır (Maertz, Griffeth, Campbell ve Allen, 2007; Shanock ve Eisenberger, 2006; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013). Takım liderleri bu gibi hedeflere ulaşmada merkezi konumdadır (Liu, Wang ve Cao, 2011). Liderlik genel olarak doğrudan faaliyet ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla güç ve etki kullanımı olarak tanımlanmaktadır (örn. Yüksel, 2012; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013). Bu doğrultuda güç, faaliyetleri gerçekleştirebilmek için bir gereklilik olmakla birlikte bu gereklilik etkili liderlik için önem arz etmektedir (Pfeffer, 2010; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013).

Liderlik görevi organizasyon içinde oldukça önemli bir faktördür. Liderler organizasyon içinde ve organizasyon dışında birçok etkenle ilişkili bir roldedir. Bu role sahip liderler aldıkları kararlar ve gösterdikleri davranışlar ile organizasyon içerisinde her durumu ve çalışanı etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda liderlere belirleyici bir rol ve sorumluluk düşmektedir. Doğrudan ve dolaylı etkileri sebebiyle liderler organizasyon içinde doğrudan veya dolaylı birçok başarıda etkilidir. Bu bağlamda liderlerin çalışanlara sağladığı destek çalışan davranışlarında oldukça büyük bir öneme sahiptir. Söz konusu durum çalışan performansını doğrudan etkilemektedir. Çalışanların performansını artırabilmek amacıyla çalışanların ihtiyaçlarını önemseyip onlara destek sağlayan lider ve yöneticiler gerekli olmaktadır (Ackfeldt ve Coote, 2005; Çelik ve Turunç, 2010). Bu doğrultuda çalışanların iş tutumu ve performansı lider desteği ve tutumu ile ilişkilidir.

Lider desteği kısaca liderin çalışanlara göstermiş olduğu destek düzeyini ve çalışana verilen önemi ifade etmektedir (Netemeyer, Boles, Mckee ve Mcmurrian, 1997; Çelik ve Turunç, 2010). Yapılan araştırmalar sonucunda liderin organizasyon vizyonuna destek sağlama, grup hedeflerini yönlendirme ve çalışanlara destek sağlama gibi pek çok rolü ortaya koymuştur (Ackfeldt ve Coote, 2005; Turunç, 2015).

Lider desteği yüksek seviyede yeteneklilik, adil olma, saygılı davranma, karşılıklı harekete geçirme ve çalışanların bireysel katkısını önemseme özelliklerini içermektedir (Singh, 2000; Turunç, 2015) Organizasyon içinde lider desteği sonucunda çalışanlar liderin güvenilir olduğunu düşünmekte ve işletme hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmakta oldukları belirlenmiştir (Podsakoff vd., 1996; Çelik ve Turunç, 2010).

Çalışanlarına önem veren liderler organizasyon amaçlarının gerçekleştirilebilmek amacıyla çalışanların beklenti ve duygularını göz önünde bulundurarak bu yönde tutumda bulunurlar (Tsui vd., 2006; Turunç, 2015).

Liderliğin ana hedefi, iş katkı ve veriminin arttırılmasını kolaylaştırma faaliyetlerinde takipçilere işlevsel faydalar sağlamaktır (Maertz, Griffeth, Campbell ve Allen, 2007; Shanock ve Eisenberger, 2006; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013). Her ne kadar liderlerin emrinde resmi kaynak edinme yöntemleri olsa da, asıl gerekli ve önemli kaynaklara erişim, genellikle kuruluş tarafından sağlanan araçlarla elde edilmesi pekte mümkün değildir. Benzer şekilde Burns (1961), liderlerin politik davranışta bulunarak takipçilerin ihtiyaçlarını karşılayabileceklerini öne sürmüştür. Bu nedenle, yukarıdakilere ek olarak Pfeffer'ın politika tanımı “tercih edilen sonuçları elde edebilmek amacıyla güç ve diğer kaynakları elde etmek, geliştirmek ve kullanmak için alınan faaliyetler” dir (Ferris ve Treadway, 2012; Pfeffer , 1981; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013).

Liderin politik desteği aynı zamanda politik eylemler olarak tanımlanmaktadır ve bu eylemler takipçilere bireysel, grup veya örgütsel hedefleri ilerletmek için değerli kaynaklar sağlamak için gerçekleştirilen davranışlardır. Söz konusu tanımlama, liderlerin takipçileri ve kaynak sağlamak için gerçekleştirecekleri davranışların resmi kanallar ile sınırlı kalmadığını (Bass ve Bass, 2008; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013) kabul etmektedir (Mintzberg, 1985; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013). Bu tür eylemler, organizasyonlar tarafından "resmi olarak onaylanmamış" olarak açıklanmaktadır (Lepisto ve Pratt, 2012; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013). Liderler, takipçilere sayısız kaynak sağlama becerisine sahiptir (Yukl, 2012; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013). Liderler, takipçilerinin hedeflere ulaşması için gerekli olan kaynakları sağlayarak takipçilerine gerekli politik desteği sağlayabilir.

Liderler, takipçilerin amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaçları olan teknolojinin tanınması, elde edilmesi ve sağlanması yoluyla varlık kaynaklarını aktifleştirerek takipçilere politik destek sağlayabilme durumundadırlar. Lider politik desteği daha çok liderlerin takipçileri etkileyen politik davranışlarına odaklanmaktadır (Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013).

Politik davranış onlarca yıldır örgütsel araştırmanın konusu olmasına karşın, politik davranışın diğer çalışanlar üzerinde ki etkisinden çok etkili politik davranışların kendine hizmet eden etkilerine odaklanılmıştır. Fakat, liderlerin birincil işlevi, çalışanlarına fayda sağlamaktır (Yammarino, 2013; Ellen III, 2014). Bu doğrultuda liderlerin politik desteği organizasyon içinde çalışanlarına yardım etmek, taktik veya stratejik güç kullanımı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar için kaynakların elde edilmesi, ilerleme veya gelişme fırsatlarının ve adaletin sağlanması lider politik desteğinin olumlu sonuçları arasında gösterilebilir (Ellen III, 2014).

1.2.1. Lider Politik Desteğinin Sonuçları

1.2.1.1. Kaynak Sağlama, Gelişim Fırsatları Yaratmak, Adaleti Yeniden Sağlamak

Çalışanlar, bireysel, grup ve organizasyonel hedeflere ulaşmak ve ihtiyaçlarını karşılamak için kaynaklara (Mehra, Kilduff, & Brass, 1998; Ellen III, 2014) gereksinim duyar. Fakat çoğu zaman yardım almaksızın bu kaynaklara ulaşması sıkıntılı olabilir. Bu doğrultuda lider çalışanları adına hareket ederek kaynaklara resmi olmayan araçlarla hedefine ulaşarak kaynak sağlar ve bu aşamada nüfuzu kullanır.

Liderler, çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatı tanımalıdır (Yammarino, 2013). Bu durum ilk bakışta cesaretlendirme veya duygusal destek gibi görünse de (Mehra ve diğerleri, 1998; Ellen III, 2014), çalışanların potansiyellerini ortaya koymak için genellikle eğitime ihtiyaçları vardır.

Lider politik desteğinin tanımı, organizasyon içindeki avantajların çalışanlara ulaşmasını içerir. Bu durum özellikle politik davranışın bir sonucu olarak liderlerin organizasyon içerisinde adaleti tesis etmeleri anlamına gelmektedir. Ferris, Russ ve Fandt (1989), politik davranışın organizasyon içerisinde adaletsizliklere karşı olumlu bir tepki olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda liderler adaleti yeniden tesis etme amacı ile siyasete girebilir ve politik davranış gerçekleştirebilirler (Hochwarter, 2012; Ellen III, 2014). Buna örnek olarak, Hochwarter (2012), liderlerin hak edilmiş bir terfi için takipçileri adına politik olarak davranabileceklerini belirtmiştir (Ellen III, 2014).

Organizasyonların kendini geliştirmesine yönelik oluşturulan yönetim şekillerinde insan unsuru oldukça vurgulanmaya başlanmıştır. Çalışan refahı, memnuniyet ve refahı organizasyon tarafından önemsendikçe çalışanın organizasyona bakış açısı da olumlu bir şekilde değişmektedir. Karşılıklı güven faktörü de göz önünde bulundurularak oluşturulan bu ilişki de çalışanın örgüte bağlılık duygusu da artış göstermektedir. Bu doğrultuda politik desteğin çalışan üzerinde olumlu duygulara zemin hazırladığından bahsedebiliriz. Çalışanın çalıştığı organizasyonda kendini güvenli hissetmesi çalışma veriminin artmasını da sağlayabilir. Politik desteğin sağlandığı organizasyonlarda çalışanların örgütte kalma arzusu artacak ve işten ayrılma düşüncesi azalacaktır. Buna ek olarak Çelik ve Turunç (2010), araştırmaları sonucunda yöneticinin politik desteğinin iş- aile çatışması, aile- iş çatışması ve işten ayrılma düşüncesini oldukça önemli bir şekilde azalttığını gözlemlemişlerdir (Rhoades ve Eisenberger'den akt.Kurt, 2013; Erkoç, 2015).

Organizasyonlar arası artan rekabet sonucunda organizasyonlar iş performansını artırıcı yollar aramaktadırlar. Çalışanın çalışma koşullarını iyileştirme, maddi ve manevi imkânlarını artırma sonucunda performans açısından olumlu geri dönüşler olması birçok araştırma konusu olmuştur. Politik destek çalışan ve organizasyon arasında düzenleyici bir faktördür. Politik desteği iş performansı ile geri ödeyiş şekli bir motivasyon şekli olarak düşünülmektedir (Armeli, Eisenberger, Fasol ve Lynch'den akt. Kurt, 2013; Erkoç, 2015). Akkoç ve ark. (2012), araştırmaları sonucunda politik desteğin iş tatminini ve iş performansını pozitif şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır(Erkoç, 2015).

Sonuç olarak, bilim insanları liderlerin örgüt içerisinde daha etkili olabilmek politik beceri ve istek sahip olması gerektiğini ortaya koymuşlardır (Jay, 1967; Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981; 2010; Ellen III, 2015). Bazı bilim insanları da politik davranışın liderliğin temel bir unsuru olduğunu belirtmişlerdir (Ferris ve Hochwarter, 2011; Ellen III, 2015). Bu bakımdan, politik liderlik teorileri, uzun zaman önce ortaya konulmasına rağmen, örgütsel bilimler literatüründe henüz yeterince yer edinememiştir (Burns, 1961; Porter, 1976; Ellen III, 2015).

1.3. Politik İstek Kavramı ve Tanımı

Politik istek kişisel gündemi ve hedefleri ilerleten stratejik, hedefe yönelik davranışlarda bulunma motivasyonu ve aynı zamanda ilişkisel veya itibar sermayesi riskini barındıran bir aktördür (Treadway, 2012; Maher, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018).

Akademisyenlerin politik becerinin örgütlerdeki etkilerini araştırmak için önemli ilerleme kaydetmesine rağmen, politik becerinin kardeş yapısı, yani politik istek üzerine odaklanmamıştır. Mintzberg'in (1983), büyük ölçüde örgütler hakkındaki politik bakış açılarını motivasyon bileşeni olarak kabul etmesi politik beceri (Pfeffer, 1981) ve politik istek kavramlarını birleştirmiştir (Treadway, 2012; Maher, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018). Mintzberg, organizasyonel aktörleri anlamının yeterli miktarda politik beceri ve motivasyonu (politik istek) gerektirdiğini belirtmiştir. Bütün bunlara rağmen örgütsel politika literatürünün geniş bir gövdesi politik becerinin etkilerine odaklanarak Mintzberg'in bireylerin örgütlerde başarılı olmasını sağlayan teorik çerçevenin diğer yarısı olan politik isteğin rolünü görmezden gelmiştir. Etkili politik davranışlar çok sayıda örgütsel ve toplumsal değişim meydana getirmektedir. Bu değişimler ancak liderler ve diğer bireyler kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik davranışlarda bulunmaya motive olduklarında kazanılmaktadır (Maher, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018). Politik isteğin örgütlerdeki siyaset anlayışımızda da bir boşluk olması alandaki teori ve araştırma konusunda yetersiz kalmasına neden olmuş ve ilerlemeleri sınırlandırmıştır (Maher, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018).

Mintzberg (1983), bireylerin politik bir alanda devamlılıklarını sağlayabilmeleri için hem politik beceriye hem de politik isteğe sahip olmaları gerektiğini savunmuştur. Politik beceri her ne kadar bilimsel olarak daha çok dikkat çekse de, bu iki yapı, bireylerin belirli izlenim yönetimi stratejilerini seçme ve kullanma olasılığının anlaşılması için teorik olarak oldukça önemlidir (Maher, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018).

Mintzberg (1983), liderlerin siyasi arenalar olarak tanımladığı örgütlerde etkili olabilmek için bireylerin politik isteğe ve bunda iyi olmak için gerekli sezgisel

kavrayışa yani politik beceriye sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir (Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter ve Ferris, 2002).

Politik istek, “ilişkisel veya itibar sermayesi riskini doğal olarak içeren aktörün kişisel hedeflerini ilerleten stratejik, hedefe yönelik davranışta bulunma motivasyonu” olarak tanımlanmaktadır (Treadway, 2012; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013). Politik isteğin, hedefe ulaşmaya yönelik stratejik davranışta bulunma niyeti olarak tanımlanması (Treadway, 2012; Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013), liderlerin, örgüt içerisindeki takipçilerine destek sağlama çabalarında politik davranma, sosyal sermaye oluşturma konusunda motive edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu bakımdan, liderin politik isteğinin, liderin politik desteğiyle iç içe bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013).

Politik istek, otuz yıl önce kavramsallaştırılmasından bu yana (Mintzberg, 1983), özellikle ikizi olan politik beceriye kıyasla daha az bilimsel ilgi görmüştür. Ancak, bu alandaki çalışmalar artış göstermektedir (Harris, Maher ve Ferris, 2019).

1.3.1.Politik İstek Kavramının Gelişimi

Başlangıçta politik istek beş boyuttan oluşan bir yapı olarak ifade edilmiştir. Bunlar: araçsal, ilişkisel, benlik kaygısı, başkaları için endişe ve risk (Treadway, 2012) olarak ayrılmaktadır. Bu boyutların istenen sonucun (yani ilişkisel, araçsal) doğasını, ilgi odağını (yani kendine ilgi, başkaları için endişe) ve riski daha da azalttığına inanılıyordu. Başlangıçta riskin, politik davranışla ilişkili doğal risk (yani sosyal ve itibar sermayesi riski) nedeniyle politik isteğin tanımlayıcı bir özelliği olduğuna inanılıyordu. Politik davranışlarda bulunmanın herhangi bir riski olmasaydı, hiç kimsenin bunu yapmayı değerlendirmesine gerek olmazdı. Bu bağlamda, son araştırmalar politik istek üzerine daha önceki çalışmaları genişletmiştir (Treadway, 2012; Harris, Maher ve Ferris, 2019).

Olumlu bir bakış açısından bakıldığında politik istek, bir liderin kişisel hedefler ve kazançlar için çabalamasına, politik davranışlarda bulunarak aynı kaynakların kalitesini iyileştirme umuduyla mevcut itibarını, ilişkilerini ve kaynaklarını riske atmasına izin vermelidir. Buna kıyasla daha düşük politik istek düzeylerinde olumlu

olduğu ortadadır. Ancak daha yüksek düzeylerde büyük olasılıkla tehlike vardır. Politik isteği fazla olan liderler hedeflerine ulaşmak için çok fazla zorlayabilir, çok fazla riske atabilir ve bunun için çok az geri dönüş görebilir veya hiç göremeyebilir. Her politik eylemin bir risk unsuru içerdiği ortadadır. Politik isteği yüksek olan liderler, kurumsal politikalara katılarak sahip oldukları şeyleri tehlikeye atmaya eğilimli olabilirler. Bütün bunların sonucunda ise kişisel itibar, sosyal statü ve hatta istihdam kaybı da yaşayabilirler. Ek olarak, politik davranışa katılmak için aşırı düzeyde isteklilik, organizasyondaki bireylerin dikkatlerinin görevlerinden uzaklaşmasına neden olabilir (örn, Hochwarter ve diğerleri, 2006; Harris, Maher ve Ferris, 2019) ve gerçek görev gereksinimlerinden daha çok bir örgütün siyasi yönüyle meşgul olmaya odaklanabilir. Aşırı düzeyde politik istek, liderler üzerinde organizasyondaki itibarı ve politik sermayesi ile ilgili riskli kararlar vermek gibi işlevsiz davranışlara yol açabilir (Harris, Maher ve Ferris, 2019).

