

**T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**



**PSİKOLOJİK ESENLİĞİN TAKIM PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
MODELİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

İBRAHİM HAŞİM İNAL

İSTANBUL, 2021

**T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**



**PSİKOLOJİK ESENLİĞİN TAKIM PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
MODELİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

İBRAHİM HAŞİM İNAL

İSTANBUL, 2021

KABUL VE ONAY

İbrahim Haşim İNAL tarafından hazırlanan “**PSİKOLOJİK ESENLİĞİN TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK MODELİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 09.03.2021 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Doç.Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN

.....

Üye

Prof.Dr. Ali AKDEMİR

Arel Üniversitesi

.....

Üye

Prof.Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

Arel Üniversitesi

.....

Üye

Prof.Dr. Mehmet ŞAHİN

Arel Üniversitesi

.....

Üye

Doç. Dr. Gönül KONAKAY

Arel Üniversitesi

.....

İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun
09/03/2021 tarih ve 2020/17 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**PSİKOLOJİK ESENLİĞİN TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK MODELİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09.03.2021

İBRAHİM HAŞİM İNAL

ÖZET

**PSİKOLOJİK ESENLİĞİN TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK MODELİ BAĞLAMINDA
İNCELENMESİ
DOKTORA TEZİ
İBRAHİM HAŞİM İNAL
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
(DANIŞMAN: DOÇ.DR. SEZER CİHAN GÜNAYDIN)
İSTANBUL, 2021**

Bu çalışmasının temel amacı, 2000’li yıllardan sonra Örgütsel Davranış yazınında hâkim paradigma olan Pozitif Örgütsel Davranış akımına paralel olarak çalışanların psikolojik esenliklerinin yine örgütler açısından son dönemlerde zorunlu ve etkili bir çalışma tarzı olarak ortaya çıkan takım çalışması ve performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca dönüştürücü liderlik tarzının bu etkileşimdeki düzenleyici değişken rolü de araştırmanın temel sorunsalı içerisinde yer almaktadır.

Bu çalışmanın uygulama kısmı, Türkiye’de faaliyet gösteren hizmet sektörü çalışanlarından elde edilmiştir. Çalışmaya ait en temel bulgu, dönüştürücü liderliğin psikolojik esenlik ve takım performansı ilişkisindeki düzenleyici rolünün doğrulanmasıdır. Ancak beklenilenin aksine bu etki negatif yönlü olarak bulunmuştur. Araştırmaya ait bulgular incelendiğinde, psikolojik esenliğin takım performansı ile ilişkisi doğrulanmaktadır. Aralarında $r=0,348$ düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Beklenildiği gibi çalışanların psikolojik esenliklerinin artması takım bazında olumlu performans sonuçlarının alınmasını sağlamakta ve takım çalışmasının etkinliğini arttırmaktadır. Psikolojik esenlik aynı zamanda çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını da olumlu yönde etkilemektedir. İki değişken arasındaki korelasyon kat sayısı 0,306 olarak bulgulanmıştır. Çalışmada, dönüştürücü liderliğin takım performansı üzerinde doğrudan oldukça yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğunun istatistiksel olarak kanıtlanması da bu çalışmanın literatüre olan kuramsal katkısı açısından yine önemli bir bulguyu oluşturmaktadır. Dönüştürücü liderlik algısının takım performansı ile ilişkisi $r=0,766$ olarak bulgulanmıştır.

Diğer taraftan analiz örnekleme içerisinde Z kuşağı verisi ayrıştırılarak analizler tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analizlerde Z kuşağında da psikolojik esenliğin takım performansı ve dönüştürücü liderliğe pozitif yönlü etkisi ve yine dönüştürücü liderliğin takım performansı üzerine pozitif etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Ancak Z kuşağı ile yapılan analizlerde dönüştürücü liderliğin psikolojik esenliğin takım performansı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, örgütsel davranışın gelecek yıllardaki değişimi açısından önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.



Anahtar Kelimeler: Psikolojik Esenlik, Takım Performansı, Dönüştürücü Liderlik

ABSTRACT

THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL WELL BEING ON TEAM PERFORMANCE WITHIN THE CONTEXT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MODEL

PH.D THESIS

IBRAHIM HASIM INAL

GRADUATE SCHOOL, ISTANBUL AREL UNIVERSITY

BUSINESS ADMINISTRATION

(SUPERVISOR: DOC.DR SEZER CIHAN GUNAYDIN)

ISTANBUL, 2021

The main purpose of this study is to investigate the impact of employee's psychological well being as being parallel to the dominant paradigm in Organizational Behaviour discipline namely Positive Organizational Behaviour after 2000s' on another important, effective and even compulsory working format namely team performance. At the same time, moderating affect of transformational leadership between the interaction of psychological well being and team performance is researched. To test this relationships data was collected from Service Sector workers servicing in Turkey. The basic finding of the research is the approval of moderating affect of transformational leadership between psychological well being and team performance. There is a positive correlation between psychological well being and team performance which is $r=0,348$. Increasing level of psychological well being level of employees increases the effectiveness and success of teams i.e. team performance as it was assumed. Meanwhile, psychological well being also increases employees' perception of transformational leadership which the correlation coefficient is $r=0,306$. One of the important finding of this research is that the impact of transformational leadership on team performance is very high $r=0,766$ as an important contribution to the related literature.

The analyzes were repeated by separating the Generation Z data from analysis sample. In the repeated analyzes with Generation Z sample data, it has been proven that psychological well-being has a positive effect on team performance and transformative leadership, and transformative leadership has a positive effect on team performance. However, in the analyses made with Generation Z, it was seen that transformative leadership had no moderation effect in the impact of psychological

well-being on team performance. This result is an important result that can provide information about the change in organizational behavior in the coming years.



Key Words: Psychological Well-being, Team Performance, Transformative Leadership

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında yoğun akademik temposuna rağmen değerli bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyerek çalışmamda bana inanan, destek olan ve yol gösteren, yazdığım bölümler üzerinde sabır ve titizlikle çalışan, birlikte çalışma fırsatı bulduğum için çok mutlu ve şanslı olduğumu düşündüğüm sevgili ve değerli tez danışmanım Sn. Doç. Dr. Sezen Cihan GÜNAYDIN'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Doktora ve tez sürecimin her aşamasında değerli fikirleri ve katkılarıyla gelişimime destek olan değerli hocalarım Sn. Prof. Dr. Ali Akdemir ve Sn. Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Doktora eğitimim süresince bilgi ve tecrübeleri ile bana yardım ve destekte bulunan tüm hocalarıma da ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez çalışmasının anket toplama aşamasında bana destek veren ve kişisel görüşlerini benimle paylaşan, bilime değer verip destek olan burada isimlerini tek tek sayamayacağım katılımcılara da değerli zamanlarını ayırıp araştırmama katıldıkları için teşekkürlerimi sunarım.

İbrahim Haşim İNAL

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
TABLO LİSTESİ.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
1 GİRİŞ	1
2 PSİKOLOJİK ESENLİK.....	5
2.1 Psikolojik Esenlik Kavramı.....	5
2.2 Psikolojik Esenliğe Yönelik Psikolojik Yaklaşımlar	7
2.2.1 Erek Kuramı	7
2.2.2 Haz-Acı Kuramı	8
2.2.3 Etkinlik Kuramı.....	8
2.2.4 Tabandan-Tavana ve Tavandan-Tabana Kuramı	9
2.2.5 Bağ İlişkilendirici Kuram.....	9
2.2.6 Yargı Kuramı	10
2.3 Psikolojik Esenliğin Birey, Grup ve Örgüt Düzeyinde Yararları	11
2.4 Pozitif Psikoloji Akımının Temel Amacı Olarak Psikolojik Esenlik.....	13
2.4.1 Ümit	15
2.4.2 İyimserlik	15
2.4.3 Psikolojik Dayanıklılık	16
2.4.4 Öz-Yeterlilik	17
2.5 Psikolojik Esenliğin Öncelleri (Etkileyen Dinamikler)	18
2.5.1 Cinsiyet ve Psikolojik Esenlik	18
2.5.2 Mizaç, Genetik Faktörler ve Psikolojik Esenlik	19
2.5.3 Göreceli Standartlar ve Psikolojik Esenlik	19
2.5.4 Eğitim ve Psikolojik Esenlik.....	21
2.5.5 Din, İnanç ve Psikolojik Esenlik.....	21
2.5.6 İşsizlik ve Psikolojik Esenlik	22
2.5.7 Gelir ve Psikolojik Esenlik	22
2.5.8 Kültür ve Psikolojik Esenlik	23
2.5.9 Yaş ve Psikolojik Esenlik	23
2.6 Psikolojik Esenliğin Diğer Örgütsel Davranış Değişkenleri ile İlişkisi.....	24
2.6.1 Beş Faktör Kişilik Modeli (Kişilik) ve Psikolojik Esenlik	24
2.6.2 Akış Deneyimi ve Psikolojik Esenlik	26
2.6.3 Psikolojik Sermaye ve Psikolojik Esenlik	27
2.7 Psikolojik Esenliği Artırma Girişimleri	28
2.8 Psikolojik Esenliği Artırma Girişimleri	29
2.8.1 PERMA Modelinden Önce Psikolojik Esenliğin Tanımlanmasına ve Ölçülenmesine Yönelik Çalışmalar	29
2.8.2 PERMA Modeli Alt Boyutları	34
2.8.3 PERMA ile İlgili Ampirik Çalışmalar	37
2.8.3.1 Türkiye’de PERMA ile İlgili Yapılan Araştırmalar	37
2.8.3.2 Dünya’da PERMA ile İlgili Yapılan Araştırmalar	38

3	TAKIM PERFORMANSI (KOLEKTİF PERFORMANS).....	41
3.1	Takım Kavramı, Günümüz Örgütleri Açısından Önemi ve Takım Türleri	42
3.1.1	Problem Çözme Takımları	44
3.1.2	Çapraz Fonksiyonlu Takımlar.....	45
3.1.3	Kendi Kendini Yöneten Takımlar	45
3.1.4	Sanal Takımlar	46
3.2	Takım Etkinliğine Etki Eden Faktörler	47
3.2.1	Takım Stratejisi	47
3.2.2	Performans Hedefleri	47
3.2.3	Takım İçi ve Dışı İletişim	48
3.2.4	Yetenekleri Değerlendirmek.....	48
3.2.5	Kaynakların Kullanımı.....	49
3.2.6	Yeniliğe Odaklanma.....	49
3.2.7	Kaliteye Odaklanma.....	49
3.2.8	Liderliğe Güven	50
3.2.9	Ortak Bir Amaç ve Vizyon Benimsemek.....	51
3.2.10	Sağlıklı İletişim.....	51
3.2.11	Yaratıcılığı Destekleyici Çalışma Ortamı Kurmak	51
3.2.12	Yetkilendirme.....	52
3.2.13	Aidiyet Duygusu	52
3.2.14	Ortak Sorumluluğun Paylaşımı	52
3.2.15	Takıma Bağlılık.....	53
3.2.16	Bireysel Gelişime Destek.....	53
3.3	Takım Çalışmalarının Başarısında Örgütsel Etkinlik Faktörleri.....	53
3.3.1	Örgütsel Destek.....	54
3.3.2	Süreçlere Odaklanmak	54
3.3.3	Görevlerin Yeniden Tanımlanması	54
3.3.4	Sürekli Öğrenme	55
3.3.5	Sistemlerin Düzenlenmesi.....	55
3.4	Takım Performansı ve Etkili Liderlik	56
3.4.1	Etkili Takım Liderinde Olması Beklenen Temel Nitelikler.....	57
3.4.1.1	Değişim Yönetimi.....	57
3.4.1.2	Yüksek Performans Kültürü	58
3.4.1.3	Paylaşımçı Vizyon Yaratma	58
3.4.1.4	Modern Yönetim Anlayışını Benimseme	59
3.4.1.5	İşe Bağlılığı Sağlama	59
3.4.1.6	Güven Duygusunu Harekete Geçirme	59
3.4.1.7	Etkili İletişim Yönetimi	60
3.4.1.8	Bilgi Yönetimi	60
4	POST MODERN LİDERLİK MODELLERİ BAĞLAMINDA DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK.....	62
4.1	Liderlik Kavramı	62
4.2	Liderlik Kuramlarına Tarihsel Perspektiften Bakış	66
4.2.1	Özellikler Yaklaşımı	67
4.2.2	Davranışsal Liderlik Teorileri.....	68
4.2.3	Durumsallık Yaklaşımı	72
4.2.4	Liderlik ile İlgili Güncel Yaklaşımlar.....	73
4.2.4.1	İş Gördürücü Liderlik Modeli.....	74
4.2.4.2	Karizmatik Liderlik Modeli	74
4.2.4.3	Hizmetkar Liderlik Modeli	75

4.2.4.4	Otantik Liderlik Modeli	76
4.2.4.5	Paternalistik/ Babacan Liderlik Modeli	77
4.3	Post Modern Liderlik Paradigması Olarak Dönüştürücü Liderlik	78
4.4	Dönüştürücü Liderlik Teorileri	83
4.4.1	Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi	83
4.4.2	Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi	84
4.4.3	House'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi	84
4.4.4	House ve Shamir'in Dönüştürücü Liderlik Teorisi	85
4.4.5	Warren Bennis'in Dönüştürücü Liderlik Teorisi	85
4.4.6	Kouzes ve Posner'in Yaklaşımı	85
4.4.7	Kotter ve Heskett'in Teorisi	86
4.5	Dönüştürücü Liderliğin Bileşenleri	87
4.5.1	Mükemmelleştirilmiş Etki	87
4.5.2	İlham Verici Motivasyon	87
4.5.3	Zihinsel Uyarı	88
4.5.4	Bireyselleştirilmiş İlgisi	88
4.6	Dönüştürücü Liderliğin Öncelleri ve Ardılları Üzerine Yapılan Çalışmalar	88
5	PSİKOLOJİK ESENLIK, DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE TAKIM PERFORMANSI İLİŞKİSİ	94
5.1	Psikolojik Esenliğin Takım Performansı ile İlişkisi	94
5.2	Psikolojik Esenliğin Dönüştürücü Liderlik ile İlişkisi	95
5.3	Dönüştürücü Liderliğin Takım Performansı ile İlişkisi	97
5.4	Dönüştürücü Liderliğin Psikolojik Esenlik ile Takım Performansı Etkileşiminde Düzenleyici Rolü	98
6	PSİKOLOJİK ESENLİĞİN TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN ARAŞTIRILMASI	100
6.1	Araştırma Yöntemi	100
6.1.1	Analizde Kullanılan Ölçüm Araçları	100
6.1.1.1	Psikolojik Esenlik Ölçeği (PERMA)	100
6.1.1.2	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği/5X (MLQ/5X)	101
6.1.1.3	Takım Performansı Ölçeği	101
6.1.2	Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	101
6.1.3	Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri	102
6.1.3.1	Mutlak Uyum İndeksleri	102
6.1.3.2	Marjinal Uyum İndeksleri	103
6.1.4	Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	104
6.2	Bulgular	104
6.2.1	Demografik Özelliklerin Dağılımı	104
6.2.2	Doğrulayıcı Faktör Analizi	105
6.2.2.1	Psikolojik Esenlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	106
6.2.2.1	Takım Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	108
6.2.2.2	Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	109
6.2.3	Güvenilirlik Analizi	111
6.2.4	Farklılaştırıcılık (Moderation)	112
6.2.5	Korelasyon Analizi	114
6.2.6	Demografik Özelliklerin Karşılaştırma Sonuçları	117

7	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	121
8	KAYNAKLAR	128
9	EKLER.....	169
10	ÖZGEÇMİŞ.....	174



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 6-1 Psikolojik Esenlik (PERMA) Ölçeğinin Ölçüm Modeli	107
Şekil 6-2 Takım Performansı Ölçeğinin Ölçüm Modeli	109
Şekil 6-3 Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Ölçüm Modeli	110
Şekil 6-4 Farklılaştırıcı Değişken (Dönüştürücü Liderlik) ile Kurulan Model.....	113
Şekil 6-5 Moderatör Etki Grafiği	114



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 6-1 Ölçüm Modelinde Kullanılan Uyum İyiği Değerleri	103
Tablo 6-2 Ölçüm Modelinde Kullanılan Uyum İyiği Değerleri	105
Tablo 6-3 Ölçüm Modelinde Kullanılan Uyum İyiği Değerleri	106
Tablo 6-4 PERMA Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi Uyum İyiği Değerleri	108
Tablo 6-5 Takım Performansı Doğrulatoryı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri	109
Tablo 6-6 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri	111
Tablo 6-7 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	111
Tablo 6-8 Farklılaştırıcı Değişken (Dönüştürücü Liderlik) ile Kurulan Modelin Analiz Sonuçları	113
Tablo 6-9 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puanları Korelasyon Tablosu	116
Tablo 6-10 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamalarının Yaş Grupları Arasındaki Farklılık	117
Tablo 6-11 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamalarına Göre Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılık	118
Tablo 6-12 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamalarına Göre Medeni Durum Grupları Arasındaki Farklılık	118
Tablo 6-13 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamalarına Göre Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi ..	119
Tablo 6-14 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamalarına Göre Çalışma Yılları Arasındaki Farklılık	120
Tablo 6-15 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamalarına Göre Mevcut Pozisyonda Çalışma Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	120

ÖNSÖZ

İşletmelerin bulunduğumuz dönemde rekabet avantajı açısından önde olmaları için kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu anlamda en temel kaynaklardan olan insan kaynağının pandeminin de getirdiği zorlu çalışma şartlarında efektif kullanılabilmesi önemlidir. Pandemi ve teknolojik gelişmeler ile değişen nedeniyle çalışanların psikolojik esenliklerindeki değişikliklerin performanslarına etki etmemesi verimlilik açısından önemlidir. Son zamanlarda ortaya çıkan takım çalışması kavramı insan kaynağının verimli kullanılabilmesini sağlamakla birlikte pandemi sürecinde zorlaşmaktadır.

Bu tez çalışmasında, pandemi sürecinden en fazla etkilenen sektörlerden olan hizmet sektöründe çalışanların psikolojik esenliklerinin takım performansı üzerine etkisi ve dönüştürücü liderliğin bu etkideki düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla yaptığım araştırma sonuçlarını sunmaktayım. Tez çalışmamda bu kavramlara yönelik literatürdeki çalışmalara da yer verilmiştir.

Çalışma sürecimde akademik çalışmalarının yoğunluğuna rağmen bana yardımcı olan ve yol gösteren değerli tez danışmanım Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN'a ilgi ve desteğinden dolayı teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, desteklerini ve yardımlarını benden esirgemeyen Prof. Dr. Ali Akdemir ve Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'a da teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, 2021

İbrahim Haşim İNAL.

1 GİRİŞ

Bu tez çalışmasının temel konusunu çalışanların psikolojik esenlik düzeylerinin takım performansı üzerindeki etkisinin irdelenmesi ve ayrıca dönüştürücü liderlik tarzının bu ilişkideki düzenleyici rolü oluşturmaktadır.

Literatürde psikolojik esenlik olarak da ifade edilen, Türk yazınında psikolojik esenlik kavramı olarak yerleşmiş, halk dilinde ise kısaca mutluluk olarak ifade edilebilecek olan psikolojik esenlik kavramı uzun bir dönemdir psikoloji yazınındaki araştırmalarda yer almaktadır. 2000’li yıllardan sonra Pozitif Psikoloji akımının Pozitif Örgütsel Davranış adı altında örgütlerin yönetimi alanında da yer edinmesi ile birlikte psikolojik esenlik yönetim ve organizasyon, örgütlerin yönetimi ve özellikle örgütsel davranış yazınında da çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Psikolojik esenliğin bireysel ve toplumsal faydaları göz önünde bulundurulduğunda hem kâr amacı güden örgütler olan örgütler hem de tüm örgütlenmelerde örgütsel çıktılara olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle psikolojik esenliğin takım performansı gibi somut örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin incelenmesi önem taşımakta ve literatürdeki boşluğu dolduracağına inanılmaktadır.

Psikolojik esenlik kavramı sosyal bilimler alanındaki hemen hemen tüm diğer kavramlar gibi soyut, kişiden kişiye ve kültürden kültüre değişim gösteren bir kavramdır. Ancak özellikle Pozitif Psikoloji akımına yön veren Martin Seligman’ın psikolojik esenlik ile ilgili çalışmaları ve kavramı çok boyutlu olarak ölçümleme ve geliştirme çabası yeni bileşenleri ile birlikte kavramın geçerliliğini arttırmaktadır. Bu tez çalışmasında da psikolojik esenlik incelenirken Seligman’ın Çok Boyutlu Psikolojik Esenlik Modeli PERMA kullanılacaktır.

Mutluluk nedir, mutlu insan kimdir, mutluluk içsel faktörlerle mi yoksa çevresel koşullar ve şartlarla mı ilgilidir? İnsan koşullara rağmen mutlu olabilir mi?

Mutluluk içten dışa ya da dıştan içe bir süreç midir? Neden bazı insanlar için mutlu olmak daha kolayken başkaları için kendini psikolojik olarak mutlu algılamak bu kadar zordur? Güdüler ile mutluluk arasında nasıl bir ilişki vardır? gibi felsefe ve modern zamanlarda da psikoloji alanında eski çağlardan beri süregelen temel sorular

bugün hala tam olarak cevaplanamamıştır. Sonuçta 21. yy. insanının hayatında mevcut olan iki temel alan vardır: iş yaşamı ve özel yaşam alanları. Bu temel alanlardaki ihtiyaçların doyurulması bağlamında insan mutlu olmaktadır. Psikolojik esenlik konusu bu sebeple iş yaşantısından bağımsız olarak incelenemez. Ayrıca örgütsel performans açısından da çalışanların psikolojik esenlik düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir. İnsan örgüt kapısından içeri girerken psikolojisi ile birlikte gelmektedir. Dolayısı ile yöneticilerin ve liderlerin başarılı takım ve örgüt performansı elde etmede çalışanların psikolojik esenliklerine etki eden faktörleri de bilmesi ve yönetmesi önem taşımaktadır.

Kişilik yapısı, temel değer sistemleri; yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, cinsiyet, gelir düzeyi gibi demografik verilerden kuvvetli bir şekilde etkilenen psikolojik esenlik kavramının araştırılmasında yapının ve çevresel/örgütsel faktörlerin de etkileri son zamanlarda dikkat çekmektedir. Bu tez çalışmasının araştırma modelinde psikolojik esenlik bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısı ile psikolojik esenliğe etki eden birey, grup ve örgüt düzeyindeki değişkenler sadece literatür kısmında ele alınmıştır. Ancak araştırmanın esas konusunu psikolojik esenlik, liderlik ve takım performansı etkileşimi oluşturmaktadır. Başka bir deyişle çalışmada psikolojik esenlik, örgütsel çevresel faktörler bağlamında ve takım performansı çıktısına bağlanarak incelenmektedir.

Bu tez çalışmasında psikolojik esenlik, dönüştürücü liderlik bağlamında incelenmektedir. Liderlik örgütsel davranış ve sosyal bilimler literatüründe en çok araştırılan ve üzerinde ampirik çalışmalar yapılan konular arasındadır. Ancak buna rağmen değişen şartlar liderlik kavramının da değişiklik göstermesine ve literatürde hala üzerinde çalışma yapılmasını gerektiren boşluklar ve çelişkiler bulunmaktadır.

21. yy 'da teknolojik gelişmeler ve küselleşme gibi nedenlerle örgüt yapılarında ve iş tanımlarında önemli değişimler yaşanmaya başlamıştır. 21. yy. örgütleri klasik hiyerarşik yapılardan uzaklaşarak, entelektüel ve bilgiye dayalı, profesyonel çalışanlardan meydana gelen proje takımlarından oluşan ve yöneticilerin geleneksel yöneticilikten ziyade bu proje takımlarını yönetmek durumunda olduğu yapılar haline gelmişlerdir. Bu yeni karmaşık örgüt yapılarında çalışanları yönetmek ve koordine etmek çok daha güç bir hal almakta ve yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir (Yeo, 2006:68-69).

Bazı araştırmalar her ne kadar 21. yy. örgütlerinde liderlere ihtiyaç duyulmayacağını ve kendi kendini yöneten takımlardan bahsetse de değişimin getirdiği belirsizlik ortamında çalışanları değişime adapte edecek, onları motive ederek hedeflere yönlendirecek, belirsizlik içinde psikolojik esenliklerini sağlayacak ve örgüte bağlılıklarını arttıracak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple günümüzde liderlerin planlama yapan, sistem kuran, çalışanların koordinasyonunu ve denetimini sağlamayan bir tarzdan ziyade; örgütü oluşturan proje takımlarının birbirleriyle uyum içerisinde çalışmasını sağlayan, sosyal yetenekleri kuvvetli, vizyoner ve katılımcı liderlik tiplerini benimsemeleri gerekmektedir. 21. yy’da başarılı olabilecek yöneticiler için gerekli liderlik tanımının yapılabilmesi önemlidir. Yukarıda belirtilen bu ihtiyaçlara en uygun liderlik tarzının da dönüştürücü liderlik modeli olacağı öngörülmektedir. Dönüştürücü liderler, ilham verici karizmaları, çalışan odaklı yaklaşımları ve takım üyelerine gösterdikleri bireyselleştirilmiş ilgi ile takımı üst seviyede motive eden kişilerdir. Bu sebeple psikolojik esenliği ele alan bir araştırma modelinde bağlamı belirleyen liderlik tarzı olarak araştırma modeline dahil edilmiştir.

Benzer şekilde küresel Pazarda örgütün ileriye taşınması ve rekabet gücünün artması için bireysel kararlar ve hareketler yeterli olamamaktadır. Bu nedenle örgütlerde, ihtiyaç duyulan bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip çalışanların takım olarak çalışmaları teşvik edilmektedir.

Bu noktada örgütün takım çalışması yapma kararıyla birlikte oluşturulan takımların en verimli şekilde kullanılabilmesi de önem arz etmektedir. Bu tez çalışmasının bağımlı değişkeni bu sebeple takım performansı olarak belirlenmiştir. Örgütsel Davranış yazınında takım performansı ve takım yönetimi ile ilgili çalışmalar yer almakla birlikte psikolojik esenlik ve dönüştürücü liderlik bağlamında takım performansının ele alındığı başka bir çalışmaya literatürde rastlanılmamıştır. Bu çerçevede araştırma modeli ve elde edilen bulguların kâr amaçlı örgütler olan örgütlerin takım çalışmaları uygulamalarına katkı sağlaması ayrıca kurumsal alandaki boşluğu doldurması beklenmektedir.

Bu bağlamda bu tez çalışmasının birinci bölümünde psikolojik esenlik kavramı açıklanacak, psikolojik esenliğin literatürdeki kavramsal gelişimine ve psikolojik esenlik hakkında geliştirilen psikoloji teorilerine ve yaklaşımlarına değinilecek, psikolojik esenliğe etki eden faktörler açıklanacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde

takım performansı kavramı açıklanacak ve üçüncü bölümde de dönüştürücü liderlik modeli irdelenecektir. Tezin dördüncü bölümünde ise değişkenler arasındaki teorik ilişkiler ortaya konularak, araştırmanın teorik çerçevesi, teorik modeli gösterilecektir. Kuramsal temellerin yer aldığı bu bölümleri yöntem/metodoloji ve sonuç tartışma kısmı izlemektedir.



2 PSİKOLOJİK ESENLİK

Psikolojik esenlik kavramı uzun bir zamandır psikoloji yazınındaki araştırmalara konu olmaktadır. 2000’li yıllardan sonra Pozitif Psikoloji akımının Pozitif Örgütsel Davranış adı altında yönetim bilimleri alanında yer edinmeye başlaması ile birlikte psikolojik esenlik kavramı da yönetim ve organizasyon ve özellikle de örgütsel davranış yazınındaki çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Psikolojik esenliğin bireysel ve toplumsal faydaları düşünüldüğünde örgütsel çıktılara da olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle psikolojik esenliğin takım performansı gibi somut örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin incelenmesi literatürdeki bu konudaki çalışmaların eksikliğini doldurmak açısından önemli olduğuna inanılmaktadır. Bu bölümde psikolojik esenlik kavramının gelişimi, konu ile ilgili geliştirilen modeller, psikolojik esenliğe katkı sağlayan değişkenler ve psikolojik esenliğin etkili olduğu somut örgütsel çıktılara yönelik araştırmalar üzerinde durulacaktır.

2.1 Psikolojik Esenlik Kavramı

Aristoteles'e göre insan yaşamının ana amacı mutluluktur ve tüm insanlar mutluluk arayışındadır. Canlılar, mutluluğa ulaşmak için kendi formunu bulma ve bu forma etkinliklere yönelme eğilimindedir. bu durum insan dışındaki canlılar için kendiliğinden gerçekleşse de insan, mutluluğu için kendisi çaba harcamalıdır (Büyükdüvenci, 1993:42). Bu doğrultuda insanlar için mutluluğun, bireysel çaba ve çevresel etkenler tarafından şekillenen bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

Psikoloji alanında mutluluk ve dolayısıyla psikolojik esenlik hakkında yapılan araştırmalara bakıldığında “psikolojik esenlik” kavramı, iyi oluş, yaşam kalitesi, psikolojik iyilik hali (wellness), yaşam doyumu ve olumlu duygulanım gibi kavramlar ile birlikte incelendiği görülmektedir (Diener, 1984:542). Bu kavramlar tam olarak aynı anlamları ifade etmese de hepsi bireyin mutluluğunu sağlayan ve onu olumlu eylemlere yönlendiren etkenlerle ilgilidir (Tuzgöl Dost, 2004:15). Bu tez çalışmasında bireylerin mutluluklarına ilişkin öznel değerlendirmeleri “psikolojik esenlik” kavramı altında ele alınmıştır.

Psikolojik esenlik düzeyi, olumlu duygulanımın olumsuz duygulanıma göre oranı ve kişinin yaşamına yönelik bilişsel yargısına bağlıdır, bu anlamda bireylerin psikolojik esenliğin yüksek olması istenen bir durumdur (Tuzgöl Dost, 2004:17). Farklı bir ifade ile belirtmek gerekirse, olumlu duyguların olumsuz duygulara oranla daha fazla yaşanması ve bireyin yaşam doyumunun yüksek olması psikolojik esenlik düzeyinin de yüksek olması anlamına gelmektedir.

Diener'in (2000) tanımına göre psikolojik esenlik "bireyin bilişsel ve duyuşsal olarak kendi yaşamını değerlendirmesidir". Bireyin yaşamıyla ilgili yaptığı değerlendirmelerin sonucunda vardığı olumlu ya da olumsuz yargılar, bireyin psikolojik esenlik durumunun göstergesidir. Weston (1999), psikolojik esenlik kavramı için "mutluluk veya yaşam doyumu" ifadelerini kullanmaktadır. Lyubomirsky ve Dickerhoof (2006) psikolojik esenlik tanımını "insanların kendi yaşamları hakkındaki günlük duyguları ve değerlendirmeleri" şeklinde ifade etmiştir. Lucas ve Diener (2006) ise psikolojik esenliği "bireyin perspektifinden iyi olma hali" olarak tanımlamıştır.

Psikolojik esenlik ile ilgili araştırmalara bakıldığında kullanılan değişkenlerin farklılaştığı görülmektedir (Kim, 2000:27; Yarcheski, Mahon, Yarcheski, 2001:163-181; Oosterwegel ve Oppenheimer, 2002:548; Windle, Woods, 2004:583-602; Doğan, 2006:120-129). Bu değişkenler, Diener ve arkadaşları (2010) tarafından yürütülen yeni psikolojik esenlik ölçeği çalışmaları kapsamında incelenmiş ve yeni kavramların güncel çalışmalara eklenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu nedenle geliştirdikleri son ölçeklere, ilişki, başkalarının mutluluğuna katkı sağlama, kabul görme, anlamlı ve amaçlı yaşama, başkaları tarafından gerçekleştirilen aktivitelerle duyulan ilgi ve gerçekleştirilen aktivitelerde yetkin ve başarılı hissetme gibi kavramları da eklemişlerdir.

Psikolojik esenliğin bilişsel ve duyuşsal olarak iki boyutlu bir kavram olduğuna dikkat çeken Diener (2000), psikolojik esenlik kavramını "bireyin bilişsel ve duyuşsal olarak kendi yaşamını değerlendirmesi" olarak tanımlamaktadır. Bu boyutlara yönelik değerlendirme bireyin kendisi tarafından yapıldığı için değerlendirmelerde sübjektiflik söz konusudur (Diener, 1984:546; Diener ve Lucas, 2000: 325-337). Lucas ve Diener (2004), psikolojik esenliğin çoklu ve ayrıştırılabilir bileşenlerden oluşan bir yapısı olduğunu ve bu yapı içerisindeki iki temel boyutun duygulanım ve bilişsel boyutlar

olduğunu savunmaktadır. Bireyin mutluluk düzeyi ve duygusal esenliğine işaret eden duygulanım boyutu, kendi içerisinde de negatif duygulanım ve pozitif duygulanım olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır. Bireyin yaşam doyumuna dair öznel görüşleri ise bilişsel boyutu oluşturmaktadır (Diener, 1984:547). Bu, Windle ve Woods (2004)'un bireyin duygu durumlarını ve yaşamını bilişsel olarak değerlendirmesi olarak yaptıkları yaşam doyumunu tanımı ile de örtüşmektedir. Başka bir tanıma göre yaşam doyumunu, bireyin yaşamının nasıl gittiğine dair bilişsel olarak yaptığı sorgulamadır (Lucas ve Diener, 2004:669-676). Burada “yaşam” olarak ifade edilen bireyin doğumundan itibaren bugüne kadar geçirdiği zamana ait yaşam boyutlarını içermektedir (Diener, 2006:397-404). Bu görüşlerden yola çıkan Seligman ve Csikszentmihalyi (2000)'e göre mutluluk hissinin belirleyicisi bireyin tecrübeleri değil, tecrübelerine yükledikleri anlamların kalitesidir. Bu tanım, bireyin bilişsel yargılamaları ve bunlardan oluşan duyusal yansımaları ön plana çıkartmaktadır. Pozitif ve negatif duygulanımdan oluşan duygulanım boyutu, genel olarak bireyin ruh hali ve duyguları ile ilgilidir. Bireylerin arzu ettikleri şekilde bir yaşam sürdürdüklerini pozitif duygulanım boyutu göstermektedir ve bu boyut mutluluk, sevinç, heyecan gibi pozitif duyguları içerir. (Lucas vd., 2004:670). Bununla birlikte pozitif duygulanım, bireyin, çevresindeki kişi ve olaylara verdiği pozitif tepkileri ve olumlu ruh halini ifade etmektedir (Diener, 2006:397-404). Endişe, korku, nefret, öfke ve keder gibi duygular ise negatif duygulanım boyutunu oluşturmaktadır (Lucas vd., 2004:672). Negatif duygulanımı fazla olan bireyin psikolojik esenlik düzeyi de düşüktür diğer bir deyişle negatif duygulanım bireyin mutsuzluğunu göstermektedir. Bireyin negatif duyguları fazla yaşaması, hayatının olumsuz yönde ilerlediğini göstermekte ve bu durum verimliliğini ve performansını da olumsuz etkilemektedir (Diener, 2006:397-404).

2.2 Psikolojik Esenliğe Yönelik Psikolojik Yaklaşımlar

Psikolojik esenlik üzerine çok sayıda araştırmalar yapılmış ve birçok kuram ortaya çıkartılmıştır. Aşağıda bu kuramlarda önde gelenleri ve psikolojik esenlik ile ilgili varsayımlara yer verilmektedir.

2.2.1 Erek Kuramı

Amaç ve gereksinimler olmak üzere iki önemli boyuttan oluşan erek kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile de bağlantılıdır. Gereksinimler, bireylerin

doğuştan gelen ve sonradan edindikleri ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Birey farkında olmasa da ancak bu gereksinimler karşılandığında mutluluk düzeyi artmaktadır (Diener, 1984:566). Bireylerin günlük yaşamlarını kolaylaştırmak üzere belirledikleri bireysel amaçları gerçekleştirmeleri ise erek kuramının amaçlar boyutunu oluşturmaktadır (Diener, Suh, Lucas ve Shmith, 1999:276-302). Erek kuramına göre, aşağıdaki durumlar psikolojik esenliği engellemektedir (Diener, 1984:566).

Bireyler genellikle kısa sürede kendilerini mutluluğa ulaştırarak amaçlar edinmeyi tercih ederler ancak bu kısa süreli amaçların uzun vadede hayattaki temel amaçlarına ulaşmalarına engel olması söz konusu olabilir bu da birey için mutsuzluk oluşturacaktır. Bununla birlikte bireyin amaç ve isteklerinin örtüşmemesi de bireyin uzun vadeli mutluluk düzeyini etki edecek unsurlardandır.

Bireylerin gerçek dışı amaçla ya da isteklerinin olması bunların gerçekleşmesini de imkansızlaştıracaktır, bu da mutsuz olmaları ile sonuçlanacaktır.

2.2.2 Haz-Acı Kuramı

Bireyler çoğunluklar yaşamlarındaki eksik olan şeylere gereksinim duyar ve amaç edinirler. Haz-acı kuramının temelinde ise, bu eksiklik duygusu oluşturan amaç ve gereksinimlerin karşılanmasından sonra haz elde etmek bulunmaktadır.

Ancak bireyin ihtiyaçları karşılansa dahi mutluluk seviyesindeki artış çok fazla olmayacaktır çünkü birey bir ihtiyacı karşıladıktan veya bir amaca ulaştıktan sonra yeni ihtiyaçlar ve amaçlar devreye girecektir. Bu nedenle acı ve haz kavramları birbiri ile ilişkilidir ve birbirini besler (Diener, 1984:566).

2.2.3 Etkinlik Kuramı

Etkinlik kuramı, erek kuramından farklı olarak sonuçtan ziyade sürece odaklanmaktadır. Bu kavrama göre bireyin mutlu olabilmesi için, amaçların sonucuna değil amacın kendisine yoğunlaşması gerekmektedir. Bir dağ yürüyüşü aktivitesinde zirveye ulaşmaktansa zirveye giden yolda geçen sürecin daha fazla mutluluk vermesi durumu bu kavrama örnek olarak verilebilir. Mutluluğun faziletli etkinliklerden oluştuğunu savunan Aristoteles'e göre mutluluğa ancak iyi bir şekilde başarılı işlerle ulaşılacaktır (Diener, 1984:564). Diğer bir deyişle psikolojik esenliğe ulaşmak için

amaçların değil amaçlara ulaşma sürecinde gerçekleştirilen eylemlerin niteliği önemlidir. Bu nedenle, bireyin kendi yeteneklerine uygun olarak belirlediği amaçlara ulaşmak için gerçekleştirdiği eylemler yaşam doyumunun da belirleyicisi olacaktır (Tuzgöl Dost, 2004:26).

2.2.4 Tabandan-Tavana ve Tavandan-Tabana Kuramı

Tabandan tavana yaklaşımında mutluluk, bireyin yaşadığı küçük mutlulukların toplamından oluşmaktadır. Bireyin, yaşamındaki mutluluğunun belirleyicisi, yaşamındaki haz ve acıların toplamına yönelik yaptığı zihinsel hesaplamalardır. Bu kurama göre bireyin mutlu bir yaşama sahip olması için yaşamış olduğu mutlu anların sayısının da fazla olması gerekmektedir. Birey, iş, aile, arkadaşlık gibi yaşam alanlarında mutluyorsa psikolojik esenlik düzeyi de yüksektir. Tavandan tabana ise, bireyin kişilik yapısı olaylara verdiği tepkileri belirlemektedir bu da psikolojik esenlik düzeyini etkileyecektir. Mesela birey neşeli bir karaktere sahipse yaşadığı olaylara bakış açısı da olumlu olacak aksi ve karamsar bir kişilik yapısına sahipse olaylara yaklaşımı da negatif olacağından psikolojik esenlik seviyesi de düşük yani mutsuz olacaktır (Diener, 1984: 565).

2.2.5 Bağ İlişkilendirici Kuram

Bireylerin mutluluğu etkileyen özelliklere sahip olmasının nedenlerine odaklanan ve bu nedenleri açıklamaya çalışan bu kurama göre mutluluk nedenlerinin farklı modelleri bulunmaktadır. Bu modellerden biri bilişsel yaklaşımlardır ve bu yaklaşıma göre mutluluk bellek içerisindeki bir ağa yapısına sahiptir. Bireyler, anılarını içinde bulundukları zamana ait duygularla yorumlarlar (Bower, 1981:129-148). Bireyin mutlu olması karşılaştığı olay ya da düşünceleri de mutlulukla karşılaşmasını, onlara olumlu tepkiler vererek ilişki ağını da olumlu şekilde kurmasını sağlar (Diener, 1984:567). Kuramla ilgili farklı bir açıklamaya göre de bireyin duyguları, yaşadığı olaylara karşı verdiği koşullanmış tepkilerden oluşmaktadır ve bu koşullanmaların etkisi hazların birikiminden daha güçlüdür. Böylece mutlu bireyler olumlu duygusal yaşantılarını günlük uyaranlara göre şekillendirirler (Diener, 1984:567).

2.2.6 Yargı Kuramı

Literatürde mutluluk kavramının belirlenmiş standartlarla gerçekleşen koşulların karşılaştırılmasının sonucu olduğunu varsayan birçok kuram vardır. Bu kuramlara göre mevcut durum standartların üzerindeyse birey mutlu olacaktır. Mevcut durum bireyin doyumunu ile ilgiliyse mutluluk bilinçlidir ancak duygu ile ilgili durumlarda, hangi olayların olumlu veya olumsuz duygu yaratacağı öngörülemediğinden bilinçsizdir. Yargı kuramları durumun oluşturduğu duygunun düzeyini belirleyebilmektedir (Diener, 1984:566). Yargı kuramının temelinde yer alan sosyal karşılaştırmada, ölçüt diğer bireylerin durumlarıdır. Başka bir ifadeyle, birey çevresindekilerden daha iyi durumda olması halinde mutlu olacak aksi halde mutsuz olacaktır (Diener vd., 1999:276–302).

Yargı kuramı bireyin yaşadığı olumlu ve olumsuz olaylara göstereceği uyumu da açıklamaktadır. Birey, olayın vuku bulduğu ilk anda iyi veya kötü olmasına göre mutlu ya da mutsuz hisseder ancak zaman içerisinde kişi koşullara alışacağından olay gerçekleştiği anda bireyde yarattığı etkiyi kaybedecektir. Dolayısıyla mutluluk veya mutsuzluk hali de azalacaktır. Uyum kuramı çevresel standartlardan ziyade bireyin kendi mevcut durumu ile geçmişte sahip olduğu standartları karşılaştırmasıyla ilgilidir. Mevcut şartları geçmişten daha iyi durumda olan birey mutludur ve bu durum mevcut şartların normal standart olarak görüleceği duruma kadar devam eder. Mevcut şartlar bireyin gözünde normalleştiğinde mutluluk süreci de sona erer (Diener, 1984:566). Bu kurama göre psikolojik esenlik, bireylerin yaşamdaki değişen şartlara uyum gücü olarak tanımlanabilir. Bu güç, bireyin olumsuz olaylardan sonra yaşanan mutsuzluk sürecinin de belirli bir süre sonra bitmesini sağlayacaktır. Mutluluk ve mutsuzluk durumlarının sürekli olması bireyin yaşadığı olaylar karşısında duygusal dengesini korumaktadır (Tuzgöl Dost, 2005:225).

Bahsi geçen kuramların hepsi, psikolojik esenliği, bireyin mutluluk durumunun mutsuzluk durumundan fazla olması olarak değerlendirirken, bireyin mutlu ve mutsuz deneyimlerine dair yargısı ve bu yargının etkilerini farklı ele almaktadırlar.

2.3 Psikolojik Esenliğin Birey, Grup ve Örgüt Düzeyinde Yararları

Psikolojik esenlik kavramına yönelik araştırmacıların esas amacı, bireylerin mutsuzluğunu ortadan kaldırmaktan ziyade onların yaşamlarının iyileştirilmesidir. Psikolojik esenlik kavramı, yaşam kalitesini belirleyen bileşenlerden biri olması sebebiyle bireylerin yaşamlarını nasıl etkileyebileceğini anlamak açısından çok önemlidir. Diğer taraftan konuya yönelik araştırmalar arttıkça psikolojik esenlik düzeyinin yüksek olmasının, bireylere sağladığı faydaların yanı sıra toplumların işleyişine de faydalı olduğu görülmeye başlanmıştır. Burada kısaca yazında yapılan araştırmalar bağlamında psikolojik esenliğin yararlarından bahsedilecektir.

Psikolojik esenlik hakkında yapılan araştırmalar bireyin enerjisini, yaratıcılığını, üretkenliğini ve verimliliğini artırmakta, bağışıklık sistemini güçlendirmekte ve çevresiyle daha olumlu ilişkiler kurmasını sağlamaktadır (Diener ve Chan, 2011:1-43; Lyubomirsky, King ve Diener, 2005:803-855). Psikolojik esenliği yüksek olan bireyler, daha sabırlı ve daha yaratıcı, sosyal ilişkileri kuvvetli, güven duygusu yüksek ve yardımseverlik, iyimserlik gibi olumlu davranışları gösterme eğiliminde olan, daha dışa dönük ve daha uyumlu bireylerdir (Diener ve Seligman, 2002:82, Diener, 2000:34-43). Psikolojik esenlikle ilgili yapılan ilk araştırmalara göre belirli bir mutluluk seviyesine sahip bireylerin normal ve üstü bir zekâ düzeyine sahip, evli, gelir düzeyi yüksek, genç, sağlık durumu iyi ve inançlı oldukları savunulmaktaydı (Wilson, 1967:298). Ancak, 35 yıllık araştırmaların sonucunda Seligman (2007), bu kriterlerin sadece yarısının mutluluğun nedeni olduğunu bulgulamıştır.

Psikolojik esenlik hakkında yapılan çalışmalar başlangıçta psikolojik esenliğin nedenlerine odaklanırken, son zamanlarda daha çok çıktılarına, bireylerin yaşamlarına olan olumlu katkılarına ve özellikle de psikolojik esenlik seviyesinin yüksek olmasının etkili performans ve dolayısıyla başarıyı tetikleyip tetiklemediğine odaklanmaya başlamıştır. Yüksek psikolojik esenlik ve yaşam memnuniyeti üzerine yapılan araştırmalar artıkça bu kavramların yaşam üzerindeki olumlu etkisi de kanıtlanmaktadır. Bu olumlu etkiyi sağlıklı ve uzun yaşam, sosyallik, profesyonel hayat ve toplumsal fayda olarak dört ana yaşam alanı altında sınıflandırabiliriz (Diener ve Biswas-Diener, 2008:35; Lyubomirsky, King ve Diener, 2005:803-855).

Yüksek psikolojik esenlik düzeyinin, bireyin sosyallik düzeyi ile tutarlı ve çift yönlü bir etkileşime sahip olduğu araştırmalar tarafından kanıtlanmıştır. Sosyal çevresi geniş, arkadaş ve aile üyeleriyle ilişkileri iyi olan bireylerin psikolojik esenlik düzeyi de yüksektir. Diğer taraftan, psikolojik esenliği yüksek olan bireyler, yaşam doyumu düşük olan bireylere göre ilişkilerinde daha yakın, samimi ve destekleyici olma eğilimindedir (Diener ve Biswas-Diener, 2008:65). Ters durumda da bireylerin sosyal çevresinde destekleyici ilişkilere sahip olması yüksek psikolojik esenliği nedensel bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar bireylerin, sosyal etkileşimde bulundukları zamanların gün içerisinde en iyi geçirdikleri zaman dilimleri olduğunu göstermektedir. Genellikle, bireylerin mutluluk düzeyleri bir sosyal çevreye ait olduklarını hissettiklerinde ve o çevre içerisinde zaman geçirirken daha yüksektir (Kahneman ve Krueger, 2006:3-24). Yapılan farklı çalışmalarda, evli bireylerin psikolojik esenlik düzeylerinin bekarlara göre ortalamada daha yüksek olduğu gözlemlendiğinden evlilik gibi sosyal bağların psikolojik esenliğe pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür (Lucas, Clark, Georgellis ve Diener, 2003:8-13). Psikolojik esenliği yüksek bireylerin özgüven, samimiyet, liderlik, sosyalleşme ve arkadaşlık kurma eğilimlerinin de daha fazla olduğunu gösteren bu çalışmalar, yüksek psikolojik esenliğe sahip bireylerin aslında kendi sosyal destek sistemlerini oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Cunningham, 1988:309-331; Isen, 1987:1129). Yine bu çalışmalara göre evlenmeden önce yaşam doyumu yüksek olan bireylerin, evlenmeye karar verip mutlu bir kurması kurma ve bunu devam ettirebilme olasılığı da fazladır (Lucas, 2005:947, Lucas, vd., 2003:8-13).

Yüksek psikolojik esenliğin iş hayatına da olumlu etkileri bulunduğu araştırmaların sonuçları arasındadır. Farklı ülke ve kültürlerde yapılan araştırmalara göre yüksek psikolojik esenliğe sahip bireyler, mesleklerden bağımsız olarak, daha yüksek kazanç elde etme (Diener, vd., 2002:229-259), yaptıkları işten tatmin olma olasılıkları daha yüksektir (Lyubomirsky, King ve Diener, 2005:803-855). Araştırmalara göre işlerini severek yapan bireylerin üretkenlik, verim, yaratıcılık seviyelerinin yüksek olduğu, daha güvenilir oldukları ve daha kaliteli iş sonuçları çıkarttıkları (Staw, Sutton ve Pelled, 1994:51-71), bununla birlikte takdir görme ve motive olma eğilimlerinin olduğu bulgulanmıştır (Cropanzo ve Wright, 1999:252-265, Wright ve Staw, 1999:99). Diğer taraftan, psikolojik esenlikleri yüksek çalışanların örgüte bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri daha yüksek olduğundan, iş birliği

yapma ve sorumlulukları dışındaki görevleri üstlenme eğilimleri daha yüksek olacağı düşünülmektedir (Diener ve Biswas-Diener, 2008:81).

Psikolojik esenliğin fiziksel ve ruhsal sağlığı olumlu yönde etkilediği ve yaşam süresini artırdığını gösteren araştırmalarda literatürde mevcuttur. Danner, vd. (2001) aynı yaşam koşulları altında bulunan rahibeler ile yaptıkları çalışmada temel psikolojik esenliğin yaşam sürelerini etkilediğini bulmuşlardır. Pressman ve Cohen (2007), psikologların otobiyografileri üzerine yaptıkları araştırmada da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Soğuk algınlığı geçirmekte olan bireyler ile yapılan yakın tarihli bir çalışmada, yüksek psikolojik esenliğe sahip bireylerin bağışıklık sistemlerinin ve virüse karşı dirençlerinin yüksek olduğu görülmüştür (Cohen vd., 2003:55). Psikolojik esenlik düzeyi yüksek olan bireylerin emniyet kemeri takma gibi sağlıklı davranışlarda bulunma eğilimi yüksek, alkol ve uyuşturucu gibi bağımlılıklara eğilimleri düşüktür (Diener ve Biswas-Diener, 2008:121).

Psikolojik esenlik düzeyinin yüksek olmasının birey özelinde sağladığı faydalar kadar toplumlar üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır. Psikolojik esenlik düzeyi yüksek olan bireyler, bencil ve sorumsuz davranışlardan ziyade, toplum yararını kişisel faydanın önünde tutan sorumluluk sahibi ve yardımsever bireyler olma eğilimindedirler. Bu tarz bireyler, yardım kuruluşlarına destek olma ve bu kuruluşlarda gönüllü olarak çalışma konusunda daha hevesli, daha barışçıl, ırk dil, din gibi farklılıklara karşı hoşgörülü, devlet birimlerine daha çok güvenen demokrasi için daha güçlü destek veren bireylerdir (Tov ve Diener, 2008:323-342; Diener ve Tov, 2007:421-440; Krueger, Hicks ve McGue, 2001:400; Thoits ve Hewitt, 2001:115-131). Bu nedenle, yüksek düzeyde psikolojik esenliğe sahip bireylerden oluşan toplumlar, daha istikrarlı, üretken ve etkin işleyişe sahip olacaktır.

2.4 Pozitif Psikoloji Akımının Temel Amacı Olarak Psikolojik Esenlik

Pozitif psikoloji akımı, Seligman önderliğinde, psikolojinin sadece olumsuz ve hastalıklı davranışlar üzerine odaklanan yapısına bir tepki olarak gelişmiş ve 2000’li yıllardan sonra örgütsel davranış literatürüne girmiştir (Seligman, 1998:2). Psikoloji biliminin bireydeki sağlıksız davranışlarına odaklanırken aynı zamanda bireyin güçlü ve olumlu yönlerini anlayıp geliştirmeye çalışması gerekliliğini savunan Seligman, psikolojik sonuçların bireylerin mutluluğunu, başarı düzeyini, verimliliğini arttırmak

ve onları daha iyi bireylere dönüştürmek için kullanılabileceğini savunmaktadır. Temel olarak pozitif psikolojiyi bireyin sahip olduğu pozitif kişilik özellikleri, olumlu duygulanımlar ve pozitif örgütsel davranış olarak tanımlamak mümkündür (Seligman ve Chikszentmihalyi, 2000:5). Pozitif psikoloji; geçmiş, gelecek ve şu anla ilgili iyi olma, memnuniyet, tatmin, umut, iyimserlik, sağlık ve mutluluk gibi duyguları içermektedir. Pozitif psikoloji birey düzeyinde cesaret, iyi niyet, sevgi düzeyi, empati yeteneği, olumlu kişilik özelliklerine odaklanırken, takım seviyesinde de iş birliği, sorumluluk duygusu, etik, hoşgörü, empati, adalet gibi davranışlar ile ilgilenmektedir (Seligman ve Chikszentmihalyi, 2000:5).

