

## PARADOKSAL LİDERLİK DAVRANIŞI KISA ÖLÇEĞİ'NİN (PLB-5) TÜRKÇEYE UYARLANMASI: BİR GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI

Hakan ÇAYALAN<sup>1</sup>

Araştırma Makalesi

Başvuru Tarihi: 21.10. 2025

Kabul Tarihi: 13.02. 2026

### ÖZ

Paradoksal liderlik, günümüzün değişken ve belirsiz çalışma ortamlarında örgütlerin dönüşüm kapasitesini sürdürülebilirliği açısından stratejik bir liderlik biçimi olarak öne çıkmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, örgütsel iletişime kazandırdığı dinamizm ile dönüşüm süreçlerinde çalışanların aktif katılımını desteklemektedir. Bu araştırma kapsamında, Zhang ve arkadaşları (2015) tarafından geliştirilen Paradoksal Liderlik Davranışı Ölçeği'nin (PLB-22) vasıtasıyla Fürstenberg ve arkadaşları (2021) tarafından oluşturulan kısa versiyonunun (PLB-5) Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması amaçlanmıştır. Uyarlama sürecinde Brislin'in (1973) beş aşamalı çeviri yöntemi izlenmiş, elde edilen veriler AMOS programı aracılığıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. Bulgular PLB-5 ( $\alpha=.836$ ) ölçeğinin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ve model uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Uzun versiyonunun Türkçeye ilk uyarlamasında birçok maddenin ölçekten çıkarıldığı görülmüş, Çayalan (2023) tarafından uyarlanan ikinci versiyonunda madde çıkarılmadan uyarlanmıştır. Ancak ölçeğin tek boyutlu kısa versiyonunun araştırma süreçlerinde daha verimli sonuçlar yansıtılabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak ölçek Türk örnekleminde paradoksal liderlik davranışlarını geçerli ve güvenilir biçimde ölçebilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Paradoksal liderlik davranışı, Ölçek uyarlama, Örgütsel iletişim.

## THE ADAPTATION OF THE PARADOXICAL LEADERSHIP BEHAVIOR SHORT SCALE (PLB-5) INTO TURKISH: A VALIDITY AND RELIABILITY STUDY

### ABSTRACT

Paradoxical leadership emerges as a strategic leadership style essential for maintaining the organizational capacity for transformation within today's volatile and uncertain work environments. This leadership approach fosters the active participation of employees in transformation processes through the dynamism it imparts to organizational communication. This study aims to adapt the short version (PLB-5), developed by Fürstenberg et al. (2021) based on the Paradoxical Leader Behavior Scale (PLB-22) originally designed by Zhang et al. (2015), into Turkish and to conduct its validity and reliability analyses. In the adaptation process, Brislin's (1973) five-stage translation method was followed, and the obtained data were tested via Confirmatory Factor Analysis (CFA) using the AMOS software. The findings indicate that the PLB-5 scale exhibits a high level of internal consistency ( $\alpha = .836$ ) and that the model fit indices are within acceptable ranges. While the initial Turkish adaptation of the long version resulted in the exclusion of several items, the second version adapted by Çayalan (2023) was finalized without any item removal. However, it is posited that the unidimensional short version of the scale may yield more efficient results

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Iğdır Üniversitesi, Tuzluca MYO, Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü, hakancayalan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8333-2638

in research processes. Consequently, the scale is a valid and reliable instrument for measuring paradoxical leadership behaviors within the Turkish sample.

**Keywords:** Paradoxical leadership behavior, Scale adaptation, Organizational communication.

## GİRİŞ

21. yüzyıl bilgi çağı, dijital dönüşüm, kaos ve karmaşıklık çağı iklimi muazzam hızlı teknolojik gelişmeleri, iletişim ve iş modeli atılımlarını tetiklemektedir. Bu atılımların gölgesinde liderlik beklentileri giderek karmaşılaşmaktadır. Günümüz liderleri hesap verdikleri paydaş gruplarının ve yönlendirdikleri işgörenlerin çelişkili talepleri karşısında karar verici konumunda birçok paradoks ile yüzleşmek zorunda kalmaktadır (Smith & Lewis, 2011). Bu organizasyonel paradokslar, kontrol/özerklik veya tekdüzelik/bireysellik arasındaki gerilimler gibi çeşitli temaları kapsar (Zhang vd., 2015).

Karşılıklı grupların çelişen talepleri arasında klasik yöneticilerin yaptıkları tercihler bir grubun alınan karardan memnun olmamasına, karşı kararın sürecine düşük motivasyon göstermelerine, hatta olumsuz tutumla, atılan adımları baltalama girişimlerine sebep olabilmektedir. Paradoksal liderlik, liderlerin çatışan taleplerle başa çıkmalarına yardımcı olabilecek yeni bir liderlik yapısını temsil eder (Fürstenberg vd., 2021).

Paradoksal liderlik, son yıllarda farklı örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilerek birçok araştırmanın odak noktası hâline gelmiştir. Çalışmalar, bu liderlik tarzının çeşitli performans türleriyle (Chen vd., 2021; Çayalan, 2023; Shi & Shaw, 2019), iş tatmini ve işe adanmışlık (Backhaus vd., 2022; Fürstenberg vd., 2021), örgütsel adalet algısı ve duygusal beklentiler (Ren & Yang, 2021), içsel motivasyon ve çalışan yaratıcılığı (Zhang & Liu, 2022; Devi, 2024) gibi değişkenlerle anlamlı ilişkiler kurduğunu göstermektedir. Ayrıca paradoksal liderliğin, izleyici (takipçi) davranışları (Jia vd., 2018), örgütsel vatandaşlık (Pan, 2021), örgütsel sessizlik (Sulphrey & Jasim, 2022), iş güvencesizliği ve iş stresi (Bashir, 2021) ile birlikte örgütsel atalet ve işyerinde dışlanma (Al Hasnawi & Abbas, 2020) gibi kavramlar üzerinde de etkili olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgular, paradoksal liderliğin yalnızca bireysel ve duygusal süreçleri değil, aynı zamanda örgütsel işleyişin bütüncül dinamiklerini de şekillendiren çok boyutlu bir liderlik yaklaşımı olduğunu göstermektedir.

