

# Çalışanların Benlik Yönelimlerinin Liderlik İhtiyaçları ve Psikolojik İyi Oluş Halleri Üzerindeki Rolü

Aytül Ayşe Özdemir  
Anadolu Üniversitesi

## Özet

Bu makaledeki çalışmada ilişki ve kendileşme benlik yönelimlerinin psikolojik iyi oluş hali ve liderlik ihtiyaçları üzerindeki rolünün araştırılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini perakende sektöründe özel bir şirkette çalışan 122 kişiden oluşmaktadır. Veri toplama sürecinde Dengeli Bütünleşme ve Ayrışma Ölçeği, Liderliğe Duyulan İhtiyaç Ölçeği ve Psikolojik İyi Oluş Ölçeği kullanılmıştır. Veriler çoklu regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Bulgular, hem ilişki hem de kendileşme yöneliminin psikolojik iyi oluş halini etkilediğini göstermiştir. Buna karşın, sadece kendileşme benlik yönelimi ile görev odaklı liderlik ihtiyacı arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Dengeli bütünleşme-ayrışma modeli, görev odaklı liderlik ihtiyacı, psikolojik iyi oluş hali

## Abstract

The aim of the present study was to explore the impact of relational and individuational self-orientations on leadership need and psychological well-being. The sample consisted of 122 respondents working for a private retail company. Accordingly, Balanced Integrated and Differentiation Scale, Leadership Need Scale and Psychological Well-Being Scale were administered. Data were analyzed using multiple regression analysis. The findings pointed out that both relational and individuational self-orientations predicted psychological well-being. However, individuational self-orientation was found to be negatively correlated with task-oriented leadership need.

**Key words:** Balanced integration-differentiation model, task-oriented leadership need, psychological well-being

Psikoloji alanında oldukça ilgi gören benlik çalışmaları, örgüt yaşamı içerisindeki yerini almaya nispeten yeni başlamıştır. Benlik kurgusu, bireylerin diğerleriyle ilişkili olma derecesine bağlı olarak temelde bağışık-bağımsız benlik boyutlarıyla tanımlanmaktadır (Markus ve Kitayama, 1991). “Kişinin kendini nasıl algıladığı, yani kendisiyle ilgili farkındalığı bağlamında düşünsel” olduğu öne sürülen benlik (Kağıtçıbaşı, 2013, s.112), bireylerin davranışlarını, davranışlarının temelindeki güdüyü, inanç ve tutumları, rolleri ve hedefleri düzenlemektedir (Cross, Hardin ve Gerçek-Swing, 2011; Fiske ve Taylor, 1991; Markus ve Kitayama, 1991).

Örgüt yaşamında ise bireylerin benlik kurguları, örgütteki olaylara verilen tepkilerde (Pekerti ve Kwantes, 2013), örgütsel adalet algılarında (Brockner, Cremes, Bos ve Chen, 2005; Johnson ve Selenta ve Lord, 2006), örgütsel bağlılık tutumlarında (Johnson ve Chang, 2006), örgütle bütünleşmede (Cooper ve Thatcher, 2010), çatışma yönetimi stillerinde (Ji, 2012) etkili olmaktadır. Son dönemde liderliğin hangi koşullar altında etkili olduğunu araştıran çalışmalarda izleyicilerin benlik tanımlamaları biçimleyici bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (ör. Van Knippenberg, Van Knippenberg, De Cremer ve Hogg, 2004). Benlik kurgusu, liderliğin yanında pozitif psikolojinin etkisiyle birlikte önemi artan iyi oluş haliyle de ilişkilendirilmektedir (Cross, Gore ve Morris, 2003; Cross ve Morris, 2003; Emmons ve Diener, 1985).

Anılan araştırmalardaki kuramsal bilgilerden hareketle, bu çalışmanın amacı İmamoğlu'nun (2003) Dengeli Bütünleşme ve Ayrışma Modeli (Denge Modeli) temelinde incelenecek olan benlik yönelimlerinin, çalışanların liderlik ihtiyacını, ayrıca psikolojik iyi oluş hali üzerindeki rolünü incelemektir. Denge Modeli'nin seçilmesindeki iki başat neden, Model'in daha homojen olduğu düşünülen kültür içi değişkenliğin ortaya çıkarılmasına yardımcı olacağı öne sürülmüş ve ampirik çalışmalarla desteklenmiştir (İmamoğlu, 1998, 2003; İmamoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2006). İkinci olarak, Dengeli Bütünleşme ve Ayrışma Modeli'ne göre kendileşme ve ilişkisellik, birbirine karşıt değil, birbirini tamamlayıcı benlik yönelimleridir (İmamoğlu, 2003). Bireysel bir özellik olarak benlik yönelimlerinin araştırmaya dahil edilmesinin, liderlik ihtiyacının ve psikolojik iyi oluş düzeyinin şekillenmesinde süreçlerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Özellikle bu çalışmayla ulusal ve uluslararası yazında ilk kez liderlik ihtiyacı, benlik yönelimi değişkeniyle açıklanmaya çalışılacaktır. İzleyicilerin liderlik ihtiyacının, liderliğin etkililiğinde oynadığı biçimleyici rol düşünüldüğünde (bkz. De Vries, Roe ve Taillieu, 1998, 2002), liderliğe olan ihtiyacın bireysel bir özellik olan benlik yönelimiyle ilişkisinin kurulmasının kuramsal ve ampirik çalışmalara destek olacağı düşünülmektedir.

Böylelikle bu çalışmanın amacı çalışanların liderlik ihtiyacında ve psikolojik iyi oluş halinde bireysel bir farklılık olan kendileşme ve ilişki yöneliminin etkisini araştırmaktır. Bu amaçtan hareketle çalışmada ilk olarak Denge Modeli açıklanıp, ardından liderlik ihtiyacı ve psikolojik iyi oluş kavramları tanımlanacaktır. Kuramsal açıklamalardan sonra çalışmanın hipotezleri belirtilecektir.

### **Benlik Yönelimi ve Denge Modeli**

Dengeli Bütünleşme ve Ayrışma Modeli'ne (Denge Modeli) göre kişilerin hem sahip oldukları özellikleri fark edip ortaya çıkarma veya “kendileşme” (“kişisel ayrışma”; intrapersonal differentiation), hem de diğerleriyle “ilişkili” olma (“kişilerarası bütünleşme”; interpersonal integration) ihtiyaçları vardır. Kişiler her iki boyutla ilgili ihtiyaçlarını tatmin edebildikleri oranda daha dengeli bir benliğe sahip olabilirler. Batı temelli bireyci gelenekten farklı bir varsayıma sahip olan Denge Modeli, kendileşme ve ilişkili olmanın birbirine karşıt değil, birbirinden ayrı ve birbirini tamamlayıcı yönelimler olduğunu ifade eder. Dolayısıyla hem kendileşme (kişisel ayrışma) hem de ilişkili olma (kişilerarası bütünleşme) yönelimi, dengeli benlik tipi sayesinde, bireylerin psikolojik işleyişlerini olumlu etkileyebilir (İmamoğlu, 2003, s.371-372).

Kişisel ayrışma yöneliminin düşük ucu normatif kalıplaşma (normative patterning) ve yüksek ucu kendileşmedir. Kendileşme, bireyin içsel referanslarına göre öz-gelişimsel eğilimlerini organize etmesiye, kalıplaşma dışsal referansların şekillenme üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (İmamoğlu, 1998). Diğer taraftan, insanların aynı zamanda diğer kişilere bağlanma ve bu kişilerle bağlantılı olma ihtiyaçları olduğu da belirtilmektedir. Bu ise kişiler arası bütünleşme yönelimi olarak adlandırılmıştır. Bu yönelimin düşük ucu kopukluk (separatedness), yüksek ucu ise ilişkililik (relatedness) olarak adlandırılmıştır (İmamoğlu, 1998).