Özellikle pozitif psikoloji akımının birey ve grup düzeyinde ifade ettiği bu anlam, bu tez çalışması açısından da önem taşımaktadır çünkü tez çalışmasının temel amacı giriş bölümünde de ifade edildiği gibi PERMA modeli ile ölçümlenecek birey düzeyindeki psikolojik esenliğin bir örgütsel çıktı olan takım performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Birey düzeyinde psikolojik esenliğin artması grup düzeyindeki performans çıktılarına da doğrudan katkı sağlayabilecektir çıkarımı burada test edilmeye çalışılmaktadır. Çünkü bireyin olumlu bir ruh hali içerisinde olması, gerek bazı aracı değişkenler aracılığı ile gerekse doğrudan grup ve örgüt düzeyindeki göstergelerinde olumlu yönde gelişimine ve somut performans çıktıları elde edilmesine katkı sağlayabilecektir. Nasıl ki toplumun temel yapı taşı öncelikle bireyler oluşturuyor ise tüm örgütlü yapılarda olduğu gibi kâr amaçlı örgütler olan örgütler de öncelikle bireylerden oluşmakta ve doğal olarak çalışan psikolojisi grup ve örgüt düzeyindeki diğer değişkenleri de etkilemektedir. Bu açıdan psikolojik esenliği arttırmak yönetimin ya da yöneticilerin temel sorumluluklarından bir tanesi haline gelmektedir. Bu bağlamda araştırma modelinin de bağımsız değişkeni olan psikolojik esenliğin çıkış noktası olan pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye değişkenlerine burada kısaca değinmekte fayda vardır.

Örgütlerdeki davranışların yönetimi bakımından pozitif psikoloji yaklaşımları önemli bir etkinlik alanına sahiptir bu nedenle de yönetim bilimi içerisinde pozitif örgütsel davranış akımının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Pozitif örgütsel davranış, bireylerin pozitif psikolojik düzeylerinden faydalanarak iş, yöneticilik ve liderlik konularındaki verimliliklerini arttırmayı hedeflemektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:9-24). Huzurlu ve mutlu bir örgüt ortamının oluşmasını hedefleyen bu

akım, çalışanların örgüt içerisindeki olumlu davranışlarının gelişimine odaklanmaktadır.

Luthans (2002a); pozitif örgütsel davranışı, “günümüz iş hayatının gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir biçimde yönetilebilir, pozitif yönelimli insan kaynaklarına ilişkin güçlü yönler ve psikolojik kapasiteler ile ilgili yapılan çalışma ve uygulamalar” şeklinde tanımlamaktadır. Kaynak kullanımı ve problem çözümü gibi konularda geleneksel yaklaşımların örgütler için yetersiz kaldığı günümüzde, örgütlerin pozitif ve proaktif yaklaşımları benimseyerek, çalışanların ve örgütün güçlü yanlarına odaklanması gerekmektedir.

Ümit, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik alt boyutlarından oluşan pozitif örgütsel davranış bazı çalışmalarda psikolojik sermaye olarak da adlandırılmaktadır (Avey vd., 2008:53). Bu tez çalışmasının doğrudan konusu psikolojik sermaye ya da pozitif örgütsel davranış değişkenleri olmamakla birlikte, psikolojik esenlik kavramının daha net olarak açıklanabilmesi ve arka planındaki bakış açısının kavranması açısından kısaca pozitif örgütsel davranış değişkenlerine değinmenin faydalı olacağı görüşündeyiz.

2.4.1 Ümit

Pozitif örgütsel davranışın merkezinde yer alan bir kavram (Luthans, 2002a:695-706) olan ümit, Snyder ve çalışma arkadaşlarına (1991) göre bireyi başarıya ulaşması için gerekli amaç ve faaliyetlere yönlendiren olumlu bir motivasyon durumudur. İstek ve isteşe ulaşmada izlenecek yol olarak iki boyuttan oluşan ümit kavramının (Luthans vd., 2007:66) ölçümlenmesinde Snyder ve arkadaşları tarafından geliştirilen “ümit ölçeği” kullanılmaktadır. Ümit kavramının, çalışanların iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini de negatif yönde etkilediği araştırmalarla kanıtlanmıştır (Peterson ve Luthans, 2003:26-31).

2.4.2 İyimserlik

Pozitif örgütsel davranış kapsamına yeni giren iyimserlik kavramı, çok uzun zamandır psikologlar tarafından araştırılan ve halk arasında da iyi bilinen bir kavramdır (Özkalp, 2009:493). İyimserliğin tanımı psikologlar tarafından,

genelleştirilmiş olumlu beklentilerin geliştirdiği bilişsel karakteristik veya olumlu yüklemeler olarak yapılmaktadır. İyimserliğin tanımını psikologlar tarafından, genelleştirilmiş olumlu beklentilerin geliştirdiği bilişsel karakteristik veya olumlu yüklemeler olarak yapılmaktadır. (Seligman, 1990:113).

Araştırmalarda iyimserlik, ruhsal ve fiziksel sağlık, dayanıklılık, akademik başarı, motivasyon ve başarı düzeyi üzerine etkilerinin olumlu olduğu, kötümser bakış açısına sahip bireylerin başarısızlık, depresyon, etkisizlik düzeylerinin yüksek olduğu ve çoğunun hayatına son verme eğiliminde olduğu görülmüştür (Luthans, 2008:211). Coleman (1995), iyimserliğin, duygusal zekanın bir boyutu olduğunu ve ümit ile de ilişkili olduğunu ifade etmiştir. İyimserlik olumlu davranışları tetiklediğinden, örgüt içerisinde iyimser havanın hâkim olması, örgütsel davranışa ait birçok değişkeni de olumlu yönde etkileyecektir. İyimser bakış açısına sahip bireyler, çalışmaya daha kolay motive edilebilen, daha fazla iş tatmini yaşıyana, güçlükler karşısında sabırlı ve ruhsal anlamda dayanıklı ve fiziksel daha sağlıklı bireylerdir.

2.4.3 Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, pozitif psikolojiye göre bireyin belirli risk durumları ve olumsuz koşullara gösterdiği uyum olarak tanımlanırken, pozitif örgütsel davranışa göre ise bireyin karşılaştığı durumları karşılama şekli olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik dayanıklılık, bireyin değişen koşullara karşı esnekliği, uyumu, değişime karşı tepkilerini ve stres karşısındaki tutumunu kapsamaktadır ve yaşam sürecinde çevresinde oluşan güçlük ve belirsizlikler karşısında kazandığı hassas ve karmaşık bir süreci ifade etmektedir (Luthans, 2002:695).

Bireyin stres kaynaklı fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklardan korunması, dayanıklılık seviyesi ile ilişkilidir. Bireyin içinde bulunduğu ortamla ilişkisi, karşılaştığı durumları kontrol etme ve zorluklarla mücadele etme isteğine sahip olması ve deneyimlediği olumsuzlukları gelişim için bir fırsat olarak görmesi gibi unsurlar bireyin dayanıklı kişilik özelliğini oluşmaktadır (Güler, 2009:133) Bu özellik günümüz iş hayatında çalışan ve yöneticilerin sahip olmaları beklenen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkalp, 2009:495).

2.4.4 Öz-Yeterlilik

Bireyin motivasyonu ve bilişsel kaynakları aracılığı ile olayları kontrol etmesi ve karşılaştığı sorunları aşabileceğine dair inancı öz yeterlilik olarak ifade edilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998:66). Öz yeterlilik, yetkinliklerden ziyade, bireyin kendi yetkinliklerine olan inanç düzeyini göstermektedir (Özkalp, 2009:493). Öz-yeterlilik ile ilgili inançlar bireyin duygulanım, düşünme ve davranma biçimlerini belirler.

Bandura (1997), bu kavramı sosyal öğrenme teorisinin temel unsurları arasında görmektedir ve performans ve verimliliğe olan etkisini “öz yeterlilik” adlı kitabında ele almıştır. Bandura davranışın oluşmasında öz-yeterlilik olgusuna kilit bir rol yükler. Bandura’nın öz-yeterlilik kuramı, geleneksel davranışçı yaklaşımların bilişsel yaklaşımlara doğru ilerleyen değişim sürecini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Buna göre bireyin çevreden gelen her türlü uyarıcıya karşı edilgen bir tutum sergilediğini savunan davranış yaklaşımlarını ret ederek, bireyin çevresindeki olaylara tepkisinin ödül ve ceza uygulamaları ile öğrenilebilecek davranışlara dönüşebileceğini savunmaktadır. Ancak insanlar sadece insanlara özgü birtakım becerilere de sahiptirler.

Davranışlar, ödül-ceza gibi dışsal belirleyiciler ve inanılan düşünceler, beklentiler gibi içsel belirleyicilerin etkileşimi ile oluşan bir sistemin parçasıdır (Bozkurt, 2011:127). Bunu bir örnek ile somutlaştırmak gerekirse hoşlanmadığımız bir kişinin size tenis oynamayı teklif ettiğini düşünelim. İçsel beklenti bu teklifi ret etmek olacaktır. Ancak size pahalı bir raket hediye edeceğini söyler ise, dış beklentileriniz baskın çıkabilir ve teklifi kabul edebilirsiniz.

Öz-yeterlilik diğer bazı kişilik özelliklerinden farklı olarak geliştirilebilir ve güçlendirilebilir bir değişkendir. Özellikle kâr amaçlı örgütlerde son yıllarda adı sıklıkla geçen “personeli güçlendirme” çalışmalarının özünde aslında çalışanların öz-yeterliliklerini geliştirmeye yönelik çalışmaların yapılması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda öz-yeterliliği güçlendiren kaynaklar nelerdir:

- Deneyim (bir işi başarı ile tamamlamanın öz-yeterlilik algısını olumlu etkilemesi)

- Sosyal Modelleme ya da Gözlemleyerek Öğrenme (bize benzeyen kişilerin başarılı olduğunu gözlemlemenin öz yeterlilik değerlemesini arttırabilmesi)
- Sosyal İkna (Önem verdiğimiz kişilerin herhangi bir konudaki başarımızı takdir etmesi)
- Yaşam durumlarına karşı gösterdiğimiz psikolojik tepkilerin öz-yeterlilik algımızı etkilemesi.

Öz-yeterlilik algısı yüksek olanların şu tür davranışlar göstermeleri beklenilir: Belli bir konudaki zorluk ve problemleri heyecan verici bulur, üzerine gidebilirler (Matematik konusunda öz-yeterliliği yüksek olan birisinin hep zor problemleri çözmeye çalışması gibi); aktif olarak katılabilecekleri uğraşlar seçerler, ilgi alanlarına uzun süre bağlı kalabilir ve çabuk vaz geçmezler, başarısızlık duygusu ve hayal kırıklıklarını çabuk atlatabilirler. Bireyin kariyer tercihi, eğitim ve gelişimi, işe ve örgüte adaptasyonu, kurum içi iletişimi, takım ve bireysel performansı, yenilikçi bakış açısı, liderlik ve girişimcilik yetenekleri gibi kavramlar üzerinde öz yeterliliğin açıklayıcı bir gücü olduğu örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.

2.5 Psikolojik Esenliğin Öncelleri (Etkileyen Dinamikler)

Psikolojik esenlik kavramı ve öncelleri hakkında farklı kültürlerden oluşan farklı örneklemeler ve hipotezler ile yapılan araştırmalarda medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi gibi demografik değişkenlerin psikolojik esenliğin sadece %10'unu açıklayabildiği (Diener, vd., 1999:276-302), fiziksel ihtiyaçların giderilmesi, sosyal etkileşim, eğlence, dinî ibadetler gibi bireyin tercihinine bağlı eylemlerin psikolojik esenliğin yaklaşık olarak %40'ını açıkladığı (Lyubomirsky vd., 2005:803-855), bireyin genetik kodlarının ise %44 - %52 oranıyla psikolojik esenliği en çok açıklayan unsurlar olduğu (Lykken ve Tellegen, 1996:187) sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmalara konu olan öncellere yönelik bulguların öne çıkanları aşağıda paylaşılmıştır.

2.5.1 Cinsiyet ve Psikolojik Esenlik

Seligman (2007), kadınların mutluluk ve mutsuzluk durumlarının değişkenliğinden ötürü, kadınlarla erkekler arasında ortalama duygu durumu

bakımından çok büyük farklılıklar olmadığını ifade etmektedir. Wilson (1967) ise cinsiyetin psikolojik esenliğe etkisinin çok küçük bir oranda olduğunu belirtmiştir. Myers ve Diener (1995), psikolojik esenliğin; yaş, cinsiyet, ırk, gelir düzeyi gibi özelliklerden ziyade kültür, inanç, tecrübe, sosyallik ve kişilik özelliklerine dair bilgilerle açıklanabileceğini savunmuştur. Myers ve Diener (1995), tarafından yapılan ve Türkiye'nin de dahil olduğu ülkelerarası yaşam doyumu araştırmalarında, kadınların ve erkekler arasında farklılık olmadığını bulmuşlardır. Konuya yönelik bir başka araştırmada Graham ve Chattopadhyay (2013) tarafından 160 ülke arasında yapılmış olup, bu araştırmada kadınlar ve erkekler yaş, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi açısından karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda düşük gelirli birkaç ülke dışında kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde yaşam doyumuna sahip olduklarını görmüşlerdir.

2.5.2 Mizaç, Genetik Faktörler ve Psikolojik Esenlik

Literatürde bireyin psikolojik esenlik kapasitenin belirlenmesinde mizacın ve kişiliğin önemini doğrulayan araştırmalara sıklıkla rastlanmaktadır. İkizler üzerinde yapılan araştırmalarda tek yumurta ikizlerinin çift yumurta ikizlerine göre psikolojik esenlik düzeylerinin birbirine yakın olduğunu ve dolayısıyla, psikolojik esenliğin genetik kodlamadan etkilendiğini ortaya koymaktadır (Tellegen vd., 1988:1036, Lykken ve Tellegen, 1996:188). Psikolojik esenlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalara bakıldığında ise dışadönüklük ve nevrozluğun, psikolojik esenliği en güçlü şekilde etkileyen kişilik özellikleri olduğu görülmektedir (Rusting ve Larsen, 1997:607-612; Diener ve Lucas, 1999: 213-229). Dışadönüklük olumlu duygu düzeyini artırırken, (Lucas ve Fujita, 2000:1039-1056; Diener ve Biswas-Diener, 2008:160), nevrozlu ise olumsuz duyguları tetiklemektedir (Fujita, 1991:75). Literatürdeki bu çalışmalar, genetik özellikler ile psikolojik esenlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

2.5.3 Göreceli Standartlar ve Psikolojik Esenlik

Bu kurama göre bireyin psikolojik esenlik seviyesi; geçmişi, amaçları ve hedefleri ile gerçekte oluşan koşullar arasındaki karşılaştırmanın sonucuna bağlıdır ve birey çevresindekilerden veya geçmişten daha iyi standartlara sahip olması durumunda psikolojik esenlik seviyesi de artacaktır (Michalos, 1980: 385-422; Carp ve Carp,

1982:503-522). Easterlin (1974), bireylerin tatmin olacakları gelir düzeyini, çevresindeki diğer bireylerin kazançlarına göre belirlediklerini savunmuştur. Uyum kuramını savunan araştırmacılara göre birçok alandaki memnuniyetin temel nedeni sosyal karşılaştırmadır ve bireyin karşılaştırma standardı genellikle geçmişidir. Birey, mevcut durumda geçmiş standartlarından daha iyi durumdaysa mutlu olacaktır. Ancak, uyum kuramına göre bu mutluluğun gücü zamanla azalmaktadır. Örneğin, terfi gibi olumlu bir olay yaşayan birey, terfi durumunun oluşturduğu şartlar önceki standartlarının üzerinde olduğundan, psikolojik esenlik düzeyinde olumlu bir artış yaşayacak ancak, zaman ilerledikçe terfinin getirdiği standartlar birey tarafında normalleşeceğinden psikolojik esenlik üzerindeki gücünü kaybedecektir (Brickman ve Campbell, 1971:287-302). Dolayısıyla, olaylar ve değişen koşullar psikolojik esenlik üzerinde kısa vadede etki göstermekte ancak mizaç uzun vadeli önemli bir etkidir. Bu süreç, bireylerin, yeni koşullara alışmadan önce, bireyin psikolojik esenliğini geçici olarak artıran “haz çarkı” olarak adlandırılmaktadır. Bu teoriyi, omurilik yaralanması geçiren bireylerin, kazadan sonra psikolojik esenlik seviyelerinde ciddi oranda bir düşüş yaşadıklarını ancak ilerleyen süreçte kaza öncesi psikolojik esenlik seviyelerine tekrar ulaşmaya başladıklarını gösteren çalışmalar desteklemektedir (Wortman ve Silver, 1982:182). Diğer taraftan uyum kuramına göre yaşam doyumunu oluşturan olumlu ve olumsuz duygular, kültürlere göre farklılaşmaktadır (Diener, Kahneman ve Helliwell, 2009:255). Bu konuda yapılan uluslararası çalışmalarda kültürler arasındaki büyük farklılıklar, bireylerin zaman içerisinde tecrübe ettikleri tüm koşullara uyum sağlayabildiğini göstermektedir. Yas, evlilik ve boşanma gibi bireyin hayatını derinden etkileyen durumlar üzerine yapılan çalışmalar da bunu kanıtlamaktadır. Yas çalışmaları, eşini kaybeden bir bireyin, yaşam doyumunu keskin bir düşüş göstermekte ancak bu durumun maksimum 7 yıl kadar sürdüğünü ortaya koymuştur (Lucas, vd., 2003:8-13). Evlilik ve boşanma ile ilgili araştırmalar da bireylerin olumsuz yaşam olaylarından genellikle belirli bir süre sonrasında uzaklaştıklarını ve yeni duruma adapte olduklarını ortaya koymaktadır (Diener ve Biswas-Diener, 2008:225).

Yakın zamanda yapılan araştırmalar, yaşam döngüsü içerisinde yinelenen durumların uyumdan ziyade duyarlılığa neden olabileceğini ve bu durumda kültürel farklılıkların belirleyici etkenler olduğunu göstermiştir (Diener ve Biswas-Diener, 2008:233).

2.5.4 Eğitim ve Psikolojik Esenlik

Konuya ilişkin araştırmaların ilk zamanlarında eğitim ve psikolojik esenlik arasında negatif yönlü bir etkileşim olduğu kabul edilmekteydi. Gustave Flaubert bu durumu “Aptal olmak, bencil olmak ve iyi sağlık sahibi olmak mutluluk için üç şarttır, ancak aptallık eksik olursa, hepsi kaybolur.” ifadesi ile dile getirmiştir. Diğer taraftan, birtakım testler ile ölçümlenen zekâ düzeyi ve psikolojik esenlik arasındaki bağlantı yok denecek kadar düşük seviyededir. Ancak araştırmalar duygusal zekanın yüksek psikolojik esenlik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu kanıtlamıştır (Schutte vd., 2002:769-785; Furnham ve Petrides, 2003:815-824). Son zamanlarda yapılan çalışmalarda da eğitim düzeyi ve psikolojik esenlik arasında zayıf ancak olumlu yönde bir etkileşim olduğu görülmüş ve bu “cehalet mutluluktur” ifadesi geçerliliğini yitirmesine neden olmuştur (Witter, Okun, Stock ve Haring, 1984:165-173).

2.5.5 Din, İnanç ve Psikolojik Esenlik

Genel olarak, yapılan araştırmalara göre dindar ve inançlı bireylerin psikolojik esenlik seviyelerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu tarz bireylerin dini törenlere katılımı, dinsel bağlılıklarının gücü, ibadet etme eğilimleri psikolojik esenlik düzeylerinin yüksek olmasını sağlamaktadır (Ferriss, 2002:199-215). Ulusal düzeyde de yüksek inanç seviyelerine sahip ülkelerde yaşam doyumunun da daha yüksek olduğu ve intihar oranlarının bu ülkelerde daha az olduğu görülmektedir (Helliwell, 2007: 455-496; Diener ve Seligman, 2004:1-31). Din kavramı ve psikolojik esenlik düzeyi arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkinin bireylerin hayatına bir anlam ve amaç kazandırma ihtiyacını dini kurumlar tarafından yaratılan sosyal ağlar ile karşılamaya çalışmasından kaynaklandığı düşünölmektedir (Ardelt, 2003:275-324; Ardel ve Koenig, 2007:61-79). Din ve yüksek psikolojik esenlik arasındaki bağın gücü, cinsiyet, yaş ve ırklara göre farklılık göstermektedir. Yakın zamanda yapılan araştırmalarda, psikolojik esenlik düzeyi çok yüksek olan bazı ülkelerin dindarlık seviyesinin düşük, dindar olan bazı ülkelerde de bireylerin düşük düzeylerde psikolojik esenlik gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

2.5.6 İşsizlik ve Psikolojik Esenlik

İşsizlik, psikolojik esenlik üzerinde tutarlı bir biçimde olumsuz etki göstermektedir (Clark, 2009:436-468). Clark, haz çarkı teorisinde insanların işsizliğe uyum sağlayamadığını özellikle de erkeklerin işsizlik süresi arttıkça daha çok olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Gerek Clark gerekse başka araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalara göre bireyler, işsizliğe verdikleri ilk güçlü tepkiden sonra yeniden istihdam edilseler dahi eski tatmin düzeylerine geri dönememektedir. Bununla birlikte, işsizlik süresi kısa bile sürse bireyin uzun vadede psikolojik esenlik seviyesinin belirleyicilerinin farklılaşmasına sebep olabileceği görülmüştür. Ancak, işsizlik düzeyinin yüksek olduğu bir topluma ait bireylerde işsizliğin psikolojik esenliklerini kayda değer derecede artırdığı yine yapılan çalışmaların sonuçları arasındadır (Clark, 2009:436-468).

2.5.7 Gelir ve Psikolojik Esenlik

Gelir ve psikolojik esenlik arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda, zenginliğin başlangıçta bireyler için psikolojik esenlik düzeyini artırıcı bir unsur olduğu ancak zaman içerisinde etkisini kaybettiği görülmüştür. Bununla birlikte, yoksulluk seviyesi yüksek ve az gelişmiş ülkelerde bireyin gelir düzeyinde yaşanan artış, psikolojik esenliği pozitif yönde yordamaktadır. Ekonomistlerin “azalan marjinal yarar/fayda” olarak adlandırdıkları bu etki; gelir düzeyi yüksek bireylerin ortalama gelir düzeyine sahip olanlardan biraz daha yüksek düzeyde psikolojik esenlik seviyesine sahip olduğunu ve bu bireylerin 37%'sinin ise diğerlerine nazaran daha düşük düzeyde psikolojik esenliğe sahip olduğunu gösteren araştırmalar literatürde mevcuttur (Diener vd., 1985:263-274). Bununla birlikte maddiyata önem veren ve büyük yatırımlar yapan bireylerin, daha düşük hayat doyumu gösterme eğiliminde olduğu ve olumlu duygulanımları daha az deneyimledikleri araştırma bulguları içerisinde (Kasser ve Kanner, 2004:47). Gallup Dünya Anketi'ne dahil olan ülkeler arasındaki gelir farklılıklarını inceleyen çalışmalar, ülkelerin gelirlerinin yaşam doyumu konusunda güçlü bir belirleyici olduğunu göstermektedir (Inglehart, 2009:351-397; Diener vd., 2009:3-15). Araştırmalar tarafında ülkelerin psikolojik esenlik düzeyini etkileyen üç tip sermaye olduğu savunulmaktadır. Bunlar; ülkenin sahip olduğu ortalama gelir ve bu gelirin bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılama oranı,

bireylerin toplumsal güven düzeyi ve bireylerin yaşam kalitesini belirleyen özgürlük, gelişim ve sosyallik alanlarıdır.

2.5.8 Kültür ve Psikolojik Esenlik

Yapılan araştırmalar, ülkelerin psikolojik esenlik düzeyleri arasında ekonomik gelişme düzeyi ve kültürden kaynaklı olduğu düşünülen belirgin ve anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Psikolojik esenlik düzeyi en düşük olan ülkelerin genellikle gelir düzeyi düşük ve az gelişmiş ülkeler olması bu durumu kanıtlamaktadır. Diener ve Diener (1996), yaptıkları araştırmada endüstrileşmiş toplumlarda, çoğu bireyin psikolojik esenlik puanlarının nötr olduğunu gözlemlemiş olsa da çoğu araştırma da endüstriyel toplumlarda insanların temel ihtiyaçlarının karşılanmasının daha yüksek psikolojik esenlik düzeyine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, Inuit ve Amiş gibi kültürlerin, yaşam koşullarının yetersizliğine rağmen, genel ortalamadan daha yüksek bir psikolojik esenlik düzeyi göstermektedir (Biswas-Diener, Vitterso ve Diener, 2005:205-226). Bu verilere göre yoksulluk, düşünüldüğü kadar yaşam doyumu için yıkıcı bir etki değil gibi görünse de bu etkide kültür farklılıkları önem kazanmaktadır (Biswas-Diener ve Diener, 2001:329-352). Örneğin, Amerika'da yaşamakta olan düşük gelire sahip bireyler, Danimarka'da yaşayanlara nazaran daha yüksek negatif duygulanım ve daha düşük oranda bir yaşam doyumu göstermektedir. Başka bir araştırmaya göre Çinlilerin ve Asyalı kökenli Amerikalı bireylerin Avrupalı kökenli Amerikalı'lardan daha düşük pozitif esenliğe sahip olduğunu bulgulamışlardır (Tsai vd., 2006:288-307). Farklı kültürlerdeki psikolojik esenlik düzeylerindeki değişim yönetim şekli, yaşam koşulları, insan hakları gibi bazı evrensel etkenlere dayanmaktadır (Biswas-Diener, vd., 2008:219-233).

2.5.9 Yaş ve Psikolojik Esenlik

Yaş ilerledikçe bireylerin huysuz, kavgacı ve mutsuz olma durumlarının arttığı şeklindeki yerleşmiş kanının yanlış olduğu bir dizi çalışma ile kanıtlanmıştır. Kuhlen, (1948), Wessman, (1957), Gurin (1960), Bradburn ve Caplovitz, (1965), Wilson, (1967) gibi araştırmacılar tarafından yapılan ilk araştırmalar, psikolojik esenlik ve yaş arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğunu gösterse de güncel araştırmalar genellikle yaşla birlikte psikolojik esenlik düzeyinin de arttığı veya sabit kaldığını bulgulamaktadır (Herzog ve Rodgers, 1981:142-165; Horley ve Lavery, 1995:275-

282; Larson, 1978:109-125; Stock, vd., 1983:279-302). Üstelik Mroczek ve Spiro (2005), yaşam memnuniyetinin 40 ila 65 yaşları arasında yükseldiğini, fakat yaşamın sonuna yaklaşırken azaldığını bulmuşlardır. Uluslararası karşılaştırmalara göre, yaş ve psikolojik esenlik arasında anlamlı bir etkileşim bulunmamakta; ancak, gelir düzeyi düşük toplumlarda yaş ilerledikçe psikolojik esenlik düzeyinin azaldığı görülmektedir (Deaton, 2008:53-72). Literatürde yer alan bu alandaki çalışmalar yaş ve psikolojik esenlik arasındaki ilişki hakkında net bir bilgi vermese de yaşlılığın mutlak bir mutsuzluk sebebi olmadığı açıktır.

2.6 Psikolojik Esenliğin Diğer Örgütsel Davranış Değişkenleri ile İlişkisi

Literatürde psikolojik esenliğin kişilik mi yoksa şartlar tarafından mı kuvvetli şekilde yordandığı üzerine çeşitli araştırmalar yer almaktadır. Literatürde öncelikle kişilik yapısı ile psikolojik esenliği ilişkilendiren çalışmalar yer almıştır. Bu bağlamda Beş Faktör kişilik özellikleri modeli, akış ve psikolojik sermaye ile psikolojik esenliği ilişkilendiren çalışmalar bulunmaktadır. Ancak tüm örgütsel davranış değişkenlerinde olduğu gibi psikolojik esenliğin ortaya çıkmasında da birey, grup ve örgüt düzeyindeki değişkenleri bir arada ve etkileşim halinde bütüncül bir model ile değerlendirmek gerekmektedir görüşündeyiz. Burada kısaca kişilik ve psikolojik esenlik arasındaki ilişkiyi irdeleyen görüşlere yer vermek gerektiği kanısındayız.

2.6.1 Beş Faktör Kişilik Modeli (Kişilik) ve Psikolojik Esenlik

Psikolojik esenlik çalışmaları, bireylerin hayatlarında olumlu durumları nasıl ve neden tecrübe ettiklerine odaklanmaktadır (Diener, 1984:570). Psikolojik esenliğin sebepleri üzerine yapılan ilk araştırmaların çoğunlukla demografik özelliklere yoğunlaştığı görülmektedir (Diener vd., 2003:527-539). Bireyin sağlık durumu, özellikle de akıl sağlığı yine başlangıç çalışmalarının psikolojik esenliği açıklamada odaklandığı bir diğer unsurdur (Diener vd., 2003:527-539). Ancak zamanla demografik etkenlerin bireylerdeki psikolojik esenliği açıklamadaki etkisinin daha önce de belirtildiği gibi çok yüksek olmadığı bulgulanmıştır (Diener vd., 2003:527-539). Bu nedenle yakın zaman araştırmacıları odaklarını dışsal faktörlerden ziyade, bireylerdeki içe dönük faktörlere yönelterek psikolojik esenliği açıklamada bireylerin kişilik özellikleri üzerinde daha çok durulan bir unsur haline gelmiştir (DeNeve ve Cooper, 1998:197). Konuya yönelik çalışmalar özellikle de yukarıdan aşağıya

yaklaşımı psikolojik esenlik ile kişilik özellikleri arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Diener vd., 1999:279). Bu yaklaşımlara göre kişinin yaşam doyumu kişilik özelliklerinin oluşturduğu yargılardan etkilenmektedir (Deneve ve Cooper, 1998:197). Yani bireyin dünyaya bakış açısı hayatı boyunca karşılaştığı durumlara bakış açısını da oluşturmaktadır.

Kişiliğin psikolojik esenliği etkilediğini savunan bir diğer kavram olan sosyal karşılaştırma yaklaşımına göre, psikolojik esenlik, bireyin performansı ve kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Çoğunlukla mutluluk düzeyi yüksek olan bireyler, kendilerini içinde oldukları durumdan daha kötü durumda olan kişilerle kıyaslama, mutsuz olanlar ise hem kendilerinden daha iyi durumdaki hem de daha kötü durumdaki kişilerle kıyaslama eğilimindedirler (Lyubomirsky ve Ross, 1997:1141-1157). Kendini daha kötü durumdakilerle kıyaslama eğilimi bireyin kendine güvenini yükselttiğinden psikolojik esenlik düzeyini de artırmaktadır (Diener vd., 2003:408).

Kişilik özelliklerinin bazı boyutlarının bireylerin psikolojik esenliğine etkisinin daha fazla olduğu yönünde görüşler de bulunmaktadır. Örneğin Headey ve Wearing (1989) tarafından geliştirilen Dinamik Denge Modeline göre, belirli durumlarda örneğin birey bir kayıp yaşadığında, psikolojik esenlik durumuna yönelik sahip olduğu denge durumu değişse de süreç içerisinde birey eski durumuna geri dönmektedir. Headey ve Wearing'e göre bireyin psikolojik esenlik düzeyindeki bu dengeye etki eden kişilik özelliklerinin başında nörotiklik ve dışa dönüklük gelmektedir.

Dışadönüklük ve psikolojik esenlik arasındaki ilişki, kişilik özelliklerinin psikolojik esenlik üzerindeki etkisine yönelik araştırmalarda en çok öne çıkan konudur (Lucas ve Fujita, 2000:1039-1056). Bu yöndeki araştırmalar, sosyal ilişkileri kuvvetli dışadönük bireylerin psikolojik esenlikleri içine kapanık ve asosyal kişilere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla dışa dönüklük olumlu duygulanımlarla ve nörotiklik ise bireylerdeki olumsuz duygulanımla ilişkilendirilmiştir (Costa ve McCrae, 1980:668-678).

Kişilik özellikleri ile psikolojik esenlik arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çalışmalarda sıklıkla kullanılan bir model de beş faktör kişilik modelidir. Beş faktör kişilik modelinin alt boyutlarının psikolojik esenlik üzerine etkisi incelendiğinde, diğer araştırmalara benzer şekilde dışadönüklük ve nevroitiklik diğer alt boyutlara göre daha anlamlı düzeyde psikolojik esenliğin yordayıcıları olarak karşımıza çıkmaktadır. Dışa dönüklük psikolojik esenliği pozitif yönlü etkilerken, nevroitikliğin psikolojik esenlik üzerindeki etkisi negatif yönlüdür. Bu durum dışadönük bireylerin sosyal zekâsı yüksek, sosyal ilişkileri kuvvetli ve mutluluk düzeyleri yüksek, nevroitik kişilikteki bireylerin ise genellikle depresif, kaygılı, duygusal iniş, çıkışları olan, duygusal açıdan dengesiz, bireyler olması ile ilişkilidir.

Modelin sorumluluk ve deneyime açıklık alt boyutları, psikolojik esenlik üzerinde anlamlı ancak düşük düzeyde etkiye sahiptir. Bununla birlikte diğer bir alt boyut olan yumuşak başlılık ile psikolojik esenlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür.

2.6.2 Akış Deneyimi ve Psikolojik Esenlik

Csikszentmihalyi tarafından ortaya atılan akış deneyimi kavramı, bireyin meşgul olduğu işe zamanın nasıl geçtiğini anlamayacak derecede odaklanması ve bundan büyük ölçüde keyif alması olarak tanımlanmaktadır. Akış deneyimi kişilerin meşguliyetlerinin onlarda oluşturduğu olumlu duygulanım ve motivasyonu göstermektedir. Moneta (2004), sonucu ve süreci nedeniyle bireyin psikolojik esenlik düzeyine olumlu yönde etki eden bir yapıya sahip olan akış deneyiminin bireylerin motivasyonlarını ve hedeflerini başarabileceklerine olan inançlarını artırdığını ifade etmiştir. Bu olumlu duygular, bireyin psikolojik esenlik düzeyine olumlu katkısı akış deneyiminin dolaylı etkisi olarak ifade edilmektedir.

LeFevre (1988), çalışmalarında, bireylerin akış deneyimi ile sağladıkları olumlu duyguların artışı, akış deneyimi içerisinde geçirdikleri zaman ile de doğru orantılı olduğunu ortaya koymuştur. Bloch (2001) ise akış deneyiminin bireylerde mutluluk, kendiyle gurur duyma ve sevinç gibi bir olumlu duygulanımlara sebep olması nedeniyle bireyin psikolojik esenlik düzeyini de olumlu yönde etkilediğini saptamıştır.

Fredrickson'ın geliştirdiği genişlet ve inşa et teorisine göre ise akış deneyimi ve psikolojik esenlik arasındaki ilişki çift yönlüdür ve bireyin akış deneyiminden ötürü psikolojik esenlik düzeyi artar ve psikolojik esenlik düzeyi artıkça da birey akış deneyimine daha fazla yönelmektedir (Burke, 2010:43).

2.6.3 Psikolojik Sermaye ve Psikolojik Esenlik

Yukarıda psikolojik esenlik araştırmalarının arka planındaki pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış akımlarına değinilmekle birlikte burada da psikolojik esenliğin önceli olarak pozitif psikolojik sermaye kavramına değinilecektir.

Pozitif psikolojinin odak noktasında bireyin mevcut potansiyeli ve sahip olduğu yeteneklere olumlu bir şekilde yaklaşmak olduğundan psikolojik esenliğin bireyin hem özel hem de iş yaşamına etkisi de olumludur (Avey ve diğerleri, 2010:17). Wrigth (2003), bu konuda yaptığı çalışmalarda psikolojik esenliğin birey üzerindeki olumlu etkisinin örgütsel verimliliğe katkısına odaklanarak örgütsel davranış alanı için yeni ve farklı bir bakış açısı getirmiştir. Pozitif psikoloji, bireylerin olumlu yönlerini geliştirmeye odaklandığından literatürde hâkim olan sorunlara odaklanma yaklaşımına da alternatif oluşturmaktadır.

Psikolojik esenliğin bireyin genel mutluluğuna ve özel yaşamına etkisi kadar çalışma hayatına da önemli etkileri olduğu görüşü pozitif örgütsel davranış literatüründe kabul gören bir düşünce olmakla birlikte çalışma hayatında psikolojik esenliği etkileyen unsurlar netleştirilememiştir (Avey vd., 2010:18).

Wrigth (2003), bireyin inançlarının ve kendisine yönelik algısının psikolojik esenlik üzerinde belirleyici unsurlar olduğunu savunmaktadır. Genellikle bu alandaki çalışmalarda da psikolojik esenliğin kişilik özellikleri ile ilişkisine odaklanılmaktadır (Choi ve Lee, 2014:882). Ancak bireylerin psikolojik esenlikleri doğuştan gelen kişilik özellikleri ile bağlantılı olmakla birlikte durumsal bir yapıya sahip olduğundan dış etkenlere bağlı olarak değişim ve gelişim gösterebilmektedir. Dolayısıyla kişilik özellikleri psikolojik esenliği önemli ölçüde aıklaşa da yetersiz kalmaktadır. Avey ve arkadaşlarına (2010:19) göre ancak iyimserlik, umut, zgven ve dayanıklılık gibi geliştirilebilen kişilik özellikleri bireylerdeki psikolojik esenlik düzeyini açıklayabilir.

Psikolojik sermaye, bireyin özgüven, iyimserlik, sorumluluk duygusu, umut, dayanıklılık gibi gelişime ve değişime açık özelliklerinden oluşmaktadır (Luthans vd., 2007:3). Literatürde psikolojik esenliğin bu boyutları ile psikolojik esenlik arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar bulunmakta ve bu boyutların psikolojik esenliği olumlu yönde yordadığını göstermektedir (Choi ve Lee, 2014:882, Avey vd., 2010:430-452).

2.7 Psikolojik Esenliği Artırma Girişimleri

Psikoloji alanında esenliği artırmak için geliştirilmiş stratejiler çoğunlukla önceden var olan ve depresyon için bilişsel davranışçıların terapilerine dayanmaktadır. Rasyonel Duygusal Davranış Terapisi (Ellis, 1962:124) gibi stratejiler, düşük psikolojik esenliği; aile sorunları, işte karşılaşılan zorluklar, inançlar, geçmişe dayalı travmalar gibi nedenlere bağlamakta ve irrasyonel inanç sistemlerinin kalıcı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Beck'in Bilişsel Davranışçı Terapisi (1979) ise bireyin kendisi ve çevresi ile ilgili bilişsel yargılarının olumlu yönde yönlendirilmesinin mutluluk için önemli olduğunu savunmaktadır.

Çağdaş psikolojik esenlik yaklaşımlarının bazıları bireyin mevcut şartlarının oluşturduğu doğal faaliyetlerin yarattığı olumlu düşünce ve etkinlik kuramlarının birleşimi ile oluşmaktadır. Bireyin şartlar içerisinde kendiliğinden oluşann bu aktivitelere katılımı, psikolojik esenliği üzerinde olumlu etki oluşturacağı ve bir tedavi aracı olarak kullanılabileceği de araştırma bulgularındandır. Frisch'in (2006) Yaşam Kalitesi Terapisi bu kuramların bir örneğidir. Gerek Seligman gerekse bu yönde çalışan diğer araştırmacılar, bireyin eğlenceli faaliyetler ve olumlu düşünce yapısı ile yaşam doyumunu yükseltmeye yönelik stratejilere odaklanmaktadır (Emmons ve McCullough, 2004:3-16).

Örgütlerin yönetimi ve Örgütsel Davranış alanında yazılan bu tez çalışması, psikolojik müdahaleleri kapsamamakla birlikte örgütlerde bireylerin psikolojik esenliğinin arttırılmasını yönetimin uygulamalarının ve yönetim tarzının bir sorumluluğu ve sonucu olacak şekilde ele almaktadır. Psikolojik esenliği tanımlamaya yönelik yukarıda değinilen Deiner'in çalışmalarının ve psikolojik yaklaşımların ötesinde bu çalışmada pozitif psikoloji alanının önemli ismi olan Seligman'ın psikolojik esenliği çok boyutlu tanımlamaya ve ölçümlemeye yönelik PERMA modeli

tercih edilmiştir. Aşağıda Seligman'ın PERMA modeli ve alt boyutları üzerinde durulacaktır.

2.8 Psikolojik Esenliği Artırma Girişimleri

Seligman (2011) psikolojik esenlik kavramının Pozitif Psikoloji alanının önemli konularından biri olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre, pozitif psikolojinin temel çalışma alanı psikolojik esenlik düzeyinin ölçümü, bireyin zenginleşmesi ve gelişmesi olmalıdır. Burada Seligman'ın PERMA yaklaşımını açıklamadan evvel, öncelikle psikolojik esenlik alanında geliştirilen diğer perspektiflere ve tanımlamalara yer verilecektir. Çünkü Seligman'ın modeli aynı zamanda daha önceki çalışmaları da kapsayan ve literatürde psikolojik esenliği ölçümlemeye yönelik ortaya çıkan en son noktayı oluşturmaktadır görüşündeyiz. Psikolojik esenlik kavramının gelişmesi ve tarihsel bir perspektiften ele alınması Seligman'ın modelinin anlaşılması açısından da önemlidir.

2.8.1 PERMA Modelinden Önce Psikolojik Esenliğin Tanımlanmasına ve Ölçülenmesine Yönelik Çalışmalar

Grinde'e göre (2012) mutluluk ve psikolojik esenlik ilgili iki temel görüş ortaya çıkmaktadır. Bu görüşler; hedonik esenlik ve ödamonik esenlik olarak ifade edilmektedir. Bu bölümde psikolojik esenliği açıklamaya çalışan felsefe düşünürlerinin fikirleri, ödamonik esenlik ve hedonik esenlik, psikolojik esenlik modeli PERMA hakkında bilgi verilecektir.

Psikolojik esenlik kavramını incelerken ön plana çıkan iki yaklaşımdan biri olan hedonik yaklaşım, Aristippus, Epicurus, Bentham, Locke ve Hobbes gibi filozofların görüşlerine kadar dayanmaktadır (Waterman, 2008:234-252). Diener (2009) hedonia kavramını filozoflar tarafından arzuların tatmin edilmesiyle ortaya çıkan olumlu duygu durumuyla ilişkilendirildiğini ifade etmiştir. Buna göre; haz, üzüntülü olmama hali, yaşamdan alınan lezzet hedonik esenliğin yansımalarıdır. Filozoflar hedonik yaklaşımın insanın hazzı maksimize edip acıyı minimize etme eğilimi olduğunu savunmuştur.

Hedonik yaklaşıma karşıt olarak ortaya çıkmış olan ödamonik görüş (Deci ve Ryan, 2008:1-11), Aristoteles tarafından öne sürülmüştür (Aristotle, 2019:340) ancak

bu kavramın tarihi Platon ve Zenon'a kadar uzanmaktadır (Grinde, 2012:75). Aristoteles'e göre akıl yoluyla, tefekkürle, erdemlerle dolu ve kişinin kendine has özellikleri ve gelenekleriyle beraber sürdürdüğü yaşam, bireyin esenliğine giden yolun yapı taşlarıdır (Norton, 1976:245). Aristoteles, erdemli olmayı asalet, nezaket, cesaret, dürüstlük içinde davranışlar sergilemek ve bu davranış biçimini sadece öyle olması gerektiği için uygulamak olarak tanımlamıştır. Kişinin kendi potansiyelini kendisi için ve toplum için geliştirmesini iyi yaşamın ayırıcı özelliği olarak öne sürmüştür (Keyes ve Annas, 2009:197-201). Haz ve iyi yaşam Aristoteles tarafından farklı kavramlar olarak ele alınmıştır. Haz odaklı bir yaşam aynı zamanda kölelik anlamına gelmektedir. Bu bakış açısına göre sadece olumlu duygulardan oluşan bir yaşam, iyi yaşamın temeli olarak görülemez. Buna karşılık ödamonik yaşamın sonucunda olumlu duyguların erdemle yaşamının bir sonucu olarak ortaya çıkacağı vurgulanmıştır (Kashdan, Diener ve King, 2008:219-233). Waterman' a göre (2008) Aristoteles hazzı değil, ancak hazzın elde edilmesinin sadece haz elde etmek için oluşunu reddetmektedir.

Hedonia, öznel bir yaklaşım olmasına karşın, Aristoteles'in ödamoni kavramı objektif bir yaklaşımdır. Aristoteles erdemli bir yaşam sürebilmenin kriterlerini öne sürerek bireyin yaşamına dışarıdan bakıldığında ne derece erdemli (iyi bir yaşam) sürdürdüğünü anlaşılabilir kılmıştır (McDowell, 1980:359-376).

Bu yaklaşıma göre, hazza dayalı mutluluk ve doyum arayışı, kınanması gereken bir davranıştır ve kişinin öznel olarak betimlediği mutluluk ve doyum iyi bir yaşamın göstergesi değildir. Ödamonik görüşle ilgilenen filozoflar kişinin mutlu olup olmadığından ziyade, hangi yollarla iyi bir yaşam sürdürdüğünü merak etmişlerdir (Henderson ve Knight, 2012:196-221).

Son yıllarda psikolojik esenliği inceleyen bilimsel çalışmalar çoğalmaktadır. Yapılan çalışmalarda psikolojik esenlik, hedonik esenlik (hazza dayalı bir yaşam) ve Aristoteles tarafından öne sürülen ödamonik esenlik (anamlı bir yaşam) olarak ikiye ayrılmıştır ve her iki görüşün de psikolojik esenlik kavramını değerlendirmede kullanılmasının önemli olduğu düşünülmektedir (Ryan ve Deci, 2001:141-166).

Hedonia, haz arayışı anlamına gelmektedir. (Seligman vd., 2006:145, Miquelon ve Vallerand, 2008:241-249) ve “psikolojik esenlik” olarak

isimlendirilmektedir (Diener ve Ryan, 2009:391-406; Ryan ve Deci, 2001:141-166; Ryff, 2014:10-28). Hedonik bakış açısı Flügel (1925) ve Bradburn (1969) gibi araştırmacılar tarafından, bireylerin yaşamları hakkında nasıl hissettikleri sorusuyla incelenmiştir. Bu ekseninde yapılan araştırmalar sadece bireylerin duygusal değerlendirmeleriyle ilgilenmektedir. İlerleyen dönemlerde hedonik bakış açısıyla çalışan kuramcılar psikolojik esenliğe farklı öğeleri de eklemişlerdir.

Diener (1984) bireyin bilişsel ve duygusal değerlendirmelerinin bir bütün olarak ele alarak psikolojik esenlik kavramını incelemiştir. Psikolojik esenlik, olumlu ve olumsuz duygulanım, biliş (kişinin yaşam alanlarını değerlendirmesi ve doyumu hakkında düşünceye sahip olması) öğelerini içermektedir (Diener, 2009:11-58).

Psikoloji alanında hedonik yaklaşım, bireyin içsel yaşamı olarak ele alınmıştır, birey kendisine ait değerlendirmeler yaparak yaşamının iyiliğiyle ilgili fikre sahip olabilmektedir (Delle Fave, Massimini ve Bassi, 2011:3-18). Hedonik esenlik bakış açısına göre psikolojik esenliği ortaya çıkaran eylemler, olumlu duygulanım yaratacak deneyimleri elde etmeye ve doyuma ulaşmamış hazları doyurmaya yöneliktir (Fredrickson, 2001: 218-226; Kahneman, 1999:3-25). Yüksek seviyede psikolojik esenlik, hazların doyumu ve haz veren anların frekansı ile ilişkilidir (Fredrickson, 2004:1367-1378).

Psikolojik esenliğe hedonik perspektiften bakan psikologlar arasında esenlik göstergeleri ve esenliğe giden yollar konusunda fikir birliği bulunmaktadır ancak ödameni kavramının psikoloji alanına ne şekilde karşılık geldiği konusunda belirsizlik bulunmaktadır (Kashdan, Biswas-Diener ve Smith, 2008:65).

Çoğunlukla kişisel gelişim ve yaşama yüklenilen anlam, ödameni kavramının içeriği olarak ele alınmakta (Delle Fave, vd., 2011:3-18) ve gaye, özerklik, rekabet, kendini ispat, farkındalık, kendini kabul etme, değerler, yaşamla uyum içerisinde olma ve dış çevreye bağlanma bu kapsamda değerlendirilmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 141-166; Baumeister ve Vohs, 2002:608-618; Huta ve Ryan, 2010:735-762).

İyi oluş, hedonik bakış açısıyla incelendiğinde kişinin hazzı artırmaya yönelik bir yol izleyeceği öne sürülmektedir, ancak ödamonik yaklaşım erdemli bir yaşam ve kişinin kendini gerçekleştirdiği ölçüde psikolojik esenliğe ulaşabileceğini

belirtmektedir (Delle Fave, Massimini ve Bassi, 2011:3-18). Ödamonik bakış açısına göre psikolojik esenlik süreklilik arz eder ve kişinin psikolojik esenliği içsel süreçlerle beslenir.

Hedonik perspektif, kişinin haz aldığı anları çoğaltıp, elem dolu anları azaltarak psikolojik esenliğe ulaşabileceğini öne sürerken, ödamonik perspektif, kişinin erdemle, kendine has potansiyelini ortaya çıkartarak yaşamasının psikolojik esenliğin temel ögesi olduğunu ileri sürmektedir (Delle Fave, Massimini ve Bassi, 2011:3-18). Hedonik esenlik, acının yok edilmesine ve hazzın çoğaltılmasına odaklanırken, ödamonik esenlik bireyin kendini geliştirmesine odaklanmaktadır (Ryan ve Deci, 2001:145). Ödamoni, bireyin ideal işlevselliğini ve yaşamda anlamlı hedeflere ulaşma çabasını ifade eder (Huta, Park, Peterson ve Seligman, 2006:145; Waterman, 2008:234-252). Waterman (1993) ödamonik esenliği, kişinin kendi potansiyeli ile yaşaması olarak tanımlamıştır. Bu tanım, kişinin yaşamı hakkında oluşturduğu anlama, kişinin kendini gerçekleştirme odaklanmaktadır.

Huta ve Waterman (2014) yaptıkları kapsamlı incelemede ödamoni kavramı ile ilgili yapılan tanımların dört ortak noktası olduğunu ileri sürmüşlerdir: (1) anlam, değer (2) kişisel büyüme, olgunlaşma (3) etik, mükemmelleşme (4) özgünlük, özerklik, entegrasyon. Bahsedilen bu noktalar, kişinin kendisine ve diğerlerine odaklanmasındaki dengeye, şimdi ve gelecek arasında kurulan dengeye, soyut anlamlarla kılavuz edilmeye, kişinin değerleriyle gelişmesine ve büyümesine işaret etmektedir. Eğer bu bahsedilen 4 nokta birbiriyle bütünleşebilirse daha yüksek seviyede bir ödamoni elde edilir. Örnek vermek gerekirse, bireyin özgünlüğü kadar etik davranışlarda bulunması, kişinin yaşamında daha yüksek seviyede bir ödamoni oluşturacaktır (Huta, 2015:14-33).

Psikolojik esenliği ödamonik perspektifle inceleyen Ryff (1989) esenlik kavramını birbiriyle ilişkili olan 6 boyutla açıklamıştır. Bu boyutlar (a) otonomiye sahip olmak (kişinin yaşamını kendi kanaati ve inançları doğrultusunda yaşaması), (b) çevreye egemen olmak (kişinin kendi yaşamını yönetmesi), (c) kişisel büyüme, gelişim (kişinin yeteneklerini ve potansiyelini kullanabilmesi), (d) diğerleriyle olumlu ilişkiler içerisinde olmak (diğerleriyle derin ilişkiler kurabilme ve bağlanma), (e) yaşamda amaca sahip olmak (yaşama anlam atfetme, amaç sahibi olma ve yaşamda bir yön bulabilme), ve (f) kendini kabul etmek (kendini eksiklikleriyle bilme ve

kendini olduğu gibi kabul etme) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutlar bütün olarak ele alındığında ödamonik esenlik, kişinin kendisini ve geçmişini olumlu değerlendirmesini, büyüme ve gelişme ihtiyacını, yaşamın amaçlarla dolu ve anlamlı olduğu temelinden beslenmektedir. Ek olarak, dış dünyayla iyi ilişkiler halinde olmak, kişinin kendisini ve dış dünyayı etkin biçimde yönetebilmesi ve kendini belirleyebilme hissini kapsar (Ryff ve Keyes, 1995:719-727; Ryff ve Singer, 2008: 13-39). Ryff'a göre psikolojik esenlik, bahsedilen boyutların doyurulmasıyla gerçekleşebilmektedir.

Keyes (1998, 2002) ödamoni kavramını Ryff' den (1989) daha farklı şekilde ele almıştır. Yazar ödamonik esenliğin, sosyal esenlik, duygusal ve psikolojik esenlik (Ryff'in psikolojik iyilik modeli, 1989'da tanımlandığı şekilde) kavramlarının bileşimi olduğunu öne sürmektedir. Sosyal esenlik; sosyal kabul, sosyal gerçekleşme, sosyal katkı, sosyal tutarlılık ve sosyal bütünleşmeyi içermektedir. Bu model, bireyin sosyal zorluklarla baş edip edemediğıyle ve sosyal yaşamda fonksiyonel olup olmadığıyla ilgilenmektedir. Bu modele göre, psikolojik esenlik bireysel olduğu kadar sosyal boyutları da kapsamaktadır. Keyes (2002, 2005), ruh sağığı ruhsal bozukluk olmama haline ek olarak olumlu duyguların, kişisel ve toplumsal yaşamdaki işlevselliğin var olmasını "ruh sağığı sürekliliğı" şeklinde tanımlamaktadır.

