

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ KARMAŞIKLIĞININ ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRME ALGISI
ÜZERİNE ETKİSİ - AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

AHMET GÜRSOY

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

DANIŞMAN : PROF.DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ - 2010

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞ KARMAŞIKLIĞININ ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRME ALGISI
ÜZERİNE ETKİSİ - AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

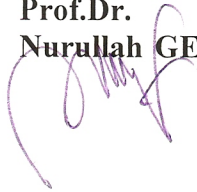
DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: Ahmet GÜRSOY
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 06.06.2010-2010/18

Prof.Dr.
Nihat ERDOĞMUŞ



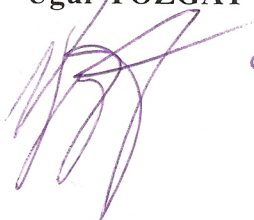
Prof.Dr.
Nurullah GENÇ



Prof.Dr.
Ahmet Hamdi İSLAMOĞLU



Prof. Dr.
Uğur YOZGAT



Prof. Dr.
Gültekin Yıldız



KOCAELİ- 2010

ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlarken pek çok kişiden yardım ve destek gördüm. Tezimin her aşamasında desteğini esirgemeyen, yönlendirici eleştirileri ve katkılarından dolayı tez danışmanım Prof. Dr. Nihat Erdoğan'a sonsuz minnettarım. Çalışmalarında beni sürekli destekleyen ve yüreklendiren danışmanlarım Prof. Dr. A. Hamdi İslamoğlu'na ve Prof. Dr. Nurullah Genç'e şükranlarımı sunarım.

Çalışmalarım sırasında her türlü hoşgörüyü gösteren eşim ve çocuklarıma, beni yetiştiren anneme, babama ve değerli öğretmenlerime de şükranlarımı sunarım. Ayrıca bu çalışmayı hazırlarken eserlerinden yararlandığım bütün akademisyenlere ve çalışmamın uygulama kısmını oluşturan anket formunu cevaplandıran tüm firma çalışanlarına da teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Mayıs 2010

Ahmet GÜRSOY

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
TABLolar	VI
ŞEKİL VE GRAFİKLER.....	VI
GİRİŞ	1
1 İŞ VE ÇALIŞMA KAVRAMLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	7
1.1 İş ve Çalışma Kavramlarının Anlamı	7
1.2 Tarih Boyunca Çalışmaya Bakış	11
1.2.1 Başlangıçtan Yirminci Yüzyıla Kadar Çalışmaya Bakış.....	11
1.2.2 20. Yüzyılda Çalışmaya Bakış ve Yabancılaşma Sorunu	18
1.2.3 Yeni Yönetim Yaklaşımlarında Çalışmaya Bakış	33
2 İŞİN KARMAŞIKLIĞI.....	37
2.1 İşin Karmaşıklığı Kavramı	37
2.2 İş Karmaşıklığının Boyutları	40
2.3 Objektif İş Karmaşıklığı Ölçümü (DOT)	42
3 GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMI	44
3.1 Güçlendirme ile İlişkili Kavramlar.....	44
3.2 Güçlendirme Kavramı	50
3.3 Güçlendirme Uygulamasındaki Temel Unsurlar.....	59
3.3.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	62
3.3.2 Yenilik	63
3.3.3 Kaynaklara Erişim	63
3.3.4 Performansa İlişkin Geri-Bildirim.....	64
3.3.5 Eğitim ve Yetenekleri Geliştirme.....	64
3.3.6 Açık İletişim	65
3.4 Güçlendirmenin Sonuçları.....	65
3.4.1 Güçlendirme ve İş Sonuçları	65
3.4.2 Güçlendirme ve Yabancılaşma.....	68

3.4.3	Güçlendirme ve İşin Karmaşıklığı.....	70
4	İŞ KARMAŞIKLIĞININ ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRME ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ - AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA.....	72
4.1	Araştırmanın Amacı	72
4.2	Araştırmanın Önemi	72
4.3	Araştırmanın Sınırları	73
4.4	Araştırmanın Problemleri	73
4.5	Araştırmanın Varsayımları	74
4.6	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	74
4.7	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	78
4.8	Verilerin Toplanması ve Analizi	86
4.9	Araştırma Bulguları	89
5	SONUÇ VE ÖNERİLER	107
6	EKLER	111
6.1	Anket Formu.....	111
7	YARARLANILAN YAYINLAR	116
8	ÖZGEÇMİŞ	117

ÖZET

Bilgi çağında iş dünyası teknolojideki gelişmelerden sürekli artan bir oranda faydalanmaktadır. Yönetim biliminin karşısında duran en önemli sorunlardan biri işin karmaşıklığının gerek teknolojik gelişmeler gerekse verimlilik arayışıyla rutinleştiği günümüz çalışma şartlarında çalışanların nasıl tatmin edileceğidir. Bilgi çağı çalışanlarında geçmişin emir-komuta yönetim pratikleri ile iş tatmini sağlamak mümkün değildir. Güçlendirme yaklaşımı bu hedefi gerçekleştirmek üzere önerilmiş yeni yönetim yaklaşımlarından biridir.

Bu çalışmada güçlendirme yaklaşımı ve iş karmaşıklığı ile ilgili olarak ayrıntılı bir literatür çalışması yapılmıştır. Literatür çalışması ile birlikte, Türkiye'nin en büyük ilk yüz şirketi arasında yer alan, kolayda tüketim malları sektöründen bir işletmede ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu ampirik çalışmada objektif olarak farklı karmaşıklık seviyesindeki üç iş için çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları ölçümlenmiştir. İş karmaşıklığının, psikolojik güçlendirme ve bu kavramın dört alt bileşeni: anlamlılık, yeterlilik, seçme hakkı ve etkileme üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

Yapılan araştırmada objektif olarak farklı karmaşıklık seviyelerinde işler için çalışanların psikolojik güçlendirme algılamalarının farklılaştığı görülmüştür. Daha karmaşık işlerde çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları daha yüksek değerlerde bulunmuştur. Alt boyutlardan seçme hakkı ve etkileme boyutlarında farklı gruplar arası ilgili boyut algılamaları farklılaşırken, anlamlılık ve yetkinlik boyutlarında bu farklılaşma gözlenmemiştir.

İşin doğası bir iddia içermiyorsa, zorlayıcı değilse, çalışanın inisiyatif almasının bir fark yaratacağı şekilde tasarlanmamışsa, o işin çalışanı için güçlendirme yaklaşımı uygulamaya kalkmak, yönetimde samimiyetsizlik gibi daha farklı ve ciddi sorunların doğmasına yol açmaktadır. Çalışma hayatında dışsal adanmışlık gerektiren işleri, içsel adanmışlık gerektiren işler haline sokmanın tasarımsal gereklilikleri cevap aranan bir sorudur. Bu soruyu bilgi çağı çalışanları için, ama özellikle de bilgi çağında iş karmaşıklığı az olan çalışan grubu için, cevaplayabilmek önem arz etmektedir.

ABSTRACT

In information age the business world benefits from technological developments in an increasing pace. Under today's working conditions where job complexity gets increasingly routine due to technological developments and concerns of productivity, employee motivation turns out to be one of the major issues to be addressed by management science. Command and order chains of old times are of no use to provide the employee of information age with work satisfaction. Empowerment is one of the new management approaches aiming to achieve this mission.

A detailed literature review on empowerment and job complexity has been carried out in this work. Apart from this review, an empirical research has been conducted in an FMCG company which is in the list of the first one-hundred big companies in Turkey. In this empirical study psychological empowerment levels have been measured for the employee groups of three different jobs with different objective complexity levels. The aim has been to investigate whether job complexity has an impact on psychological empowerment and its four dimensions: meaning, self-determination, impact, and competence.

It has been discovered that psychological empowerment levels are different for the jobs at different complexity levels. As jobs get more complex, the psychological empowerment perceptions of workers are found to be at higher levels. Especially for self-determination and impact dimensions, these perceptions are significantly different for different job groups. For meaning and competence dimensions, a significant difference has not been discovered between different job groups.

If the job by its nature does not contain any challenge, if it is not complex, and if it has been designed in such a way that it does not require the employee to take any initiative while doing his job, then trying to apply empowerment approach for such an employee can easily lead to some other problems such as "questioned sincerity". It is an important issue in working life to discover what to change at job design so that jobs start to require internal commitment instead of external commitment. It is extremely important to answer this question for the employee of information era, especially for the employees of the jobs at low complexity levels.