Söz konusu kişisel ve kişilerarası benlik yönelimlerinin birbirinden bağımsız olduğunu ve bireylerin kendileşmeye ve aynı zamanda ilişkili olmaya yönelik doğal eğilimleri olduğunu öne süren Denge Modeli'ne göre, herhangi bir kişinin bu boyutlarda yüksek veya düşük puanlar alabilmesi mümkündür. Dolayısıyla Model, söz konusu boyutlarda alınabilecek yüksek veya düşük puanların birleşimlerinden oluşan dört benlik tipi önerir: Kopuk-kalıplaşmış veya dengesiz tip, kopuk-kendileşmiş veya ayrışık tip, ilişkili-kalıplaşmış veya bütünleşik tip ve ilişkili-kendileşmiş veya dengeli tip (İmamoğlu, 1998, 2003).

Kendileşme yönelimi, keşfetme güvenliği, merak, belirsizliğe tolerans ve algılanan özerklik gibi keşfetmeye dönük içsel güdüleyici değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Bunun yanında ilişki yönelimi sevgi-onay,

genel yaşamdan mutluluk, aileyle yakın ilişki, bağlanma güvenliği, geleceğe dönük olumlu beklentiler gibi değişkenlerle ilişkilendirilmiştir (İmamoğlu, Günaydın ve Selçuk, 2011; İmamoğlu ve Güler-Edwards, 2007; İmamoğlu ve İmamoğlu, 2010; İmamoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2006). Bu bağlamda ise ilişkili-kendileşmiş, bir diğer ifadeyle dengeli tip psikolojik işleyiş için en uygun olan benlik tipidir.

Farklı kültürlerde ve Türkiye’de Model’i sımayan görgül çalışmalar, kendileşmenin ve ilişkili olmanın birbirine zıt değil, birbirinden ayrı boyutlar olduğuna ve dengeli benlik tipinin psikolojik işleyiş bakımından dengesiz tipe kıyasla optimal olduğuna dair savlarını destekleyici sonuçlar ortaya çıkarmıştır (İmamoğlu, 1998, 2003; İmamoğlu ve Beydoğan, 2011; İmamoğlu ve Güler-Edwards, 2007; İmamoğlu ve İmamoğlu, 2007, İmamoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2004, 2007).

### **Liderliğe Duyulan İhtiyaç**

Özünde “etki” olan liderlik, izleyicilerin beklentilerini, ihtiyaçlarını karşıladığı ve benlik tanımlamalarıyla uyumlu olduğu sürece etkili olabilmektedir. Liderliğe duyulan ihtiyaç, House’ın (1971) Yol-Amaç kuramına dayanarak ortaya atılmış bir kavramdır. Bu kavram, De Vries, Roe ve Taillieu (2002, s. 122) tarafından “çalışanların, bireysel, grup ve örgütsel hedefler doğrultusunda, bir lider tarafından amaca giden yolların kolaylaştırılması isteği” olarak tanımlanmıştır. Buradaki varsayım, durumsal liderlik modellerindeki işle ya da liderle ilgili birçok durumsal değişkenin zaten izleyiciler tarafından algılandığı ve değerlendirildiğidir. Bir başka ifadeyle izleyiciler, hali hazırda liderlerinin neler yapıp yapmayacakları ya da ne derece işlevsel olup olmayacaklarının farkındadırlar (De Vries, 1999; De Vries, Roe ve Taillieu 2002). De Vries ve arkadaşları (2002), izleyicilerin liderin müdahalelerini veya bu müdahalelere uyum sağlamayı istemelerinin, liderlerin etkililiği için önemli olduğunu belirtmektedir. Bir diğer ifadeyle, izleyicilerin lideri kabul etme eğilimi, örgütsel düzeyde birçok sonuçla olumlu ilişki içerisindedir.

Örgütsel düzen içerisinde birey, kendini güvende ya da gerekli yeteneklere sahip hissetmezse, liderin müdahalesini kabul edebilir ve liderin ona yardım etmesini, onu yönlendirmesini bekleyebilir. Becerileri, yetenekleri bağlamında kendini yeterli hisseden, iş tanımları belirgin olan ve kendine güvenen çalışan ise liderin müdahalesine gerek duymayabilir (De Vries, Roe ve Taillieu, 1998; 2002). Aktaş da (2010) çalışmasında liderliğe duyulan ihtiyaç ile özerklik ihtiyacının birbiriyle olumsuz ilişki içinde olabileceğini; çalışanların kendi başlarına karar alıp uygulama isteği, bir diğer ifadeyle özerklik ihtiyacı arttıkça liderliğe duyulan ihtiyacın azalabileceğini ifade etmiştir (Aktaş, 2010, s.48). Benzer şekilde liderliğe duyulan ihtiyaç ile izleyicilerin bağımsızlık ihtiyacı (Kerr

ve Jermier, 1978) ve özerklik ihtiyacı (Landeweerd ve Baumans, 1994) arasındaki ilişkiye dikkat çeken çalışmalarda liderlik etkililiğini biçimlendiren izleyici özellikleri ve ihtiyaçları önemli bir durumsal değişken olarak kendini göstermektedir.

Liderlik ihtiyacı yazını liderliğin farklı davranışsal boyutlar içerdiğini ortaya koymuştur (Yukl, 1989; 1999). Davranışsal liderlik boyutlarının temel aldığı Yol-Amaç kuramı ilişki ve görev odaklı olmak üzere iki liderlik davranışı tanımlamıştır (House, 1971, 1996). İlişki odaklı liderlik davranışları, liderin izleyicilerine karşı destekleyici ve arkadaşça davranmasını ve izleyicilerle bire bir ilgilenmesini, takım ruhu oluşturmalarını kapsamaktadır. İzleyicilerin ilişki odaklı liderlik ihtiyacı yüksek olduğunda, liderin onların sorunlarıyla ve istekleriyle ilgilenmesi ve bunları karşılaması beklenir. Buna karşın görev odaklı liderlik davranışı, liderin kendisinin ve izleyicilerinin rollerini tanımlaması, hedefleri belirlemesi, işi yönlendirmesi ve koordine etmesine ilişkin davranışlardır (House, 1971, akt. Aktaş, 2010, s. 50.).

Liderlik davranışları ya da liderlik tipleriyle ilgili fazlaca çalışma olmasına rağmen, izleyicilerin liderlik ihtiyacına ya da algısına etki eden sınırlı sayıda çalışma vardır. Var olan çalışmalar kişilik özellikleri ya da bireysel değerlerin etkilerini değerlendirmektedir. Örneğin Felfe ve Schyns’ın (2006) çalışmasında izleyicilerin dışa dönük kişiliğin dönüştürücü liderlik algısı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde Ehrhart ve Klein’ın (2001) çalışmasında izleyicilerin kişilik özelliklerinin ilişki odaklı ve görev odaklı liderlik ihtiyacını açıkladığı saptanmıştır (sırasıyla %9 ve %13). Aynı çalışmada dışsal ödüllere verilen önem ile ilişki odaklı liderlik ihtiyacı arasında olumlu bir bağlantı olduğu, buna ilave olarak ilişkilere verilen önem ve güveliğe verilen önem ile görev odaklı liderlik ihtiyacı arasında olumlu bir bağlantı olduğu ifade edilmiştir (Ehrhart ve Klein, 2001). Bu çalışmada ise bireysel bir değişken olarak benlik yönelimlerinin liderlik ihtiyacıyla olan ilişkisi incelenecektir.