Deci ve Ryan (1985) ödamoni kavramı ile ilgili farklı bir model oluşturmuşlardır. Modelin temelinde Kendini Belirleme Kuramı (Self Determination Theory) bulunmaktadır. Kendini belirleme kuramına göre insanların özerklik, yetkinlik ve bağlanma (ilişkililik) gibi psikolojik ihtiyaçları ve doğuştan sahip olunan gelişme ve büyüme eğilimleri vardır. Kuram, ödamoni kavramını dış faktörlerden bağımsız iç motivasyonla ilişkilendirmektedir.

Özerklik, isteme dayalı ve kişinin iradesi sonucu ortaya çıkan eylemlerde bulunma anlamına gelmektedir. Yetkinlik, çevresini olumlu şekilde etkileme arzusunu ve çevreyle baş etmede yeterli hissetme duygusunu, ilişkililik ise diğerlerine bağılılığı temsil eder. Kendini Belirleme Kuramı, psikolojik esenliğin elde edilmesi için her üç ihtiyacın da karşılanması gerektiğini öne sürmektedir. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında psikolojik esenlik düzeyinde azalma beklenildiğı söylenebilir (Deci ve Ryan, 2000:141-166). İlerleyen zamanlarda, Ryan, Huta ve Deci (2008), ödamoni kavramına daha kapsamlı bir bakış açısı getirerek özerklik, yetkinlik ve bağlanma (ilişkililik) gereksinimlerinin karşılanmasının önemini (özerk olarak motive olmak) kişisel

gelişim, ilişkiler, topluma katkı ve fiziksel sağlık (içsel amaçlar ve değerler izlenerek verilir) ile birleştirmiş ve “farkındalıkla” (mindful) davranmak kavramını öne sürmüştür. Ödamoni kavramı bazı araştırmacılar tarafından bireysel erdemlerin geliştirilerek iyi işler doğrultusunda kullanılması olarak tanımlanmıştır (Peterson, Park ve Seligman, 2005:25-41; Seligman, 2002:65). Ödamoni, bireyin değerleri, özerkliği ve niyetiyle uyumlu, kendini dengeli biçimde ifade etmeyi içeren bir davranış olarak da değerlendirilmektedir (Steger, Shin, Shim ve Martin, 2013:159-182).

Farklı psikolojik esenlik tanımlamaları ve sınıflandırmaları çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur (Diener, 1984:543; Ryff, 1989:35-55). Psikolojik esenlik kavramının literatürdeki kuramsal incelemeleri, psikolojik esenliğin bileşenleri arasında farklılıklar olduğunu göstermiştir (Lent, 2004:482-509; Ryan ve Deci, 2001:141-166). Buna karşılık hedonik, ödamonik ve sosyal esenlik faktörlerinin bütün olarak ruh sağlığını temsil ettiği öne sürülmüştür (Keyes, 2007:95-108).

2.8.2 PERMA Modeli Alt Boyutları

Seligman, pozitif psikolojinin gelişimine katkı gösteren çalışmaları sürecinde psikolojik esenlik kavramının çok boyutlu modellerinden biri olan PERMA ölçeğini geliştirmiştir. Seligman, psikolojik esenlik üzerine yapılan kavramsal çalışmaları da inceleyerek, pozitif duyguları, olumlu sosyal ilişkileri, anlamlı bir yaşam sürdürme, başarı ve yaşam sevincini temel alan yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Seligman, *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being* adlı kitabında yeni psikolojik esenlik modelini ve bu yaklaşıma onu yönlendiren düşünce ve çalışmaları aktarmaktadır (Seligman, 2002:27). Seligman, mutluluğun bir “şey”, psikolojik esenlik kavramının ise bir kendisine katkıda bulunan farklı bileşenlerle ortaya çıkan “yapı” olduğunu, bu nedenle de tek bir ölçümle mutluluğu tanımlayabilmenin mümkün olmadığını ifade etmektedir (Seligman, 2011:27).

Bu yeni modele göre bireyin yaşamında pozitif duygular, anlamlı sosyal ilişkiler, yapmaktan keyif aldığı ve hatta tutkuyla bağlandığı uğraşlar varsa birey kendini başarılı görüyor ve anlamlı bir hayat yaşadığına inanıyorsa psikolojik esenlik düzeyi de yüksek olacaktır. Seligman’ın kuramı, ölçülebilir ve öğretilabilir beş bileşen üzerine inşa edilmiş olup, bu bileşenlerin baş harfleri aynı zamanda modelin de ismini oluşturmaktadır. Pozitif duygular (positive emotions), bağlanma (engagement), pozitif

ilişkiler (positive relationships), anlam (meaning) ve başarı (accomplishment) olarak bu bileşenlerden aşağıda kısaca bahsedilmiştir.

(P) Olumlu Duygular: PERMA modelinin ilk boyutu olan olumlu duygular, yaşamdan doyum alma halini tanımlamaktadır. Olumlu duygular öznel olarak ölçülebilmektedirler (Seligman, 2011:33). Olumlu Duyguları Genörgüt ve İnşa Etme Kuramında Fredrickson (2001), olumlu duyguların bireyin farkındalığını ve zihin açıklığını artırarak, bireyi mutluluk kaynağı oluşturabilecek eylemlere yönelttiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda olumlu duygulanıma sahip bireylerin daha yaratıcı, bütüncül düşünce yapısına sahip, resmin bütününe görebilen, dikkat seviyesi yüksek, detaycı olduklarını, bireyin stresle başa çıkma ve problem çözme yetkinliklerini geliştirdiğini ve bireysel performansını arttırdığını bulgulamıştır. Bununla birlikte olumlu düşünce yapısına sahip bireylerin fiziksel ve ruh sağlığının daha iyi bir seviyede olduğunu, mutluluk ve psikolojik esenlik seviyelerinin de yüksek olduğunu vurgulanmaktadır. İnsanların yaşamına pozitif veya negatif duyguların hâkim olması, %50 oranında biyolojik nedenlere bağlı olduğunu düşünen Seligman’a göre bireyin mevcut duygu durumunu belirli bir oranda değiştirebilme yetisine sahiptir. PERMA modelinin odaklandığı olumlu duygular mutluluk, haz, neşe, rahatlık gibi duygulardır. (Butler ve Kern, 2016:1-48).

(E) Bağlanma: PERMA kuramının bağlanma boyutu da olumlu duygular gibi öznel olarak ölçümlenebilmektedir. (Seligman, 2011:33). Bağlanma literatürde akış deneyimi olarak da adlandırılan ve yapılan aktiviteye duyulan tutkuyu ifade etmektedir (Khaw ve Kern, 2014:10-23). Bağlanma, bireyin yaptığı aktivite sürecinde geçirdiği zamandan keyif alması ve bu faaliyete psikolojik olarak bağlanması olarak da ifade edilebilir (Butler ve Kern, 2016:1-48). Bağlanma, Csikszentmihalyi’ye (1990) tarafından da kendini yaptığı işe adanması ve bu işi yaptığı sürecin yaşamındaki en anlamlı ve mutlu zamanları oluşturması olarak tanımlanmaktadır. Hayata bağlılığı olan bireyler, kendi yetkinlik ve becerilerine göre hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli içsel motivasyona yüksek ölçüde sahiplerdir (Butler ve Kern, 2016:1-48).

(R) Olumlu/İyi ilişkiler: Sartre’ın “cehennem başkalarıdır” sözünü eleştiren Seligman (2011), bireylerin özellikle zor zamanlarında çevresiyle kurduğu arkadaşlık ve ilişkilerin önemli olduğunu ve bu ilişkiler ne kadar güçlü ve anlamlı olursa bireyin

refahını da o derece artırdığını savunmaktadır. Seligman’a göre mutluluğa katkıda bulunan deneyimler genellikle ilişkilerimiz aracılığıyla güçlendirilmektedir.

Literatürde olumlu ilişkilerin psikolojik esenlikten, sağlıklı olmaya kadar insan yaşamının farklı alanlarında önemli etkileri olduğuna dair birçok bulgu yer almaktadır. Bireyin olumlu ilişkilere sahip olması, çevresi tarafından sevilmesi, kabul ve değer görmesi ve desteklenmesi olarak ifade etmektedir (Lovett ve Lovett, 2016:107-112, Butler ve Kern, 2016:1-48). Bireyin olumlu ilişkilere sahip olması kendini iyi hissetmesine, yaşadıkları toplumla bütünleşmesine, sevgi ve ilgi ihtiyaçlarının karşılanmasına ve dolayısıyla psikolojik esenlik düzeylerinin yükselmesine yardımcı olur (Butler ve Kern, 2016:1-48, Khaw ve Kern, 2014:10-23).

(M) Anlam: Bireyin kendinden daha üstün olduğunu düşündüğü bir şeye karşı aidiyet duygusu hissederek, ona hizmet etmesi, yaşamının bu çerçevede anlamlandırmasıdır (Seligman, 2011:34). Frankl’a (2009) göre Nietzsche’nin “Yaşamak için bir nedeni olan birey, hemen her nasıla katlanabilir.” sözünün yaşamına anlam yükleyen ve bir amacı olan bireyin hayata bağlılığı da yüksek olacağından, yaşamın anlamının her türlü psikolojik çalışmanın temelini oluşturması gerektiğini savunmaktadır. Bu kapsamda mevcut anlam ve anlam arayışı olmak üzere iki boyutlu bir kavramsal çerçeve ile yaşamın amacını ölçmeyi hedeflemiştir. Anlam, yaşam doyumu, sevinç, sevgi ve mutluluk gibi olumlu duygular ile; anlam arayışı ise depresyon, kaygı, nefret, korku ve keder gibi olumsuz olumsuz duygularla pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Steger vd., 2006:80-93). Bu nedenle Seligman’ın PERMA yaklaşımında bireyin yaşamın anlamına yönelik algısı psikolojik esenliğin temel bileşenlerinden biri olarak tanımlanmıştır.

(A) Başarı: Hem öznel hem de nesnel olarak ölçülebilen bir kavram olan başarı, bireyi her zaman mutlu etmese de sürdürülebilir ve ulaşılabilir bir yapıya sahiptir (Seligman, 2011:34). Belirli hedefler çerçevesinde becerilerde uzmanlaşma ve öz-yeterliliği içerir (Lovett ve Lovett, 2016:107-112). Bu kapsamda PERMA modeli de bireylerdeki belirledikleri hedeflere ulaşma arzusunu ölçümlemektedir (Lovett ve Lovett, 2016:107-112).

Seligman (2011) PERMA ölçeği boyutlarını hem bütün hem de ayrı ayrı ölçümlenebilecek şekilde tasarlamış olmasına rağmen bileşenlerin tek başına psikolojik esenliği açıklamaya yeterli olmadığını da ifade etmektedir.

2.8.3 PERMA ile İlgili Ampirik Çalışmalar

2.8.3.1 Türkiye’de PERMA ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Demirci ve arkadaşları 2017 yılında tarafından ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması ve geçerlik ve güvenirliğinin belirlenmesi amacıyla bir çalışma yapmış ve çalışma The Journal of Happiness & Well-Being dergisinde yayınlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda PERMA ölçeğinin Türkçe formunun Türkiye’de yürütülecek bilimsel araştırmalarda kullanılabilecek geçerlilik ve güvenirlikte bir ölçme aracı olduğu görülmüştür.

Türkiye’de PERMA üzerine yapılan ampirik çalışmalar kısıtlı olsa da diğer taraftan, psikolojik esenlik kavramı farklı modeller ve farklı ölçekler kullanılarak Türkiye’de ve dünyada farklı örneklerle ve farklı değişkenlerle incelenmiştir.

Kişilik özellikleri ve psikolojik esenlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Doğan’ın 2013 yılında yaptığı çalışmaya 234 kişi katılmıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre nevrotik kişilik yapısı, psikolojik esenliği negatif yönde, dışadönüklük ise psikolojik esenliği pozitif yönde etkilemektedir.

Kurt tarafından 2018 yılında Ankara’da ortaokullarda görev yapan 394 öğretmen ile gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin iş doyumu ve psikolojik esenlik düzeylerine olan etkisini incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının, iş doyumu ve psikolojik esenliklerini olumlu yönde etkilediği, öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile psikolojik esenlikleri arasındaki ilişkide iş doyumunun kısmi aracılık rolünün bulunduğu bulunmuştur.

Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanları ile yapılan bir diğer çalışmada da psikolojik sermayenin alt boyutu olan psikolojik dayanıklılık ile psikolojik esenlik arasındaki ilişki araştırılmış, psikolojik dayanıklılığın psikolojik esenlik düzeyini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde

etkilediği, iyimserliğin de bu ilişki de kısmi aracılığa sahip olduğunu bulgulamıştır. (Karacaoğlu ve Köktaş, 2016:125).

Çetin, Turgut ve Sözen (2015) gerçekleştirdikleri araştırmada beş faktör kişilik özellikleri ile psikolojik sermayenin, psikolojik esenliğe olan etkilerini ve psikolojik sermayenin bu ilişkideki aracılık rolünü test etmişlerdir. Araştırmaya özel bir kargo firmasında çalışan toplam 361 kişi katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, beş faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve uyum boyutlarının psikolojik esenliği pozitif yönde yordadığı ve nörotikliğin ise psikolojik esenlikle negatif ilişkisi olduğu durumsal psikolojik sermayenin ise beş faktör kişilik özellikleri ile psikolojik esenlik arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu görülmüştür.

Yaşın (2016) 500 beyaz yakalı çalışanın katıldığı araştırmasında psikolojik sermaye boyutlarının ve kişilik özelliklerinin çalışanlardaki psikolojik esenlik, iş tatmini ve performansına olan etkilerini incelemiştir. Sonuç olarak, psikolojik sermayenin çalışan psikolojik esenlik düzeyi, iş tatmini ve performansı üzerindeki pozitif yordayıcılık etkisi tespit edilmiştir.

2.8.3.2 Dünya’da PERMA ile İlgili Yapılan Araştırmalar

PERMA modeli yurt dışındaki çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır. Örneğin PERMA modelinin farklı kültürlerde ne derece uygunluk gösterdiğini anlamak amacıyla Malezya örneklemini kullanılarak incelenmiştir. Malezya’da yaşayan 322 kişi araştırmaya katılmış, 268 kişi PERMA-Profiller ölçeğini doldurmuş ve 268 kişi ayrıca kalitatif sorulara cevap vermiştir. Aynı zamanda Amerika Birleşik Devletleri’nden 5.456 kişinin verileri kullanılmıştır. Böylelikle kültürlerarası bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar; Malezya örneklemini PERMA düzeylerinin, Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşayan bireylerin PERMA düzeyinden düşük olduğunu göstermiştir. Ayrıca PERMA öğelerinin haricinde psikolojik esenliğin ruhsallık, sağlık ve güvenlik gibi farklı boyutlar içerdiği anlaşılmıştır. Yapılan bu araştırma farklı kültüre sahip olan Malezya’nın psikolojik esenlik düzeyini anlama ve farklı kültürlerde bireylerin psikolojik esenliği, yeşermeyi ve canlanmayı nasıl değerlendirdiği konusunda bilgi vermiştir (Khaw ve Kern, 2014:10-23).

Neumeier, Brook, Ditchburn ve Sckopke (2017) yaptıkları araştırmada PERMA modeli üzerine kurulu geliştirdikleri eğitim programını değerlendirmişlerdir. Geliştirilen programını, çalışanlar için olumlu müdahale programı olarak isimlendirmişlerdir. Araştırmanın amacı, çalışan psikolojik esenlik düzeyini PERMA Modeli kullanarak artırmak ve daha sonra ölçmektir. Sonuçlar, PERMA temelli programın çalışan psikolojik esenliğini desteklediğini ve programdan sonra katılımcıların kontrol grubuna kıyasla psikolojik esenlik düzeyinde yükselme olduğunu göstermiştir.

Kern, Waters, Adler ve White (2014) yaptıkları araştırmada Avustralya’da özel bir okulda görev alan çalışanlarla ilgili yürüttükleri araştırmada Seligman’ın (2011) çok boyutlu PERMA modelini kullanarak çalışan psikolojik esenliğini değerlendirmişlerdir. Araştırmaya katılan 153 kişiden, bilgileri kullanılan 148 kişi PERMA Modelini içeren maddelerden oluşmuş bir anketi tamamlamışlardır. Faktör analizi sonuçları 5 boyuttan oluşan PERMA modelini doğrulamış ve ayrıca olumsuz duygular faktörünü ortaya çıkarmıştır. Analiz sonuçları, psikolojik esenlik öğelerinin sağlıkla, yaşam memnuniyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinin pozitif yönde olduğunu, negatif duygularla ve somatik semptomlarla negatif yönde olduğunu göstermiştir. Kern, Waters, Adler ve White (2015) PERMA modelini ergenlerin cevaplayabileceği tarzda uyarlamış ve EPOCH isimli bir ölçek oluşturmuşlardır. Ergenler için oluşturulan ölçekte psikolojik esenlik boyutları, mutluluk (happiness), iyimserlik (optimism), bağlılık (engagement), ilişkililik (connectedness) ve kararlılık (perseverance) olarak belirlenmiştir. Bu ölçeğin Türkiye normlarına uygun şekilde uyarlanması Demirci ve Ekşi (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Lovett ve Lovett (2016) Güney Avustralya’da gerçekleştirdikleri araştırmada okul çalışanlarının iş yerindeki psikolojik esenlik düzeylerini PERMA-Profil ölçeği kullanarak ölçmüşlerdir. Okulda çalışan 10 kişi araştırmaya katılmışlardır. Araştırma sonunda hem kantitatif veri ve hem de kalitatif veri elde edilmiştir. Kalitatif veriler; katılımcıların (1) psikolojik esenliği kendilerince tarif etmeleriyle (2) kendi psikolojik esenlik düzeylerini artırmak için neler yaptıklarıyla ve (3) anketle ilgili düşüncelerini ifade etmeleriyle elde edilmiştir. Sonuç olarak ölçeğin okul çalışanlarında kullanılması, çalışanların psikolojik esenliklerinin geliştirilmesine yönelik aksiyon planları hazırlanması ve uygulanması açısından zemin hazırlamıştır.

Slavin, Schindler, Chibnall, Fendell ve Shoss (2012) PERMA modelinin bireylerin yeni kognitif ve duygusal araçlar edinmesi için hali hazırda kullanıldığını, bu modelin ayrıca liderlik gelişimi ve kültürel değişime araç olarak da kullanılabileceğini belirtmiştir. Özellikle tıp fakülteleri ve eğitim hastaneleri çalışanları ve öğrencileri bu modelden faydalanabileceklerdir. Tıp öğrencileri ve çalışanları depresyon, tükenmişlik ve anksiyete gibi sağlık sorunlarıyla sıklıkla karşılaşmaktadır. (Dyrbye, Thomas, Shanafelt, 2005'ten akt. Slavin, Schindler, Chibnall, Fendell ve Shoss, 2012:1481).

Psikolojik esenlik, farklı modeller ve farklı ölçekler kullanılarak dünyada farklı örneklerle ve farklı değişkenlerle incelenmiştir. Örneğin, Li, Yu ve Zhou (2014) sosyal desteğin psikolojik esenliği olumlu yönde yordadığı açık olsa da yüzeysel rol yapma ve psikolojik esenlik arasındaki ilişkinin net olmadığını ifade etmiştir. Araştırmaya Çin'de yaşayan ve lisans düzeyinde dersler alan 381 Psikoloji öğrencisi katılmıştır. Yazarlar araştırmada psikolojik sermayenin, yüzeysel rol yapma ve psikolojik esenlik arasındaki ilişkideki rolünü test etmişlerdir. Sonuçta, psikolojik sermayenin yüzeysel rol yapma ve psikolojik esenlik arasındaki ilişkide aracı rolü üstlendiği ortaya çıkmıştır.

Haleem, Masood, Aziz ve Jami (2017) psikolojik sermaye ve psikolojik esenlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kurtarma ekibinde çalışan 502 kişiden oluşan örneklemle yapılan araştırma sonucunda psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarının psikolojik esenliği pozitif yönde yordadığı bulunmuştur.

3 TAKIM PERFORMANSI (KOLEKTİF PERFORMANS)

Örgütlerde karşılaşılan olumsuz çalışma alışkanlıkları, kalite, üretim ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Bu durum çalışanların işe ve örgüte yabancılaşmasına ve örgüt içi çatışmaların artmasına, iş gören devir hızında artmasına neden olmaktadır. Bu durum değişken ve belirsiz piyasa şartlarında örgütün rekabet gücünü düşürmekte ve hayatta kalmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yeni yönetim ve organizasyon anlayışlarına yönelmeye başlayan örgütler için takım çalışması, örgütlerin mevcut bu durumu değiştirmeye yönelik girişim çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve örgütlerde yaygınlaşmaya popüler bir yaklaşım haline gelmeye başlamıştır. Takım çalışması örgütlere, değişen iş yaşamının ihtiyaçlarını karşılayacak esnekliği sağlamaktadır. Bu, kalite, verimlilik ve performans açısından örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirecek ve örgüte rekabet avantajı sağlayacak bir faktör olarak takım çalışmalarının önemini artırmaktadır.

İşletmeler, çeşitli nedenlerden dolayı takım çalışmasına ihtiyaç duyarlar. Teknolojik değişimler, değişim mühendisliği, küçülme ve güçlendirme uygulamalarının artması sonucunda örgüt yapılarında yalınlaşmanın başlaması, toplam kalite odaklı çalışma şekilleri, müşterinin talep ve ihtiyaçlarına uygun mal veya hizmet üretme anlayışı, çalışanların kendileri ve işleriyle ilgili kararlara katılma beklentilerinin artması, iş birliği ve koordinasyonu gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, bu ihtiyacı karşılamak için takım çalışmasını ön plana çıkartmaya başlamıştır. İşin yapılışı için gerekli bilgi, tecrübe, yetenek unsurlarının geniş bir tabanda birleşmesi takımların işletmenin ihtiyaç duyduğu çok yönlü zorlukların üstesinden gelmesini, daha efektif zaman ve kaynak kullanımını sağlayabilir. İşletmelerin sürdürülebilir olması, yenilikçi, yaratıcı, müşterilerinin talep ve beklentilerine uygun, hızlı, etkili ve kaliteli ürün veya hizmet sunabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu nedenle, rekabetin yoğun olduğu günümüzde, işletmeler, stratejik düşünebilen, bilgi, tecrübe, yetenek, uzmanlık ve deneyimleriyle birbirlerini tamamlayan, yaratıcı ve yenilikçi takımlar oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır.

Araştırmacılara göre takım çalışması aşağıdaki sebeplerden ötürü işletmeler için önemlidir (Sarıhan, 1998:279).

- Değişen iç ve dış koşullara adaptasyon için takım bilgi ve becerisine duyulan ihtiyaç.
- Takım gücünün bireysel güçten daha üstün olması.
- Takım çalışmasının örgütsel verimliliği artırması.
- Takım çalışmasının üretim ve kalite artışı sağlaması
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması.
- Çalışan motivasyonunu arttırması.
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık duygularını geliştirmesi
- Yeni ve etkili fikirlerin ortaya çıkmasını sağlaması
- Takım çalışmasının çalışanların liderlik ve yaratıcılık yönlerinin ortaya çıkarması

Teknolojik gelişmeler, değişen piyasa şartları ve rekabet yoğunluğunun arttığı günümüz koşullarında, örgütler, küresel pazarda rekabet güçlerini artırabilmek için bireysel çabadan ziyade gerekli bilgi, yetenek ve deneyime sahip kişilerden oluşan takımlarla çalışmaya yönelmektedir. Artık dinamik iş ortamında problemlerin çözümünde takımlar kullanılmaya başlamıştır. Örgütlerin takım çalışmasına geçme ve onlardan en etkin şekilde nasıl faydalanabileceği üzerine odaklanması onları küresel rekabet ortamında bir adım ileriye taşıyacaktır.

Bu tez çalışmasının bağımlı değişkeni bu sebeple takım performansı olarak belirlenmiştir. Örgütsel Davranış yazınında takım performansı ve takım yönetimi ile ilgili çalışmalar yer almakla birlikte psikolojik esenlik ve dönüştürücü liderlik bağlamında takım performansının ele alındığı başka bir çalışmaya literatürde rastlanılmamıştır. Bu çerçevede araştırma modeli ve elde edilen bulguların kâr amaçlı örgütler olan örgütlerin takım çalışmaları uygulamalarına katkı sağlaması ayrıca kuramsal alandaki boşluğu doldurması beklenmektedir. Bu tez çalışmasının bu bölümünde takım kavramı ile ilgili genel tanımlama ve bilgiler verilerek, takım performansı ve etkinliğine katkı sağlayan faktörler üzerinde durulacaktır.

3.1 Takım Kavramı, Günümüz Örgütleri Açısından Önemi ve Takım Türleri

Son 50 yıldır örgütleri özellikle batı kültürünü etkileyen “Fordist” yaklaşımına tepki olarak pasifik ve uzak doğu kültüründe ortaya çıkan takım çalışması yönetiminde katılımcı anlayışa geçiş çabasını oluşturmaktadır.

Günümüz iş yaşamında, çalışanların verimsiz çalışma alışkanlıkları edinmesi, motivasyon kaybı, işe ve örgüte yabancılaşma gibi duygularının artmasına, verimliliklerinin düşmesine örgütün de bu nedenle kalite ve üretim anlamında sorunlar yaşamasına ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayamamasına neden olmaktadır. Örgütler açısından yeni yaklaşımlar arasında yer alan takımlar, iş yaşamının değişen yapısının getirdiği zorluklarla mücadelede örgütlere esneklik tanınması açısından, iş hayatını organize etmenin tercih edilen bir yol olmaya başlamıştır. (Zobal, 1999: 23).

Takım, organizasyonel sınırlar çerçevesinde ortak bir amaca yönelik olarak bağımsız hareket eden ancak sonuçların sorumluluğunu paylaşan, performans hedefleri olan, birbirini tamamlayan bilgi ve becerilere sahip az sayıda bireylerden oluşmuş topluluklardır (Cohen ve Bailey, 1997:239, Katzenbach and Smith, 1994:45).

Başka bir tanıma göre takım, ortak bir vizyon ve misyon çerçevesinde bir arada, uyum içerisinde hareket eden; her biri belirli işler için görevlendirilmiş ve çoğunlukla belirli bir süre için bir araya gelmiş organizasyon içerisindeki gruplardır (Salas ve diğerleri, 1992:4).

Ortak bir amaç çerçevesinde bir araya gelen bireylerin takım olarak adlandırılabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gereklidir (Efil, 1999:3):

- Ortak belirli bir amacın olması
- Kendilerine ait bir zaman, kaynak ve çalışma alanına sahip olmaları
- Hedefe ulaşmak ve sürdürülebilir kılmak için kaynak ve sermayenin doğru kullanılması

Takım çalışması, kaynakların verimli kullanımı ile bireylerin gelişimlerini sağlayacak bir ortam yaratan takım çalışmasının verimlilik ve katılımcıların yetkinlik gelişimi olmak üzere temel iki amacı vardır (Oakland, 1993:318, Frieling ve diğerleri, 1997:373).

Takımlar; fikirlerin stratejik planlama ve çoklu-disiplinli yapısına sahip organizasyonel değişime hareket alanı sağlar (Cleland, 1996:136). Bu nedenle takımın doğru yönetilmesi, örgüt yapısında bütünlüğü sağlar, fırsatların karlılığını ve organizasyon içi problemlerin çözümünü kolaylaştırır.

Değişen iş dünyasında örgütlerin üretim, satış ve hizmette kalite gibi karmaşık süreçlerinin tek bir birey tarafından kontrol edilmesi mümkün olmadığından denetim, kontrol, planlama ve çözümlere ulaşma anlamında en etkili yolu takım çalışması yaklaşımıdır. Oakland (1993), takım çalışmasının, örgütlere özellikle problem çözme anlamında kolaylıklar sağladığını savunmaktadır.

Takımın oluşturacağı bilgi, tecrübe ve kaynak yoğunluğu, bireysel kapasitenin ötesinde bir problem çözme yeteneği oluşturarak birçok farklı ve karmaşık problemlerle odaklanmayı ve beraberinde problemlere daha etkili ve yaratıcı çözümler bulunmasını sağlar. Takım üyelerinin, problemlerin çözümü ve karar verme aşamalarına dahil edilmesi sahiplenme ve örgüte bağlılık duygularını ve motivasyonlarını yükselteceğinden çalışanlar için daha tatmin edicidir. Farklı birimler arası problem ve çatışmaların kaynağına inerek çözümlemeyi kolaylaştırır. Takımların karar mekanizmaları, bireysel önerilerden ziyade ortak ve kaliteli kararlarla ilerlenmesini sağlar.

Buraya kadar 21.yy. örgütleri açısından takım çalışmasının önemi, gereklilikleri ve takım kavramı üzerinde duruldu. Takım etkinliğine katkı sağlayan faktörlere geçmeden önce kısaca günümüz örgütlerinde yer alan takım çalışması çeşitlerine değinmekte de fayda vardır görüşünderiz. Bunlar arasında en sık rastlanan çapraz fonksiyonlu takımlar, problem çözme takımları, sanal takımlar ve kendi kendini yöneten takımlardır.

3.1.1 Problem Çözme Takımları

İşletmenin karşılaştığı spesifik sorunlara çözüm bulmak amacıyla aynı meslek grubunda veya birimde çalışan bireylerden genellikle gönüllülük esasına göre seçilenlerle oluşturulan küçük gruplardır. Bu takımlar, düzenli toplantılarla, kalite, verimlilik ve örgütsel etkinliğin sağlanması için problemlerin nedenlerini araştırıp, çözüm üretmeye çalışırlar (Efil, 1995:171). Bu takımların önerdikleri çözümleri

uygulatma noktasında bir otoriteleri bulunmamakla birlikte, örgütler tarafından az maliyet ve efor ile kaliteyi ve motivasyonu yükseltmenin etkin ve en kısa yolu olarak görülmektedir.

Çalışma prosedürlerini ve yöntemlerini kendileri belirleyen (Yenersoy, 1997:94) problem çözme takımları, yöneticilerle birlikte örgüt içerisindeki sorunların değerlendirilmesi ve çözümlenmesinde ortak sorumluluğu paylaşırlar (Yeniçeri, 1993:196). Bu katılımcı yönetim yaklaşımı problem çözme takımlarının kuramsal temelini oluşturmaktadır. İşletmedeki sorunların sadece yönetim kademelerini değil, tüm çalışanları ilgilendirdiği ve çalışanların bu sorunları sahiplendiği sürece yaratıcı ve yapıcı fikirler ortaya koyabileceği yaklaşımıyla çalışır (Fettahlıgil, 2003:3).

3.1.2 Çapraz Fonksiyonlu Takımlar

Belirli projeleri yerine getirebilmek ve çalışanlar arası sinerji kurabilmek için farklı departmanlarda çalışan ve genellikle aynı hiyerarşik kademedede bulunan kişilerden oluşturulan gruplardır (Kutanis, 2002:249). Günümüzde hizmet ve ürün kalitesi anlayışı değiştikçe örgütler de vizyonlarını bu doğrultuda güncelleyerek bu doğrultuda belirledikleri yeni hedefleri gerçekleştirmek için çapraz fonksiyonlu takımlardan faydalanmaya çalışmaktadırlar. Farklı birim ve çalışma disiplinlerinden gelen, farklı yetkinliklere sahip bireylerin oluşturacağı sinerji, takım çalışmalarının temelini oluşturmaktadır (Keçecioglu, 2000:27).

Özellikle 1980'den sonra popüler hale gelen çapraz fonksiyonlu takımlar, genelde karmaşık projeler için kullanılmaktadır. Bu tarz çalışmalar, örgüt çalışanlarının örgütün diğer departmanlarının işleyişinden haberdar olmasını, birimler arası bilgi akışı ve iletişimin güçlenmesini, sorunlara objektif ve yenilikçi fikirlerin oluşturulmasını ve örgüt içi bağlılığın artmasını sağlar. BMW, Ford ve Chrysler gibi otomobil firmaları karmaşık projelerini koordine etmek için bu yapıyı kullanmıştır.

3.1.3 Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Güncel literatürde kendini yönlendiren, hüküm süren veya yüksek performanslı takımlar gibi türleri ile sıklıkla kullanılan örgütsel yapılanmalardır. Bu tür takımlar genel olarak 5-10 kişilik yalnızca çalışanların oluşturduğu ve yöneticilerin yer almadığı gruplardır. Bu takımlar, iş süreçlerinin tanımlanması ve yürütülmesi,

Çalışma şekilleri, görev dağılımları ve kalite güvencesinin temini konularında belirli oranlarda özgürdür. Örgütler bu takımların rekabet ortamında müşteri beklentilerini karşılamaları ve aşmalarına yardımcı olacağı ve toplam kaliteye ulaşmada bir araç, olarak hizmet edeceklerini düşünmektedir. (Kutanis, 2002:248).

Otonom takımlar olarak da bilinen bu takımların çalışma şekilleri, üyelerin görev dağılımları ve kalitenin sağlanması konularında bağımsızdır, (Acar, 2000:28) ekip içerisinde yetkilendirme yaparak, kendi programlarını planlarlar ve planlarına yönetici atayarak kendi yönetici kadrolarını oluştururlar. Bu, alışanların çok yönlü çalışma yeteneğini ve başarıya ulaşmalarını (Fettahlıgil, 2003:3) ve takımın her üyesinin aktif birer karar verici haline gelmesini sağlayacaktır. Bu takımların temelini inanç ve değerler oluşturduğundan takım içerisinde insan doğası baskın bir karaktere sahiptir (Tranfield vd., 2003:36). Kendi kendini yöneten takımlar küçük bir örgüt gibi hareket ederek, diğer takımlarla ilişkiler kurar ve birbirlerinin müşterisi olurlar. ye seçimlerini kendileri yapan bu gruplar üyelerin başarı ve performans kriterlerini de kendileri belirlemektedir.

3.1.4 Sanal Takımlar

Teknolojik gelişmeler, internet kullanımının artması, kurum içi intranet, extranet ve bulut gibi sistemlerin yaygınlaşmaya başlaması örgütlerde bireylerin fiilen bir araya gelerek çalışmaları gerekliliğini ortadan kaldırmış sanal takım kavramının ortaya çıkmasına ve örgüt yapılarının değişimine neden olmuştur (Eroğlu, 2003:1). Bu değişiklikler, örgütte çalışan bireylere farklı coğrafi bölgelerden bilgisayar ortamı aracılığı ile birbirleri ile iletişim kurma ve paylaşım yapabilme imkânı tanımaktadır (Kutanis, 2002:250). Bu, bireylerin mekân, zaman ve örgüte bağlı kalmaksızın çalışabilmelerine imkân sağlamaktadır. Sanal takımlar, fiziksel anlamda bir arada bulunmasına gerek olmayan, uzmanlık alanları farklı, iletişim yetenekleri gelişmiş yaratıcı ve yenilikçi bakış açısına sahip bireylerden oluşan gruplardır. Örgüt alışanlarının fiilen bir araya gelmeyi imkânsız kılan çalışma şartlarında, hızlı iletişimi sağlamak, maliyeti düşürmek ve hızlı karar almayı sağlamak açısından faydalıdır. Ancak karar süreçlerinde örgütün ve toplumun kültürel değerlerinin dikkate alınmaması, fiziksel mesafenin örgüt içi sosyal ilişki ve iletişimi azaltması riski bu tür takımların dezavantajıdır (Kutanis, 2002:250).

3.2 Takım Etkinliğine Etki Eden Faktörler

Verimliliği yüksek takımların özelliklerini belirleme amacıyla yapılan çalışmalar, takımın performansını ölçmek için de bazı kriterler oluşturulmasını gerektirmiştir. Bateman performans hedefleri, kaynak kullanımı, takım sinerjisi, yetenekler, yenilikçilik, kalite odaklılık ve etkili liderlikten oluşan 7 faktörlü takım etkinliği ölçeğini arkadaşlarıyla birlikte yaptıkları çalışmalarda geliştirmişlerdir. Takımın iç ve dış iletişim yeteneği ve lidere duyulan güven ise devam eden araştırmalarda bu çalışmayı tamamlayıcı boyutlar olarak belirlenmiştir (Dirks, 2000:1004-1012). Bazı kaynaklarda da bireysel gelişimin desteklenmesi, takıma bağlılık ve aidiyet duygusunun yaratılması, ortak bir vizyon ve misyona sahip olmak da takım başarısına etki eden faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörlere aşağıda kısaca değinilecektir.

3.2.1 Takım Stratejisi

Çalışanların ortak bir amaç çerçevesinde birleşmesi takım için sinerjinin temelini oluşturmaktadır. Doğru üyelerden oluşturulan iyi kurulmuş bir takımın oluşturduğu bu sinerjinin, bireysel çalışan performansını yükselterek takımın verimliliğini artırdığını gösteren çalışmalar mevcuttur. Takım üyeleri arasındaki paylaşım, ekibi ve sorumlulukları sahiplenme duygusu, takımın verimliliğini ve performansını olumlu yönde etkilemektedir (Bingham ve diğerleri, 2002:216). Bu sinerjinin kurulabilmesi performansını düşürebilecek ve anlaşmazlıklara yol açabilecek takım içi gruplaşmaların minimuma indirilmesi ile mümkündür (Miller ve Dess, 1996:432). Kendilerine düşen görevleri yapmakta yetersiz üyelerin takım içerisinde olması veya sorumlulukların takım içerisinde eşit dağıtılmaması takım sinerjisini olumsuz etkileyeceğini dikkate almak gerekir (Juran, 1995:72).

3.2.2 Performans Hedefleri

Takımların başarılı olabilmeleri için amaç ve hedeflerin başlangıçta net olarak belirlenmesi önemlidir. Bu aşamada takımın başarısını ölçecek performans hedeflerinin de tanımlanması takım etkinliğini yükseltecek unsurlardandır. Bu hedeflerin açık, anlaşılabilir, ölçülebilir ve gözlemlenebilir olması devam eden iş süreçlerinin ve takım performansının takip edilebilmesini dolayısıyla da takımın

performansının artırılmasını sağlayacaktır. Performans hedefleri belirlenme sürecine takım üyelerinin de katılımının sağlanması hedefleri benimsemeleri ve bu hedeflere odaklanmaları açısından önemlidir (Gibson ve diğerleri, 1997:215).

Takım üyelerinin hedeflere odaklanmaması, onları sahiplenmemeleri, hedefler konusundaki rahat davranışları veya kendi hedeflerini takımın hedeflerinden önde tutmaları takım için performans düşürücü etkenlerdir (Larson ve LaFasto, 1989:27).

Performans hedeflerinin, takım içi görev ve sorumluluk dağılımlarının açık ve net olarak belirlenmesi, takım içindeki çalışma ortamının verimliliğini artıracak ve gerektiğinde tüm üyelerin birbirine destek olacak yetkinliğe ulaşmasını sağlayacaktır (Launonen ve Kess, 2001:207).

3.2.3 Takım İçi ve Dışı İletişim

Takımlarda verimliliği düşüren etkenlerin başında grup içi çatışmalar gelmektedir. Takım üyelerinin bireysel hedef ve inançları zaman zaman takım ile örtüşmeyebilir, takım için doğru olan şey, her zaman birey açısından doğru olarak kabul edilmeyebilmektedir. Bu faktörleri de gözetenek oluşturulan performans hedefleri çoğunlukla bu tarz çatışmaların önüne geçse de her zaman kesin bir çözüm değildir. Bu nedenle, takım üyeleri belirlenirken takımı manipüle edebilecek, iletişim sorunları yaşayan, örgüt bağlılığı düşük çalışanlardan kaçınmak ve birbiri ile uyumlu çalışabilecek, iletişimi kuvvetli, motivasyonu ve psikolojik esenliği yüksek çalışanlara yönelmek doğru olacaktır (Luthans, 1995:263). İletişim sorunlarının yaşanmaması için en başından takım içerisinde tedbirler alınmalı, çalışma kuralları takım ile birlikte belirlenmeli ve bu kurallar takım çalışmasının başlangıcında takım lideri tarafından tüm ekibe deklare edilmelidir.

3.2.4 Yetenekleri Değerlendirmek

Takımlar çoğunlukla farklı birimlerde görev alan, farklı uzmanlık ve tecrübelere sahip çalışanlardan oluşturulmaktadır. Bu çeşitliliğin bir dezavantaja dönüşmemesi açısından takım üyeleri belirlenirken öncelikle gerçekleştirilecek görevler ve bu görevler için gerekli yetkinliklerin belirlenmesi ve bu görevlere uygun çalışanlardan takımın oluşturulması gerekir. Bu, hem iş yükünün ekip içinde adaletli dağıtılmasına, hem de görevler için yetkin çalışanların seçilmesini sağlayacaktır. Aksi

durumda yeterli yetkinlik ve eğitime sahip olmayan üyeler nedeniyle takım sinerjisi ve dolayısıyla da takım performansı olumsuz etkilenecektir. Zira takım içerisinde yetkin olmayan çalışanların olması diğer üyelerin gereğinden fazla iş yüklenmesi ve motivasyonlarının düşmesi söz konusu olacaktır. Takımın üstleneceği görevlere yönelik doğru bilgi ve kaynakların paylaşılması ve varsa gerekli olan eğitimlerin verilerek takımın ortak yetkinliklerinin geliştirilmesi de takım performansını arttıracaktır (Gibson ve diğerleri, 1997:213).

3.2.5 Kaynakların Kullanımı

Örgütlerde takım çalışmalarının yaygınlaşmasının nedenlerinin başında mevcut kaynakların en efektif şekilde kullanma ihtiyacı gelmektedir. Bu durum kaynak kullanımını takım çalışmasının yetkinliğinin ve performansının da önemli göstergelerinden birisi haline getirmektedir. Takım üyelerinin ihtiyaç duydukları kaynaklara erişiminin sağlanması, bu kaynakları kullanımındaki etkinliği, kaynak kullanımı konusunda baskı altında olmamaları takımların performansını artıracaktır. Etkin kaynak kullanımının sağlanması ve takım üyelerinin bu konuda hassasiyetini ve örgütün verimliliğini artıracak malzeme ve işgücü tasarrufu sağlayacaktır (Bingham ve diğerleri, 2002:216).

3.2.6 Yeniliğe Odaklanma

Her alanda değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz koşullarında takımların başarısı ve rekabet gücüne sahip olması da yenilikleri takip ederek bu değişimlere açık ve hazırlıklı olmalarına bağlıdır. Takımın amaçları, planlamaları, çalışma şekilleri ve kaynak kullanımları kısaca takım çalışmasının her aşamasına yenilikçi bakış açısı ile yaklaşılması gerekmektedir. Bu nedenle takım üyelerinin de gerektiğinde sistem, ürün ve hizmetlerde yeniliğe gidecek yenilikçi bakış açısına sahip olmaları gerekir. Yeni yöntem ve tekniklerin takımın tüm çalışma aşamalarında kullanması verimliliği yükseltecektir (Bingham ve diğerleri, 2002:216). Yenilikçilik ve yeni tekniklerin kullanımı konusunda takım üyelerini bilinçlendirmek, yönlendirmek ve başarılı sonuçları ödüllendirmek takım içi sinerjiyi yükselteceği gibi takımın performansını ve motivasyonunu da artıracaktır.

3.2.7 Kaliteye Odaklanma

Teknolojide yaşanan gelişimlerle birlikte müşteriler daha bilinçli hale gelmiş, ürünler hakkında bilgi ve yorumlara ulaşım kolaylaşmış ve beklentiler değişmeye başlamıştır. Bu noktada ürün ve hizmetlerde kalite beklentisi yüksek daha bilinçli tüketiciler karşımıza çıkmaktadır. Süreçlerin çok karmaşık hale geldiği günümüzde bu beklenen kaliteye ulaşmak için bireysel yaklaşımlar yetersiz kalmakta bunun için takım çalışmalarına odaklanma artmaktadır. Toplam kalite yönetimi de bireysellikten ziyade takım çalışmasına odaklanmaktadır (Oakland, 1993:318; Gibson ve diğerleri, 1997:214).

Örgütlerde takım çalışması uygulamalarının yaygınlaşmasıyla sonucunda süreçlerin daha verimli bir şekilde sürdürülebilmesini sağlamak amacıyla sürekli gelişim ve kalite çemberleri gibi kavramlar da ortaya çıkmıştır. (Oakland, 1993:308-317).

3.2.8 Liderliğe Güven

Takımın performansını ve verimliliğini etkileyen en temel unsurlardan birisi de başarılı bir takım liderine sahip olmasıdır. Takım sinerjisinin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması takımın iyi yönetilmesi ile mümkündür. Takım içi dayanışma, motivasyon ve üretkenlik, takım üyelerinin güvenini kazanmış bir liderin yönetimi ile mümkün olacaktır. İyi bir lider takımın amaç ve hedeflerini benimsemiş, işine hâkim, esnek, karar almada takım üyeleri ile birlikte hareket edebilen, öneri ve eleştirilere açık olan liderdir. Etkin bir lider takımın vizyon oluşturmaya, takımın gelişiminin sağlanmasına, değişikliklerin yönetilmesine ve takımın bu değişikliklere adaptasyonuna ve takım üyelerinin bireysel yeteneklerinin açığa çıkmasına yardımcı olur (Larson ve LaFasto, 1989:121).

Organizasyon içerisindeki farklı görüş ve bakış açılarına sahip, farklı birimlerinden bir araya getirilen üyelerin aynı amaç çerçevesinde bir arada çalışması ve grup içi çatışmaların yaşanmaması ancak iyi bir lider yönetiminde mümkün olacaktır. Bu da takımın etkinliğini ve verimini arttıracaktır (Ware, 1991:298).

Takım ilk oluştuğunda, ekip içi sinerji kurulana kadar, üyeler eski çalışma alışkanlıklarını ve bireysel hedeflerini terk etme konusunda isteksizlik gösterebilmektedir. Takım lideri, üyeleri ortak hedefe kanalize ederek, takım

çalışmasının başarısını sağlayabilmek için takım sinerjisini etkileyebilecek sorunlarla başa çıkabilecek düşünce yapısına ve esnekliğe sahip olmalı ve üyeler arasında sinerji oluşturup takım ruhunu koruyabilmelidir. (Oakland, 1993:338). Takım lideri, bu görevini gerçekleştirirken üyeler üzerinde baskıya neden olabilecek davranış ve tutumlardan ve onların görevlerine gereğinden fazla detayda karışmamalıdır (Eccles, 1994:202). Etkin bir liderlikle kendi kişilik ve kültürünü ortaya çıkartan takımların motivasyonları ve verimleri de artmaktadır (Oakland, 1993:321).

3.2.9 Ortak Bir Amaç ve Vizyon Benimsemek

Çalışanlar artık, örgütün geleceğe ilişkin amaç ve vizyonunu bilmek ve bunu benimsemeye ihtiyaç duymaktadır. Takım çalışmalarına dahil olan çalışanlar, örgütün vizyonunun ve buna bağlı temel hedeflerin belirlenmesi sürecinde aktif rol alırlar ve bu sayede organizasyonun beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması için kendilerinin rol ve sorumluluklarını net olarak öğrenme fırsatı yakalarlar. Bu sayede örgüt vizyonu ve kültürünün paylaşılması, örgüt içerisinde benimsenmesi ve yaygınlaştırılması, örgüt içerisinde hedeflerin gerçekleştirilmesi için çaba gösteren güçlü bir kurumsal kültür oluşur.

3.2.10 Sağlıklı İletişim

Farklı çalışma disiplinleri, farklı bakış açıları, farklı inanış ve değerlere sahip bireylerin birlikte çalışmasının oluşturacağı zorluk, iletişim anlamında belirlenecek ortaklıklar ile mümkündür. Takım üyelerinin bireyselleşmesini engellemek ve takım içinde sinerji oluşturabilmek ve ortak bir çalışma kültürü oluşturmabilmek için takım içerisindeki ilişkinin kuvvetlendirilmesi, açık, net ve kesintisiz olması gerekmektedir (Larsen, 1996:84). Birbirlerine güvenen üyelerden oluşan takımların örgüte sağlayacağı, katma değer ve performans da yüksek olacaktır. Böyle bir sistemde üyeler, takım ile ilgili her konuda görüş ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmekte, problemlerin çözümünde yaratıcılıkları kısıtlanmadan fikir üretebilmekte ve çözüm alternatiflerinin değerlendirilmesi konusunda ortak karar verebilmektedirler.

3.2.11 Yaratıcılığı Destekleyici Çalışma Ortamı Kurmak

Doğru yönetildiğinde ve yönlendirildiği zaman çatışma, örgütsel amaçlara katkı sağlayabilecek bir unsurdur. Ancak çatışmanın örgütsel amaçları engelleyici ve

sorunları çözümsüzlüğe sevk edici seviyede olmaması önemlidir. Özellikle takım çalışmaları içerisinde bireylerin farklılıklarından veya farklı görüşlerinden kaynaklanan çatışmalar, takım üyelerinin bilgi ve yeteneklerini ortaya koymalarına ve görevlerin gerçekleştirilmesinde engellerin oluşmasına neden olabilir. Bu nedenle çatışmaların beyin fırtınası gibi çözüm odaklı çalışmalara yönlendirilmesi. Yaratıcılığa dönüştürülmesi ve tartışma boyutuna ulaşmadan yönetilmesi önemlidir. Bu süreç, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına ve çalışanların bakış açılarının genişlemesine yardımcı olacaktır (Gordon, 1998:41).

3.2.12 Yetkilendirme

Çalışanların yetkilendirilmesi takım çalışmasının temelini oluşturan unsurlardan biri olmakla birlikte, bireye davranışları ile ilgili konularda söz hakkı verirken yaptığı işte de tam sorumlu olduğu hissiyatını verir. Bu tutum, çalışanların yaptıkları işi benimsemesini, çıktılara katkısı olduğuna inanmasını, yetkinliklerini sergileyebilmesini, yapılan işi anlamlı bulması, kendini yeterli ve yetkin görmesini sağlar. Yetkilendirme bireylerin, görev aldıkları konularda sorumluluk almalarını sağlar ve karar verme yetkinliklerini geliştirir (Eppler ve Sukowski, 2000:2).

3.2.13 Aidiyet Duygusu

Takımlar, örgüt içerisinde kendi değerleri, ilkeleri, vizyonları, prensipleri ve kurallara sahip topluluklardır. Takım üyelerinin ortak çalışmayı sağlamaları bulundukları takıma ait bu dinamikleri benimsemeleri ve takıma ait hissetmeleri ile mümkündür (Şimşek, 2002:398). Bu, çalışanların aidiyet ihtiyaçlarını karşılayacak ve takımda ben yerine biz anlayışının hâkim olmasını sağlayacaktır. Aidiyet duygusu yüksek üyelerden oluşan takımların etkinliği ve üretkenliği de yüksek olacaktır (Yılmaz, 1999:32).

3.2.14 Ortak Sorumluluğun Paylaşımı

Takımlarda üyeler yetki ve sorumluluğun paylaşarak sonuçlardan eş düzeyde sorumlu olurlar. Her ne kadar ortak sorumluluk kavramı ile çalışsalar da takımdaki herkes bireysel görev ve sorumluluklara sahiptir ve bunu bilerek çalışmaktadır. Ortak bir sorumluluğu paylaşmak, üyelerin örgüte bağlılığını ve aidiyet duygusunu da geliştirir (Keçecioğlu, 2000:14).

3.2.15 Takıma Bağlılık

Takımın birlikte hareket etmesini sağlayan ve takım ruhu olarak da adlandırılan bağlılık, üyelerin takımın misyon ve vizyonunu benimseyerek ortak hedefe doğru yürümeyi ifade eder (Ensari,1999:104). Takım üyeleri arasındaki iletişimin temelinde güven, paylaşım, yardımlaşma, sorumluluk ve saygı bulunmakta ve bu da bağlılığı beraberinde getirmekte ve üyeler takım tarafından kabul edilmiş olma hissini taşımaktadırlar. Takımın çıkarları ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından üyelerin takımın aidiyeti ve takıma sadakati önemlidir (Sarhan,1998:282).

3.2.16 Bireysel Gelişime Destek

Örgüt çalışanlarının hedefe ulaşmak için çalışmak konusundaki güdülenmeleri sadece örgütün sağladığı maddi değerlerle bağlantılı değildir. Bununla birlikte terfi, takdir, yetki, gelişim imkânı gibi bireyin manevi ihtiyaçlarını destekleyecek unsurlar da olmalıdır (Güzelcik,1999:126-127). Takım çalışması, bu anlamda bireylerin bilgi ve deneyimlerinin paylaşılması esası ile gelişimini sağlayan, sorumluluk almasını, yetkinliklerini öne çıkarmasını, değer görme hissini sağlaması açısından önemlidir. Takım üyelerinin bireysel gelişimleri takımın verimliliğine katkı sağlarken bireyi de motive eder. Bireysel gelişim bireyde yarattığı değerlilik ve önemsenme duygusu ile bireylerin hem hayatlarına hem de yaptıkları işe anlam kazandırmaktadır. Eğitim, takım çalışmasında faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi sağlarken beraberinde de çalışanların bireysel öğrenme ve gelişim alışkanlıklarını desteklemektedir (Noe, 1999:212).