Politik istek, bir aktörün politik hedeflerin peşinde enerji harcama istekliliğini temsil eder ve politik davranışlarda bulunmanın temel bir habercisi olarak görülmektedir. Politik davranışlarda bulunmak için ise çalışanların örgütsel gücünün kullanılması gerekmektedir (Mintzberg, 1983; Treadway, Hochwarter, Kacmar ve Ferris, 2005). Bunların yanı sıra hiçbir iktidar yapısı kendi başına örgütlerde politik nüfuz elde etmek için yeterli bir araç değildir. Bu nedenle politik davranışlarda bulunmak kişisel kaynakların kullanılmasını gerektirir ve aktörler kişisel kaynaklarını ancak sonucun örgütsel deneyimlerin değerli bir yönünü (örneğin, performans değerlendirmesi, ücret, terfi) etkileyebileceği durumlarda kullanırlar (Treadway, vd., 2004). Politik davranışlar ustalıklı uygulandığı takdirde ihtiyaçları karşılayan kaynaklar elde etmenin bir yolu haline gelebilir (Maher, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018). Bu sebeple politik istek, bireylerin yetkinlik, ilişkiler ve özerklik ihtiyaçlarını karşılayan davranışlarda bulunmak için özünde motive olduklarını iddia eden kendi kaderini tayin etme teorisine dayandırılmıştır (Ryan ve Deci, 2000; Maher, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018). Etkinin kullanılması, güç toplama, güven oluşturma gibi davranışlar, bu ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olacak ve bu nedenle örgütsel bağlamda motive edici bir yapı haline gelecektir (Treadway ve diğerleri, 2005; Maher, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018). İzlenim yönetimi motivasyonu, hedefle ilgi düzeyi ve hedeflere verilen değerden kaynaklandığı için (Leary ve Kowalski, 1990;

Maier, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018), politik istek, izlenim yönetimi davranışının birincil öngörücüsü olmalıdır. Politik davranışı yüksek olan bireyler, politik davranışın erdemlerini tanıyarak benimseyecek ve böylelikle örgütsel bağlamda hedeflere ulaşırken izlenimleri yönetme ihtiyacını belirlemiş olacaktır. Bunlara ek olarak, yüksek politik isteğe sahip bireyler, örgütsel hedeflerine ulaşmak için dışsal olarak değil, içsel olarak motive edilirler ve bu doğal başarı güdüsü en yüksek motivasyon şeklidir (Ryan ve Deci, 2000; Maier, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018). Sonuçta politik istek sahibi kişiler hedeflerine daha fazla değer vererek onlara ulaşmak için davranışlar sergileyeceklerdir. İzlenim yönetimi gibi politik davranışlar genellikle ihtiyari etki girişimleridir ve bu nedenle doğası gereği kişisel ve itibar kaynakları gibi riskleri içermektedir (Treadway, 2012; Maier, Gallagher, Rossi, Ferris ve Perrewé, 2018).

Murray (1938), başarıya ulaşmak için ihtiyaç duyulan şeyleri fiziksel nesneleri, insanları veya fikirleri yönetme veya düzenleme ihtiyacı olarak sıralamaktadır. Bunu mümkün olduğunca hızlı veya bağımsız yaparak engellerin üstesinden gelmek ve yüksek bir standarda ulaşmak; kendini mükemmelleştirmek için başkalarına rakip olmak ve onları aşmak gereklidir. Bu tanım politik davranışın kendi kendine hizmet eden ve çatışma yüklü doğasını göstermektedir (Treadway, Hochwarter, Kacmar ve Ferris, 2005). Tedeschi, Schlenker ve Lindskold (1972), başarıya duyulan ihtiyacın bir aktörün politik bağlamdaki özgüveni ile ilgili olduğunu savunmaktadır (Treadway, vd., 2004).

1.4. İş Stresi Kavramı ve Tanımı

1.4.1. Stres Kavramı ve Tanımı

Stres, Latince temelli olup Latince "estricia" olarak ifade edilmektedir. Her dönemde insanların karşı karşıya olduğu stres, 17. Yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılırken 18 ve 19. Yüzyıllarda daha çok güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya uygulanan güç, baskı ve zorlama anlamında kullanılmıştır (Güçlü, 2001; Turunç ve Çelik, 2010). Günümüzde ise organizasyonlarda liderler tarafından yüksek performans amacıyla ve çalışanların iş ve iş dışı problemleri nedeniyle çalışanların yaşadıkları stres sık sık ortaya çıkmaktadır

(Vokić ve Bogdanić, 2007; Turunç ve Çelik, 2010). Selye tarafından 1976 yılında gündeme gelerek tanımlanmış olan stres kavramı “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepki” olarak ifade edilmiştir. Davis (1982) tarafından ise stres “bir kişinin duygularında düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu” dur (Turunç ve Çelik, 2010).

Organizasyonlar ve organizasyon içerisinde çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere neden olan stres şu şekillerde tanımlanmaktadır: Stres, organizmanın çevreyle olan etkileşimini ifade etmektedir (Ivancevich /Matferson, 1980 akt. Aktaş / Aktaş, 1992; Aktaş, 2001). Buna ek olarak stres birey üzerinde fiziksel veya psikolojik istekler doğuran dış faaliyet ve durumlarla doğan bir uyum tepkisi olarak açıklanmaktadır (Ivancevich /Matferson, 1980 Aktaran Aktaş /Aktaş, 1992; Aktaş, 2001). Stres aynı zamanda kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden doğan bir durum olarakta tanımlanmaktadır (Beehr / Newmen, 1978 akt. Aktaş /Aktaş, 1992; Aktaş, 2001). Bu tanımlamayı yapanlar iş stresini de, kişilerde meydana gelen ve kişileri normal faaliyetlerden sapmaya zorlayan değişik durumlar olarak açıklamaktadır (Aktaş, 2001).

1.4.2. İş Stresi Kavramı ve Tanımı

Literatürde birden fazla stres tanımı bulunmasına karşı Matteson ve Ivancevich'e (1987) göre stres bir uyarıcı veya bir tepkidir. Stres, olumsuz bir etkiye sahip bir uyarıcı görevinde bulunabilir ve bu uyarıcılar stresörler olarak tanımlanabilir.

İş ortamında çalışanların yaşadıkları stres iş stresi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların kendilerine, işin niteliğine ve iş dışı etkenlerin durumuna bağlı olarak çalışanların yaşadıkları stres düzeyleri değişmektedir. Stres uyarıcıda farklı olmakla birlikte uyarıcıdan bir derece ileri bir durumdur (Güçlü, 2001; Turunç ve Çelik, 2010). Strese karşı uyarıcı sadece vücutta herhangi bir tepkiye sebep olurken stres dayanma eşiğini aşan uyarıcılar dolayısıyla vücudun dengesinin bozulmasına neden olmaktadır. Gerilim ise stresin bir sonucudur. Gerilim stres nedeniyle vücutta ortaya çıkan bir tepki biçimidir (Şahin, 1995; Turunç ve Çelik, 2010).

Rol çatışması (çelişen yönler veya roller alma), rol belirsizliği (belirsiz yönlendirmeler alma), aşırı rol yüklenmesi (çok fazla görev yapılması istenmesi veya bunun için yeterli kaynak sağlanmaması bu görevler) ve tehlike (işin tehlikeli olduğunu

hissetmek), çalışanların yaşadığı stres faktörlerine örnek gösterilebilir (Griffin, 1999; Lambert, Hogan, Paoline ve Clarke, 2005; Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail ve Baker, 2010). İş stresi, çalışanların stres faktörlerine verdiği bir cevap olarak da açıklanmaktadır.

İş stresi genellikle bir çalışanın işle ilgili gerginlik, kaygı, hayal kırıklığı, endişe, duygusal yorgunluk ve sıkıntı halleri yaşaması olarak açıklanmaktadır (Cullen ve diğerleri, 1985; Grossi, Keil ve Vito, 1996; Van Voorhis, Cullen, Link ve Wolfe, 1991; Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail ve Baker, 2010).

Stres tepkisi, çalışanın çevresinde bir stres etkeni ile karşılaştığında vücudunun doğal enerji kaynaklarının harekete geçmesi durumudur. Stres etkeni, “kişinin dengesini bozan ve yenilenmeye ihtiyaç duyan iç veya dış çevre tarafından yapılan herhangi bir talep” olarak izah edilebilir (Matteson, 1987; Larson, 2004). Stres, bireyin hem işte hem de evde büyümesi, değişmesi, gelişmesi ve performansı için gerekli bir aktördür (Quick ve Quick, 1984; Larson, 2004). Bireyin belirli stres faktörlerine nasıl karşılık vereceği bireylere göre farklılık göstermektedir. Buna ek olarak bireyin stres eşiği aşıldığında stres belirtileri ortaya çıkmaya başlayacaktır. Stres iyi stres veya kötü stres olarak ikiye ayrılmıştır. İyi stres bire veya çalışan için heyecan duyma ve uyarılma gibi bir durumken kötü stres ise bireyin veya çalışanın işini kaybetmesi gibi durumları ifade etmektedir. Kötü stres, kişinin işini kaybetmesi gibi hoş olmayan bir durumdan kaynaklanabilir. Çalışan için iş terfisi olumlu bir stres etkenidir ve kişi üzerinde daha az olumsuz bir etki meydana getirir (Selye, 1976; Larson, 2004).

İş stres faktörleri, işyerinin çalışanları açısından tehdit oluşturan herhangi bir özellikler bütünüdür. İş stres faktörleri çalışanın iş talepleri ve iş ihtiyacı için kaynaklarının yeterli olmaması ile ilişkilidir (French ve Caplan, 1972; Larson, 2004). Stres çevrenin talebi ile çalışanın kapasitesinin arasında dengesizlik olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar işleri üzerinde çok az kontrol sahibi olduklarında veya hiç kontrol sahibi olmadıklarında veya iş talepleri çalışanın kapasitesini aştığında iş stresi ile karşılaşmaktadırlar (Donovan ve Kleiner, 1994; Larson, 2004).

Selye'ye göre (1974) stres, bireyde enerji kaybına neden olmaktadır, çünkü uyum için kullanılan enerji kaynakları tükenebilir niteliktedir. İnsanlara zarar verici

özelliğiyle sebebiyle stres bedende yıpranmalara ve yaşlanmaya yol açmaktadır. Stresin olumlu ve olumsuz özellikleri Selye (1974) tarafından da vurgulanmıştır. Bu doğrultuda stres, organizasyon çalışanlarının işlev ve performanslarını olumlu yönde etkilerse "olumlu stres", bireye zarar verici şekilde etkilerse "olumsuz stres" olarak da tanımlanmaktadır (Quick / aQuick, 1984; Aktaş, 2001).

Özetle stres faktörünün hem çalışanları hem de örgütleri olumsuz bir şekilde etkilediği görülmektedir. Stres sonucunda çalışanlarda, saldırganlık, telaş ve uykusuzluk gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Gökgöz 2013; Eroğlu 2007; Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005). Çalışanlar örgüt içerisinde farklı problemler ile karşılaşınca agresif davranarak şiddete başvurabilir (Gürgeç vd. 2003; Tortumlu, 2019). Farklı nedenlerle strese düşen çalışanlar tamamıyla ümitsizlik içerisine düşebilmektedir (Güney 2011; Tortumlu, 2019).

1.4.2.1. İş Stresinin Olumlu Özellikleri

Ayrıca stresin çalışanın motivasyonunu artırıcı ve çalışanı harekete geçirici olumlu bir özelliğinin de olduğunu söyleyebiliriz. Ancak stresin bu olumlu yanı stresin derecesi ve düzeyiyle ilgilidir. Belli bir düzeydeki stres çalışanı hazırlanmaya ve daha yeterli hale getirmeye yöneltir (Aktaş/ Aktaş, 1992; Tortumlu, 2019).

Belirli bir düzeydeki iş stresi çalışanın etkinliğini ve performansını iyileştirmektedir (Brief ve diğerleri, 1981; Larson, 2004). Buna ek olarak yanlış kanalizasyon edilen stres çalışan ve kurum için zararlıdır ve gerginliklere yol açabilmektedir. Kurum içerisindeki mevcut ortamın stresli olarak algılanıp algılanmayacağı çalışanın olayları nasıl gördüğüne göre değişmektedir. Aynı zamanda bu durum çalışandan çalışana da farklılık göstermektedir. Kısacası herhangi bir türden fazla stres iş tatminsizliğine ek olarak psikolojik, fiziki ve davranışsal sorunları da doğurmaktadır (Larson, 2004).

Örgütsel bakış açısına sahip araştırmacılar belirli bireysel farklılıkları görmezden gelerek yalnızca gelir, iş içeriği ve denetimin kalitesi gibi organizasyona dayalı stres kaynaklarına odaklanırlar. Buna karşın entegre bakış açısı hem bireysel

farklılıklara hem de çevresel faktörlere odaklanır (cf. Ivancevich ve Matteson, 1980; Parker, 1983).

Organizasyonlarda ki koşullar çalışanlar üzerinde doyumsuzluğa neden olan bir etkiye sahipse çalışanlar ruhsal ve fiziksel açıdan oldukça olumsuz etkilenir. Bu sebeple çalışanlar kendilerini olumsuz algılamaya, çalışanların olumsuz davranışlarda bulunmasına neden olur. Günümüzde stres ile ilgili çalışmaların artmasına karşılık stres yaşatan faktörlerin çeşitliliği ve değişkenliğinin incelenmesi gerektiğini söyleyebiliriz (Tortumlu, 2019).

Liderlerin ve çalışanların organizasyonlarda karşılaştıkları stres kaynakları onları fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak birçok açıdan etkileyerek iş verimliliklerinin azalmasına sebebiyet vermektedir. Örnek olarak aşırı stres faktörü kronik bel ağrısı, astım, egzema, şeker hastalığı ve migren gibi daha birçok hastalığa yol açabilmektedir. Fizyolojik olarak sürekli yorgunluk hali ve gerginlik hali örnek gösterilebilir. Psikolojik bakımdan ise sürekli tedirginlik duygusu, maddi sıkıntı ve endişeler, depresyon, karamsarlık, ve konsantre olamama gibi sıralanabilir. Bazı stres faktörleri ise sorumsuzluk, işe karşı ilgisizlik, azalan verimlilik, zamanı etkin kullanamama gibi sorunlara yol açabilmektedir. Bu doğrultuda başarı düzeyleri düşen çalışanlar, alkol ve uyuşturucu kullanmaya, saldırgan davranışlar göstermeye çalışabilmektedir (Şahin, 2005).

1.4.3. İş Stresinin Oluşum Nedenleri

Her işin kendine has çalışma şartları bulunmaktadır. Bu şartlar çalışanların beklenti ve isteklerine cevap vermemesi durumunda çalışanların streslerinin artmasına yol açabilir. Bu koşulları fiziksel ve yönetsel olarak iki gruba ayırmamız mümkündür. Çalışanlar bu iki gruptan herhangi birine ait olamayıp o hazzı duyamazlar ise yalnızlık duyguları yoğunlaşarak iş verimlerinin düşmesine sebep olabilir. Bunlara ek olarak liderlerin basit konularda bile yetkilerini devretmemesi, üstlerin gereksiz yere meşgul edilmesi gibi durumlar çalışanların kendilerini beceriksiz, vasıfsız veya sorumluluk alamayan kişiler olarak görmeleri sonucunu doğurabilir. Bu doğrultuda çalışan güven duygusunu yitirip başkalarının desteği olmadan performansını artıramaz hale gelmektedir. Rol belirsizliği ve rol çatışması, birbirinin devamı olarak ortaya

çıkmaktadır. İşinin sorumluluğunu bilmeyen, kendisine işinin tanımı ve sınırları belirtilmeyen bir çalışan başka çalışanlarının sınırlarına müdahil olabilmekte ve bu durum organizasyon içerisinde çatışmalara neden olabilmektedir. Çalışanın politik destek eksikliği de iş verimliliğini azaltan etkenlerden biridir. Bütün bu durumlar çalışanın yanı sıra liderler içinde geçerli bir durumdur. Yöneticilerde bu durumların yanı sıra, fazla sorumluluk, üstlerine hesap verebilmek, astları arasındaki ilişkileri düzenlemek gibi stres kaynağı olabilecek durumlarda da ortaya çıkabilmektedir (Şahin, 2005).

Kurum başarısının temelinde insan kaynağının çabası yadsınamaz bir yerdedir. Özellikle mal ve hizmet üreterek kar amacı güden kurumlar hedeflerine ulaşabilmek adına insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar kurum içerisinde harcadıkları emeklerine karşılık olarak gelir elde etmektedirler. Bu alış veriş durumu kurum ve çalışan arasında bir nevi sözleşmedir. Bu alış veriş durumu esnasında meydana gelecek kaygı endişe ve stres faktörlerinden dolayı çalışanlar ruhsal ve fiziksel açıdan etkilenmekte ve kurum içi uyum göstermede zorluklarla karşılaşabilmektedirler (Aydın 2002; Tortumlu, 2019).

Stres, kurum içi sebeplerden, kurum dışı sebeplerden, gruplardan ve bizzat kurum çalışanlarından doğabilir. Kurum içi stres, yaşamın önemli bir kısmını iş yerinde geçiren bireyin içinde bulunduğu durumu anlatmak için kullandığı bir kavramdır. Kurumlar büyüyüp geliştikçe kurum çalışanlarını etkileyen stres faktörleri de artış göstermektedir. Kurum ortamında makro boyutta bulunan ücret eşitsizliği gibi stres faktörleri, merkeziyetçilik gibi kurum yapı ve özellikleri, kalabalık, gürültülü, soğuk ve sıcak yerde çalışma gibi fiziki şartlar, çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği gibi kurumsal süreçler kurum içi streslere örnek gösterilebilir (Işıksan, 1998; Aktaş, 2001). Kurum dışı stres faktörleri de birey üzerinde olumsuz yönde etkilidir. Literatür çalışmalarından elde edilen bilgilere göre kişisel stres, belirsizlik, aşırı veya az iş yükü ve kariyer değişiklikleri, eşin ölümü, yaşlanma, emeklilik gibi durumlar da stresi doğurmakta ve kurum dışı stresi ifade etmektedir (Aktaş/ Aktaş, 1992; Aktaş, 2001).