### **Psikolojik İyi Oluş Hali**

Psikolojide “mutluluk” ile ifade edilen psikolojik iyi oluş kavramı halen epistemolojik ve ölçümsel belirsizlikler yüzünden kavramsal tartışmalara ve eleştirilere maruz kalmaktadır (örn., Kashdan, Biswas-Diener ve King, 2008; Waterman, 2008).

Olumlu duygulanımın yüksek, olumsuz duygulanımın düşük olması ve yüksek yaşam tatmini ile oluşan öznel iyi oluştan (Diener, Lucas ve Oishi, 2009; Myers ve Diener, 1995) farklı olarak psikolojik iyi oluş, bireyin kendisi ve çevresiyle arasındaki uyuma/dengeye, bireyin bütünüyle işlevselliğine ve kendi potansiyelini açığa çıkarmasına odaklanır (Ryff, 1989; Ryff ve Singer, 1998). Aristo’nun görüşlerinden yola çıkan psikolojik iyi oluş,

bireyin gerçek benliğini ve potansiyelini gerçekleştirme derecesi olarak ifade edilmektedir (Waterman, 1993; Waterman, Schwartz ve Conti, 2006). Özgür İrade kuramında (Self-Determination Theory) da ifade edildiği gibi ilişkisellik, özerklik ve yetkinlik olmak üzere üç temel ihtiyacın tatmin edilmesi, bireyleri güdülemekte, kişisel gelişimlerini sağlamakta ve böylece bireylerin iyi oluş düzeyini artırıcı etki yapabilmektedir (Deci ve Ryan, 2000; Ryan ve Deci, 2000).

Ryff (1989), literatürdeki ilgili görüşleri derleyerek birbirinden ayrı altı boyuttan oluşan psikolojik iyi oluş modelini önermiştir. Bu boyutlar, öz kabullenme (self-acceptance), diğer kişilerle olumlu ilişkiler (positive relations with others), kişisel gelişim (personal growth), yaşam amacı (purpose in life), çevresel hakimiyet (environmental mastery), ve özerklik (autonomy) olarak sıralanmıştır.

Öz kabullenme, bireyin geçmiş yaşamı ve kendisiyle ilgili olumlu değerlendirmeleridir. Öz kabullenme boyutu yüksek olan bir bireyin öz farkındalığının da yüksek olması beklenir. Diğer kişilerle olumlu ilişkiler, diğerleriyle güvene dayalı, sıcak ilişkiler kurulması anlamında ifade edilebilir. Bu bireylerin empati duygularının ve yakın ilişki kurma becerilerinin yüksek olduğu düşünülebilir. Kişisel gelişim, bireyin sürekli gelişime önem vermesi, potansiyel becerilerini kullanabilmesi ve yeni deneyimlere açık olmasıdır. Yaşam amacı, yaşamın anlamını ve çabaların bu anlama nasıl hizmet ettiğini kavramaktır. Çevresel hâkimiyet, yaşamı ve yaşamı çevreleyen koşulları yönetme kapasitesidir. Bireyi sarmalayan çevrenin, onun ihtiyaç ve arzularıyla uyumlu olmasıdır. Çevreyi yönetme kapasitesi yüksek olan bir birey, hedefleri çerçevesinde çevresindeki fırsatları algılama ve kendine uygun sosyal bağlamları biçimlendirme potansiyeline sahip olabilir. Özerklik ise özgür irade ve bağımsızlık yönelimini ifade eder. Sosyal baskılara direnme becerisi olan bireyler, kendilerini değerlendirmek için kendi standartlarına göre hareket edebilirler (Ryff, 1989).

Çalışma hayatında pozitif örgütsel davranış kapsamında bireylerin potansiyel gelişimlerine ve psikolojik sermayelerine odaklanan çalışmaların artmasıyla birlikte (Avey, Luthans, Smith ve Palmer, 2010; Luthans, Luthans ve Luthans, 2004), “iyi oluş” ya da “mutluluk” olarak ifade edilen duygu durumları örgütsel sonuçları bağlamında değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu çalışmalar, psikolojik iyi oluş halinin iş tatmini, işgücü devir oranı, iş performansı gibi önemli değişkenler üzerindeki rolüne odaklanmaktadır (örn., Wright ve Bonett, 2007; Wright ve Cropanzano, 2000; Wright, Cropanzano ve Bonett, 2007). Araştırmalar, psikolojik iyi oluşun bağlantılı olduğu örgütsel sonuçlar üzerine yoğunlaşırken, iyi oluşun belirleyicileriyle ilgili araştırmalar daha sınırlı kalmaktadır (Avey ve ark., 2010, s.18). Diener ve ark.

da (1999) “bireyi mutluluğa götüren nedensel yollar”ın keşfedilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu ihtiyaçtan hareketle Dengeli Bütünleşme ve Ayrışma Modeli’nin ortaya koyduğu benlik yönelimlerinin psikolojik iyi oluşu yordayıp yordamadığı araştırılacaktır. Benlik yöneliminin açıklayıcı değişken olarak seçilmesindeki en temel neden Harrington ve Loffredo’nun da (2011) ifade ettiği gibi psikolojik iyi oluşun bireylerin duyguları, düşünceleri, güdülleri, bir başka ifadeyle öz farkındalıkları ile bağlantılı olmasıdır. Bu özellikleri temsil ettiği varsayılan benlik yönelimi ile psikolojik iyi oluş hali arasındaki bir ilişki olabileceği beklenmektedir.

### Çalışmanın Hipotezleri

Ryff’in (1989) bakış açısına göre psikolojik iyi oluş çok boyutlu bir kavramdır ve bu kavramın içerisinde hem ilişkisel hem de öz-gelişime yönelik özellikler söz konusudur. Denge Modeli ise benlik tipleri arasında dengeli benlik tipinin (hem ilişkili hem kendileşmiş benlik) diğer tiplere kıyasla psikolojik iyi oluş düzeyinin daha yüksek olabileceğini önerir. İlgili çalışmalar doğrultusunda kendileşme yönelimi yüksek olan birisinin kişisel gelişimini içsel güdülenme ile sürdürme eğiliminin yüksek olması, diğer yandan, ilişki yönelimi yüksek olan birisinin ise yüksek olumlu duygulanımla, kendisi, diğerleri ve geleceği hakkında olumlu değerlendirmelere sahip olması beklenebilir (İmamoğlu, 2003; İmamoğlu ve Güler-Edwards, 2007). Beydoğan’ın (2008) Denge Modeli’ni ilk olarak iş ortamında kullandığı çalışmada ilişki yöneliminin çalışanların psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuşken, kendileşme yöneliminin sadece psikolojik iyi oluş hali üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır. Yeniçeri’nin (2013) çalışmasında da yetişkinler arasında ilişkili benlik tipinin ve kendileşmiş benlik tipinin psikolojik iyi oluşu yordadığı ortaya çıkmıştır. İmamoğlu ve Güler-Edwards (2007), dengeli benliğe sahip kişilerin gelecekte daha az kaygılı, geleceğe ilişkin olumlu beklentiler içerisinde ve daha planlı, odaklanmış olduklarını belirtmişlerdir. İlgili literatürden hareketle çalışanların psikolojik iyi oluş halinin ilişkili ve kendileşmiş benlik yönelimi tarafından olumlu etkilenmesi beklenmektedir.

*Hipotez 1A:* Kendileşme yönelimi ile çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyi arasında olumlu ilişki vardır.

*Hipotez 1B:* İlişki yönelimi ile çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyi arasında olumlu ilişki vardır.