TABLolar

Tablo 1. Güçlendirme Gereksinimi.....	51
Tablo 2. Güçlendirme Süreci.....	53
Tablo 3. Güçsüzleştirilen Çevresel Faktörler	55
Tablo 4. Çalışanları Güçlendirmede Yapılacak Bazı Faaliyetler	57
Tablo 5. Baruch'un Güçlendirme Modeli.....	67
Tablo 6. DOT ve ONet İş Karmaşıklık Değerleri.....	84
Tablo 7. Üç İş Grubu için Karmaşıklık Değerleri.....	85
Tablo 8. Güçlendirme Cronbach Alpha Değerleri.....	87
Tablo 9. İş Karmaşıklığı Cronbach Alpha Değerleri.....	87
Tablo 10. İş Karmaşıklığı Soruları için Korelasyon Değerleri.....	88
Tablo 11. Demografik Özellikler - Eğitim.....	90
Tablo 12. Demografik Özellikler - Kıdem.....	90
Tablo 13. Demografik Özellikler – Kendine Bağlı Çalışan Eleman Sayısı.....	91
Tablo 14. Demografik Özellikler – Yaş.....	91
Tablo 15. Demografik Özellikler – Ciniyet.....	91
Tablo 16. Tanımlayıcı İstatistikler - Güçlendirme.....	93
Tablo 17. H1 hipotezi için ANOVA Scheffe Analizi Sonuçları	95
Tablo 18. H2 hipotezi için ANOVA Scheffe Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 19. H3 hipotezi için ANOVA Scheffe Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 20. H4 hipotezi için ANOVA Scheffe Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 21. H5 hipotezi için ANOVA Scheffe Analizi Sonuçları.....	104

ŞEKİL VE GRAFİKLER

Şekil 1. İş Özellikleri Modeli.....	38
Şekil 2. Güçlendirme Döngüsü.....	61

GİRİŞ

İnsan, hayatının önemli bir bölümünü çalışarak geçirir. Bu önem çalışma için ayrılan sürenin uzunluğu kadar, sürenin içeriğinden de kaynaklanır. İnsanın kendini gerçekleştirmeye duyduğu ihtiyaç çalışma sürecinde en belirgin şekilde cevap bulur. Çalışma, insan için yaratıcılığını sergileme olanağı bulduğu belki de en önemli araçtır.

Diğer yandan bu durum ile çelişkili gözüke de çalışma, tarih boyunca insanlarca geçimlerini sağlamaları için katlanılması gereken bir ceza, bir zorunluluk olarak da görülmüştür. Cennetten kovulan Adem ve Havva, herşeyin emek harcamadan önlerine geldiği bir ortamdan, geçimlerini sağlamak için çalışmak zorunda kalacakları bir başka ortama ceza olarak gönderilmişlerdir. Yüzyıllarca çalışma, “gerçek” insanların uğraşmaya tenezzül etmeyeceği bir köle uğraşı olarak görülmüştür.

Aynı kavram için varolan bu iki farklı bakış açısının altında insanın çalışma kavramına bakışındaki değişim yatar. Blauner, çalışmanın insanın yaratıcılığını sergileme olanağı bulduğu bir araç olarak ele alınmasının Rönesans'dan bu yana geçerli olan modern bir yaklaşım olduğunu söyler. Bu tespit çalışmayı bir ceza olarak gören bakış açısının Rönesans sonrası yok olduğu anlamına gelmez; ve benzer şekilde Rönesans öncesinde de çalışma hayatı asla sadece bir geçim sağlama aracı olmamıştır.

Endüstri Devrimi sonrası çalışma hayatı kapitalizmin esasları çerçevesinde şekillenmiştir. Bu yeni yapılanma beraberinde yeni problemler de getirmiştir. İşte yabancılaşma kapsamında ele alınan güçsüzlük, anlamsızlık, yalnızlık ve kendine-yabancılaşma sorunları modern çalışma hayatının çözülmeyi bekleyen problemleri olarak karşımıza çıkmıştır. İşyerlerinde daha çok verimlilik ve daha çok karı arayan yönetim uzmanları, yirminci yüzyılın ikinci yarısında, bu arayışın gereği olarak işte yabancılaşma sorununa da çözümler bulmaya çalışmışlardır. Güçlendirme yaklaşımı önerilen alternatif çözümlerden biridir.

Bilgi çağında iş dünyası bilgisayar teknolojisinden her gün artan bir oranda faydalanmaktadır. Bu süreç sonucunda çalışanlar da artan bir oranda daha rutin

işlerde çalışmak zorunda kalmaktadır. Yönetim biliminin karşısında duran sorunlardan biri, rutin işlerde çalışanların, eğer mümkünse, nasıl güçlendirileceğidir.

Dünyada güçlendirme ve iş karmaşıklığı araştırmacılar tarafından yoğun bir şekilde çalışılmış konulardır. Güçlendirme kavramının gelişiminde katkıları bulunan araştırmacılar arasında Velthouse, Canungo ve Spreitzer'in isimleri öne çıkmaktadır. İş Karmaşıklığı kendi başına bir araştırma konusu olarak yoğun olarak ele alınmasa da, iş tasarımı kapsamındaki çalışmalar ile doğal olarak ilişkilidir. Bu kavramın gelişiminde ise Oldman ve Hackman'ın isimleri öne çıkmaktadır.

Bu tezdekine benzer şekilde iş karmaşıklığı ve güçlendirme ilişkisini inceleyen dünyada iki benzer çalışmadan bahsedilebilir. İlki Gagne, Senecel ve Koestner'in İş Özellikleri, Psikolojik Güçlendirme ve İçsel Motivasyon arasındaki ilişkiyi modellendirdikleri çalışmalarıdır¹. Bu çalışmada Gagne ve arkadaşları, sadece dört iş özelliğinin, psikolojik güçlendirme ve devamında içsel motivasyon üzerindeki etkisini bir iz (path) analizi ile mavi-yakalı çalışanlar üzerinde araştırmışlardır. Ele aldıkları dört iş özelliğinin (İşin önemi, İşten geri-bildirim, Kişilerden alınan geribildirim ve otonomi) psikolojik güçlendirme üzerinde etkili olduğunu ve psikolojik güçlendirmenin de içsel motivasyon üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır.

Benzer başka bir çalışma Kraimer'ın psikolojik güçlendirmenin çok boyutlu bir yapı oluşunu ortaya koydukları hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmalarıdır². Bu çalışmada üç temel iş özelliğinin (İşin anlamı, geri bildirim ve otonomi) psikolojik güçlendirme ile olan ilişkisi, kariyer hedeflerine ve örgütsel bağlılığa etkisi bağlamında bir model üzerinden incelenmiştir.

Bu tezde bu çalışmalardan bazı farklı yönler bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışma iş özellikleri modeli kapsamında yer alan yedi iş özelliğinin psikolojik güçlendirme ile olan ilişkisini sadece iş karmaşıklığı açısından değerlendirmeye

¹ M.Gagne, C.B.Senecal, R. Koestner., "**Proximal Job Characteristics, Feeling of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model**", Journal of Applied Social Psychology, 1997, 27,14, S. 1222-1240

² M.L.Kraimer,S.E.Seibert, R.C.Liden, "**Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity, Educational and Psychological Measurement**", Vol. 59 No. 1, February 1999 127-142 1999 Sage Publications, Inc.

almaktadır. Bu nedenle de MPS olarak isimlendirilen iş karmaşıklığı endeksinde yer alan beş temel iş özelliğine odaklanır. Çalışmanın odak noktasında iki temel değişkenin (iş karmaşıklığı ve psikolojik güçlendirme algısı) birbiri ile olan ilişkisi vardır. İkinci olarak, Spreitzer'in geliştirdiği Psikolojik Güçlendirme Ölçeği genellikle beyaz yaka çalışanlarda kullanılmıştır. Yukarıda bahsedilen iki çalışma denek kapsamını mavi-yaka ve hizmet sektörü yönünde genişletmiştir. Bu tezde ise hem beyaz yakalı çalışanlar hem de mavi yakalı çalışanlarda aynı ölçek kullanılmıştır.

Türkiye'de iş karmaşıklığı ve güçlendirme algısı ilişkisini inceleyen bir çalışma daha önce yapılmamıştır. Bu tez kapsamında yapılan araştırma Türkiye'de bir ilktir. Özellikle güçlendirme ülkemizde sıklıkla araştırılan bir konu olmamıştır. Dilimizde konu üzerine sınırlı sayıda kaynak bulunması bunun bir göstergesidir. Yine de güçlendirme üzerine birkaç çalışmadan bahsedilmesi gerekir. Bunlardan ilki, Doğan'ın "Personel Güçlendirme"³ isimli eseridir. Güçlendirmeyi tüm yönleriyle ele alan bu eser konu üzerine dilimizde yazılmış temel kaynaktır.