Çağımızın dinamik, hızlı değişimleri ve dayattığı çelişkilerde paradoksal lider grup içi iletişim için kilit aktördür. Çatışan taleplerden dolayı karşı karşıya gelen gruplara yeni bir seçenek sunarak bütünleştirme ilkesini benimsediğinden paradoksal liderlik davranışı giderek daha fazla anlam kazanmaktadır. Kavrama uluslararası literatürde kayda değer düzeyde ilgi duyulmakta, ulusal literatürde de belirgin düzeyde çalışma bulunmaktadır. Paradoksal liderlik çalışmalarında ilk nicel ölçeği geliştiren Zhang ve arkadaşları (2015)'nin 5 boyut ve 22 ifadeden oluşan ölçekleri daha önce Akça ve Tuna (2019) tarafından birçok madde ölçekten çıkarılarak Türkçeye uyarlanmıştır. Çayalan (2023) herhangi bir madde çıkarılmaksızın ölçeği yeniden Türkçeye uyarlamıştır. Ayrıca mevcut ölçeğin boyutlarından hareketle Fürstenberg ve arkadaşları (2021) tek boyutlu 5 ifadeden oluşan kısa versiyon paradoksal liderlik ölçeğini geliştirmişlerdir. Kısa versiyon paradoksal liderlik davranışı ölçeğinin de henüz Türkçeye uyarlanmış versiyonu bulunmamaktadır.

Kısa versiyon ölçeğin Türkçeye uyarlanması adına yürütülen bu araştırma ulusal literatürde paradoksal liderlik çalışmalarının daha verimli şekilde yürütülmesi ve sağlıklı sonuçlar üretilmesi adına önem arz etmektedir.

## 1. Paradoksal Liderlik

Paradoksal liderlik anlayışının ilk izleri, McGregor'un (1960) örgütlerin insani ve ekonomik boyutları üzerine yaptığı çalışmalar ile Blake ve Mouton'un (1964) liderlikte görev ve ilişki yönelimleri arasındaki dengeyi vurgulayan yönetim kılavuzunda görülmektedir. Bu erken çalışmalar, liderlerin yalnızca görev odaklı ya da insan merkezli davranışlarla sınırlı kalmaması, aksine her iki boyutu da denge içinde yürütmesi gerektiği fikrini ortaya koyarak paradoksal liderlik yaklaşımının teorik temelini oluşturmuştur. Cameron ve Quinn (1988, s. 12)'de, liderlikte paradoksal etkinin en erken yansımalarını ortaya koyan araştırmacılar arasındadır. Onlara göre, en etkili liderler astlarının gözünde birbiriyle çelişiyor gibi görünen davranış biçimlerini aynı anda sergileyebilen kişilerdir. Bu tür liderler, çalışanlarına tek bir liderlik tarzı sunmak yerine, farklı ve görünüşte karşıt özellikleri bir arada barındıran paradoksal bir liderlik tarzı benimserler.

Paradoksal liderlik kavramını literatüre kazandıran Smith ve Lewis (2011), paradoksal olguları birbiriyle hem ilişkili hem de karşıt özellikler taşıyan yapılar

olarak tanımlar. Onlara göre, bu tür durumlar aynı anda varlık gösterir ve belirli bir süre boyunca birlikte devam eder. Her iki unsur ayrı ayrı ele alındığında mantıklı ve tutarlı görünse de, bir araya geldiklerinde görünürde çelişkili, hatta bazen mantıksız bir bütün oluşturabilir. Bu durum, paradoksal düşüncenin doğasında yer alan zıtlıkların eşzamanlı olarak var olabilme niteliğini yansıtır. Bu yaklaşım, klasik durumsallık yaklaşımından farklı bir bakış açısı sunar. Durumsallık teorisi “ya o / ya bu” şeklinde tek yönlü tercihlere odaklanırken, paradoksal liderlik teorisi “hem o / hem bu” ilkesine dayanır. Bu yaklaşım, liderin birbirine zıt gibi görünen ancak aslında birbirini tamamlayan talepleri aynı anda karşılamaya çalıştığını ifade eder. Böylece, her biri kendi içinde mantıklı olan ama birbirinden ayrı düşünüldüğünde çelişkili görünebilen davranışların bir arada yürütülmesi mümkün hâle gelir.

Lewis ve arkadaşları (2014) paradoksal liderlerin gerilimleri yönetme stratejilerini, klasik liderlerin mevcut çelişen A ve B seçenekleri arasında takas tercihlerinden farklı olarak, uzlaşma olarak isimlendirdikleri adımda; karşıtların sinerjilerinden faydalanan bir hem/hem de çözümü belirleyerek seçeneklerin biraz revize edilmiş versiyonu yeni bir C seçeneğini uygulamaya koymalarına dayandırmışlardır.

Zhang ve arkadaşları (2015, s. 539), paradoksal liderliği; liderlerin birbirine zıt gibi görünen fakat özünde birbiriyle bağlantılı olan takipçi beklentilerini aynı anda karşılamaya yönelik tutum ve davranış biçimleri olarak tanımlamaktadır. Paradoksal lider, hem düzeni korumaya hem de değişimi teşvik etmeye hem otoriter bir yönelim sergilemeye hem de çalışanlara özerklik tanımaya çalışır. Ren ve Yang (2021, s. 1304) ise paradoksal liderliği özellikle Doğu kültürlerinde kök salmış işlevsel bir liderlik biçimi olarak ele almıştır. Onlara göre bu liderlik anlayışı, ikilikleri bir çatışma unsuru olarak değil, tamamlayıcı unsurlar olarak görür ve bu nedenle denge, uyum ve bütünlük gibi değerleri ön plana çıkarır. Bu bakış açısı, Doğu felsefesinin “zıtlıkların uyumu” (harmony of opposites) Ying-yang ilkesine dayanan yönüyle de örtüşmektedir.

Paradoksal yaklaşım, liderlerin esnek ve uyarlanabilir bir tutum sergilemelerini, koşullara göre farklı liderlik tarzları arasında dinamik geçişler yapabilmelerini gerektirir. Bu yönüyle durumsallık yaklaşımıyla benzerlik taşısa da,

paradoksal liderlik özellikle örgütsel çelişkilerin eşzamanlı varlığını kabul etme ve bu karşıtlıkları bir arada yönetebilme yeteneğine daha güçlü bir vurgu yapar. Böylece lider, değişken koşullar altında tutarlılığı koruyarak hem istikrarı hem de yeniliği aynı anda sürdürebilir. Paradoksal liderlik, karşıt unsurlar arasında bir uzlaşma arayışı ya da orta yol bulma çabası olarak değil; aksine, en yüksek etkililiği sağlamak amacıyla bu zıt unsurların yaratıcı etkileşiminden ve sinerjisinden yararlanma süreci olarak görülmektedir (Akça & Tuna, 2019). Bu yaklaşım, liderin karşıtlıkları bastırmak yerine onları bir arada yöneterek örgütsel yenilik, esneklik ve sürdürülebilirliği artırabileceğini vurgular.