Liderlikle ilgili durumsal modellerden biri olan Yol-Amaç kuramının temel savlarından biri çalışanların işleri ve görevleri belirgin olduğu süreçte özerklik ihtiyaçlarının artacağı, bunun karşılığında da lidere duydukları ihtiyacın azalacağı yönündedir (House ve Mitchell, 1974). Dengeli benlik, daha önce de ifade edildiği gibi bireylerin kendileşme ve ilişkili olma ihtiyaçlarını dengeli şekilde karşılamaktadır. Kendileşme yönelimi,

kişinin psikolojik dünyasını içtenlikle kavrama çabaları olarak özbenliğini keşfetmesiyle bağlantılıdır (İmamoğlu, Günaydın ve Selçuk, 2011). Keşfetme güvenliği, kavrama gereksinimi, belirsizliğe tolerans gibi değişkenlerle bağlantılı bulunan kendileşme yönelimi (İmamoğlu, ve İmamoğlu, 2010), özgünlüğü yordamaktadır (İmamoğlu, Günaydın ve Selçuk, 2011). Kendileşmiş benlik tipinin aldıkları talimatın ötesine geçerek içsel referanslarına göre hareket etmesi, sınırlandıran ve kontrol eden mekanizmalardan hoşlanmaması beklenir. Bu durumda ise hedef koyan, hedefe nasıl varılacağını gösteren, zaman zaman risk almaktan korkan ve mevcut durumu koruma eğiliminde olması düşünülen görev odaklı liderlik tipi (Yukl, 1998; Ehrhart ve Klein, 2001), kendileşme yönelimi yüksek olan çalışanlarda bir ihtiyaç olmayabilir. Bu bilgilerin ışığı altında bu çalışmada kendileşme yönelimi ile görev odaklı liderlik ihtiyacı arasında olumsuz bağlantı olması beklenmektedir (Hipotez 2A). Kendileşme yöneliminin yukarıda açıklanan özellikleri itibarıyla ilişki odaklı liderlik ihtiyacından bağımsız olması beklendiği için anılan kavramlarla ilişkili herhangi bir hipotez geliştirilmemiştir.

İlişki yönelimi, sosyal çevresiyle olumlu bağlanma ve güven ilişkileriyle ilintilidir (İmamoğlu ve ve İmamoğlu, 2010). Güvenli bağlanma gerçekleştirdiği referansları kullanması beklenen ilişkili tip (İmamoğlu, 2003), kendine güven, düşük sürekli kaygı (İmamoğlu ve İmamoğlu, 2010) ve özgünlük gibi değişkenlerle bağlantılıdır (İmamoğlu, Günaydın ve Selçuk, 2011). Ehrhart ve Klein'nın (2001) araştırmasında güven kaygısı yaşayan, işinde düzen ve durağanlık arayan izleyicilerin görev odaklı liderleri tercih ettikleri bulgulanmıştır. Ayrıca ilişkili benlik tipinin daha fazla odaklanma ve planlı davranma eğiliminde olması (İmamoğlu ve Güler-Edwards, 2007), iş ortamındaki görevlerle baş edebileceğini düşünmesi ve kendi becerilerine inanması liderin görevleri basitleştirmeye yönelik davranışlarının gereksiz olarak algılanmasıyla bağlantılı olabilir (De Vries, Roe ve Taillieu, 2002). Bu bilgilerin ışığında ilişki yönelimi ile görev odaklı liderlik ihtiyacı arasında olumsuz bir bağlantı olması beklenebilir (Hipotez 2B). İlişki yönelimi ve ilişki odaklı liderlik ihtiyacı arasında bir beklenti öne sürülemedi. İlişkili benliğe sahip kişilerin sevgi, onay gibi ihtiyaçlarını karşıladıkları, bu nedenle de ilişki odaklı liderlik ihtiyacı içinde olmayacakları düşünülebilir. Buna karşın, çevrelerine olumlu duygularla yaklaşan ilişkili benlik tipi liderlerinden arkadaşlık, yakın ilgi, destek görme beklentisi içinde olabilir. Örneğin Ehrhart ve Klein'nın (2001) araştırmasında izleyicilerin olumlu ilişkileri önemseme/değer verme değişkeniyle ilişki odaklı liderlik tercihi arasında olumlu bir bağlantı bulunmuştur. Anılan çalışmada ilişkili benlik tipiyle bağlantılı olan güvenlik, benlik saygısı gibi değişkenler ile ilişki odaklı liderlik tercihi arasında bir bağlantı bu-

lunmamıştır. Bu açıdan ilişkili benlik tipi ile ilişki odaklı liderlik ihtiyacına yönelik bir hipotez geliştirilmemiştir. İlgili hipotezler aşağıdaki gibidir:

*Hipotez 2A:* Kendileşme yönelimi ile görev odaklı liderlik ihtiyacı arasında olumsuz ilişki vardır.

*Hipotez 2B:* İlişki yönelimi ile görev odaklı liderlik ihtiyacı arasında olumsuz ilişki vardır.

## Yöntem

### Katılımcılar

Katılımcılar, Eskişehir'de perakende sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmede çalışan 122 kişiden (39 kadın, 83 erkek) oluşmaktadır. Yaşlarının ortalaması 30.72 (aralık: 19-45 yaş,  $S = 5.03$ ), ve kurumdaki çalışma sürelerinin ortalaması 2.73 yıldır (aralık: 1-20 yıl,  $S = 40.27$ ). Katılımcıların %43.4'ü lise, %48'i üniversite, %8.6'sı yüksek lisans mezunudur.

### Veri Toplama Araçları

*Dengeli Bütünleşme ve Ayrışma Ölçeği.* Benlik yönelimini ölçmek için İmamoğlu tarafından geliştirilen bu ölçek 29 madde ve iki alt ölçekten oluşmaktadır (İmamoğlu, 1998; 2003). 13 maddeden oluşan Öz-Gelişim alt ölçeği, kişinin gelişim sürecini, ne derece kendi özünü veya dış beklentileri dayanak alarak sürdürdüğünü ölçmektedir (örnek maddeler: "Sahip olduğum potansiyeli ve özelliklerimi geliştirip kendime özgü bir birey olmak benim için çok önemlidir."; ve "Herkesin kendi özelliklerini geliştirmeye uğraşması yerine toplumsal beklentilere uygun davranmaya çalışmasının daha doğru olduğu kanısındayım."; ters yönlü). 16 maddelik Kişilerarası İlişki alt-ölçeği ise aile ve yakınlarla ilişkililiği ölçer (örnek maddeler: "Kendimi duygusal olarak aileme çok yakın hissediyorum."; ve "Kendimi yakın çevremden duygusal olarak kopmuş hissediyorum."; ters yönlü). Katılımcılar her maddeye ne derece katıldıklarını 5-basamaklı Likert ölçeği üzerinde belirtmişlerdir. (1 = Hiç Uygun Değil, 5 = Tamamen Uygun). Öz-gelişim alt ölçeğinden alınan yüksek puan kendileşmiş benlik tipini, Kişiler arası ilişki alt ölçeğinden alınan yüksek puan ilişkili benlik tipini yansıtmaktadır. Geçmiş çalışmalar alt ölçeklerin yüksek iç tutarlık, test-tekrar test güvenilirliği ve geçerliliği olduğunu göstermiştir (örn., İmamoğlu, 2003; İmamoğlu ve Güler-Edwards, 2007; İmamoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2006).

Bu çalışmadaki Cronbach alfa değerleri Öz-Gelişim alt ölçeği için .69 ve Kişilerarası İlişki alt ölçeği için .85 bulunmuştur.