Arı, Ergeneli ve Metin'in " Psikolojik güçlendirme ve ilk amire duyulan güven ile ilişkisi" isimli çalışması güven ve güçlendirme kavramları arasındaki ilişkiyi inceler⁴. Çöl, Ceylan ve Gül'ün "İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma" adlı çalışmaları, çalışanların kendilerini güçlü hissedebilmeleri için örgütlerin sahip olması gereken sosyal yapısal özellikleri belirlemeye çalışır⁵. Çöl, bir başka çalışmasında akedemisyenlerin güçlendirme algıları ve onların performansları arasındaki ilişkiyi inceler⁶. Bir başka çalışmada Çekmecelioğlu ve Keleş, örgüt iklimi, psikolojik güçlendirmenin boyutları ve iş performansı arasındaki ilişkileri

³ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, Sistem Yayıncılık, 1. baskı, 2003

⁴ G.S.Arı, A. Ergeneli,S. Metin, "**Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers**", Journal of Business Research 60 (2007) 41-49

⁵ G. Çöl, A. Ceylan, ve H. Gül, "**İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma**", Doğuş Üniversitesi Dergisi,6 (1)2005, S. 35-51

⁶ G. Çöl, "**Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri**", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1) 2008, 35-46

araştırır⁷. Doğan ve Kılıç'ın bir çalışmasında ise, çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasında güçlendirmenin yeri ve önemi vurgulanır⁸. Benzeri bir çalışmada Gümüştekin ve Emet, güçlendirme üzerinde etkisi olan değişkenlerden örgüt kültürü ve örgüt bağlılığı değişkenlerinin güçlendirme algıları üzerindeki etkisini ortaya koyar⁹. Ve son olarak Sarıaltın ve Yılmaz orta kademe yöneticilerinin güçlendirme kavramına ilişkin algı ve görüşlerini ve uygulamadaki rollerini inceleyen açıklayıcı bir çalışma ortaya koymuşlardır¹⁰.

Güçlendirme iddialı bir şekilde yüzyılların sorunu: "işte yabancılaşma" sorununa bir çare olarak sunulmanın yanında, hem iş sonuçlarına hem de çalışan motivasyonuna pozitif katkı sağlayacak bir yaklaşım olarak önerilmektedir. Bu iyimser beklenti uygulamada karşılaşılan başarısızlıklar ile gölgelenmektedir. Genel olarak güçlendirmenin başarısız olduğu noktaları özetleyen Argyris, öncelikle tüm işlerin içsel ve dışsal adanmışlık gerektiren işler olarak ikiye ayrılmasını önerir¹¹.

Dışsal adanmışlık, bir çeşit kontrata uyum olarak düşünülebilir. Çalışanların kendi şartlarını kendilerinin belirleyemediği organizasyonlarda dışsal adanmışlık gelişir. İnsanların hayatlarını şekillendiremedikleri ortamlarda daha az adanmışlık gösteriyor olmaları psikolojik bir gerçektir. Öyleyse çalışanların kendi iş şartlarını tanımlamadıkları durumlarda daha az adanmışlık göstermeleri beklenen bir durumdur. Bu durumda varolan adanmışlık dışsaldır, çünkü işçi sadece kendinden bekleneni yapar ve bu beklenen onun tarafından tanımlanmamıştır. Eğer çalışan işine kendini adıyorsa ve bu adanmışlık çalışanın içinden geliyorsa içsel adanmışlık söz konusudur. İçsel olarak adanmış bir çalışan, kendi motivasyonu, kendi nedenleri için çalışır. Argyris'e göre çoğu rutin iş için gerekli olan sadece dışsal adanmışlıktır.

⁷ H.G.Çekmecelioğlu, Ö. Keleş, "Örgüt İklimi, Güçlendirme, ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osrhangazi Üniversitesi

⁸ S.Doğan, S.Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 29, S. 37-61

⁹ G.E.Gümüştekin, C.Emet, "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.17, s.90-116, Kütahya. , (2007)

¹⁰ H. Sarıaltın, A. Yılmaz, "Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Uygulamada Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 18

¹¹ Chris Argyris, "Empowerment: the emperor's new clothes", Harvard Business Review, May-June 1998 v76 n3

Sadece içsel adanmışlık gerektiren işler için güçlendirme yaklaşımından yararlanılmasını öğütler.

Bu tez kapsamında gerçekleştirilen ampirik çalışma ile şu iki değişken arasındaki ilişki ortaya konulmuştur: İşin Rutinliği/Karmaşıklığı ve Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı. Tezin iddiası şudur: İşin karmaşıklığı ile Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı arasında doğrusal bir ilişki vardır. İş ne kadar karmaşık olursa (Job Complexity), işin çalışana sunduğu yaratıcılık fırsatları ne kadar fazla olursa, çalışanın da kendini güçlendirilmiş hissetme ihtimali o kadar yüksek olur. Rutin bir işte çalışanın kendini güçlendirilmiş hissetme ihtimali karmaşık bir iştekinden daha düşüktür.

Araştırmada işin karmaşıklığını ölçümlemek için Oldman ve Hackman tarafından geliştirilen İş Değerlendirme Anketi ve MPS iş karmaşıklığı ölçümlemesi kullanılmıştır. Objektif iş karmaşıklığı değerlendirmesi için DOT esas karmaşıklık ölçümü kullanılmıştır. Güçlendirme ölçümlemesi için ise Spreitzer'in psikolojik güçlendirme anketinden faydalanılmıştır. Üç farklı karmaşıklık seviyesindeki işin çalışanları için güçlendirme seviyeleri ölçümlenmiş ve gruplar birbiri ile karşılaştırılmıştır.

Tezin 1. bölümünde hem iş ve çalışma kavramlarının tanımları verilmiş, hem de tarih boyunca işin çalışan gözünde ne ifade ettiği ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu tarihsel süreç incelemesi işin özelliklerinin/karmaşıklığının çalışan açısından ne ifade ettiğini netleştirmek amacıyla gerekli görülmüştür.

Tezin 2. bölümünde iş karmaşıklığı kavramının tüm boyutlarıyla netleştirmesi amaçlanmıştır.

Tezin 3. bölümünde güçlendirme yaklaşımı incelenmiştir. Güçlendirme yaklaşımının temel kavramları tanıtılmış; bir yönetim modeli olarak uygulama unsurları ve sonuçları da ele alınmıştır.

Tezin 4. Bölümünde ise iş karmaşıklığının çalışanın psikolojik güçlendirme algısı üzerine etkisi bir ampirik çalışma ile araştırılmıştır. Bu ampirik çalışmanın amacı, kapsamı, yararı, varsayımları, problemi, model ve hipotezleri, örneklem ve bilgi toplama yöntemleri ve verilerinin analizi bu bölümde ele alınmıştır.

Son olarak sonuç ve öneriler bölümünde iş karmaşıklığı ve psikolojik güçlendirme algısı ilişkisi ile ilgili bulgular ortaya konulmaktadır. Çalışma hayatında güçlendirme uygulamalarının daha verimli ve etkili işleyişi için öneriler sunulmaktadır.

1 İŞ VE ÇALIŞMA KAVRAMLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Bu bölümde öncelikle iş kavramının tanımı ele alınmıştır. Daha sonra tarih boyunca insanların çalışmaya hangi gözle baktıkları, işin insanlar için ne anlam ifade ettiği tarihsel bir süreçte incelenmiştir. Bu süreç incelemesinde belirtildiği üzere işte çalışana tatmin edecek yaratıcılık fırsatlarını yaratmak ve bunu sağlamak için iş tasarımını devreye sokmak, işi karmaşıklaştırmak, çağlar boyunca iş hayatının öncelikleri arasında yer almamıştır. Bu tarihsel süreç incelemesinden sonra, 20 yüzyıl ile birlikte ağırlıklı olarak gündeme gelen yabancılaştırma kavramının ve yeni yönetim yaklaşımlarının çalışmaya getirdikleri yeni bakışlar ortaya konulmuştur.

1.1 İş ve Çalışma Kavramlarının Anlamı

Çocukluğumuzda dinlediğimiz masalların değişik kavramların anlamlarının zihnimizde şekillenmesindeki rol büyüktür. "Çalışma" kavramı ile ilgili ilk fikirlerimizin oluşumunda da Ezop'tan günümüze kalan "Karınca-Ağustosböceği" masalının önemli bir yeri vardır. Bütün yaz saz çalıp türkü söyleyen Ağustosböceği, kış gelip de karıncanın kapısını çalınca dersini alır: "Yoo, demiş karınca, ne mutlu size; ama hep türkü söylemek olmaz; kışın da oynayın biraz¹²". Masalda bir dizi mesaj verilir: Saz çalıp türkü söylemek güzeldir; çalışmak ise emek gerektiren zahmetli bir iştir; yaşamamızı sürdürecektedir kadar çalışmak gereklidir; çalışkan karınca övülür; vs...

Doğaldır ki kavramların anlamı zihinlerimizde sadece masallarla, daha da ötesi tek bir masalla şekillenemez. Aynı masal farklı kişilerin zihinlerinde farklı anlamları da şekillendirebilir. Karınca-Ağustosböceği masalı kadar basit bir masalın bile farklı kişilerde farklı yansımaları vardır. Örneğin aynı masal için Nazım Hikmet, "ağustosböceği artisttir, karınca gibi istifçi değil" yorumunu yapar. Masaldaki karıncadan tiksindir, iğrenir. O yaz boyunca sadece kendisini düşünmüş, ambarlarını doldurmuştur. Ağustosböceği ise başkaları için türkü söylemeye öyle alışmıştır ki kendini düşünmez. Nazım, ağustosböceğine karıncanın kapısını çalacak kadar budalalaştığı, en sonunda yüreğinin gücünü böylece kaybettiği için kızar¹³.