Paradoksal liderlik alt boyutları şu şekilde kavramsallaştırılmıştır (Zhang vd., 2015);

(1) *Ben-merkezliği başkaları-merkezcilikle birleştirmek*; Paradoksal bir lider, kendi etkisini ve liderlik merkezini korurken aynı zamanda ekip üyelerine de söz hakkı tanır. Bu tür liderler hem takdir edilme ve tanınma arzusu taşır hem de liderlik sorumluluğunu astlarıyla paylaşarak ortak bir etki alanı oluştururlar.

(2) *Hem mesafeyi hem de yakınlığı korumak*; Etkili paradoksal liderler, çalışanlarıyla hem insani hem profesyonel düzeyde denge kurabilen kişilerdir. Çalışanlarını yalnızca “ast” olarak görmezler; onlarla samimi ilişkiler kurabilirler. Ancak bu yakınlık, görev sorumluluklarının ve otorite sınırlarının belirsizleşmesine yol açmaz. Böylece, hem güvene dayalı bir iletişim ortamı hem de kurumsal disiplin aynı anda sürdürülebilir.

(3) *Astlara aynı şekilde davranmak ve aynı zamanda bireyselleştirmeye izin vermek*; Paradoksal liderler hem eşitlik hem de bireyselleştirme ilkelerini aynı anda uygulayabilirler. Örneğin, çalışanlarına benzer değerlerde hediyeler verirken her birinin kişisel özelliklerine uygun seçimler yapabilirler ya da benzer zorluk düzeyindeki görevleri, çalışanların bireysel becerilerine göre farklı biçimlerde dağıtabilirler. Böylece, adalet duygusunu korurken bireysel farkları da göz önünde bulundururlar.

(4) *Esnekliğe izin verirken iş gereksinimlerini zorlamak*; Bu liderlik tarzı, örgütsel hedeflerin ve iş standartlarının korunmasını önemserken aynı zamanda çalışanların bireysel ihtiyaçlarını ve yeteneklerini de dikkate alır. Lider, görev dağılımında disiplin ve performans beklentilerini korurken, çalışanların kişisel tercihlerine uygun bir esneklik sağlar.

(5) *Özerkliğe izin verirken karar kontrolünü sürdürmek*; Paradoksal liderlik, çalışanlara güven temelli bir özerklik sunarken aynı zamanda yönetsel kontrolü elden bırakmamayı gerektirir. Bu liderler, çalışanlarıyla yüksek güvene dayalı ilişkiler kurar; ancak profesyonel sınırları koruyarak hiyerarşik düzenin devamını sağlarlar.

Paradoksal liderlerin bu alt boyutları nasıl uyguladıklarını açıklayan bir çalışmada (Çayalan, 2023);

1. alt boyut *“ben-merkezciliği başkaları-merkezcilikle birleştirmek”* uygulamaları arasında; liderin karar alma sürecindeki kontrolünü elinde tutarken aynı zamanda çalışanlarının duygusal ve bilişsel ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesini içerir. Paradoksal liderler, otoriteyi koruyarak örgütsel yönü belirler; ancak bu süreçte empati temelli bir iletişim kurar ve astlarının görüşlerine değer verir. Ayrıca, ödül ve takdir mekanizmalarını etkin biçimde kullanarak hem performansını teşvik eder hem de ekip üyelerinin aidiyet duygusunu güçlendirir. Böylece lider hem kendi etkisini sürdürür hem de çalışanların sürece katılımını destekleyen kapsayıcı bir liderlik anlayışı sergiler.

2. alt boyut *“hem mesafeyi hem de yakınlığı korumak”* için liderlerin uygulamaları; örgütsel işleyişte belirlenen iş gereklerinin açık biçimde vurgulanması ve bu doğrultuda kırmızı çizgilerin netleştirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Paradoksal liderler, görev ve sorumluluk sınırlarını belirginleştirirken aynı zamanda insani ve samimi bir yaklaşım sergilerler. Bu sayede, profesyonel mesafeyi koruyarak çalışanlarla yakın iletişim kurabilir ve örgütsel hedeflerle bireysel ihtiyaçlar arasında dengeli bir ilişki sürdürebilirler.

3. alt boyut *“astlara aynı şekilde davranmak ve aynı zamanda bireyselleştirmeye izin vermek”* için liderlik uygulamaları arasında; astların bireysel yetkinliklerini dikkate alarak görev rotasyonunu verimli biçimde planlamak, etkileşime ve iş birliğine açık sosyal ortamlar oluşturmak, takım ruhunu güçlendirmek ve karar süreçlerine katılımı teşvik etmek yer almaktadır. Tüm bunları yaparken lider, otoritesini koruyarak adil bir iş bölümü sağlar.

4. alt boyut *“esnekliğe izin verirken iş gereksinimlerini zorlamak”* için liderlik uygulamaları; örgütsel disiplinin ve iş gereklerinin korunması yönündeki vurguyla

birlikte çeşitlilik göstermektedir. Paradoksal liderler, bir yandan kurumsal standartları sürdürürken diğer yandan astlarını karar süreçlerine dâhil etmekte, iş yoğunluğuna bağlı olarak farklı düzeylerde özerklik tanımlamakta ve açık kapı politikasını benimseyerek çalışanlarla doğrudan iletişim kurmaktadır. Ayrıca, haftalık hedef takibi uygulamaları aracılığıyla çalışanlara tam esneklik sağlayarak performans yönetiminde karşılıklı güven ve sorumluluk kültürünü güçlendirmektedirler.

5. alt boyut “özerkliğe izin verirken karar kontrolünü sürdürmek” için liderlerin uygulamaları ise şunlardır; örgütsel süreçlerde kritik noktaları doğru biçimde tespit ederek, astlarına belirli bir hata payı tanımakta ve bu doğrultuda farklı düzeylerde özerklik imkânları sunmaktadır. Bununla birlikte, bu esneklik yaklaşımı tamamen serbestlik anlamına gelmemekte; liderler, karşılıklı sevgi ve saygı çerçevesinde sıkı bir kontrol mekanizmasını sürdürmektedir. Böylece, hem çalışanların inisiyatif kullanma becerileri desteklenmekte hem de örgütsel disiplin ve performans standartları korunmaktadır.

Paradoksal liderlik, çalışanların kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarını eş zamanlı olarak destekleyen bir liderlik anlayışı sunmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların sahip oldukları kaynak havuzlarını genişletmelerine imkân tanırken, liderin yönlendirmesiyle bu kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar. Paradoksal liderler yalnızca mevcut kaynakların tükenmesini veya erozyona uğramasını önlemekle kalmaz; aynı zamanda, uzun vadeli örgütsel sürdürülebilirlik ve çalışan refahı açısından kritik öneme sahip olan esneklik, uyum sağlama yeteneği ve yaratıcı problem çözme becerileri gibi yeni kaynakların oluşumuna da aktif biçimde katkı sunarlar (Hobfoll vd., 2018).