*Liderliğe Duyulan İhtiyaç Ölçeği.* Aktaş'ın (2010) çalışmasında oluşturduğu Liderliğe Duyulan İhtiyaç ölçeği kullanılmıştır. Aktaş'ın (2010), Lider Davranışı Be-timleme Ölçeği XII ve De Vries ve arkadaşlarının (2002) Liderliğe Duyulan İhtiyaç Ölçeğinden yararlanarak,

ayrıca Yol-Amaç Liderlik Kuramını (1971; 1996) göz önünde tutarak hazırladığı ölçeğin görev odaklı liderlik ihtiyacını ölçen 6 maddesi bu çalışmada kullanılmıştır (örnek madde: “Hedefleri belirlemesine ihtiyaç duyuyorum.”). Aktaş’ın (2010) pilot çalışmasında ölçeğin Cronbach alfa değeri .81 olarak belirtilmiştir. Asıl çalışmada ise yine aynı değere ulaşılmıştır (Aktaş, 2010, s. 76). Katılımcıların her bir davranışa ne kadar ihtiyaç duyduğunu likert ölçeğinde puanlandırmaları istenmiştir (1 = Hiç, 5 = Çok Fazla). Bu çalışmada görev odaklı liderlik ihtiyacının Cronbach alfa değeri .86 bulunmuştur.

**Psikolojik İyi Oluş Ölçeği.** Öz kabullenme, Diğer kişilerle olumlu ilişkiler, Kişisel gelişim, Yaşam amacı, Çevresel Hâkimiyet ve Özerklik olmak üzere 6 farklı boyuttan oluşan Psikolojik İyi Oluş ölçeği Ryff (1989) tarafından geliştirilmiştir. Her bir boyutun 3 maddeyle temsil edildiği ölçek kısaltılmış haliyle toplam 18 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeğin boyutlarına ilişkin örnek maddeler şu şekildedir: “Hayatımda büyük değişiklikler veya gelişmeler kaydetmeye çalışmaktan çoktan vazgeçtim.”; (Kişisel gelişim-ters yönlü) ya da “İnsanların genel kabullerine uymasa bile kendi düşüncelerime güvenirim.” (Özerklik). Katılımcılar her maddeye ne derece katıldıklarını 5-basamaklı Likert ölçeği üzerinde belirtmişlerdir. (1 = Hiç Uygun Değil, 5 = Tamamen Uygun). 6 boyutlu kısaltılmış ölçeğin psikometrik standartları karşıladığı bulgulanmıştır (Ryff ve Keyes, 1995). İmamoğlu (2004) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan ölçeğin Cronbach alfa değeri .79 bulunmuştur. Beydoğan (2008), ölçeği ilk kez iş ortamında kullanmıştır. İmamoğlu ve Beydoğan’ın (2011) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada ölçeğin Cronbach alfa değeri .77 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlere benzer olarak bu çalışmada da ölçeğin Cronbach alfa değeri .71 bulunmuştur. Araştırma hipotezleri kapsamında ölçeğin boyutları kullanılmayacağı için ölçeğin toplamına ilişkin

güvenilirlik değerine yer verilmiştir. Ölçekten alınan yüksek puan, katılımcıların psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

### İşlem

Katılımcılar, anket formlarını çalışma ortamlarında doldurmuşlardır. Çalışmaya katılım gönüllü bırakılmış, kendi tercihleriyle formu doldurmaktan vazgeçmelerine olanak tanınmıştır. Katılımcılardan kimlik bilgileri istenmemiş ve cevapların gizli tutulacağı garantisizdir.

### Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 22.00 paket programında analiz edilmiştir. Tablo 1’de analizde kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri gösterilmiştir.

Tablo 1’den de izlenebileceği üzere ilişki yönelimi ve kendileşme yönelimi arasında zayıf bir ilişki vardır ( $r = .16$ ). Katılımcıların eğitim düzeyleri ile ilişki ( $r = .24$ ,  $p < .01$ ) ve kendileşme ( $r = .32$ ,  $p < .01$ ) yönelimi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi ile psikolojik iyi oluş arasında da anlamlı ve olumlu bir ilişki gözlenmiştir ( $r = .19$ ,  $p < .05$ ). Eğitim düzeyi ile görev odaklı ( $r = -.45$ ,  $p < .01$ ) ve ilişki odaklı ( $r = -.31$ ,  $p < .01$ ) liderlik ihtiyacı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlişkili benlik yönelimi ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır ( $r = .54$ ,  $p < .01$ ). Aynı şekilde kendileşme yönelimi ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r = .33$ ,  $p < 0.01$ ). Son olarak, psikolojik iyi oluş ile ilişki ve görev odaklı liderlik ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların benlik yönelimlerinin psikolojik iyi oluş düzeylerini ne derece belirlediğini incelemek üzere (Hipotez 1A ve 1B) çoklu doğrusal regresyon analizi

**Tablo 1.** Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Min-Maks.	Ort.	S	$\alpha$	Korelasyon				
					1	2	3	4	
1. Eğitim durumu	1-4	-	-	-	-				
2. İlişki	1.9-4.7	4.08	.55	.85	.24**	-			
3. Kendileşme	2.6-4.6	3.51	.52	.69	.32**	.16*			
4. PİO	2.6- 4.9	3.87	.45	.71	.19*	.54**	.33**	-	
5. GOL	1.0-5.0	3.23	.93	.86	-.45**	-.13	-.23**	-.12	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Not. Eğitim durumu: 1 = Lise, 2 = Önlisans, 3 = Lisans, 4 = Yüksek lisans; PİO = Psikolojik iyi oluş; GOL = Görev odaklı liderlik ihtiyacı.

**Tablo 2.** Psikolojik İyi Oluş Hali İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	SH	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	F
İlişki yönelimi	.462	0.690	.502**	6.732	.001	.598	.357	33.038
Kendileşme yönelimi	.302	0.890	.253**	3.391	.000			
Sabit	25.775	5.561	-	4.635	.000			

\*\*p &lt; .01

**Tablo 3.** Görev Odaklı Liderlik İhtiyacı İçin Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	B	SH	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	F
Kendileşme yönelimi	-.406	.158	-.228*	-2.566	.012	.228	.052	6.582
Sabit	4.651	.561	-	8.288	.000			

\*p &lt; .05

yapılmıştır. Tablo 2’de yer alan bilgiler ışığında çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F_{2,119} = 33.038, p < .001$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.35’dir. Bu sonuç, psikolojik iyi oluş düzeyindeki %35 oranındaki varyansın hem ilişki hem de kendileşme yönelimleri tarafından açıklandığını göstermektedir. İlişki yönelimi ( $\beta = 0.50, p < .01$ ) ve kendileşme yönelimi ( $\beta = 0.25, p < .01$ ) psikolojik iyi olma düzeyine anlamlı katkı vermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi (Hipotez 1A ve Hipotez 1B) kabul edilmiştir.

Benlik yönelimi ve liderlik ihtiyacı arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 1’deki sonuçlar bağlamında ilişki yönelimi ile görev odaklı liderlik ihtiyacı arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Kendileşme yönelimi ile görev odaklı liderlik ihtiyacı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r = -.23, p < .01$ ). İlişki yönelimi ile görev odaklı liderlik arasında anlamsız ve olumsuz bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $r = -.13, p > .050$ ).

Görev odaklı liderlik ihtiyacı ve kendileşme benlik yönelimi arasındaki ilişkiyi incelemek için (Hipotez 2A) regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3’de yer alan bilgiler ışığında görev odaklı liderlik ihtiyacı için model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F_{1,119} = 6.582, p < .05$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.04’dür. Kendileşme yönelimi, görev odaklı liderlik ihtiyacına anlamlı ve olumsuz katkı vermektedir ( $\beta = -.23, p < .050$ ). Buna karşın, ilişki yönelimi ve görev odaklı liderlik arasında olumsuz, fakat anlamsız bir ilişki olduğundan ( $r = -.13, p > .05$ ) Hipotez 2B için regresyon analizi yapılmamıştır. Bu sonuçlara göre Hipotez 2A kabul edilmiş ve Hipotez 2B kabul edilmemiştir.