Liderler hem kendilerinin hem de çalışanlarının stres faktörlerini kontrol edebilmek amacıyla çalışanlarını grup çalışmalarına dahil etmeli, strese neden olabilecek çalışma koşullarına karşı dikkatli olmalı ve bu koşulları iyileştirici çalışmalar

yapmalı, gerektiği durumda yetki devri yapabilmeli ve gerekli araç-gereç ihtiyacını karşılayabilmelidir. Buna ek olarak çalışmada başarı arzusunu artırıcı şekilde belli bir ölçüde stres düzeyi olmaması halinde gerçekleştirilen iş monoton bir hal alarak çekiciliğini kaybedebilmektedir. Bu bakımdan liderler stres faktörlerini tamamı ile ortadan kaldırmaya çalışmak yerine destekleyici bir güç olarak kullanmayı başarabilmelidir (Şahin, 2005).

Tüm dünyada yaşanan endüstrileşme sürecinde oluşan insan gücüne ek olarak makineleşme ile birlikte zaman kavramı önem kazanmakta ve iş gücü çalışma süreleri de orantılı olarak artmaktadır. Bu uyum süreçleri de çalışan bireylerde stresi tetikleyerek bireylerde fizyolojik ve psikolojik sağlık sorunlarının yaşanmasına sebep olmaktadır. İnsanların günlük yaşantılarında birçok stres faktörü bulunmakta ancak en etkilisi iş stresi olmaktadır. Organizasyonlarda yönetim ve çalışanlar arasında iletişimi geliştirme çalışmaları daha güçlü bir bağ meydana getirerek çalışanların stres faktörlerini kontrol altına almaya yardımcı olacaktır (Avcı, 2019).

Çalışanların başarı motivasyonu ve kendine düşen görevi başarıyla yerine getirebilmesi oldukça önem arz etmektedir. Bu durum performansın iyileşmesinde oldukça etkilidir. Öte yandan aşırı isteksizlik ve motivasyon kaybı yaşayan çalışanların kurum içinde, mevcut stres ortamında istenen düzeyde performansa ulaşmaları oldukça zordur (Akgündüz 2006; Tortumlu, 2019). Stres ile ilgili deneyimler sonucunda, bireysel önemlerin önceden alındığı gibi aynı zamanda örgütlerinde benzer önlemler alması gereklidir (Baytar 2010; Tortumlu, 2019).

Stresle başa çıkabilmek amacıyla bazı bireysel ve örgütsel etkinlikler bulunmuştur. Bireysel başa çıkma yöntemlerinden bazıları şöyle sıralanabilir: Düzenli uyku uyumak, fiziksel egzersiz yapmak, televizyon izlemek, transandantal meditasyon yapmak, gevşeme teknikleri uygulamak, kültürel ve sportif faaliyetlere katılmak; seyahata çıkmak. Örgütsel başa çıkma yöntemleri ise işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, yetki devrinin yapılması, rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi çalışmaların yapılması ve işgörelere sosyal destek sağlanması da örgütsel başa çıkma yöntemlerinden bazıları olarak sıralanmaktadır (Şahin, 2005).

1.4.4. İş Yerinde Strese Neden Olan Faktörler

İş yerinde strese neden olan faktörler; rol ve görev tanımlarındaki belirsizlik, roller arası çatışma, bireyler arası çatışma, sorumluluk, katılım, iş güvenliği, yönetim şekli, çevresel faktörler, kapasite üstü iş gücü, dedikodu, zaman yönetiminde başarısızlık, iş yükü, işin niteliği, düşük ücret, görevin çeşitliliği ya da çok yönlülüğü olarak sayılabilmektedir (Selimoğlu, 2014; Kılıçarslan, 2014; Avcı, 2019).

Bu doğrultuda yüksek düzeydeki stres birçok sağlık sorunlarını da meydana getirmektedir (Mc Grath, 1976 aktaran Aktaş / Aktaş, 1992; Aktaş, 2001). Stresin bu fiziksel ve psikolojik sorunları ve kişi ve kurum tarafından düzeltilerek ortadan kaldırılabılır. Kurumlar bu stres faktörlerini ortadan kaldıramaz ve çalışanlarını stres düzeylerini yönetemezlerse çalışanın işten ayrılması ve iş verimliliğinin azalması gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olur. Bu doğrultuda ise kurum nitelikli iş gücü kaybı yaşayabilir. Farklı bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde ise iş yaşamı insanın yaşam doyumu ve mutluluğunu etkileyebilecek kadar önemli bir konuma sahiptir. Stres faktörlerinin kronikleşmesi iş stresini de yüksek derece artırmaktadır. Bu durumda iş yaşamında yapılan çalışmalar sonucu elde edilen sonuçlar doğrultusunda destek hizmetlerinin zamanında ve yerinde verilebilmesi oldukça önemlidir (Aktaş, 2001).

Çalışanların performansı, işe devamlılığı, motivasyon ve iş verimliliği ile ilişkili olarak stres kurumlar için ekonomik zararlara yol açmaktadır. Yaşanmakta olan stres çalışanların sinir sistemlerini olumsuz etkileyerek çalışanlar üzerinde sonucunda dikkat eksikliğine yol açabilmektedir (Soysal 2009; Tortumlu, 2019). Bunun sonucunda iş hataları artmakta ve bu hatalar kuruma mal edilerek zararların oluşmasına yol açmaktadır (Bahar 2000; Tortumlu, 2019).

Sevimli ve İşcan'a göre (2005) iş memnuniyeti; yaşam doyumu ve üretkenlik açısından büyük öneme sahiptir. Ayrıca, iş memnuniyetine sahip çalışanların stres düzeyi düşük olmakta ve grup içi çalışmalarında daha uyumlu davranmaktadırlar. İş memnuniyetinin yüksek düzeyde olması çalışanın verimliliğinin artmasına neden olacak ve bu doğrultuda organizasyonun performansının ve verimliliğinin artmasını sağlayacaktır (Parmaksız, Ersöz, Özseven ve Ersöz, 2013).

Çalışanın iş stresinin yüksek olduğu zamanlarda çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını stresle mücadeleyle harcamaktadır. Bu doğrultuda iş için harcanan enerji

azalarak performans düşüklüğü meydana gelmektedir. Stres seviyesinin dengeli olduğu zamanlarda ise motivasyon artarak iş verimliliği de aynı oranda yükselmektedir (Örücü vd., 2011; Gümüştekin ve Öztemiz 2005; Tortumlu, 2019).

Kurum içerisinde refah ve huzuru korumak adına bireysel önlemler alınabileceği gibi kurum tarafından da iş stresi, çalışan performansı ve mevcut atmosfer gibi etkenler önemsenmeye başlanmıştır (Çalık, 2003; Tortumlu, 2019).

Sonuç olarak çalışanların iş tatminlerini önemseyen kurumlar amaçlarına yaklaşmakta diğer kurumlara göre daha öndedir. Çünkü organizasyonlar çalışanlarının iş memnuniyetini artırdığı oranda başarılı olmaktadır (Parmaksız, Ersöz, Özseven ve Ersöz, 2013).

Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi birimi personel seçimi ve işe yerleştirme konusunda dikkatli davranmalı, örgüt içi iletişimi geliştirmeli, izinler ve iyileştirme programları ile kendisine düşen görevleri gerçekleştirmelidir (Robbins ve Judge, 2015; Avcı, 2019). Başarılı organizasyonlar çalışanlarını çok farklı motive etme özelliğine sahiptir. İş motivasyonuna sahip çalışanlar psikolojik bakımda da her türlü insani gereksinimlerini karşılayabilecek durumdadırlar (Kotter, 1990; Avcı, 2019).

Kısacası uzun vadeli stresin kurumlar üzerindeki etkileri şöyle sıralanabilir: devamsızlık, işten ayrılmalar, kurum atmosferinin bozulması ve iş verimliliğinin düşmesi (Barlı 2010; Tortumlu, 2019). Bu durumların ortaya çıkması kurumun ömrünü azaltmaktadır. Çünkü örgütlerin en temel amacı ortalamanın üzerinde bir kar oluşturabilmektir. Kar elde etme amacını güçlü bir rekabet ortamı ve uzun vadeli devamlılık takip etmektedir. Minimum maliyet ile maksimum karlılığa ulaşma gayesi hayati bir önem taşımakta ve olağanüstü performansı doğurmaktadır (Yılmaz ve Ekici 2003; Tortumlu, 2019).

1.5. Değişkenler Arası İlişkiler

Liderler örgütsel çevrenin gittikçe dinamik ve rekabetçi bir hal alması ile beraber çatışan paradoksal talepler ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Jules ve Good, 2014; Akça ve Tuna, 2019). Bu talep taraflarından birini insan diğerini ise organizasyon düzen ve kontrolü oluşturmaktadır. Bu doğrultuda liderler örgütsel yapı ve birey ihtiyaçlarından doğan talep çatışmaları ile baş etmeye çalışmaktadır (Clegg ve diğerleri, 2002; Lewis, 2000; Zhang ve diğerleri, 2015; Akça ve Tuna, 2019). Paradoksal liderlik tarzı bu

çatışan taleplere uygun şekilde karşılık verebilmeyi hedeflemektedir (Starr, 2001; Akça ve Tuna, 2019).

Liderlik, yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bir etkileşim sürecini ifade etmektedir. Yöneticilerin çalışanlar ile olan ilişkileri liderlik davranışı olarak ifade edilmektedir. Liderler davranışları ve verdikleri kararlar ile faaliyetleri ve çalışanları kolaylıkla etkileyebilmektedirler. Liderlik tarz ve davranışlarının çalışanlar üzerinde motivasyon, iş tatmini, stres, iş performansı gibi bir çok etkisi olduğu yapılan araştırmalar doğrultusunda ortaya çıkmıştır (Chen ve Silverthorne, 2005; Akcan, Ünsar ve Küçükkancabaş, 2014). Buna ek olarak liderler çalışanlarının stres düzeylerini azaltabilmek amacıyla çalışanlarına yön ve destek sağlayabilmektedirler (Omolayo, 2007; Akcan, Ünsar ve Küçükkancabaş, 2014). Uzun bir süre stres faktörüne maruz kalan çalışanlar öncelikle bireysel olarak etkilenmekte ve zamanla bu etki düzeyi kişilerarası bir boyuta ulaşmaktadır. Söz konusu durum çalışanlar açısından iş tatminsizliklerine yol açabilmektedir (Kılıç vd., 2013; Serinikli, 2019). Çalışan açısından iş tatmininin yüksek olması çalışanı olumlu şekilde etkilerken, yüksek düzeyde stres durumu da olumsuz yönde etkilemektedir (Canik, 2010; Serinikli, 2019). Organizasyonlar ve liderler tarafından destek verilen çalışanlar stres düzeylerini düşürebilmektedir. Yapılan araştırmalar politik destek ve iş stresi arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Al-Homayan vd., 2013; Arogundade vd., 2015; Demirel, 2013; Gök vd., 2017; Leung vd., 2008; Malik ve Noreen, 2015; Serinikli, 2019). Bu durum sonucunda çalışanlar organizasyona daha fazla katkı sağlamak isteyeceklerdir. Buna ek olarak belirli derecede stres düzeyi çalışanları güdüleyerek iş performanslarının ve başarılarının artmasını sağlayabilmektedir. Fakat yüksek düzeyde stres ise çalışanları depresyona, öz değerini kaybetmeye, verimsizliklere ve çalışanların iş yerine bağlılıklarının azalmasına neden olabilmektedir (Yamuç ve Türker, 2015; Tekingündüz vd., 2015; Serinikli, 2019).

Çalışanlar ile liderler arasında yazısız, sözlü bir anlaşma bulunmaktadır. Bu anlaşma kapsamında liderler çalışanlarından sadakat, iş verimliliği gibi davranışlar beklerken, çalışanlar ise liderlerinden güven, destek gibi davranışlar beklemektedir (Turnley vd., 2003; Turunç ve Çelik, 2010).

Organizasyonlar tarafından çalışanlarına verilen destek çalışanların bu desteği olumlu algılayarak genel stres seviyelerinin düşmesini sağlayacaktır (Kaplan, 2010; Serinikli, 2019). Bu bakımdan çalışanlara verilen lider desteği arttıkça iş stresi düzeyleri de bir o kadar azalacaktır. Yapılan araştırmalar lider desteği ile iş stresini arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Serinikli, 2019).

Çalışanların davranışları lider desteği ile yönlendirilebilmektedir. Liderlerin çalışanlarını bir değer olarak kabul etmesi, mutluluklarını ve organizasyon içerisindeki ilişkilerini önemsemesi çalışanları olumlu şekilde etkilemektedir (Eisenberger vd., 1986; Turunç ve Çelik, 2010). Liderler tarafından çalışanların beklenti ve istekleri karşılandığı sürece çalışanlarda liderlerin beklenti ve isteklerini karşılamaya çalışmaktadırlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Organ, 1977; Turunç ve Çelik, 2010). Lider desteği çalışanlarının esenliğini ve mutluluğunu dikkate alma durumudur (Eisenberger vd., 1986; Turunç ve Çelik, 2010). Çalışanlar tarafından algılanan lider desteği çalışanların işlerine ve organizasyonlarına karşı tutum ve tavırlarını etkilemektedir.

İş stresi ve liderlik arasında ki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma olmuştur. Söz konusu çalışmalar genellikle liderin çalışanlar üzerindeki stres ve iş stresini değiştirici etkilerini incelemektedir. Frye ve Breaugh (2004) yapmış oldukları çalışmada, lider desteğinin iş -aile çatışmasının yanı sıra aile-iş çatışmasını da olumlu veya olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Pleck'e (1997) göre, çalışanın bir yaşam alanında meydana gelen stres durumu diğer yaşamını farklı şekil ve durumlarda etkileyebilmektedir. Bunların yanı sıra liderlerde çalışanlar için oldukça önemli bir stresördür (Basch ve Fisher, 2000; Offermann ve Hellmann, 1996; Sosik ve Godshalk, 2000; Çelik ve Turunç, 2010). Liderler organizasyonlarında stresle veya strese dayalı olumsuz etki ve eylemler ile ilişkili olabilmektedir (Lyons, Schneider, 2009; Çelik ve Turunç, 2010). Liderlerin bir stresör olmaktan çıkarak bir destek faktörü olması ile çalışanlarının stresleri ile ilgili sorunlarını oldukça kolay çözebileceği ortaya atılmıştır. Sonuç olarak liderler kriz yönetimi ve çatışma yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalı ve tecrübeli yaklaşmalıdır (Bligh, Kohles ve Meindl, 2004; Luthans ve Avolio, 2003; Mumford, Friedrich, Caughron ve Byrne, 2007; Osborn, Hunt ve Jauch, 2002; Ganster, 2005; Çelik ve Turunç, 2010).

Çalışanlarının streslerini azaltmak amacıyla liderler çalışanlarına yön ve destek konusunda yardımcı olabilirler (Omolayo, 2007; Turunç, 2015). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki “görev odaklı liderlik tarzı ve iş stresi arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır, ancak ilişki odaklı liderlik tarzı ve yöneticilerin iş stresi arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” (Azmsa vd., 2012; Turunç, 2015).

Genel hatları ile ilk hipotezde, paradoksal liderlik kavramını benimseyen liderler takımlarına karşı uygulamış olduğu politik destek sonucunda düzenleyici bir etki görüldüğü incelenmiştir. İncelenen bu etkide paradoksal liderlik tarzını benimsemiş olan liderler takımlarına karşı olan destek seviyesini az düzeyde tuttuklarında takımlarından olumsuz olarak geri dönüt almaktadırlar. Politik desteği takımlarına yeterli bir düzeyde yansıtan liderler takımlarının desteğini almış olur ve bu sayede organizasyon içerisinde kendi konumunu da güvence altında tutmaya çalışabilirler. Politik desteği istenen ve yeterli düzeyde takımlarına aktarabilen liderler, hem kendilerine hem de takımlarına bir stres durumu yansıtmazlar. Stresin az olduğu liderlerin takımlarına yeterli düzeyde sağlamış olduğu politik destek ile beraber, bireyler liderleri ve organizasyonlarını daha çok benimseyecek bu durumda iş performanslarını arttırabileceklerdir. Bu sebeple;

H₁: Takım düzeyindeki paradoksal liderlik tarzının takımın stres seviyesine etkisinde yöneticinin politik desteğinin düzenleyici rolü vardır.

Günümüzde stres, kaygı, huzursuzluk gibi duygular hayatın ayrılmaz bir parçası olmuştur. Özellikle sanayi devrimi sonrasında iş yaşamında meydana gelen hızlı değişimler ve belirsizlikten kaynaklı durumlar çalışanların strese maruz kalmasına neden olmaktadır (Paşa, 2007; Yurdasever ve Fidan, 2020). Söz konusu liderlerin günümüzde strese sebebiyet veren durumları ve stresin sonuçlarını bilmesi gerekmektedir. Stresi önleme ve yönetme konusunda yeterli beceriye sahip liderler hedeflerine ulaşmış olacaklardır (Yurdasever ve Fidan, 2020).