¹² J. LaFontaine, **Masallar**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Çeviren: Tahsin Yücel, S. 29

¹³ Nazım Hikmet, **Masallar**, Adam Yayınevi, 1992, S.168

Kelimelerin anlamlarını bulmak için bakılacak ilk yer masallar değil sözlüklerdir. Ama sözlüklerin de bu çabaya ne ölçüde yardımcı olabileceği tartışmalıdır. "Çalışma" kavramının anlamını netleştirmeye çalıştığımız bu bölüme Karınca-Ağustosböceği masalı ile başlanarak bu işin hiç de kolay olmayacağı ortaya konmak istenmiştir. Çalışmak kavramının anlamı ile ilgili olarak tarih boyunca farklı görüşler benimsenmiştir. Aradığımız anlam netleşmesi ancak tarihsel bir süreç analiziyle, felsefi bir sorgulamayla üretilebilir.

"Çalışma" kavramının anlamı Türk Dil Kurumu Sözlüğünde altı madde olarak listelenmiştir¹⁴. Temel anlam bir şeyi oluşturmak veya ortaya çıkarmak için emek harcamaktır. Bir şeyi yapmak için gereken çarelere başvurmak, o şeyi gerçekleştirmek için kendini zorlamak, çaba harcamak, bir şeyi öğrenmek veya yapmak için emek vermek listelenen diğer ilişkili anlamlardır.

"İş" kavramının anlamı için ise on dokuz madde listelenmiştir. Temel anlam bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışmadır. Diğer ilişkili anlamlar ise: bir değer yaratan emek, birinden istenen hizmet veya birine verilen görev, herhangi bir yere düzen verici, günlük yaşayışı sağlayıcı her türlü çalışma, geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma, meslektir.

Çalışma ve iş kelimeleri çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen aralarında önemli bir kullanım farkı vardır. Çalışma genel olarak belirli bir üretimi amaçlayan fiziksel ve zihinsel insan faaliyetlerinin toplamı" olarak tanımlanırken, bu faaliyet belirli bir kazanç amacıyla yapıldığında "ücretli çalışma" veya "iş" ten söz edilmektedir¹⁵. Bir insanın, çalışma yeteneklerini bir işverene ücret karşılığı kiralaması iş olarak tanımlanabilir. Çalışma ise, daha geniş bir anlama sahiptir. En genel ifadeyle çalışma dinlenmenin tersidir. Çalışma bir iş alanında, bir amaca yönelik (görevsel amaç) olarak güç (emek) harcayarak, belli bir zaman diliminde gerçekleştiriliyorsa iş niteliğine dönüşmektedir¹⁶.

¹⁴ <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 23.4.2009

¹⁵ Serap KAPIZ, "İşin değişen anlamı ve birey yaşamında önemi", <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=66&cilt=3&sayi=2&y%C4%B1=2001>, Erişim Tarihi: 23.4.2009

¹⁶ Mehmet Silah, **ÇalışmaPsikolojisi**, S.9, Selim Kitabevi, 2001

Sözlükler kelimelerin alternatif kullanımlarını detaylı tanımlamalarla sunarken mecazi anlamları da listelerler. Bu nedenle bu detaylı listelerde ilgi noktamızın ötesinde tanımlamalar da var. Emek harcamak, kendini zorlamak, bir şeyi ortaya çıkarmak, bir işe yaramak, bir değer yaratmak, geçim sağlamak, meslek, davranış gibi anlamlar ise ilgi noktamızı netleştirmeye yardımcı olacak anlamlar. Bu yakın anlamlar listesi değerlendirilirse "Çalışma"nın insan aktivitesi için kullanılan genel bir terim olduğu söylenebilir.

Tanımlamalarda sıkça karşımıza çıkan "emek" kelimesi için, Türkçe Etimolojik Sözlükte, "emgemek, zahmet ve sıkıntı çekmek" karşılığı verilir¹⁷. Kimi çalışmalar zahmet ve sıkıntı çekmeyi gerektirse de, en zahmetli çalışmanın bile o işi severek yapan kişiye ne zahmet ne de sıkıntı vereceği gözardı edilemez. Dolayısıyla çalışmayı tanımlarken yok sayamayacağımız bir de algılanış boyutu vardır. Neden bazı aktiviteleri "çalışma" olarak isimlendiriyoruz da diğerlerini "boş zaman aktiviteleri" olarak görüyoruz? Kum karan bir inşaat işçisi, koşu yapan bir futbolcu, resim yapan bir ressam veya dua eden bir din adamının aktivitelerini "çalışma" yapan ortak yan nedir? Sözlük tanımlamaları, ne yazık ki, insan aktivitelerin hangilerinin çalışma kapsamında değerlendirilip hangilerinin değerlendirilmeyeceğini açık bir şekilde belirtmemektedir. İşte bu nedenle daha önceden de gerekli olduğunu belirttiğimiz tarihsel ve felsefi bir sorgulama sürecine girilmesi gerekir.

Çoğu zaman "çalışma" içerisinde bir zorunluluk barındırır. Maaşlı çalışma için bu durum çok açıktır. Basketbol oynaması karşılığında maaş alan basketbol oyuncusunun yaptığını "çalışma" olarak adlandırırken, arkadaşlarla birlikte hafta sonu oynadığımız basketbol oyunu, aynı aktiviteleri içermesine rağmen, "boş zaman geçirme" statüsündedir. Bir yöneticiye tabi olma, zaman konusundaki kısıtlamalar, karşılık olarak para alıyor olmak, yapılan aktiviteyi "çalışma" olarak isimlendirme yönünde güçlü işaretlerdir. Ama her aktivite için durum bu kadar net değildir. Örneğin hiçbir dış zorlama olmaksızın tamamen kendi isteğiyle resim yapan bir bakkal için "çalışıyor" denilebilir mi? Kimileri için bu sorunun cevabı net bir şekilde hayırdır. Ama kimileri için de bu sorunun cevabı net bir şekilde evettir. Örneğin

¹⁷ Sevan Nişanyan, **Sözlerin Soyağacı** - Etimolojik Sözlük, www.nisanyan.com/sozluk, Erişim Tarihi: 23.4.2009

Marx ressam bakkalın resim yapması gibi, beste yapmak gibi "gerçekten özgür" olarak tanımladığı aktiviteler için en ciddi, en yoğun gayret gerektiren uğraşlardır yazıyor¹⁸. Marx'a göre gerçek "çalışma" bu tür aktivitelerdir.

Bir aktiviteye karşı takındığımız tavır onun "çalışma" olarak adlandırılmasında belirleyici olabilir. Öyle kişiler vardır ki işlerinde gülerler, eğlenirler. İşlerine sanki dinlenmeye giderler. Öyle kişiler de vardır ki arkadaşlarıyla futbol oynamak gibi bir boş zaman aktivitesini bile disiplin, ciddiyet ve stres kaynağı haline getirirler. Bu subjektif tavır farklılıklarına benzer şekilde toplumlar da çalışmaya karşı farklı tavırlar içersinde olabilir. Çalışmanın farklı kültürler için farklı anlamlar ifade edebildiği ampirik bir gerçektir. Afrikayı sömürgeleştiren Avrupalı güçler, Afrikalıları Avrupalı manada çalıştırabilmek için çok uğraşmışlardır.

Hodson ve Sullivan'ın tanımına göre çalışma, işçinin direk kendisi tarafından tüketilmek veya başkasına satmak amacıyla maddi ürünler veya hizmetler yaratmasıdır¹⁹. Bu tanıma göre çalışma ücretli çalışmaya ek olarak serbest meslek sahipliğini ve evlerdeki yapılanlar gibi ücretsiz çalışmayı da kapsar. Bir başka tanımlamaya göre çalışma, "bedensel, zihinsel ve ruhsal bir çaba ile çalışanın kendisi ya da başkaları için değer ifade eden mal ve hizmetleri üretme faaliyeti" olarak daha ayrıntılı bir şekilde ifade edilmektedir²⁰.