## Tartışma

Bu çalışma, bireysel bir değişken olarak ilişki ve kendileşme boyutlarındaki benlik yönelimlerinin çalışanların liderlik ihtiyacı ve psikolojik iyi oluş hali üzerindeki rolünü anlamaya katkı sağlamaktadır. İlk olarak, bu çalışmada ilişki ve kendileşme yöneliminin birbirinden bağımsız olduğu bulunmuştur ( $r = .16$ ). Bu sonuç, Denge Modeli’nin temel varsayımı ve ilgili diğer çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur (bkz. İmamoğlu, 2003; İmamoğlu ve Güler-Edwards, 2010; İmamoğlu-Karaki-tapoğlu-Aygün, 2004, 2006).

Beklendiği gibi, Denge Modeli’nin öne sürdüğü ilişki ve kendileşme yönelimi ile psikolojik iyi oluş düzeyi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Hipotez 1A ve Hipotez 1B). Literatürdeki diğer araştırmalardaki sonuçlarla (Beydoğan, 2008; İmamoğlu ve Beydoğan, 2011; Kantaş, 2013; Yeniçeri, 2013) paralellik gösteren bu bulgu, özellikle ilişkili benlik yönelimi ile psikolojik iyi oluş hali arasında ( $\beta = 0.50$ ), kendileşme benlik yönelimiyle kıyaslandığında ( $\beta = 0.25$ ) daha güçlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. İlişkili benlik yönelimi yüksek olan kişiler için sosyal ilişkilerin korunması ve geliştirilmesi önemlidir; bu benliğin bağlanma güvenliği gibi olumlu duygulanımları ifade eden değişkenlerle ilişkisi yüksektir (İmamoğlu, 2003; İmamoğlu ve İmamoğlu, 2007). Taşdıkları bu özellikleriyle çalışanların ilişkililik ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olduğu için iyi oluş hallerini olumlu etkilediğini söylemek mümkündür. Kendileşme benlik yönelimi ise içsel bir güdüleyici olduğu ve kişisel gelişime olanak tanıdığı için Özgür İrade kuramında (Self-

Determination Theory) vurgulandığı gibi iyi oluş halini olumlu etkilemektedir (Deci ve Ryan, 2000; Ryan ve Deci, 2000). Bir başka ifadeyle ilişkili ve kendileşmiş benlik tipi, hem sosyal destek hem de kişisel gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olarak, iyi oluş halini artırabilmektedir. Bu bulgu aynı zamanda hem ilişkisel hem de kişisel gelişim boyutlarına açıklanan psikolojik iyi oluş halinin (Ryff, 1989), Denge Modeli tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. Önceki çalışmalarla tutarlı olarak (bkz. İmamoğlu 2003; İmamoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2004) bulgular, Denge Modeli'nin ilişki ve kendileşme yönelimlerinin karşıt değil, birbirini tamamlayıcı olduğu; dolayısıyla da ilişkili-kendileşmiş benlik tipinin psikolojik işleyiş bakımından optimal benlik tipini temsil ettiği savlarını desteklemektedir.

Araştırmada ikinci olarak benlik yönelimi ile liderlik ihtiyacı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların kendileşme yönelimi arttıkça, görev odaklı liderlik ihtiyacının azaldığı saptanmıştır (Hipotez 2A). Kendileşme yöneliminin belirsizliğe tolerans, meraklılık, içsel motivasyon, özgür irade, özerklik gibi özellikleri (İmamoğlu, 2003; İmamoğlu, Günaydın ve Selçuk, 2011; İmamoğlu ve İmamoğlu, 2010), işlerin nasıl yapılacağına ayrıntılarının verildiği, hedeflerin belirlendiği görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç üzerinde olumsuz bir rol oynadığı düşünülebilir. Aslında bu sonuç, araştırmada çalışanların eğitim düzeyleri ve liderlik ihtiyaçları arasındaki ilişkide de ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi arttıkça, hem kendileşmiş hem de ilişkili benlik tipi güçlenmekte, hem de görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç azalmaktadır. Kendileşme yönelimi ile bağlantılı bulunan ve Kağıtçıbaşı (2013, s. 196) tarafından “bir başkası tarafından değil de kendi kendini yönetme” olarak tanımlanan özerklik, göreve ilişkin liderlik davranışlarına olan ihtiyacı olumsuz etkileyebilir. De Vries ve arkadaşlarının da (1998) ifade ettiği gibi izleyicilerin özerkliği arttıkça, liderliğe olan ihtiyaç azalmakta ve liderin müdahaleleri izleyicileri tarafından gereksiz olarak algılanmaktadır. Ayrıca özel sektör çalışanları yüksek kendileşme yönelimine sahip olduklarında (düşük olanlara kıyasla) iş ortamlarından ve liderlerinden kaynaklı özerklik desteğini algılamaktadırlar (Beydoğan, 2008). Böylelikle de görev odaklı liderlik ihtiyacı hissetmeyebilirler.

Araştırmada, beklentilerden farklı olarak ilişki benlik yönelimi ile görev odaklı liderlik ihtiyacı arasında olumsuz olmakla birlikte anlamsız bir bağlantı bulunmuştur. Görev odaklı liderlik ihtiyacının ilişki benlik yöneliminden bağımsız olması, toplumsal kültür ve örgütsel kültür özelliklerinin liderlik ihtiyacının şekillenmesinde etkili olabileceğini düşündürmektedir. Toplulukçu ve yüksek güç mesafesi boyutlarıyla tanımlanan Türk kültüründe (Fikret-Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Kabasakal ve Bodur, 2002) bireyler duygusal yönden iç gruba bağlıdırlar (Triandis, 1995) ve bireyler arasındaki

ilişkilerde hiyerarşi var olan ve doğal kabul edilen eşitsizliğin kaynağıdır (Hofstede, 1980). Toplumsal kültürün bir alt kültürü olan örgütsel sistemde de çalışanlar bağımsızlığa daha az değer verirken, içinde buldukları gruptan onay almak, gruba uyum sağlamak ve güvenlik ihtiyacını karşılamak daha önemli olabilmektedir (bkz. Özdemir, 2014). Bu değerlerin baskın olarak çalışanlar tarafından paylaşılması onların paternalistik (babacan) liderlik tipiyle çalışmayı tercih etmesine yol açabilir (Aycan, 2001; Pellegrini ve Scandura, 2006). Babacan davranış beklentisi, toplumlardaki aile ve devlet yapısındaki patriarkal düzenle de ilişkilendirilmektedir (Aycan, 2001). Lider, ebeveyn rolü sergileyerek, yakın ilişki kurarak izleyicilerin onay alma, güvenlik, uyum gibi değerlerini karşılamasına yardımcı olabilir. Bu varsayım, Karakitapoğlu-Aygün ve Gümüüşlüoğlu'nun (2013) araştırma bulgusuyla da desteklenebilir. Bilgi çalışanlarının dönüştürücü liderlik algısıyla ilgili araştırmalarında bu liderliğin en önemli bileşeni olarak Türk kültürüne özgü bir boyut olarak *yardımsız paternalizm* ortaya çıkmıştır. İlgili araştırmalar göz önüne alındığında liderlerinden ilgi ve yakın ilişki beklediği varsayılan yüksek ilişki benlik yönelimine sahip bireylerin görev odaklı liderlik davranışlarını gereksiz olarak değerlendirebilme olasılığı akla gelmektedir.