Liderler işletmelerin amaçlarını gerçekleştirme konusunda önemli rollere sahiptirler. Bu amaçları gerçekleştirmek için liderlerin liderlik özelliklerine sahip olması ve çalışanlarının iş performansına, iş stresine önem vermesi gerekmektedir. Bir liderin en önemli görevlerinden biri organizasyon içerisindeki insan ve madde kaynaklarını en

verimli şekilde kullanmak ve kanal ize etmektir. Bu bakımdan bir lider yüksek kişilik özelliklerine sahip ve çalışan ile yeterli düzeyde etkileşimde olmalıdır. Bunların yanı sıra lider çalışanlarına ortam şartlarına göre davranarak politik isteğini koruyabilmeli ve çalışanın motive edici davranışlarda bulunmalıdır (Demir, 2019). Politik isteğe sahip liderlerin çalışanın yaptığı işi takdir etmesi iş performansını artırarak diğer işlerin daha başarılı ve iyi yapılmasını sağlayacaktır (Demir, 2019). Organizasyon hedeflerini gerçekleştirme amacıyla çalışanların yaşadıkları ve karşılaştıkları iş stresleri lider politik isteği tarafından minimize edilmelidir (Kwok, 2006; Yüksel, 2014).

Araştırmalar göstermektedir ki paradoksal davranışlar sergileyen liderler çalışanları arasındaki kişilerarası çatışmayı artırabilecek karşılaştırmalara daha yatkın olmaktadır. Bu durum sonucunda paradoksal liderliğin kişilerarası çatışmaya ve daha sonrasında iş güvensizliği ve iş stresine neden olabileceği ortaya atılmıştır. Bir lider “hem ve hem de” bakış açısına sahip olduğunda çalışanların karşılaştırma şansı daha yüksek olmaktadır. Çalışanlar kendilerini başkalarıyla karşılaştırdıklarında çatışma ve iş stresine girme olasılıkları artmaktadır. İş yerinde kişilerarası çatışmanın stres, depresyon ve kaygı gibi olumsuz durumlara neden olduğu görülmektedir (Frone, 2000; Spector ve Jex, 1998; De Clercq ve diğerleri, 2020; Yasmeen ve diğerleri, 2020; Abugre ve diğerleri, 2020; Bashir, 2021). Spector ve Jex (1998) tarafından yapılan araştırmalarda kişilerarası çatışmaların stres ve işten ayrılma durumu ile pozitif bir ilişkisinin olduğu, memnuniyet ve bağlılık durumları ile de negatif bir ilişkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Liderin politik isteği çalışanların tutumlarını şekillendirmektedir (Festinger, 1954; Bashir, 2021). Liderler paradoksları yönetirken birçok zaman istemeden belirli bir çalışan grubunun istek ve ihtiyaçlarını daha fazla karşılayabilir ve bu tür durumlar da çalışanların iş stresine girmelerine yol açabilmektedir. Söz edilenler sonucunda lider, çatışmaları ve birbirleriyle çelişkili talepleri yönetmek zorunda olduğu için çok önemli bir konuma sahiptir. Sonuç olarak bir liderin paradoksal davranışları ile iş stresi arasında olumlu bir ilişki mevcuttur (Bashir, 2021).

İş stresi doğası gereği çalışanların içsel motivasyonunu ve düşünme biçimini etkileyebilmekte ve dolayısıyla iş tutum ve davranışlarını da değiştirebilmektedir. Zorluk stresörleri, üstesinden gelinebilecek ve bireysel büyüme-gelişme sağlayabilecek faktörleri (iş yükü, zaman baskısı ve iş karmaşıklığı vb.) içerirken; engelleyici stresörler

ise üstesinden gelinmesi zor faktörleri (örgütsel politikalar, rol çatışması/belirsizliği ve iş güvensizliği vb.) içermektedir. Araştırmamız, paradoksal liderlik kavramının liderler üzerinde oluşturduğu baskıyı liderlerin ilerlemesini destekleyen bir stres olarak ele almaktadır (Chen, Zhang, Liang ve Shen, 2021).

Zorluk ve engelleyici stres faktörlerine karşılık olarak çalışanlar iki farklı başa çıkma stratejisi uygulayabilmektedir. Bunlardan ilki sorun odaklı başa çıkma stratejisidir -aktif başa çıkma olarak da anılır- (Hertel ve diğerleri, 2015; Rosen ve Perrewé, 2017). Bu strateji çalışanların sorunu çözme, sorunun üstesinden gelmeyi içermektedir. İkinci strateji ise geri çekilme yoluyla stres etkilerini azaltmaya çalıştıkları duygu odaklı bir stratejidir (Carver ve Connor-Smith, 2010; Lazarus, 1993; Nes ve Segerstorm, 2006; Rosen ve Perrewé, 2017). Yapılan araştırmalar sorun odaklı başa çıkma ve duygu odaklı başa çıkma stratejilerinin stresi azalttığını ve refahı artırdığını desteklemektedir (Bond ve Bunce, 2000; Chao, 2011; Laierre ve Allen, 2006; Rosen ve Perrewé, 2017).

İncelenen ikinci hipotezde, paradoksal liderlik tarzını benimseyen liderlerin takım stres seviyesi üzerinde politik isteğin düzenleyici bir rolü olduğu görülmektedir. Organizasyonlarda politik istek gösteren liderler kendi takımlarını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedirler. Paradoksal liderliği benimseyen liderler göstermiş oldukları politik istek ile birlikte takımlarının motivasyonunu yükseltmeyi ve hem kendilerine hem de işlerine bağlı kalmalarını amaçlamaktadır. Gösterilen politik istek yeterli düzeyde değilse çalışanlar liderlerini bir engel olarak görebilirler. Çalışanların yeterli politik istek görememesi sonucunda liderlerinden ve organizasyonlarından kopukluk yaşaması kaçınılmaz bir durum haline gelebilmektedir. Bununla birlikte liderlerin takımlarına göstermiş oldukları politik istek düzeyi yeterli ve takımlarının menfaatleri doğrultusunda gerçekleşirse takımda liderini benimseyecek ve onun kendileri için bir engel teşkil etmediğini hissedeceklerdir. Liderlerinin kendilerine olan politik isteğini benimseyen takımlar, liderlerinin stres olgusunu kendi üzerlerinde hissetmeyecek ve bağlı oldukları organizasyonlar için daha fazla iş yükü altına girebileceklerdir. Bu sebeple;

H₂: Takım düzeyindeki paradoksal liderlik tarzının takımın stres seviyesine etkisinde yöneticinin politik isteğinin düzenleyici rolü vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.TAKIM DÜZEYİNDEKİ PARADOKSAL LİDERLİK TARZININ TAKIMIN STRES SEVİYESİNE ETKİSİNDE YÖNETİCİNİN POLİTİK DESTEĞİ VE POLİTİK İSTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı

Günümüzde hızla gelişen ve büyüyen ulaşım sektörü, içinde bulundurduğu lider ve çalışan personellerine en iyi çerçevede organizasyon imkânları sunmayı amaçlar. Bu durum da o organizasyon içerisinde bulunan personellerde bir geri dönüt olarak içinde bulundukları organizasyonlarını diğer organizasyonlar arasında en üst düzeye çıkarmayı kendilerine ilke edinecektir. Araştırmamız bu çerçeve içerisinde lider ve çalışan arasındaki bu kavramları ve çıktıları irdelemektedir. Buradan hareketle, yapılan bu araştırmada paradoksal liderlik kavramının politik destek ve politik istek kuramları ile birlikte örgüt içerisindeki iş stresinin etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

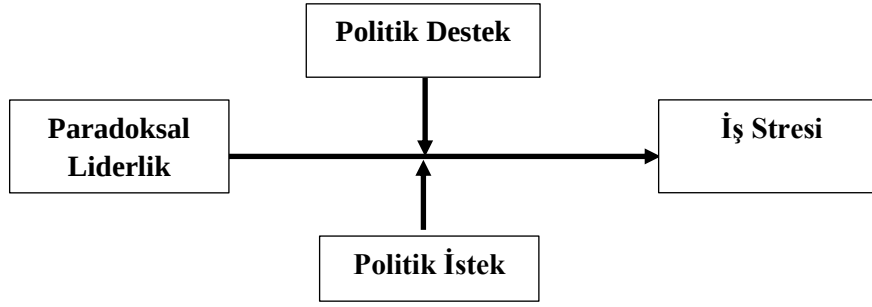
Genel olarak, mevcut araştırma yönetici-çalışan arasındaki liderlik olgusunun politik destek ve politik istek ile birlikte stres kavramının çalışanlar üzerinde ki etkilerinin ne olacağının irdelenmesidir.

Bu bağlam kapsamında oluşan tez, çalışanların mesleğe bakış açılarının nasıl bir etki oluşturduğunu gözlemlemeyi amaçlamıştır.

2.2.Araştırma Modeli

Araştırma modelinde; politik istek ve politik destek düzenleyici değişken, paradoksal liderlik bağımsız değişken ve iş stresi bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



H₁: Takım düzeyindeki paradoksal liderlik tarzının takımın stres seviyesine etkisinde yöneticinin politik desteğinin düzenleyici rolü vardır.

H₂: Takım düzeyindeki paradoksal liderlik tarzının takımın stres seviyesine etkisinde yöneticinin politik isteğinin düzenleyici rolü vardır.

2.3. Araştırma Örnekleminin Belirlenmesi

Ulaşım sektörü gelişmiş olan toplumlar için vazgeçilmez öğelerden biri olup bireylerin günlük yaşantısını hemen hemen her bakımdan yakından ilgilendirmektedir. Toplumda bu denli yer sağlamasının yanı sıra ulaşım sektörünün diğer özelliklerinden birisi ise ekonomik olarak kalkınma ve gelişime alt yapı hazırlamasıdır. Bu bakımdan demiryolu sektörü diğer ulaşım sektörlerinin yanında ekonomiklik ile beraber ergonomiklik bakımından kazanç sağlar. Bu doğrultuda demiryolu trafiği kavramı diğer sektörlerin yanında gelişim göstermektedir (Görgülü, 2017). Sanayi Devrimi ile beraber ticaret gelişmiş olup bu sebeple diğer hizmet sektörlerinin yanında demiryolları sektörü de teknolojik gelişmeler doğrultusunda kendine ulaşım sektöründe yer edinmiştir (Görgülü, 2017). Türkiye’ de demiryolu sektörü hizmet gelişimi ve takibi süreci Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) tarafından sürdürülmektedir (Nalçakan, 2003). Türkiye’ de ulaşım sistemlerinin alt yapısının ekonomik ve düzenli bir şekilde oluşturulması hem bölgesel hem de ulusal alanda var olan gücünü harekete geçirmesinde olanaklı olacaktır. Demiryolu ulaşımının uluslararası, şehirlerarası ve şehir içi taşımacılıklarında yolcu ve yük hizmetlerine erişmesi demiryollarının ülke ekonomisine destek ve katkısını artırmaktadır (Nalçakan, 2003). Demiryolu sektörünün tarihteki yeri oldukça eski olmasına rağmen ulaşım sektöründe taşımacılık bazında sahip olduğu payı çok düşük seviyelerdedir. Yapılan yatırımlar ve bunun yanında yeni

hatların işletmeye açılması taşımacılık sektöründe demiryollarının da ülkemizde ulaşım sektöründe pay sahibi olmasına etkili olmuştur (Çevik ve Güler, 2019). Gelişen ve büyüyen teknoloji ile beraber ülkelerin dışa bağımlılığını azaltmak istemesi ve bu doğrultuda ulaştırma da bağımsızlık edinmesi gerekli ilkelerdendir. Taşıma ve ulaşım maliyetlerinin düşük olduğu üst düzeyde hizmet kalitesine sahip personellerinin bulunduğu TCDD'nin Türkiye ekonomik hacmine desteği azımsanmamalıdır. Bu bakımdan demiryollarının alt yapısının ve diğer kaynaklarının gelişmesi ülke ekonomisine büyük katkı sağlayacaktır (Aydemir ve Çubuk, 2018).

Bu bilgilerden hareketle, ulaşım sektöründe diğer iş kollarının yanında demiryolu taşımacılığının da etkin ve kapsamlı olduğuna ulaşabiliriz. İşletme personellerinin bu etkide önemini ve bulunduğu yerini anlatmak amacıyla mevcut çalışmamızın ana kütlesini kurum içerisinde bulunan personeller oluşturmaktadır. İşletme içinde bulunan yönetici ve çalışanlardan veriler toplanmıştır. Toplamda 386 çalışan ve 81 yöneticiden olmak üzere yüz yüze anket yöntemi ve sanal ortamlardan cevaplanan anketler ile iletişim kurulmuştur. Ancak araştırma kapsamında eksik ve hatalı olması nedeniyle 51 adet çalışanlara ait anket ve 20 adet yöneticilere ait olan anket veri setinden çıkarılarak analiz dışı bırakılmıştır.

2.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları bünyesinde yer alan bazı istasyon ve gar müdürlüklerinde görev yapan işçi, memur ve yönetici basamağında bulunan çalışanlara ait farklı anketler hazırlanmıştır. Hazırlanan anketler daha öncesinde bazı çalışan ve yönetim birimleri personelleri ile yapılan sözlü mülakatlar sonucunda düşünülen ve öngörülen sorunlara yönelik hazırlanmıştır. Toplanan verilerde ele alınan durum ise çalışanların kendi üstlerini (yönetici) , yöneticilerin ise kendi astlarını (çalışanları) birbirlerine duydukları sorunlardan ve ulaşmak istedikleri çözümlerden yola çıkılarak hazırlanmış olan anketler oluşturmaktadır. Bu araştırmanın veri toplama sürecinde ise kolayda örnekleme yöntemi ile beraber kartopu örneklemesinden de yararlanılmıştır. Araştırma örnekleminin % 95 güven düzeyinde araştırma evrenini temsil ettiğini söyleyebiliriz.

2.5.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Paradoksal Liderlik Ölçeği: Zhang ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen bu ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar (1) “liderin, bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranması”, (2) “liderin, benmerkezciliğini başkaları merkezciliği ile birleştirme boyutu”, (3) “liderin, özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutması boyutu”, (4) “liderin, esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulatması boyutu” ve (5) “liderin, çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilmesi hem de onlara yakın davranması” boyutundan oluşmaktadır.

Politik Destek Ölçeği: Bu araştırmada Ellen (2015) tarafından literatürde yer alan ölçekte liderin çalışanları için sağlamış olduğu politik destek tutumu incelenmiştir. Ölçekte “Ekibime destekçiler sağlayabilmek için yüksek düzeyde ikna yoluna başvururum”, “Ekibimdeki kişileri organizasyon içerisindeki diğer insanlara överim”, “Etkimi/gücümü başkalarının ekibimde ki kişilere aşırı yüklenmesine “zarar vermesini” önlemek için kullanırım” gibi ifadeler yer almaktadır.

İş Stresi Ölçeği: Araştırmada çalışanların iş stresi ölçmek amacıyla, literatürde stres konusu üzerine önemli çalışmalar yapmış olan Baltaş (2004) tarafından geliştirilmiş olan 15 soruluk iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 15 madde yer almakta cevap seçenekleri ise “Hiçbir Zaman”, “Ender Olarak”, “Bazen”, “Sık sık” ve “Nerdeyse Her Zaman” şeklinde yerleştirilmiştir. İş stresi ölçeğinin puanlanması “Hiçbir Zaman” ifadesi için 5, “Ender Olarak” ifadesi için 4, “Bazen” ifadesi için 3, “Sık sık” ifadesi için 2 ve “Nerdeyse Her Zaman” ifadesi için ise 1 puan verilerek yapılacaktır. . Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,75'dir.

Politik İstek Ölçeği: Kapoutsis ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen bu ölçekte 8 madden yararlanılmıştır ve bu ölçek (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum aralıklarına sahip 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. “Çalışma şartlarımı iyileştirmek için politik taktikler kullanırım”, “Özbenliğimi korumak için politikayla ilgilenebilirim”, “Başkaları için iyi bir şey yapmak bazen politik davranmak anlamına gelir” gibi ifadeler bu ölçekte kullanılmıştır.

Hazırlanmış olan iki anketin birinde yönetici statüsünde bulunan çalışanlara demografik sorular (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni hal, toplam iş tecrübesi,

kurumda kaç yıldır çalıştığı, ekibinde kaç kişi yer aldığı, mevcut iş pozisyonu ve iş yeri birimi) sorulmuş ve çalışanlarına sağladıkları politik destek ve politik istek ölçeklerine yer verilerek toplamda 25 adet soru yöneltilmiştir. İkinci anket formunda ise kurumda işçi/memur statüsünde bulunan çalışanlara demografik sorular (cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni hal, toplam iş tecrübesi, kurumda kaç yıldır çalıştığı, yöneticisi ile kaç yıldır birlikte çalıştığı, aylık çalışma süresi, mevcut iş pozisyonu ve iş yeri birimi) sorulmuş ve paradoksal liderlik ile birlikte iş stresi ölçeğine yer verilerek toplamda 58 adet soru yöneltilmiştir.