3.3 Takım Çalışmalarının Başarısında Örgütsel Etkinlik Faktörleri

Örgütlerde takım çalışmalarının başarısını takımın uyumu, takım üyelerinin takıma aidiyet duyması ve bağlılıkları, ortak hedef ve vizyonların içselleştirilmesi gibi bazı içsel faktörler kadar makro boyutta örgütsel değişkenler de etkilemektedir.

Bu tez çalışmasının konusunu da oluşturan liderlik ve spesifik olarak dönüştürücü liderlik de bu destek ve yönetim mekanizmalarından birisini oluşturmaktadır. Tez çalışmasının dördüncü bölümünde liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkilere detaylı olarak değinilmekle birlikte burada kısaca takım başarısına etki edeceği öngörülen örgütsel değişkenler üzerinde durulacaktır.

3.3.1 Örgütsel Destek

Takım performansını etkileyen örgütsel faktörlerin başında, takıma dayalı yaklaşıma üst düzey yöneticilerin verdiği destek gelmektedir. Örgüt içerisinde takım çalışmasına geçiş üst yönetim tarafından desteklenir ve gerekli kaynakları sağlarsa ancak takım başarısı sağlanır. Üst düzey yöneticiler tarafından desteklenmeyen bir takım çalışması modeli örgüt içinde sadece bir heves gibi uygulanacaktır (Yılmaz, 1999:29). Bu nedenle takım çalışması, üst düzey yöneticiler tarafından da benimsenip örnek alınan bir model olarak uygulanmalı ve yöneticiler de takımlarla çalışmayı istemelidir. Gerekğinde yöneticiler birebir takım içerisinde rol almasa da koçluk, özel proje liderliği veya takım sponsoru gibi görevlerle takıma destek olmalıdır. Takım çalışması modelinin önündeki en büyük engel, değişimin oluşturduğu korku olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle hem üst yönetim hem de alt kademe çalışanlar bu çalışma modeline geçişte amacı iyi anlamalı ve kendi görevleri ve konumlarına yönelik yeterli bilgilendirmeyi almış olmalıdır (Gordon, 1998:41).

3.3.2 Süreçlere Odaklanmak

Takım çalışmasının başarıya ulaşabilmesi, örgütün organizasyonel anlamda iş süreçlerini aksatmayacak bir yapıya sahip olmasına bağlıdır. Örgüt yapısı geleneksel bir hiyerarşi yapısı etrafında kurulmuş fonksiyon ve departmanlardan oluşuyorsa ve çalışanlar sınırlı yetkinliklere sahipse bireysel gelişim, takım verimliliği, başarı ve dolayısıyla da kalite ve müşteri memnuniyeti istenen düzeye ulaşamayacaktır. Bu nedenle örgütsel yapının süreçlere uygun olarak yeniden düzenlenmesi ve örgütteki çalışanların bu süreçlere adapte olması ile başarı sağlanabilir. Takım çalışmasını benimseyen örgütlerin süreç odaklı yaklaşımı benimsemesi ve çalışanlara benimsetmesi gerekmektedir (Keçecioğlu, 2000:22-23).

3.3.3 Görevlerin Yeniden Tanımlanması

Örgütler yapısal anlamda geleneksel modelden takım çalışması yaklaşımına geçerken çalışanların görev tanımlarında da birtakım değişiklikler meydana gelecektir. Bu geçiş sürecinde takım yöneticilerinin ve üyelerin sorumlu oldukları alanların ve yetki düzeylerinin açık ve net olarak belirlenmiş olması karmaşayı ve ön yargıları önleyecektir. Bununla birlikte görev tanımları net olarak belirlenmezse ekip üyeleri

sorumluluklarının farkında olmayacağından açıkta kalan ve yapılmayan görevler olacaktır (Kutunis, 2002:242).

Başarılı takım modelini benimseyen örgütler, takımların hangi sorumlulukları, hangi süreçte ve hangi kaynaklarla yerine getirileceğini belirleyen temel bir iş planına sahip olanlardır (Kutunis, 2002:242). Takım üyelerinin sorumluluklarının da tanımlandığı bu iş planlarına hem takım yöneticileri hem de üyelerin takip etmesi gerekir.

3.3.4 Sürekli Öğrenme

Sürekli değişen koşullar, ihtiyaçların da değişmesine sebep olur, bu da sürekli öğrenmeyi zorunluluk haline getirmektedir. Çünkü değişim süreci, bireylerin amaçlarına ulaşabilmek için sürekli bilgilenmesi ve öğrenmesini gerektirir. Bilgi, birey ve örgütlerin yaşamlarını amaçlarına ulaşma yönünde kolaylaştırmıyorsa hiçbir işe yaramaz.

Sürekli gelişim mevcut problemi çözmek için yapılan proje çalışmaları sürecinde çalışanların geleceğe hazır olmalarını sağlayacak, problem çözme, kaynakların kullanımı, araştırmacılık ve tecrübelerden yararlanma gibi becerilerini de geliştirecektir. Takımlar bireylerden oluşan sistemlerdir ve bireyler örgütsel öğrenmede bilgiyi dışarıdan örgüt içerisine taşımada kilit öneme sahiptir çünkü teknolojik yenilikleri organizasyon içerisine taşıyarak yapıyı yeniden şekillendirmek ancak yeterli bilgi ve donanımına sahip bireylerle mümkün olacaktır. Bu nedenle değişen çevre şartları içerisinde çalışanlara öğretim yoluyla yeni yetkinlikler kazandırabilmek örgütler için önemli hale gelmiştir (Yazıcı, 2001:76). Sürekli öğrenmeyi bir örgüt kültürü haline getirebilen organizasyonlarda takım çalışması yaklaşımı da verimli ve başarılı olacaktır. Ortak problem ve hedeflere odaklanmış takım üyelerinin beceri ve yetkinliklerini geliştirmek için sağlanacak eğitimlerle problemlerin çözümleri konusunda takımların etkinliğini de artıracaktır.

3.3.5 Sistemlerin Düzenlenmesi

Takım yaklaşımı benimseyen örgütlerin sistemlerini de takım çalışmasına uygun olarak yeniden düzenlenmesi takım başarısı açısından önemlidir. Bu anlamda örgütlerin takımın hem takım olarak hem de bireysel olarak hedeflerini ve

davranışlarını yönetebilecek ve ölçümleyebilecek performans ve ödül sistemi, takım içerisinde başarılı olabilecek çalışanların belirlenebileceği personel seçim sistemi, üyelerin güncel bilgiye ulaşabilecekleri bir bilgi paylaşım sistemine sahip olması gerekmektedir.

3.4 Takım Performansı ve Etkili Liderlik

Bu tez çalışmasının temel değişkenlerinden birisi olan dönüştürücü liderlik tarzı ve yazında yer alan diğer liderlik modelleri Bölüm 3'te detaylı olarak anlatılacaktır. Ancak bu bölümde etkili liderin takım performansını arttırmadaki rolüne değinmekte fayda vardır.

Takımların kurulması, verimli bir şekilde çalışması ve başarılı olabilmesi, lider ve takım üyeleri arasındaki etkileşime bağlıdır. Bu etkileşimde lider, takım üyelerinden biri gibi algılanan, üyeleri karar ve sorumluluklara ortak olmaya motive eden, üyelerin takım içinde kendilerini rahat ve güvende hissetmelerini sağlayan, üyelerin yetkinliklerini ortaya çıkartan ve onların bireysel gelişimlerini destekleyen organizasyon yapısının kurulmasına önderlik eden kişidir.

Günümüzde liderlik sahip olduğu kişilik özelliklerini de kullanarak, içinde bulunduğu şartlara ve zamana süreçleri ve kendini yenileyebilmektir. Lider, ortak bir vizyon çerçevesinde bir araya gelen bireylerin, belirlenen hedeflere inanmasını, benimsemesini ve gerçekleştirmesini sağlayan kişidir. Liderlik ise, takım üyeleri ve lider arasındaki etkileşim düzeyinin kalitesidir (Baltaş, 2005:107).

Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için liderliğin birey ve takımların performansına olan etkisinden faydalanması gereklidir (Werner, 1993:223). Lider, örgütlerin değişim süreçlerinde belirlenen vizyon, hedef, değer ve anlayışların çalışanlar tarafından benimsenmesini ve örgüt içerisinde yaygınlaşmasını sağlayarak değişimin kurumsallaşmasına yardımcı olur (Merih, 2002:1). Etkili liderler, güçlerinin bulundukları konumdan değil, üyelerin kendilerine olan inanç, sevgi ve güveninden kaynaklandığının bilincindedir. Aynı zamanda yetki devri ve paylaşımının üyeler açısından gelişimsel ve motivasyonel anlamdaki öneminin farkındalığındadır.

Takım çalışmaları doğru bir liderlik ile verimli ve etkin hale geleceğinden, takım yöneticisinin de başarısı, uyguladıkları liderliğin kalitesine bağlıdır. Liderlerden

beklenen, takım içerisinde üyelerin yaptıkları işlerden memnun olacakları, işlerini iyi yapmaları için gayret gösterecekleri, karşılıklı saygı ve güvenin olduğu bir ortam yaratmaları ve bunu sürdürülebilir kılmalarıdır. Lider, üyelerin gelişimi hususunda adil ve destekleyici olmalı, kararsızlıklara düşmemeli, takıma yön verebilmeli ve yönetim ile iletişimde köprü görevi görebilen bir karakterde olmalıdır (Doğan, 2003:36).

Tüm bu tanımlar çerçevesinde liderlerin genel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Hümanisttir.
- İlişki yönetimi becerisi yüksektir.
- Kendine güveni ve inancı tamdır.
- İşine tutkuyla bağlanır.
- Vizyonerdir.
- Demokratik yönetim anlayışını benimser
- Değişim elçisidir.
- Takım başarısına odaklıdır.
- Örgüt içerisinde aidiyet duygusu oluşturur.
- Zamanı ve bilgiyi yönetebilen kişilerdir.

3.4.1 Etkili Takım Liderinde Olması Beklenen Temel Nitelikler

3.4.1.1 Değişim Yönetimi

Örgütlerin değişen çevre şartlarında rekabet gücünü kaybetmemek açısından değişimi örgüt içerisine taşıyabilmesi değişime öncülük edecek liderlerle mümkün olacaktır. Örgütlerin değişim süreçlerinde, bir yönetici olarak lider değişimi anlayıp, benimseyip ve anlatma yeteneğine sahip olmalıdır. Liderin başarısı takım içerisinde değişime olan direncin, tepkilerin ve belirsizliklerin yarattığı korku ve endişeyi ne derece ortadan kaldırabildiği ile bağlantılıdır (Larsen, 1996:84). Bu noktada lider,

değişimin gelişim açısından bir fırsat olduğunu düşünen bir takım ve örgüt kültürü oluşturabilmelidir.

Liderler, takımın gelişimini ve öğrenim sürecini destekleyici fırsatları göz ardı etmemeli, bu konularda proaktif davranabilmelidir. Değişimin getirdiği yeni vizyonun örgütte kabul görmesi ve yüksek performans sağlanabilmesi çalışanların bu süreçlere inanması ile başarılabilir bir süreçtir. Yönetimde katılımcı bir anlayışın ortaya konması, çalışanların değişim sürecine dahil edilmesi ve çalışanların yaptıkları işin değişim sürecindeki rolü hakkında bilgilendirilmesi, onların değişimin başarısı konusundaki çabalarını arttıracaktır (Tapscott, 1998:242).

3.4.1.2 Yüksek Performans Kültürü

Lider, rekabet sürecine yönetebilecek yetkinlikte, üretken ve küresel standartlarda bir örgüt yaratmak konusunda yön verici olmalıdır.

Yüksek performanslı takımlar planlama, maliyet ve kalite hesaplamaları yapılarak oluşturulmalı, takım içerisinde güven duygusu ve güçlü sosyal ilişkiler kurulması gerekmektedir. Bu anlamda takım çalışmalarında açık, ölçülebilir, gerçekçi ve objektif hedefler üzerinden ilerlenmesi gereklidir. Lider için takımda hiç kimse, bir diğerinden daha önemli olmamalı ve takımın performansı katı ve somut olgularla ölçümlenmelidir (Loh, 1996:85).

3.4.1.3 Paylaşımçı Vizyon Yaratma

Tüm çalışanlar tarafından benimsenen paylaşımçı bir vizyon oluşturmak ve bu vizyon doğrultusunda hedefleri belirleyerek takımı vizyon ve amaçlar hakkında bilgilendirmek liderlerin önemli görevlerinden birisidir. Paylaşımçı liderler örgütsel vizyonun nasıl gerçekleştirileceği hususunda düzenli olarak çalışanlarla fikir alışverişinde bulunup, onların katılımını sağlamakla yükümlüdür.

Lider vizyonunu astları ve çevresi ile doğru, anlaşılır ve coşkulu bir şekilde aktarabilmeli, örgüt içerisinde inanç ve heyecan yaratabilmelidir. Lider, analitik bakış açısına sahip olmalı ve karşılaştığı durumların takımın çalışmasına etki ve sonuçlarının neler olacağını tahmin edebilmelidir. Lider, sorunları gerçekçi bir şekilde algılamak

ve aşabilmek için geleceğe yönelik projeksiyonlar ve realist planlar yapmalıdır (Pollard, 1998:60).

3.4.1.4 Modern Yönetim Anlayışını Benimseme

İş yaşamında kuşak farklılıklarının da devreye girmesi ile emir veren yöneticilerden çok ekibini ikna edebilen, onlarla iş birliği içerisinde ilerleyebilen yöneticiler ön plana çıkmaya başlamıştır. İnsan kaynağı, örgüt içi iletişim, problem çözümü, karar alma, yaratıcılık gibi süreçlerin baş faktörü konumundadır. Günümüz çalışanları geleneksel hiyerarşik yöneticiler yerine kendilerine rol model olabilecek, bireysel gelişimlerini destekleyen, yetki paylaşımı yapan ve motivasyon odaklı liderlere ihtiyaç duymaktadır (Yeniçeri, 2002:15).

Günümüzün yöneticileri yol gösterici, destekleyici ve işbirlikçi olmak, çalışanların yetkinliklerini kullanmalarına ve geliştirmelerini sağlayacak çalışma ortamını yaratmak durumundadır. Bu anlamda yasakçı ve kısıtlayıcı yönetim tarzı etkinliğini yitirirken, katılımcı, destekleyici, geliştirici, kalite ve değer odaklı yönetim tipleri benimsenmeye başlanmaktadır (Baltaş, 2005:117).

3.4.1.5 İşe Bağlılığı Sağlama

Örgüt açısından rekabet avantajının sağlanabilmesi çalışanların işe bağlılık düzeyinin yüksek olması ve mevcut görev tanımlarının üzerinde bir çaba ile çalışması ile mümkün olabilmektedir. (Maddux, 1999:43). Çalışanların iş sonuçları üzerindeki etkisi hususundaki farkındalığı kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini dolayısıyla da işi sahiplenmelerini sağlamaktadır. Sorumluluk ve yetki verilen, yetkinliklerini kullanma ve geliştirme fırsatı tanınan çalışanlar daha verimli ve kontrollüdür. Bu nedenle çalışanların katılım, gelişim, takdir görme gibi ihtiyaçlarının anlaşıldığı ve karşılandığı bir çalışma ortamının oluşturulması takım çalışmasının başarısı açısından önemlidir ve bu da ancak etkin liderlikle olabilir (Eren, 1989:185).

3.4.1.6 Güven Duygusunu Harekete Geçirme

Güven, ilişkileri bir arada tutmak açısından yüksek performanslı takımların en temel özelliklerinden biridir. Bir bireyin karakter, kabiliyet ve gücüne karşı duyulan inanç olarak tanımlanan güven, kazanılması kolay ancak kaybedilmesi çok kolay olan

bir özelliktir (Dengiz, 2000:224). Açık iletişimin temelini oluşturan güven, karar alma ve problem çözme süreçlerinde takım üyelerinin birlikte hareket etmelerini kolaylaştırır. Bu nedenle liderler şeffaf, dürüst, adil, takımın ve fikirlerinin arkasında duran bireyler olmaları gerekir. Liderin bu güven ortamını sağlayabilmesi, takım üyelerini tanımak, performanslarını yakından takip etmek, üyeler arasındaki iletişime hâkim olmak, iyi bir dinleyici olmak konularında göstereceği duyarlı davranışlar sergilemesine bağlıdır.

3.4.1.7 Etkili İletişim Yönetimi

İletişim bilgi paylaşımından ziyade karşılıklı anlaşma, empati, dayanışma, paylaşım ve iş birliği gibi çıktıları da içermektedir. Etkin iletişim her kurumda ve takım çalışmalarında önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995:49). Bireyler arasındaki bilgi paylaşımının zamanında ve doğru şekilde yapılabilmesi takımların verimliliği açısından önemlidir. Takım içerisinde görev ve onunla ilişkili içerikler dışında etkisiz ve olumsuzluklar içeren mesajlar, bireylerarası iletişim sorunlarına yol açacaktır (Dengiz, 2000:215). Lider bu sorunların oluşmaması için organizasyon ve takım açısından önemli nitelikteki bilgileri toplar, bunları işler ve gerekli kişilere iletir. Bilgi transferinin doğru şekilde yapılabilmesi için liderin birlikte çalıştığı her seviyedeki bireyin ihtiyaçlarını doğru anlayabilmesini gerektirir. Aksi takdirde takımın performans ve verimliliği olumsuz etkilenecektir. Liderin açık iletişim yaklaşımını benimsemesi problemlerin çözümü ve karar alma süreçlerine olumlu katkı sağlayacaktır (Dengiz, 2000:217).

3.4.1.8 Bilgi Yönetimi

Örgütlerde bilgi paylaşımı, bilgiye ulaşmak ve mevcut bilgiden etkili bir şekilde faydalanabilmek konularında genellikle sıkıntılar yaşanmaktadır. Takım başarısının temelini bilgiye doğru ve zamanında ulaşabilmek olduğundan örgüt içerisinde bilgi yönetiminde sıkıntı yaşanması takımın başarısını etkileyecektir. Bu noktada liderler, etkin iletişim ortamını ve bilgiye ulaşmada gerekli rehberliği sağlamalıdır. Liderlerin, mevcut bilgiyi gözden geçirip değerlendirmesini, yeni bilgiler ile takım bilgisinin geliştirilmesini ve güncellemesini ve bilginin tüm takım üyelerine ulaştırılmasını sağlaması gerekmektedir (Eppler ve Sukowski, 2000:2).

Takımlarda başarılı bilgi yönetimini ortaya koymak için açık iletişimin, paylaşılan değerler ve kurallar bütününe sağlanması esastır. Takımlarda başarılı bilgi yönetiminin oluşmasını sağlayan iki temel unsur iletişim ve paylaşılan değerler bütünüdür. Bilgi yönetiminde kullanılacak araçların tüm takım üyelerinin erişebileceği sistematiklikte olmaması bilgi paylaşım sürecini dolayısıyla da takımın başarısını olumsuz etkiler. Özellikle farklı coğrafi bölge, birim veya örgütlerden oluşan takımlar için liderler, takım içinde bilgi transferini, takım dokümanlarını ve uygulamaları paylaşmayı sağlayacak yapılar kurulmasını sağlamalıdır İkinci aşama olan paylaşılan değerler ise takım tarafından belirlenmiş olan ortak çalışma kuralları, standartlar ve değerlerle ilgilidir. Bunlar soyut kavramlar gibi gözükse de takımda güven ve birlik sağlanması açısından etkili bir bilgi yönetimi için önemlidir.

4 POST MODERN LİDERLİK MODELLERİ BAĞLAMINDA DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

4.1 Liderlik Kavramı

Bu tez çalışmasının konusunu her ne kadar yeni bir liderlik modelinin ya da tarzının geliştirilmesi ya da liderlik ile ilgili yeni bir tanım yapılması oluşturmaya da çalışmanın düzenleyici değişkeni olan dönüştürücü liderliği daha iyi açıklayabilmek açısından liderlik olgusunun ne olduğuna ve literatürde yer alan liderlik kuramlarına kısaca değinmekte fayda vardır.

İnsan sosyal bir varlıktır ve kişisel gereksinimlerini karşılayabilmek için toplumun içerisinde yer alır. Bireyler topluluk olarak yaşadıklarında, zaman içerisinde gruba bir vizyon kazandırıp, ortak hedefler oluşturabilecek ve grubun birlikte çalışmasını sağlayacak bir yöneticiye yani lidere ihtiyaç duymaya başlarlar (Eren, 2001:342). Aksi durumda bireylerin, çatışma yaşamadan, paylaşımlı ve amaçlı bir şekilde yaşaması mümkün olmayacaktır. Çünkü genel anlamda liderlik, kitleleri peşinden sürükleyen kişiler olduğundan (Şahin ve diğerleri, 2004:657), bireyler kendilerini yönlendirecek, karar almalarını kolaylaştıracak yönlendirecek liderlere gereksinim duymaktadırlar. Liderlik sosyal ve evrensel bir olgu olduğundan net bir tanımı bugüne kadar yapılamamıştır, bu nedenle üzerinde görüş birliğine varılmış ve herkesçe kabul edilen bir tanımı bulunmamakta ve yapılan her tanım, liderliğin farklı boyut ve yönlerini ifade etmektedir (Karkın, 2004:44).

Liderlik yönetim olgusunun özünde yer alan ve pek çok sosyal disiplin tarafından araştırıldığı gibi (siyaset bilimi, ekonomi, sosyal psikoloji, sosyoloji) örgütlerin yönetimi ve örgütsel davranış bilim dalları içerisinde de en çok araştırılan konulardan biri olan bir kavramdır. Buna rağmen genel geçer ve evrensel bir tanımı mevcut değildir. Örgütsel Davranış ve Yönetim yazınında derinliğe ve genişliğe sahip bir konu olmak ile birlikte liderlikle ilgili yapılacak çalışmalara ve yeni değişkenler ile ilişkilendirildiği teorik modellere hala ihtiyaç duyulmakta başka bir deyişle temel bir sorunsal olmaya devam etmektedir. 21. Yüzyılda makro alanda meydana gelen bilgi çağına geçiş ve bunun yarattığı siyasi ve toplumsal değişimler yeni liderlik tarzları ile ilgili çalışmaların yapılması ihtiyacını doğurmakta ya da 21.yy' a uygun liderlik

tarzının ne olacağı konusunda araştırmalar yapılmaya devam edilmektedir. Bununla birlikte ilk zamanlar yetki kullanma ve bu yetkiyi dağıtma üzerine kurulan liderlik yaklaşımları günümüzde daha çok örgütü yeniden tasarlayan, dönüştüren, empatik ve duygusal zekâ tabanlı yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır (Akdemir, 2018:76)

Liderlik özünde sosyal bir olgudur. Başka bir deyişle sosyal etki ile açıklanabilecek bir kavramdır. Bir şeyin sosyal olması, içerisinde etkileyen ve etkilenen tarafların olduğu yani birden fazla kişi veya grupla gerçekleşebilecek bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bu bağlamda liderlik de ancak izleyenler ya da takipçileri ile birlikte incelenmesi gereken bir konudur. Liderlik belli bir gurubu ya da örgütü hedeflere ulaşmak konusunda etkileyen ve peşinden sürükleyen bir etki mekanizmasıdır. Araltırmacılar, yönetim bilimi literatüründe liderliğin 300’den fazla farklı tanımı bulunduğunu paylaşmaktadır (Munroe, 1993:112, Burns, 1978:4). Kotter (1999) liderliği “değişimi tetikleyen motor güç” olarak tanımlarken Munroe (1993), “yöneticilerin çalışanları ortak hedefe yönlendirmesi” olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre ise liderlik, “yöneticilerin çalışanları ortak hedefe yönlendirmesi ve bu grubu ortak hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi için etkilemesi” olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 2001).

Çoğunlukla literatürdeki tanımlar arasında Stodgill (1974) tarafından yapılan liderlik tanımı kabul görmektedir. Bu tanıma göre liderlik; organize olmuş bir grubu baskıcı olmayan yöntemlerle etkileyerek, ortak hedeflere ulaşma konusunda yönlendirme ve eylemlerini organize etme süreci ve bu etkiyi oluşturabilecek kişilik özelliklerinin bütünüdür. Liderlik, sahip olunan farklı kişilik özellikleri, yetkinlikler ve vizyonerlik ile çevresindekileri etkileme yeteneği ve mükemmele ulaşma çabasıdır. (Akdemir, 2018:202). Bu şekilde örgütün iş gücünü örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda yönlendiren kişidir. Ana görevi örgüte yenilikçi bir vizyon çerçevesinde hedeflere ulaşmak için strateji kurmak ve uygulamaktır (Ülgen ve Mirze, 2010:68). Liderlik, güç kullanmadan toplulukların düşünce ve hareketlerini etkilemek ve onları ortak bir amaç çerçevesinde toplanmaya ikna etmektir (Zaleznik, 1977:67-78; Goleman, 2011). Liderlik, soyut vizyonları somut stratejilere dönüştürebilme becerisi olarak da tanımlanabilir (Akdemir, 2018:70)

Liderlik, takım süreç ve faaliyetlerinin odak noktası olarak bir eğilim merkezidir. Bu görüşe göre lider, takım üyeleri ile etkileşim halinde olup, onların

ihtiyaçlarını gözeterek oluşturduğu stratejilerle dikkatlerini çekerek, enerji ve yeteneklerini ortak bir vizyon ve hedefe yönlendirmektir (Ergun, 1981:8). Eren (2001), liderlik kavramını, bireyleri belirli amaçlar etrafında bir araya toplayarak, bu amaçlar doğrultusunda onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmıştır.

Liderlik zerine literatürde çok fazla tanım olmasına rağmen bu tanımlarda çoğunlukla dört ortak nokta üzerinde durulmaktadır (Yıldız, 2002:223):

- Kişilik zellikleri,
- İzleyenlerin ihtiyaçları, kişilik özellikleri ve davranışları.
- Örgüt vizyonu ve amaçları, yapısı,
- Toplumsal ve ekonomik ortam.

Lider, özetle takım üyelerini kişilik özellikleri ve bilgi gücü ile etkileyerek ve taktirini kazanarak örgüt tarafından belirlenen amaçlara ulaşma yönünde onları isteklendirme sürecidir, başkalarının takdirini kazanarak onları isteklendirme sürecidir. Bu tez çalışmasının araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan takım performansı açısından liderin destekleyici ve düzenleyici rolüne vurgu yapmakta dolayısı ile teorik çerçevemizi oluşturmaya katkı sağlamaktadır.

Bu noktada tanım gereği liderlik ile etkileşen yönetim ve g kavramlarının liderlikle ilişkisini de kısaca netleştirmekte de fayda vardır. Literatürde yöneticiler, rutin süreç ve işlerin aksamamasını sağlayan bu anlamda sistem kurmaktan ziyade düzenin takipçisi, iş yaptırıcı, durağan kararları alan ve uygulatan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 2001; Luthans vd., 2005:343-372). Ancak gerçekte yöneticilik fonksiyonu 1916'da Fayol tarafından telaffuz edildiğinden beri yönetim literatüründe baskın görüş olan klasik yöneticilik anlayışındaki planlama ve organize etme, yönetme denetleme fonksiyonlarının doğru şekilde ve zamanında yerine getirilmesidir. Literatürde yapılan bazı açıklamalar liderliği ön plana çıkartırken, yöneticiliği de değişime kapalı, rutin süreçleri yöneten ve örgütler için katkısı çok düşük olarak tanımlanmaktadır. Halbuki gerçek hayatta yöneticilik sistematik olmaktan çok kaotik, zorlayıcı ve yaratıcı olmayı gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada da liderlik 21.yy. da etkili ve başarılı bir yönetim açısından tüm yöneticilerde olması beklenen ve yönetim olgusunun özüne nüfuz etmiş bir konu olarak ele alınacaktır.

Yönetimden bağımsız bir liderlik kuramı düşünmek neredeyse mümkün değildir. Bu konuda Mintzberg'in çeşitli sektörlerdeki yöneticilerin bir iş günü içerisinde ne yaptıklarını gözlemleyerek gerçekleştirdiği çalışması literatürde yer alan klasik yönetici anlayışının kırıldığı bir dönüm noktası olmuştur. Mintzberg, 1971 yılında yaptığı “Yöneticilik: Gözleme Dayalı bir Analiz” isimli çalışması kapsamında yöneticiler ile mülakatlar gerçekleştirerek, yöneticilik fonksiyonlarını kişilerarası ilişkilere, bilgi yönetimi ve karar alma olarak üç kategoriye ayırmış ve liderliğin kişiler arası ilişki fonksiyonu olduğunu savunmuştur. Ona göre liderlik, yöneticinin kendisine bağlı çalışanlarla olan iletişimi ile ilgilidir ve onları motive etme şeklidir. Görüldüğü gibi Mintzberg liderliği bir iletişim ve motivasyon sanatı olarak tanımlamaktadır.

Aynı şekilde liderlik kavramını, güç kavramından bağımsız bir şekilde de açıklamak mümkün değildir. Liderin takipçilerinde hedefe doğru harekete geçme isteği yaratabilmesi için bazı güç kaynaklarını kullanması kaçınılmazdır ancak yukarıdaki tanımlarda da ifade edildiği gibi bunun her zaman baskıcı ve zorlayıcı bir kaynağa dayanması gerekmez. Liderlerin kullandığı güç kaynaklarına yönelik bir tipoloji örgütsel davranış yazınında French ve Raven tarafından geliştirilmiştir. Yazarlara göre liderler baskı gücü, pozisyon gücü, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve özdeşim gücü gibi farklı güç kaynaklarını kullanarak takipçileri üzerinde etki kurmaya çalışırlar. Örneğin otoriter liderlik tarzını uygulayan bir yönetici baskı, korku ve zorlama ile güç elde etmeye çalışırken, bürokratik bir örgüt yapısı içerisinde hareket eden bir lider hiyerarşik kademedede yer alan yöneticilik pozisyonunun kendisine verdiği meşru gücü kullanabilir. Benzer şekilde beklenenlerin yerine getirilmesi ölçüsünde ödül ve yerine getirilmemesi durumunda ceza mekanizmalarını kullanma yetkisini devreye sokarak liderler takipçileri üzerinde ödüllendirme gücü ile etki sağlamaya ve iş gördürmeye meyilli olabilirler. Baskı gücü, pozisyon gücü ve ödüllendirme gücü genelde daha geleneksel liderlik modelleri ile uyum gösterirken, 21. yy. da yönetilen insan kaynağının profilinde, ihtiyaç ve beklentilerinde meydana gelen değişimler uzmanlık ve özdeşim güçlerinin daha etkili olabileceğini göstermektedir demek doğru bir tespit olacaktır. Örneğin izleyenler ya da takipçiler karizmatik liderler ile yüksek düzeyde özdeşim gücünü doğal olarak kullanan liderlerdir. Liderin kişiliği, hal tavır ve diğer özelliklerinden kaynaklanan yüksek düzeyde çekiciliği takipçilerin de onun gibi olma ve onunla ve oluşturduğu vizyon ve hedefler ile bütün olma ve özdeşleşme

isteğini doğal olarak ortaya çıkarmaktadır. Aynı şekilde içinde bulunduğumuz bilgi ve enformasyon çağında bilgiye ve uzmanlığa sahip bir liderin takipçileri üzerinde uzmanlık gücünü kullanması muhtemeldir. Örneğin başka kimsenin bilmediği teknik bilgi birikimine sahip bir bilgisayar uzmanı çalıştığı örgütte belki de üst düzey yöneticileri bile karar almada bağlı kılacak bir güce sahiptir. Çünkü onun bilgisine diğerleri muhtaçtır ve bu da karşı taraf açısından bağımlılık yaratmaktadır. Aslında güç ve bu gücü kullanma ihtiyacı insanın doğasında yer alan ve güdülenme üzerinde yapılan çalışmalarda da temel sosyal güdülerden birisi olarak yerini almış bir ihtiyaçtır. David McClelland çalışanların temel sosyal ihtiyaçlarını sınıflandırdığı tipolojisinde başarı ihtiyacı, ait olma ve sosyal onay ihtiyacı, yetkinlik ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı gibi sosyal güdüler gibi başkaları üzerinde domine etme, yönetmek ve otorite kurma ihtiyacının da insanlarda var olan bir ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Genel anlamda güç ihtiyacı aslında liderlik ve yöneticilik pozisyonunda yer alan kişilerde bulunması gereken bir ihtiyaç olmakla birlikte, bu ihtiyacın abartılı bir şekilde doyurulmaya çalışılması karanlık ve kör liderliği ortaya çıkarmakta ve örgütsel açıdan zarara yol açabilmektedir. Bu tez çalışmasının konusu liderlerde bulunması gereken kişilik özelliklerini tanımlamaktan başkadır.

Ancak liderlikle ilgili geliştirilen ilk yönetsel teori bilindiği gibi “Özellikler Yaklaşımıdır” ve Dönüştürücü liderlikle ilgili literatür taramasını aktarmadan önce Özellikler teorisi ile başlayan ve sırası ile Liderlikte Davranışçı Yaklaşım ve Durumsallık yaklaşımı şeklinde evrilen liderlik teorilerine tarihsel bir perspektiften bakmakta fayda vardır.

4.2 Liderlik Kuramlarına Tarihsel Perspektiften Bakış

Yönetim ve örgüt biliminde liderlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında, 1900-1940 yılları arasında özellikler yaklaşımı, 1950 ve 1960’lı yıllarda davranışsal yaklaşımlar, 1960’lı yılların sonlarından 1980’li yıllara kadar ise durumsallık ve koşul bağımlılık yaklaşımlarının hâkim olduğu görülmektedir (Bryman, 1992). 1980’lerden sonra ise karizmatik ve dönüştürücü liderlik ve atıf teorisi gibi yeni ve güncel liderlik modellerinin ortaya çıkmaya başladığını görmekteyiz.

4.2.1 Özellikler Yaklaşımı

Literatürde yer alan en eski liderlik yaklaşımıdır ve odak noktasında liderin sahip olduğu evrensel özellikler bulunmaktadır. Özellikler yaklaşımı doğuştan gelen bir takım kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin etkili bir lider olabileceğini ve liderin özellikleri ile topluluklarda farklılaşan kişiler olduğunu kanıtlanmaya çalışmıştır (Hollander, 1978; Hollander ve Offermann, 1990a).

Bu yaklaşıma göre liderlik sürecinin kaderi, liderin özellikleri ile bağlantılı olduğundan etkili liderin özelliklerini belirleyebilmek için evrensel olarak lider kabul edilen kişileri fiziksel görünüm, zekâ, beceriler ve kişilik özellikleri açısından inceleyen çalışmalar yapılmıştır (Bryman, 1992). Ancak bu yaklaşım üzerine yapılan çalışmalar sadece lider değişkenine odaklandığından yeterli olmamıştır. Araştırmalarda liderlik davranışlarının algısı bireylere göre değiştiğinden liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlayabilmek mümkün olamamış ve bu nedenle de 1950’den sonra geçerliliği sorgulanmaya ve etkinliğini yitirmeye başlamıştır (Koçel, 2001:465).

Fakat, son yıllarda endüstri ve örgüt psikolojisi alanında tutarlılığı ve geçerliliği yüksek düzeyde yeni kişilik faktörleri ve ölçümlerinin yapılabilmesi ile birlikte, kişilik özellikleri liderlik tarzlarının belirlenmesinde yeniden su yüzüne çıkmaya başlamıştır. Örneğin liderlik tarzları ile birlikte en çok irdelenen teorilerin başında “Büyük Beş” olarak adlandırılan kişilik özellikleri sıralaması yer almaktadır. Bu ve bundan sonra kişilik ve liderlik bölümünde ele alınacak olan pek çok çalışma göstermiştir ki, liderliğin oluşumu incelenirken, kişilik özelliklerini tamamen göz ardı etmek mümkün değildir. Çalışkan (2008) doktora tezinde lider olma motivasyonu, kişinin öz benlik değeri, politik yetenek ve nispeten eski bir teoriye dayanmakla birlikte liderlik tarzını güçlü bir şekilde etkileyeceğini varsaydığımız güç ihtiyacı değişkenleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Özellikler yaklaşımı ile ilgili belirteceğimiz belki de en önemli nokta, liderliğin doğuştan geldiği ve lideri lider yapan özelliklerin sonradan değiştirilemeyeceği görüşünün yerini eğitilebilir ve etkin bir liderlik için sonradan kazanılabilir özellik ve yetkinliklere bırakmaya başlamasıdır. Özellikler teorisini sonradan üzerinde durulacak

olan durumsallık yaklaşımı ile birleştiren bu görüş özellikler yaklaşımının günümüzdeki anlamını ve yorumunu da ortaya koymaktadır.

4.2.2 Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinden sonra liderlik literatürüne hâkim olan davranışsal yaklaşım “liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar” olduğu yolundadır (Koçel, 2001:468). Liderin vizyon, hedef be stratejileri kurma şekli, bu süreçlerin yönetiminde planlama ve kontrolü masıl yaptığı, izleyenleri ile iletişimi, yetki devri yapması, gibi davranışların liderin etkinliğini belirleyen önemli unsurlar olduğu düşünülmektedir. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan çalışmaların başında Ohio State ve Michigan Üniversiteleri tarafından yapılan ve batı kültüründeki iş odaklı ve ilişki odaklı liderleri birbirinden kesin çizgilerle ayıran liderlik çalışmaları gelmektedir.

Ohio State liderlik çalışmaları 1945 yılında başlamış, siviller ve askerler arasında lider tanımının nasıl farklılaştığını tespit etmek amacıyla pek çok yöneticiyi araştırmıştır. Yapılan analizlerde liderliğin tanımlanmasında temelde bireyi önemseme ve inisiyatifir bağımsız değişkenlerinin rol oynadığı görülmüştür. Kişiyi önemseme boyutu insan odaklı olup, geleneksel beşerî ilişkiler anlayışının ötesinde liderin astları ile arkadaşlık temelli ilişkiler geliştirerek onlar üzerinde saygı ve güven uyandırması ve onların istek ve ihtiyaçları ile yakından ilgilendiği davranış modelidir.

İnisiyatif boyutu liderin hedeflere yönelik işlerin zamanında bitirilmesi için gerekli planlamayı, takım içi organizasyonu, kaynak temini ve planlaması, bilgi yönetimi süreçlerini belirleyerek bu doğrultuda görev ve yetkilendirme yapması davranışını ifade etmektedir (Daft, 1994). Başka bir ifade ile, liderin işe ve işin tamamlanmasına yönelik davranışlarının ağırlığıdır. Ohio State çalışmalarının bulguları, liderlerin bireyi önemseyen birebir ilişki yaklaşımı arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığının azaldığını; inisiyatifi temelli davranışların fazla olması ise takım performansını artırmaktadır (Koçel, 2001:483).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları ise 1947’li yıllarda takım üyelerinin tatminine ve takımın verimliliğine katkı sağlayan unsurları belirlemek üzere Rensis Likert yönetimi ile yapılan çalışmalardır (Luthans vd., 2005:343-372, Robbins,

2001:1007; Koçel, 2001:483). Bu çalışmalarda verimlilik, personel devir hızı, iş tatmini, motivasyon, maliyet gibi boyutlar kullanılmıştır. Çeşitli sektör ve kademelerde çalışan yöneticilerle yapılan çalışmalarda Ohio State çalışmalarında olduğu gibi liderlik davranışı işe yönelik ve kişiye yönelik davranışlar olarak iki boyuta ayrılmıştır. Takım üyelerinin iş yapış şekillerini belirlenmiş standartlar doğrultusunda denetleyen, konumunun ve cezalandırmanın gücü ile takım üzerinde otoriter bir yönetim sağlayan liderler iş odaklı yaklaşım sergileyenlerdir. Çalışma koşullarını takım üyelerinin iş tatminini arttıracak şekilde geliştirilmesini sağlayan, onların bireysel gelişimleri ile yakından ilgilenen, yetki devrini temel alan kişi odaklı boyut ise işe dayalı yaklaşıma göre daha etkili olan liderlik davranış modelidir (Koçel, 2001:483).

Davranışsal liderlik alanında Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Teorileri yöneticilerin davranışlarının, insan davranışları üzerine sahip oldukları yargılar tarafından belirlendiğini ve buna göre iki farklı liderlik davranışı olduğunu savunmaktadır (McGregor, 1957:22-28). X grubundaki yöneticiler; bireylerin çalışmayı sevmeyen ve işe karşı isteksiz ve olabildiğince sorumluluk almaktan kaçınan bir yapıya sahip olduğunu düşünmektedir McGregor'un (1957) teorisine göre, bu özellikleri dolayısıyla bireyleri çalıştırmak ancak onları zorlayarak, sürekli kontrol ederek ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırarak mümkündür. Y grubundaki yöneticiler ise bireyler için işin, eğlenme ve dinlenme kadar doğal bir ihtiyaç olduğunu, tembel doğmadıklarını, deneyimledikleri tecrübelerin onları bugünkü konuma getirdiklerini ve tüm bireylerin mevcut potansiyellerinin olduğu fırsat verilirse bunları dışa vuracakları ve daha fazla sorumluluk alacaklarını düşünmektedir. Dolayısıyla yöneticinin, uygun bir çalışma ortamı yaratarak kendisine bağlı bireylerin gelişimlerini desteklemek ve sahip oldukları enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamak ana görevidir. X grubundaki yöneticiler müdahaleci ve otoriter bir yönetim tarzı sergilerken, Y grubundakiler demokratik bir yönetim şeklini benimseyecektir.

Bir diğer davranışsal liderlik modeli olan Sistem 4, Likert tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğindeki bu çalışmaya göre, yöneticilerin davranışları katılımcı, demokratik, istismarcı otokratik ve yardımsever otokratik olmak üzere 4 kategoriye ayrılmaktadır

ve bu kategoriler aslarla ilişkiler, onlara duyulan güven ve tanına serbestlik derecesine bağlıdır. İstismarcı otokratik tarzda liderler astlarına karşı güven duymaz ve onlara iş ile ilgili konularda serbestlik tanımazlar. Bu liderlik tarzında astların sorunlara ve çözümlere katılımına nadiren rastlanır. Yardımsever otokratik tarzda ise yine astların serbestliği söz konusu değildir ve güven duygusu hizmetçi ve efendi arasındaki ilişkiye benzer. Ancak lider zaman zaman onların fikirlerini de değerlendirir. Katılımcı liderler astlarına kısmi güven duymakla birlikte onların fikirlerine değer verir, astların serbestlik dereceleri daha fazladır ancak kararlar konusunda son söz lidere aittir. Demokratik liderlikte ise astlara tam güven söz konusudur. Astların fikirlerine değer verilir ve onlara iş konularında serbestlik tanınır. Bu liderlik tipi verimliliği yüksek takımlar oluşturmaktadır (Koçel, 2001:466).

Otokratik liderlik ile ilgili farklı bir çalışmada da bu tip liderler otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderler olarak sınıflandırılmaktadır. Yukarıda Likert'in modelinde de belirtildiği gibi, otorite ve sorumluluğun tamamına sahip olanların tarzı olarak tanımlanan otokratik liderlik, en yalın tanımı ile merkezi otoriteyi elinde bulundurmaya kapsamaktadır. Otokratik liderler kendi kararlarını kendileri verirler, astlarını motive etmek, ödüllendirmek ve cezalandırmak için hiyerarşik güçlerini kullanırlar. İşle ilgili durumları önceden belirleyip planlar, çalışanlara talimatlar verip onları kontrol ederler. Otokratik liderlik tarzını uygulayan yöneticiler astlarına söz hakkı tanımaz ve astlar kendilerine verilen emirleri birebir uygulamakla yükümlüdür (Eren, 2001:453). Çeşitli liderlik tarzlarının yararları ve sakıncaları konulu tartışmasında Eren (2001), otokratik liderlik tarzına da değinmiştir. Eren (2001), bürokratik toplumlarda yetişen bireylerin genellikle lider beklentisinin otokratik liderlik olduğunu ifade etmektedir. Eğer bireyler, bulunduğu toplumun kültürü, aile yapısı, okul yaşantısı itibarı ile geleneksel, özellikle büyüğe aşırı saygılı bir kültürden geliyorsa liderliğin ancak otokratik davranışlarla mümkün olduğuna inanacaklardır. Otokratik liderlik karar verme süreçlerinin hızlanmasını sağlar, lidere duyulan güven yüksektir ve kararlara dair sorumluluk sadece liderdedir.

Otokratik liderliğin yararlarının yanı sıra liderin bencil bir tutum izleyerek astlarının inanç ve duygularını dikkate almaması riskini de taşımaktadır. Bu gibi durumlarda astların motivasyonu ve işe bağlılıkları düşer, yönetime karşı memnuniyetsizlik vardır, takım içerisinde çatışmalar artabilir ve bu liderin astları

üzerindeki etkinliğini azaltacaktır. Sadece liderin fikir ve görüşleri ile sınırlandırılmış birtakım düşünceler uygulamaya konduğu, astların görüşlerini dile getirememesi, üretkenlik ve yaratıcılıktan uzaklaşmalarına yol dolayısıyla da örgütsel yenilik faaliyetlerinin azalmasına ve örgütün bir kısır döngü içerisine girmesine neden olacaktır (Eren, 2001:453).

Liderin yönetim yetkisini astları ile paylaşma eğiliminde olduğu demokratik-katılımcı liderlikte, astlar liderle sürekli iletişim halindedir, sorunlara ve çözümlere katkı sürecine dahil edilir ve bu konuda cesaretlendirilirler. Bu onların sorun ve politikaları sahiplenerek bu husustaki katılımlarını ve yaratıcılıklarını geliştirerek yeni fikirler oluşturmalarına yardımcı olur. Liderin gücü uzmanlığın getirdiği bilgi ve tecrübeye dayalıdır. Bu tarz liderlerin temel özelliği, hedef ve strateji oluşturma ve planlama aşamasında astların fikir ve düşüncelerinin önemsenmesidir (Eren, 2001:454). Bu, örgütlerin daha sağlıklı karar süreçlerinin oluşmasını sağlamakta, astların motivasyon ve çalışma güdülerini olumlu yönde etkileyerek iş tatminlerini artırmaktadır. Bu durum çatışmaları en aza indirerek ılımlı bir takım atmosferi oluşturulmasını sağlayarak takım ruhunu güçlendirir. Ancak bu yararların yanında karar sistemlerinin yavaşlaması ve tüm üyelerin kararlara katılımından ötürü acil durumlarda geç kalınmasına veya yanlış kararlar alınmasına neden olabilir. Grup büyüdükçe de kararların alınması güçleşecek, maliyet artacak ve verimlilik düşecektir (Eren, 2001:454).

Demokratik-katılımcı liderliğin başarıya ulaşabilmesi için astların karar vericilik noktasında gelişimlerinin sağlanması ve onları katılıma hazır hale getirmektir. Hersey ve Blanchard (1977) tarafından geliştirilen izleyici odaklı durumsal liderlik teorisinde ise liderlerin davranışlarını liderlik yaptıkları ekibin “olgunluk” seviyesine göre belirlemeleri gerektiği savunulmaktadır (Den Hartog ve Koopman, 2001:167-187). Astların yetkinlikleri ve bilgi düzeyleri yeterli değilse daha çok görev odaklı ve astları yönlendiren bir tarzı benimsemesi gerekecektir. Buna karşılık, liderlik yapılan gruptaki bireylerin olgunluk seviyeleri, eğitim düzeyleri, iş görme arzuları yüksek ve kendilerine güvenleri tam ise daha ilişki odaklı ve demokratik bir liderlik tarzı başarı ile uygulanabilir. Sonuç olarak, katılımcı yönetim uygulamalarında başarılı olunması bazı örgütsel ve toplumsal değer yargıları ve varsayımların katılımcı kültürü desteklemesi ile mümkün olmaktadır. Otoriter liderlik

ile ilgili yukarıdaki tartışmada da değinildiği gibi, bazı kültürlerde yetişen bireyler emirlere itaat etmeyi ve söylenileni yapmayı kararlara katılım fikrinden daha çok benimseyebilmektedirler.

Güç ve sorumluluktan kaçınan liderlik tarzı olarak bilinen tam serbesti liderlikte ve lider hedeflerini gerçekleştirme konusunda üyelere bağımlıdır. Takım eğitim, gelişim ve motivasyon süreçlerini kendileri yönetir. Bu tarz liderler yetki kullanma haklarını tamamen astlarına devrettikleri için liderin otoritesi ortadan kalkmaktadır, bu da takım içerisinde anarşinin ortaya çıkmasına sebep olacaktır (Eren, 2001:454).

Liderlik tarzlarından yukarıda belirtilenleri ve başkaları ile ilgili en çok tartışılan konu hangisinin daha iyi olduğudur. Araştırmacılara göre liderlik tipini örgüt yapısı, iş modelleri, görev tanımları, içinde bulunulan şartlar, ihtiyaçlar ve liderin özellikleri belirlemektedir. (Tengilimoğlu, 2005:3). Her ne kadar davranışsal teoriler genellikle demokratik liderlik davranışının etkin olduğunu varsaysa da başarılı lider, ihtiyaca ve koşullara göre yaklaşımını belirleyen liderdir. Bu yaklaşımlardan yola çıkılarak liderlikle ilgili ortaya atılan üçüncü bir teori durumsallık yaklaşımı adını almaktadır.

4.2.3 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık teorileri liderlik sürecinin oluştuğu koşulları ve etkilerini inceleyen yaklaşımlardır. Bu yaklaşımların temelinde farklı koşul ve durumların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiği yönündedir. Liderlerin davranışları, liderin kendi kişisel özellikleri ve yetkinliklerinin yanı sıra örgüt yapısı, ulaşılmak istenen hedeflerin niteliği, politikara, üyelerin tutum, beklenti ve davranışları, üstlerin bekleyişleri ve davranışları gibi birçok faktörden etkilenmektedir.

Fiedler (1967) durumsallık modeline göre liderlerin davranışlarını “lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler”, “başarılacak işin niteliği” ve “liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi” belirlemektedir. Örneğin Fiedler’e göre, liderin izleyiciler ile ilişkilerinin iyi, işlerin planlanmış ve liderin yetki derecesinin (pozisyon gücünün) fazla olduğu bir durum en olumlu durumdur ve bu koşullar “işe yönelik” bir liderlik tarzını daha etkin kılmaktadır. Çünkü takımlar, en olumlu durumda yönetilmeye hazır

durumda olur ve liderin kendilerine yol göstermesini beklerler. Buna karşılık en olumsuz durum olan işlerin planlanmamış, liderin pozisyon gücünün az ve liderin astlarıyla ilişkilerinin de zayıf olduğu koşullarda liderin yine işe yönelik bir tarz izlemesinin en iyi sonucu vereceğini belirtmektedir. Çünkü bu durumda da eğer lider ilişkilere ağırlık verirse bu belirsizlik ortamında hiçbir sonuç alamayacaktır. Bu nedenle Fiedler kişi odaklı davranışların en iyi liderlik tarzı olacağını savunmaktadır. Örneğin liderin astları ile ilişkilerinin iyi, işin niteliğinin planlanmadığı ancak liderin yetki derecesinin az olduğu koşullarda olduğu gibi (Koçel, 2001:465).

Davranışçı teoriler, liderin işe ve ilişkiye yönelik davranışlar sergilemesi gerektiğini söylemekte ancak hangi koşulda hangi liderlik tarzlarının etkin olacağını ortaya koymamıştır. Bu nedenle kapsamlı bir liderlik teorisinde liderlik sürecinin oluştuğu ve etkin liderliği tetikleyen koşulların hesaba katılması dolayısıyla durumsallık yaklaşımı bu anlamda büyük önem taşımaktadır.

4.2.4 Liderlik ile İlgili Güncel Yaklaşımlar

II. Dünya Savaşı sonrasında sosyo-ekonomik açıdan değişim ve gelişimlerin yaşandığı ve yeni bir çağın başlangıcını olduğu düşünülen bir süreç başlamıştır (Gül, 2003:768). Fütüristler tarafından “Bilgi Toplumu”, “Post-endüstriyel Toplum”, “Enformasyon Toplumu” ve “Dijital Toplum” gibi farklı şekillerde adlandırılan bu yeni dönem, temelindeki teknolojik gelişmelerle üretim, tüketim ve yönetim anlamında radikal değişimleri beraberinde getirmekte ve yeni liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu Liderlik konusundaki yeni yaklaşımlara göre günümüzün ihtiyacı olan liderlik tarzı, bireysellikten uzak ve yaşamın bütününe yayılmış liderlik tarzıdır.

Bu tez çalışmasının temel değişkenlerinden birisini oluşturan “Dönüştürücü Liderliği” inde kapsamında bulunduğu güncel ya da post-modern liderlik paradigmaları arasında karizmatik, iş gördürücü, hizmetkar, otantik liderlik gibi liderlik tarzları yer almaktadır. Liderlikle ilgili yukarıda bahsedilen klasik ve geleneksel teorilerin yanı sıra özellikle 1990’lı yıllardan sonra yeni liderlik tarzları ve yaklaşımları üretilmeye başlanmıştır. Özellikle toplam kalite yönetimi, örgütsel değişim ve yönetimi, personel güçlendirme gibi modern yönetim kavramlarının ortaya çıkması, liderlik sürecinin açıklanmasında yeni görüşlerin oluşmasına neden olmuştur.