### **Sınırlılıklar ve Öneriler**

Bu çalışmanın en temel sınırlılığı araştırmanın tek bir işletmede yapılması ve çalışanların bireysel sunumlarına dayanmasıdır. Bu nedenle de araştırma sonuçlarının genellenmesi mümkün değildir. Bundan sonraki araştırmalarda deneysel tasarımlara yer vermek uygun olacaktır. Farklı mesleklerden ve farklı kentlerden kişilerle bulguların test edilmesi değişkenler arasındaki ilişkinin daha sağlıklı ve derinlemesine bir şekilde analiz edilmesini sağlayacaktır.

İleriki araştırmalarda liderlik tipleri ile psikolojik iyi oluş hali arasındaki ilişkiyi incelemek faydalı olabilir. Bu çalışmada görev odaklı liderlik ihtiyacı ile psikolojik iyi oluş arasında bir ilişki bulunmamıştır. Fakat Türk toplumunda sıkça sergilenen paternalistik (babacan) liderlik (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Pellegrini ve Scandura, 2006) ile iyi oluş arasındaki ilişkiyi incelemek faydalı olabilir. Çalışanların iyi oluş halleriyle bire bir ilgilenen paternalistik lider, onların psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada başarılı olmaktadır (Padavic ve Earnest, 1994). Ayrıca İş Talepleri-İş Kaynakları Modeli'ne göre olumlu lider-üye etkileşimi, bir diğer ifadeyle kaliteli, destekleyici liderlik davranışları tükenmeyi azaltmakta ve iyi oluş halini artırmaktadır (Arnold vd., 2007; Halbesleben, 2006; Newton ve Maierhofer, 2005).

Liderlik davranışlarının arzulanan sonuçlar yaratabilmesi için önemli bir durumsal değişken olan liderlik ihtiyacını biçimlendiren araştırmalar oldukça sınırlıdır.



Beş Büyük Kişilik Modeli dikkate alınarak, kişilik özellikleri ile liderlik ihtiyacı arasındaki ilişkinin araştırılmasının kuramsal ve pratik faydaları olacağına inanılmaktadır.

Benlik yönelimlerinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi tutumlar ile bağlantısının araştırılması örgütsel davranış, çalışma psikolojisi gibi disiplinler için yeni bir bakış açısı sunabilir.

### Kaynaklar

- Aktaş, M. (2010). *İzleyicilerin kültürel değerleri ve liderliğe duydukları ihtiyaç*. Yayınlanmamış doktora tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. ve McKeel, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193-203.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. ve Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 17-28.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower, 22*(3), 252-260.
- Aycan, Z. ve Fikret-Pasa, S. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development, 30*(2), 129-144.
- Beydoğan, B. (2008). *Self-construal differences in perceived work situation and well-being*. Yayınlanmamış doktora tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Brockner, J., Cremer, D. D., Bos, K. ve Chen, Y. (2005). The influence of interdependent self-construal on procedural fairness effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96*, 155-167.
- Cooper, D. ve Thatcher, S. M. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review, 35*(4), 516-538.
- Cross, S. E., Gore, J. S. ve Morris, M. L. (2003). The relational-interdependent self-construal, self-concept consistency, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(5), 933-944.
- Cross, S. E. ve Morris, M. L. (2003). Getting to know you: The relational self-construal, relational cognition, and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 29*(4), 512-523.
- Cross, S. E., Hardin, E. E. ve Gercek-Swing, B. (2011). The what, how, why, and where of self-construal. *Personality and Social Psychology Review, 15*(2), 142-149.
- De Vries, R. E., Roe, R. A. ve Taillieu, T. C. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly, 13*(2), 121-137.
- De Vries, R. E., Roe, R. A. ve Taillieu, T. C. (1998). Need for supervision, its impact on leadership effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science, 34*(4), 486-501.
- De Vries, R. E. D. (1999). On charisma and need for leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 109-133.
- 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.
- 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., Oishi, S. ve Lucas, R. E. (2009). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. C. R. Synder ve S. Lopez, (Ed.), *Oxford handbook of positive psychology* içinde (187-204). Oxford: Oxford University Press.
- Ehrhart, M. G. ve Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly, 12*(2), 153-179.
- Emmons, R. A. ve Diener, E. (1985). Personality correlates of subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 11*(1), 89-97.
- Felfe, J. ve Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(3), 708-739.
- Fikret Paşa, S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology, 50*(4), 559-589.
- Fiske, S. T. ve Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1134-1145.
- Harrington, R. ve Loffredo, D. A. (2011). Insight, rumination, and self-reflection as predictors of well-being. *The Journal of Psychology, 145*, 39-57.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury: Sage Publications.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321-339.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 323-352.
- House, R. J. ve Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business, 3*, 81-97.
- İmamoğlu, E. O. (1998). Individualism and collectivism in a model and scale of balanced differentiation and integration. *The Journal of Psychology, 132*(1), 95-105.
- İmamoğlu, E. O. ve Beydoğan, B. (2011). Impact of self-orientations and work-context-related variables on the well-being of public-and private-sector Turkish employees. *The Journal of Psychology, 145*(4), 267-296.
- İmamoğlu, E. O. ve İmamoğlu, S. (2007). Relationship between attachment security and self-construal orientations. *Journal of Psychology, 141*, 539-558.
- İmamoğlu, E. O. ve Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2007). Relatedness of identities and emotional closeness with parents across and within cultures. *Asian Journal of Social Psychology, 10*, 145-161.
- İmamoğlu, E. O. (2003). Individuation and relatedness: Not opposing, but distinct and complementary. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 129*, 367-402.
- İmamoğlu, E. O. ve Güler-Edwards, A. (2007). Geleceğe ilişkin yönelimlerde benlik tipine bağlı farklılıklar. *Türk Psikoloji Dergisi, 22*, 115-138.
- İmamoğlu, E. O. ve Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2006). Actual, ideal and expected relatedness with parents across and

- within cultures. *European Journal of Social Psychology*, 36, 721-745.
- İmamoğlu, E. O. ve Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2004). Self-construals and values in different cultural and socioeconomic contexts. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 130, 277-306.
- İmamoğlu, E. O., Günaydın, G. ve Selçuk, E. (2011). Özgün benliğin yordayıcıları olarak kendileşme ve ilişkililik: Cinsiyetin ve kültürel yönelimlerin ötesinde. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(67), 27-43.
- İmamoğlu, E. O. ve İmamoğlu, S. (2010). Attachment within a cultural perspective: Relationships with exploration and self orientations. P. Erdman ve K.-M. Ng, (Ed.), *Attachment: Expanding the cultural connections* içinde (35-53). New York, NY: Routledge.
- Ji, J. (2012). Chinese people's self-construal and its relationship with conflict management styles. *Public Personnel Management*, 41(5), 69-78.
- Johnson, R. E. ve Chang, C. H. (2006). "I" is to continuance as "We" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 549-570.
- Johnson, R. E., Selenta, C. ve Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175-201.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002). Arabic cluster: A bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37(1), 40-54.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2013). *Benlik, aile ve insan gelişimi, kültürel psikoloji*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Kantaş, Ö (2013). *Impact of relational and individual self orientations on the well-being of academicians: The role of ego-or-eco system motivations, self-transcendence, self-compassion and burnout*. Yayınlanmamış doktora tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z. ve Gümtüslüoğlu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 107-133.
- 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.
- Kerr, S. ve Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Landeweerd, J. A. ve Boumans, N. P. (1994). The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(3), 207-217.
- Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Markus, H. R. ve Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Myers, D. G. ve Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1), 10-19.
- Newton, C. J. & Maierhofer, N. I. (2005) Supportive leadership and well-being: The role of team value congruence. M. Katsikitis, (Ed.), *Proceedings 40th Australian Psychological Society Annual Conference* içinde (208-212). Melbourne.
- Özdemir, A. A. (2014). The relationship between value domains and subjective well-being of employees: Evidence from Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(4), 148-165.
- Padavic, I. ve Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *The Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Pekerti, A. A. ve Kwantes, C. (2011). The effect of self-construals on perceptions of organizational events. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(3), 303-323.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- 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.
- 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. ve Keyes, C. L. M. (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, 13-39.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D. ve Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
- Waterman, A. S. (2008). Reconsidering happiness: A eudaimonist's perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 234-252.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J. ve Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41-79.
- 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), 141-160.
- Wright, T. A. 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, 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.
- Yeniçeri, Z. (2013). *Impact of self orientations on well-being during adulthood: The mediating roles of meaning in life, attitudes towards death and religious outlook*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations (4. baskı)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## Summary