2.6. Analiz Yöntemi

Araştırmanın mevcut hipotezlerini test etmek için liderin politik isteğinin ve politik desteğinin ekip düzeyindeki paradoksal liderlik ve stres seviyesi arasındaki durumsal etkilerini tahmin etmek için önyükleme (bootstrapping) yöntemi kullandık. Önyükleme yönteminin, çalışmamız açısından avantajlı bir durum oluşturmaktadır. Çünkü, mevcut örneklemin küçük olduğu ve koşulsak etkiler açısından da normal bir dağılıma sahip olmayı izlememektedir Edwards ve Lambert (2007) ve Hayes (2013) tarafından ortaya koyulan PROCESS makraso kullanılarak koşulsal etki ortaya koyulmuştur (liderin politik isteği ve politik desteği). Tüm bağımsız değişkenler, istatistiksel analizlerde büyük ortalama merkezlidir.

2.7. Bulgular

Bu araştırma ulaşım sektöründe görev alan yönetici ve çalışanları kapsamaktadır. Bu araştırmanın bulgularına ilişkin detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.7.1. Çalışan (İşçi) Personellerin Özelliklerine Ait Bulgular

Tablo 1’de toplanan veriler sonrasında çalışan personeller de ankete katılım gösteren çalışanlar arasında % 0,3 nün kadın % 99,7 sinin ise erkek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 1. Çalışanların Cinsiyeti

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
Kadın	1	% 0,3
Erkek	334	% 99,7
Toplam	335	% 100

Tablo 2'de ulaşım (demiryolları) sektöründe faaliyet gösteren çalışanların medeni halleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu çalışanların % 38,2 sinin evli % 61,8' inin ise bekar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. Çalışanların Medeni Hali

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
Evli	128	% 38,2
Bekar	207	% 61,8
Toplam	335	% 100

Tablo 3'te demiryolunda ankete katılan çalışan personellerin yaş aralıkları verilmiştir. Buna göre 335 kişinin yer aldığı çalışmada personellerin yaş aralıklarının oranı; 20-23 yaş grubunda % 3,0, 24-28 yaş grubunda % 34,6, 29-34 yaş grubunda % 36,1, 35-41 yaş grubunda % 20,0 ve 42 yaş ve üzeri grubunda ise % 6,3 olarak kaydedilmiştir.

Tablo 3. Çalışanların Yaşı

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
20-23 Yaş	10	% 3,0
24-28 Yaş	116	% 34,6
29-34 Yaş	121	% 36,1
35-41 Yaş	67	% 20,0
42 Yaş ve Üzeri	21	% 6,3
Toplam	335	% 100

Tablo 4’te bulunan bulgulara, araştırmada çalışanların % 9,3’ünün lise, % 47,5’ nin yüksekokul, % 42,4 nn fakülte/niversite, % 0,9 nun ise lisansüstü eēitim düzeyine sahip olduēu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Çalışanların ērenim Düzeyi

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
Lise	31	% 9,3
Yüksekokul	159	% 47,5
Fakülte/niversite	142	% 42,4
Lisansüstü	3	% 0,9
Toplam	335	% 100

2.7.2. Yönetici Personellerin zelliklerine Ait Bulgular

Tablo 5’te yer alan bulgulara göre yöneticiler bazında toplanan verilerde kadın yönetici oranı % 0 olarak kaydedilir iken yönetici erkek oranı % 100 olarak kaydedilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin Cinsiyeti

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
Kadın	0	% 0
Erkek	61	% 100
Toplam	61	% 100

Tablo 6’da ulaşım (demiryolları) sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerin medeni halleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu verilerde yöneticilerin % 70,5 inin evli % 29,5 inin ise bekar olduēu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6. Yöneticilerin Medeni Hali

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
Evli	43	% 70,5
Bekar	18	% 29,5
Toplam	61	% 100

Tablo 7’de demiryolu sektöründe ankete katılım gösteren yönetici görevini üstlenen personellerin yaş aralıkları verilmiştir. Buna göre 61 kişinin yer aldığı çalışmada yöneticilerin yaş aralıkları oranı; 24-28 yaş grubunda % 16,4, 29-34 yaş grubunda % 32,8, 35-41 yaş grubunda % 14,8 olurken 42 yaş ve üzeri grubunda ise % 36,1 olarak kaydedilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerin Yaşı

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
24-28 Yaş	10	% 16,4
29-34 Yaş	20	% 32,8
35-41 Yaş	9	% 14,8
42 Yaş ve Üzeri	22	% 36,1
Toplam	61	% 100

Tablo 8’de bulunan bulgularda, araştırmaya katılan yöneticilerin % 19,7 sinin yüksekokul, % 78,7 sinin fakülte/üniversite, % 1,6 sınıfın ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. Yöneticilerin Öğrenim Düzeyi

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
Yüksekokul	12	% 19,7
Fakülte/Üniversite	48	% 78,7
Lisansüstü	1	% 1,6
Toplam	61	% 100

2.7.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmadaki ölçek verilerine ilişkin ulaşılan istatistik sonuçları elde edilen verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine yer verilmiştir. Bu verilerin normal dağılıp dağılmadığı tartışılacaktır. Bununla birlikte bu verilere ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri de aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Yapılan araştırmalardaki elde edilen verilerin normal düzeyde dağılım gösterebilmesi için çarpıklık değerlerinin 3'ten, basıklık değerlerinin ise 10'dan büyük olmaması gerekmektedir (Kline 2011; Camadan, Baştopçu, Tosun, Yangın ve Kılıç, 2018). Aşağıda yer alan tabloda geçen bilgilerin bu koşulları sağladığı görülmüş ve verilerin normal düzeyde bir dağılım gösterdiğini ortaya çıkmıştır. Yönetici ve çalışan istatistiklerinin bulguları Tablo 9 ve Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 9. Yönetici İstatistikleri

No	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
PWI1-İyilik Boyutu	4,328	,8703	-1,172	,595
PWI2-İyilik Boyutu	4,328	,7686	-1,329	2,141
PWI3-İyilik Boyutu	4,311	,8668	-1,137	,554
PWI4-İyilik Boyutu	4,279	,7557	-1,237	2,108
PWS1-Ozbenlik Boyutu	4,164	,9518	-,939	-,059
PWS2-Ozbenlik Boyutu	4,131	1,1325	-1,405	1,280
PWS3-Ozbenlik Boyutu	4,098	1,0117	-1,101	,650
PWS4-Ozbenlik Boyutu	4,213	,8966	-1,301	1,979
PS1-Destek Boyutu	4,246	,9248	-1,564	3,159
PS2-Destek Boyutu	4,262	,8737	-1,786	4,662
PS3-Destek Boyutu	4,230	,8831	-1,675	4,130
PS4-Destek Boyutu	4,295	,6915	-1,093	2,266
PS5-Destek Boyutu	4,279	,8393	-1,098	,739
PS6-Destek Boyutu	4,525	,6978	-1,764	3,847
PS7-Destek Boyutu	4,443	,6714	-1,492	3,665
PS8-Destek Boyutu	4,279	,7774	-,977	,749

Tablo 10. Çalışan İstatistikleri

No	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
U1-Tekdüze Boyutu	3,221	1,4638	-,359	-1,290
U2-Tekdüze Boyutu	3,269	1,3905	-,375	-1,194
U3-Tekdüze Boyutu	3,349	1,4207	-,420	-1,172
U4-Tekdüze Boyutu	3,370	1,3604	-,370	-1,130
U5-Tekdüze Boyutu	3,293	1,3965	-,327	-1,214
SO6-Birleştirme Boyutu	3,316	1,3673	-,324	-1,150
SO7-Birleştirme Boyutu	3,406	1,3611	-,385	-1,120
SO8-Birleştirme Boyutu	3,418	1,3464	-,380	-1,130
SO9-Birleştirme Boyutu	3,394	1,3200	-,338	-1,076
SO10-Birleştirme Boyutu	3,388	1,3059	-,382	-1,018
CA11-Karar Boyutu	3,391	1,3818	-,412	-1,110
CA12-Karar Boyutu	3,370	1,3359	-,375	-1,054
CA13-Karar Boyutu	3,433	1,3428	-,438	-1,038
CA14-Karar Boyutu	3,424	1,3754	-,441	-1,097
RF15-Esneklik Boyutu	3,424	1,3578	-,412	-1,085
RF16-Esneklik Boyutu	3,436	1,3540	-,449	-1,036
RF17-Esneklik Boyutu	3,355	1,3720	-,429	-1,082

Tablo10.(Devam)

No	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
RF18-Esneklik Boyutu	3,382	1,3145	-,334	-1,096
DC19-Yakınlık Boyutu	3,382	1,3438	-,499	-,953
DC20-Yakınlık Boyutu	3,355	1,3698	-,401	-1,103
DC21-Yakınlık Boyutu	3,409	1,3853	-,476	-1,070
DC22-Yakınlık Boyutu	3,403	1,3741	-,426	-1,103
ST1-Stres Boyutu	3,316	1,0560	-,231	-,544
ST2-Stres Boyutu	3,513	1,0857	-,367	-,632
ST3-Stres Boyutu	3,513	1,1236	-,409	-,572
ST4-Stres Boyutu	3,496	1,1396	-,422	-,590
ST5-Stres Boyutu	3,445	1,1539	-,435	-,543
ST6-Stres Boyutu	3,421	1,1909	-,475	-,646
ST7-Stres Boyutu	3,313	1,2064	-,344	-,764
ST8-Stres Boyutu	3,403	1,0842	-,273	-,614
ST9-Stres Boyutu	3,370	1,1453	-,364	-,663
ST10-Stres Boyutu	3,385	1,1854	-,359	-,799
ST11-Stres Boyutu	3,361	1,2029	-,319	-,841
ST12-Stres Boyutu	3,361	1,1854	-,350	-,842
ST13-Stres Boyutu	3,543	1,1041	-,500	-,514
ST14-Stres Boyutu	3,603	1,0809	-,647	-,091
ST15-Stres Boyutu	3,731	1,1370	-,810	,012

2.7.3. Ortak Yöntem Varyansı

Çalışmanın verileri her ne kadar tek farklı kaynaklardan toplansa da, ortak yöntem varyansı çalışmamız açısından hala önemli bir problem olabilir. Çünkü çalışmamızdaki paradoksal liderlik tarzı ve stres seviyesi çalışanlar tarafından rapor edilirken; politik istek ve politik destek yönetici tarafından rapor edilmiştir. Ortak yöntem varyansı hatasının üstesinden gelmek amacıyla, takımın üyeleri rassal olarak iki gruba ayrılarak bölünmüş grup tekniği kullanılmıştır (J.Arnold, 1982). Bu aşamadan sonra, paradoksal liderlik tarzı ve stres seviyesi puanlarını A alt grubu ve b alt grubuna bölünerek kullanılmıştır ve her alt grup odak ekibinden en az iki üyeyi içermektedir (Takeuchi, Chen ve Lepak, 2009). Liderin politik desteği ve politik isteği, takım üyeleri yerine lider tarafından rapor edildiği için bir araya getirilerek analizler gerçekleştirilmiştir.

Çünkü, mevcut örneklemin küçük olduğu ve koşulsal etkiler açısından da normal bir dağılıma sahip olmayı izlememektedir. Edwards ve Lambert (2007) ve Hayes (2013) tarafından ortaya koyulan PROCESS makraso kullanılarak koşulsal etki ortaya koyulmuştur (liderin politik isteği ve politik desteği). Tüm bağımsız değişkenler, istatistiksel analizlerde büyük ortalama merkezlidir.

2.7.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), önceden ortaya konulmuş olan az sayıdaki değişkenlerin arasında yer alan ilişkilerin oluşturduğu modelin anlamlılığının test edilebilmesidir. DFA, örneklem verilerini sentezleyerek öne sürülmüş olan model veya modellerin doğru ve tutarlı olup olmadığını kontrol etmek için kullanılmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2013; Ergül ve Yılmaz, 2020). DFA, bir kuramsal çerçeve temelinden yola çıkılarak uygulanmaya başlanmıştır. DFA’de bir modele binayen, gerekli analizlerin yapılabilir olması için 3 adet temel ögenin belirtilmiş olması gerekli görülmektedir. Bunların ilki, önsel olarak faktör sayısının belirlenmiş olmasıdır. İkinci olarak, gözlemlenen değişkenler kümesinin yüklerinin belirlenmiş olmasıdır. Sonuncusu ise, faktörlerin ilişkilerinin belirlenmiş olmasıdır (Bollen, 1989; Brown, 2015; Ergül ve Yılmaz, 2020).

Araştırmada kurulmuş olan modelle ilgili olarak aşağıda kurulan modelin reddedilip reddedilemeyeceğine karar verilirken çeşitli uyum indekslerinden yararlanılmıştır. Hooper, Coughlan ve Mullen (2008) Her araştırma için kullanılacak olan standart bir uyum indekslerinin olmadığını ifade edilmektedir. Çeşitli uyum indeksleri örneklem büyüklüklerine göre etkilenebildiğinden (Hooper vd., 2008; Toygar ve Kırlioğlu, 2020), çalışma kapsamında χ^2 /sd , SRMR, CFI, RMSEA, PNFI, IFI ve PGFI gibi örneklemden etkilenmeyen ve yaygın olarak çeşitli araştırmalarda kullanılan (Kıraç, 2019; Dinç ve Ekinci, 2019; Kırlioğlu ve Tekin, 2019; Öztürk ve Kıraç, 2019; Kalaycı-Kırlioğlu, Daşbaş ve Karakuş, 2020; Toygar ve Kırlioğlu, 2020) uyum indeksleri bu çalışmada tercih edilmiştir. Modelin kabul edilebilmesi için $\chi^2 /sd < 5$; SRMR < 0,10; CFI $\geq 0,90$; RMSEA < 0,10; PNFI > 0,50; IFI $\geq 0,90$ ve PGFI > 0,50 olmalıdır (Schermerle-Engel, Moosbrugger ve Müller 2003; Schreiber, Nora, Stage, Barlow & King, 2006; Toygar ve Kırlioğlu, 2020).

Tablo 11’de gözlemlenen değerler sonucunda; 5 boyutlu paradoksal liderlik değişkeninin ve 1 boyutlu stres değişkeninin faktörlü modeli ele alındığında modele ait doğrulayıcı faktör analizinin iyi uyum indekslerini ortaya çıkardığı gözlemlenmektedir. Sonuç olarak bu tabloda belirtilen uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, araştırmada yer alan paradoksal liderlik ölçüm modelinin kabul edilebilir bir seviyede uyum sağladığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 11. Alternatif Model Ölçümleri için Uyum İndeksleri (Çalışan tarafından Değerlendirilen)

Ölçüm Modeli	Df	χ^2	χ^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Tek faktörlü model ^a	74	5123.365	8.14	0.69	0.67	0.21	0.15
İki faktörlü model ^b	75	4987.174	7.91	0.70	0.68	0.20	0.14
Üç faktörlü model ^c	77	4928.189	7.87	0.70	0.68	0.20	0.14
Dört faktörlü model ^d	80	5245.761	8.42	0.68	0.65	0.30	0.15
Beş faktörlü model ^e	83	3555.305	5.73	0.80	0.78	0.24	0.12
Altı faktörlü model ^f	99	1301.796	2.15	0.95	0.95	0.04	0.06

Not: n = 335. CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; TLI: Normlandırılmamış Uyum İndeksi; SRMR = Hata kareler ortalaması karekökü; RMSEA = Kestirim hataların ortalama karekökü, 95 % güven aralığı. ^a Tüm göstergeler tek bir faktöre yüklenmiştir; ^b “Bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak bir faktör ve ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği(özgecilik) ile birleştirmek, özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma, esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak, çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme ve stres ikinci bir faktöre yüklenmiştir”; ^c “bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak ve ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği(özgecilik) ile birleştirmek ayrı birer faktör, ve özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma”, “Esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak, çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme ve stres tek bir faktöre yüklenmiştir”; ^d “bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak, ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği(özgecilik) ile birleştirmek ve özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma ayrı birer faktör, ve esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak, çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme ve stres tek bir faktöre yüklenmiştir”; ^e “bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak, ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği(özgecilik) ile birleştirmek ve özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma ve esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak ayrı birer faktör, ve çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme ve stres tek bir faktöre yüklenmiştir” ^f “bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak, ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği(özgecilik) ile birleştirmek, özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma ve esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak, çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme ve stres ayrı faktörlere yüklenmiştir”.