Son yarım yüzyılda, özellikle mikro düzeyde insan yönetimi alanında ortaya çıkan en önemli paradoksal zorluklardan biri, farklı görev ve pozisyonlarda çalışan tüm bireylerden, işletmenin rekabetçi piyasada varlığını sürdürebilmesi için yalnızca görevlerini yerine getirmelerinin değil, aynı zamanda yenilikçi fikirler üretmelerinin ve inovatif süreçlere katkı sağlamalarının beklenmesidir. Bu durum, örgütlerin yeniliği belirli birimlerle sınırlandıran geleneksel anlayıştan uzaklaşmasını gerekli kılmıştır. Yaşanan dönüşümler, yeniliğin yalnızca işletme içi kapalı bir süreç olarak yürütüldüğü ve sadece Ar-Ge personelinin sorumluluğuna bırakıldığı kapalı inovasyon

yaklaşımının gerek insan kaynağı gerekse finansal sürdürülebilirlik açısından yetersiz olduğunu açık biçimde göstermiştir (Yücel & Yücel, 2021). Bu nedenle modern örgütlerde yenilik, tüm çalışanların katılımını teşvik eden açık inovasyon ve paylaşılan yaratıcılık anlayışlarıyla birlikte değerlendirilmektedir.

## 2. Yöntem

Paradoksal liderlik davranışı ölçümünde kullanılmak üzere Fürstenberg ve arkadaşları (2021), Zhang ve arkadaşları (2015) tarafından geliştirilen ölçeğin 5 alt boyutunun her birini temsil edecek şekilde birer maddeyi içeren tek boyutlu ölçeği geliştirmiştir. Beş maddelik kısa paradoksal liderlik davranışı ölçeğinin Türkçeye uyarlanması adına gerçekleştirilen bu araştırma, nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmış ve verilerin elde edilmesinde anket yönteminden yararlanılmıştır.

### 2.1. Araştırmanın Ölçekleri ve Uyarlama Süreci

Ölçeğin maddelerinin tercihinde Çayalan (2023)'ın uyarladığı ölçeğinin maddeleri dikkate alınmıştır. Uyarlama sürecinde, Brislin'in (1973) önerdiği beş aşamalı çeviri yöntemi izlenmiştir. Bu kapsamda, ölçeğin İngilizce formu alan literatürüne hâkim ve ileri düzey İngilizce bilgisine sahip akademisyenler tarafından birbirinden bağımsız biçimde Türkçeye çevrilmiştir. Ardından, Türkçe ve İngilizce sürümler alan uzmanlarıyla paylaşılmış; çeviriler kavramsal ve dilsel açıdan bütüncül biçimde karşılaştırılarak nihai Türkçe anket formu oluşturulmuştur. Çayalan (2023)'ın Paradoksal Liderlik Davranışı Ölçeği, toplam 22 ifadeden oluşmakta ve beş alt boyutu kapsamaktadır. Zhang ve arkadaşlarının (2015) geliştirdikleri orijinal ölçeğin her boyutu için Cronbach alfa değerleri .84'ün üzerinde raporlanmıştır. Akça ve Tuna (2019)'nın ölçeği Türkçeye uyarladıkları çalışmanın raporlarında 18 maddelik ölçeğin genel güvenilirlik analizi sonuç ortalaması .914 (1. boyut .907, 2. boyut .809, 3. boyut .777, 4. boyut .689 ve 5. boyut .867) olarak raporlanmıştır.

Fürstenberg ve arkadaşları (2021) tarafından orijinal ölçeğin boyutlarından her boyutu temsil edecek şekilde birer temsilci madde kullanılarak ilk defa uygulanan kısa paradoksal liderlik davranışı (PLB-5) ölçeğinin raporlandığı çalışmada madde içerikleri yansıtılmamıştır. Yazar ile gerçekleştirilen görüşmelerde her boyutta en

yüksek faktör yükü değerine sahip ifadeyi tercih ettikleri belirtilerek maddeler hakkında yazarlardan bilgi alınmıştır. PLB-5 ölçeği, öncelikle orijinal uzun formundan kısa ve akılcı bir versiyon olarak geliştirilmiş ve toplam 5 maddeden oluşmakta olup, liderlerin paradoksal davranışlarını tek boyutlu bir kavram olarak ölçmektedir. Yazarlar tarafından; bu sayede hem veri toplama süresinin kısalması hem de katılımcıların dikkatinin dağılmamasının sağlandığı ifade edilmiştir. PLB-5 ölçeği, orijinal uzun formun yapısal özellikleri korunarak, geçerlik ve güvenilirliği sağlanmış ve pratik kullanım avantajları gözetilerek uyarlanmış. Bu sayede, araştırmacıların kısa sürede ve etkin biçimde paradoksal liderlik davranışını ölçebilecekleri düşünülmüştür. Cronbach alpha değeri .88 olarak raporlanmıştır. Bu ölçeğin uyarlama sürecinde Çayalan (2023) tarafından Brislin (1973) kriterleri izlenerek uyarlanan ölçeğin her boyutu yansıtacak şekilde 5 madde ve tek boyutlu PLB-5 ölçeği Türkçeye uyarlanmış ve anket formu oluşturulmuştur.

## 2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Fürstenberg ve arkadaşlarının (2021) uzun versiyon paradoksal liderlik davranışı ölçeğinden uyarladıkları kısa versiyon PLB-5 ölçeğinin Türkçeye uyarlanan versiyonun güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin gerçekleştirilmesi için oluşturulan anketin uygulanması için belirlenen hedef evren Türkiye gümrüklerinde çalışan memur, müşavirlik çalışan ve şirket temsilcileridir. Bu araştırma kapsamında 477 gönüllü katılımcı katkıda bulunmuştur. Gerçekleştirilen ana kütle üzerinden örneklem sayısı belirleme analizi sonucunda 100.000 kişi olduğu varsayılan evrenin %95 güven aralığı ve %5'lik anlamlılık düzeyi için en az 383 katılımcı olması gerektiği hesaplanmıştır (Sample Size Calculator, 2025).