# Impact of Employees' Self-Orientations on Their Leadership Needs and Psychological Well-Being

Aytül Ayşe Özdemir  
Anadolu University

The literature on self-construal, which is drawing much interest in the field of psychology/social psychology, has recently started to take place in the field of organizational psychology/behavior. Self is basically defined as interdependent-independent self-types depending on the extent of the relationships of individuals with others (Markus & Kitayama, 1991; Kağıtçıbaşı, 2013). Beliefs, attitudes, goals and behaviors can be strongly regulated by self-construal types. Self-construals are of fundamental importance to the way people react and process information related to the themselves and social actors. In other words, self-construals have a profound effect on the way people perceive others, their environment and themselves.

The aim of this study is to take Balanced Integration and Differentiation Model (Balanced Model) as a basis and accordingly to examine the impact of individuated and relational self-orientation on leadership needs and psychological well-being in Turkey.

BID model considers that individuation and relatedness are distinct and complementary self-orientations for self-system (İmamoğlu, 2003). As a natural need, both of them are required for optimal psychological functioning (İmamoğlu, 1998, 2003; İmamoğlu & Beydoğan, 2011; İmamoğlu & Güler-Edwards, 2007; İmamoğlu & İmamoğlu, 2007, İmamoğlu & Karakitapoğlu-Aygün, 2004, 2007). Individuated self-orientation is related to exploration security, need for cognition, curiosity, tolerance for ambiguity and perceived autonomy. On the other hand, relational self-orientation is related to variables such as love-acceptance, satisfaction with general life domains, close relationship with family, attachment security, positive affectivity, low trait anxiety, and positive future expectations (İmamoğlu, 1998; 2003; İmamoğlu, Günaydın, & Selçuk, 2011; İmamoğlu & Güler-Edwards, 2007; İmamoğlu & Karakitapoğlu-Aygün, 2006; İmamoğlu & İmamoğlu, 2007).

## Method

### Sample

After giving their consent, participants filled out the questionnaire forms. Participants consisted of 122 individuals (39 female, 83 male) working in a private company active in the retail sector. Their average age was 30.72 (range: ages of 19-45,  $SD = 5.03$ ) and their average working time in the company was 2.73 years (range 1-20 years,  $SD = 40.27$ ). 48% of the participants are university graduates.

### Measures

**Balanced Integration Differentiation Scale (BIDS).** BIDS, which was developed by İmamoğlu, has 29 items and two subscales (İmamoğlu, 1998, 2003). The Self-developmental orientation scale consists of 13 items and concerned with personal growth. Interrelational-Orientation subscale consists of 6 items and related to affective domain. In this study, alpha values were found as .69 and .85, respectively.

**Leadership Need Scale.** Based on Path-Goal Theory (House, 1971) and Leadership Need Scale (De Vries et al., 2002), Aktaş (2010) formed a new scale which consists of two subscales, namely relation-oriented leadership need and task-oriented leadership need. In this study, task-oriented leadership scale, which composes of 6 items, was used. In this study, alpha value was found as .86.

**Psychological Well-being Scale.** The model of psychological well-being includes six distinct components, namely; autonomy, environmental mastery, personal growth, positive relations with others, purpose in life, self-acceptance, of psychological well-being. The scale was developed by Ryff (1989). Each component is measured with 3 items selected from the 18-item shortened Psychological Well-being scale. Cronbach's

alpha value of the scale was found to be .71 for present study.

### Results

Multiple linear regression analysis was conducted in order to examine to what extent self-orientation types determine the psychological well-being of employees. The results of multiple regression analysis are significant;  $F_{2,119} = 33.038, p < .001$ . Adjusted  $R^2$  value is 0.35. This result shows that the 35% variance in psychological well-being level is explained both by relatedness and individuation. Relational self-orientation ( $\beta = 0.50, p < .01$ ) and individuation self-orientation ( $\beta = 0.25, p < .01$ ) predict psychological well-being. In line with these results hypothesis 1A and 1B is accepted.

In order to explore the impact of self-orientation on leadership need, separate regression analysis was conducted for task-oriented leadership need. Model is statistically significant for task-oriented leadership need;  $F_{1,119} = 6.582, p < .05$ . Adjusted  $R^2$  value is 0.04. Being high in individuation self-orientation significantly (negatively) predicts task-oriented leadership need ( $\beta = -0.23, p < .05$ ). According to these results, the hypothesis 2A of the research was accepted.

### Discussion

This study provides contribution to our understanding of the role of self-orientation, which is a possible personal variable on leadership need and psychological well-being of employees. Results supported the suggestion of the BID model that relatedness and individuation tend to be distinct self-orientations ( $r = .16$ ), which is consistent with previous findings (see İmamoğlu, 2003; İmamoğlu & Karakitapoğlu-Aygün, 2004, 2006; İmamoğlu & Güler-Edwards, 2010).

In present research, the first question was related to the expectation that self-orientations may have an impact on psychological well-being. Accordingly, there

was a significant and positive relationship between relational and individuation self-orientations and psychological well-being (Hypothesis 1A and 1B). This finding was congruent with other research in the literature (Beydoğan, 2008; İmamoğlu & Beydoğan, 2011). However, relatedness ( $\beta = 0.50$ ) was a strong predictor of psychological well-being when compared with individuation ( $\beta = 0.25$ ). Relational self-orientation directly predicted psychological well-being. Preserving and developing social relations with others is important for people who have high relational self-orientation; their relation with variables like positive affect and attachment security (İmamoğlu, 2003; İmamoğlu & İmamoğlu, 2010) would positively affect the well-being of employees. As individuation self-orientation involves internal motivation and personal growth, it may predict competence and autonomy which are the basic needs stated by Self Determination Theory (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000). Relatedness and individuation are significant predictors of both social support and personal growth, which in turn enhance well-being. In this context, psychological well-being, which is composed of both affective domain and self-development (Ryff, 1989), can be explained by Balanced Model.

In the research, the second question was formulated in order to explore how relational and individuation self-orientations are associated with leadership need. Accordingly, it was found that employees who are highly individuated were found to have less task-oriented leadership need. The properties among the individuation self-orientation such as tolerance to ambiguity, curiosity, internal motivation and free will (İmamoğlu, 2003) may diminish the task-oriented leadership need where details of work to be done are given and goals are determined by the leader. Authenticity, which was defined by Kağıtçıbaşı (2013, p. 196) as self-management (not being managed by others), may affect the need for task oriented leadership. As stated by De Vries et al. (1998), as the need for leadership decreases, the interventions of leaders are perceived to be unnecessary by the followers.