Tablo 12’de gözlemlenen değerler sonucunda; 2 boyuttan oluşan politik istek ve 1 boyuttan oluşan politik destek kavramlarının faktörlü modeli ele alındığında modele ait doğrulayıcı faktör analizinin iyi uyum indekslerini ortaya çıkardığı gözlemlenmektedir. Sonuç olarak bu tabloda belirtilen uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, araştırmada yer alan paradoksal liderlik ölçüm modelinin kabul edilebilir bir seviyede uyum sağladığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12. Alternatif Model Ölçümleri için Uyum İndeksleri (Yönetici tarafından Değerlendirilen)

Ölçüm Modeli	Df	χ^2	χ^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Tek faktörlü model ^a	104	334.824	3.22	0.75	0.71	0.08	0.19
İki faktörlü model ^b	103	294.059	2.85	0.79	0.76	0.08	0.18
Üç faktörlü model ^c	94	164.070	1.74	0.92	0.90	0.07	0.07

Not: n = 61. CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; TLI: Normlandırılmamış Uyum İndeksi; SRMR = Hata kareler ortalaması karekökü; RMSEA = Kestirim hataların ortalama karekökü, 95 % güven aralığı. Tüm göstergeler tek bir faktöre yüklenmiştir; Not: ^a. PIKC: Kişisel Çıkar; PIBI: Başkalarının İyiliği; PS:Politik Destek ^b X²: 164.070; χ^2 / df: 1.74; p< 0.01; CFI: 0.92; TLII: 0.90; SRMR: 0.07; RMSEA: 0.09. * Tüm faktör yükleri 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda 13’de çalışanlar tarafından değerlendirilen 37 maddelik değişkenlerin analizi yapılmıştır. Bu analizlere göre 5 değişkenden oluşan bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak kavramı Cronbach (güvenirlik) değeri 0,96 ve CR değeri 0,96 AVE değeri ise 0,83 olarak ölçümlenmiştir. 5 boyuttan oluşan Ben-merkezciliği başkaları merkezciliği (özgecilik) ile birleştirmek boyutu Cronbach (güvenirlik) değeri 0,95 CR değeri 0,95 AVE değeri 0,80 olarak çıkmıştır. 4 değişkenden oluşan Özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma kavramı Cronbach (güvenirlik) değeri 0,94 CR değeri 0,94 AVE değeri 0,79 olmuştur. 4 değişkenden oluşan esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak boyutunda Cronbach (güvenirlik) değeri 0,94 CR değeri 0,94 AVE değeri 0,80’ dir. 4 değişkenden oluşan çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme boyutunun Cronbach (güvenirlik) değeri 0,95 CR değeri 0,95 AVE değeri 0,81’ dir. 15 maddeden oluşan stres boyutunun ise Cronbach (güvenirlik) değeri 0,95 CR değerinin 0,71 AVE değerinin 0,56 olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanlar tarafından değerlendirilen bu boyutların ^b X²: 1301.796; χ^2 / df: 2.15; p< 0.01; CFI: 0.95; TLII: 0.95; SRMR: 0.04; RMSEA: 0.06 değerlerinde olduğu analiz edilmiştir. Bu sonuçta değerlere bakıldığında ölçülen değişken değerlerinin CMIN/DF sonucunun iyi uyum aralığında, CFI değerinin kabul edilebilir uyum aralığında, TLII değerinin iyi uyum aralığında, SRMR değerinin iyi uyum aralığında, RMSEA değerinin de kabul edilebilir uyum aralığında olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 13. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Çalışan)

Değişkenler	Ort	Faktör Yükü	Cronbach σ	CR	AVE
Bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak			0,96	0,96	0,83
BED2	3,26	0,93			
BED4	3,37	0,92			
BED3	3,35	0,91			
BED5	3,29	0,91			
BED1	3,22	0,89			
Ben-merkezciliği başkaları merkezciliği(özgecilik) ile birleştirmek boyutu			0,95	0,95	0,80
BMB2	3,41	0,92			
BMB3	3,42	0,90			
BMB1	3,32	0,90			
BMB5	3,39	0,90			
BMB4	3,39	0,88			
Özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma			0,94	0,94	0,79
OET2	3,37	0,90			
OET1	3,39	0,90			
OET4	3,43	0,88			
OET3	3,42	0,88			

Tablo 13.(Devamı)

Esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulatmak			0,94	0,94	0,80
EGU3	3,36	0,91			
EGU1	3,42	0,90			
EGU2	3,44	0,88			
EGU4	3,38	0,88			
Çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme			0,95	0,95	0,81
CMY2	3,36	0,92			
CMY1	3,38	0,91			
CMY3	3,41	0,91			
CMY4	3,40	0,87			
Stres			0,95	0,71	0,56
S7	3,31	0,84			
S11	3,36	0,82			
S8	3,40	0,82			
S9	3,37	0,82			
S12	3,36	0,80			
S10	3,39	0,79			
S6	3,42	0,78			
S13	3,54	0,76			
S3	3,51	0,72			
S5	3,45	0,71			
S2	3,51	0,70			
S14	3,60	0,68			
S4	3,50	0,68			
S15	3,73	0,65			
S11	3,36	0,62			

Not: ^a BED: Bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak; bmb: Ben-merkezciliği başkaları merkezciliği(özgecilik) ile birleştirmek boyutu; OET: Özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma; EGU: Esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak; CMY: Çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme; S: Stres. ^b X²: 1301.796; χ^2 / df: 2.15; p< 0.01; CFI: 0.95; TLII: 0.95; SRMR: 0.04; RMSEA: 0.06* Tüm faktör yükleri 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 14’te toplam 16 değişkenden oluşan kavramlar incelenmiştir. Bunun sonucunda, 4 değişkenden oluşan kişisel çıkar kavramı Cronbach (güvenirlilik) düzeyi 0,91 çıkmıştır. Kişisel çıkar kavramında ölçülen CR 0,96 ve AVE 0,83 değerlerinde olduğu gözlemlenmiştir. Diğer bir değişken olan başkalarının iyiliği kavramı da 4 değişkenden oluşmuştur. Başkalarının iyiliği kavramında ölçülen Cronbach (güvenirlilik) düzeyi 0,92 CR değeri 0,95 ve AVE değeri ise 0,80 olarak ölçümlenmiştir. 8 değişkenden oluşan politik destek kavramı Cronbach (güvenirlilik) düzeyi 0,93 olurken CR değeri 0,94 AVE değeri 0,79 olarak ölçülmüştür. Yöneticiler tarafından değerlendirilen bu değişkenlerin ^b X²: 164.070; χ^2 / df: 1.74; p< 0.01; CFI: 0.92; TLII: 0.90; SRMR: 0.07; RMSEA: 0.09 değerlerinde olduğu analiz edilmiştir. Bu sonuçta değerlere bakıldığında ölçülen değişken değerlerinin CMIN/DF sonucunun iyi uyum aralığında, CFI değerinin kabul edilebilir uyum aralığında, TLII değerinin kabul edilebilir uyum aralığında, SRMR değerinin kabul edilebilir uyum aralığında, RMSEA değerinin de kabul edilebilir uyum aralığında olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 14. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Yönetici tarafından puanlanan)

Değişkenler	Ort	Faktör Yükü	Cronbach σ	CR	AVE
Kişisel Çıkar			0,91	0,96	0,83
PIKC3	4,01	0,88			
PIKC1	4,16	0,87			
PIKC2	4,13	0,86			
PIKC4	4,21	0,81			
Başkalarının İyiliği			0,92	0,95	0,80
PIBI3	4,31	0,96			
PIBI2	4,33	0,97			
PIBI1	4,33	0,78			

Tablo 14. (Devamı)

PIBI4	4,28	0,67		
Politik Destek			0,93	0,94 0,79
PS2	4,26	0,88		
PS3	4,23	0,87		
PS4	4,30	0,85		
PS1	4,25	0,85		
PS7	4,44	0,77		
PS5	4,28	0,77		
PS6	4,53	0,76		
PS8	4,28	0,71		

Not: ^a. PIKC: Kişisel Çıkar; PIBI: Başkalarının İyiliği; PS:Politik Destek ^b X²: 164.070; χ^2 / df: 1.74; p< 0.01; CFI: 0.92; TLII: 0.90; SRMR: 0.07; RMSEA: 0.09. * Tüm faktör yükleri 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

2.7.5 Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 14'e göre yöneticilerin sergilediği paradoksal liderlik düzeyinin yüksek (ort.= 3,37) olduğu görülmektedir. Paradoksal liderlik kavramı personellerin talep ve isteklerini aynı zaman döngüsü içerisinde karşılayabilen liderlik kuramı olarak gösterilir. Paradoksal liderlik takımsal çatışmaları ve olabilecek sorunları yönlendirme konusunda en etkili yol olarak değerlendirilir. Örgütteki yöneticilerin politik istek düzeyinin yüksek (ort.= 4,23) olduğu görülmektedir. Bu verilere göre paradoksal liderlik düzeyi ve politik istek düzeyinin bu sektörde irdelenmesi durumunda her iki değişken kuramının da yüksek değerler taşıdıkları gözlenmektedir.

Tablo 15'e bakıldığında; bağımsız değişken paradoksal liderlik ile düzenleyici değişken politik istek arasında %95 önem düzeyinde pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r= 0,25$; $p<.10$). Veri değerlendirmesinin bu noktasında ise paradoksal liderlik kuramının politik istek kuramına, sektör içerisinde düşük bir seviye izleyerek anlamlı bir ilişki yönünde etki ettiğini gözlemlenir.

Bağımsız değişken paradoksal liderlik ile düzenleyici değişken politik destek arasında %95 önem düzeyinde pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki

bulunmaktadır ($r = 0,22$; $p < .10$). Sektör içerisinde yer alan paradoksal liderliğin politik destek ile olan ilişkisine baktığımız durumda ise bu değişkenlerimizin örgüt içerisinde düşük seviyede de olsa anlamlı (olumlu) bir ilişkiye sahip olduğunu gözlemleriz.

Bağımsız değişken paradoksal liderlik ile bağımlı değişken iş stresi arasında %95 önem düzeyinde pozitif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,30$; $p < .05$). Bir bağımlı (paradoksal liderlik) bir bağımsız (iş stresi) değişkenlerimizin incelendiği bu kısımda örgüt içerisinde olan, paradoksal liderlik kuramının sektördeki iş stresine etkisi orta düzeyde ve olumlu (pozitif) yönde bir ilişkisi bulunduğunu gözlemleriz.

Politik istek ile politik destek arasında %95 önem düzeyinde pozitif yönlü yüksek seviyede anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,84$; $p < .001$). Sektörde yer alan örgüt içerisindeki politik destek ve politik istek kavramlarının ilişkisinde personeller arasında bu değişkenlerin, yüksek derecede olumlu (pozitif) bir etkileşim ve ilişkide bulunduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 15. Yapının Özellikleri ve Korelasyonları

Değişkenler	Ort	SD	1	2	3	4	5
1. TBUY	32.13	22.66	1				
2. PL	3.37	0.67	0.08	1			
3. PI	4.23	0.75	-0.06	0.25 [†]	1		
4. PS	4.30	0.67	0.03	0.22 [†]	0.84**	1	
5. S	3.34	0.60	0.23	0.30*	0.04	0.02	1

Not: TBUY: Takım Büyüklüğü; PL: Paradoksal Liderlik; PI: Politik İstek; PS: Politik Destek; S: Stres.. *Korelasyon değeri 0,05 (2-kuyruklu) ve [†] : $p < .10$

Tablo 16'dan hareketle paradoksal liderliğin stres üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir ($\beta = .31$; $p < .05$). Tablodan hareketle işyerindeki paradoksal liderliğin, çalışanlar tarafından değerlendirilen yöneticinin politik istek yani etkileşimsel terim (PL*PI) modele eklenmiştir. Etkileşimsel terimin (PL*PI) pozitif yönlü olarak iş stresi değişkenini etkilediği ($\beta = .31$; $p < .01$) ve etkileşimsel terimin modele eklenmesiyle birlikte R^2 değerinde %0,20'lik anlamlı bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, paradoksal liderliğin iş stresi üzerine etkisinde çalışanlar tarafından değerlendirilen yöneticinin politik isteğinin ılımlı (düzenleyici) rolü

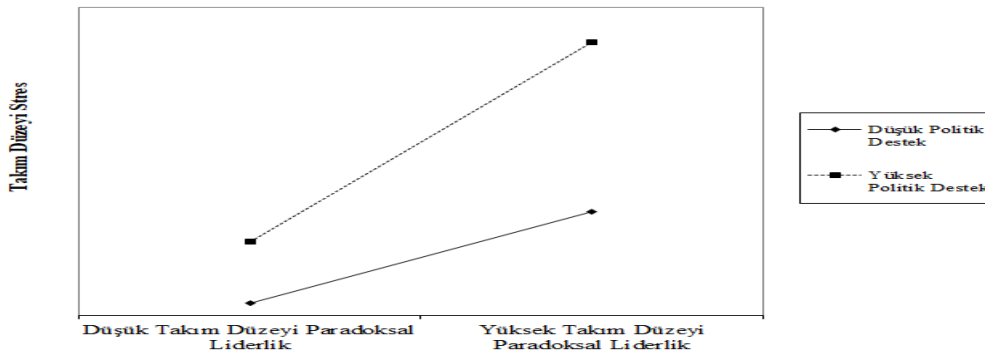
olduğunu ortaya koymuş ve araştırmanın H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Özetle, hem yöneticilerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu paradoksal liderliğin çalışanların iş stresi üzerine etkilerini belirlemek için hem de çalışanlar tarafından değerlendirilen yöneticilerin politik isteğinin düzenleyici rolünü analiz etmek için oluşturulan ve Tablo 16’da gösterilen regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Durumsallık Analizi Sonuçları

Öncüller	Takım Düzeyi Stres						
	B	SE	t	LLCI	ULCI	F	R ²
PL	.31*	.12	2.52	-2.46	-0.13	4,78	.20
PI	.06	.13	0.48	-2.07	-0.33		
PL*PI	.31**	.11	2.77	0.10	0.64		
ΔR ²	0.11						
Koşulsallık Düzeyi							
Düşük	-0.01	0.17		-0.33	0.33		
Orta	0.31*	0.12		0.06	0.55		
Yüksek	0.62**	0.16		0.29	0.95		

Not: PL: Paradoksal Liderlik; PI: Politik İsek; PS: Politik Destek; S: Stres; * p<.05, ** p<.01, *** p<.001.

Şekil 2. Eğim Testi Sonuçları (H₁ Hipotezi)



Etkileşim şeklini araştırmak için yapılan eğim testi sonuçları yukarıdaki Şekil 2’de gösterilmektedir. Şekil 2. Eğim testi sonucunda, yönetici yüksek düzeyde politik destek sunan yönetici, paradoksal liderliğin yüksek ya da düşük düzeyde

uygulamasından bağımsız stres düzeyi yükselmektedir. Bu nedenle çalışanlar tarafından değerlendirilen yöneticinin politik isteğinin paradoksal liderlik-iş stresi ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 17' den hareketle paradoksal liderliğin politik istek üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir ($\beta = .35$; $p < .05$). Yine tablodan hareketle işyerindeki paradoksal liderliğin, çalışanlar tarafından değerlendirilen yöneticinin politik destek yani etkileşimsel terim (PL*PS) modele eklenmiştir. Etkileşimsel terimin (PL*PI) pozitif yönlü olarak iş stresi değişkenini etkilediği ($\beta = .37$) ve etkileşimsel terimin modele eklenmesiyle birlikte R^2 değerinde %0,20'lik anlamlı bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, paradoksal liderliğin iş stresi üzerine etkisinde çalışanlar tarafından değerlendirilen yöneticinin politik desteğin ılımlı (düzenleyici) rolü olduğunu ortaya koymuş ve araştırmanın H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Özetle, hem yöneticilerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu paradoksal liderliğin çalışanların iş stresi üzerine etkilerini belirlemek için hem de çalışanlar tarafından değerlendirilen yöneticilerin politik desteğin düzenleyici rolünü analiz etmek için oluşturulan ve Tablo 17'de gösterilen regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

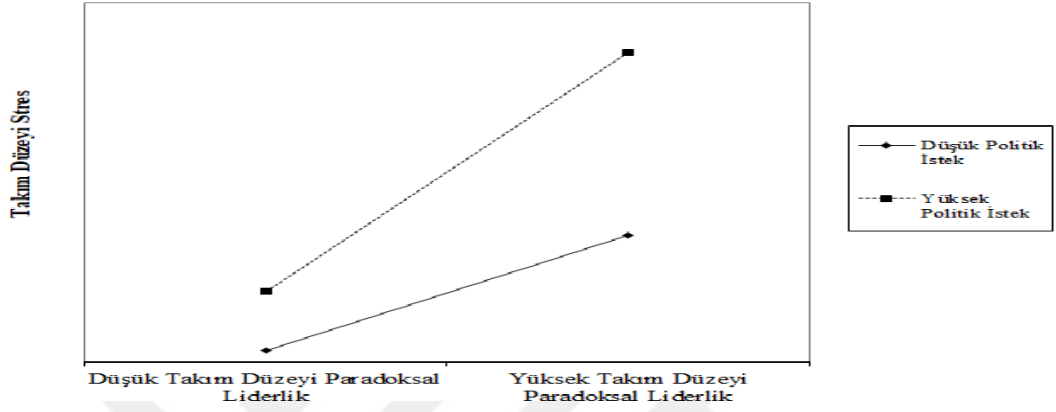
Tablo 17. Durumsallık Analizi Sonuçları

Öncüller	Takım Düzeyi Stres						
	B	SE	t	LLCI	ULCI	F	R ²
PL	.35*	.12	2.87	0.11	0.60	4,73	.20
PS	.10	.14	0.81	-0.16	0.38		
PL*PS	.28**	.10	2.73	0.08	0.49		
ΔR^2	.11						
Koşulsallık Düzeyi							
Düşük	-0.07	0.15		-0.23	0.37		
Orta	0.35**	0.12		0.11	0.60		
Yüksek	0.63***	0.17		0.30	0.97		

Not: PL: Paradoksal Liderlik; PI: Politik İstek; PS: Politik Destek; S: Stres; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Etkileşim şeklini araştırmak için yapılan eğitim testi sonuçları aşağıdaki Şekil 3’te gösterilmektedir. Bu nedenle çalışanlar tarafından değerlendirilen yöneticinin politik isteğinin paradoksal liderlik-iş stresi ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu söyleyebiliriz.