Karlsson, çalışmanın tanımını bulmak üzere yürüttüğü araştırmasında "Farklı tanımlamalar tek bir noktada birleşir. Çalışma her zaman bir "aktivite" olarak ele alınır" diyor²¹. İş, genel olarak insanın yaşamını sürdürmesi amacına yönelik zihinsel ve bedensel her uğraş olarak tanımlanabilir. Tınar, işin bugüne kadar yapılan tanımlamalarda ortaya konulan, kısmen birbiriyle kesişen başlıca özelliklerini şöyle sıralıyor:

- İş bir faaliyettir

¹⁸ Karl Marx, **Grundrisse**, Selected Writings, David McLeland, Oxford University Press, S.368

¹⁹ R. Hodson, T.A. Sullivan, **The Social Organization of Work**, 4th Edition, Thomson Wadsworth, 2008,S.4

²⁰ Mustafa Yaşar Tınar, **Çalışma Psikolojisi**, S. 5-6, 1. Baskı,1996

²¹ Jan Ch. Karlsson, "**The Ontology of Work: Social Relations and Doing in the Sphere of Necessity**", 5th Annual IACR Conference, Roskilde University, S.3, www.raggedclaws.com/criticalrealism/archive/iacr_conference_2001/jkarlsson_ow.pdf

- Toplumsal boyutu vardır
- İş, görülme sürecinde bir yük, zahmet ve çaba olarak yaşanabileceği gibi, bir gurur nedeni, bir sevinç ve mutluluk kaynağı olarak da algılanabilir
- İnsanın bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün sürekli bir kullanımını gerektirir
- Kurallar çerçevesinde ve planlı çabalarla belirli bir amaca hizmet eder
- Mal ve/veya hizmet üretimi sağlar, bu yönüyle içinde yaşanılan çevreyi değiştirir
- Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların giderilmesini sağlar
- Aynı zamanda işi yapan insanın kendisini de değiştirebilen özellikler taşır
- İş bir başka kişi veya kurumun plan ve denetiminde yapılıyorsa, maddi ve/veya manevi karşılığı olan bir eylemdir

Bu tezin kapsamında çalışmanın tanımı olarak Tınar'ın tanımlaması esas alınmıştır: Çalışma, bedensel, zihinsel ve ruhsal bir çaba ile çalışanın kendisi ya da başkaları için değer ifade eden mal ve hizmetleri üretme faaliyetidir. Fakat bu kabul, yukarıda bahsedilen değişik tanımlamaları değerlendirdiğimizde ortaya çıkan bir gerçeğin göz ardı edilmesini gerektirmez. O da, çalışmanın sabit bir tanımının olmayışıdır. Gerçekten de çalışma, tarihsel süreç boyunca farklı anlamlar yüklenmiştir. Eski Yunan'da aşağılanan çalışma, Protestanlar için Tanrıya ulaşmanın tek yolu, Müslümanlar için dengeli bir hayatın gereği, Marx için toplumsal dönüşümün aracı olmuştur. Bu tarihsel süreci incelemek çalışmanın anlamını netleştirmek için şarttır.

1.2 Tarih Boyunca Çalışmaya Bakış

1.2.1 Başlangıçtan Yirminci Yüzyıla Kadar Çalışmaya Bakış

İncil'e göre "çalışma gereği" insanın cennet'ten kovulmasıyla başlar. Adem ve Havva, cennetin sınırsız kaynaklarından tüm ihtiyaçlarını hiç bir gayret sarfetmeden karşılarken bir günah işlerler ve ceza olarak sınırlı kaynaklar dünyasına gönderilirler. Hayatlarında değişen en temel durum artık "çalışmak" zorunda oluşlarıdır. Yeni dünyalarında yedikleri yemek, içtikleri su bir emek harcamayı gerektirir. "Tanrı Adem'e, "Karının sözünü dinlediğin ve sana meyvesini yeme dediğim ağaçtan yediğin için toprak senin yüzünden lanetlendi" dedi, "Yaşam boyu emek vermeden

yiyecek bulamayacaksın. Toprak sana diken ve çalı verecek, yaban otu yiyeceksin. Toprağa dönünceye dek ekmeğini alın teri dökerek kazanacaksın. Çünkü topraksın, topraktan yaratıldın ve yine toprağa döneceksin²²”.

Tüm İbrahim kökenli dinlerde (ki tüm insanlığın yarısından fazla bir inanan grubunu kapsar) ortak olan bu hikaye insanoğlunun çalışmaya bakış açısını göstermesi açısından çok önemlidir. Cennette yaşamak için çalışmak zorunda olmayan insan, dünyada hayatta kalmak için çalışmak zorundadır. Çalışma insanoğluna verilmiş bir "ceza"dır.

Eski Yunan'da da çalışmaya bakış daha hoşça değildir. Hesiod (M.Ö.700), İşler ve Günler adlı didaktik şiirinde Tanrıların geçim kaynaklarını insanlardan saklayarak onları cezalandırdıklarını yazıyor²³. Bu ceza nedeniyle insanoğlu çalışmak zorundadır. Hesiod, eskiden insanların çalışmak zorunda olmadığı altın çağa öykünür. Ama varolan durumun gereğini insanlara öğütler. "Hem Tanrı hem de insanlar boş dolaşan insana kızarlar. Çünkü, o doğada hiçbir işe yaramayıp arıların emeklerini boşa harcayan, çalışmadan yiyen, iğnesiz erkek arılar gibidir²⁴".

Antik Yunan'da çalışmaya, özellikle fiziksel çaba gerektiren işlere, kötü gözle bakılır. Plato, felsefi hayatı çalışmanın her türüne üstün tutarken, ideal devletinin başına da bir felsefeci kral atamıştır. Aristo (MÖ 384-322), vatandaşlık hakkını bile kimselere hizmet etmek zorunda olmayan kişilere layık görüyor²⁵. Aristo için kölelik kurumu doğaldır. Bazı insanlar doğaları gereği özgür, diğerleri ise köledir²⁶. "...Doğa özgür insanlarla kölelerin bedenlerini birbirinden ayırdetmeyi tercih etmiştir. Biri hizmet etmek üzere güçlüdür, diğeri ise bu tür işleri yapmaya uygun olmasa da, politik hayata uygun karakteri ile barış ve savaş zamanı için gereklidir²⁷".

Protestan devrim öncesi Hıristiyanlık dünya hayatını kötölemiş, bu dünyadan sonraki hayat için yaşamayı öngörmüştür. Bu dünyadan geçimi sağlamanın ötesinde

²² İncil, Yaratılış, 3/17-19

²³ Hesiod, **Works And Days**, tr.by H.G. Evelyn-White, (Il. 42-53), <http://www.sacred-texts.com>, Erişim Tarihi: 23.4.2009

²⁴ Hesiod, **Works And Days**, translated by Hugh G. Evelyn-White, (Il. 109-120), (Il. 293-319)

²⁵ Aristotle, **Politics**, Book3, Chapter 5

²⁶ Aristotle, **a.g.e.**, Book1, Chapter 2

²⁷ Aristotle, **a.g.e.**, Book1, Chapter 5

birşey beklemek kötülenmiştir. Katolik öğretisinin yedi ölümcül günahından bir tanesi de hırsır²⁸. Bu hırs özellikle servet elde etmedeki hırs olarak ele alınır. Katolik kilisesinin bu büyük günaha karşılık olarak övdüğü meziyet yardımseverliktir. İncil'de "Hiç kimse iki efendiye kulluk edemez. Ya birinden nefret edip öbürünü sever, ya da birine bağlanıp öbürünü hor görür. Siz hem Tanrı'ya hem de paraya kulluk edemezsiniz²⁹" yazar.

Martin Luther (1483-1546) ile birlikte hıristiyanlığın kiliseye ve yaşamın temel değerlerine bakışı esaslı bir şekilde değişmiştir. Kişinin tanrısal kurtuluşunun sorumluluğunun kendisinde olduğu fikri daha önceki dönemlerin dinsel inanışlarından dramatik bir şekilde farklıdır. Calvin, bu düşünceye ek olarak sadece inancın tanrısal kurtuluş için yeterli olamayacağını söyler. Dünya işlerinde başarı, kurtuluşa nail olacak seçilmiş insanlardan olmanın bir işareti olarak görülmeye başlar.

Max Weber, bu dönemdeki Protestan değişimin kapitalist ruhu oluşturan temel dönüşüm olduğunu yazar³⁰. Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu adlı eserinde "Kapitalizm'in Ruhu" başlıklı bölümde, Benjamin Franklin'in öğütlerinden örneklerle (Unutma ki, zaman paradır. Unutma ki, kredi paradır. vs...), kapitalist ruhu sergilemeye çalışırken, Benjamin Franklin'in gençliğinde Calvinist babasından her gün duyduğu bir İncil ayetinden bahseder: "Seest thou a man diligent in his business? He shall stand before kings (Prov. xxii. 29): İşinde gayretli adamı görüyor musun? O krallara layıktır."

İslam'ın çalışmaya bakışı Protestan ahlakı ile benzerlikler gösterir. Bu konuda yapılmış bir akademik çalışmaya göre, Protestan Ahlakına benzer şekilde İslam'da da çalışmadan yaşamak anlamsızdır ve ekonomik aktivitelerle uğraşmak bir zorunluluktur³¹. İbn Haldun Mukaddime'sinde insanların geçimlerini temin etmek

²⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Seven_deadly_sins, Erişim Tarihi:23.4.2009

²⁹ İncil, Matta, 6:24

³⁰ Max Weber, **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**, "http://en.wikisource.org/wiki/The_Protestant_Ethic_and_the_Spirit_of_Capitalism", 23.7.2006

³¹ Darwish A. Yousef, "**Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change**", Human Relations [0018-7267(200004)53: Volume 53(4): 513–537

için çalışmalarının insanlara Tanrı tarafından verilen bir görev olduğunu yazıyor³².