Ayrıca kültüre uyum modeli çerçevesinde batılı kuramda geliştirilen liderlik teorilerinden farklı olarak babacan- paternalistik liderlik gibi kolektivist (ortaklaşa davranışçı) ve güç mesafesi yüksek kültürlerde geçerli olan emik liderlik modelleri geliştirmeye yönelik çalışmalar da yapılmıştır. Örneğin Aycan tarafından geliştirilen babacan liderlik modeli kültüre özgü bir liderlik modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öyle ki son zamanlarda liderlik kavramının yer aldığı araştırma modellerinde liderlik tarzlarının bu stilleri içeren ölçeklerle ölçüldüğü ve bu liderlik tarzlarının etkisinin pek çok yönetim modeli ve örgütsel davranış değişkeni ile ilişkisinin test edildiği makalelerin yer aldığı görülmektedir. Bu liderlik modellerine kısaca değinilmekte fayda vardır.

4.2.4.1 İş Gördürücü Liderlik Modeli

İş gördürücü liderlik tarzında lider ile astları arasında ekonomik ve resmi sözleşmeye dayalı bir etkileşim ve değiş tokuş söz konusudur. Takipçilerin değer verdikleri sonuca ve ödüllere ulaşabilmeleri için lider tarafından verilen talimatları ve görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. İş gördürücü liderlik Bass (1996) tarafından iki alt boyutta tanımlanmıştır: Bunların ilki “hedefe bağlı ödül” ve diğeri de “istisnalarla yönetimdir”. İş gördürücü liderlikte astlar beklenen performansı gösterdiğinde ödüllendirilir ve lider yalnızca işler kötü gittiğinde veya beklenen standartlara ulaşamadığında sürece dahil olur. Liderin mevcut yöntemlerle iş süreçlerini devam ettirebilmesi astların belirli bir performans düzeyinde çalışmalarına bağlıdır (Hater ve Bass, 1988:695-702).

4.2.4.2 Karizmatik Liderlik Modeli

Günümüzde üzerinde sıkça durulan ve aynı zamanda bazı araştırmalarda dönüştürücü liderlik tarzının da bir alt boyutunu oluşturan bir başka liderlik yaklaşımı da karizmatik liderliktir. Sahip olduğu karizmayı oluşturan özellikleri ile çevresini kendi beklentileri ve amaçları doğrultusunda davranmaya ve onları mevcut performanslarının üzerinde çalışmaya yönlendirebilen eden kişidir. Karizmanın doğuştan mı geldiği yoksa sonradan kazanılabilen bir yetenek mi olduğu literatürde tartışıla gelsin, karizmatik liderliğin örgütsel davranış literatüründe yerini almaya başlamasında House (1977)’un çalışmaları bir başlangıç noktası oluşturur. House’un

teorisi karizmatik liderliğin ortaya çıkmasında kişilik özellikleri, lider davranışları ve durumsal koşulları kapsayan bir yaklaşım geliştirmektedir.

Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerinin başında inanç ve değer yargılarına bağlılık, kendine güven, kişisel bütünlük, güç ve etkileme ihtiyacı bulunmaktadır. Bu özellikleri onların rol model olarak astlarının kendilerini kabul etmelerini sağlar. Astlarından beklentileri yüksektir ve bu performansı sağlamaları için astların kendine güvenlerini geliştirmelerini sağlama yetkinlikleri vardır. Amaçlanan vizyona ve hedeflere ulaşabilmek için takipçilerinin başarıma güdülerini besleyerek ortaya çıkmasını sağlarlar. House karizmatik liderliği ortaya çıkaran bu kişilik özelliklerinin yanı sıra, özellikle bir durumsal etki olarak kriz dönemlerinin de karizmatik liderliğin oluşumunu tetiklediğini belirtmektedir. Astlar karizmatik liderlerine koşulsuz bir adanmışlık ve bağlılık içerisindedirler.

4.2.4.3 Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderlik, Greenleaf'in bir grup insanın efsanevi yolculuğunun anlatıldığı Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli hikâyesinden esinlenerek ortaya attığı, hizmete yönelik gelişen bir liderlik yaklaşımıdır (Spears, 1996:34). Hikâyede, hizmetkârlık işlerini yaparak yaşamını sürdürmekte olan ana karakter Leo, bir gün ortadan kaybolur. Bu durum üyesi olduğu grupta kargaşa yaşanmasına ve yolculuğun ertelenmesine yol açar. Bu karmaşa sonucundan asıl rehberlerinin Leo olduğunu ve liderin o olması gerektiğini keşfederler ve onu aramaya başlarlar. Greenleaf'a göre Leo örneğinde olduğu gibi bireylerin doğasında hâkim olan duygu hizmet etmek olduğundan ve davranışlarını bu duygu yönettiğinden liderler, öncelikle birer hizmetkardır. Bu bireylerin alışılmadık bir yönlendirici gücü vardır ve hizmet etmek için lider olma seçimini yaparlar. (Greenleaf, 1977:21). Hizmetkâr liderler destekleyici, ahlaklı, güçlendirici, bütünleştirici, kapsayıcı ve dengeli olduğunu, ekibindekilerin gelişimi ve başarısını göz önüne alarak sadece içinde bulunduğu takıma değil örgüte de hizmet ederler (Ehrhart, 2004:64). Hizmetçi liderlerin sahip olduğu diğer kişilik özellikleri de alçak gönüllülük, doğruluk, duygusal tatmin ve maneviyat olarak sayılabilir (Neubert vd., 2016:896–910). Hizmetkâr liderliği diğer liderlik biçimlerinden ayıran en temel özellik toplumsal odaklı olmasıdır. Bu anlamda hizmetkâr liderler, astlarının gelişimlerine destek olmak için fedakâr davranışlar sergileyerek astlarının kendilerini taklit etmesini sağlarlar (Giampetro-Meyer, vd.,

1998:1727–1736, Greenleaf, 1977:21). Bu tarz liderlerin amacı bireysel çıkarları olmadığından, güçlerini başkalarının mutluluğuna hizmet etmek için kullanırlar ve kendi isteklerini göz ardı ederek liderlik ettikleri grubun ve örgütün çıkarlarını gözetirler. Diğer taraftan hizmetkâr liderler takımda en çok olması istenen ve en önemli özelliklere kendileri sahiptir (Yoshida, vd., 2014:1395–1404). Temelinde astlarında en iyiyi ortaya çıkarmak olan hizmetkar liderlik, astları ile birebir iletişim kurarak onların potansiyellerini, hedeflerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışırlar. Bunu sağlamak için güven aşılama, hizmet etmeye yönelik rol model olma, bilgi ve kaynak kullanımını temin etme gibi davranışlarla mümkün olacaktır. Hizmetkâr liderlik astlarla uzun süreli güven ilişkisi kurar ve kişisel bütünlüğe odaklanır bu özellikleriyle geleneksel yaklaşımlardan farklılaşır. Diğer taraftan, hizmetkâr liderler takım ve örgüt başta olmak üzere birden fazla menfaat sahibine hizmet ettiklerinden örgütün dışına uzanan eşsiz bir liderlik tipidir. Zira (Graham, 1991:109). Tüm bunlardan yola çıkarak hizmetkar liderliğin üç ana özelliği; hizmet yönelimi, takipçilerin gelişimine odaklanmak, hedefleri gerçekleştirmede güç yerine duygusal bağlılıktan faydalanmaktır (Ghosh ve Khatri, 2017:118).

4.2.4.4 Otantik Liderlik Modeli

2000’li yıllardan sonra psikoloji alanında gelişen Pozitif Psikoloji akımının Örgütsel Davranış alanında bir yansıması olarak ortaya çıkan Otantik Liderlik kavramı da güncel liderlik yaklaşımları bağlamında kısaca değinilmesi gereken bir başka liderlik modelidir. Astların davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, bu standartlarla değerleri bütünleştirerek etkili şekilde uygulayan bir liderlik türü olan etik liderlik (Connock ve Johns 1995:2) otantik liderliğin de ana başlığını oluşturmaktadır. Otantik liderlik teorisi, etik liderliğin bir türü olarak umut, iyimserlik, psikolojik esenlik ve duygusal zekâ gibi pozitif duygulara odaklanmaktadır (Luthans 2002b:57-72; Luthans vd., 2001:4-20; Yammarino vd., 2008:693-707).

Otantik liderliğin astlarını etkilemede kullandığı temel unsur, etik değerlere bağlı, açık ve şeffaf davranarak güven duygusu oluşturmaktır (Turhan, 2007:25). Otantik liderler, çevresinin ahlaki ve etik değerlerini, hassasiyetlerini, güçlü ve zayıf yönlerini bilen, kendi düşünce ve davranışlarının bu çerçevede nasıl algılanacağını farkında olan, kendisine güvenen; iyimser ve sorunlar karşısında pes etmeyen kişilerdir (Avolio, Bass ve Jung, 1999:4). Luthans ve Avolio (2003)’nun tanımına göre

ise, gelişmiş örgüt kavramındaki pozitif liderlik özelliklerine sahip bir yönetim anlayışını benimseyen kişilerdir. Literatürdeki tanımlara bakarak, otantik lideri, zayıf ve güçlü yanlarının bilincinde olarak duygu ve düşüncelerini davranışlara dökabilen dürüst, samimi, çevresindeki insanlara güven ve umut vererek onları motive eden, sorunların çözümünde önyargılardan bağımsız olarak, doğru bilgileri ve tecrübeleri kullanan kişi olarak tanımlayabiliriz. Otantik liderler, ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini dürüstlük, açıklık ve şeffaflık çerçevesinde paylaşma eğilimindedir (Gardner vd., 2005:358). Kararlarını verirken kendi ahlak standartları ve değerleri doğrultusunda hareket ederler ve bu nedenle başkalarının beklentileri ve çıkar sağlamak gibi çevresel baskılardan etkilenmezler (May vd., 2003:247-260, Luthans ve Avolio 2003:343-372). Otantik lider davranış modeli açık iletişim, güçlü ahlaki değerler, bireysel farkındalık ve dengeli davranış, sürekli gelişim üzerine kuruludur.

4.2.4.5 Paternalistik/ Babacan Liderlik Modeli

Paternalizm, yöneticilerin tatlı-sert olmasından dolayı astların onlara hem sevgi hem de korku duyduğu ve bu haliyle örgütte bir aile ortamı yaratan liderlik şeklidir. Aile içerisinde genellikle ebeveynler, batı literatüründe zıt görevler olarak ele alınan “bakım/ilgi” ve “kontrol olarak iki rol üstlenmektedir. Kontrol yetkicilikle eş görüldüğünden kabul görmemiştir. Ancak Kağıtçıbaşı (1970) çocuk yetiştirme sürecinde, ana-baba sevgisi ile kontrol/disiplinin birbirinden bağımsız olgular olarak aynı anda bulunabileceğini göstermiştir. Hint kültüründe fedakâr, güvenilir, koruyucu, ilgili fakat aynı zamanda otoriter, talepkâr, disiplinli bir baba figürü olan “karta” bu durumun örneğini oluşturmaktadır.

Genelde ebeveyn rollerinde görülen bu ikililiğin benzeri idari rollerde de görülebilmektedir. Batılı akademisyenler yukarıda da belirtildiği gibi “görev” ve “insan” odaklı yönetim biçimleri arasında tam bir ayırım yapmışlardır. Görev odaklı yöneticiler, otoriter ve hiyerarşinin gücüne dayalı bir yönetim tarzı benimserken, insan odaklı yöneticiler, eşitlik ve katılımcılık yaklaşımlarını benimsemektedir. Ancak Sinha (1980), “ilgi-görev” olarak tanımladığı liderlik tarzında hem güç hiyerarşisinin hem de insani kaygıların bulunduğunu savunmaktadır. Benzer şekilde Misumi (1985), performans (P) ve çalışanlar arası uyumun (M) sürdürülebilirliğini sağlama kaygılarının birleştiği PM liderlik yaklaşımını ileri sürmüştür. Bu yaklaşımlardan da

anlaşıldığı üzere paternalizm iyi niyet ve koruyuculuğun yanı sıra disiplin ve kontrol unsurlarının bir arada yer aldığı bir yaklaşımdır.

Yukarıda 90'lı yıllardan sonra liderlik çalışmalarında ele alınan çeşitli liderlik modellerine kısaca değinildi. Bundan sonra araştırmanın düzenleyici değişkeni olan dönüştürücü liderlik modelinin gelişimine, kavramsallaşmasına ve literatürde bu konuda yapılan çalışmalar bağlamında öncellerine ve ardıllarına değinilecektir.

4.3 Post Modern Liderlik Paradigması Olarak Dönüştürücü Liderlik

Toplumlar doğaları gereği her zaman bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Değişimin sürekli ve hızlı olduğu bilgi toplumunda liderlik anlayışı, geleneksel liderliğe göre büyük farklılıklar göstermektedir (Gül, 2003:769). Temelinde çalışanları örgütün hedeflerine ulaşmak için çalışmaya motive etmek olan geleneksel liderlik, geçmişe ve geleceğe bağlıdır ve literatürde “transaksiyonel/ iş gördürücü liderlik” olarak adlandırılır. Günümüz bilgi toplumunda ise, bilginin toplanması, arşivlenmesi ve işlenmesi kadar, geçmiş tecrübelerin değerlendirilerek, geleceğe yön tutacak deneyimlerin aktarılabilmesi de gerekmektedir (Akdemir, 2018:122). Dolayısıyla bilgi toplumunda liderlik, tek bir liderin kararlarına bağlı olmaktan ziyade örgütün değişime ayak uydurmasını ve rekabet gücünün devamlılığını sağlayarak varlığını koruması temeline dayanmakta ve liderin temel görevi de örgüt içerisinde değişime yol açmaktır (Barutçu ve Akatay, 2000:192).

Bilgi toplumunda liderlik için en önemli kriter, bilgiyi yönetebilmek anlamında astlarını etkileyip yönlendirebilmektir. Globalleşen dünyada, dağınık ve çok merkezli, çok kültürlü bir yapıya dönüşen örgütlerde, geleceği tahminlemek ve yönetebilmek yeni çağın liderlik özellikleridir (Yeniçeri, 2002:56). Bugünün dinamik çevre şartlarında rol alacak liderlerin aşağıdaki yetkinliklere sahip olması beklenmektedir (James, 1997):

- Liderlerin, mevcut bilgi ve kültür düzeylerinden etkisinde kalmayarak kendilerini ve çevrelerine karşı sorgulayıcı olmaları gerekmektedir.
- Üretimin ve yeni ürünlerin gelişiminin ardındaki itici kuvvetleri ve tesirlerini izleyebilmelidir.

- Yeni fikirlerin ortaya çıkartılmasında iletişimi ve çevreyi kullanabilmelidir.
- Değişen piyasa şartlarının istek ve ihtiyaçlarına hızlı ve doğru şekilde cevap verebilmelidirler.
- Sınırlı kaynaklardan maksimum düzeyde yararlanabilmelidirler.
- Örgüt içi ve dışı kültür, inanç ve yetenek farklılık ve çeşitlikleri fırsat olarak kullanabilmelidir.

Günümüzde liderler, astların sorunların üzerinden gelebilmesi için onların gelişimine önem veren, paylaşılan vizyonu örgüt içerisine aktarabilen ve ortak düşünce modelleri geliştirmeye çaba harcayan kısaca örgütte öğrenmeyi sağlamaktan sorumlu olan kişiler olmalı (Tapscott, 1998:233) ve yetkisinin kaynağının hiyerarşide değil bilgide olduğunun bilincinde olan ve astlarına yetkiyi devretmekten kaçınmayan bir yönetim tarzı benimsemelidir. Bilgi toplumu liderleri hızlı değişen çevresel şartların oluşturduğu tehdit ve fırsatların farkında olan, rakiplerini takip eden, araştırmacı karakterdeki kişilerden oluşmalıdır. Bu liderler, görevleri bir uzlaşma ve anlaşma içinde yaptırabilmeli, sakin, geleceğe ilişkin net bir vizyona sahip olmalı, içinde bulunduğu takım ile bu vizyonu paylaşmalı, astlarının fikirlerine önem verip, onların katılımı sağlamalı, yöneticiden ziyade yön göstermelidir (Arat, 1998:143). Farklı bir tanıma göre ise günümüz liderleri çevresel şartların değişiminden kaynaklanan fırsat ve tehditleri algılayan, rakiplerini izleyen, meraklı, araştırmacı ve vizyoner karakterdeki kişilerdir.

Dönüştürücü liderlik literatürde yeni bir kavram olmakla birlikte post-modern yönetim tarzları, küreselleşme ve rekabetin artması gibi çevre faktörlerinin etkisiyle özellikle son 25 yılda araştırmacılar ve örgütler arasında yaygın hale gelmiştir (Thite, 1999:253). Mevcut liderlik literatürü liderliğin iki büyük türü olan iş gördürücü ve dönüştürücü paradigmaları ekseninde yürümektedir. Dönüştürücü liderlik, ödüllendirme mekanizmalarını kullanarak astlarını etkileme, karizmatik bir rol model olma, teşvik ve motivasyonu sağlama, etkileyici bir vizyon sunma, astlara bireysel destek sağlama gibi davranışlarla hem yüksek çalışan performansına hem de örgütün verimliliğine katkı sağlamaktır (Sims Jr vd., 2009:150, Podsakoff, vd., 1990:107-142). Dönüştürücü liderlik yaklaşımında lider, örgütün mevcut yapısının devamlılığını sağlamak yerine, çalışanlara büyük hedefler vererek ve onları bu hedefler çerçevesinde

birleştirir ve örgütü değişen koşullara hazırlayarak, değişime öncülük eder (Barutçu ve Akatay, 2000:194). Bütünleştiricilik, öz-yeterlilik, farklı grupların koordinasyonu ile örgüt içi iletişimin kuvvetlendirilmesi, örgütün geçmişe değil, bugüne odaklanması ve geleceğe hazırlanması dönüştürücü liderliğin temellerini oluşturmaktadır (Ergeneli vd, 2007:705).

Bass'ın geliştirdiği modele göre dönüştürücü liderlik, belirsiz ve değişken ortamlar için etkili bir liderlik modelidir ve Bass'ın 1985 yılında yayınladığı kitap sonrasında araştırmacıların en çok üzerinde çalıştığı liderlik modeli haline gelmiştir (Nemanich ve Keller, 2007:50).

1980 yılından sonra yaşanan gelişmeler, örgütleri değişime zorladığından örgütler için, en geçerli yapının dönüştürücü liderlikle oluşturulabileceği en çok kabul gören tez olmuştur. Dönüştürücü liderlik de örgütün değişken bu çevre koşullarına uyumunu sağlayarak ve rekabet olgusu yardımıyla örgütü geleceğe hazırlar (Çelik, 1999:99). Dönüştürücü liderler, teknik yetenekleri ve kişisel zekalarından kaynaklanan entelektüel teşvik etme özelliğine sahiplerdir. Takımın ve organizasyonun vizyonlarını temsil edecek imajın oluşmasını sağlarlar (Akdemir, 2018:118).

Dönüştürücü liderler, astlarının pozitif gelişimini ve içsel motivasyonuna odaklanması ve onlara ilham kaynağı olması açısından astlarını güçlendirir, onların bireysel ihtiyaçlarını önemser ve onların liderlik potansiyellerini geliştirerek geleceğin liderlerini de yetiştirirler (Williams vd., 2009:2). Dolayısıyla dönüştürücü liderler, sosyal değişim yoluyla bireysel faydaların ötesinde bir yaklaşımla gelecek için vizyon tasarlayıp astlarını yüksek motivasyon ile bu vizyona inandırabilme kapasite ve enerjisi yüksek liderlerdir. Apple'ın kurucusu Steve Jobs bu tarz liderler için en bilinen örnektir (Sims Jr. vd., 2009:151).

Dönüştürücü liderlik, kısaca ortak bir vizyon oluşturarak liderlik ettikleri gruba yeni bir şekil vermek, çalışanların bireysel farklılıklarını ihtiyaçlarını, değer yargılarını gözetmek, çalışanları bilişsel anlamda yönlendirmek konularında liderin yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 2006:18). Liderler, çalışanları yeni vizyona ortak etmek için onlara ilave görevler vermekte, örgüt kültüründe değişimler yaparak çalışanların kendilerine inanarak potansiyellerini çıkartmaya yardımcı olmaktadır.

Dönüştürücü liderler için örgütlerini değişim ve reform esas olduğundan ekiplerini yenilikçi süreçler, farklı kültürler ve değişik vizyonlarla yönetme eğilimi göstermektedirler (Eren, 2001:483).

Dönüştürücü liderlik aşağıdaki dört temel uygulama aşamasına sahiptir (Karkın, 2004:56):

- Değişime yönelik ihtiyacın belirlenmesi,
- Yeni düzene geçişin planlanması ve yönetilmesi,
- Geleceğe yönelik yeni vizyon tasarlanması,
- Değişimin yaygınlaştırılması ve kurum kültürü haline getirilmesi.

Özetle örgütün değişen şartlara uygun olarak dönüşümünü yöneten dönüştürücü liderlik, bilgi toplumu için en uygun liderlik yaklaşımıdır. Bu nedenle günümüz örgütlerinin tercihi sorunlara çözüm üretmeye odaklanan iş gördürücü/transaksiyonel liderlik yerine, liderle çalışanları sorunları tespit ve çözümleme noktasında birleştiren dönüştürücü liderlik olmaktadır (Gül, 2003:772).

Tüm bu tanım ve yaklaşımlardan yola çıkarak dönüştürücü liderliğin davranış göstergelerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Akdemir, 1998:71):

- Vizyon Belirlemek ve takıma vizyon doğrultusunda yön çizebilmek
- Yetkin ekipler kurarak, onlarla çalışabilmek
- Polimatik kişilik ve derinliğe bilgili olmak
- Yetki ve sorumluluk devri yapabilmek
- Yaratıcı düşünce ve bakış açısına sahip olmak
- Problem çözme yeteneğine sahip olmak
- Kuvvetli bir hayal gücüne sahip olmak
- Paradigmaları yıkabilmek, farklı bakış açılarına ve yeniliklere açık olmak
- Pozitif bakış açısına sahip olmak
- Cesaret

Dönüştürücü liderlik bahsi geçen diğer post modern liderlik tarzları ile birçok açıdan örtüşmektedir. Örneğin Burns (1978), sosyal değişim kuramı kapsamında politikacıları politikacıların kampanya ve oy toplama süreçlerinden yola çıkarak dönüştürücü liderliğin başlangıcının politik liderlik olduğunu savunmuştur (Bass ve Riggio, 2006:3). Literatürde ortaya çıkış şekli, politik yaklaşımı benimsemesi ve gelişim süreci değerlendirildiğinde dönüştürücü liderliğin, politik liderlik ve karizmatik arasındaki benzerliklere odaklanan çalışmalar da mevcuttur. Bass (1985)'da çıkış süreci ve analitik yapısıyla başlangıçta karizmatik liderliğin aynı görülmesinden hareketle “karizmayı” dönüştürücü boyutlarından biri olarak tanımlamıştır (Hunt, 1999:135). Politik liderlik çalışması sonucunda, dönüştürücü lider ve etkileşimci lider olarak ortaya politik becerilere sahip iki farklı tarzda liderlik çıkmıştır (Ewen, vd., 2013:516). Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik literatürde farklı iki liderlik tipi olarak görülmesine rağmen astlarını ve örgütün çıktılarını olumlu olarak etkileme, etkileyici bir vizyon belirleyerek hedefler ortaya koyma, astlarını bu hedeflere motive etme gibi ortak özellikleri bulunmaktadır (Ryan ve Tipu, 2013:2117). Bu benzeşen özellikler sebebiyle dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderliğin birbirinden etkilendiği söylenebilir (Wofford vd., 1998:55-84; Epitropaki ve Martin, 2013:299-315; Birasnav, 2014:1622- 1629). Dönüştürücü liderliğin tercih edilmesinin nedenlerinin başında, ilham verici motivasyon boyutu ile astlarının gelişimine ve motivasyonuna odaklanması, onların ihtiyaçlarını önemseyerek liderlik potansiyellerini ve performanslarını geliştirmesi ve diğer liderlik tiplerine göre takipçilerini daha fazla motive edebilme becerisine sahip olması gelmektedir (Bass ve Riggio, 2006:4, Popper vd., 2000:268). Bu açıdan güçlendirici liderlik (empowering leadership) ile dönüştürücü liderlik kavramlarının birbirlerinden etkilendiği de savunulmaktadır (Ilies vd., 2006:1, Amundsen ve Martinsen, 2014:487). Dönüştürücü liderlerin değişen şartlara uygun ve gelişebilen bir vizyon oluşturmak, bu vizyonu örgüt içinde yaymak ve gerçekleştirmek için geleceğe yönelik stratejiler kurmak öncelikleri arasındadır (Berson ve diğerleri, 2001:53-56). Bu nedenler öne çıkan özelliklerinin başında yaratıcılık, iletişim, güçlendirme, etkileşim ve hırs gibi kişilik özellikleri bulunmaktadır (Hackman ve Johnson, 2013:103-120). Vizyon kurma, geliştirme ve astlarını bu vizyon doğrultusunda yönlendirme ve güçlendirme kavramlarına odaklanması açısından vizyoner liderlik ile benzeşmektedir (Aksu, 2009:2439).

1980’li yıllarda dikkat çeken bir diğer liderlik yaklaşımı olan “stratejik liderlik” ise; astlarına rehberlik yapan, onları destekleyen ve geribildirim ile besleyen, örgütün değişen şartlara uyumunu sağlamak için stratejiler üreten liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Elenkov vd., 2005:676; Dikmen, 2012:145). Tanımı ve özellikleri nedeniyle dönüştürücü liderliğin stratejik liderlik ile de birçok yönden örtüştüğü görülmektedir (Aslan vd., 2011:627- 642; Martini, 2008; Elenkov vd., 2005:676). Astların kişisel gelişimleri için onlara yardım ve hizmet eden ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutan kişiler olarak bilinen hizmetkar liderler ile vizyon yaratma doğrultusunda güven, iletişim, etkileşim, inanç ile hizmet etme özellikleri açısından dönüştürücü liderlik birbirlerine benzemektedir (Farling vd., 1999:51).

Bu tez çalışmasında psikolojik esenlik ile takım performansı arasındaki etkileşimde dönüştürücü liderlik modelinin seçilmesinin temel nedenlerinden bir tanesi de yukarıda ifade edildiği gibi diğer liderlik tarzlarıyla da ilişkili olması ve onları kapsamasıdır. Yazında yapılan ampirik çalışmalarda da dönüştürücü liderliğin birçok örgütsel çıktı ve özellikle performans üzerinde etkili olması, kapsayıcı bir liderlik modeli olması ve ayrıca günümüz örgütlerinin liderlik ihtiyacına en çok cevap veren liderlik tarzı olması gibi tespitler araştırma modelinde dönüştürücü liderliğin değerlendirilmesini bir açıdan zorunlu ve isabetli kılmaktadır.

4.4 Dönüştürücü Liderlik Teorileri

Literatürde dönüştürücü liderlik konusunda üretilen farklı teoriler bulunmaktadır ve bunlara toplu halde “dönüştürücü liderlik teorileri” adı verilmektedir. Burada bu teorilerden en çok benimsenenlerden kısaca bahsedilecektir.

4.4.1 Burns’un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Literatüre bakıldığında dönüştürücü lider kavramının ilk kez Burns tarafından kullanıldığı görülmektedir. Burns’e göre dönüştürücü lider; potansiyel izleyicilerin istek veya ihtiyaçlarını fark ederek, bunları karşılayan, astların nasıl motive olacaklarını anlayıp onların normalden daha fazla bir performans ile amaçlara yönlendiren kişidir. Weber’in karizmatik liderlik kuramında olduğu gibi Burns’ün yaklaşımı da dönüştürücü liderlikte de liderlerin normal insanlardan farklı

özelliklerinin olduğunu savunmaktadır. Bu iki liderlik modelinin temelinde de ahlaki bir anlayış bulunmaktadır. Burns, dönüştürücü liderleri entelektüel, reformcu, devrimci ve kahraman niteliğindeki liderler olarak dört alt gruba ayırmaktadır.

4.4.2 Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bass ve Avolio'nun, yaptıkları çalışmalara göre dönüştürücü liderlik varolan birçok liderlik tipinden yalnızca biridir. Bu yaklaşıma göre dönüştürücü liderin dört temel belirleyici özelliği bulunmaktadır. Bunlar: vizyoner motivasyon, entelektüel teşvik, karizma ve kişiye özel ilgidir.

Vizyoner motivasyona sahip dönüştürücü liderler astlarının belirli bir vizyona inanmalarını sağlayarak onları motive eden ve kendi istekleriyle bu vizyon doğrultusunda hareket etmelerini sağlar.

Değişimlerin gerçekleşebilmesi kişilerin tutucu yargılardan uzaklaşmaları ile mümkün olmaktadır. Dönüştürücü lider, astlarını serbestçe düşünmeleri ve fikirlerini tartışmaları için onları teşvik eden kişilerdir. Bu, onların entelektüele teşvik özelliklerinin bir çıktısıdır.

Karizma, bireyin kendisine has olan, etrafındakileri etkileyen ve çok rastlanmayan bir özellik olup, liderliğin doğasında mevcuttur. Dönüştürücü liderin, belirlenen vizyonu ve değişimi astlarına benimsetmesi, çoğunlukla liderin karizması ile mümkün olabilmektedir.

Lider, astlarının desteğini alabilmesi onlarla etkileşimde bulunmasını gerektirmektedir. Liderin astları tarafından “adil” olarak algılanması için astların her biri ile eşit mesafede ve her birinin kendi özelliklerini dikkate alarak, etkileşimde olması gerekir.

4.4.3 House'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

House'un teorisi liderliğin temel özelliklerinden olan karizma üzerinde durmakta ve bu anlamda karizmatik liderliği savunmaktadır. House'a göre karizmatik liderlerin ortak özelliklerinin başında kendilerine olan özgüvenleri gelmektedir. Bu tip liderler, kişileri kendilerine hayran bırakarak, onlar üzerinde kontrole sahip olabilirler.

Rol modeli olarak değerlendirilen karizmatik liderler, belirledikleri vizyonu kabul ettirmek için kendi inançları, değerleri ve amaçları yaşam tarzları ile ortaya koyarlar. Karizmatik liderler, astlarına duydukları güveni açıkça ortaya koyarak, astların kendilerine güven duymalarını teşvik ederler. Bunu göstermek için astların fikirlerini de alarak demokratik bir davranış yaklaşımı sergilerler.

4.4.4 House ve Shamir'in Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderlik kavramlarının birbirine çok yakın kavramlar olduklarını savunan House ile Shamir'e göre her iki türdeki liderler astlarının ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve amaçlarını bireysellikten çıkartarak ortak hale getirirler. Bu liderler benimsedikleri vizyonu astlarına inandırarak onların vizyonu gerçekleştirmek için hareket etmelerini sağlarlar. İnandırma, maddi unsurlardan ziyade inanç ve ahlaki objeler gibi ideolojik unsurlar kullanılmaktadır. Her iki tip liderlikte de liderler davranışları aracılığıyla astlarına güvendiklerini gösterirler ve onlar için zorlayıcı hedefler belirlerler.

4.4.5 Warren Bennis'in Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bennis'in tanımlamış olduğu liderlik özellikleri aşağıdaki gibidir:

Vizyon Oluşturmak: Lider, takımın vizyonunun oluşturulmasını ve üyelerin bu vizyona odaklanmasını sağlar.

Ortak Değerler Oluşturmak: Lider, takımın ortak değerlerinin, standartlarının, kurallarının oluşmasını ve tüm ekibin bunları benimsemesini sağlar.

Güven Duygusu Oluşturmak: Takım yelerinin, inisiyatif almasını teşvik ederek, kendilerine güvenlerinin gelişmesini sağlar.

Kendini Tanımak: Lider, kendini tanıyan ve vizyonu gerçekleştirebilmek için özelliklerini şekillendirebilen kişidir.

4.4.6 Kouzes ve Posner'in Yaklaşımı

Kouzes ve Posner araştırmalarında dönüştürücü ile karizmatik liderlik konularını birlikte değerlendirerek kişilerdeki liderliğin varlığı ve gelişimini ölçmeye

yönelik olarak “Liderlik Uygulamaları Envanteri (Leadership Practices Inventory)” adında, aşağıdaki beş unsurdan oluşan bir envanter geliştirmişlerdir:

- Gelişim fırsatlarını belirlemek ve risk alarak süreçleri zorlamak,
- Liderin oluşturduğu vizyonu astlarına benimseterek vizyonu yerleştirmek,
- Astlar arasında sosyal ilişkileri geliştirerek onları harekete geçirmek ve iş birliği yapmalarını sağlamak,
- Davranışlarla astlara rol modeli olmak,
- Astları cesaretlendirerek inisiyatif almalarını sağlamak.

4.4.7 Kotter ve Heskett’in Teorisi

Kotter ve Heskett, çalışmalarında liderlik kavramını diğer yaklaşımlardan farklı olarak “kültür” çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Bu doğrultuda araştırmacılar, lideri, bir örgütün kültürünü değiştirmek için dönüşümü hazırlayan, organize eden, süreci motive eden, başarı ve riskleri paylaşan iyimser ve vizyon sahibi olan kişiler olarak tanımlamaktadır.

Bu yaklaşıma göre liderler, mevcut durumu analiz ederek, değişim ihtiyacını belirlerler. Bu doğrultuda mevcut durum ve gelecek ile öngörülerinden yola çıkarak örgüt için geliştirdikleri vizyon vasıtasıyla mevcut durumu zorlar, takım üyelerini bilgilendirir, vizyonu kabullenmeleri ve gerçekleştirmeleri için motivasyon yaratırlar.

Dönüştürücü lider astların ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren, değişim gelişim ile onların performanslarının üst seviyeye ulaşmasını sağlayan liderdir. Bu, liderin vizyon sahibi olması ve bunu astlarına benimsetebilmesi ile mümkün olmaktadır. Amaçlara ulaşma konusunda lider, astlarının potansiyellerini fark etmelerini ve kendilerine inanmalarını sağlamak, işe adanmışlıklarını ve örgüte bağlılıklarını artırmak için bir rol modeli olur (Bass ve Avolio, 1990:231-272).

Bass (1996) dönüştürücü liderliğin 4 alt boyutu olduğunu belirtmektedir. İdealleştirilmiş etki yani liderin takipçileri üzerinde karizmatik bir etkiye sahip olması; bireysel ilgi yani bireyin kişisel hedef ve beklentilerinin kuruluşun hedefleri ve misyonu ile örtüşecek şekilde koçluk ve mentorluk yapılması ve lider tarafından kişisel gelişim için sürekli bir geribildirim verilmesi; entelektüel olarak çalışanlarından

yüksek performans beklemek başka bir deyişle, astlarına yaratıcılıklarını teşvik etmek, zorlayıcı hedefler koyarak onları bu hedeflere ulaşmak için teşvik etmek yani liderin astlarına bir rol model teşkil etmesi. Yapılan çalışmalar dönüştürücü liderlik tarzının liderden duyulan tatmin, lidere güven, yönetime ve kuruluşa güven, örgüte bağlılık, grup performansı, örgüt vatandaşlığı davranışı gibi değişkenler üzerinde pozitif yönde katkısı olduğunu ortaya koymaktadır (Den Hertog, Koopman ve Van Muijen, 1996:35-50).

4.5 Dönüştürücü Liderliğin Bileşenleri

Dönüştürücü liderlik yaklaşımının temel davranış boyutları; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve ilham verici motivasyondur. Bu sınıflandırma ilk olarak Bass tarafından ortaya atılmış ve diğer araştırmacılar tarafından da benimsenmiştir. (Hardy vd., 2010:22, Purnanova ve Bono, 2009:344; Patiar ve Mia, 2009:254, Simic, 1998:50).

4.5.1 Mükemmelleştirilmiş Etki

Örgütlerde, lider, astları tarafından takdir edilmesini ve kendisine güven duyulmasını sağlayarak radikal değişiklikleri onlara benimsetir (Patiar ve Mia, 2009:254). Bu şekilde örgütlerde yapmaya çalıştıkları radikal değişimler çevreleri tarafından kabul edilmekte ve destek görmektedir. Mükemmelleştirilmiş etkide, lider bütüncül hedef ve amaçları gerçekleştirmek için risk alabilir ve özverili, etik ve ahlaki davranışlar sergiler (Cho ve Dansereau, 2010:411). Bu nedenle, onurlu ve güvenilir bulunan, takdir gören, örnek alınan ve örgütte kabul gören bireylerdir. Bu davranışlarını tamamlayan yüksek ahlaklı ve etik davranışları ile çevrelerine rol model olurlar. Pozisyonlarını ve yeteneklerini kendi hedefleri için değil örgütün, hedeflerine ulaşmak için yönlendirirler.

4.5.2 İlham Verici Motivasyon

Lider, her koşulda geleceği iyi okuyan, astlarına ilham veren, ekip içerisinde geleceğe, değişime ve sorumluluklara karşı heyecan yaratan ve astlarını cesaretlendiren kişilerdir. Dönüştürücü liderlik modelinin bu bileşeni liderin astları hedeflere ulaşmada motive edici iletişim ve etkileşim yetkinliğini göstermektedir (Patiar ve Mia, 2009:254). Liderlerin gösterdikleri tutum ve davranışlar astların

görevlerini başarmak için coşku ve heves oluşturarak morallerini yükseltmektedir. Bu, astların geleceğe bakışını ve örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyerek örgütün gelecekteki hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olur (Hardy vd., 2010:22).

4.5.3 Zihinsel Uyarı

Liderler, kalıplaşmış yargılardan uzaklaşarak, astların yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde onları teşvik eden ve onların yeni bakış açıları geliştirilmelerini sağlayan kişilerdir. Liderler, astların mevcut yargıları sorgulayıcı bir şekilde tekrar gözden geçirerek, geniş bir bakış açısı ile değerlendirmelerini, problemlerin çözümüne yönelik bakış açılarını değiştirmelerini sağlar. Bu astların sorunlara daha yaratıcı ve cesaretle yaklaşarak yenilikçi çözümler bulabilen, liderden bağımsız astlara dönüşmelerini sağlar (Şimşek ve Iraz, 2004:110).

4.5.4 Bireyselleştirilmiş İlgi

Astların değişim sürecine katkılarının sağlanabilmesi, istek ve ihtiyaçlarının, yeteneklerinin, inanç ve değerlerinin anlaşılması ve analiz edilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Dönüştürücü liderlerin her bir astı ayrı birer birey olarak değerlendirip, onlara koçluk ve mentorluk yapması dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunu oluşturmaktadır (Iraz ve Şimşek, 2004:110). Astların güçlü ve zayıf yönlerini görmelerini sağlayarak öğrenmeleri ve deneyim kazanmaları için onlara yetki verir, sürekli geribildirim ile kendine güvenlerini destekler. Burada amaç sadece astların verilen görevin başarması değil aynı zamanda bağımsız birer birey olarak geleceğe hazırlanmalarını sağlamaktır (Osborn ve Marion, 2009:194). Bu boyuttaki kilit nokta her çalışanın ihtiyaçlarının kendine özgü ve birbirinden farklı olmasıdır. Bu nedenle dönüştürücü liderler, astların ihtiyaçlarını tespit ederek onlara sorunları çözmelerinde destek olmalı ve potansiyellerini açığa çıkaracak görevler vermelidir (Ergeneli ve diğerleri, 2007:704).

4.6 Dönüştürücü Liderliğin Öncelleri ve Ardılları Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yukardaki bölümlerde dönüştürücü liderliğin bileşenleri ve kavramsal alt yapısı üzerinde duruldu. Bu bölümde de dönüştürücü liderlik ile ilgili literatürde yapılan meta analizlerden yararlanılarak dönüştürücü liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olan değişkenler yani önceller ve dönüştürücü liderliğin olması

durumunda örgütlerde ortaya çıkan sonuçlar başka bir deyişle ardıllar incelenecektir. Önceller ve ardıllar bağlamında yapılan bir analiz dönüştürücü liderlikle ilgili literatürde yapılan çalışmaları özetlemek ve aynı zamanda dönüştürücü liderliğin hangi birey, grup ve örgüt düzeyindeki değişken ile birlikte araştırıldığını ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. Dönüştürücü liderlik yukarıdaki başlıklarda da ifade edildiği gibi en yaygın olarak araştırılan ve günümüzün hâkim liderlik paradigmalarından birisidir. Yapılan öncül ve ardıl analizinde de görüleceği gibi daha önce literatürde dönüştürücü liderliğin performans/görev performansı/örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bağlamsal performans değişkenleri ile ilişkisi bire bir araştırma modellerinde incelenmiştir. Aynı şekilde psikolojik esenlik yazınında da psikolojik esenliğin dönüştürücü liderlik tarzından etkilendiğine yönelik çalışmalar mevcuttur. Ancak bu tez çalışmasında ilk defa psikolojik esenlik, dönüştürücü liderlik ve takım performansı değişkenleri ile birlikte bütüncül bir modelde ele alınmaktadır. Bu da tez çalışmasının psikolojik esenlik ve dönüştürücü liderlik yazınına olan kuramsal katkısı açısından önem taşımaktadır. Bu tez çalışmasının değişkenleri arasındaki teorik çerçeve bundan sonraki bölümde daha net olarak ortaya konulacaktır. Bu bölümde ise örgütsel davranış alanında dönüştürücü liderlikle ilişkilendirilen diğer değişkenlere yer verilecektir.

Ünal (2017) tarafından meta-analiz yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen ve dönüştürücü liderliğin örgütsel çıktılara olan etkisinin araştırıldığı doktora tez çalışmasında, dönüştürücü liderliğin örgütsel anlamda iklim, kültür, adalet, güven, bağlılık, esenlik ve yenilikçilik kavramları üzerinde yüksek düzeyde ve pozitif yönlü, örgütsel vatandaşlık, girişimcilik, duygusal zekâ, motivasyon, iletişim becerisi, ve performans üzerinde orta düzeyde ve pozitif yönde, tükenmişlik, mobbing ve örgütsel sessizlik üzerinde ise negatif yönlü etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu araştırmaya göre dönüştürücü liderlik en çok örgütsel adalet, en az da performans üzerine etki etmektedir.

Ülkemizde dönüştürücü liderlik hakkındaki akademik çalışmalar incelendiğinde, çoğunluğunun örneklem olarak eğitim kurumlarındaki yöneticileri konu edindiği görülmektedir. Ticari veya endüstriyel faaliyet gösteren örgütlerde yapılmış olan çalışmalar ise daha çok dönüştürücü liderlik ile örgüte bağlılık arasındaki etkileşime odaklanmaktadır.

Doğın (2007)'ın iş tatmini ile eylemsel (iş odaklı) ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırması, Ankara OSTİM Organize Sanayi Sitesi'ndeki bankalarda yapılmıştır. Bu çalışmada göre çalışanların eylemsel liderlik algısı, dönüştürücü liderlik algısına göre daha fazla iş tatmini sağlamadığı görülmüştür.

Yavuz (2006) tarafından turizm sektöründe yapılan araştırma çalışmasında ise dönüştürücü ve etkileşimli liderlik kavramlarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre örgütsel bağlılık, dönüştürücü liderlikten, etkileşimli liderliğe göre daha fazla etkilenmektedir. Duralı ise bu iki liderlik kavramının çalışanlar üzerindeki algısını demir-çelik sektöründeki örgütlerde incelemiştir. Bu çalışmaya göre dönüştürücü liderliğin çalışanlar üzerindeki algısı etkileşimli liderliğe göre daha olumlu düzeydedir.

Tuna'nın (2009) yaptığı tez çalışmasında da örgütsel bağlılık kavramı ile dönüştürücü ve eylemsel liderlik kavramları karşılaştırılmış, araştırma sonucunda ise dönüştürücü liderliğin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediği ancak eylemsel liderliğin örgüte bağlılığı azaltıcı bir etki yarattığı görülmüştür. Basol, havacılık sektöründen bir örneklem ile yaptığı tez çalışmasında liderlik tarzları ile örgütsel öğrenme gelişimi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmanın sonucuna göre liderlik tarzları, örgütsel öğrenme gelişimini pozitif yönde etkilemektedir. Araştırmanın bir diğer çıktısı da dönüştürücü liderliğin bu etkileşimdeki rolünün diğer tarzlara göre daha fazla olmasıdır.

Yılmaz ve Şahin (2016), 322 okul yöneticisinin örneklem olarak seçildiği araştırmalarında, psikolojik esenlik ve bazı kişisel değişkenlerin dönüştürücü liderlik algısı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada psikolojik esenlik ve dönüştürücü liderlik ölçekleri kullanılarak yaptıkları analize göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin, medeni durum, psikolojik esenlik, çalışma süresi ve pozisyon değişkenlerinden anlamlı düzeyde etkilendiği ancak cinsiyetin bu şekilde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Bankacılık sektöründe çalışanların dönüştürücü liderlik algıları üzerine yapılan bir çalışmada da Kars'ta ve Rize'de bulunan banka çalışanlarının dönüştürücü liderlik algıları incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin ve çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının yüksek olduğu

görülmüştür. Çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların demografik verileri açısından dönüştürücü liderlik anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre liderlerin, tüm çalışanlara aynı tutum ve davranışları sergilediklerini söylemek mümkündür. Diğer taraftan araştırmada dikkat çeken en önemli bulgu da meslek tercihini isteyerek yapan ve yapmayan çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğudur.

Bankacılık sektöründeki 240 banka çalışanından elde edilen verilerle yapılan başka bir araştırmada da dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma etkileşiminde etik iklimin aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırmada dönüştürücü liderlik puan ortalaması 3,65 ile ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Bu, örneklem kapsamındaki örgütlerde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını gösterme eğiliminde olduklarını ifade etmektedir. Araştırmanın yazarlarına göre günümüz dünyasında değişim sorunluluktan ziyade bir yaşam biçimi olarak değerlendirilmeli ve yöneticilerin de bu bakış açısıyla ilerlemesi gerekmektedir. Bu nedenle örneklem kapsamındaki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları yeterli düzeyde olmadığı düşünülmektedir. Özellikle de 2008 yılından sonra yaşanan krizler nedeniyle dönüştürücü liderlik davranışına en çok ihtiyacı olan sektörlerden bir olan bankacılık sektöründe, çalışanların problem çözme yetkinliklerini ve potansiyellerini geliştirmeleri önemlidir. Araştırmaya göre dönüştürücü liderlik işe yabancılaşmayı olumsuz yönde etkilemekte ve bu ilişkide çalışanların etik iklim algısı kısmi aracılık rolü üstlenmektedir.

Otel yöneticilerinin, kişilik özelliklerinin astları tarafından nasıl algılandığını ve bu özelliklerin dönüştürücü liderlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin dönüştürücü liderlik boyutu ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli kullanılmıştır (Akgündüz vd., 2015:83-97). Bu araştırmanın sonucunda astlar, yöneticilerini sorumluluk ve deneyime açıklık açısından yüksek duygusal denge alt boyutu açısından da düşük olarak değerlendirmişlerdir. Araştırmaya göre, yurtdışında yapılan araştırmaların sonuçlarına benzer olarak sorumluluk yöneticilerdeki en baskın kişilik özelliği olarak bulunmuştur. Bu çalışmanın bulgularına bağlı yöneticilerin kişilik özelliklerini baskınlık derecesine göre; değişime açıklık ve sorumluluk, uyumluluk, dışa dönüklük ve duygusal denge olarak sıralamak mümkündür. Araştırma sonucuna bağlı olarak,

farklı karakterdeki çalışan ve müşterilerin yer aldığı turizm sektöründe, yöneticilerin güçlü sosyal ilişki yetenekleri olduğu görülmüştür. Bununla birlikte araştırmaya göre yalnızca sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özellikleri yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını etkilemektedir. Liderlik araştırmalarında Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli, liderin kişilik özelliklerinin astları tarafından nasıl algılandığını belirlemek açısından sıklıkla kullanılmaktadır (Robbins ve Judge, 2012:377).

Otel yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkisinin incelendiği araştırmaya Afyon ilindeki termal otellerde çalışan kişinin katıldığı araştırmada dönüştürücü liderlik alt boyutlarının örgüt sağlığı alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur., Değişken rekabet koşulları sebebiyle, son dönemde sıklıkla araştırılmakta olan örgüt sağlığı kavramı en basit haliyle, örgütün çalışanları arasındaki uyumu ve hedeflerine ulaşabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Sandıkçı, Vural ve Zorlu, 2015:161-200).

2018 yılında vakıf üniversitelerinde yapılan başka bir çalışmada da dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizine göre, dönüştürücü liderliğin iş tatminini pozitif olarak yordadığı bulunmuştur. Araştırmada iş tatmini içsel ve dışsal olarak incelenmiş ve dönüştürücü liderliğin ve alt boyutlarının dışsal iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Başka bir araştırmada da çalışanların dönüştürücü liderliğe yönelik sadakatlerinin empati kurma davranışları ve yöneticilerine olan sadakatleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. (Akçay ve Akyüz, 2014:157-184). Araştırma, Trabzon'da döküm alanında faaliyet gösteren ve 500 kişinin üzerinde bir çalışanı olan büyük ölçekli bir işletmede yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yöneticileriyle empatik bir iletişime sahip olması, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını ve çalışanların yöneticilerine olan bağlılıklarını olumlu olarak yordamaktadır.

Dönüştürücü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütle özdeşleşme değişkenleri ile ilişkisinin incelendiği bir yüksek lisans tezinde de Aydın, Nazilli'de bulunan 7 kamu kuruluşundaki 147 çalışandan elde edilen veriler ile yapılan analize göre psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmüştür. Demografik değişkenler kontrol altında

tutulduğunda, örgütsel özdeşleşmenin dönüştürücü liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide, aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Dönüştürücü liderliğin öncellerini belirlemeye yönelik kültürlerarası karşılaştırmalı bir araştırmada da dönüştürücü liderliğin öncelleri daha önce yazında yapılan eğitim, kamu yönetimi ve kâr amaçlı örgütler ve psikoloji alanındaki çalışmalar incelenerek üç alt başlık altında gruplandırılmıştır. Liderin özellikleri, Örgütsel değişkenler ve liderin takipçilerinin özellikleri. Liderin özellikleri olarak öz yeterlilik, kişisel değer sistemleri, kişilik, duygusal zekâ ve bilişsel yetenek gibi birey düzeyindeki değişkenlerin dönüştürücü liderliğe etkisi ele alınmıştır. Örgütsel karakteristikler bağlamında örgütsel adalet algısı kuvvetli bir öncel olarak ele alınmaktadır. Liderin takipçileri ve meslektaşları bağlamında da takipçilerin olgunluk düzeyleri incelenmiştir. Çalışmanın yazarları aynı zamanda bu grupları dönüştürücü liderliğin içsel ve dışsal öncelleri olarak da gruplandırmaktadır. Bu bağlamda liderin bireysel özelliklerinden kaynaklanan öz-yeterlilik, bilişsel kapasite, motivasyon, problem çözme becerileri, kişilik yapısı ve yönelimi gibi faktörlerin dönüştürücü liderlik üzerinde önemli bir açıklayıcı güce sahip olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, dışsal ve çevresel faktörler olarak adlandırılan örgütsel adalet algısı ve işbirlikçi kültürler de dönüştürücü liderliğin öncelleri olarak doğrulanmıştır. Destekleyici, pozitif ve işbirlikçi sosyalizasyon uygulamalarının da dönüştürücü liderliğin ortaya çıkmasında önemli çevresel faktörler olduğu da araştırmada bulgulanmıştır. Takipçilerin duygusal zekâları ve olgunluk düzeyleri de dönüştürücü liderliğin öncelleri olarak dışsal faktörler içerisinde yerini almaktadır.

Ünal (2017) tarafından dönüştürücü liderliğin örgütsel çıktıları üzerindeki etkilerinin meta- analiz yöntemi ile incelendiği meta- analiz çalışmasında da dönüştürücü liderliğin birçok örgütsel çıktı ile ilişkisi kapsamlı bir model ile araştırılmıştır. İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçi davranış, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel güven, mobbing, tükenmişlik, motivasyon, girişimcilik ve örgütsel sessizlik değişkenleri ile ilişkileri irdelenmiştir.

5 PSİKOLOJİK ESENLİK, DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE TAKIM PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Bu tez çalışmasında temel olarak psikolojik esenliğin takım performansı üzerindeki etkisinde dönüştürücü liderlik modelinin düzenleyici rolü araştırılmaktadır. Daha önceki bölümlerde birbirinden bağımsız olarak konu anlatımı ile aktarılan araştırma değişkenlerinin birbiri ile kuramsal ilişkilerinin tartışılması ise bu bölüme bırakılmıştır. Böylelikle araştırmanın kuramsal çerçevesinin oluşturulması, araştırma modelinin çizilmesi ve araştırma hipotezlerinin belirlenmesi mümkün olacaktır.

Düzenleyici değişken tanımına uygun olarak bu bölümde öncelikle araştırmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik esenliğin performans ve takım performansı üzerindeki etkisi tartışılacak, daha sonra psikolojik esenlik ve dönüştürücü liderlik ve de dönüştürücü liderlik ile takım performansı arasındaki ilişkilere değinilecek, başka bir deyişle araştırmanın değişkenleri olan psikolojik esenlik, dönüştürücü liderlik ve takım performansının bir arada etkileşimleri irdelenecektir.

5.1 Psikolojik Esenliğin Takım Performansı ile İlişkisi

Psikolojik esenlik kavramı ve yaklaşımlarının yer aldığı Bölüm 1’de de ifade edildiği üzere, psikolojik esenlik hali, bireyin, hayat doyumu, sağlığı, özgüveni, motivasyonu ve pozitif bakış açısına sahip olma durumunu olumlu yönde etkilemektedir (Deneve ve Cooper, 1998:198). Bireyin psikolojik esenlik düzeyinin yüksek olmasının, bireysel performansını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Psikolojik esenlik ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen yabancı literatürde birçok araştırma olmasına rağmen (Wright, Larwood ve Deney, 2002:109-126; Wright, Cropanzano ve Bonett, 2007:93-104), yerli literatürde bu ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı azdır.