Şekil 3. Eğitim Testi Sonuçları (H₂ Hipotezi)



Şekil 3. Eğitim testi sonucunda, yönetici yüksek düzeyde politik isteği olduğunu çalışanlarına belli ettiğinde, paradoksal liderliği yüksek ya da düşük düzeyde uygulamasından bağımsız stres düzeyi yükselmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada ulaşım sektöründe yer alan personeller arasındaki paradoksal liderliğin politik destek ve politik istek aracı rolleriyle birlikte iş stresi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın öne sürmüş olduğu konu paradoksal liderliğin “karanlık ve aydınlık” yüzünün veya başka bir deyişle “birbiri ile zıt gibi görünen iki farklı görüşün” iş stresi üzerindeki etkileridir. Organizasyonlarda süregelen çatışma ve karmaşıklık durumlarından dolayı bir ihtiyaç olarak meydana çıkan paradoksal liderlik kavramı günümüzde organizasyonlarda oluşan sorun ve ihtiyaçları karşılamada etkin bir çözüm yolu olmaktadır. Takım düzeyinde ele aldığımız bu çalışmada paradoksal liderlik kavramını benimseyen liderlerin çalışanlarının stres seviyelerine etkisi olduğu görülmektedir. Paradoksal liderlik anlayışında organizasyonlar içinde oluşan paradoks ve karmaşıklıklar sonucunda stres seviyesinde artışlar gözlemlenmiştir. Bununla birlikte paradoksal liderlik kavramını benimseyen lider kendi takımı dışındaki çalışanlar veya takımı içerisindeki bazı çalışanları tarafından bir stresör olarak algılanabilir. Bu durum çalışanların paradoksal liderlik vasfı içerisinde bulunan liderlerin onlar için bir çalışma yapılmadığını gördükleri durumlarda meydana gelebilmektedir ve bu durum liderlerin takım içerisinde çalışanlara olan bakış açısıyla ilgilidir. Organizasyonlardaki çatışmaları sonlandırmada en etkin yol paradoksal liderlik olarak kabul edilmektedir. Zıt kutuplarda yer alan çalışanlar birleştirilerek oluşabilecek sorunların önüne geçilmek amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda paradoksal liderlik birleştirici bir güç olarak görülebilmektedir. Zengin yapısı ile birlikte birçok özelliği bulunan paradoksal liderlik kavramını benimsemiş liderler, çalışanlarını endişelendirirken saygınlığını ve merkezi otorite etkisini korumaktadır. Bu durum neticesinde kendileri için bir çalışma yapılmadığını düşünen çalışan bireyler paradoks kavramını kendilerine stres olarak görmektedir. Bunun yanı sıra paradoksal lider bireysel düşüncelere önem verir ve çalışanlarının gereksinimlerini karşılamayı amaçlar. Organizasyon içerisinde paradoksal lider takipçilerine uygun özerkliği tanıırken karar mekanizmasını kendisi yönetir ve gerekli kontrolleri sağlamaktadır. Paradoksal liderlik etkisi ile birlikte stres seviyesinin

yüksek olması, politik istek ve politik destek ile birlikte kullanılması çalışanlar için stres düzeyinde yer alan önemli unsurların başında gelmektedir.

Tez çalışmasının öngörülerinden birisi de yönetici ve çalışan grubundaki personellerin birbirileri ile ne derece koordine olduğu ve bu personellerin organizasyona kazandırdıkları incelenmektedir. Çalışma doğrultusunda yönetici-çalışan ilişkisi incelenerek bu ilişkideki eksikliklere odaklanılmıştır. Kişiler arası ilişkilerinin yeterli seviyede olduğu bir organizasyon yapısı diğer organizasyonlara da örnek olmaktadır. Organizasyon içerisinde bulunan personeller bu araştırma kapsamında organizasyon yapısını, çalışan personeller yöneticilerini, yöneticiler de çalışan personellerini değerlendirebilecek ve bu sayede lider-çalışan arasındaki stresör unsurlar incelenebilecektir. Bu doğrultuda hazırlanan tez çalışan personellerin mesleklerine ilişkin bakış açılarını inceleme ve iyileştirmeye yönelik oluşturulmuştur. Bu bağlamda araştırma sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Araştırmada ilk olarak katılımcıların özelliklerine ilişkin detaylı bir şekilde bilgilere ulaşabilmek amacıyla frekans analizleri yapılmıştır. Çalışmaya başlamadan önce gerek yönetici gerek de çalışanlar ile sözlü mülakatlar yapılmış ve veriler (anket soruları) verilen bilgilere göre düzenlenmiştir.

Araştırmanın genel yapısı bu sektörde yer alan çalışanların bulunduğu iş yerlerine daha fazla katkıda bulunarak çalışma düzeylerini ve iletişim seviyelerini arttırmak, yönetici çalışan arasındaki iş birlikteliğini sağlamak, iş stresini azaltmayı öne sürerek yönetici ve çalışan arasındaki sorunları gidermeye yönelik yapıda olmasıdır. Bu bağlamda yapmış olduğumuz çalışmada takım düzeyinde yer alan çalışan figürünü irdelenmek olmuştur. Yapılan çalışmada katılımcılara yaş, öğrenim durumu, meslekte geçirdiği yıl, ücret ve yöneticileri ile kaç yıldır birlikte çalıştıkları gibi sorular yöneltilmiştir. Bu sorularla beraber liderlik kavramının onlar için ne ifade ettiği, politik destek ve politik istek gibi kavramların ne çağrıştırdığı ve bunların genelinde iş streslerinin ne ölçüde etkilendiği sorulmuştur. Çalışmada sorulan bu soruların cevap ve analizleri araştırma içeriğinde belirtilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak oluşturulan iki hipotez şu şekilde analiz edilmiştir;

Birinci hipotezimizde birleştirici olan, çalışanın düşünce ve fikirlerine önem veren, organizasyonu için karlılık amacı güden liderlerin kendi ekiplerinde (takımlarında) oluşturduğu etki gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda paradoksal liderliğin takım düzeyinde, liderin politik desteği ile beraber çalışanlar üzerinde düzenleyici bir rolü olduğu saptanmıştır. Gelişen ve sürekli büyümekte olan ulaşım sektöründeki çalışanların içerisinde bulunduğu ekipler (takımlar), liderlerinin (yöneticilerinin) sergilemiş oldukları tavırlardan bireysel veya takım düzeyinde etkilenmektedirler. Liderlerin çalışanlarını yönlendirmesi, takım içerisindeki tutum ve davranışları çalışanlarının stres seviyesini olumlu veya olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmekle birlikte bazı durumlarda ise organizasyonlar içerisinde gösterilen lider politik desteği paradoksal liderlik kavramı ile birlikte ele alındığında çalışanlar üzerindeki stres düzeyini arttırdığı ortaya konulmuştur. Bunlara ek olarak stres seviyesinin düşük düzeyde olduğu, lider ve çalışanların iyi bir iletişim çerçevesinde yer alması organizasyonları bulundukları safhada her zaman avantajlı duruma getirecek ve bir basamak yukarıya taşıyacaktır. Bu durumlardan farklı şekilde bakıldığında çalışanlar tarafından olumsuz algılanan stres faktörü organizasyon içerisinde takımlar arası çatışmalar doğurabilmektedir. Bu sorunlar ve çatışmalar sonucunda iş memnuniyetsizliği ve işten ayrılmalar görülebilmektedir. İş memnuniyetsizliği, işten soğuma ve işten ayrılma sonucunda bireylerin aile yaşantılarında da sorunlar görülebilmektedir. Bu durum dolayısıyla liderlerin çalışanlarına göstermiş oldukları destek bireyler ve organizasyonlar için hayati önem ifade etmektedir. Bunun sonucunda;

H₁: Takım düzeyindeki paradoksal liderlik tarzının takımın stres seviyesine etkisinde yöneticinin politik desteğinin düzenleyici rolü vardır.

Araştırmamızın ikinci hipotezinde ise, paradoksal liderliğin takım stres seviyesi üzerinde politik isteğin düzenleyici bir rolü olduğu saptanmıştır. Organizasyonların amaçlarını, ideallerini gerçekleştirmede ve bunları yerine getirmede en önemli figür liderler olmuştur. Çalışmamızda da bahsettiğimiz gibi politik istek düzeyi yüksek olan lider tarzını incelendiği zaman, liderlerin organizasyon ve personelleri için kendi statü ve sosyal sermayelerini riske atabileceklerini gözlemlenmektedir. Politik istek düzeyi yüksek olan liderler geleceği yakalamak adına kendi itibarını da göz önünde bulundurarak büyüme düzeyini sağlamak için kendi kaynak ve statüsünü riske etmeyi

göze alabilir. Sürekli güncellenen teknolojiler, değişen iş yaşantısı ve hızla gelişen iş durumları beraberinde belirsizlikler ve değişimler meydana getirmektedir. Bu durumlar neticesinde hayatımızda var olan stres olgusu kendini daha fazla hissettirebilmektedir. Liderler, organizasyon ve çalışanlarına karşı sergilemiş olduğu iş devamlılığını sürdürme, belirsizlikleri ortadan kaldırma ve kaynakları en iyi şekilde kullanıma teşvik etmede her zaman ön saflarda yer alır. Liderlerin en önemli görevlerinden biri de bu durumları kanallandırmaktır. Liderlerin, çalışanlarına karşı gösterdiği bu olumlu politik istek sonucunda iş stresi düzeyi düşecek ve oluşabilecek karışıklık ve belirsizlikler en az düzeye indirilecektir. Bu durumda organizasyon ve liderinden memnun olan çalışan, liderinden görmüş olduğu destek ve motive edici politik istek karşısında iş performansını arttıracak, organizasyonu için başarısını hat safhaya çıkarmayı ilke edinecektir. Bunlarla birlikte aşırı düzeyde politik isteklilik gösteren liderler çalışanların dikkatini olumsuz yönde kendi üstlerine çekmektedir. Paradoksal liderlerinin politik istek seviyelerinin yüksek düzeyde olduğunu gören çalışanlar liderlerin davranışlarını bir stres unsuru olarak değerlendirmektedirler. Bu durumda ise çalışanlar, liderden ve organizasyondan olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Liderlerin göstermiş olduğu istek yeterli ve memnun edici düzeyde olursa çalışan bu durumda organizasyonuna karşı daha verimli olmayı amaçlamaktadır. Yani yeterli düzeydeki politik istek bireylerin ilişki ve özerklik ihtiyaçlarını karşılarken, politik istek düzeyinin fazla olması çalışanlarda stres olgusunu arttırmaktadır. Bu olgu da organizasyonlarda yer alan çalışanları olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Bunun sonucunda;

H₂: Takım düzeyindeki paradoksal liderlik tarzının takımın stres seviyesine etkisinde yöneticinin politik isteğin düzenleyici rolü vardır.

Araştırmanın amacı, paradoksal liderlik kuramını göz önünde bulundurarak ulaşım sektöründe yer alan hem yolcu hem de yük taşımacılığı yapan bu sektör bünyesinde bulunan yönetici ve çalışanların politik destek ve politik istek rolünün iş stresine etkisini belirlemektir.

Araştırmamızı farklı kılan unsurlardan birisi de literatür içerisinde sınırlı olarak yer almakta olan politik istek ve politik destek kavramlarının paradoksal liderlik kavramı ile sentezlenmiş olmasıdır. Araştırmamızı ayrı kılan noktaların başında gelen

paradoksal liderliğin stres ile olan ilişkisinde politik istek ve politik destek kavramlarının etkilerinin ölçülmesi olmuştur.

Araştırmamızın kısıtlı yanları ise ulaşım sektöründe tek bir alana odaklanmış olmak ve araştırma verilerinin belirli illerde toplanılması (Ankara, Erzincan, Sivas, İstanbul, İzmir) sınırlı bir örneklem ile çalıştığımızın göstergesidir. Araştırma konumuzda yönetici statüsünde yer alan personeller ve çalışan (işçi) statüsünde yer alan personeller arasındaki ast üst ilişkisinde politik destek, politik istek ve paradoksal liderlik üzerine yapılan araştırmaların kısıtlı olduğu tespit edilmiş ve konumuzu doğrudan doğruya irdeleyen çok fazla araştırma olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın en önemli katkılarından birisi politik liderlik teorilerinin uzun zaman önce ortaya atılmasına rağmen, örgütsel bilimler literatüründe yeterince yer edinememiş olmasına rağmen çalışmamız bu konular ışığında literatüre katkıda bulunulmak üzere ele alınmış olmasıdır. Takım düzeyinde yapılan bu çalışmada incelenen kavramlar çalışanların iş performansını arttırmaya yönelik olup liderlerin benimsemiş olduğu liderlik modelinin organizasyon menfaatleri doğrultusunda daha olumlu yönde kullanılmasını hedeflemektedir.

Bu çalışmadan yola çıkarak, gelecek çalışmalar için; politik istek ve politik beceri kavramlarının daha fazla ayrımlaştırılması, politik desteğin çalışanın çalışma koşullarına olan etki ve sonuçlarının daha fazla irdelenmesi önerilmektedir. Politik istek kavramının organizasyonlardaki politika anlayışımızda da bir boşluk bırakması, alandaki teori ve araştırma konularının da yetersiz kaldığı görülmekte olup yeni çalışmalarda bu faktörlerin incelenmesi öngörülebilir.

KAYNAKÇA

- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). Toward a Political Theory of Leadership. *The Leadership Quarterly*.
- Akcan, G., Ünsar, A. S., & Küçükkancabaş, S. (2014). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Akça, İ. (2018). Kollektif Örgütsel Adanmanın İş tatminine Etkisinde Paradoksal Liderlik Davranışının Rolü. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Akça, İ., & Tuna, M. (2019). Paradoksal Liderlik Davranışı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
- Aktaş, A. M. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi Ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi SSF Dergisi*.
- Ammeter, A., Douglas, C., Gardner, W., Hochwarter, W., & Ferris, G. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*.
- Arregle, J.-L., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*.
- Avcı, A. (2019). İş ve İş Stresi Yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*.
- Aydemir, H., & Çubuk, K. M. (2018). Türkiye'nin Küresel Rekabet Gücü Açısından Türkiye Demiryollarının Değerlendirilmesi ve Türkiye'nin Demiryollarında Rekabet Etkisini Artırmaya Yönelik Öneriler. *Demiryolu Mühendisliği Dergisi*.
- Bashir, F. (2021). Dark Side of Paradoxical Leadership: Social Comparison Theory Perspective. *NICE Research Journal*.

- Başar, U., & Basım, N. (2018). Paradoksal Liderlik Modeli. *Amme İdaresi Dergisi*.
- Bloom, M. (1999). The Performance Effects Of Pay Dispersion On. *Academy of Management Journal*.
- Camadan, F., Baştopçu, S., Tosun, G., Yangın, N., & Kılıç, Z. (2018). Öğretmenlerin Mesleki Benlik Saygıları ile Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetlerine Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Can, E. N., & Güllüpunar, H. (2019). Olumlu ve Olumsuz Mesaj Stratejileri. *Erciyes İletişim Dergisi*.
- Chen, S., Zhang, Y., Liang, L., & Shen, T. (2021). Does Paradoxical Leadership Facilitate Leaders' Task Performance? A Perspective of Self-Regulation Theory. *International Journal of*.
- Clercq, D. D., Bouckenoghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant Leadership and Work Engafement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital. *Human Resource Development Quarterly*.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2010). Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Çevik, V. A., & Güler, Y. B. (2019). Serbestleşme Sürecinde Demiryolu Lojistiği Hizmet Kalitesinin Müşteri Algı ve Beklentisinde Karşılaştırılması. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Daly, A. J., & Finnigan, K. (2012). Exploring the Space Between: Social Network, Trust, and Urban School District Leaders. *Journal of School Leadership*.
- Demir, R. (2019). *Liderlik ve Motivasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Eliçin, Y. (2011). Social Capital, Leadership and Democracy: Rethinking Fatsa. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*.

- Ellen III, B. P. (2014). Considering The Positive Possibilities Of Leader. *Journal of Organizational Behavior*.
- Ellen III, B. P. (2015). Leader Political Support:Initial Measure Development and Model Test. *Published by ProQuest LLC*.
- Ellen III, B. P., Ferris , G. R., & Buckley, M. R. (2013). Leader Political Support: Reconsidering Leader Political Behavior. *The Leadership Quarterly*.
- Eren Gümüştekin, G., & Öztemiz, B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Ergül, B., & Yılmaz, V. (2020). COVID-19 Salgını Süresince Aile İçi İlişkilerin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Erkoç, İ. Ç. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2019). Paradoxical Leadership in Public Sector Organisations: Its Role Fostering Employee Resilience. Australia.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (1999). The Dark Side of Social Capital. R. T. A. J. Leenders et al. (eds.), *Corporate Social Capital and Liability*.
- Görgülü, Ç. (2017). Tarihsel Süreç İçerisinde Demiryolu Trafik Yönetim Sistemlerine Yüzeysel Bakış. *Demiryolu Mühendisliği Dergisi*.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tuckerr-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, And Organizational Commitment And The Burnout Of Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*.
- Harris, J. N., Maher, L. P., & Ferris, G. R. (2019, 8 30). *The Roles Of Political Skill and Political*. From Elgar Online. adresinden alınmıştır

- Huffman, M. L. (2013). Organizations, Managers, and Wage Inequality. *Feminist Forum Commentary*.
- Ishaq, E., Khan, A., & Bashir, S. (2019). Paradoxical Leader Behaviors: Leader Personality and Follower Outcome. *Article in Applied Psychology*.
- Işık, N. (2014). Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri. *Bahçeşehir üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- J. Arnold, H. (1982). Moderator Variables: A Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Kang, S.-C., & Kim, T. G. (2009). Opinion Leaders, Social Capital, and Innovations in Teams. *Seoul Journal of Business*.
- Kitapçı, İ. (2017). Social Capital Failure: Negative Externalities of Social Capital. *International Journal of Economic Studies*.
- Knight, E., & Paroutis, S. (2016). Becoming Salient: The TMT Leader's Role in Shaping the Interpretive Context of Paradoxical Tensions. *Organization Studies*.
- Kobal, H. Y. (2021). Türkiye’de Sosyal Girişimlerin Özellikleri ve Sosyal Girişimcilerin Paradoksal Liderlik Becerileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of Its Formation. *Academy of Management Review*.
- Kuhn, P., & Weinberger, C. (2003). Leadership Skills and Wages. *UC Santa Barbara Departmental Working Papers*.
- Küçük, Ş. (2019). Liderlik Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Larson, L. L. (2004). Internal Auditors and Job Stress. *Managerial Auditing Journal*.