Yalnız İslam'da çalışma, Protestanlıktaki gibi tanrısal kurtuluşun bir parçası değildir. Meşhur hadis, "Hiç ölmeyecekmiş gibi dünya için, yarın ölecekmiş gibi de ahiret için çalış" İslami bakışı özetler. İslam'da çalışmadan güdülen amaç önemlidir; ve yapılan iş bu amaca göre anlam ve değer kazanır. Faydalı çalışma, tüm diğer insanlara ve topluma faydası olan çalışmadır³³. Gazali'ye göre, ahiret konusunda basiretli bir insan dünya işleriyle zaruri gereksinimleri kadar uğraşır³⁴. İslam'da sosyal-hayır harcamalarını amaçlamayan; bencillik duygularını geliştirmeye, şahsi lüks ve israfı arttırmaya dönük kazançlara ve dolayısıyla bu tür kazanca yönelik uğraşlara karşı çıkılır³⁵.

İslam her bireyin çalışıp üretmesini ister, çünkü çalışma kişinin bireysel ve sosyal yaşamı arasında denge kurması için bir zorunluluktur. İslam terbiyesini esas alarak yazan İbn Haldun, çalışmanın bu ahlaki boyutunu Mukaddime'sinde ele almıştır. İbn Haldun'a göre kendi işini başkasına gördürerek hizmetçiye güvenmek acizliktir ve erkekliğin gayretine aykırıdır. Adam olmanın gereği, kendi işlerini görmede başkalarına muhtaç olmamaktır. "Her iş ve amelin nefis ve ruha tesir etmesi tabiidir³⁶". Örneğin tüccarların sürekli inat ve çekişme içersinde çalışıyor olmaları onların insaniyetini zayıflatır. Bu bakış açısı, hem bedenen çalışmayı aşağılayan Eski Yunan ve Roma'dan, hem de çalışmayı kutsayan Protestan Hıristiyanlıktan oldukça ileri bir noktadadır.

Din, tabii ki insan düşüncesi üzerinde derin etkilere sahiptir. Ama özellikle Avrupa'da Rönesans ve Reform ile değişen kültürel ortamda, tüm diğer kavramlara olduğu gibi çalışma kavramına bakış da laik bir çehre kazanır. Bu dönemdeki düşünürlerin değerlendirmelerinde yer alan çalışma kavramı, öncelikle ideal toplum, ideal düzen tasarlayan yazımlarda, ütopyalarda kendini gösterir.

³² İbn Haldun, **Mukaddime**, Çev. Zakir Kadiri Ugan, MEB Yayınları, Cilt 2, S. 320

³³ Mervyn K Lewis, "**Accountability and Islam**", Fourth International Conference on Accounting and Finance in Transition, Adelaide, April 10-12, 2006, S.3-4

³⁴ İmam Gazali, **İhyaü Ulumi'd Din**, Çev: Ali Aslan, Şura Yayınları, S.278

³⁵ İbrahim Erol Kozak, **İnsan-Toplum-İktisat**, Değişim yayınları, S.90-93

³⁶ İbn Haldun, **a.g.e**, S. 329, 364

Thomas More (1478-1535) "Ütopya"sında, herkesin günde altı saat çalışacağı bir dünyadan bahseder³⁷. Kimsenin sabahın alacakaranlığından akşamın karanlığına kadar çalışmayacağı bu dünyada herkes ama herkes sadece altı saat çalışmak ile yükümlüdür. Öğleden önce üç saat çalışılır. Sonrası öğle yemeği ve bir süre dinlenme ile geçer. Öğleden sonra bir üç saat daha çalışılınca çalışma zorunluluğu biter. Geri kalan vakitlerini herkes istediği gibi değerlendirir. More için çalışma, hayatın sürdürülmesi için gerekli, katlanılması gereken bir zorunluluktur. Çalışmaktan arta kalan vakit insanları özgürleştirecek, kültürel açıdan zenginleştirecek entellektüel faaliyetlere ayrılmalıdır. Hayatta gerçek mutluluk çalışmakta değil, bu tür faaliyetlerdedir.

Bir diğer ütopyanın yazarı Campanella (1568-1639) "Güneş Şehri - La Citta del Sole"adlı eserinde Güneş Şehrinde yaşayanların yaptıkları işleri büyük bir onur duyarak yaptıklarını yazar³⁸. Bu şehirde kimse dört saatten fazla çalışmak zorunda değildir, çünkü resmi görevler, ustalık ve efor gerektiren işler herkes arasında eşit olarak paylaştırılmıştır. Bu dört saatlik çalışmadan geri kalan zamanlarında gönüllerince oynarlar, kitap okurlar, tartışırlar, ders verirler, yürürler, vs. Kölelik yoktur. Herkes kendi işini kendi görür.

Campanella, hem çok çalışmayı hem de hiç çalışmamayı toplum için yıkıcı bulur. Tembeller yüzünden az sayıda çalışan perişan olur. Diğer yandan tembeller de kendilerini şehvet, açgözlülük ve tefecilikle harap ederler. Çalışmak kişiyi bu tehlikelerden uzak tutar. Hayatın gereklerini karşılamak üzere herkes üzerine düşen kadar çalışmayı gerçekleştirmelidir.

Ortaçağın sonlarına doğru bir durdurak bilmezlik ruhu yaşamın içine girer. Bu yeni zaman duygusunun bir belirtisi, Nürnberg'de saatlerin onaltıncı yüzyıldan itibaren çanlarını çeyrek saatlerde çalmasıdır. İş giderek en büyük değer durumuna gelir. Kendi içinde bir amaç olarak işe yönelik bu yeni tutum, ortaçağdan bu yana insanda gerçekleşen en önemli ruhsal değişimlerden biridir³⁹. Ortaçağ'da geleneksel yaşam düzeyini korumak için gerekli olanın ötesinde çalışmaya yönelik bir itki

³⁷ Thomas More, **Utopia**, Cambridge University Press, Book II, "Their Occupations", S. 50-52

³⁸ Tommaso Campanella, **La Citta del Sol**", University of California Press, S. 63-66

³⁹ E. Fromm, **Özgürlükten Kaçış**, Çev: Selçuk Budak, Öteki Yayınevi, 6. Basım, S.95-96

yoktur. Çağdaş toplumda yeni olan şey, insanların dışsal baskıdan çok, öteki toplumlarda sadece çok katı bir efendinin insanlara yaptıracağı kadar çok çalışmalarına yol açan içsel bir zorlanım tarafından çalışmaya sürüklenmeleridir.

Jean Jacques Rousseau (1712-1778) da insanların doğal olarak çalışmaktan kaçındığını, üretken olma ihtiyacının toplum tarafından insanlara dikte edildiğini iddia eder: “ ...İlkel insan ile uygar insan özlerinde ve yönelimlerinde o kadar farklıdır ki, birinin mutluluğunun zirvesini oluşturan şey, diğerini mutsuzluğa sürükler. İlkel olan barış ve özgürlük solur, sadece çalışma zorunluluğundan özgür olarak yaşamak arzusundadır....Bunun yanında uygar insan, sürekli hareket eder, terler, uğraşır ve daha güç işler bulmak için beynini zorlar....⁴⁰”.

Artık insan -Rousseau'nun tarif ettiği şekliyle- bulduğu ilk ağacın altına kıvrılıp uyuyan mutlu ilkel insan değildir. İster Rousseau'nun iddia ettiği gibi toplumsal gerekçelerle yönlendirilmiş olsun, isterse altında başka gerekçeler yatsın, insan hayatında çalışma çok önemli bir yere sahiptir. Hannah Arendt, bedenen çalışmanın en düşük, en aşağı seviyede aktivite olarak değerlendirilirken birdenbire tüm insan aktiviteleri arasında en saygın yerde görülmeye başlanmasını Locke'un tüm mülkiyetin kaynağı olarak emeği (Labor) keşfetmesine bağlıyor⁴¹. Bu akım Smith'in tüm servetin kaynağı olarak emeği göstermesi ve Marx'ın tüm üretkenliğin kaynağı ve insanın insanlığının gerçek ifadesi olarak emeği göstermesi ile pekişmiştir.

Hegel (1770-1831), çalışmaya yüklediği anlam açısından kendinden öncekilerden dramatik bir şekilde ayrılır. Çalışmayı insan özbilincinin oluşumunda çok önemli bir durak olarak görür ve bu kapsamda inceler. Tinin Fenomenolojisi adlı yapıtının 4. Bölümünde ele aldığı meşhur Efendi-Köle irdelemesinde çalışma, korku ile birlikte özbilinç oluşumunun iki aktöründen biridir. "Çalışması sayesinde köle, olduğundan başka bir varlık haline gelerek değişebilir; yani, işin sonunda, köle olmaktan çıkar. Çalışma, sözcüğün çifte anlamıyla bildung'dur; yani çalışma bir yandan, insana daha uyarlanmış hale getirerek dünyayı oluşturur (şekillendirir), dönüşüme uğratar, insallaştırır; öte yandan, insanı dönüşüme uğratar, oluşturur, yetiştirir, eğitir; -başlangıçta- soyut bir fikirden, bir idealden başka birşey olmayan

⁴⁰ J.J Rousseau, **A Discourse on Inequality**, Penguin Classics, S. 136

⁴¹ Hannah Arendt, **The Human Condition**, The University of Chicago Press, S. 101

kendi hakkında oluşturduğu fikre daha uygun hale getirerek insallaştırır....Köle, çalışması sayesinde, kendinden başka bir varlık olabilir ve yine onun çalışması sayesinde, dünya bir başka dünya haline gelebilir...⁴²".