**Tablo 1**

**PLB-5 Uyarlama Araştırması Anketi Katılımcılarının Demografik Dağılımı**

		n	%
Cinsiyet	Kadın	98	20,5
	Erkek	379	79,5
Medeni Durum	Bekar	155	32,5
	Evlü	322	67,5
Yaş	25 yaş ve altı	67	14,0
	26-32 yaş	74	15,5
	33-38 yaş	198	41,5
	39-45 yaş	112	23,5
	46-51 yaş	16	3,4
	52-57 yaş	7	1,5
	58 yaş ve üstü	3	0,6
Eğitim	Lise ve altı	22	4,6
	Önlisans	42	8,8
	Lisans	354	74,2
	Lisansüstü	59	12,4

		n	%
Gümrük Tipi	Kara kapısı	118	24,7
	Deniz Limanı	157	32,9
	Havalimanı	91	19,1
	Tren yolu	14	2,9
	İç Gümrük	97	20,3
Statü	Memur	381	79,9
	Gümrük Müşavirlik Şti	96	20,1
Memur Unvan	Gümrük Muayene	25	5,2
	Gümrük Muhafaza	212	44,4
	KİM	37	7,8
	Gümrük Memuru-VHKİ	88	18,4
	Gümrük İdare	18	3,8
	Memur Toplam	381	79,9
	TOPLAM	477	100

**2.3. Araştırma Analiz Yöntemi**

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizlerinde IBM SPSS paket programı ve yapı geçerliliği testleri içinde yapısal eşitlik modeli analizleri için IBM SPSS AMOS eklentisi kullanılmıştır.

Genellikle yeni bir ölçme aracının geliştirilmesine yönelik araştırmalarda, ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak amacıyla önce Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmaktadır. Ardından, elde edilen bu yapının kuramsal olarak doğrulanması için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilir. Ancak ölçek uyarlama çalışmalarında, araştırmanın amacına uygun olarak AFA yerine doğrudan DFA ile başlanması, ölçüm modelinin mevcut kuramsal yapıya uygunluğunu test etmek açısından daha avantajlı bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Hinkin, 1995, s. 977). DFA, değişkenler arasındaki ilişkilerin önceki araştırma bulguları, kuramsal çerçeve veya belirlenmiş hipotezler doğrultusunda sınanmasını sağlar (Büyüköztürk, 2009, s. 123). Bu nedenle, mevcut çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

**2.4. Araştırmanın Etik Yönü**

Kısa paradoksal liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlandığı Gümrük Çalışanları araştırmasının uygulamaları öncesi etik kurul izni Iğdır Üniversitesi Bilimsel

Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanlığı'nın 12.10.2023 tarihli 2023/19 sayılı toplantısında alınan kararlar alınmıştır.

### 3. Bulgular

Gümrük çalışanlarıyla gerçekleştirilen anket uygulaması analizleri kapsamında uygulanan tanımlayıcı istatistik analizler, güvenilirlik analizleri ve ilişki testleri bulgularına dair raporları aşağıda Tablo 2'de raporlanmıştır.

**Tablo 2**

#### Paradoksal Liderlik Davranışı Kısa Ölçeği Tanımlayıcı-Güvenilirlik-İlişki İstatistikleri

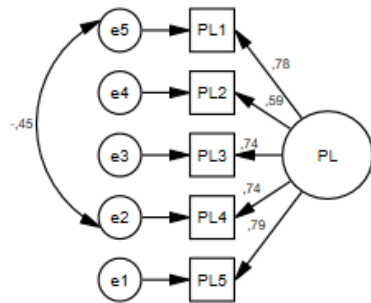
	Ort.	Cronbach alfa	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis
Paradoksal Liderlik	3,4046	,836	1,00598	-0,175	-0,593

Tabloya göre Paradoksal Liderlik Ölçeği'nin genel ortalaması 3,40 olup, bu değer katılımcıların paradoksal liderlik davranışlarını orta düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı (,836), yüksek güvenilirlik düzeyinde bir iç tutarlılık yansıttığını işaret etmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri de verinin normal dağılım gösterdiğini yansıtmaktadır. Bu bulgular, ölçeğin genel olarak güvenilir ve dengeli bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Aşağıda şekil 1'de PLB-5 ölçeğinin AMOS paket programında gerçekleştirilen YEM analizi modeli yansıtılmıştır. Yapı geçerliliği analizleri için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirmiştir.

### Şekil 1

#### Paradoksal Liderlik Davranışı Kısa Ölçeği (PLB-5) DFA Modeli



Yapı geçerliliğinin sağlandığını ortaya koyan uyum indeks değerlerine dair bulgular aşağıda Tablo 3'te sunulmuştur. Söz konusu uyum indeks değerleri iyi uyum seviyesinde indeks değerlerini yansıtmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle Türkçeye

uyarlanan kısa paradoksal liderlik ölçeği PLB-5 (Fürstenberg vd., 2021) için oluşturulan DFA modelinin yapı geçerliliğinin sağlandığını söyleyebiliriz.

**Tablo 3**

**PLB-5 Ölçeğinin DFA Uyum Değerleri**

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	3,262	Kabul Edilebilir uyum
NNFI(TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,975	İyi uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,99	İyi uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,99	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,069	Kabul Edilebilir uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,989	İyi uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,96	İyi uyum

Ölçek maddeleri ve faktör yüklerinin yansıtıldığı bulgular aşağıda Tablo 4'te yansıtılmıştır. Ölçeğin her maddesinin faktör yükü dağılımlarının referans değer aralığında olması modelin yapı geçerliliğini ispatlayan bir diğer husus olarak karşımızdadır.

**Tablo 4**

**PLB-5 Ölçeğinin Türkçe Versiyonu Maddeleri ve DFA Analizi Faktör Yük Dağılımları**

	Faktör Yükleri
PLB 1. Lider hem bütün astlarına eşit davranabilmek için adil bir yaklaşım sergiler hem de onların her birine ayrı bir birey gibi davranır.	0,724
PLB 2. Lider dikkatin merkezinde olmayı sever ama diğerlerinin de dikkat çekebilmesine izin verir.	0,581
PLB 3. Lider tüm kontrolü elinde tutar fakat astlarına uygun ölçüde özerklik verir.	0,763
PLB 4. Lider çalışma performansının iyi olması konusunda oldukça talepkardır, fakat aşırı detaycı, aşırı eleştiri yapan, memnun etmesi zor biri değildir.	0,677
PLB 5. Lider işyerinde astlarıyla mesafeyi korur ama aynı zamanda onlara karşı samimi ve cana yakındır.	0,814

Bulgular başlığı altında raporlanan içeriklerin literatür ile karşılaştırmalı şekilde yorumları sonuç başlığı altında ele alınmaktadır.