Literatürde psikolojik esenlik kavramı ile sıklıkla birlikte ele alınan psikolojik sermaye kavramının performans üzerindeki etkisini irdelleyen çalışmalara da rastlanılmaktadır.

Psikolojik sermaye, bireyin gelişimine ve performansına katkı sağlayan psikolojik bir kaynak olduğundan örgütün diğer kaynakları ile birlikte kullanılması, örgüte verimlilik ve rekabet avantajı açısından olumlu katkı sağlayacağından bir yönetim aracı olarak benimsenmelidir (Luthans vd., 2005:343-372). Psikolojik sermaye ile bireysel performans ilişkisi yurtdışı literatüründe farklı sektörlerde gerçekleştirilmiş araştırmalarla zaman zaman ele alınmış, ancak yerli literatürde bu konudaki çalışmalar yok denecek kadar azdır.

Benzer bir bakış açısı ile çalışanların psikolojik esenlikleri ve olumlu psikolojilerinin de çalışan performansı ve takım performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığı da ülkemiz literatüründe ampirik olarak incelenmesi gereken bir konudur. Teorik olarak psikolojik esenlik düzeyi yüksek çalışanların performans düzeylerinin de artış göstermesi ve ayrıca psikolojik esenlik düzeyi yüksek bireylerden oluşmuş takımların da yüksek performanslı olmasını beklemek yanlış olmayacaktır. Olumlu duygu durumu içerisinde, yaşama angaje olma düzeyleri yüksek, iyi, doyumlu ve kaliteli ilişkileri olduğunu düşünen, başarı duygusu yüksek bireylerin olumlu çalışan tutum ve davranışları içerisinde olmasını bekleyebiliriz. Aynı zamanda psikolojik esenlik bir arada takım halinde çalışma ve işbirlikçi davranışlar sergileme düzeyine de etki edebilecektir. Daha önce literatürden psikolojik esenliğin takım performansı üzerindeki etkisini irdeleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Kuramsal öngörülerin ötesinde psikolojik esenlik ve takım performansı arasındaki ilişkinin ampirik olarak da incelenmesi literatürdeki bu boşluğu dolduracak ve yüksek performanslı takımlar ile çalışmak isteyen örgütler açısından da uygulamada katkı sağlayacaktır. Bu sebeple bu araştırmamızın merak edilen ilk sorunsalı psikolojik esenliğin takım performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı ve etkinin yönü ve derecesidir.

5.2 Psikolojik Esenliğin Dönüştürücü Liderlik ile İlişkisi

Literatür taraması bölümünde de ifade edildiği üzere psikolojik esenlik, sağlıklı bir birey olarak gelişim gösterme, kendini kabul, başarılı sosyal ilişkiler kurma gibi yaşamımızdaki varoluşsal meydan okumaları yönetmektir (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002:1007-1022) ve bireylerin yaşam doyumu, ilgi ve sorumluluk alanları, neşe ve keder gibi duygusal tepkileri, iş, sağlık, sosyallik gibi yaşam alanlarına yönelik öznel değerlendirmelerini içerir.

Psikolojik esenliği yüksek bireyin kendisine ilişkin değerlendirmeleri de olumludur. Bu tarz bireyler kendisiyle barışıktır ve çevresiyle pozitif, samimi, güvenilir ilişkiler kurabilirler. Geniş bir sosyal çevreleri vardır ancak bu çevre içerisinde bireyselliklerini de sürdürebilirler. Çevresini kişisel ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda şekillendirebilirler. Çaba ve uğraşlarında anlam bulmaları yaşamsal bir amaçlarıdır. Sınırlılıklarının farkındadır ve sürekli kapasitelerini ve yeteneklerini geliştirme çabası içindedirler (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002:1007-1022). Tüm bu davranış şekilleri dönüştürücü liderliğin ortaya çıkmasında ve bireyin çevre tarafından dönüştürücü liderlik potansiyelinin algılanmasında etkilidir.

Araştırmalarda, yüksek psikolojik esenlik düzeyine sahip bireylerin daha sağlıklı (Robertson ve Cooper, 2010:324-336), akademik başarısı yüksek (Trucchia, vd., 2013:144-152), sosyal becerileri gelişmiş (Nair, vd., 2013:712-720), bireysel performansları yüksek (Wright ve Cropanzano, 2004, Robertson ve Cooper, 2010:324-336) ve iş tatminine sahip (Lin, MacLennan, vd., 2015:1-9; Emery ve Barker, 2007:77-90; Wright ve Bonnett, 2007:141-16; Riaz ve Haider, 2010:29-38) bireyler oldukları ortaya konmuştur. Psikolojik esenliğin bireye sağladığı olumlu etkiler kadar, dönüştürücü liderlik davranışı ve algısı üzerinde de olumlu etkileri olduğu savunulmaktadır. Bu etkinin açıklanması açısından psikolojik esenliğin dönüştürücü liderliğe olan öncel etkilerinin ampirik olarak araştırılması gerekmektedir.

Yöneticilerin psikolojik esenlik düzeylerinin yüksek olması dönüştürücü liderlik tarzını başarı ile ortaya koymaları açısından ve çalışanların da psikolojik esenlik düzeylerinin yüksek olması dönüştürücü liderlik tarzını algılayabilmeleri açısından önem taşıyacaktır. Çünkü psikolojik esenliği yüksek olan bir liderler, çevresiyle olumlu ilişkiler kurabilen ve onları kontrol edebilen; kendisiyle barışık, yaşamında anlamlı amaçlara sahip ve kişisel gelişimini ve bireyselliğini de sağlayabilen bireylerdir. Bu liderler örgütsel değişimi başlatabilecek ve yayabilecek kişilerdir. Astlarına ve örgütün diğer tüm paydaşlarına ilham vererek onların motivasyonlarını ve performanslarını arttırabilirler. Onlara bireysel ve adil olarak gösterdikleri ilgili yaklaşım ile kendilerini özel hissetmelerini ve kendilerine güvenmelerini sağlarlar, onlara karşı zihinsel uyarım yaklaşımı ile yaratıcılıklarının gelişimini destekler ve dolayısıyla psikolojik esenliklerini de olumlu yönde geliştirirler (Bass, 1990; Nikezic, vd., 2012; Fisher, vd., 2014:16-28). Sürekli gelişim odaklı

olduklarından öğrenme ve gelişim kültürünü örgüte de kolaylıkla yayabilirler. Psikolojik esenliğin dönüştürücü liderlik üzerine etkileri kadar, liderliğin de psikolojik esenliğe etkileri mevcuttur. Liderlik yetenekleri gelişen bireyin kendine güveni ve kendisi ile ilgili olumlu düşünceleri, iş ve yaşam tatmini aratacağından psikolojik esenlik düzeyi de yükselmeye başlayacaktır (Arlond vd., 2007:193-203).

5.3 Dönüştürücü Liderliğin Takım Performansı ile İlişkisi

Liderler, astları üzerinde olumlu etki bırakmak ve onları örgüt vizyonu çerçevesindeki hedeflere yönlendirebilmek için davranışlarının astlar üzerindeki etkisinin bilinciyle, duyarlı ve onlara ilham kaynağı olacak şekilde hareket etmelidir (Ashkanasy ve Tse, 2000:221- 235). Dönüştürücü liderler astlarını vizyona ve değişime motive etmek için onların olumlu duygularını ve kendilerine güvenlerini ortaya çıkartarak takım içerisindeki sorumluluklarını yapmaya yönlendirirler. Diğer bir deyişle, onlarda psikolojik yetkilendirme ile güven oluşturularak motivasyonlarını dolayısıyla performanslarını kaybetmelerini önlerler (Bass, 1988:40-77; Dubinsky vd., 1995:315-335).

Dönüştürücü liderlerin, örgütsel vizyon yaratmak için savundukları davranışlar ve tutarlılıklarıyla astlarına güven aşılamaktadırlar (Strutton ve Lumpkin, 1993:71-82, Spritzer ve Quinn, 1996:237- 261). Bu, örgüt içerisinde olumlu duyguların yayılmasına, yaratıcılığın gelişmesine ve lidere güvenilmesine sebep olmaktadır (Pielstick, 1998:15-34). Astların gözünde liderler, önzeleri ile örgütü geliştirip, geleceğe hazırlamaya yardımcı olacak kişilerdir.

Dönüştürücü liderler, diğer liderlik biçimlerinden daha yüksek düzeyde empati ve tolerans gösterme, daha iyimser tutum ve davranışlar sergileme ve çevreleri hakkında daha olumlu duygulara sahip olma eğilimindedirler. Astları tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla karşılayarak bu hataların bir öğrenme deneyimine dönüşmesine ve onları cesaretlendirmesine yardımcı olurlar (Friedman, 2000:8-11).

Günümüzdeki değişken ortam, kaynakların verimli kullanılabilmesi açısından örgütlerin takım çalışmasına yönelmesini zorunlu kılmaktadır. Bu süreç bireylerin verimliliği için gerekli yetenek ve özelliklerin ortaya çıkartılmasını gündeme getirmektedir. Takım çalışmasının performansının beklenen düzeyde ve üzerinde

olabilmesi için sadece doğru kaynak planlaması yeterli olmamakta, beraberinde çalışanlar arasında ilişki ve güvenin de güçlendirilmesi gerektiğinden güçlü ve etkili takımların ortaya çıkması açısından liderlik oldukça önemli bir değişkendir. Çünkü verimli bir takım yaklaşımı oluşturmak, geliştirmek, onları motive etmek ve onlardan yüksek performans elde etmenin yolu, onlara liderlik etmekten geçmektedir. Dönüştürücü liderliğin özünde yer alan karizma, bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon kavramları takım üyelerinin motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu etki yaratacak ve dönüştürücü liderliği diğer liderlik tarzlarından üstün kılacaktır. Başka bir deyişle dönüştürücü liderlik takım performansı üzerinde en etkili liderlik tarzı olma özelliği göstermektedir. Başka bir deyişle dönüştürücü liderlik takım performansı üzerinde en etkili liderlik tarzı olma özelliği göstermektedir ve bu tespitin ampirik bulgular ile de desteklenmesi gerekmektedir.

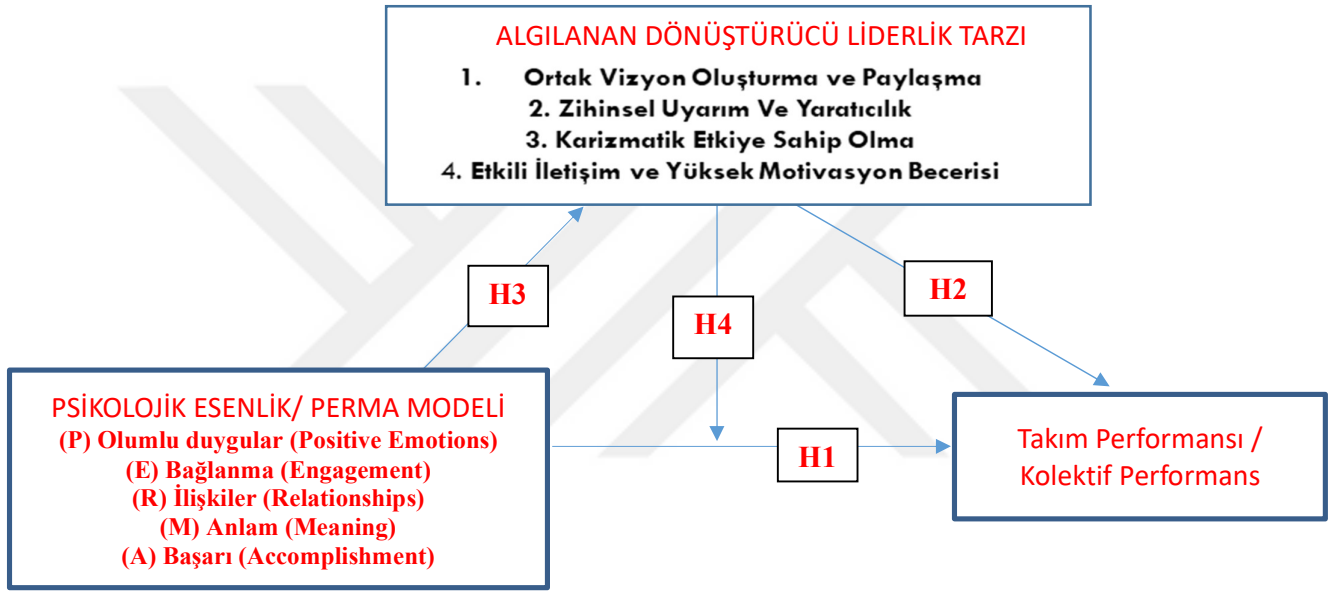
5.4 Dönüştürücü Liderliğin Psikolojik Esenlik ile Takım Performansı Etkileşiminde Düzenleyici Rolü

Şu ana kadar araştırma modelinde yer alan değişkenlerin birbirleriyle birebir ilişkilerini destekleyen kuramsal çerçeve oluşturulmakla birlikte araştırma modeli dönüştürücü liderliğin psikolojik esenlik ve takım performansı ilişkisindeki düzenleyici rolü bütüncül bir araştırma modeli ile asıl test edilmek istenilen şey olduğu için bu bölümde olası düzenleyici rol etkisine yönelik tespitler yapılacaktır.

Bilindiği gibi tüm davranışlar bir sosyal bağlam içerisinde meydana gelmektedir. Takım üyelerinin psikolojik esenlikleri birey düzeyinde bir değişken olarak genel takım performansı üzerinde olumlu bir katkı sağlamakla birlikte bağlamsal bir değişken olan ve örgüt içerisinde birçok çalışan tutum ve davranışını etkileyen liderlik tarzı kuvvetle muhtemel bu doğrudan ilişkinin etkisini artırma ya da azaltma potansiyeli taşımaktadır diyebiliriz. Örgütsel davranış çalışmalarında bireysel değişkenlerin (kişilik, bireysel değer sistemleri, demografik özellikler, motivasyon vb.) çalışan tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkilerini test eden çok sayıda araştırma olmakla birlikte (bu çalışmada da psikolojik esenlik birey düzeyinde bir değişkendir) bağlamin değerlendirildiği araştırmalarla geliştirilen bütüncül modeller ön plana çıkmaktadır. Grup düzeyinde ele alınabilecek bir değişken olan algılanan liderlik tarzı bu değişkenler içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada da dönüştürücü liderlik modeli ya da tarzı düzenleyici bir değişken olarak ele

alınmaktadır. Yazında psikolojik esenlik ve performans, liderlik ve takım performansı ya da liderlik ve psikolojik esenlik değişkenlerini bire bir inceleyen araştırmalara özellikle yurt dışında rastlanılmakla birlikte bir arada bu değişkenlerin bütüncül bir model ile test edildiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Bu bağlamda araştırma modelinin şekilsel gösterimini ve araştırmanın temel hipotezlerini şu şekilde oluşturmak mümkündür.



H1: Psikolojik esenlik takım performansı üzerinde etkilidir.

H2: Dönüştürücü liderlik takım performansı üzerinde etkilidir.

H3: Psikolojik esenlik dönüştürücü liderlik algısı üzerinde etkilidir.

H4: Dönüştürücü liderlik psikolojik esenlik ve takım performansı etkileşiminde düzenleyici değişken etkisine sahiptir.

6 PSİKOLOJİK ESENLİĞİN TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN ARAŞTIRILMASI

6.1 Araştırma Yöntemi

6.1.1 Analizde Kullanılan Ölçüm Araçları

Çalışmanın modelinde yer alan her bir değişkenin ölçülmesi için toplam ifade sayısı 51 olan üç farklı ölçek kullanılmıştır. Psikolojik esenlik ölçeği, Butler ve Kern (2015, 2016) tarafından geliştirilmiş olup bu çalışmada kullanılan Türkçe versiyonu Demirci ve arkadaşlarının 2017 yılında yapıları çalışmadan alınmıştır. Dönüştürücü liderlik değişkeninin ölçülmesinde ise Bass ve Avolio (1995) dönüştürücü ve etkileşimci liderlik türlerini ölçmek için geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-5X) içerisindeki dönüştürücü liderlik ile ilgili ifadeler kullanılmıştır. Takım performansı değişkeni için ise literatür taranarak çalışmanın araştırmacıları tarafından geliştirilen Takım Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada dağıtılan anket örnekleri ve kullanılan ölçüm araçlarına EK 1’de yer verilmiştir.

6.1.1.1 Psikolojik Esenlik Ölçeği (PERMA)

Butler ve Kern (2015, 2016), Martin Seligman tarafından geliştirilen ve beş boyuttan oluşan 15 maddelik iyi oluş ölçeğine genel iyi oluş (1 madde), sağlıklı olma hissi (3 madde), olumsuz duygular (3 madde) ve yalnızlık (1 madde) düzeylerini ölçen 8 madde daha ekleyerek son halini vermişlerdir. Araştırmacılar tarafından formun bu 23 maddelik son halinin kullanılmasını önerdiklerinden (Demirci, Ekşi, Dinçer ve Kardaş, 2017) bu çalışmada da 23 maddelik form kullanılmıştır. Formda puanlama sistemi “0-Hiçbir Zaman ile 10-Her Zaman” olacak şekilde 11’li Likert tipi olarak verilmiştir.

Bu araştırmada, PERMA puanına olumsuz duyguları ölçen 7. 12., 14.ve 20. ifadeler de dahil edildiğinden Demirci ve arkadaşlarının (2017) çalışmalarının referansı doğrultusunda bu maddelere ters kodlama yapılmıştır.

6.1.1.2 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği/5X (MLQ/5X)

Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen ölçeğin amacı dönüştürücü ve etkileşimci liderlik türlerini ölçmek olup, bu çalışmada ölçeğin sadece dönüştürücü liderlik ile ilgili olan 20 ifadesi kullanılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeği her biri 4 maddeden oluşan; idealleştirilmiş etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi alt boyutlarından oluşmaktadır (Ercan, 2010:108).

Ölçekte puanlama sistemi beşli Likert tipi derecelendirmeye göre düzenlenmiş olup, kullanılan seçenekler “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Biraz katılıyorum, 3-Oldukça katılıyorum. 4-Çoğunlukla katılıyorum. 5-Tamamen katılıyorum” olarak verilmiştir.

6.1.1.3 Takım Performansı Ölçeği

Tek boyut ve 8 ifadeden oluşan takım performansı ölçeği literatür taraması sonucunda araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte puanlama sistemi beşli Likert tipi derecelendirmeye göre düzenlenmiş olup, kullanılan seçenekler “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Biraz katılıyorum, 3-Oldukça katılıyorum. 4-Çoğunlukla katılıyorum. 5-Tamamen katılıyorum” olarak verilmiştir.

6.1.2 Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma verilerine dair betimleyici analizler ve ölçeklerin güvenilirlik analizleri, ölçekler arasında nedensel olmayan ilişkilerin korelasyon katsayılarının hesaplanmasında, ölçeklerin demografik verilere göre incelenmesinde kullanılan testler IBM SPSS Statistics 23 programı ile yapılmış olup, araştırma ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizi ve modelin doğruluğunun test edilmesi için kullanılan yapısal eşitlik modeli analizleri IBM SPSS Amos 21 programıyla yapılmıştır.

Analize başlarken kategorik değişkenlerin frekans aralıkları ve sayısal değişkenler için ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler öçümlenmiştir. Ölçeklerin puanlamasının hesaplamasında ölçek maddelerinin ortalamaları alınmış ve Kolmogorov Smirnov normallik testi ile uygulanacak istatistiksel testlere karar verilmiştir. Ölçek puanlarının normal dağılıma uygun olması nedeniyle ölçeklerin demografik verilere göre karşılaştırmalarında parametrik testlerden faydalanılmıştır.

Sayısal değişkenler arasındaki nedensel olmayan ilişkilerin derecelerinin belirlenmesinde korelasyon analizleri yapılmıştır.

6.1.3 Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizinde çok değişkenli istatistiki süreçlerden olan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenmiş yapıların geçerliliğinin araştırılması için kullanılan bu yöntemde tüm dengelim stratejisi söz konusudur. Yöntemin amacı değişkenlerin kurgulanan modele uygunluğunu belirlemektir (Alpar, 2013:289).

Ölçüm modeli kurgulandıktan sonra yapılan Doğrulayıcı faktör analizinde model uyum indeksleri incelenerek modelin geçerliliğine karar verilir (Meydan ve Şeşen, 2011:91-92). Bu araştırmanın analizinde kullanılan model uyum indeksleri aşağıda açıklanmıştır.

6.1.3.1 Mutlak Uyum İndeksleri

İncelenen modelin örneklem ile uyumunu belirlemek için kullanılır (McDonald ve Ho, 2002:64). Modeller arasında bir karşılaştırma yapılmaksızın kendi içerisindeki uyumunu gösteren en temel değerlerdir (Gürbüz ve Şahin, 2017:344). Modelin uyum açıklamasında kullanılan indeksler aşağıda kısaca aktarılmıştır.

Ki-Kare Testi (X²): Ki-kare istatistiği tüm modelin uyumunu belirlemek için kullanılan, uyum kötülüğü veya uyum eksikliği değeri olarak da adlandırılan ölçüm aracıdır. (Hu ve Bentler, 1999:2, Gürbüz ve Şahin, 2017:344; Mulaik vd., 1989:430-450). Uyum istatistiği olarak bilinen bu testin kullanımı ile ilgili çoklu normallik ve örneklem büyüklüğünden etkilenme sınırlılıkları bulunmaktadır (McIntosh, 2006:120-133). Örneklem büyüklüğü arttıkça ki-kare değeri arttığından çeşitli uyum ölçütlerinin geliştirilmesine neden olmuştur (Weng & Cheng, 1997:127).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA): RMSEA, optimal olarak seçilen parametre tahminleri aracılığı ile modelin evren kovaryans matrisine uyumunu ölçümler (Byrne, 1998:32). Modelin parametre sayısına duyarlıdır ve en büyük avantajı yakın değerlerde güven aralığı hesaplayabilmesidir (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000:85; MacCallum vd., 1996:130-149).

Uyum İyiliği İstatistiği ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İstatistiği (GFI ve AGFI): Ki-kare testine alternatif olarak geliştirilen uyum iyiliği istatistiği modelin varyans ve kovaryansları üzerinden uyumlama ölçümü gerçekleştirir (Tabachnick ve Fidell, 2007:723; Diamantopoulos ve Siguaw, 2000:85). Parametre sayısı ve örneklem büyüklüğüne duyarlıdır.

GFI'nin serbestlik derecesine göre düzeltilmiş hali olan AGFI, örneklem büyüklüğüne duyarlıdır (Tabachnick ve Fidell, 2007:723). Bu iki indeks analiz sonuçlarının yorumlanmasında tek başına yeterli görülmemektir (Chau ve Hu, 2001:699-719).

Ortalama Hataların Karekökü (RMR) ve Standardize Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) İndeksi: RMR ve SRMR gözlenen ve tahmin edilen kovaryanslar arasındaki farkın kare kökü olarak bilinir. RMR büyüklüğü ölçek formunda değişen puanlama değerleri varsa yorumlanamayacağından SRMR hesaplanarak yorumlama yapılır (Joreskog ve Sorbom, 1989:183-195; Gürbüz ve Şahin, 2017:344).

6.1.3.2 Marjinal Uyum İndeksleri

Ki-kare değerinin ham formunu temel model ile karşılaştıran karşılaştırmalı veya göreceli uyum indeksleridir. (McDonald ve Ho, 2002:64).

Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI): Örneklem büyüklüğüne karşı duyarlı olan NFI, en kötü modele göre modelin uyumunun iyiliğini ölçümler. NNFI (TLI) ise NFI'ın örneklem büyüklüğüne olan hassasiyetinde oluşan hatalı ölçümlemelerde kullanılır (Bentler ve Bonnet, 1980:588–606).

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI): Örneklem büyüklüğüne göre NFI indeksinin revize edilmiş halidir ve çok küçük örneklemelerde bile doğru sonuçlar verir.

Tablo 6-1 Ölçüm Modelinde Kullanılan Uyum İyiliği Değerleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	4-5
GFI	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)

AGFI	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
NFI	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

*(Meydan ve Şeşen, 2011:34)

6.1.4 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirilmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu araştırmada en yaygın güvenilirlik analizi yöntemlerinden olan Cronbach alfa Güvenilirlik Analizi tercih edilmiştir.

Cronbach Alfa Katsayısı: Ölçekte kullanılan k adet sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması yöntemi ile hesaplanan ve 0-1 aralığında değer alan standart sapmaların ağırlıklı değişimidir. (Özdamar, 2013, 663). Ölçek yapısının homejenliğini ve sorular arası kovaryansları belirler (Kalaycı, 2010: 405). Ölçeğin güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının 0,40'dan yüksek olması gerekmektedir. Katsayının 0,80'den yüksek olması durumunda ise ölçek yüksek derece güvenilir olarak kabul edilmektedir.

6.2 Bulgular

Araştırma verilerinin analiz süreci altı başlık altında incelenmiştir. İlk olarak demografik özelliklerin dağılımları verilmiştir. İkinci aşamada çalışmada ölçme aracı olarak kullanılan psikolojik esenlik (PERMA), takım performansı ve dönüştürücü liderlik ölçekleri doğrulayıcı faktör analizi ile veriye uyumlu hale getirilmiş ve üçüncü aşamada cronbach alfa katsayısı ile tüm ölçeklerin güvenilirliği incelenmiştir. Dördüncü aşamada psikolojik esenliğin takım performansına etkisinde dönüştürücü liderliğin düzenleyici rolü, beşinci aşamada ölçeklerin ve alt boyutlarının arasındaki nedensel olmayan ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Son olarak ise demografik özellikler, ölçeklerin puan ortalamalarına göre karşılaştırılmıştır.

6.2.1 Demografik Özelliklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların (n=1101) demografik özellikleri Tablo 2'de frekans ve yüzdelik değerleri ile sunulmuştur.

Tablo 6-2 Ölçüm Modelinde Kullanılan Uyum İyiliği Değerleri

	Kişi Sayısı (n=1101)	Yüzde (%)
Yaş Grubu		
18-25	483	43,9
26-35	335	30,4
36-45	227	20,6
46-55	48	4,4
55 +	8	0,7
Cinsiyet		
Erkek	863	78,4
Kadın	238	21,6
Medeni Durum		
Evli	447	40,6
Bekar	654	59,4
Eğitim Durumu		
Lise	551	50,0
Ön Lisans	179	16,3
Lisans	312	28,3
Yüksek Lisans	50	4,5
Doktora	9	0,8
Çalışma Yılı		
1-3	353	32,1
4-9	295	26,8
10 +	453	41,1
Mevcut Pozisyonda Çalışma Yılı		
1 yıl ve altı	341	31,0
2-4 yıl	387	35,1
5 yıl ve üstü	373	33,9

Araştırmaya katılan çalışanların %43,9'u (n=483) 18-25 yaş aralığında iken %30,4'ü (n=335) 26-35, %20,6'sı (n=227) 36-45, %4,4'ü (n=48) 46-55 yaş aralığında ve %0,7'si (n=8) ise 55 yaş üstündedir. Çalışanların %78,4'ü (n=863) erkek, %21,6'sı (n=238) ise kadındır. %40,6'sı (n=447) evli, %59,4'ü (n=654) ise bekindir. Çalışanların %50,0'ı (n=551) lise mezunu iken %16,3'ü (n=179) ön lisans, %28,3'ü (n=312) lisans, %4,5'i (n=50) yüksek lisans, %0,8'i (n=9) ise doktora mezunudur. Çalışanların %32,1'inin (n=353) çalışma yılı 1-3 yıl aralığında iken %26,8'inin (n=295) 4-9 yıl aralığında, %41,1'inin (n=453) ise 10 yıl ve üstündedir. %31,0'ının (n=341) mevcut pozisyonda çalışma yılı 1 yıl ve altında iken %35,1'inin (n=387) 2-4 yıl aralığında, %33,9'unun (n=373) ise 5 yıl ve üstündedir.

6.2.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Anket verilerine çalışanların verdikleri cevaplara göre psikolojik esenlik (PERMA), takım performansı ve dönüştürücü liderlik ölçekleri DFA ile yeniden irdelenerek verilere uyumlu hale getirilmiştir. Sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

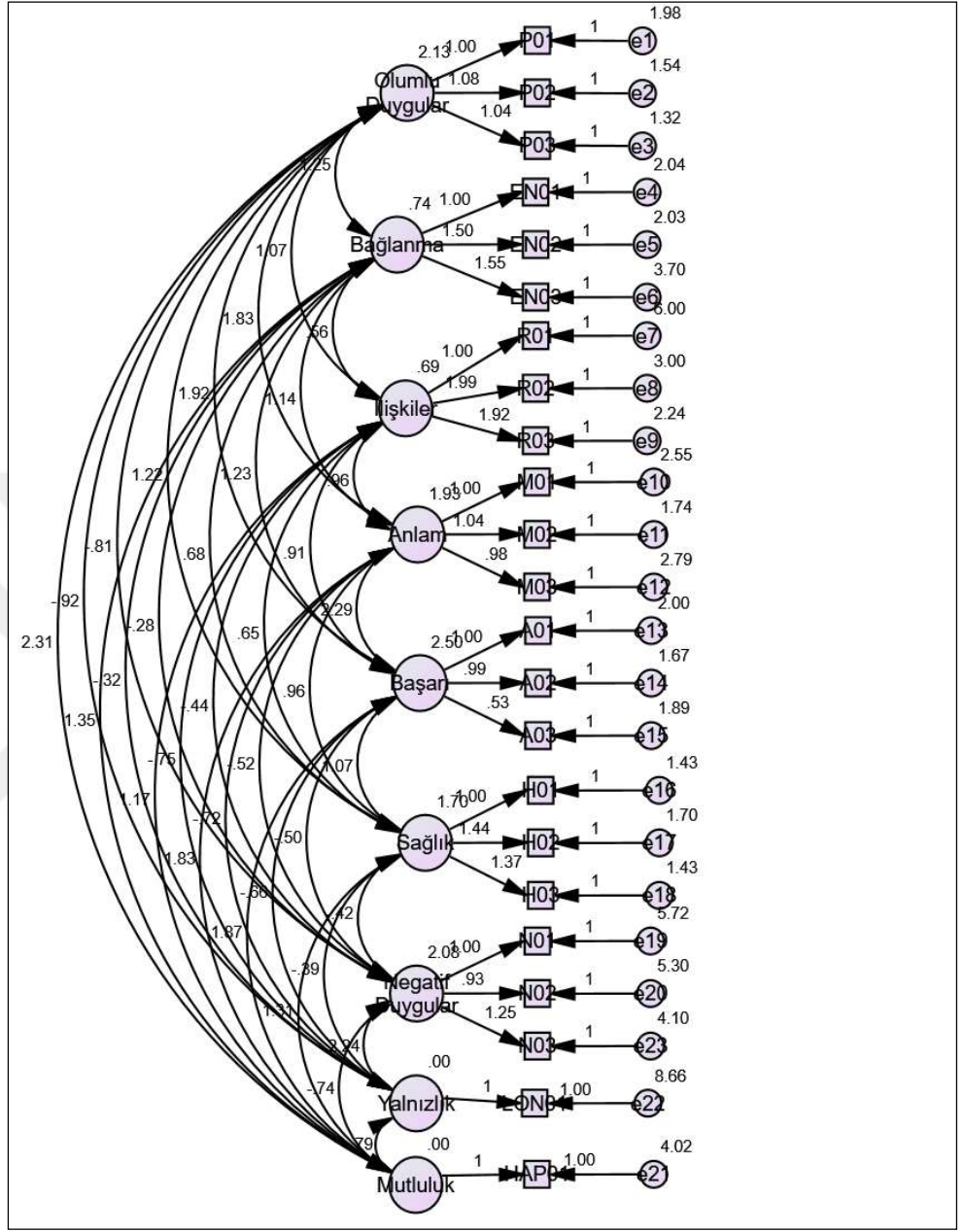
6.2.2.1 Psikolojik Esenlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

PERMA ölçeğinin yapı geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model yeterli uyum gösterdiğinden model iyileştirme çalışmalarına gerek görülmemiştir. Modele ait uyum indeksleri Tablo-3'te paylaşılmıştır.

Şekil 1'de alt boyutlara ait faktör yükleri gösterilmiştir. İfadeler arasında faktör yükü 0,300'ün altında olan değer bulunmamaktadır. Alt boyutlara ait en güçlü ifadeler aşağıda tablo olarak paylaşılmıştır.

Tablo 6-3 Ölçüm Modelinde Kullanılan Uyum İyiliği Değerleri

Alt Boyut	İfade	Faktör Yüğü
Olumlu Duygular	P02	0,78
Bağlanma	EN02	0,67
İlişkiler	R03	0,73
Anlam	M02	0,74
Başarı	A02	0,77
Olumsuz Duygular	N03	0,67
Sağlık	H03	0,83



Şekil 6-1 Psikolojik Esenlik (PERMA) Ölçeğinin Ölçüm Modeli

Ölçüm modeli için elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde; AGFI, NFI, NNFI, CFI ve RMSEA değerinin kabul edilebilir uyum sağladığını GFI ve SRMR değerlerinin ise iyi uyum sağladığını söyleyebiliriz. χ^2/sd değeri ise örneklem büyüklüğünden etkilendiği için 5'in üstünde çıkmıştır.

Tablo 6-4 PERMA Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

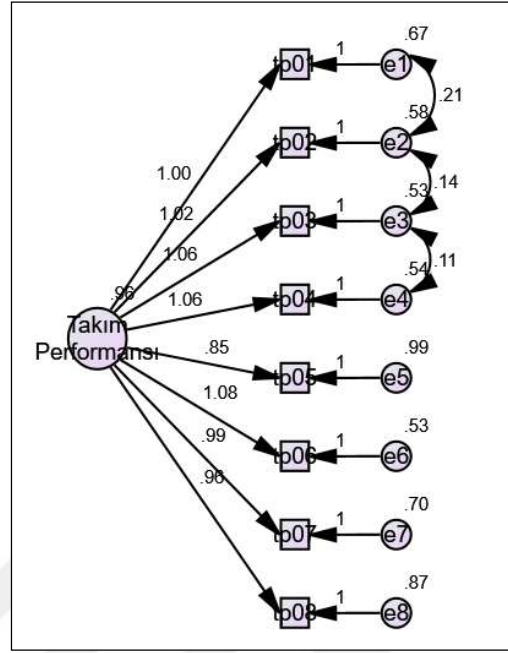
	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	5,386	≤ 3	4-5
GFI	0,921	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
AGFI	0,889	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
NFI	0,903	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	0,896	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	0,919	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	0,063	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	0,041	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

6.2.2.1 Takım Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

8 madde ve tek boyuttan oluşan Takım performansı ölçeğinin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve yapılan analiz sonucunda model yeterli uyum göstermediği için model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Model iyileştirme çalışmalar için ifadelerin faktör yükleri incelenmiş ve modele katkısı olmayan ifade olmadığı görüldüğünden modifikasyon indekslerine bakılmıştır.

Modifikasyon indeks değerleri yüksek olan ifadeler arasında, kavramsal kovaryans bağlantısı kurularak model iyileştirme yapılmıştır (e1<->e2, e2<->e3, e3<->e4) model yürütülmüştür. Modelin uyum indeks değerleri de incelenerek ölçüm modelinin doğrulandığı teyit edilmiştir (Tablo 4). Doğrulanmış ölçüm modeli aşağıda (Şekil2) sunulmuştur.

Şekil 2’de 8 madde ve tek boyut ile doğrulanmış ölçüm modelinin faktör yükleri paylaşılmıştır. TP03 ve TP06 ifadeleri 0,82 faktör yükü değeri ile ölçeğin en güçlü ifadeleridir.



Şekil 6-2 Takım Performansı Ölçeğinin Ölçüm Modeli

Model iyileştirme çalışmaları sonucunda elde edilen uyum indeksleri Tablo-4'te paylaşılmıştır.

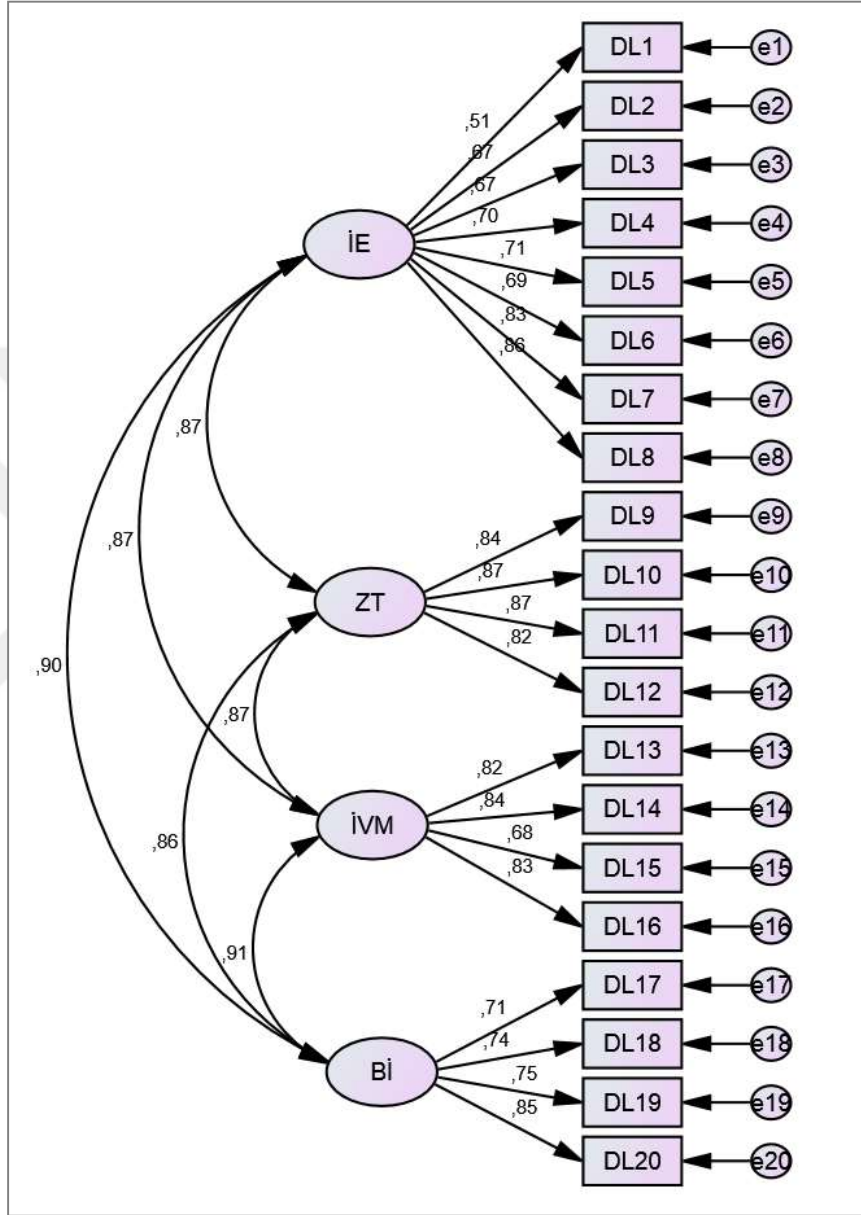
Tablo 6-5 Takım Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	4,884	≤ 3	4-5
GFI	0,980	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
AGFI	0,958	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
NFI	0,986	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	0,981	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	0,988	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	0,059	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	0,021	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

6.2.2.2 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Dönüştürücü Liderlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 3'te ifadelerin faktör yükleri ile birlikte paylaşılmıştır. İfadeler arasında faktör yükü 0,300'ün altında değer bulunmamaktadır. DL8 (faktör yükü:0,86), DL10 (faktör

yükü:0,87), DL11 (faktör yükü:0,87), DL14 (faktör yükü:0,84) ve DL 20 (faktör yükü:0,85) ifadeleri ölçeğin alt boyutlar bazında en güçlü ifadeleridir.



İE=İdeal Etki ZT=Zihinsel Teşvik İVM=İlham Verici Motivasyon Bİ=Bireysel İlgi

Şekil 6-3 Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Ölçüm Modeli

Aşağıda yer alan Tablo 5’te ölçeğin model uyum değerleri paylaşılmaktadır.

Tablo 6-6 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri

	Modelin Uygun İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	4,899	≤ 3	4-5
GFI	0,926	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
AGFI	0,905	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
NFI	0,948	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	0,952	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	0,958	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	0,060	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	0,032	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

6.2.3 Güvenilirlik Analizi

Psikolojik esenlik, takım performansı ve dönüştürücü liderlik ölçeklerinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarına bakılmış ve sonuçlar Tablo 6’da paylaşılmıştır.

Tablo 6-7 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)	Güvenilirlik Düzeyi
Psikolojik Esenlik- PERMA Ölçeği	23	0,847	Yüksek Derecede Güvenilir
Olumlu Duygular	3	0,814	Yüksek Derecede Güvenilir
Bağlanma	3	0,592	Güvenilir
İlişkiler	3	0,564	Güvenilir
Anlam	3	0,718	Oldukça Güvenilir
Başarı	3	0,705	Oldukça Güvenilir
Olumsuz Duygular	3	0,584	Güvenilir
Sağlık	3	0,834	Yüksek Derecede Güvenilir
Takım Performansı Ölçeği	8	0,922	Yüksek Derecede Güvenilir
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	20	0,957	Yüksek Derecede Güvenilir
İdeal Etki	8	0,893	Yüksek Derecede Güvenilir
Zihinsel Teşvik	4	0,912	Yüksek Derecede Güvenilir
İlham Verici Motivasyon	4	0,871	Yüksek Derecede Güvenilir
Bireysel İlgi	4	0,844	Yüksek Derecede Güvenilir

Sonuçlar incelendiğinde ölçeğin alfa katsayısının 0,847 olduğu ve yüksek derecede güvenilir bulunduğu görülmektedir. Alt boyutların güvenilirliği incelendiğinde ise 3 maddeden oluşan “Olumlu Duygular” ve “Sağlık” alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,814, 0,834$), 3 maddeden oluşan “Bağlanma”, “İlişkiler” ve “Olumsuz Duygular” alt boyutlarının güvenilir ($\alpha=0,592, 0,564, 0,584$), 3 maddeden oluşan “Anlam” ve “Başarı” alt boyutlarının oldukça güvenilir ($\alpha=0,718, 0,705$) olduğu görülmüştür.

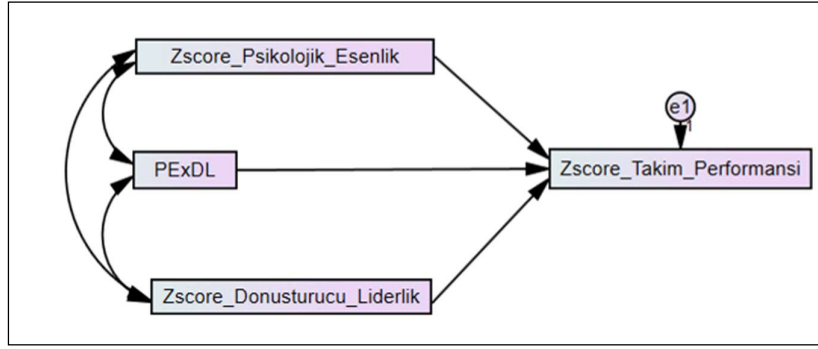
Benezr şekilde Takım Performansı ölçeği α katsayısı 0,922 olarak bulunmuştur ve ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğu görülmüştür.

20 maddeden oluşan “Dönüştürücü Liderlik” ölçeği de 0,957 alfa katsayısı ile yüksek derecede güvenilir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği incelendiğinde ise 8 maddeden oluşan “İdeal Etki” ve 4 maddeden oluşan “Zihinsel Teşvik”, “İlham Verici Motivasyon” ve “Bireysel İlgi” alt boyutlarının da yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,893, 0,912, 0,871, 0,844$) olduğu görülmüştür.

6.2.4 Farklılaştırıcılık (Moderation)

Yapısal eşitlik modellemesinde farklılaştırıcılık (moderation) kavramı, bir bağımsız-bağımlı değişken çifti arasındaki ilişkinin başka bir bağımsız değişken tarafından etkilendiği durumları ifade etmektedir. Bu durumda o bağımlı- bağımsız değişken çifti arasındaki ilişkiyi farklılaştırabilen diğer bağımsız değişkene moderatör değişken, o ilişki üzerindeki etkisine ise moderatör etki denilmektedir. Moderatör etkiyi değerlendirmek için temel yaklaşım, etkileşim teriminin modele dâhil edilmesidir.

Farklılaştırıcı değişken (dönüştürücü liderlik) ile kurulan model sonuçları aşağıda paylaşılmıştır.



Şekil 6-4 Farklılaştırıcı Değişken (Dönüştürücü Liderlik) ile Kurulan Model

Şekil 4’te gösterildiği gibi “psikolojik esenlik” tahmin edici (bağımsız değişken), “takım performansı” tahmin edilen (bağımlı değişken) ve “dönüştürücü liderlik” farklılaştırıcı (moderatör) değişken, PExDL ise etkileşim terimidir. Etkileşim terimi, bağımsız değişken psikolojik esenlik ile farklılaştırıcı değişken dönüştürücü liderlik çarpan etkisi olup psikolojik esenlik ve dönüştürücü liderliğin ana etkilerine ek olarak farklılaştırıcı etkiyi değerlendirmeye yardımcı olur.

Etkileşim terimi kullanılarak yapılan moderatör etki değerlendirmelerinde özellikle etkileşim terimi ve bu terimi oluşturan bağımsız değişkenler arasında oluşan çoklu bağlantı sorununu gidermek için değişkenler standardize edilerek (z skorları) modele dâhil edilir.

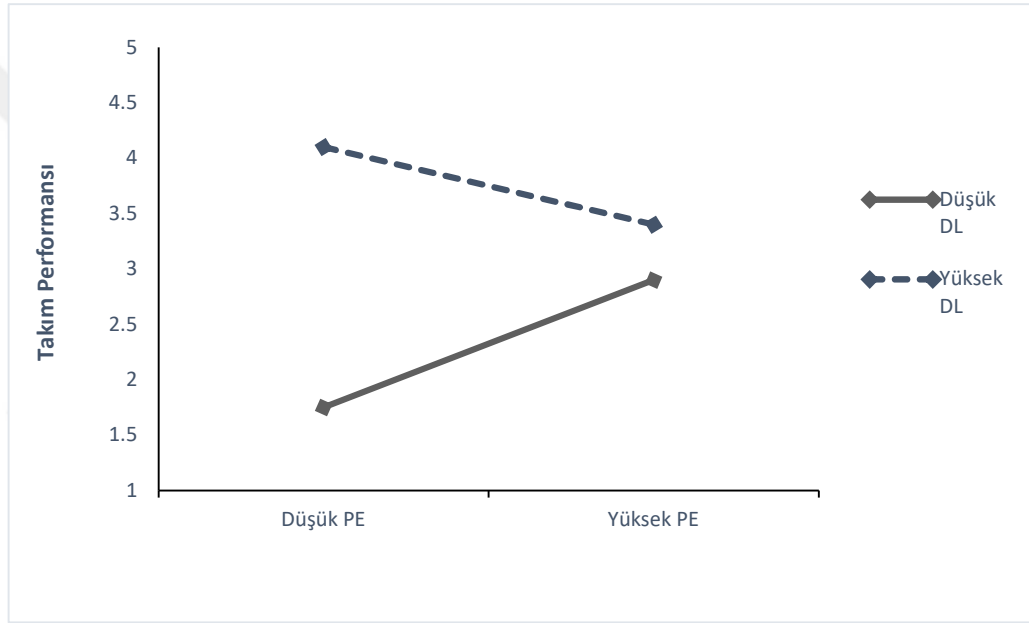
Kurduğumuz teorik modeldeki dönüştürücü liderliğin farklılaştırıcı etkisi olup olmadığı incelenmiş, sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 6-8 Farklılaştırıcı Değişken (Dönüştürücü Liderlik) ile Kurulan Modelin Analiz Sonuçları

Hipotezler	Etki Düzeyi	Anlamlılık (p)
Psikolojik Esenlik -->Takım Performansı	0,105	0,000*
Dönüştürücü Liderlik -->Takım Performansı	0,739	0,000*
Psikolojik Esenlik --> Dönüştürücü Liderlik	0,265	0,000*
PEXDL -->Takım Performansı	-0,043	0,024*

* $p < 0,005$

Tablo 7' incelendiğinde; “Psikolojik Esenlik-->Takım Performansı”, “Dönüştürücü Liderlik --> Takım Performansı” yolları ve etkileşim terimi ile oluşan “PExDL --> Takım Performansı” yolunun istatistiksel olarak %5 yanılma ile anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Grafik 1 incelendiğinde; dönüştürücü liderliğin, psikolojik esenlik ve takım performansı arasındaki ilişkiyi negatif olarak moderate ettiğini söyleyebiliriz. Yani; dönüştürücü liderliğin yükselmesi psikolojik esenliğin takım performansı üzerindeki etkisini tersine çevirmekte, psikolojik esenliği yüksek olanların takım performansı düşmektedir.



Şekil 6-5 Moderatör Etki Grafiği

6.2.5 Korelasyon Analizi

Sayısal değişkenler arasındaki nedensel olmayan ilişkilerin belirlenmesi için psikolojik esenlik, takım performansı ve dönüştürücü liderlik puanlarının normallik varsayımları incelenmiş ve puanların normal dağıldığı görülmüştür. Bu nedenle ölçekler arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılarak incelenmiştir.

Tablo 8'de veriler korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında psikolojik esenlik ile takım performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,348 olarak bulunduğu aralarında orta düzeyde pozitif yönde $p<0,001$ anlamlılık düzeyinde doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik esenlik ile dönüştürücü liderlik

toplam puanları arasındaki korelasyon katsayısı 0,306 olup, bu iki değişken arasında da orta düzeyde pozitif yönde $p<0,001$ düzeyinde anlamlı doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Takım performansı ile dönüştürücü lidelik arasında ise korelasyon katsayısının 0,766 olduğu görülmüştür. Buna göre bu iki değişken arasında $p<0,001$ anlamlılık düzeyinde yüksek derecede pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Psikolojik esenlik (PERMA) puan ortalaması 7,10 iken alt boyutlarından olumlu duygular puan ortalaması 7,15, bağlanma puan ortalaması 7,83, ilişkiler puan ortalaması 6,94, anlam puan ortalaması 7,19, başarı puan ortalaması 7,36, olumsuz duygular puan ortalaması 5,94, sağlık puan ortalaması 7,73, yalnızlık puan ortalaması 5,62, mutluluk puan ortalaması ise 7,45'tir. Takım performansı puan ortalaması 3,21'dir. Dönüştürücü liderlik puan ortalaması 2,94, alt boyutlarından ideal etki puan ortalaması 2,85, zihinsel teşvik puan ortalaması 3,05, ilham verici motivasyon puan ortalaması 2,98, bireysel ilgi puan ortalaması ise 2,95'tir.