Çalışma aracılığıyla köle, nesneden başka, onu olumsuzlayabilen, dönüştürebilen bir bilinç olduğunun farkına varır. Doğayı dönüştürmesi efendinin buyruğudur. Ama doğayı dönüştüren ve bunu nasıl başarabileceğini bilen köledir. "Bir başkası için çalışmak, insanı kendi gereksinimlerini doyuma ulaştırmaya iten içgüdüleriyle karşıt olarak eylemde bulunmak demektir....Kısacası, bir başka deyişle, efendi için çalışan köle, bir fikre, bir kavrama bağlı olarak içgüdülerini bastırmaktadır. Etkinliğini, özgül olarak insansal bir etkinlik, bir çalışma, bir arbeit yapan da budur işte...⁴³".

Bu karmaşık kimlik kazanma süreci, yabancılaşma ve kendine-yabancılaşma tartışmalarında bir referans noktasıdır. Çalışma hayatının karakteri üzerinde yoğunlaşmak için fazlasıyla sebep vardır, çünkü çalışma hayatı insanın yaşamında ne tür bir kimlik elde edebileceği ile direkt ilişkilidir⁴⁴. Hegel çalışmaya bu ölçüde önem yüklerken, insanların gözünde çalışmanın yeri farklı bir noktaya varmış değildir. Hegel ile aynı dönemlerde Goethe, "Genç Werther'in Acıları" romanında Werther'e şu sözleri söyler: "Dünyada her şeyin sonu aynı sefil akıbetir ve başkalarının hatırı için, kendisi bir istek veya bir ihtiyaç duymadan, para veya şeref veyahut da başka bir şey kazanmak üzere çalışan bir kimse, her zaman için delinin biridir"⁴⁵.

"Çalışma"yı felsefesinin merkezine yerleştiren ve bundan devrimci bir söylem üreten Marx ile birlikte çalışmanın insan hayatındaki yeri farklı bir platforma taşınır. Hegel ile benzer bir çizgide Marx da, çalışmanın insan karakteri üzerindeki belirleyici etkisini vurgular: "...Biz, emeği, salt insana özgü biçimi içerisinde ele alıyoruz. Örümcek, işini dokumacıya benzer şekilde gördüğü gibi, arı da peteğini yapmada pek çok mimarı utandırır. Ne var ki, en kötü mimarı en iyi arıdan ayıran şey, mimarın yapısını gerçekte kurmadan önce, onu imgesinde kurabilmesidir. Her

⁴² A. Kojève, **Hegel Felsefesine Giriş**, Çev: Selahattin Hilav, YKY, S. 58-59

⁴³ T. Bumin, **Hegel**, YKY, S. 42-54

⁴⁴ R. Schacht, **The Future of Alienation**, 1994, University of Illinois Press, S. 5

⁴⁵ W. Goethe, **Genç Werther'in Acıları**, İtalik Yayınları, 1. Basım, S. 51

emek sürecinin sonunda, daha önceden işçinin imgeleminde başlangıç halinde varolan bir sonuç elde ederiz. İşçi, üzerinde çalıştığı malzemede yalnızca bir biçim değişikliği yapmakla kalmaz, aynı zamanda, onun çalışma tarzını bir yasa haline getiren kendi amacını da gerçekleştirir ve kendi iradesini bu amaca tabi kılmak zorundadır...⁴⁶". Bu konuda Marx, "insanların ne oldukları, üretimleriyle, ne ürettikleriyle olduğu kadar, nasıl ürettikleriyle de örtüşür. Bireylerin ne oldukları, üretimlerinin maddi koşullarına bağlıdır"⁴⁷ yazıyor.

Çalışmayı insanı insan yapan en önemli faaliyeti olarak değerlendiren Marx, eserlerinde tarih boyunca insanların sömürülmesine aracılık etmiş ekonomik sistemleri sırasıyla inceler ve sanayi devrimi sonrası hayata geçen kapitalist sistemi ağır bir şekilde eleştirir. Bu komünist eleştiri o günden bugüne canlılığını muhafaza eder. Marx'ın 1883 yılında ölümü sonrası çalışma hayatı üzerine yazılmış tüm eserlerde Marx bir referans noktası olur.

Marx ile birlikte işin karmaşıklığı ile ilgili endişelerin literatürde yer almaya başladığı gözlenir. Kapitalist üretim sürecinde verimlilik adına işlerin çok daha basit parçalara bölünmesi ve bu sürecin sonunda işin çalışan için anlam ifade etmeyen bir basit iş haline gelmesi Marx ile birlikte eleştirilerde yer almaya başlar. İşe yabancılaşma kapsamında dile getirilen bu eleştiriler, işe yönelik bu döneme özgü yeni bir bakışın tezahürüdür.

1.2.2 20. Yüzyılda Çalışmaya Bakış ve Yabancılaşma Sorunu

"Aylaklığa Övgü" adlı eserinde Bertrand Russell (1872-1970) çalışmayı iki çeşide ayırır⁴⁸. Birincisi, yeryüzünde veya yeryüzüne yakın bulunan maddenin durumunu, böyle başka bir maddeye göre değiştirmek. İkincisi de, başkalarına, yeryüzünde veya yeryüzüne yakın bulunan bir maddenin durumunu, böyle başka bir maddeye göre değiştirmelerini söylemektir. Birinci türden çalışma tatsızdır ve az para getirir. İkinci türden çalışma ise tatlıdır ve çok para getirir.

⁴⁶ K. Marx, **Capital I**, Eriş Yayınları, S. 166

⁴⁷ K. Marx, **Alman İdeolojisi**, Eriş Yayınları, S.19

⁴⁸ B. Russell, **Aylaklığa Övgü**, Çev: Mete Ergin, Cem Yayınevi, S. 9-10

Russell özellikle birinci türden çalışmayı insan hayatının amaçlarından biri olarak görmez ve alaya alır: “Bedensel çalışmadan zevk duyuyorum, çünkü bedensel çalışma bana insanoğlunun yapabileceği en soylu işi yaptığım duygusunu veriyor, ayrıca insanoğlunun üzerinde yaşadığı gezegeni ne kadar değiştirebildiğini düşünmek de hoşuma gidiyor. Gerçi bedenimin belirli süreler içinde dinlenmeye ihtiyacı var ve ben bu ihtiyacı elimden geldiği kadar gidermek zorundayım, ama yine de en mutlu anlarım, sabah olup da çalışmaya başladığım anlardır, zira ruhumu doyuran kaynak çalışmadır⁴⁹”.

Russell’a göre, bedeniyle çalışan hiçbir işçiden bugüne kadar bu tür cümleler duyulmamıştır. İşçiler çalışmaya hangi gözle bakılması gerekiyorsa o gözle bakarlar: Çalışmaya geçimlerini sağlamanın zorunlu bir koşulu gözüyle bakarlar ve duyabilecekleri mutluluğu da serbest saatleri içinde bulurlar.

Durum böyleyken çalışmayı hayatın bir amacıymış gibi sunmanın arkasında nasıl bir sebep vardır? Russell bu durumu yoksulların hallerinden hoşnut olmalarını sağlama zorunluluğuna bağlar. Bu zorunluluk binlerce yıldan beri zenginleri çalışmanın erdem olduğu konusunda vaaz vermeye - nedense kendileri bu hususta erdemsiz kalmak için ne gerekirse yaptıkları halde- sevketmiştir.

“Aylaklığa Övgü” adlı bir makaleden çalışma ile ilgili övgü cümleleri beklemek pek gerçekçi olmasa gerek. Russell Nobel edebiyat ödülü aldığı bu kitabında dört saatin ötesinde çalışmanın gereksizliğini iddia eder. Çalışma doğal olarak kaçınılacak bir şeydir.

Daha güncel bir bakışı varoluşçu yazar Camus'de (1913-1960) görülür. Camus'ye göre, çalışma olmadan tüm hayat çürür. Ama çalışmanın amaçsız, ruhsuz olduğu bir durumda yaşam boğulur ve ölür. Camus Tanrıların insan için "hiçbir işe yaramayan, ümitsizce çalışmak"tan daha büyük bir ceza olamayacağını bir şekilde düşünmüş olmaları gerektiğini yazıyor. Her gün aynı sıkıcı işle boğuşan bugünün çalışanlarının kaderi, Sisyphus'un kaderinden daha az saçma değildir⁵⁰.