**SONUÇ**

Günümüz iş dünyasında teknolojik gelişmelerin, dijital dönüşümün ve küresel rekabetin etkisiyle örgütlerin dönüşüm kapasitelerini sürekli dinamik tutmaları bir zorunluluk hâline gelmiştir. Bu hızla değişen çevresel koşullar, liderlerin yalnızca karar verici değil, aynı zamanda değişim yöneticisi, denge kurucu ve öğrenme

kolaylaştırıcısı olarak çoklu roller üstlenmelerini gerektirmektedir. Bu noktada, paradoksal liderler, zıtlıkların ve çelişkilerin eşzamanlı yönetimini başarabilen hem istikrarı hem yeniliği aynı anda sürdürebilen yaklaşımlarıyla modern örgütlerin ihtiyaç duyduğu kilit aktörler olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin sürdürülebilir rekabet gücünü koruyabilmesi, değişime karşı direnç göstermeden dönüşümü yönetebilmesi ve çalışanlarının potansiyelini etkin şekilde kullanabilmesi açısından paradoksal liderlik, stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırmada, Zhang ve arkadaşları (2015) tarafından geliştirilen Paradoksal Liderlik Davranışı Ölçeği'nin (PLB-22) orijinal formu temel alınarak Fürstenberg ve arkadaşları (2021) tarafından oluşturulan kısa versiyon (PLB-5) ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirliğinin test edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular, uyarlanan ölçeğin Türkçe formda geçerli, güvenilir ve kuramsal olarak tutarlı ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

Çayalan (2023) tarafından uyarlanan uzun ölçek (PLB-22) analiz sonuçları, yüksek düzeyde iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alfa= .933) ile yüksek güvenilirliğe işaret etmektedir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları, modelin kabul edilebilir uyum indekslerine sahip olduğunu göstermiştir (CFI = 0.91; RMSEA = 0.071). Bu bulgular, ölçeğin orijinal yapısındaki beş faktörlü modeli desteklemekte ve Zhang ve arkadaşlarının (2015) raporladığı faktör yapısı ile tam bir uyum göstermektedir. Bu durum, paradoksal liderlik kavramının Türk kültüründe de benzer şekilde algılandığını ortaya koymaktadır.

Kısa form (PLB-5) için gerçekleştirilen analizlerde, Cronbach Alfa katsayısının .836 olması ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. DFA sonuçları ise iyi uyum indeks değerlerine ulaşmıştır (CFI = 0.99; GFI = 0.989; RMSEA = 0.069). Bu sonuç, kısa versiyonun hem ölçüm kolaylığı hem de yapısal doğruluk açısından araştırmacılar için pratik bir araç olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Ölçeğin faktör yüklerinin .58 ile .81 aralığında değişmesi, maddelerin kavramsal temsiliyetinin güçlü olduğunu kanıtlamaktadır.

Çayalan (2023)'ın araştırma sonuçlarının, daha önce Akça ve Tuna (2019) tarafından yapılan Türkçe uyarlama çalışmasından ayrıştığı nokta orijinal ölçekteki

hiçbir maddenin çıkarılmadan tam formun korunmasıdır. Bu yönüyle, ölçeğin yapısal bütünlüğü korunarak Türkçe literatüre daha kapsamlı bir versiyon kazandırılmıştır. Bu çalışmayla birlikte kısa versiyon ölçeğin ilk kez Türkçeye uyarlanması, paradoksal liderlik alanında ulusal araştırmalarda yeni bir ölçüm kolaylığı sağlamıştır.

Bu bulgular, paradoksal liderlik olgusunun Türk örgüt kültüründe de eş zamanlı zıtlıkların yönetimi, esneklik–kontrol dengesi, yakınlık–mesafe ilişkisi gibi temel boyutlarda benzer biçimde işlediğini göstermektedir. Ayrıca, elde edilen yüksek güvenirlik ve model uyum değerleri, Türk örnekleminin (Gümrük çalışanları) liderlik algısının paradoksal yönlerinin güçlü biçimde gözlemlenebildiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak kısa form ölçeğin Türkçeye uyarlanmasıyla elde edilen bulgular, paradoksal liderliğin ölçülebilir, kültürler arası geçerli ve örgütsel davranış araştırmalarında kullanılabilir bir yapı olduğunu doğrulamaktadır. Bu yönüyle çalışma, ulusal literatüre hem metodolojik hem de kuramsal düzeyde önemli bir katkı sunmaktadır.

Bununla birlikte, araştırmanın örneklemlerinin gümrük sektörüyle sınırlı olması, farklı örgütsel bağlamlarda yapılacak çalışmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Gelecekteki araştırmalar, paradoksal liderliğin olumsuz örgütsel davranış konularıyla ilişkilendirildiği araştırma kurgularıyla literatüre katkıda bulunabilirler. Yine dinamik yetenekler üzerine kurgulanan araştırmalar paradoksal liderlik literatüründeki boşlukların doldurulmasına katkı sunabilir.

## KAYNAKÇA

- Akça, İ., & Tuna, M. (2019). Paradoksal liderlik davranışı: Bir ölçek uyarlama çalışması. *İşletme Araştırma Dergisi*, 11(4), ss. 2972-2989.
- Al Hasnawi, H. H., & Abbas, A. A. (2020). Workplace ostracism as a mediating variable in the relationship between paradoxical leader behaviours and organizational inertia. *Organizacija*, 53(2), ss. 165-181.
- Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D., & Vogel, R. (2022). Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector. *Public Management Review*, 24(9), ss. 1478-1498.
- Bashir, F. (2021). Dark Side of Paradoxical Leadership: Social Comparison Theory Perspective. *NICE Research Journal*, 14(1), ss. 107-130.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Co.

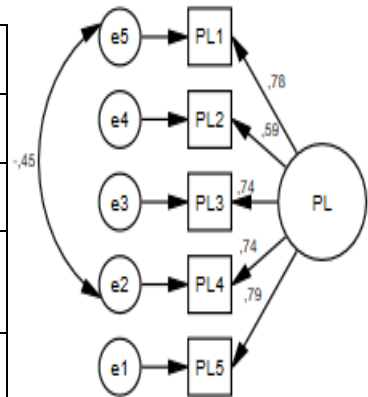
- Brislin, R. (1973). Questionnaire wording and translation. *Cross-cultural research methods*, ss. 32-58.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (10. Baskı). Pegem Akademi.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). Organizational Paradox and Transformation. R. E. Quinn, & K. S. Cameron (Ed.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management* (ss. 1-18). Cambridge MA: Ballinger.
- 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 Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3505.
- Çayalan, H. (2023). *Paradoksal Liderliğin Yenilik Performansına Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracı Rolü: Iğdır OSB'de Bir Karma Yöntem Araştırması* (Yayın No. 828135) [Doktora tezi, Kafkas Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Devi, N. C. (2024). Paradoxical leadership and employee creativity: knowledge sharing and hiding as mediators. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), ss. 312-340.
- Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), ss. 672-705.
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi* (2. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Hinkin, T. R. (1995). A Review Of Scale Development Practices In The Study Of Organizations. *Journal of Management*, 21(5), ss. 967-988.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), ss. 103-128.
- Jia, J., Yan, J., Cai, Y., & Liu, Y. (2018). Paradoxical leadership incongruence and Chinese individuals' followership behaviors: moderation effects of hierarchical culture and perceived strength of human resource management system. *Asian Business & Management*, 17, ss. 313-338.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), ss. 58-77.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi Spss Uygulamalı*. Detay Yayıncılık.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Pan, Z. (2021). Paradoxical leadership and organizational citizenship behaviour: the serial mediating effect of a paradoxical mindset and personal service orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), ss. 869-881.
- Ren, H., & Yang, R. (2021). Paradoxical leader behaviors and followers overall justice and citizenship behaviors: the role of renqing perception and trait agreeableness. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, ss. 1303-1313.
- Sample Size Calculator (2025, Ağustos 15). Sample Size Calculator: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> adresinden alındı