- Lavine, M. (2017). Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework. *The Journal of Applied Behavioral* .
- Li, Q., She, Z., & Yang, B. (2018). Promoting Innovative Perfotmance in Multidisciplinary Teams: The Roles of Paradoxical Leadership and Team Perspective Taking. *Frontiers in Psychology*.
- Liu, J., Wang , W., & Cao, K.-p. (2011). Leader Political Skill and Team Performance: A Moderated Mediation Model. *Emerald Insight*.
- Maher, L. P., Gallagher, V. C., Rossi, A. M., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2018). Political Skill and Will As Predictors Of Impression Management Frequencyy and Style: A Three-Study Investigation. *Journal of Vocational Behavior*.
- Mehra, A., Dixon, A., Brass, D., & Roberrson, B. (2014). The Social Networ Ties of Group Leaders: Implications for Group Performance and Leader Reputation. *Organization Science*.
- Miller, P. M. (2011). Homeless Education and Social Capital: An Examination of School and Community Leaders. *ResearchGate*.
- Nalçakan, M. (2003). Türkiye Ekonomisi Açısından Ulaştırma Sektöründe Demiryolu Taşımacılığının Önemi ve Ekonometrik Model İle Türkiye Demiryolu Yurtiçi Yük Taşıma Talebinin Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Parker, D. F. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Parmaksız, A., Ersöz, T., Özseven, T., & Ersöz, F. (2013). Çalışanların İş Memnuniyeti, İş Stresi ve Ergonomik Koşullarının Değerlendirilmesi. *Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi*.
- Pontusson, J., Rueda , D., & Way, C. R. (2009). Comparative Political Economy of Wage Distribution: The Role of Partisanship and Labour Market Institutions. *Archive Ouverte Unige*.

- Rosen, C., & Perrewé, P. (2017). *Power, Politics and Political Skill in Job Stress*. United Kingdom, North America, Japan, India, Malaysia, China: Emerald Publishing.
- Serinikli, N. (2019). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının İş Tatminlerine Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*.
- Şahin, H. (2005). Örgütsel Stres. *Maden Mühendisleri Odası*.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through The Looking Glass Of A Social System: Cross-Level Effects Of High-Performance Work Systems On Employees' Attitudes. *Personnel Psychology*.
- Thornton, L. M., Esper, T. L., & Autry, C. W. (2016). Leader or Lobbyist? How Organizational Politics and Top Supply Chain Manager Political Skill Impacts Supply Chain Orientation and Internal Integration. *Journal of Supply Chain Management*.
- Tohidi, H. (2010). Teamwork Productivity and Effectiveness in an Organization Base On Rewards, Leadership, Training, Goals, Wage, Size, Motivation, Measurement and Information Technology. *Procedia Computer Science*.
- Tortumlu, M., & Taş, M. (2019). Örgüt İklimi, İş Stresi ve Çalışan Performansı İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerinde Bir Uygulama. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*.
- Toygar, Ş. A., & Kırlioğlu, M. (2020). Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Mesleki Doyum Ölçeği'nin Yapı Geçerliliğin Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Örnekleminde İncelenmesi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political Will, Political Skill, and Political Behavior. *Journal of Organizational Behavior*.

- Tripathi, S., & Dixon, J. (2008). Leadership in a Paradoxical Public-sector Enviroment: The Challenges of Ambiguity. *Public Governance and Leadership Symposium Edition*.
- Turunç, Ö. (2015). İş Stresi - Kaytarma İlişkisinde Liderin Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdar Bilimler Dergisi*.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*.
- Tülemmez, S., & Halis, M. (2019). Liderliğin Karanlık Yüzü ve Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri. *BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Yİ, L., Mao, H., & Wang, Z. (2019). Howparadoxical Leadership Affects Ambidextrous Innovation: The Role of Knowledge Sharing. *Social Behavior and Personality*.
- Yurdasever, E., & Fidan, Y. (2020). Yöneticilerde Yeni Liderlik Becerileri ile Stres İlişkisi: KOMB (VUCA) ve Öz Yeterlilik Etkileşimi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Yüksel, H. (2014). Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Zhang, Y., Waldman, D., Han, Y.-l., & Bei Li, X. (2015). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*.
- Zincirkıran, M., Çelik, G., Ceylan, A., & Emhan, A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık,İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*.



EKLER

EK 1. YÖNETİCİ ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında, Dr. Öğr. Üyesi Orkun DEMİRBAĞ danışmanlığında yürütülmekte olan çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılmak üzere sizlere sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar araştırmanın çıktılarına yardımcı olacaktır.

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 20-23 yaş ☐ 24-28 yaş ☐ 29-34 yaş ☐ 35-41 yaş ☐ 42 yaş ve üzeri

3. Medeni Durumunuz:

☐ Bekar ☐ Evli

4. Öğrenim Durumunuz:

☐ Lise Mezunu ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü

5. Toplam İş Deneyiminiz :

6. Ne Kadar Zamandır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz:

☐ 0-3 yıl ☐ 3-7yıl ☐ 7-10 yıl ☐ 10 – 15 Yıl ☐ 15 yıl ve üstü

7. Ekibinizde kaç kişi yer alıyor:.....

8.Kurumda ki mevcut iş pozisyonunuz nedir:.....

9.İş yeri biriminiz:.....

Size en yakın gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğa “X” işareti koymak suretiyle görüşünüzü belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1	Başkaları için iyi bir şey yapmak bazen politik davranmak anlamına gelir.	1	2	3	4	5
2	Ortak faydaya hizmet edeceğime inandığımda politik davranırım.	1	2	3	4	5
3	Haklı olduğum zamanlarda politik davranırım.	1	2	3	4	5
4	Çalışma şartlarımı iyileştirmek için politik taktikler kullanırım.	1	2	3	4	5
5	Politik davranmanın en etkileyici yanı bireysel amaçlara ulaşmaktır.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin yakın çevresinde olabilmek için politik taktikler kullanırım.	1	2	3	4	5
7	Yetkinliklerimi ispatlamak adına işyerindeki politik sahnede egemen olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8	Özbenliğimi korumak için politikayla ilgilenebilirim.	1	2	3	4	5
9	Ekibime destekçiler sağlayabilmek için yüksek düzeyde ikna yoluna başvururum.	1	2	3	4	5
10	Ekibimdekilerin ihtiyacı olan şeyleri elde etmeleri için etkimi/gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
11	Ekibimde ki kişilerin iyi bir iş yapmak için ihtiyaç duydukları şeylere sahip olduklarından emin olmak için kulis yaparım.	1	2	3	4	5
12	Ekibimde ki kişileri organizasyon içerisinde ki diğer insanlara överim.	1	2	3	4	5

13	Ekibimde ki kişileri desteklemek için nüfuslu insanlarla lobi yaparım.	1	2	3	4	5
14	Etkimi/gücümü başkalarının ekibimde ki kişilere aşırı yüklenmesine “zarar vermesini” önlemek için kullanırım.	1	2	3	4	5
15	Etkimi/gücümü kurumumda ki diğer kişilerin ekip üyelerime birşeyler sağlaması için kurumumda ki diğer kişileri ikna etmek için kullanırım.	1	2	3	4	5
16	Ekibimde ki kişilerin önündeki engelleri ortadan kaldırmak için etkimi kullanırım.	1	2	3	4	5

EK 2. ÇALIŞAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında, Dr. Öğr. Üyesi Orkun DEMİRBAĞ danışmanlığında yürütülmekte olan çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılmak üzere sizlere sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar araştırmanın çıktılarına yardımcı olacaktır.

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 20-23 yaş ☐ 24-28 yaş ☐ 29-34 yaş ☐ 35-41 yaş ☐ 42 yaş ve üzeri

3. Medeni Durumunuz:

☐ Bekar ☐ Evli

4. Öğrenim Durumunuz:

☐ Lise Mezunu ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü

5. Toplam İş Deneyiminiz :

6. Ne Kadar Zamandır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz:

☐ 0-3 yıl ☐ 3-7yıl ☐ 7-10 yıl ☐ 10 – 15 Yıl ☐ 15 yıl ve üstü

7. Ekibinizde kaç kişi yer alıyor:.....

8.Kurumda ki mevcut iş pozisyonunuz nedir:.....

9.İş yeri biriminiz:.....

10.Yöneticiniz ile kaç yıldır birlikte çalışıyorsunuz ?

11.Aylık çalışma süreniz ortalama kaç saattir ?

12.Kurumda ki başka yöneticiler ile iş alakanız olmakta mı ?

13.Aylık mesai ücretiniz kaç saattir ?

Size en yakın gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğa “X” işareti koymak suretiyle görüşünüzü belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	“Yöneticim, bütün astlarına eşit davranabilmek için adil bir yaklaşım sergiler hem de onların her birine ayrı bir birey gibi davranır.”	1	2	3	4	5
2	“Yöneticim, hem bütün astlarına eşit koşullarda muamele eder hem de onların bireysel özelliklerini ve karakterlerini dikkate alır.”	1	2	3	4	5
3	“Yöneticim, astları ile ayrımcılık yapmaksızın iletişim kurar, fakat iletişim şeklini karşısındaki bireyin karakterine veya ihtiyacına göre değiştirir.”	1	2	3	4	5
	“Yöneticim, astlarını eşit bir					

4	şekilde yönetir, fakat onları yönetirken bireysel ihtiyaçlarını da dikkate alır.”	1	2	3	4	5
5	“Yöneticim, iş yükünü eşit dağıtır, fakat farklı görevlerle başa çıkmada astların bireysel güçlü yanlarını ve becerilerini de hesaba katar.”	1	2	3	4	5
6	“Yöneticim, liderlik yapma arzusunu gösterir ama aynı zamanda liderlik rolünü başkaları ile de paylaşır.”	1	2	3	4	5
7	“Yöneticim, dikkatin merkezinde olmayı sever ama diğerlerinin de dikkat çekebilmesine izin verir.”	1	2	3	4	5
8	“Yöneticim, kendisine saygı duyulması konusunda ısrar eder ama aynı zamanda diğerlerine de saygı gösterir.”	1	2	3	4	5
9	“Yöneticim kendisini çok değerli görür ancak kendi kişisel kusurlarının ve diğer insanların değerinin farkındadır.”	1	2	3	4	5
10	“Yöneticim, kişisel fikirleri ve inançları konusunda kendisine güvenir fakat başkalarından öğreneceği birçok şey olduğunu da kabul eder.”	1	2	3	4	5
11	“Yöneticim iş ile ilgili önemli konuları kendi kontrolünde	1	2	3	4	5

	tutar, fakat detayları halletmeyi astlarına bırakır.”					
12	“Yöneticim, son kararları kendisi verir fakat astların belirli iş süreçlerini kontrol etmesine de müsaade eder.”	1	2	3	4	5
13	“Önemli konularda kararı yöneticim verir, fakat daha az önemli konularda kararı astlarına bırakır.”	1	2	3	4	5
14	“Yöneticim tüm kontrolü elinde tutar fakat astlarına uygun ölçüde özerklik verir.”	1	2	3	4	5
15	“Yöneticim, uyum içerisinde çalışılmasına önem verir, ancak görevlerin yerine getirilmesinde istisnalara da müsaade eder.”	1	2	3	4	5
16	“Yöneticim iş gerekliliklerini net bir şekilde açıklar, fakat işi ince detayları ile kontrol etmez.”	1	2	3	4	5
17	“Yöneticim, çalışma performansının iyi olması konusunda oldukça talepkardır, fakat aşırı eleştiri yapan biri değildir.”	1	2	3	4	5
18	“Önemli iş gereklilikleri vardır ancak yöneticim astlarının	1	2	3	4	5

	belirli bir düzeyde hata yapmalarına müsaade eder.”					
19	“Yöneticim, kendisi ile astları arasındaki kademe farkını bilir, ama liderlik rolünde üstün davranmaz.”	1	2	3	4	5
20	“Yöneticim, astları ile mesafeyi korur ancak onlardan uzak da durmaz.”	1	2	3	4	5
21	“Yöneticim, işyerindeki pozisyon farklılıklarını (ast-üst ilişkisini) korur, ama bununla birlikte çalışanların itibarını da savunur.”	1	2	3	4	5
22	“Yöneticim , işyerinde astlarıyla mesafeyi korur ama aynı zamanda onlara karşı samimi ve cana yakındır.”	1	2	3	4	5
	Size en yakın gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğa “X” işareti koymak suretiyle görüşünüzü belirtiniz	Hiçbir zaman	Ender	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
23	“Sorumluluklarınızı yerine getirmek için yeterli yetkinizin olmadığını hisseder misiniz?”	1	2	3	4	5
24	“İşinizin amacı ve taşıdığınız sorumluluklar konusunda tereddüde düşer misiniz?”	1	2	3	4	5
25	“İşinizde gelişme ve ilerleme konusunda sizin için var olan	1	2	3	4	5

	imkânlardan şüpheyeye düşer misiniz?”					
26	“Normal bir iş gününde bitirilmeyecek kadar ağır bir iş yükünüz olduğunu hisseders misiniz?”	1	2	3	4	5
27	“Çevrenizdeki kimselerin birbirleriyle çatışan taleplerini karşılayamayacağınızı düşünür müsünüz?”	1	2	3	4	5
28	“İşinizin gerektirdiği eğitime tam olarak sahip olmadığınızı hisseders misiniz?”	1	2	3	4	5
29	“Tanıdığınız insanların hayatlarını etkileyecek kararlar konusunda endişe duyar mısınız?”	1	2	3	4	5
30	“İşte, çevrenizdekiler tarafından hoşlanılmadığınızı ve kabul edilmediğinizi hisseders misiniz?”	1	2	3	4	5
31	“Amirinizin sizi etkileyen karar ve davranışlarını yönlendiremediğinizi hisseders misiniz?”	1	2	3	4	5
32	“Birlikte çalıştığınız kimselerin sizden tam olarak ne bekledikleri konusunda tereddüde düşer misiniz?”	1	2	3	4	5
33	“Yapmak zorunda olduğunuz işin miktarının işinizin	1	2	3	4	5

	kalitesini olumsuz yönde etkilediğini düşünür müsünüz?”					
34	“Daha iyisinin nasıl yapılacağını bildiğiniz halde, işinizi bunun dışında yapmak zorunda kalır mısınız?”	1	2	3	4	5
35	“Yapmak zorunda olduğunuz için miktarının işinizin kalitesini olumsuz yönde etkilediğini düşünür müsünüz?”	1	2	3	4	5
36	“Daha iyisinin nasıl yapılacağını bildiğiniz halde, işinizi bunun dışında yapmak zorunda kalır mısınız?”	1	2	3	4	5
37	“İşinizin aile hayatınıza engel olduğunu hisseder misiniz?”	1	2	3	4	5

EK 3. ETİK KURUL İZNİ



GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

(Proje Onay Formu)

TARİH	: 09.06.2021 / 2021/4
YER	:
ÜYELER	: Prof.Dr. GÜNAY ÇAKIR (Başkan) Prof.Dr. HASAN AYAYDIN (Üye) Prof.Dr. MÜGE YILMAZ (Üye) Prof.Dr. BAYRAM NAZIR (Üye) Prof.Dr. EKREM CENGİZ (Üye) Prof.Dr. HURİ İLYASOĞLU (Üye) Prof.Dr. FERKAN SİPAHİ (Üye)
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU PROJE ONAY FORMU	
Projenin Adı:	Politik İstegün Ücret Eşitliği Arasındaki İlişkide Sosyal Sermaye ve Politik Desteğin Aracı ve Paradoksal İlerliğin Durumsal Rolü
Projenin Niteliği:	Yüksek Lisans Tezi
Proje	Dr.Öğr.Üyesi. Orkun DEMİRBAĞ İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi M.Ömer KILIVAN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Muhammed Ömer KILIVAN

Doğum Yeri ve Tarihi :

Eğitim Durumu

Önlisans Öğrenimi : Erzincan Üniversitesi Refahiye Meslek Yüksek Okulu Raylı Sistemler İşletmeciliği Programı (2012 – 2014)

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi – İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Gümüşhane Üniversitesi Tezli Yüksek Lisans-İşletme Ana Bilim Dalı