Tablo 6-9 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puanları Korelasyon Tablosu

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1)PERMA Toplam Puanı	r p	1															
2) Olumlu Duygular	r p	0,865 0,000**	1														
3) Bağlanma	r p	0,759 0,000**	0,696 0,000**	1													
4) İlişkiler	r p	0,755 0,000**	0,647 0,000**	0,507 0,000**	1												
5) Anlam	r p	0,798 0,000**	0,679 0,000**	0,618 0,000**	0,569 0,000**	1											
6) Başarı	r p	0,777 0,000**	0,646 0,000**	0,626 0,000**	0,501 0,000**	0,761 0,000**	1										
7) Olumsuz Duygular	r p	0,511 0,000**	0,354 0,000**	0,178 0,000**	0,252 0,000**	0,191 0,000**	0,197 0,000**	1									
8) Sağlık	r p	0,662 0,000**	0,530 0,000**	0,443 0,000**	0,390 0,000**	0,415 0,000**	0,430 0,000**	0,215 0,000**	1								
9) Yalnızlık	r p	0,446 0,000**	0,275 0,000**	0,146 0,000**	0,323 0,000**	0,204 0,000**	0,166 0,000**	0,506 0,000**	0,171 0,000**	1							
10) Mutluluk	r p	0,731 0,000**	0,705 0,000**	0,629 0,000**	0,543 0,000**	0,555 0,000**	0,519 0,000**	0,277 0,000**	0,463 0,000**	0,223 0,000**	1						
11) Takım Performansı Toplam Puanı	r p	0,346 0,000**	0,330 0,000**	0,313 0,000**	0,229 0,000**	0,310 0,000**	0,295 0,000**	0,168 0,000**	0,194 0,000**	0,064 0,035	0,284 0,000**	1					
12) Dönüştürücü Liderlik Toplam Puanı	r p	0,302 0,000**	0,305 0,000**	0,290 0,000**	0,221 0,000**	0,286 0,000**	0,280 0,000**	0,108 0,000**	0,148 0,000**	0,039 0,201	0,235 0,000**	0,766 0,000**	1				
13) İdeal Etki	r p	0,292 0,000**	0,294 0,000**	0,268 0,000**	0,217 0,000**	0,276 0,000**	0,264 0,000**	0,105 0,000**	0,153 0,000**	0,045 0,136	0,234 0,000**	0,678 0,000**	0,934 0,000**	1			
14) Zihinsel Teşvik	r p	0,278 0,000**	0,276 0,000**	0,289 0,000**	0,185 0,000**	0,246 0,000**	0,251 0,000**	0,110 0,000**	0,150 0,000**	0,033 0,277	0,219 0,000**	0,706 0,000**	0,900 0,000**	0,771 0,000**	1		
15) İlham Verici Motivasyon	r p	0,250 0,000**	0,264 0,000**	0,236 0,000**	0,197 0,000**	0,241 0,000**	0,235 0,000**	0,073 0,015*	0,123 0,000**	0,012 0,693	0,184 0,000**	0,690 0,000**	0,893 0,000**	0,750 0,000**	0,776 0,000**	1	
16) Bireysel İlgi	r p	0,267 0,000**	0,265 0,000**	0,258 0,000**	0,197 0,000**	0,269 0,000**	0,261 0,000**	0,098 0,000**	0,100 0,000**	0,043 0,154	0,205 0,000**	0,732 0,000**	0,900 0,000**	0,774 0,000**	0,762 0,000**	0,779 0,000**	1
Ortalama		7,10	7,15	7,83	6,94	7,19	7,36	5,94	7,73	5,62	7,45	3,21	2,94	2,85	3,05	2,98	2,95
Std. Sapma		1,22	1,690	1,479	1,754	1,663	1,532	1,800	1,802	2,841	2,006	1,032	0,976	0,982	1,158	1,100	1,131

*p<0,05 **p<0,001 r=Pearson Korelasyon Katsayısı p=Anlamlılık Düzeyi

6.2.6 Demografik Özelliklerin Karşılaştırma Sonuçları

Araştırmaya katılan çalışanların öznel iyi ol psikolojik esenlik (PERMA), takım performansı ve dönüştürücü liderlik puan ortalamalarına göre demografik özellikleri arasındaki farklılıklar puanlar normallik varsayımını sağladığı için parametrik testler ile incelenmiştir. İki bağımsız grup için Bağımsız Örneklem T Testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırmaları için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arası farklılıkları belirlemek için ise Tamhane T2 Testi kullanılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 6-10 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamalarının Yaş Grupları Arasındaki Farklılık

Ölçek Puanları	Yaş Grubu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark
Psikolojik Esenlik-PERMA	18-25	483	6,88	1,250	11,411	0,000*	1-2,3
	26-35	335	7,20	1,211			
	36-45	227	7,41	1,149			
	46+	56	7,17	1,021			
Takım Performansı	18-25	483	3,26	0,996	0,639	0,590	-
	26-35	335	3,18	1,050			
	36-45	227	3,16	1,042			
	46+	56	3,23	1,183			
Dönüştürücü Liderlik	18-25	483	3,00	0,940	1,988	0,114	-
	26-35	335	2,93	0,992			
	36-45	227	2,82	0,979			
	46+	56	2,85	1,125			

* $p < 0,05$

1=18-25 yaş 2=26-35 yaş 3=36-45 yaş 4=46 yaş ve üstü

F=Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Fark=Tamhane Testi p =Anlamlılık Düzeyi

Tek yönlü varyans analizinin Tablo 9’da verilen sonuçlarına bakıldığında, yaş grupları arasında takım performansı ve dönüştürücü liderlik puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Psikolojik esenlik puan ortalamalarına göre yaş grupları arasında ise istatistiksel olarak $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmaktadır. Buna göre; 18-25 yaş aralığında olan çalışanların psikolojik esenlik puan ortalamasının (6,87) diğer yaş gruplarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 6-11 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamalarına Göre Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılık

Ölçek Puanları	Cinsiyet	N	Ortalama	Standard Sapma	T	p
Psikolojik Esenlik - PERMA	Erkek	863	7,14	1,228	1,952	0,051
	Kadın	238	6,96	1,221		
Takım Performansı	Erkek	863	3,22	1,038	0,628	0,530
	Kadın	238	3,17	1,011		
Dönüştürücü Liderlik	Erkek	863	2,94	0,983	0,240	0,810
	Kadın	238	2,92	0,951		

t=Bağımsız Örneklem T Testi *p*=Anlamlılık Düzeyi

Bağımsız örneklem t testi sonuçlarının yer aldığı Tablo 10'a göre, kadınlar ile erkekler arasında, takım performansı ve dönüştürücü liderlik puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Psikolojik esenlik puanları açısından ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Erkeklerin psikolojik esenlik puan ortalaması ($\bar{X} = 7,14$), kadınların psikolojik esenlik puan ortalamasından ($\bar{X} = 6,96$) anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 6-12 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamalarına Göre Medeni Durum Grupları Arasındaki Farklılık

Ölçek Puanları	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Psikolojik Esenlik- PERMA	Evli	447	7,40	1,154	6,696	0,000*
	Bekar	654	6,90	1,231		
Takım Performansı	Evli	447	3,21	1,042	-	0,968
	Bekar	654	3,21	1,025		
Dönüştürücü Liderlik	Evli	447	2,88	0,992	-	0,106
	Bekar	654	2,97	0,963		

**p<0,001*

t=Bağımsız Örneklem T Testi *p*=Anlamlılık Düzeyi

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kişiler arasında sadece psikolojik esenlik puan ortalamaları gruplara göre farklılaşmaktadır ($p<0,01$) ve evlilerin pozitif psikolojik esenlik puan ortalaması (7,40), bekarların puan ortalamasından (6,90) anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 6-13 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamalarına Göre Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Ölçek Puanları	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Psikolojik Esenlik- (PERMA)	Lise	551	6,97	1,304	7,676	0,000*	4-1,2,3 1-3
	Ön Lisans	179	7,14	1,201			
	Lisans	312	7,20	1,092			
	Yüksek Lisans/ Doktora	59	7,70	0,95			
Takım Performansı	Lise	551	3,22	1,040	0,360	0,782	-
	Ön Lisans	179	3,27	1,038			
	Lisans	312	3,19	1,018			
	Yüksek Lisans/ Doktora	59	3,13	1,023			
Dönüştürücü Liderlik	Lise	551	2,95	0,968	0,218	0,884	-
	Ön Lisans	179	2,88	1,002			
	Lisans	312	2,94	0,969			
	Yüksek Lisans/ Doktora	59	2,95	1,020			

* $p < 0,05$

1=Lise 2=Ön Lisans 3=Lisans 4=Yüksek Lisans/Doktora

F=Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Fark=Tukey Testi p=Anlamlılık Düzeyi

Analiz sonucunda ölçeklerin puan ortalamalarına göre gruplar arasında sadece psikolojik esenlik istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yüksek lisans/doktora mezunu olan çalışanların psikolojik esenlik puan ortalamasının (7,70), lise (6,97), ön lisans (7,14) ve lisans mezunu (7,20) olan çalışanların puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğunu; lise mezunu olan çalışanların psikolojik esenlik puan ortalamasının (6,97) ise lisans mezunu olanların puan ortalamasından (7,20) daha düşüktür.

Tablo 6-14 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamalarına Göre Çalışma Yılları Arasındaki Farklılık

Ölçek Puanları	Çalışma Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Psikolojik Esenlik-PERMA	1-3 yıl	353	6,82	1,206	18,711	0,000*	1-2-3
	4-9 yıl	295	7,07	1,257			
	10 yıl ve üzeri	453	7,34	1,170			
Takım Performansı	1-3 yıl	353	3,23	0,998	0,330	0,719	-
	4-9 yıl	295	3,23	1,008			
	10 yıl ve üzeri	453	3,18	1,074			
Dönüştürücü Liderlik	1-3 yıl	353	2,98	0,946	1,572	0,208	-
	4-9 yıl	295	2,98	0,939			
	10 yıl ve üzeri	453	2,87	1,019			

* $p < 0,05$

1=1-3 yıl 2=4-9 yıl 3=10 yıl ve üzeri

F=Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Fark=Tukey Testi p=Anlamlılık Düzeyi

Analiz sonuçlarına göre ölçeklerin puan ortalamalarından sadece psikolojik esenlik puan ortalaması gruplara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu göstermektedir. Buna göre; çalışma yılı arttıkça psikolojik esenlik puanının da arttığını söyleyebiliriz.

Tablo 6-15 Psikolojik Esenlik (PERMA), Takım Performansı ve Dönüştürücü Liderlik Puan Ortalamalarına Göre Mevcut Pozisyonda Çalışma Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Ölçek Puanları	Mevcut Pozisyonda Çalışma Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Psikolojik Esenlik-PERMA	1 yıl ve altı	341	6,83	1,234	16,306	0,000*	1-2-3
	2-4 yıl	387	7,10	1,232			
	5 yıl ve üstü	373	7,34	1,225			
Takım Performansı	1 yıl ve altı	341	3,24	0,981	0,163	0,849	-
	2-4 yıl	387	3,19	1,031			
	5 yıl ve üstü	373	3,21	1,079			
Dönüştürücü Liderlik	1 yıl ve altı	341	2,95	0,929	1,030	0,357	-
	2-4 yıl	387	2,98	0,965			
	5 yıl ve üstü	373	2,88	1,027			

* $p < 0,05$ 1=1 yıl ve altı 2=2-4 yıl 3=5 yıl ve üstü

F=Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Fark=Tukey Testi p=Anlamlılık Düzeyi

Analiz sonuçlarına göre ölçeklerin puan ortalamalarından sadece psikolojik esenlik puan ortalaması gruplara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu göstermektedir. Buna göre; mevcut pozisyonda çalışma yılı arttıkça psikolojik esenlik puanının da arttığını söyleyebiliriz.

7 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında çalışanların psikolojik esenlik düzeylerinin takım performansı üzerindeki etkisinde, dönüştürücü liderlik algısının düzenleyici rolü test edilmiştir. Tez çalışmasının bu son bölümünde araştırmaya ait veriler ve bulguların yönetsel uygulamalara etkisi tartışılarak geleceğe yönelik model önerileri geliştirilecektir. Genel anlamda bakıldığında bu tez çalışmasının örgütsel psikoloji, örgütsel davranış alanındaki psikolojik esenlik, liderlik ve takım yönetimi çalışmalarına katkı sağladığı ve yeni örgütsel değişkenlerin ardıl etkisini ortaya koyması açısından da kuramsal boşluğu doldurduğu söylenebilir.

Çalışmaya ait en temel bulgu, Hipotez 4 bağlamında test edilen dönüştürücü liderliğin psikolojik esenlik ve takım performansı ilişkisindeki düzenleyici rolünün doğrulanmasıdır. Ancak aradaki moderatör etki beklenildiğinin aksine negatif yönlü bir etki olarak ortaya çıkmıştır, başka bir deyişle; dönüştürücü liderlik, psikolojik esenlik ve takım performansı arasındaki ilişkiyi negatif olarak modere etmektedir. Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının yükselmesi psikolojik esenliğin takım performansı üzerindeki etkisini tersine çevirmekte, psikolojik esenliği yüksek olanların takım performansı beklenilenin aksine düşüş göstermektedir. Böyle bir bulgunun ortaya çıkması çeşitli sebeplerle açıklanabilir ve gelecekteki kuramsal çalışmalara yön verebilir. Dönüştürücü liderlik güçlü bir liderlik modeli ve bağlamsal değişkendir. Araştırma bulgularına bakıldığında psikolojik esenliğin takım performansına etkisinden daha kuvvetli bir şekilde bağımlı değişkeni etkilemektedir. Bununla birlikte psikolojik esenlik ile ilgili yapılan araştırmalar, psikolojik esenliğin kültürlerle göre farklılaştığını da gösterdiğinden araştırmanın farklı kültür yapılarında farklı sonuçlar vermesi mümkündür. Bu nedenle Türk kültürü özelinde karşılaşılan bir durum olabileceği gibi kurum kültürüne göre de sonuç farklılaşacaktır.

Psikolojik esenlik ile ilgili literatür çalışmalarında da psikolojik esenliğin, farklı kültürlerde farklı dinamiklerden (hayat standartları, eğitim, inanç vb.) etkilendiğinin bilinmesi bu araştırmanın sonucunun farklı kültürlerde değişkenlik göstereceğini düşündürmektedir.

Hollandalı Bilim İnsanı Geert Hofstede, bu konu hakkında çalışmalar gerçekleştirmiş ve günümüzde halen popüler olan çarpıcı sonuçları ortaya çıkarmıştır. Hofstede'nin araştırmalarında farklı coğrafyalardaki insanların dünyayı algılama ve yorumlama arasındaki farklılıklara göre bireycilik, toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, cinsiyet gibi dört temel kültürel boyut tanımlamıştır. Toplulukların kültürel özelliklerinin kurumların kültürel özelliklerine yansımalarını Hofstede'nin belirlediği kültürel boyutlar doğrultusunda oluşturulmuş özellikler ile ifade edilmektedir. Bu boyutlar bireyin dünyayı ve içinde bulunduğu kurumu algılamasına yönelik olduğundan ve psikolojik esenlik de bireyin hayatını nasıl algıladığı ile ilgili olduğundan kültürün araştırmanın en önemli etkileyici kavramlarından olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın örneklemini hizmet sektöründe yer alan firmalarda çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu, araştırma açısından bir kısıt oluşturduğundan, araştırmanın farklı sektörlerde tekrarlanmasının da takım performansını yükseltmek açısından faydalı bir çalışma olacağı düşüncesindeyiz. Bununla birlikte ileriki araştırma modellerinde dönüştürücü liderlik, bir düzenleyici değişken olmaktan çok bir bağımsız değişken olarak test edilebilir ya da dönüştürücü liderliğin psikolojik esenlik aracılığı ile takım performansı üzerindeki etkisi incelenebilir. Bahçeşehir Üniversitesi'nde yapılan bir tez çalışmasında (Şahinoğlu, 2019:36), sağlık çalışanlarının vizyoner liderlik algısının performans üzerindeki etkisinde psikolojik esenliğin aracı rolü incelenmiş ve çalışma sonucunda psikolojik esenliğin vizyoner liderliğin performansa etkisi üzerinde düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç, araştırmanın farklı kurumsal kültürlerde farklı liderlik tipleri üzerinden tekrarlanmasının kurum kültürüne en uygun liderlik tipinin belirlenmesi açısından faydalı olacağını göstermektedir. Kurum kültürüne uygun liderlik tipinin belirlenmesi ve bunun psikolojik esenlik ile ilişkilendirilmesi çalışmalarından yapay zekâ uygulamalarından faydalanmak mümkün olabilir.

Araştırmaya ait bulgular incelendiğinde, psikolojik esenliğin takım performansı ile ilişkisi doğrulanmaktadır. Aralarında $r=0,348$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Beklenildiği gibi psikolojik esenlik düzeyinin artması takım bazında olumlu performans sonuçlarının alınmasını ve takım çalışmasının etkinliğini arttırmaktadır. Klasik yönetim anlayışının neo-klasik döneme doğru

evirildiği 1930'lu yıllardan bu yana ve özellikle Hawthorne çalışmaları ile de desteklendiği üzere örgütler sosyal sistemlerdir ve insanlardan oluşmaktadır. Birey davranışları biyolojik, psikolojik ve sosyal sistemlerin etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır. İnsanlar sahip oldukları psiko-sosyal sistemlerini bir tarafa bırakıp çalışma hayatının içerisine girmemektedir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarının psikolojik esenlikleri ve psikolojik esenliklerini arttırmak bağlamında yönetimsel ve örgütsel önlemler almaları örgütlerin başarısı ve bu tez çalışmasında da kanıtlandığı üzere takım bazlı çalışmaların etkinliği açısından önem taşımaktadır. Çalışma yaşamının kalitesi ve sağlığı arttıkça bireylerin psikolojik esenlikleri de olumlu yönde artış gösterecektir. İnsan kaynakları yöneticileri çalışan doyumunu ölçümleyen çalışanların psikolojik esenliklerini de göz önünde bulundurmalı ve uygulamaya konulan yeni yönetimsel tarz ve tekniklerin psikolojik esenlik üzerindeki etkisini de ölçümlemelidir. Etkin takım çalışmasının yönetilmesi açısından yöneticilere psikolojik esenlik kavramı bunu arttıracak örgüt kültürü, örgüt yapısı, etkili iletişim gibi konularda eğitimler verilmeli ve aslında her düzeyde ve fonksiyondaki yöneticinin aslında bir İnsan Kaynakları yöneticisi olduğu bilinci yaratılmalıdır.

Psikolojik esenlik aynı zamanda çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını da olumlu yönde etkilemektedir. İki değişken arasındaki korelasyon kat sayısı $r=0,306$ olarak bulunmuştur. Bu bağlamda psikolojik esenliğin öncelleri içerisinde psikolojik esenlik de kuramsal anlamda yerini almaktadır. Dönüştürücü liderlik tarzının olumlu etkilerinin ortaya çıkması açısından psikolojik esenlik düzeylerinin yüksek olması olumlu katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda kurumların, liderliğin kurum içerisindeki etkinliğini arttırmak için çalışanların psikolojik esenlik düzeylerini ölçümleyebilmeleri takımların verimliliği anlamında fayda sağlayacaktır. Günümüzde yapay zekâ uygulamaları aracılığı ile kişilerin duygu durumları hakkında bilgi toplayabilmek mümkün olmaktadır. Kurumsal firmaların da bu tarz uygulamalar aracılığı ile çalışanların psikolojik esenlik düzeylerini belirleyerek hem takım performansını direk hem de liderliğin etkisini arttırarak yükseltmeleri mümkün olacaktır.

Çalışmada, dönüştürücü liderliğin takım performansı üzerinde doğrudan oldukça yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğunun istatistiksel olarak kanıtlanması da bu çalışmanın literatüre olan kuramsal katkısı açısından yine önemli bir bulguyu

oluşturmaktadır. Dönüştürücü liderlik algısının takım performansı ile ilişkisi $r=0,766$ olarak bulgulanmıştır. Liderlik, kapsamlı Örgütsel Davranış modelinde ve yazınında güçlü bir bağımsız değişkendir. Yazın kısmında da ifade edildiği gibi birçok çalışmada yer almış ve almaya devam etmektedir. Takım düzeyindeki performansı arttırmadaki bu rolü dönüştürücü liderliğin performans üzerindeki oldukça güçlü etkisini de doğrulamaktadır. İlerideki çalışmalarda dönüştürücü liderlik diğer liderlik tarzları ile bir arada etkileşim halinde araştırma modellerine dahil edilebilir ve diğer liderlik tarzları (karizmatik, vizyoner, stratejik, hizmetkar, otantik, babacan liderlik vb..) ile takım performansı üzerindeki etkisine bakılabilir. Ayrıca Türk yazınında Akdemir tarafından geliştirilen entelektüel liderliğin de takım performansı ve öznel iyi oluş etkileşimindeki rolü incelenebilir. Bu tarz çalışmaların tekrarlanması takım performansının artırılması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın bulguları ise hem dönüştürücü liderlik hem de takım performansı yazınına katkı sağlamakta ve ileride yapılacak çalışmalara öncel olmaktadır. İlerleyen çalışmalarda dönüştürücü liderlik bağımsız değişken, psikolojik esenlik aracı değişken olacak şekilde takım performansı üzerindeki etkilerine bakmak da faydalı olacaktır. Bulunan oldukça yüksek ilişki katsayısı takım performansının artırılması açısından en etkin liderlik tarzının dönüştürücü liderlik tarzı olduğunu bu örneklem grubunda net bir şekilde ortaya koymaktadır. Model farklı kültürlerde ve sektörlerde de yapılan çalışmalar ile genişletilerek geçerliliği test edilebilir.

Araştırmanın bulguları açısından üzerinde durulması gereken bir başka nokta da hipotezler bağlamında test edilmese de psikolojik esenlik düzeyleri açısından bazı demografik değişkenlerin anlamlı farklılıklar göstermesidir. Bu bulgular yazında daha önce yer alan psikolojik esenliği ortaya çıkaran ve etkileyen faktörleri doğrular niteliktedir. Örneğin yaş grupları açısından psikolojik esenlikte artan yaşla birlikte iyileşme görülmektedir. Bireylerin yaşamlarında 35 yaşından itibaren oturmuş bir kariyer yaşantısına, düzenli bir gelire ve artan yaşam standardına sahip olması kendileri ile benlik algılarını ve doğal olarak da psikolojik esenliklerini olumlu yönde etkilediği bu çalışma ile de doğrulanmaktadır. Çalışmada psikolojik esenlik ortalaması en yüksek olan grup 36-45 yaş aralığıdır. İnsan kaynakları uygulamaları açısından bu orta yaş grubunun daha etkin olarak takım çalışmaları içerisine sokması ve daha genç çalışanlara mentorluk ve koçluk yapması noktasında daha etkin rol aldırması

deneyimlerini paylaşmak ve gençlerin psikolojik esenliklerini arttırmak açısından olumlu katkı sağlayabilir görüşündeyiz.

Yaşlar arasındaki farklılık Z kuşağı özelinde araştırmanın yinelenmesi açısından yol gösterici olmuş ve yaş gruplarına göre ayrıştırılan örneklem gruplarında Z kuşağı üzerinde 483 kişilik örneklem ile yapılan analizlerde ise; H1, H2 ve H3 hipotezleri doğrulanırken, H4 hipotezi doğrulanmamıştır. Bununla birlikte demografik grupların karşılaştırılmasında da farklı sonuçlar alınmıştır. Buna göre psikolojik esenlik Z kuşağında, eğitim gruplarında lisans düzeyine kadar istatistiksel olarak anlamlı bir artış gösterdiği ancak lisansüstü gruplarda farklılaşmadığı görülmüştür. Yine Z kuşağı analizlerine göre; psikolojik esenlik mevcut pozisyonda sadece ilk 5 yıla kadar istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte, 5 yıl üzerindeki gruplarda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durum mevcut iş deneyiminde grupların farklılaşmaması ve minimum grubun 1-3 yıl için olduğu göz önüne alındığında; z kuşağının ilk üç yıldan sonra çalışma hayatında değişkenlik beklentisi gösterdiğini düşündürmektedir.

Tüm veri üzerinde yapılan ana araştırmada, ölçeklerin cinsiyet faktörü açısından incelenmesinde yine sadece psikolojik esenlik gruplar arasında anlamlı bir fark bulgulanmıştır. Buna göre erkeklerin psikolojik esenlik puan ortalaması kadınların psikolojik esenlik puan ortalamasından anlamlı derecede yüksektir. Ölçeklerin medeni durum açısından karşılaştırmasında da sadece psikolojik esenliğin gruplar arasında farklılık oluşturduğu ve evli kişilerin psikolojik esenlik düzeylerinin bekarlara göre olumlu yönde anlamlı farklılıkları olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular daha önce psikolojik esenliğin cinsiyet ve medeni durum çerçevesinde inceleyen araştırmaları destekler niteliktedir. Evlilik mekanizması olumlu yürüdüğü takdirde bir sosyal destek mekanizması olarak bireylerin stres düzeylerini kontrol etmeleri ve psikolojik olarak kendilerini daha iyi hissetmelerine imkân vermektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından da bulgular incelendiğinde, eğitim düzeyi arttıkça psikolojik esenliğin de anlamlı şekilde arttığı görülmektedir. Bu bulgu eğitim düzeyinin kişisel farkındalığı arttırmada ve bireyin kendisini daha nitelikli olarak algılamasına destek sağlamadaki fonksiyonunu ortaya koymaktadır. Üniversite mezunu olanların psikolojik esenlik ortalama skorları lise mezunu olanlardan daha yüksektir. Hem toplumsal sağlık politikaları hem de örgütsel uygulamalar açısından

eğitime yapılacak yatırımların mutlu birey yaratmaktaki katkısı bu şekilde doğrulanmış olmaktadır. Yaş a benzer şekilde çalışma yılları arttıkça çalışanların da psikolojik esenlikleri artış göstermektedir. Çalışma deneyimi arttıkça hayattan ve örgütlerden beklentiler daha gerçekçi ve makul düzeye inmekte ve çalışan birey deneyimi sayesinde psikolojik esenliği etkileyecek faktörleri kontrol altında tutabilmekte ve yönetebilmektedir.

İnsanlar sahip oldukları psiko-sosyal sistemlerini bir tarafa bırakmadan çalışma hayatının içerisine girmektedir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarının psikolojik esenlikleri ve psikolojik esenliklerini arttırmak bağlamında yönetimsel ve örgütsel önlemler almaları örgütlerin başarısı ve bu tez çalışmasında da kanıtlandığı üzere takım bazlı çalışmaların etkinliği açısından önem taşımaktadır.

Çalışma yaşamının kalitesi ve sağlığı arttıkça bireylerin psikolojik esenlikleri de olumlu yönde artış gösterecektir. İnsan kaynakları yöneticileri çalışan doyumunu ölçümleyen çalışanların psikolojik esenliklerini de göz önünde bulundurmalı ve uygulamaya konulan yeni yönetimsel tarz ve tekniklerin psikolojik esenlik üzerindeki etkisini de ölçümlemelidir.

Özellikle Covid-19 ile birlikte Z kuşağı popülasyonunun toplam popülasyona oranla artış gösteriyor olması, araştırmanın z kuşağı örneklemini özelinde yapılan analizleri çalışma hayatı için önemli kılmaktadır. Bu anlamda iş hayatında ürün, yönetim, performans, eğitim gibi kavramlar z kuşağının değer yargılarına ve tüketim alışkanlıklarında göre düzenlenmeli ve machine learning ve deep learning gibi yapay zekâ algoritmaları ile düzenli olarak online monitör edilmesi önerilmektedir.

Z kuşağının psikolojik esenlik puanlarının eğitim grupları karşılaştırılmasında anlamlı farklılık lisans düzeyine kadar oluşmaktadır. Buna göre eğitim sisteminin Z kuşağının değer yargılarına göre yeniden düzenlenmesi, lisansüstü ve doktora eğitimlerinin içeriklerinin lisans eğitimi ile birleştirilmesi gerekliliğini göstermektedir.

Z kuşağının mevcut pozisyon ve toplam iş deneyimi sonuçlarına bakıldığında psikolojik esenlik ilk 3 yıldan sonra değişiklik göstermemektedir. Bu nedenle işletmelerin Z kuşağını değerli hissettirecek ve psikolojik esenliğini arttıracak insan kaynakları uygulamalarına yönelmesi önerilmektedir.

Eğitim, kurum içi wellbeing uygulamaları, personel destek programları, rotasyon, liderlik, kariyer yolları, koçluk ve mentorluk uygulamaları gibi z kuşağının gelişimini ve psikolojik esenliğini destekleyici uygulamalara yönlenmesi önerilmektedir.

Liderlik tiplerinin de Z kuşağı üzerindeki etkileri ayrı bir araştırma konusu olarak değerlendirilmeli işletmeleri hem içinde bulundukları kültür hem de kendi şirket kültürlerini ve Z kuşağının beklentilerini dikkate alan liderlik yaklaşımlarına yöneltmeleri önerilmektedir.

Etkin takım çalışmasının yönetilmesi açısından yöneticilere psikolojik esenlik kavramı bunu arttıracak örgüt kültürü, örgüt yapısı, etkili iletişim gibi konularda eğitimler verilmeli ve aslında her düzeyde ve fonksiyondaki yöneticinin aslında bir İnsan Kaynakları yöneticisi olduğu bilinci yaratılmalıdır.

8 KAYNAKLAR

- Akdemir, A. (2018). *Liderlik ve Vizyon Yönetimi*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Akdemir, A. (1998). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi.
- Alpar, R. (2020). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik – Güvenirlik*. 4.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arat, M. (1998). *21. Yüzyıl İçin Yönetim: Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar*. 1.Baskı. İstanbul: İnkılâp Kitapevi.
- Aristotle. (2019). *Nicomachean Ethics*. Indianapolis. 3rd. ed. Hackett Publishing Company.
- Ashkanasy, N. M. ve Tse, B. (2000). Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review. N.M. Ashkanasy, C.E. Hartel ve W.J. Zerbe (Ed.), *Emotions in The Workplace: Research, Theory, and Practice* içinde. Westport, CT: Quorum Books, 221- 235.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. 1st ed. New York: Freeman.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1988). Evolving Perspectives on Charismatic Leadership. J.A. Conger ve R.N. Kanungo (Ed). *Charismatic Leadership: the Elusive Factor in Organizational Effectiveness* içinde. San Francisco: Jossey-Bass, 40-77.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership*. 3rd. ed. New York: Free Press.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baumeister, R. F. ve Vohs, K. D. (2002). The Pursuit of Meaningfulness in Life. S. J. Lopez ve C. R. Synder (Ed.). *Handbook of Positive Psychology* içinde. New York: Oxford University Press, s. 608-618.
- Beck, A.T. (1979). *Cognitive Therapy Of Depression*. New York: Guilford.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publications.

- Bradburn N. M. (1969). *The Structure of Psychological Well-being*. Chicago: Aldine.
- Bradburn, N.M., ve Caplovitz, D. (1965). *Reports of Happiness*. Chicago: Aldine.
- Brickman, P. ve Campbell, D.T. (1971). Hedonic Relativism and Planning the Good Society. M.H. Appley (Ed.). *Adaptation Level Theory: A Symposium*. New York: Academic Press. 287-302.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. 1st. ed. New York: Harper & Low.
- Byrne, B.M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cleland D.I. (1996). *Strategic Management of Teams*. New York, Wiley.
- Clark, A.E. (2009). Work, Jobs and Well-being Across The Millennium. E. Diener, D. Kahneman ve J.F. Helliwell (Ed). *International Differences in Well-Being* içinde. Oxford, UK: Oxford University Press, 436-468.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for The Behavioral Sciences* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Coleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Connock, S. ve Johns, T. (1995). *Ethical Leadership*. London: Institute of Personnel and Development.
- Csikszentmihalyi M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York, NY: Harper and Row.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PEGEM Yayınları.
- Daft, R. L. (1994). *Management*, Teksas: The Dryden Press.
- Deluga, R.J. (1992). The Relationship of Leader-Member Exchange with Laissez-Faire, Transactional, and Transformational Leadership in Naval Environments. K.E. Clark, M.B. Clark ve D.P. Campbell (Eds.), *Impact of Leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, s. 237-247.
- Delle Fave, A., Massimini, F. ve Bassi, M. (2011). Hedonism and Eudaimonism in Positive Psychology. A. Delle Fave (Ed.). *Psychological Selection and Optimal Experience Across Cultures: Social Empowerment through Personal Growth* içinde. New York: Springer, 3-18.
- Den Hartog, D.N. ve Kopman, P.L. (2001). Leadership in Organizations. N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil ve C. Viswesvaran, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* içinde. London: Sage Publications, 167-187.

- Dengiz, G. M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara: Academyplus.
- Diamantopoulos, A. ve Siguaw, J.A. (2000), *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- Diener, E., Kahneman, D. ve Helliwell, J. (Eds) (2009). *Introduction. International Differences in Well-Being*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Diener, E. ve Lucas, R. (2000). Subjective Emotional well-being. M. Lewis ve J. M. Haviland-Jones (Ed). *Handbook of Emotions* içinde. New York: Guilford, 325-337.
- Lucas, R. E. and Diener, E. (2004). *Encyclopedia of applied psychology*. (ed. in chief Charles Spielberger). Elsevier Academic Press, 3, 669-676.
- Diener, E., Kahneman, D., Tov, W. ve Arora, R. (2009). Income's Association with Judgments of Life Versus Feelings. E. Diener, D. Kahneman ve J.F. Helliwell (Ed). *International Differences in Well-being* içinde. Oxford, UK: Oxford University Press, 3-15.
- Diener, E. ve Lucas, R. (1999). Personality and Subjective Well-being. D. Kahneman, E. Diener ve N. Schwarz (Ed). *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology* içinde. New York: Russell Sage Foundation, 213-229.
- Diener, E. (2009). *The Science of Well-being: The Collected Works of Ed Diener, Social Indicators Research Series, Volume 37*. The Netherlands: Springer.
- Diener, E. ve Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking The Mysteries of Psychological Wealth*. UK: Blackwell Publishing.
- Diener, E. (2000). The Science of Happiness And a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Doğan S. (2003), *Personel Güçlendirme, Empowerment*. İstanbul: Sistem.
- Easterlin, R.A. (1974). Does Economic Growth Improve The Human Lot? Some Empirical Evidence. P.A. David ve M.W. Reder (Ed), *Nations and Households in Economic Growth* içinde. New York: Academic Press. 89-125.
- Eccles, T. (1994). *Succeeding with Change*. London: McGraw-Hill.
- Efil, İ. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları
- Efil, İ. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Ellis, A.L. (1962). *Reason and Emotion in Psychotherapy*. New York: Stuart.

- Emmons, R.A. ve McCullough, M.E. (2004). *The Psychology of Gratitude*. New York: Oxford University Press.
- Ensari, H. (1999). *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem.
- Eren, E. (1989), *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). *The Bases Of Social Power*. D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*. içinde. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Frankl, E. V. (2009). *İnsanın Anlam Arayışı*. Budak, S. (çev.). İstanbul: Okyanus Yayınları.
- Frisch, M.B. (2006). *Quality of Life Therapy: Applying a Life Satisfaction Approach to Positive Psychology and Cognitive Therapy*. New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc.
- Gibson, J.L., Ivanevich, J.M. ve Donnelly, J.H. (1997). *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*. Boston, MA: Irwin.
- Goleman, D. (2011). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemli*. Seçkin, B. Y. (çev.). İstanbul: Varlık/Bilim.
- Gordon, T. (1998). *E.L.E -Katılımcı Yönetimin Temeli*. İstanbul: Sistem.
- Grinde, B. (2012). *The Biology of Happiness*. New York: Springer.
- Gurin, G., Veroff, J. ve Feld, S. (1960). *Americans View Their Mental Health: A Nationwide Interview Survey*. Basic Books. University of Michigan, Survey Research Center.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem.
- Hackman, M. Z., ve Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A Communication Perspective*. Illinois: Waveland Press.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. ve Keyes, C.L. (2002). Wellbeing in The Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of The Gallup Studies. C.L. Keyes, ve J. Haidt (Ed). *Flourishing: The Positive Person and The Good Life* içinde. Washington D.C.: American Psychological Association, 205-224.

- Hartog D.N., Koopman P.L. (2001). Leadership in Organizations. N. Anderson, D. S. Ones, H. Kepir Sinangil ve C. Viswesvaran (Ed), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. London: Sage, 166-187.
- Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide for Effective Relationships*, New York: Free Pres.
- Hollander, E.P. ve Offermann, L.R. (1990a). Relational Features of Organizational Leadership and Fellowship. K.E. Clark. ve M.B. Clark (Ed.). *Measures of Leadership* içinde. West Orange, NJ: Leadership Library of America, 83- 98.
- House, R.J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. J.G. Hunt ve L.L. Larson (Ed.). *Leadership: The Cutting Edge* içinde. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 189-204.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz- Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M. ve Dickson M.W. (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations. Project: GLOBE. W.H. Mobley, M.J. Gessner ve V. Arnold (Ed). *Advances in Global Leadership* içinde. Stamford, CN: JAI Press, 171-223.
- House, R.J., Wright, N.S. ve Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and Proposed Theory. In P.C. Early ve M. Erez (Ed), *New Perspectives on International Industrial and Organizational Psychology* içinde. San Francisco: The New Lexington Press, 535-625.
- House, R. J. ve Mitchell, T. R. (1997). Path-Goal Theory of Leadership. R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding The Dynamics of Power and Influence in Organizations* içinde University of Notre Dame Press, 259–273.
- Huppert F. A. (2014). The State of Wellbeing Science: Concepts, Measures, Interventions, and Policies. Huppert F. A. ve Cooper C. L. (Ed.). *Wellbeing: A complete Reference Guide: Interventions and Policies to Enhance Wellbeing* içinde. IV. Oxford: Wiley Blackwell, 1-50.
- Huta, V. (2015). An Overview of Hedonic and Eudaimonic Well-being Concepts. L. Reinecke ve M. B. Oliver (Ed.). *Handbook of Media Use and Well-being* içinde. New York: Routledge, 14-33.
- Inglehart, R. (2009). Faith and Freedom: Traditional and Modern Ways to Happiness, E. Diener, D. Kahneman ve J.F. Helliwell (Ed), *International Differences in Well-being* içinde. Oxford, UK: Oxford University Press, 351-397.

- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Mooresville, IL: Scientific Software International.
- Juran, J.M. (1995) *A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Kahneman, D. (1999). Objective Happiness. D. Kahneman, E. Diener ve N. Schwarz (Ed.), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology* içinde. New York: Sage. s. 3-25.
- Kalaycı, Doç.Dr.Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kasser, T. ve Kanner, A.D. (Ed). (2004). *Psychology and Consumer Culture: The Struggle for A Good Life in A Materialistic World*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Katzenbach, J.R. ve Smith, D.K. (1994). *The Wisdom of Teams*. US: Harper Collins.
- Keçecioğlu, T. (2000). *Takım Oluşturmak*. İstanbul: Alfa.
- Kutanis, R.Ö. (2002). *Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Keyes, C. L. M., ve Haidt, J. (2003). Introduction: Human Flourishing-The Study of That Which Makes Life Worthwhile. C. L. M. Keyes ve J. Haidt (Ed.), *Flourishing: Positive psychology and The Life Well-lived* içinde. Washington, DC: American Psychological Association, 3-12.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. New York: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kutanis, R.Ö. (2002), *Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Larsen A.T. (1996). *Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek*, İnsan Yönetimi, Robert H. Rosen (Ed.), İstanbul: MESS.
- Larson, C.E. ve Lafasto, F.M.J. (1989). *Teamwork (What Must Go Right / What Can Go Wrong)*. London: Sage Publications.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

- Loh J.M. (1996), “Bir Yüksek Performans Kültürü Oluşturmak” İnsan Yönetimi, Robert H. Rosen (Ed), İstanbul: MESS.
- Maddux, B.R. (1999). *Takım Kurma*. İstanbul: Alfa.
- Luthans F. (1995). *Organizational Behaviour An Evidence-Based Approach*. NY: Mc Grow-Hill.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw-Hill.
- Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Ed.), *Positive Organizational Scholarship: Foundation of A New Discipline* içinde. San Francisco: Berrett-Koehler, s. 241-261.
- Luthans, F., Youseff, C.M. ve Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. D. Nelson ve C. L. Cooper. *Positive Organizational Behavior* içinde. Thousand Oaks, C.A: Sage, 9-24.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Lyubomirsky, S. ve Dickerhoof, R. (2006). *Handbook of Girls and Women's Psychological Health*. Oxford: Oxford University Press.
- Maddux, B.R. (1999). *Takım Kurma*. İstanbul: Alfa.
- Manderson, L. (2005). The Social Context of Wellbeing. L. Manderson ve R. Nile. *Rethinking Wellbeing* içinde. Perth, Australia: API Network, 1-25.
- Martini, P. H. (2008). *Toward an Integrated Model of Visionary Leadership: A Multilevel Study*. Proquest, Umi Dissertation Publishing.
- Masten, A. S. ve Reed, M. J. (2002). Resilience in Development. C. R. Snyder ve S. Lopez (Ed.), *Handbook of Positive Psychology* içinde. Oxford, UK: Oxford University Press, 74-88.
- McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*, New York, NY: Cambridge.
- McDowell, J. (1980). The Role of Eudaimonia in Aristotle's Ethics'. A. O. Rorty (Ed.), *Essays on Aristotle's Ethics* içinde. Berkeley: University of California Press, 359-376.
- McIntosh, M. (2006). Feminism and Social Policy. C. Pierson ve Francis G. (Ed). Castels, The Welfare Reader içinde Polity Press, 120-133.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi ve AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Miller, A.R. ve Dess, G. G. (1996). *Strategic Management*. McGraw-Hill.
- Misumi, J. (1985). *The Behavioral Science of Leadership: An Interdisciplinary Japanese Research*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Munroe, M. (1993) *Becoming a Leader: Everyone Can Do It*. Bakersfield, CA: Pneuma Life Publishing.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. Oxford: Oxford University Press.
- Norton, D. L. (1976). *Personal Destinies*. Princeton: Princeton University Press.
- Noe, R. (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. Canan Çetin, (çev.) İstanbul: Beta Yayınları.
- Nyberg, A., Bernin, P. ve Theorell, T. (2005). *The Impact of Leadership on The Health of Subordinates*. Sweden: National Institute for Working Life.
- Oakland, J.S. (1993). *Total Quality Management: The Road to Improving Performance*. Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd.
- Özdamar, K., 2013. *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-II, (Çok Değişkenli Yöntemler)*. Eskişehir: Nisan Kitapevi.
- Pollard, C. ve William (1998), Paylaşılan Bir Amaç Yaratmak. Robert H. Rosen (Ed.) *İnsan Yönetimi* içinde. İstanbul: MESS.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S. P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Romig, D.A. (1996). *Breakthrough Teamwork: Outstanding Results Using Structured Teamwork*. Chicago: Irwin.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. ve Tannenbaum, S. I. (1992). Toward An Understanding of Team Performance and Training. R. W. Swezey ve E. Salas (Ed.). *Teams: Their Training And Performance* içinde. Ablex Publishing. 3–29.
- Sarihan, İ. H. (1998). *Teknoloji Yönetimi*. Gebze: Desnet,.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (1990). *Learned Optimism*. NSW, Australia: Random House.
- Seligman, M.E.P. (1991). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Pocket Books.

- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*. New York: NY: Free Press.
- Seligman M. E. P. (2011). *Flourish*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Sinha, J.B.P. (1980). *The Nurturant Task Leader*. New Delhi: Sage.
- Sivanathan, N., Arnold, K.A., Turner, N. ve Barling, J. (2004). Leading Well: Transformational Leadership and Well-being. A. Linley ve S. Joseph (Ed), *Positive Psychology in Practice* içinde Hoboken, NJ: Wiley, 241-255.
- Snyder, C. R. (1994). *Psychology of Hope: You Can Get There From Here*. New York, NY: Free Press.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R., Irving, L. ve Anderson, J. R. (1991). Hope and Health: Measuring The Will and The Ways. C. R. Snyder, ve D. R. Forsyth (Ed.), *Handbook Of Social And Clinical Psychology: The Health Perspective* içinde. Elmsford, NY: Pergamon Press, 285-305.
- Snyder, C. R., Rand, K. L. ve Sigmon, D. R. (2002). Hope Theory: A Member Of The Positive Psychology Family. S. J. Lopez ve C. R. Snyder (Ed.). *The Oxford Handbook of Positive Psychology* içinde. New York, NY: Oxford University Press, 257-276.
- Snyder, C. R. ve Lopez, S. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Stack P. J. (1998). Kendinizi ve İşi Paylaşmak. Robert H. Rosen (Ed.) *İnsan Yönetimi* içinde, İstanbul: MESS,
- Steger, M. F., Shin, J. Y., Shim, Y. ve Fitch-Martin, A. (2013). Is Meaning in Life A Flagship Indicator of Well-Being? A. Waterman (Ed.), *Eudaimonia* içinde. Washington, DC: American Psychological Association Press, 159-182.
- Stock, W.A., Okun, M.A., Haring, M.J. ve Witter, R.A. (1983). Age and Subjective Well-Being: A Meta-Analysis. R.J. Light (Ed.), *Evaluation Studies: Review Annual* içinde. Beverly Hills, CA: Sage, 279-302.
- Stodgill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Reserach*. New York: The Free Pres.
- Şimşek H. (1997). *21.Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem.
- Şimşek M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Güney Ofset.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2007), *Using Multivariate Statistics*. New York: Allyn and Bacon.

Tapscott, D. (1998). *Dijital Ekonomi*. E. Koç (çev). İstanbul: Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri.

Tov, W. ve Diener, E. (2008). The Well-Being of Nations: Linking Together Trust, Cooperation, and Democracy. B.A. Sullivan, M. Snyder ve J.L. Sullivan (Ed). Cooperation: The Political Psychology of Effective Human Interaction. Malden, MA: Blackwell Publishing, 323-342.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ünal, M. (2012). *21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ware, J. (1991). *Managing People and Organizations. Managing A Task Force*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publications.

Werner, I. (1993), *Liderlik ve Yönetim*, İstanbul: Rota.

Yazıcı, S. (2001) *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa.

Yenersoy, G. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Rota.

Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış*, Ankara: Tutibay.

Youseff, C M. ve Luthans, F. (2008). The Virtuous Organization: Insights From Some of The Leading Management Thinkers. Charles Manz, Kim S. Cameron, Karen P. Manz ve Robert D. Marx (Ed.), *Leveraging Psychological Capital in Virtuous Organizations: Why and How?* içinde. Singapore: World Scientific Publishing, Co. Pte. Ltd., 141-162.

Yukl. A.G. (2012). *Leadership in Organizations*. Person Education Limited.

Yürür, Ş. (2012). Örgütsel Adalet. A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar* içinde. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 119-146.

Sürelî Yayınlar

Ahearn, K.K., Ferris, G.R., Hochwater, W.A., Douglas, C. ve Ammeter, A.P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*. 30.3, 309-327.

Akçay, Y. ve Akyüz, A.M. (2014). Çalışanların Dönüştürücü Lidere Yönelik Sadakatleri ile Çalışanlardaki Empati Davranışının Bu Sadakat Üzerindeki Olası Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Turkish Studies (Elektronik)*. 9.5, 157-184.

Akdağ Gülyüksel F. ve Cihangir Z. (2015). Evli Bireylerde Psikolojik İyi Oluşun Yordanması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11.3, 646-662.

- Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17.1, 273-293.
- Akgündüz, Y. Dalgıç, A., Kale, A. ve Karakan, H.İ. (2015). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 7.3, 83-97.
- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Journal of Yasar University*. 4.15, 2435-2450.
- Amundsen, S. ve Martinsen, Ø. L. (2014). Self-other Agreement in Empowering Leadership: Relationships with Leader Effectiveness and Subordinates' Job Satisfaction and Turnover Intention. *The Leadership Quarterly*. 25.4: 784-800.
- Ardelt, M. (2003). Empirical Assessment of a Three-Dimensional Wisdom Scale. *Sage Journals*. 25,3:275-324.
- Ardelt, M. ve Koenig, C.S. (2007). The Importance of Religious Orientation and Purpose in Life for Dying Well: Evidence from Three Case Studies. *Journal of Religion Spirituality & Aging Spirituality & Aging*, 4:61-79.
- Arlond, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. ve McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12.3, 193-203.
- Aslan, Ş., Diken, A., Şendoğdu, A.A. (2011). "Investigation of the Effects Of Strategic Leadership On Strategic Change and Innovativeness of SMEs In A Perceived Environmental Uncertainty". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 627- 642.
- Avey, J. B., Wernsing T. S. ve Luthans F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*. 44.1, 48-70.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Stress and Turnover. *Human Resource Management*. 48.5, 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*. 36.2, 430-452.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*. 60.1, 421-49.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor

- Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 441-462.
- Bagozzi, R. ve Yi, Y. (1988) On the Evaluation of Structure Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 16.1, 74-94.
- Bailey, T. C. ve Snyder, C. R. (2007). Satisfaction with Life and Hope: A Look at Age and Marital Status. *The Psychological Record*. 57.2, 233-240.
- Bailey, T. G., Eng, W., Frisch, M. B. ve Snyder, C. R. (2007). Hope and Optimism as Related to Life Satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*. 2.3, 168-175.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*. 37.2, 122-147.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*. 52, 1-26.
- Bandura, A. ve Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*. 88.1, 87-96.
- Barling, J., Weber, T. ve Kelloway, E. K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training and Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*. 81.6, 827-832.
- Barutçu, E. ve Akatay A. (2000). Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*. 3.4, 189-201.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8.1, 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88.2, 207-218.
- Bass, M.B. ve Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. 17.1, 112-121.
- Bateman, B., Wilson, C. F. ve Bingham, D. (2002). Team Effectiveness-Development of an Audit Questionnaire. *Journal of Management Development*. 21.3, 215-226.
- Baumeister, R. F. ve Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as A Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107.2, 238-246

- Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in The Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*. 88, 588–606.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J. ve Popper, M. (2001). The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, and Context, *The Leadership Quarterly*, 12.1, 53-73.
- Bloch, C. (2001). Progress Report on Children’s Early Literacy Learning (CELL) Research Project in South Africa. *Journal of Early Childhood Literacy*. 1.1, 121-122.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge Management and Organizational Performance in The Service Industry: The Role Of Transformational Leadership Beyond The Effects of Transactional Leadership”, *Journal of Business Research*. 67.8, 1622- 1629.
- Biswas-Diener, R. ve Diener, E. (2001). Making The Best of A Bad Situation: Satisfaction in The Slums of Calcutta, *Social Indicators Research*. 55.1, 329-352.
- Biswas-Diener, R., Vitterso, J., ve Diener, E. (2005). Most People are Pretty Happy, But There is Cultural Variation: The Inughuit, The Amish, and The Maasai. *Journal of Happiness Studies*. 6.3, 205-226.
- Biswas-Diener, R., Vitterso, J. ve Diener, E. (2010). The Danish Effect: Beginning to Explore High Well-being in Denmark. *Social Indicators Research*. 97.2, 229-246.
- Bass, B. M. (1996). A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership. *Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for The Behavioral and Social Sciences*.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*. 4, 231-272.
- Bollen, K.A. (1990). Overall Fit in Covariance Structure Models: Two Types of Sample Size Effects. *Psychological Bulletin*. 107.2, 256-59.
- Bollen, K.A., Lennox, R., (1991) Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*. 110.2, 305-314.
- Bono, J. E., Hooper, A. C., & Yoon, D. J. (2012). Impact of Rater Personality on Transformational and Transactional Leadership Ratings. *The Leadership Quarterly*. 23.1, 132–145.
- Bower, G. H. (1981). Mood and Memory. *American Psychologist*, 36.2, 129-148.

- Brissette, I., Scheier, M. F. ve Carver, C. S. (2002). The Role of Optimism in Social Network Development, Coping, and Psychological Adjustment During a Life Transition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82.1, 102-120.
- Britt, T. W., Adler, A. B. ve Bartone, P. T. (2001). Deriving Benefits From Stressful Events: The Role of Engagement in Meaningful Work and Hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*. 6.1, 53-63.
- Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B. ve Vijverberg, D. (2015). Organizational Climate and Employee Mental Health Outcomes: A Systematic Review of Studies in Health Care Organizations. *Health Care Management Review*. 40.3, 254-271.
- Brossoit, K.B. (2001). Understanding Employee Empowerment in The Workplace: Exploring The Relationships Between Transformational Leadership, Employee Perceptions of Empowerment, and Key Work Outcomes. *Dissertation Abstracts International*. 61, 9-B.
- Butler, J. ve Kern, M.L. (2016). The PERMA-Profil: A Brief Multidimensional Measure of Flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6.3, 1-48.
- Butler, J., Cantrell, R. ve Flick, R. (1999). Transformational Leadership Behaviours, Upward Trust and Satisfaction in Self-Managed Work Teams. *Organization Development Journal*. 17.1, 13-28.
- Burke, R.J. (2010). Flow, Work Satisfaction and Psychological Well-Being at The Work Place, *The IUP Journal of Soft Skills*. 4.1, 37-48.
- Carless, S.A., Wearing, A.J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*. 14.3, 389-405.
- Carp, F.M. ve Carp, A. (1982). Test of a Model of Domain Satisfaction and Well-being: Equity Considerations, *Research on Aging*. 4.4, 503-522.
- Carver, C. S., Smith, R. G., Antoni, M. H., Petronis, V. M., Weiss, S. ve Derhagopian, R. P. (2005). Optimistic Personality and Psychosocial Well-Being During Treatment Predict Psychosocial Well-Being Among Long-Term Survivors of Breast Cancer. *Health Psychology*. 24.5, 508-516.
- Chau, P.Y.K. ve Hu, P.J.H. (2001), Information Technology Acceptance by Individual Professionals: a Model Comparison Approach. *Decision Sciences*. 32.4, 699-719.
- Ciarrochi, J., Parker, P., Kashdan, T. B., Heaven, P. C. ve Barkus, E. (2015). Hope and Emotional Well-Being: A Six-Year Study to Distinguish Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Positive Psychology*. 10.6, 520-532.
- Cunningham, M.R., (1988). What Do You Do When You're Happy or Blue? Mood, Expectancies, and Behavioral Interest. *Motivation and Emotion*. 12, 309-331.

- Cropanzano, R. ve Wright, T. A. (1999). A 5-Year Study of Change in The Relationship Between Well-Being and Job Performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 51.4, 252–265.
- Crowley, S. L. ve Fan, X. (1997). Structural Equation Modeling: Basic Concepts and Applications in Personality Assessment Research. *Journal of Personality Assessment*. 68.3, 508–531.
- Cho, J., Dansereau, F. (2010), Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*. 21.3, 409–421.
- Choi, B. ve Lee, J-N. (2014). Strategic Role of It and Its Impact on Organizations. *Information & Management*. 51.7, 881-882.
- Cohen, S.G. ve Bailey, D.R. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From Shop Floor to The Executive Suite. *Journal of Management*. 23.3, 239- 290.
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A. ve Conway, A. M. (2009). Happiness Unpacked: Positive Emotions Increase Life Satisfaction by Building Resilience. *Emotion*. 9.3, 361-368.
- Connor, K. M. ve Davidson, J. R. T. (2003). Development of a New Resilience Scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*. 18.2, 76-82.
- Conway, C. ve MacLeod, A. K. (2002). Well-being: Its Importance in Clinical Research and Practice. *Clinical Psychology*. 16, 26-29.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1980). Influence of Extraversion and Neuroticism on Subjective Well-Being: Happy and Unhappy People. *Journal of Personality and Social Psychology*. 38.4, 668-678.
- Çalışkan, S.C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin işe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16.3, 363-382.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*. 45.1, 121-137.
- Çetin, F., Turgut, H. ve Sözen, H. C. (2015). Öznel İyi Oluşun Yordanmasında Sabit Kişilik Örüntüsü: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*. 30.76, 68-75.
- Daniels, K. (2000). Measures of Five Aspects of Affective Well-being at Work. *Human Relations*. 53.2, 275–294.