- Shi, S., & Shaw, J. D. (2019). A Mediation Model of Paradoxical Leader Behavior and Employee Performance. *Academy of Management Proceedings*, 1, 17330.
- Smith, W., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), ss. 381–403.
- Sulphey, M. M., & Jasim, K. M. (2022). Paradoxical leadership as a moderating factor in the relationship between organizational silence and employee voice: an examination using SEM. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Yücel, D., & Yücel, R. (2021). The Impact Of Open Innovation On R&D Costs. *In Proceeding Books*. 2, (ss. 427-435). Antalya/Türkiye: 13th International Conference of Strategic Research on Scientific Studies and Education.
- Zhang, Y., & Liu, S. M. (2022). Balancing employees' extrinsic requirements and intrinsic motivation: A paradoxical leader behaviour perspective. *European Management Journal*, 40(1), ss. 127-136.
- Zhang, Y., Waldman, A. D., Han, L. Y., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), ss. 538–566.

#### EKLER:

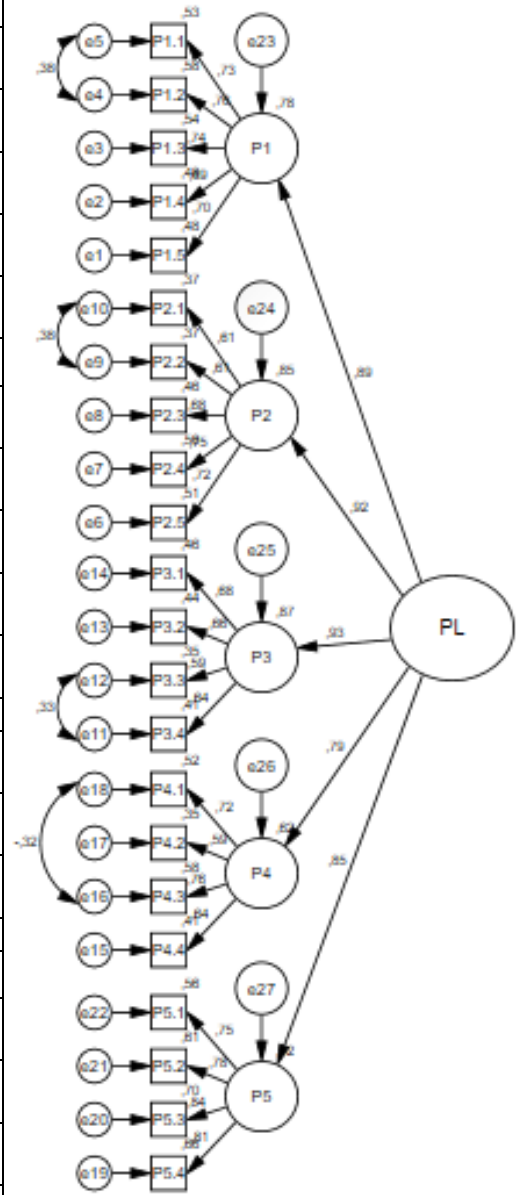
##### PLB-5 Maddeleri ve DFA Modeli

<b>PLB 1.</b> Lider hem bütün astlarına eşit davranabilmek için adil bir yaklaşım sergiler hem de onların her birine ayrı bir birey gibi davranır.
<b>PLB 2.</b> Lider dikkatin merkezinde olmayı sever ama diğerlerinin de dikkat çekebilmesine izin verir.
<b>PLB 3.</b> Lider tüm kontrolü elinde tutar fakat astlarına uygun ölçüde özerklik verir.
<b>PLB 4.</b> Lider çalışma performansının iyi olması konusunda oldukça talepkardır, fakat aşırı detaycı, aşırı eleştiri yapan, memnun etmesi zor biri değildir.
<b>PLB 5.</b> Lider işyerinde astlarıyla mesafeyi korur ama aynı zamanda onlara karşı samimi ve cana yakındır.



### PLB-22 Maddeleri ve DFA Modeli (Çayalan, 2023)

<b>P1. Bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak</b>
P1.1. Lider hem bütün astlarına eşit davranabilmek için adil bir yaklaşım sergiler hem de onların her birine ayrı bir birey gibi davranır.
P1.2. Lider hem bütün astlarına eşit koşullarda muamele eder hem de onların bireysel özelliklerini ve karakterlerini dikkate alır.
P1.3. Lider astları ile iletişimde ayrımcılık yapmaz, ancak iletişimini astlarının bireysel özellikleri ve karakterlerini dikkate alarak şekillendirir.
P1.4. Lider astlarını eşit bir şekilde yönetir, fakat yönetirken bireysel ihtiyaçlarını da dikkate alır.
P1.5. Lider iş yükünü eşit dağıtır, ancak farklı görevlerin üstesinden gelmek için astların bireysel güçlü yanlarını ve becerilerini de hesaba katar.
<b>P2. Ben-merkezçiliği başkaları-merkezçiliği (özgecilik) ile birleştirmek</b>
P2.1. Lider, liderlik yapma konusunda arzuludur, ancak başkalarıyla kendi liderlik rollerini de paylaşır.
P2.2. Lider dikkatin merkezinde olmayı sever ama diğerlerinin de dikkat çekebilmesine izin verir.
P2.3. Lider kendisine saygı duyulması konusunda karardır ama aynı zamanda diğerlerine de saygı gösterir.
P2.4. Lider kendisini oldukça değerli görür ancak kendi kişisel kusurlarının ve diğer insanların değerinin de farkındadır.
P2.5. Lider kişisel fikir ve inançları konusunda kendisine güvenir, ancak başka insanlardan da bir şeyler öğrenebileceğini bilir.
<b>P3. Özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutmak</b>
P3.1. Lider işle ilgili önemli konuları kendi kontrolünde tutar, ancak detayların astları tarafından halledilmesine izin verir.
P3.2. Lider son kararları kendisi verir fakat astların belirli iş süreçlerini kontrol etmesine de müsaade eder.
P3.3. Lider önemli konularda kararı kendisi verir, fakat daha az önemli konularda kararı astlarına bırakır.
P3.4. Lider tüm kontrolü elinde tutar fakat astlarına uygun ölçüde özerklik verir.
<b>P4. Esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak</b>
P4.1. Lider görev performansında uyumlu çalışmayı vurgular, ama istisnai durumlara da izin verir.
P4.2. Lider işin gerekliliklerini net biçimde açıklar, ancak işin yapılışına müdahale etmez.
P4.3. Lider çalışma performansının iyi olması konusunda oldukça talepkardır, fakat aşırı detaycı, aşırı eleştiri yapan, memnun etmesi zor biri değildir.
P4.4. İşin gereklilikleri konusunda liderin yüksek talepleri vardır, ancak astların belirli düzeyde hata yapmalarına da izin verir.
<b>P5. Çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilmek hem de yakın olabilmek</b>
P5.1. Lider, yönetici ile astlar arasındaki kademe farkının bilincindedir, ama liderlik rolünde üstünlük taslayarak davranmaz.
P5.2. Lider astları ile mesafeyi korur ancak onlardan uzak da durmaz.
P5.3. İşyerindeki ast-üst ilişkisinin sınırlarını korur, ama bununla birlikte çalışanlarına değer verip itibarlarını da savunur.
P5.4. Lider işyerinde astlarıyla mesafeyi korur ama aynı zamanda onlara karşı samimi ve cana yakındır.