- Danna, K. ve Griffin, W.R. (1999). Health and Well-being in The Workplace: A Review and Synthesis of The Literature. *Journal of Management*. 25.3, 357-384.
- Deaton, A. (2008). Income, Health and Well-Being Around The World: Evidence From The Gallup World Poll, *Journal of Economic Perspectives*. 22.2, 53-72.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality. *Journal of Research in Personality*. 19.2, 109-134.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 11.4, 227-268.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2008). Hedonia, Eudaimonia, and Well-being: An Introduction. *Journal of Happiness Studies*. 9.1, 1-11.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. ve Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and Engagement at Work as A Function of Demands and Control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 27.4, 279-286.
- Demir, S. (2018). The Relationship Between Psychological Capital and Stress, Anxiety, Burnout, Job Satisfaction, and Job Involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*. 18.75, 137-154.
- Demirci, İ. ve Ekşi, F. (2015). Ergenler İçin Beş Boyutlu İyi Oluş Modeli: EPOCH Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerliği ve Güvenirliği. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*. 3.3, 9-3.
- Demirci, İ., Ekşi, H., Dinçer, D. ve Kardaş, S. (2017). Beş Boyutlu İyi Oluş Modeli: Perma Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirliği. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 5.1, 60-77.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A. ve Dorfman, P. W. (1999). Culture Specific and Cross-culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? *Leadership Quarterly*. 10.2, 219-256.
- Den Hertog, D.N., Koopman, P.L. ve Van Muijen, J.J. (1995). Charismatic Leadership: A State of the Art. *The Journal of Leadership Studies*. 2.4, 35-50.
- Deneve, K. M. ve Cooper, H. (1998). The Happy Personality: A Meta-analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well-being. *Psychological Bulletin*. 124.2, 197-229.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. ve Koopman, P. L. (1996). Linking Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 3.4, 68.
- Densten, I.L. (2005). The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout. *British Journal of Management*. 16.2, 105–118.

- Dickson, M.W., Den Hartog, D.N. ve Mitchelson, J.K. (2003). Research on Leadership on Cross-Cultural Context: Making Progress and Raising New Questions, *Leadership Quarterly*. 14.6, 729-768.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*. 66.2, 339-357.
- Diefendorff, J.M. ve Gosserand, R.H. (2003). Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24.8, 945-959.
- Diener E. (1984). Subjective Well-being. *Psychological Bulletin*, 95.3, 542-575.
- Diener, E., Horowitz, J. ve Emmons, R.A. (1985). Happiness of The Very Wealthy, *Social Indicators Research*, 16.3, 263-274.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. ve Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*. 125.2, 276–302.
- Diener, E. (2000). Subjective Well-being: The Science of Happiness and A Proposal for A National Index. *American Psychologist*. 55.1, 34–43.
- Diener, E., Nickerson C., Lucas, R.E ve Sandvik, E. (2002). Dispositional Affect and Job Outcomes. *Social Indicators Research*. 59.3, 229-259.
- Diener, E. ve Seligman, M. E. P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*. 13.1, 81–84.
- Diener, E. ve Seligman, M.E.P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-being, *Psychological Science in the Public Interest*, 5.1, 1-31.
- Diener, E. (2006). Guidelines for National Indicators of Subjective Wellbeing and Ill-being. *Journal of Happiness Studies*, 7, 397-404.
- Diener, E., ve Tov, W. (2007). Subjective Well-Being and Peace. *Journal of Social Issues*, 63.2, 421-440.
- Diener, E. ve Diener, C. (1996). Most People are Happy. *Psychological Science*. 7, 181-185.
- Diener, E. ve Ryan, K. (2009). Subjective Well-being: A General Overview. *South African Journal of Psychology*. 39.4, 391-406.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. ve Biswas-Diener., R. (2010). New Well-Being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Pozitive and Negative Feelings. *Social Indicators Research*. 97.2, 143-156.

- Diener, E. ve Chan, M. (2011). Happy People Live Longer: Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity. *Applied Psychology Health and Well-Being*. 3.1, 1- 43.
- Diener, E., Oishi, S. ve Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*. 54.1, 403–425.
- Dietz, D., Deanne N. ve Den Hartog, N.D. (2006). Measuring Trust Inside Organisations. *Personnel Review*. 35.5, 557-588.
- Dirks, K.T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*. 85.6, 1004-1012.
- Dirks, K.T., ve Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*. 87.4, 611–628.
- Djibo, I. J. A., Desiderio, K. P. ve Price, N. M. (2010). Examining The Role of Perceived Leader Behaviour on Temporary Employees' Organizational Commitment and Citizenship Behaviour. *Human Resource Development Quarterly*. 21.4, 321–342.
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J. ve Sanders, L. D. (2012). The Challenge of Defining Wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2.3, 222-235.
- Doğan, T. (2006). Üniversite Öğrencilerinin İyilik Halinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 30.30, 120- 129.
- Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14.1, 56-64.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J. ve Jolson, M. A. (1995). An Examination of Linkages between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*. 9.3, 315-335.
- Eby, L.T. ve Dobbins, G.H. (1997). Collectivistic Orientation in Teams: an Individual and Group – Level Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 18.3, 275-95.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*. 57.1, 61–94.
- Elenkov, D. S., Judge, W. ve Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-cluster Comparative Study. *Strategic Management Journal*, 26.7, 665-682.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2013). Transformational–Transactional Leadership and Upward Influence: The Role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX)

and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*. 24.2, 299-315.

Eppler, J.M. ve Sukowski O. (2000). Managing Team Knowledge: Core Process, Tool And Enabling Factors. *European Management Journal*. 18.3, 334-341.

Emery, C. R. ve Barker, K. J. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication, and Conflict*. 11.1, 77-90.

Ergun, T. (1981). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. *TODAİE Yayınları*. 191.

Ergeneli, A., Goharb, R. ve Temirbekova, Z. (2007). Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*. 31.6, 703– 724.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19, 147-160.

Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen III, B. P., Douglas, C. ve Ferris, G. R. (2013). Further Specification of the Leader Political Skill–Leadership Effectiveness Relationships: Transformational and Transactional Leader Behavior as Mediators. *The Leadership Quarterly*. 24.4, 516-533.

Faragher, E.B., Cass, M. ve Cooper, C.L. (2005). The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis. *Occupational & Environmental Medicine*. 62.2, 105-112.

Farling, M. L., Stone, A. G. ve Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 6.1-2, 49-72.

Feinberg, B. J., Ostroff, C. ve Burke, W. W. (2005). The Role of Within-Group Agreement in Understanding Transformational Leadership. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 78.3, 471-488.

Feldman, D. B., Rand, K. L., ve Kahle-Wroblewski, K. (2009). Hope and Goal Attainment: Testing A Basic Prediction of Hope Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 28.4, 479-497.

Ferriss, A.L. (2002). Religion and The Quality of Life. *Journal of Happiness Studies*. 3.3, 199-215.

Ferris, P. A., Sinclair, C. ve Kline, T. J. (2005). It Takes Two to Tango: Personal and Organizational Resilience as Predictors of Strain and Cardiovascular Disease

- Risk in a Work Sample. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10.3, 225-238.
- Fisher, D.C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*. 12, 384-412.
- Fisher, Weir ve Phillips, (2014). Beyond Transactional and Transformational Leadership Into The Double Helix: a Case-Study of Blended Leadership in Police Work. *Review of Enterprise and Management Studies*. 1.2, 16-28.
- Flügel, J. C. (1925). A Qualitative Study of Feeling and Emotion in Everyday Life. *British Journal of Psychology*. 15, 318-355.
- Fredrickson, B. L. (1998). What Good are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2.3, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*. 56.3, 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2004). The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359.1449, 1367-1378.
- Friedman, H. (2000). Transformational Leadership. *National Public Accountant*. 45.3, 8-11.
- Frieling, E., Freiboth, M., Henniges, D. ve Saager, C. (1997). Effects of Team Work on The Working Conditions of Short Cycled Track Work: a Case Study From the European Automobile Industry. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 20, 371-388.
- Fuller, J.B., Patterson, C.E.P., Hester, K., ve Stringer, D.Y. (1996). A Quantitative Review of Research on Charismatic Leadership. *Psychological Reports*. 78.1, 271-287.
- Furnham, A. ve Petrides, K.V. (2003). Trait Emotional Intelligence and Happiness. *Social Behavior and Personality*. 31.8, 815-824.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M. ve Greguras, G. J. (2015). Emotional Labor Actors: A Latent Profile Analysis of Emotional Labor Strategies. *Journal of Applied Psychology*. 100.3, 86-879.
- Gallagher, M. W., Lopez, S. J. ve Preacher, K. J. (2009). The Hierarchical Structure of Well-Being. *Journal of Personality*, 77.4, 1025-1050.
- Gallagher, M. W., ve Lopez, S. J. (2009). Positive Expectancies and Mental Health: Identifying The Unique Contributions of Hope and Optimism. *The Journal of Positive Psychology*. 4, 548-556.

- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. ve Walumbwa, F. (2005). Can You See The Real Me? Q A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*. 16.3, 343-372.
- Gautam, P. ve Pradhan, M. (2018) Psychological Capital as Moderator of Stress and Achievement. *Indian Journal of Positive Psychology*, 9.1, 22-28.
- Gehring, D.R. (2007). Applying Traits Theory of Leadership to Project Management. *Project Management Journal*. 38.1, 44.
- Gencer, N. (2018). Öznel İyi Oluş: Genel Bir Bakış. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11.3, 2621-2638.
- Ghadi, Y.M., Fernando ve M., Caputi, P. (2013). Transformational Leadership And Work Engagement: The Mediating Effect of Meaning in Work. *Leadership & Organization Development Journal*. 34.6, 532-550.
- Giampetro-Meyer, A., Brown, T., Browne, M. N. ve Kubasek, N. (1998). Do We Really Want More Leaders in Business? *Journal of Business Ethics*. 17.15, 1727-1736.
- Ghosh, K. ve Khatri, N. (2017). Does Servant Leadership Work in Hospitality Sector: a Representative. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 37, 117-127.
- Gilson, L.L., Shalley, C.E. ve Blum, T.C. (2001). Team and Organizational Attitudes as A Lens And Mirror Impacting Customer Satisfaction: An Empirical Test İn Self-Managed Teams. *Journal of Quality Management*. 6.2, 235-256.
- Gilbreath, B. ve Benson, P. G. (2004). The Contribution of Supervisor Behaviour to Employee Psychological Well-being. *Work & Stress*. 18.3, 255-266.
- Givens, J.R. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*. 1.1, 4-24.
- Graham, J.W. (1991). Servant Leadership in Organizations: Inspiration a Landmoral. *Leadership Quarterly*. 2, 105-119.
- Graham, C. ve Chattopadhyay, S. (2013). Gender and Well-being Around The World. *Int. J. Happiness and Development*. 1.2, 212-232.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 25, 239.
- Güler, B. K., (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 343-350.
- Haleem, M., Masood, S., Aziz, M., ve Jami, H. (2017). Psychological Capital and Mental Health of Rescue Workers. *Pakistan Journal of Psychological Research*. 32.2, 429-447.

- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, H., Isaacs, I., ve Allsopp, A. J., (2010). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Psychological, and Training Outcomes in Elite Military Recruits. *The Leadership Quarterly*. 21.1, 20–32.
- Hater, J.J. ve Bass, B.M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 73.4, 695-702.
- Headey, B. ve Wearing, A. (1989). Personality, Life Events, and Subjective Well-Being: toward a Dynamic Equilibrium Model. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57.4, 731-739.
- Helliwell, J. F. (2007). Well-being and social capital: Does Suicide Pose a Puzzle? *Social Indicators Research*. 81.3, 455-496.
- Henderson, L.W. ve Knight, T. (2012). Integrating the hedonic and eudaimonic perspectives to more comprehensively understand wellbeing and pathways to wellbeing. *International Journal of Wellbeing*. 2.3, 196-221.
- Herzog, A.R., ve Rodgers, W.L. (1981). Age and Satisfaction: Data from Several Large Surveys. *Research on Aging*. 3.2, 142-165.
- Hill, D. (2008). Leaders and Followers: How to Build Greater Trust and Commitment. *Ivey Business Journal Online*. 72.1.
- Hiscott, R. D. ve Connop, P. J. (1990). The Health and Wellbeing of Mental Health Professionals. *Canadian Journal of Public Health*. 81.6, 422-426.
- Horley, J., ve Lavery, J.J. (1995). Subjective Well-being and Age. *Social Indicators Research*, 34, 275-282.
- Hogan, R., Kaiser, R.B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*. 9, 169-180.
- Hollander, E. P. ve Offermann, L.R. (1990b). Power and Leadership in Organizations, Relationships in Transition. *American Psychological Association*. 45.2, 179-189
- House, R.J ve Howell, J.M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*. 3.2, 81-108.
- Hoyt, C. L. ve Blascovich, J. (2003). Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments. *Small Group Research*. 34.6, 678-715.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 6.1, 1-55.
- Hunt, J.G. (1999). Transformational/Charismatic Leadersip's Transformation of the Field: An Historical Essay. *Leadership Quarterly*. 10.2, 129-144.

- Huppert F. A. ve So T. T. C. (2013). Flourishing Across Europe: Application of A New Conceptual Framework for Defining well-being *Social Indicators Research*. 110.3, 837-861.
- Huta, V. (2012). Linking Peoples' Pursuit of Eudaimonia and Hedonia with Characteristics of Their Parents: Parenting Styles, Verbally Endorsed Values, and Role Modeling. *Journal of Happiness Studies*, 13.1, 47-61.
- Huta, V. ve Ryan, R. M. (2010). Pursuing Pleasure or Virtue: The Differential and Overlapping Well-being Benefits of Hedonic and Eudaimonic Motives. *Journal of Happiness Studies*. 11.6, 735-762.
- Huta, V. ve Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and Its Distinction from Hedonia: Developing A Classification and Terminology for Understanding Conceptual and Operational Definitions. *Journal of Happiness Studies*. 15.6, 1425-1456.
- Huta, V., Park, N., Peterson, C. ve Seligman, M. (2006). Pursuing Pleasure Versus Eudaimonia: Links with Different Aspects of Well-being. *Unpublished Manuscript*.
- Ilies, R., Judge, T. ve Wagner, D. (2006). Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers, *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 13.1, 1-22.
- Iraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4.7, 99-117.
- Isen, A.M. (1987). Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving. *Journal of Personality and Social Psychology*. 52.6, 1122-1131.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11. 423-446.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. 15.2, 153-168.
- Judge, T. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: a Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *The Journal of Applied Psychology*. 89.5, 755-68.
- Jung, D., Yammarino, F. J. ve Lee, J. K., (2009). Moderating Role of Subordinates' Attitudes on Transformational Leadership and Effectiveness: A Multi-cultural and Multi-level Perspective, *The Leadership Quarterly*, 20.4, 586-603.
- Jylha, M. ve Jokela, J. (1990). Individual Experiences as Cultural-a cross-Cultural Study on Loneliness Among the Elderly. *Aging and Society*. 10.3, 295-315.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (1970). Social Norms and Authoritarianism: A Turkish–American Comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*. 16.3, 444-451.
- Kahneman, D. ve Krueger, A. B. (2006). Developments in the Measurement of Subjective Well-Being. *Journal of Economic Perspectives*. 20.1, 3–24.
- Karacaoğlu, K. ve Köktaş, G. (2016). Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3.2, 119-127.
- Kark, R., Shamir, B. ve Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*. 88.2, 246–255.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Türk İdare Dergisi*. 76.445, 43-83.
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R. ve King, L. A. (2008). Reconsidering Happiness: The Costs of Distinguishing Between Hedonics and Eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*. 3.4, 219-233.
- Kelloway, E.K. ve Barling, J. (2010). Leadership Development as an Intervention in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 24.3, 260-279.
- Kelloway, E.K., Turner, N., Barling, J., ve Loughlin, C. (2012). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-being: The mediating Role of Employee Trust in Leadership. *Work & Stress*. 26.1, 39-55.
- Kenny, D.A. ve McCoach, D.B. (2003). Effect of the Number of Variables on Measures of Fit in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 10.3, 333.
- Kern, L.M., Waters, L., Adler, A. ve White, M. (2014). Assessing Employee Wellbeing in Schools Using a Multifaceted Approach: Associations with Physical Health, Life Satisfaction, and Professional Thriving. *Psychology*. 5.6, 500-513.
- Kern, M. L., Waters, L. E., Adler, A. ve White, M. A. (2015). A Multidimensional Approach to Measuring Well-being in Students: Application of the PERMA Framework. *Journal of Positive Psychology*. 10.3, 262-271.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem, *Psychological Inquiry*. 14.1, 1-26.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social Well-being. *Social Psychological Quarterly*. 61.2, 121-140.
- Keyes, C. L. M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Behavior*. 43.2, 207-222.

- Keyes, C. L. M. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 73.3, 539-548.
- Keyes C. L. M. (2007). Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing: A Complementary Strategy for Improving National Mental Health. *American Psychologist*. 62.2, 95-108.
- Keyes, C. L. ve Annas, J. (2009). Feeling Good and Functioning Well: Distinctive Concepts in Ancient Philosophy and Contemporary Science. *The Journal of Positive Psychology*. 4.3, 197-201.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*. 82.6, 1007-1022.
- Khaw, D. ve Kern, M. (2014). A Cross-Cultural Comparison of the PERMA Model of Well-being. *Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley, University of California*. 8, 10-23.
- Kinman, G. (2009). Emotional Labour and Strain in Frontline Service Employees: Does Mode of Delivery Matter? *Journal of Managerial Psychology*. 24.2, 118-135.
- Krueger, R.F., Hicks, B.M. ve McGue, M. (2001). Altruism and Antisocial Behavior: Independent Tendencies, Unique Personality Correlates, Distinct Etiologies, *Psychological Science*. 12.5, 397-402.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Development*, 16, 319-333.
- Korek, S., Felfe, J. ve Rothe, U. Z., (2010). Transformational Leadership and Commitment: A Multilevel Analysis of Group-level Influences and Mediating Processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 19.3, 364-387.
- Korkmazer, F., Ekingen, E. ve Yıldız, A. (2016). Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 19.3, 271-281.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N. ve Van Dick, R. (2012). How do Transformational Leaders Foster Positive Employee Outcomes? A Self-determination-based Analysis of Employees' Needs as Mediating Links. *Journal of Organizational Behavior*. 33, 1031-1052.
- Kuhlen, R.G. (1948). Age Trends in Adjustment During The Adult Years as Reflected in Happiness Ratings. *American Psychologist*. 3, 307.

- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. ve Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-being, and Health Effects-A Systematic Review and A Meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 50, 904-915.
- Larson, R. (1978). Thirty Years of Research on The Subjective Well-Being of Older Americans, *Journal of Gerontology*, 33.1, 109-125.
- Launonen, M. ve Kess, P. (2001). Team Roles in Business Process Re-engineering, *International Journal of Production Economics*, 77.3, 205-218.
- Leipold, B. ve Greve, W. (2009). Resilience: A Conceptual Bridge Between Coping and Development. *European Psychologist*, 14.1, 40-50.
- Lent R. W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*. 51.4, 482-509.
- Li, B., Yu, F. ve Zhou, Z. (2014). Positive Psychological Capital: A New Approach to Social Support and Subjective Well-being. *Social Behavior and Personality*. 42.1, 135-144.
- Li, B., Ma, H., Guo, Y., Xu, F., Yu, F. ve Zhou, Z. (2014). Positive Psychological Capital: A New Approach to Social Support and Subjective Well-being. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 42.1, 135-144.
- Lin, P. Y., MacLennan, S., Hunt, L. ve Cox, T. (2015). The Influences Of Nursing Transformational Leadership Style On The Quality Of Nurses' Working Lives in Taiwan: A Cross-Sectional Quantitative Study. *BMC Nursing*, 14.1, 1-9.
- Linley, A. P., Joseph, S., Harrington, S. ve Wood, A. M. (2006). Positive Psychology: Past, Present, and (Possible) Future. *The Journal of Positive Psychology*. 1.1, 3-16.
- Liu J., Siu, O-L. ve Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-being: The Mediating Role of Trust in The Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology: An International Review*. 58.3, 454-479.
- Lovett, N. ve Lovett, T. (2016). Wellbeing in Education: Staff Matter. *International Journal of Social Science and Humanity*. 6.2, 107-112.
- Lucas, R. E. (2005). Time Does Not Heal All Wounds: A Longitudinal Study of Reaction and Adaptation to Divorce. *Sage Journals*. 16.12, 945-950.
- Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y. ve Diener, E. (2003). Unemployment Alters The Set Point for Life Satisfaction. *Psychological Science*, 15.1, 8-13.

- Lucas R.E. ve Fujita F. (2000). Factors Influencing The Relation Between Extraversion and Pleasant Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*. 79.6, 1039–1056.
- Luthans F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. ve Combs, G. M. (2006). Psychological Capital Development: Toward A Micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27.3, 387-393.
- Luthans, B. C., Luthans, K. W. ve Avey, J. B. (2014). Building the Leaders of Tomorrow: The Development of Academic Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 21.2, 191-199.
- Luthans, F. (2002a). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 695–706.
- Luthans, F. (2002b). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16.1, 57-72.
- Luthans B.C., Luthans, K.W ve Jensen ve S. M. (2001). Positive Approach to Leadership (PAL) Implications for Today's Organizations. *The Journal of leadership Studies*. 8.2, 4-20.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*. 33, 321-349.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21.1, 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B. ve Patera, J. L. (2008). Experimental Analysis of A Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning and Education*. 7.2, 209-221.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*. 60.3, 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizon*, 41.1, 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. C. ve Avey, J. B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate–Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*. 29.2, 219-238.
- Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. 1.3, 304-322.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 33.2, 143-160.

- Luthans, F., Avolio B. J., Walumbwa F. O. ve Li W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*. 1.2, 249-271.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. ve Lester, P.B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*. 5.1, 25-44.
- Lykken, D. ve Tellegen, A. (1996). Happiness Is a Stochastic Phenomenon. *Psychological Science*. 7.3, 186-189.
- Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*. 131, 803-855.
- Lyubomirsky, S. ve Ross, L. (1997). Hedonic Consequences of Social Comparison: A Contrast of Happy and Unhappy People. *Journal of Personality and Social Psychology*. 73.6, 1141-1157.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. ve Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*. 9, 111-131.
- Rusting, C. L. and Larsen, R. J. (1997). Extraversion, Neuroticism, and Susceptibility to Positive and Negative Affect: A Test of Two Theoretical Models. *Personality and Individual Differences*. 22.5, 607-612.
- MacCallum, R.C., Brown, M.W. & Sugawara, H.M., (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods*, 1, 13-149.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 56.3, 227-238.
- Masten, A. S., Best, K. M., ve Garmezy, M. (1990). Resilience and Development: Contributions from The Study of Children Who Overcome Adversity. *Development and Psychopathology*, 2.4, 425-444.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. ve Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 32.3, 247-260.
- McAllister, J.D. (1995). Affect-and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*. 38.1, 24-59.
- McDonald, R. P. ve Ho, M. H. R. (2002). Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses. *Psychological Methods*. 7.1, 64.
- McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*. 46, 22-28.

- Mendi, E. ve Eldeleklioğlu, J. (2016). Parental Conditional Regard, Subjective Well-Being and Self-Esteem: The Mediating Role of Perfectionism. *Psychology*. 7.10, 1276-1295.
- Michel, W.J., Lyons, D.B., Cho, J. (2011). Is The Full-range Model of Leadership Really a Full-range Model of Effective Leader Behavior? *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 18.4, 493–507.
- Michalos, A.C. (1980). Satisfaction and Happiness, *Social Indicators Research*. 8, 385-422.
- Miles, J., Shevlin, M. (1998), "Effects of Sample Size, Model Specification and Factor Loadings on The GFI in Confirmatory Factor Analysis," *Personality and Individual Differences*, 25, 85-90.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as A Political Arena. *Journal of Management Studies*. 22.2, 133-154.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: An Analysis from *Observation*. *Management Science*, 18.2.
- Miquelon, P. ve Vallerand, R.J. (2008). Goal Motives, Well-Being, and Physical Health: An Integrative Model. *Canadian Psychology*. 49.3, 241–249.
- Moneta, G. B. (2004). The Flow Experience Across Cultures. *Journal of Happiness Studies, Special Issue The Flow Experience Across Cultures*. 5.2, 115–121.
- Moneta, G. B. ve Csikszentmihalyi, M. (1996). The Effect of Perceived Challenges and Skills on the Quality of Subjective Experience. *Journal of Personality*. 64.2, 274-310.
- Moyle, P. (1998). Longitudinal Influences of Managerial Support on Employee Well-being. *Work & Stress*. 12.1, 29-49.
- Mroczek, D.K. ve Spiro, A., III. (2005). Change in Life Satisfaction During Adulthood: Findings from The Veterans Affairs Normative Aging Study. *Journal of Personality and Social Psychology*. 88.1, 189-202.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennet, N., Lind, S. ve Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of Goodness of Fit Indices for Structural Equation Models. *Psychological Bulletin*, 105.3, 430-450.
- Munir, F., Nielsen, K. ve Gomes Carneiro, I. G. (2010). Transformational Leadership and Depressive Symptoms: A Prospective Study. *Journal of Affective Disorders*. 120.(1-3), 235-239.
- Myers, D. G. (2000). The Funds, Friends, and Faith of Happy People. *American Psychologist*. 55.1, 56-67.
- Myers D. G. ve Diener, E. (1995). Who Is Happy? *Psychological Science*. 6.1, 10-19.

- Nair, A.R, Ravindranath, S. ve Thomas, J. (2013). Can Social Skills Predict Wellbeing? An Exploration. *European Academic Research*. 1.5, 712-720.
- Nemanich, L. A. ve Keller, R. T. (2007). Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees. *The Leadership Quarterly*. 18.1, 49–68.
- Neubert, M.J. Hunter, E.M. ve Tolentino, R.C. (2016). Theoretical and Practitioner Letters a Servant Leader and Their Stakeholders: When Does Organizational Structure Enhance a Leader's Influence? *The Leadership Quarterly*. 27.6, 896–910.
- Neumeier, L. M., Brook, L., Ditchburn, G. ve Sckopke, P. (2017). Delivering Your Daily Dose of Well-being to The Workplace: A Randomized Controlled Trial of An Online Well-being Programme for Employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26.4, 555–573.
- Nielsen, K., Randall, R., Arker, J. ve Brenner, S-O. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Followers' Perceived Work Characteristics and Psychological Well-being: A Longitudinal Study. *Work & Stress*. 22.1, 16-32.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., Brenner, S-O., Randall, R. ve Borg, V. (2008). The Importance of Transformational Leadership Style for The Well-being of Employees Working with Older People. *Journal of Advanced Nursing*, 63.5, 465–475.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. ve Munir, F. (2009). The Mediating Effects of Team and Self-Efficacy on The Relationship Between Transformational Leadership, and Job Satisfaction and Psychological Well-Being In Healthcare Professionals: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*. 46.9, 1236–1244.
- Nikezić, S., Purić, S. and Purić, J. (2012). Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes. *International Journal for Quality Research*. 6.3, 285-296.
- Ong, A. D., Bergeman, C. S., Bisconti, T. L. ve Wallace, K. A. (2006). Psychological Resilience, Positive Emotions, and Successful Adaptation to Stress in Later Life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91.4, 730-749.
- Oosterwegel, A. ve Oppenheimer, L. (2002). Jumping to Awareness of Conflict Between Self-representations and Its Relation to Psychological Wellbeing. *International Journal of Behavioral Development*. 26.6, 548.
- Osborn, R. N. ve Marion, R. (2009). Contextual Leadership, Transformational Leadership and The Performance of International Innovation Seeking Alliances. *The Leadership Quarterly*. 20.2, 191–206.

- Özalp, İ., Uzun, Ö. ve Yelkikalan N. (1998). Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen organizasyon Olmanın Önemi. *A.Ü. İ.İ.BF Dergisi*. 14.(1-2), 17-28.
- Padhy, M., Chelli, K. ve Padiri, R. A. (2015). Optimism and Psychological Well-being of Police Officers with Different Work Experiences. *Journal of Personnel Psychology*, 5.2,1-7.
- Patiar, A. ve Mia, L. (2009). Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury Hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*. 28.2, 254–262.
- Peterson, C., Park, N. ve Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to Happiness and Life Satisfaction: The Full Life Versus The Empty Life. *Journal of Happiness Studies*. 61.1, 25-41.
- Peterson, S. J. ve Luthans, F. (2003). The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24.1, 26–31.
- Pielstick, D. (1998). The Transforming Leader, A Meta-Ethnographic Analysis. *Community College Review*, 26.3,15-34.
- Pisanti, R., Van der Doef, M., Maes, S., Lombardo, C., Lazzari, D. ve Violani, C. (2015). Occupational Coping Self-efficacy Explains Distress and Well-being in Nurses Beyond Psychosocial Job Characteristics. *Frontiers in Psychology*, 6.1143, 66-78.
- Pressman, S.D. ve Cohen, S. (2007). The Use of Social Words in Autobiographies and Longevity. *Psychosomatic Medicine*, 69.3, 262-269.
- Purvanova, R. K. ve Bono, J. E. (2009). Trasformational Leadership in Context: Face-to-face and Virtual Teams. *The Leadership Quarterly*. 20.3, 343-357.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment and Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22.2, 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leadership Behaviours and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviours. *Leadership Quarterly*. 1.2, 107-142.
- Popper, M., Mayseless, O. ve Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *The Leadership Quarterly*. 11.2, 267-289.
- Pozo, P., Sarriá, E. ve Brioso, A. (2014). Family Quality of Life and Psychological Well-being in Parents of Children with Autism Spectrum Disorders: A Double ABCX Model. *Journal of Intellectual Disability Research*, 58.5, 442-458.

- Riaz, A. ve Haider, M. H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. *BEH- Business and Economic Horizons*. 1.1, 29-38.
- Richards, K., Campenni, C. ve Muse-Burke, J. (2010). Self-care and Well-being in Mental Health Professionals: The Mediating Effects of Self-awareness and Mindfulness. *Journal of Mental Health Counseling*, 32.3, 247-264.
- Richardson, G. E. (2002). The Meta Theory of Resilience And Resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58.3, 307-321.
- Robertson, I.T. ve Cooper, C.L. (2010). Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being. *Leadership & Organization Development Journal*. 31.4, 324-336.
- Roemer, A. ve Harris, C. (2018). Perceived Organisational Support and Well-being: The Role of Psychological Capital as A Mediator. *South African Journal of Industrial Psychology*. 44.2, 1-11.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*. 57.3, 316-331.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*. 55.1, 68-78.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-being. *Annual Review of Psychology*. 52.1, 141-166.
- Ryan, J. C. ve Tipu, S. A. (2013). Leadership Effects on Innovation Propensity: A Two-Factor Full Range Leadership Model. *Journal of Business Research*, 66.10, 2116-2129.
- Ryan, R. M., Huta, V. ve Deci, E. L. (2008). Living well: A Self-determination Theory Perspective on Eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*. 9.1, 139-170.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57.6, 1069-1081.
- Ryff, C.D. (1989). Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest of Successful Aging. *International Journal of Behavioural Development*. 12.1, 35-55.
- Ryff, C. D. (2014). Psychological Well-being Revisited: Advances in The Science and Practice of Eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83.1, 10-28.
- Ryff, C. D. ve Keyes, C. L. (1995). The Structure of Psychological Well-being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69.4, 719-727.

- Ryff, C. D. ve Singer, B. H. (2008). Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-being. *Journal of Happiness Studies*. 9.1, 13-39.
- Sagiv, L. ve Schwartz, S. H. (2000). Value Priorities and Subjective Well-being: Direct Relations and Congruity Effects. *European Journal of Social Psychology*. 30.2, 177-198.
- Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13.25, 161-200.
- Scheepers, R. A., Boerebach, B. C. M. Arah, O. A., Heineman ve Lombarts, K. M. (2015). A Systematic Review of The Impact of Physicians' Occupational Well-Being on The Quality of Patient Care. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22.6, 683-698.
- Schumutte, P.S. ve Ryff, C.D. (1997). Personality and Well-Being: Re-examining Methods and Meanings. *Journal of Personality and Social Psychology*. 73.3, 549-559.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Simunek, M., McKenley, J., ve Hollander, S. (2002). Characteristic Emotional Intelligence and Emotional Well-being, *Cognition and Emotion*, 16.6, 769-785.
- Seligman, M.E.P. (2007). Coaching and Positive Psychology. *Australian Psychologist*. 42.4: 266 – 267.
- Seligman, M.E. ve Csikzentmihaly, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*. 55.1: 5-14.
- Sellgren, S.F., Ekvall, G.R. ve Tomson, G.R. (2008). Leadership Behaviour of Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction and Work Climate. *Journal of Nursing Management*, 16, 578-587.
- Seltzer, J., Numerof, R.E. ve Bass, B.M. (1989). Transformational Leadership: Is It A Source of More or Less Burnout Or Stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*. 12.2, 174–185.
- Sims JR, H. P., Faraj, S. ve Yun, S. (2009). When Should a Leader be Directive or Empowering? How to Develop Your Own Situational Theory of Leadership. *Business Horizons*. 52.2, 149-158.
- Singh, P. (2015). Well-being: Role of Psychological Capital Among Employees. *Indian Journal of Positive Psychology*. 6.3, 295-298.
- Siu, O. L. (2013). A Study of Psychological Capital, Work Well-being, and Work-life Balance Among Chinese Employees: A Cross-lagged Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 12.4, 170-181.

- Simic, I., (1998), Transformational Leadership-The Key to Successful Mangement of Transformational Organizational Chances. *University of NIS The Scientific, Journal of Facta Universitatis*, 1.6, 49-55.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. ve Guzman, J. (2010). Are Leaders' Well-Being, Behaviours And Style Associated With The Affective Well-Being Of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. *Work & Stress*, 24.2, 107-139.
- Slavin, S.J., Schindler, D., Chibnall, J.T., Fendell, G. ve Shos, M. (2012). PERMA: A Model for Institutional Leadership and Culture Change. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*. 87.11, 1481.
- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in The Mind. *Psychological Inquiry*. 13.4, 249-275.
- Snyder, C. R., Lehman, K. A., Kluck, B. ve Monsson, Y. (2006). Hope for Rehabilitation and Vice Versa. *Rehabilitation Psychology*. 51.2, 89-112.
- Sparks, J. R. ve Schenk, J. A. (2001). Explaining The Effects of Transformational Leadership: An Investigation of The Effects of Higher-Order Motives in Multilevel Marketing Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 22.8, 849-869.
- Sparks, K., Faragher, B. ve Cooper, C.L. (2001). Well-being and Occupational Health in The 21st Century Workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74.4, 489-509.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleafandservant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17.7, 33-35.
- Spreitzer, G. M. ve Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*. 32.3, 237- 261.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*. 26.4, 62-74.
- Staw, B.M., Sutton, R.I. ve Pelled, L.H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*. 5.1, 51-71.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S. ve Kaler, M. (2006). The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the Presence of and Search for Meaning in Life. *Journal of Counseling Psychology*. 53.1, 80 -93.
- Strutton, D. and Lumpkin, J. R. (1993). The Relationship Between Optimism and Coping Styles of Salespeople, *Journal of Personal Selling and Sales Managemenet*, 13.2, 71-82.

- Sullivan, B. A., O'Connor, M. O. ve Burris, E. R. (2006). Negotiator Confidence: The Impact of Self-efficacy on Tactics and Outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42.5, 567-581.
- Surya, M., Jaff, D., Stilwell, B. ve Schubert, J. (2017). The Importance of Mental Well-Being for Health Professionals During Complex Emergencies: It Is Time We Take It Seriously. *Global Health Science Practice*, 5.2, 188-196.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanması Dönüştürücü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11.3, 97-118.
- Tafvelin, S. Armelius, K. ve Westerberg, K. (2011). Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Well-being: A Longitudinal Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 18.4, 480-492.
- Tellegen, A., Lykken, D. T., Bouchard, T. J. Jr, Wilcox, K., Segal, N. L. ve Rich, S. (1988). Personality Similarity in Twins Reared Apart and Together. *Journal of Personality and Social Psychology*. 54.6, 1031-1039.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4.14, 1-16.
- Thite, M. (1999), Identifying Key Characteristics of Technical Project Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 20.5, 253-261.
- Thoits, P.A. ve Hewitt, L.N. (2001). Volunteer Work and Well-being, *Journal of Health and Social Behavior*. 42.2, 115-131.
- Trucchia, S.M., Lucchese, S.M., Enders, J.E. ve Fernández, A.R. (2010). Relationship Between Academic Performance, Psychological Well-Being, and Coping Strategies in Medical Students. *Rev Fac Cien Med Univ Nac Cordoba*. 70.3, 144-152.
- Tsai, J.L., Knutson, B., ve Fung, H.H. (2006). Cultural Variation in Affect Valuation, *Journal of Personality and Social Psychology*. 90.2, 288-307.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V. ve Milner, C. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology*. 87.2, 304-311.
- Tuzgöl Dost, M. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Doyumunun Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 22.22, 132-143.
- Tuzgöl Dost, M. (2006). Subjective Well-Being Among University Students. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 31.31, 188-197.

- Tuzgöl Dost, M. (2005). Ruh Sağlığı ve Öznel İyi Oluş. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 20, 223–231.
- Tuzgöl Dost, M. (2005). Öznel İyi Oluş Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 3.23, 103–110.
- Tuzgöl, M. (2000). Ana-Baba Tutumları Farklı Lise Öğrencilerinin Saldırganlık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 2.14, 39 – 48.
- Türkmen, M. (2012). Öznel İyi Oluşun Yapısı ve Anababa Tutumları, Özsaygı ve Sosyal Destekle İlişkisi: Bir Model Sınaması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5.1, 41-73.
- Van Horn, E.J., Taris, W.T., Schaufeli, B.W. ve Schreurs, G.J.P. (2004). The Structure Of Occupational Well-Being: A Study Among Dutch Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77.3, 365–375.
- Van Knippenberg, D. ve Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to The Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7.1, 1–60.
- Waterman, A.S. (1993). Two conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*. 64.4, 678-691.
- Waterman, A. S. (2007). On The Importance of Distinguishing Hedonia And Eudaimonia When Contemplating The Hedonic Treadmill. *American Psychologist*, 62.6, 612-613.
- Waterman, A. S. (2008). Reconsidering Happiness: A Eudaimonist's Perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 3.4, 234-252.
- Weston, Ruth. (1999). *Factors Contributing To Personal Wellbeing*. Family Matters, 52, 54-60.
- Weng, L-J., Cheng C-P. (1997). Why Might Relative Fit Indices Differ Between Estimators? *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 4.2: 121-128.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D., F. ve Summers, G. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models, *Sociological Methodology*. 8.1, 84-136.
- Wilson, W. R. (1967). Correlates of Avowed Happiness. *Psychological Bulletin*. 67.4, 294–306.
- Windle, G. ve Woods, B. (2004). Variations in Well-Being: The Mediating Role of A Psychological Resource. *Ageing and Societ*, 24.4, 583-602.

- Wissing, M.P. ve Van Eeden, C. (2002). Empirical Clarification of The Nature Of Psychological Well-Being. *South African Journal of Psychology*. 32.1, 32-44.
- Witter, R.A., Okun, M.A., Stock, W.A. ve Haring, M.J. (1984). Education and Subjective Well-being: A Meta Analysis. *Education Evaluation and Policy Analysis*. 6.2, 165-173.
- Wright, A.T., (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*. 24.4, 437 – 442.
- Wright, T. A. ve Bonett, D. G. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*. 33.2, 141-16.
- Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*. 33.4, 338–351.
- Wright, A.T. ve Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5.1, 84-94.
- Wright, A.T. ve Barry, S.M. (1999). Further Thoughts On The Happy–Productive Worker. *Journal Of Organizational Behaviour*. 20.1, 31-34.
- Wright, B. E. ve Pandey, S. K. (2010). Transformational Leadership İn The Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*. 20.1, 75–89.
- Wright, T. A., Cropanzano R. ve Bonett D. G. (2007). The Moderating Role of Employee Positive Well-Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12.2, 93-104.
- Wright, T. A., Larwood L. ve Deney P. J. (2002). The Different “Faces” of Happiness/Unhappiness in Organizational Research: Emotional Exhaustion, Positive Affectivity, Negative Affectivity, and Psychological Well-Being as Correlates of Job Performance. *Journal of Business and Management*, 8.2, 109-126.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L. ve Whittington, J. L. (1998). A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership. *The Leadership Quarterly*. 9.1, 55-84.
- Yalap, O. ve Baygın, E. (2020). Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: Öz-Şefkatin Aracı Rolü. *Journal of Organizational Behavior Review*. 2.1, 49-67.
- Yammarino, F.J., S.D. Dionne, C.A. Schriesheim ve Dansereau, F. (2008). Authentic Leadership and Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective. *The Leadership Quarterly*. 19.6, 693-707.

- Yarcheski, A., Mahon, N. E. ve Yarcheski, T. J. (2001). Social Support And Well-Being İn Early Adolescents. *Clinical Nursing Research*, 10.2, 163-181.
- Yeniçeri Ö. (2002), İş ve Zihniyet Dünyasının Kimyası Değişirken. *Standart Dergisi, TSE*. 492, 11-21.
- Yeo, R.K. (2006). Developing Tomorrow's leaders: why their worldwies of today matter? *Insutrial and Commercial Training*, 38(2), 68-69.
- Yılmaz, H. (1999), İşletmelerde Takım Çalışması Yolu ile Motivasyon. *Standart Dergisi, TSE*. 448.
- Yıldız, M., (2002), Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırması, *Türk İdare Dergisi*. Sayı: 435, 221-246.
- Yılmaz, R. ve Şahin Yüksel, F. (2016). Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Psikolojik İyi Oluş ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Yordanması. Gazi Üniversitesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 36.3.
- Yoshida, D.T., Sendjaya, S., Hirst, G. ve Cooper, B. (2014). Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A Multi-Level Mediation Study of Identification and Prototypicality. *Journal of Business Research*. 67.7, 1395–1404.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in The Workplace The Impact Of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*. 33.5, 774-800.
- Yukl, A.G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10.2, 285–305.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harward Business Review*, 15, 67-78.
- Zhai, Q., O'Shea, B., Zhai, Y. ve Yang., Y. (2013). Big Five Personality Traits, Job Satisfaction and Subjective Wellbeing in China. *International Journal of Psychology*. 48.6, 1099–1108.
- Zhu, W., Avolio, B. J. ve Walumbwa, F. O. (2008). Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*. 35.5, 590-619.
- Zobal C. (1999). The Ideal Team Compensation System- An Overview, Part II, Team Performance Management, 5.1, 23-45.
- Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt ve M., Richter, P. (2014). Is Transformational Leadership Healthy For Employees? A Multilevel Analysis in 16 Nations. *German Journal of Research in Human Resource Management*. 28.(1-2), 24-51.

Konferanslarda (Kongrelerde) Sunulan Bildiriler

Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (14 Ağustos 1998). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. *14. Karşılaştırmalı-Kültürel Psikoloji Kongresi*.

Basu, R. (1992). An Emprical Examination of Lmx and Transformational Leadership as Predictors of Innovative Behavior. *Uluslararası Bildiri Özetleri*, 52, 2890.

Büyükdüvenci, S., (1993). Aristoteles'te Mutluluk Kavramı. *Felsefe Kongresi Bildiri*, Ankara.

Gül, H., (17-18 Mayıs 2003), Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu? *Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. İzmit.

Kurt N. ve Demirbolat A. (2018). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları, İş Doyumları ve Psikolojik İyi Oluşlarının Araştırılması, *EYFOR*. Antalya.

Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.

Penrod, J. (April 20, 1998). Teams and Technology: Creating 21st Century Organizations, *Tennessee EDP Symposium*, Fall Creek Falls.

Şahin, A., Temizel, H. ve Örselli, E., (2004), Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir.

Wortman, C. ve Silver, R. (1982). Coping With Undesirable Life Events. *Paper Presented at The 90th Annual Convention of The American Psychological Association*.

Websitesi

Butler, J. ve Kern, M. L. (2015). The PERMA-Profil: A Brief Multidimensional Measure of Flourishing. Unpublished Manuscript. <http://www.peggykern.org/questionnaires.html>. (Erişim Tarihi: 01.02.2020).

Eroğlu, U. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce. www.isguc.org/. (Erişim Tarihi: 11.05.2020)

Fettahlıgil, M. (2003). Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci. www.danismend.com/konular/insankaynaklari/takımlar. (Erişim Tarihi: 20.0.2020)

Greenleaf, R.K. (1977). Servantleadership — a journeyintothenature of legitimatepowerandgreatness. Paulist Press, www.greenleaf.org (Erişim Tarihi: 20.06.2020).

James, J., (1997), Gelecek Zamanda Düşünmek, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, <http://www.kho.edu.tr/kutuphane/kitap/ozetler/00032ozet.htm>, (Sözkonusu bilgiyi Gül ve Şahin, James'in kitabından aktarmaktadır). (Erişim Tarihi: 20.06.2020)

Merih, K. (2002), "Network Yapılarda Yönetim", www.eylem.com. (Erişim Tarihi: 20.01.2020)

Tranfield, D., Smith S., Foster, Morris, Wilson, Sarah, Parry I. (2003), Strategies For Managing The Teamworking Agenda: Developing A Methodology For Team-Based Organisation. www.elsevier.com/locate/dsw. (Erişim Tarihi: 10.03.2020)

Transmormational Leadership, <http://www.vtaide.com/png/ERIC/Transformational-Leadership.htm>, (Erişim Tarihi: 15.02.2020)

Tüz, V.M. (2004). Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler. www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/. (Erişim Tarihi: 20.06.2020)

Yavuz, C.A., (2006). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale015.html>, (Sözkonusu bilgiyi Şahin ve Gül, Yavuz'un makalesinden aktarmaktadır). (Erişim Tarihi: 20.01.2020).

Tezler

Çalışkan, S.C. (2008). Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İngilizce İşletme Anabilim Dalı.

Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Ercan, Ü. (2010). Liderlerin kültürel değer yönelimleri ve değerlerin liderlik sürecine etkileri: Türk ve ABD yöneticileri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma (Yüksek Lisans tezi). Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Fujita F. (1991). An Investigation of The Relation Between Extraversion, Neuroticism, Positive Affect, and Negative Affect. MS Thesis. Univ. Ill., Urbana-Champaign.

Şahinoğlu, R. (2019). Vizyoner Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bah.eşehir Üniversitesi.

Tuzgöl Dost, M. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeyleri. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünal, S.B. (2017). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Wessman, A.E. (1957). A Psychological Inquiry Into Satisfactions and Happiness. *Doctoral Dissertation*. Princeton University,

Yayınlanmamış Tezler

Doğan, M. (2007). Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Higgins, C. A. (2000). The Effect Of Applicant Influence Tactics On Recruiter Perceptions of Fit. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Iowa: Iowa Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü.

Kim, J. (2000). Social Change and Psychological Wellbeing: A Structural Equation Modeling. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Hawai: University of Hawai, Department of Psychology.

Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Elâzığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tuna, B. (2009). Understanding the Relationship Between Transformational, Transactional Leadership and Affective Commitment, Work Engagement. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Yaşın, T. (2016). Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

9 EKLER

Dönüştürücü Liderlik, Psikolojik Esenlik ve Takım Performans Anketi

Kişisel Bilgi formu

Bu çalışmada vereceğiniz bilgiler akademik bir çalışma için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Dağıtılan formlar üzerinde isim bilgisi vermeden size uygun cevap vermeniz yeterlidir. Çalışmaya olan katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder ve saygılarımızı sunarız. - Haşim İnal

- 1- Yaş
☐ 18-25 yaş ☐ 26-35 yaş ☐ 36-45 yaş ☐ 46-55 yaş ☐ 55+ yaş
- 2- Cinsiyet
☐ Kadın ☐ Erkek
- 3- Medeni Durum
☐ Evli ☐ Bekar ☐ Boşanmış ☐ Ayrı Yaşıyor
- 4- Eğitim Düzeyi: (Lütfen en son diploma aldığınız okulu dikkate alınız.)
☐ Doktora ☐ Yüksek Lisans ☐ Lisans ☐ Ön Lisans ☐ Lise
- 5- Toplam çalışma süreniz (Yıl olarak):
- 6- Mevcut pozisyonunuzdaki çalışma süreniz:

2.Bölüm

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, sadece kendinizi düşünerek 0 Hiçbir Zaman ile 10 Her Zaman olacak şekilde size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

İfadeler	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7- Genel olarak, ne ölçüde amaçlı ve anlamlı bir hayat sürdürmektesiniz?											
8- Ne sıklıkla hedeflerinize ulaşmak için ilerleme kaydettiğinizi hissedersiniz?											
9- Ne sıklıkla yaptığınız işe kendinizi verirsiniz?											
10- Genel olarak, sağlık durumunuz nasıl?											

11- Genel olarak, ne sıklıkta neşeli hissedersiniz?											
12- İhtiyacınız olduğunda ne ölçüde başkalarından yardım ve destek alabilirsiniz?											
13- Genel olarak, ne sıklıkta endişeli hissedersiniz?											
14- Kendiniz için belirlediğiniz önemli hedeflere ne sıklıkla ulaşırsınız?											
15- Genel olarak, hayatınızda yaptıklarınızın ne ölçüde değerli ve faydalı olduğunu hissedersiniz?											
16- Genel olarak, ne sıklıkta olumlu hissedersiniz?											
17- Genel olarak, ne ölçüde olaylara karşı heyecanlı ve ilgili hissedersiniz?											
18- Günlük yaşamınızda kendinizi ne kadar yalnız hissedersiniz?											
19- Mevcut fiziksel sağlık durumunuzdan ne kadar memnunsunuz?											
20- Genel olarak, ne sıklıkta öfkeli hissedersiniz?											
21- Ne derecede sevildiğinizi hissedersiniz?											
22- Sorumluluklarınızı ne sıklıkla yerine getirebilirsiniz?											
23- Genel olarak, ne ölçüde hayatınızın bir yönü olduğunu hissedersiniz?											
24- Kendinizi sizinle aynı yaş ve cinsiyet grubuyla karşılaştırdığınızda sağlık durumunuz nasıl?											
25- Kişisel ilişkilerinizden ne kadar memnunsunuz?											
26- Genel olarak ne sıklıkla üzgün hissedersiniz?											
27- Ne sıklıkla eğlenceli bir şeyler yaparken zamanın nasıl geçtiğini anlamazsınız?											
28- Genel olarak, ne ölçüde memnun hissedersiniz?											
29- Her şeyi birlikte değerlendirdiğinizde ne kadar mutlusunuz?											

3. Bölüm

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, yöneticinizle aranızdaki ilişkiyi düşünerek size en uygun olan seçeneği “1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Biraz katılıyorum, 3. Oldukça katılıyorum. 4. Çoğunlukla katılıyorum. 5. Tamamen katılıyorum” şeklinde yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz.

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
30- Yöneticim astlarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur					
31- Yöneticim güçlü bir hisse sahip olmanın önemini belirtir					
32-Yöneticim kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür.					
33- Yöneticim kolektif bir misyon duygusuna sahip olunmasına önem verir.					
34- Yöneticim ile benzetilmekten ya da özdeşleştirilmekten gurur duyarım.					
35- Yöneticim grubun iyiliğini kişisel çıkarların üzerinde tutar.					
36- Yöneticim benim ona olan saygımı arttıracak şekilde hareket eder.					
37- Yöneticim güç ve güven duygusu verir.					

4. Bölüm

Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, lütfen size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği “1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Biraz katılıyorum, 3. Oldukça katılıyorum. 4. Çoğunlukla katılıyorum. 5. Tamamen katılıyorum” şeklinde yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz.

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
38- Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları getirir.					
39- Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.					
40- Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar öne sürer.					
41- Yöneticim kritik varsayımları, uygun olup olmadığını sorarak tekrar gözden geçirir.					

5. Bölüm

Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, lütfen size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği “1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Biraz katılıyorum, 3. Oldukça katılıyorum. 4. Çoğunlukla katılıyorum. 5. Tamamen katılıyorum” şeklinde yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz.

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
42- Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur.					
43- Yöneticim başarılı olmak için nelere ihtiyaç duyulduğundan heyecanla bahseder.					
44- Yöneticim geleceğe ilişkin zorlayıcı vizyonunu ifade eder.					
45- Yöneticim amaçların, başarılabileceğine ilişkin inancını vurgular.					

6. Bölüm

Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, lütfen size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği “1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Biraz katılıyorum, 3. Oldukça katılıyorum. 4. Çoğunlukla katılıyorum. 5. Tamamen katılıyorum” şeklinde yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz.

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
46- Yöneticim öğretmenliğe ve koçluğa zaman harcar.					
47- Yöneticim bana, grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır.					
48- Yöneticim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir.					
49- Yöneticim kuvvetli yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.					

7. Bölüm

Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği “1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Biraz katılıyorum, 3. Oldukça katılıyorum. 4. Çoğunlukla katılıyorum. 5. Tamamen katılıyorum” şeklinde yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz.

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
50- Karşılaştığımız zorlukları aşmak için koordine olmayı daima becerebiliriz.					
51- En zor anlarımızda bile uyumumuzu koruyabiliriz.					
52- Ortak hedefe birlikte ulaşmak konumunda kenetlenmeyi başarırız.					
53- Kriz anlarında bile takım ruhu içerisinde çalışmamız uyumumuzu korumamıza olanak verir.					
54- Farklı bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmamız rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.					
55- İş yükümüzün yüksek olduğu dönemlerde bile takım ruhumuz, ortak hedefe ulaşmaya olan inancımızı haklı kılmaktadır.					
56- Ortak kararın gereğini bütün ekip üyeleri yapmaktadır.					
57- İş yaşamında olduğu kadar sosyal yaşamda da bir arada olmak bize mutluluk verir.					