## Extended Abstract

### Research Background & Aim

In the era of globalization and rapid technological advancement, contemporary organizations operate within environments characterized by high volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). To survive and maintain a competitive edge, organizations must go beyond traditional linear management styles and embrace the capacity for continuous transformation. This requirement has brought "paradoxical leadership" to the forefront of strategic leadership literature. Paradoxical leadership is defined as the ability to manage seemingly contradictory yet interrelated demands simultaneously, such as maintaining organizational control while granting employee autonomy, or fostering professional distance while building personal closeness.

The theoretical foundation of this leadership style lies in its ability to generate dynamism within organizational communication, thereby facilitating active employee participation in change processes. By balancing "both/and" strategies instead of "either/or" choices, paradoxical leaders help followers navigate the inherent tensions of workplace demands. Given the increasing prominence of this concept in international literature, the need for psychometrically sound measurement tools in the Turkish organizational context has become evident. Previous studies in Türkiye have focused on the 22-item Paradoxical Leader Behavior Scale (PLB-22) developed by Zhang et al. (2015). However, long scales can often lead to participant fatigue and lower response rates in complex organizational surveys. Consequently, Fürstenberg et al. (2021) developed a 5-item short version (PLB-5) to provide a more efficient instrument for researchers. The primary aim of this research is to adapt the PLB-5 into Turkish and to conduct a comprehensive analysis of its validity and reliability within a Turkish sample, specifically targeting employees in the customs sector. By doing so, this study seeks to provide a practical and robust tool for future leadership research in Türkiye.

### Methodology

The study employed a quantitative research design to evaluate the psychometric properties of the Turkish PLB-5. The target population for the research consisted of

individuals working within the Turkish customs sector, a professional environment known for its high levels of regulation, stress, and the need for adaptive leadership. The sample included 477 voluntary participants, including customs officers, consultants, and representatives.

The adaptation process followed the rigorous five-stage translation-back translation method proposed by Brislin (1973). First, the original English items were translated into Turkish by three independent linguistic and subject-matter experts. Second, a synthesis of these translations was created. Third, the synthesized version was back-translated into English by a different set of experts who had no prior knowledge of the original scale. Fourth, the original and back-translated versions were compared for conceptual equivalence. Finally, a pilot study was conducted to ensure the clarity and face validity of the items.

### **Findings**

The results of the psychometric evaluation demonstrate that the Turkish version of the PLB-5 possesses high levels of validity and reliability. Preliminary analysis showed that the data followed a normal distribution, with skewness and kurtosis values well within the acceptable limits of -1.5 and +1.5. The reliability analysis yielded a Cronbach's Alpha coefficient of 0.836, which indicates high internal consistency and suggests that the five items are cohesive in measuring the underlying construct of paradoxical leadership.

The Confirmatory Factor Analysis (CFA) was conducted to verify the unidimensional structure of the short scale. The analysis revealed that the model fit indices were highly satisfactory, meeting or exceeding the thresholds established in the literature. The Chi-square to degrees of freedom ratio ( $\chi^2/df$ ) was 3.262, falling within the acceptable range. Other goodness-of-fit indices included the Comparative Fit Index (CFI) at 0.99, the Goodness of Fit Index (GFI) at 0.989, and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) at 0.069. Additionally, the Tucker-Lewis Index (TLI) was calculated as 0.975. These values collectively indicate an excellent fit between the theoretical model and the empirical data. Factor loadings for the five items ranged from 0.581 to 0.814, with all loadings being statistically significant ( $p < 0.001$ ), further validating the construct validity of the scale. Descriptive statistics indicated that the participants' perception of paradoxical leadership behavior was at a moderate-to-high level, with a mean score of 3.4089 on a 5-point Likert scale.

## Conclusion & Discussion

The findings of this study confirm that the PLB-5 is a valid and reliable instrument for measuring paradoxical leadership behaviors within the Turkish organizational context. The successful adaptation of the scale suggests that the concept of "managing contradictions" is culturally relevant and applicable to Turkish employees. This result aligns with the original findings of Fürstenberg et al. (2021) and reinforces the cross-cultural robustness of the paradoxical leadership construct.

A significant contribution of this study is the provision of a concise measurement tool. While the longer PLB-22 scale offers a more detailed diagnostic view, the PLB-5's unidimensional structure allows for greater efficiency in research models where paradoxical leadership is used as one of many variables, such as in structural equation modeling (SEM). The high internal consistency (0.836) demonstrates that even with only five items—each representing one of the core dimensions of the original scale—the essence of paradoxical leadership is accurately captured.

From a practical standpoint, the validation of this scale in the customs sector is particularly noteworthy. The customs environment requires leaders to balance strict regulatory compliance with the need for flexible problem-solving, making it a fertile ground for paradoxical behaviors. The study indicates that the PLB-5 can be effectively used by organizational psychologists and HR practitioners in Türkiye to assess leadership capabilities during periods of organizational change.

However, certain limitations should be acknowledged. The sample was restricted to the customs sector, which may limit the generalizability of the findings to sectors with different cultural or operational dynamics, such as the creative industries or non-profit organizations. Future research should focus on testing the PLB-5 across diverse industries and exploring its relationship with other organizational outcomes, such as employee resilience, psychological safety, and innovative work behavior. In conclusion, the Turkish PLB-5 stands as a scientifically validated tool that facilitates the further exploration of strategic leadership in increasingly complex work environments.

Çalışmanın tamamı tek yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.