⁴⁹ B. Russell, **a.g.e.**, S. 19

⁵⁰ Albert Camus, **The Myth of Sisyphus and Other Essays**, Translation by Justin O'Brien, 1955, <http://stripe.colorado.edu/~morrsto/sisyphus.html>

Hikayeye göre, Sisyphus doğanın dengesini bozmaktan cezaya çarpıtılmıştır. Cezası yaklaşık kendi boyundaki bir kayayı bir tepeye çıkartmaktır. Ancak tam tepeye varınca kaya tekrar aşağıya yuvarlanmaktadır.. Bu olay sürekli olarak tekrarlanır.

Her gün sıkıcı işine giden işçi ile kayasını tepeye yuvarlayan Sisyphus benzer anlamsız hayatların aktörleridir. Charlie Chaplin Modern Times- Modern Zamanlar isimli filminde üretim hattında çalışan bir işçinin karşılaştığı sorunları sahneye yansıtır. Tüm gün iki eliyle önüne gelen parçaların üzerindeki civataları sıkın bir işçiyi sahneleyen Chaplin, iş bitip evin yoluna düşünce dahi elleriyle civata çevirme hareketini yapmadan duramaz. Kayasını sürekli boş yere yokuş yukarı yuvarlayan Sisyphus ile montaj hattında tüm gün civata sıkın Chaplin yaptıkları işlerin anlamsızlığında benzeşmektedir.

Üretim hatlarındaki işçilerin sanayi devrimi sonrası çalışma şartlarından nasıl etkilendiği akademisyenler tarafından ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu akedemisyenlerden biri olan Herzberg (1923-2000), Sanayi Devrimi ile birlikte çalışmanın amacında esaslı bir değişiklik olduğunu syler⁵¹. Çalışanın, çalışmasına verdiği değerden yabancılaşması olarak özetlenebilecek bu değişim kapitalist düşüncenin gelişimi ile ortaya çıkmıştır. Sanayi ncesi toplumda üretim direk olarak tüketicinin ihtiyaçlarının hizmetindeyken işçinin yaptığı işin ne amaca hizmet ettiğini anlaması kolaydı. Bir köle başkaları için üretiyor ve kendi emeğinin çok az bir kısmından kendisi için faydalanıyor olsa da çalışmasının amacını kolayca anlayabilirdi: a kalmak ya da çalışmak.

Herzberg, sanayi devrimiyle tarımsal hayattan fabrika hayatına geçişte yaşanan psikolojik sıkıntılara dikkat çeker. Evet köylü efendisine sadakat ve emeğini sunar, ama bunun karşılığında bir babanın sunacağı türden güvenlik ve korunma sağlar. Herzberg, insanların psikolojik olarak birşeylere ait olma ihtiyacının bu ilişkide bir şekilde tatmin olma şansı bulduğunu unutmamamız gerektiğini bize hatırlatır. Yeni ilişki türünde yönetim ile çalışan arasında emek karşılığı ödenen ücret dışında bir zorunluluk ilişkisi yoktur.

⁵¹ F. Herzberg, **The Work and the Nature of Man**, Crosby Lockwood Staples Publishing, 1974, S.25

Fromm'a göre modern çağın ilk yıllarında çalışmanın iki anlamı vardı: Orta sınıf için görev, malı mülkü olmayanlar için ise zorunlu çalışma⁵². Kapitalizmde ekonomik etkinlik, başarı ve nesnel çıkarların kendi içlerinde amaç durumuna geldiklerini söyler. Bu sistem içerisinde insan, dev ekonomik makine içinde bir dişliye - eğer çok sermayesi varsa önemli, yoksa önemsiz bir dişliye- ama her zaman için kendi dışındaki bir amaca hizmet edecek bir dişliye dönüşmüştür⁵³. İşi ilginç ve anlamlı kılma yolundaki tüm fikirleri romantik bulur. Bu fikirlerin daha gerçekçi bir şekilde ele alınması durumunda, muhakkak uygulamada olan sanayi üretim sürecinden vazgeçileceğini ve sanayileşme öncesi el üretimi süreçlerine döneceğini iddia eder.

İçinde yaşadığımız sanayi toplumu, üyelerinin çoğuna bilinçli ya da bilinçaltı doyumsuzluk getirmektedir. Bu doyumsuzluk, para ve saygınlık karışımından oluşan özendirici etkenlerle dengelenmeye çalışılır. Bu özendirici etkenlerin, özellikle orta ve yüksek hiyerarşide bir çalışma hevesi yarattığı kuşkusuzdur. Ama bu çalışmanın sonunda ruh sağlığı ve mutluluk elde edilip edilmediği ayrı bir konudur⁵⁴. Çalışanı yabancılaştırmayan bir çalışma hayatı yaratmanın amaç olması gerektiğini iddia eder. "Amaç insanın, ömrünü ve enerjisini kendisi için anlam taşıyan bir işe adayabileceği bir çalışma durumu yaratmak olmalıdır; öyle ki insan bu durumun içinde yaptığı şeyin farkında olsun; yapılmakta olan iş üzerinde etkili olabilsin.; birlikte çalıştığı insanlardan kopmak yerine kendini onlarla birlik içinde duyabilsin."

İşçilerin yönetime daha aktif katılmasını sağlayan değişimlerin de bireysel bazda kaldıkça sonuç vermeyeceklerini öngörür. İşçilerin yönetime katılmaları veya karı paylaşımları yönündeki önerilerde dikkat edilmesi gereken bir husus vardır. "Bir kuruluştaki işçiler ve çalışanlar yalnızca kendi kuruluşlarıyla ilgilenseler, insanla içinde bulunduğu toplumsal güçler arasındaki yabancılaşma hiç değişmeden aynı kalır." Bu durumda bencil bir tutumu benimsemiş olan tek bir birey değil, bir ekip olmuş olur.

⁵² Erich Fromm, **Sağlıklı Toplum**, Çev: Yurdanur Sağlam, Payel Yayınevi, 4. Basım, S. 117

⁵³ E. Fromm, **Özgürlükten Kaçış**, Öteki Yayınevi, 6. Basım, S.110

⁵⁴ Erich Fromm, **Sağlıklı Toplum**, S. 266, 276, 301

20. yüzyılın çalışmaya bakışında yabancılaşma önemli bir kavram olarak yer alır. Bu nedenle sosyalbilim literatüründe önemli bir yer tutan popüler bir kavramdır. Özellikle Marx'ın kapitalist toplum eleştirilerinde popülerlik kazanmış olsa da, kapitalist toplumun ortaya çıkışından çok daha önceki dönemlerde de varolan bir sorun olarak ele alınır. Örneğin Luther yabancılaşmayı bireyin Tanrıdan uzaklaşmasını açıklarken kullanmıştır⁵⁵.

Kelime olarak yabancılaşma, bir kimsenin yakın ilişkide bulunduğu bir şeye veya bir kimseye yabancılaşması anlamına gelir⁵⁶. Bu tanım üzerinde uzlaşmış bir tanım olmayıp, kelimenin anlamı üzerine akademik tartışmalar sürmektedir. Hıristiyan ilahiyatında yabancılaşma (alienation) günah ile beraber anılır. Günah işleyen insan Tanrı'ya ve kendi kutsanmış özbenliğine yabancılaşır. "Günah yabancılaştırır. Bu Hıristiyan ilahiyatının temel önermesidir⁵⁷". Şeytan, Ortaçağ Avrupa'sında "alienus" olarak isimlendirilmiştir. Yabancılaşma, Tevrat'taki peygamberlerin puta tapma dedikleri şeydir⁵⁸. Puta tapan insan kendi elleriyle yarattığı şeyin önünde eğilir. Yabancılaşma sözcüğü eskiden akıl hastalarını tanımlamak için kullanılmıştır. Fransızca'daki aliene, İspanyolca'daki alienado sözcükleri psikozu, kendisinden kopmuş insanı tanımlar. İngilizce'de bugün bile akıl hastalarına bakan doktorlara alienist denir.

Yabancılaşma kavramını felsefesinde sistemli bir şekilde işleyen ilk filozof Hegel olmuştur⁵⁹. Fakat Hegel'deki yabancılaşma, Tin'in Fenomenolojisi'nde betimlediği gibi ruhun (Geist) oluşunun diyalektik serüvenidir. Bu tanımlama ile bizim tanımlamaya çalıştığımız yabancılaşma arasında bir bağ kurmak zordur.

Weisskopf, "Yabancılaşma ve İktisat" adlı kitabında yabancılaşmanın kaynağının insanlık durumunda yattığını yazar⁶⁰. İnsan hem vardır hem de varlığının farkındadır. O, varlığına dışardan bakıyormuş gibi bakabilir. Anlık duyumsal deneyimlerini kavramsal düşüncesi sayesinde aşabilir. Weisskopf, bu anlık

⁵⁵ Ernest Tuveson, **Alienation in Christian Theology**, <http://etext.virginia.edu/cgi-local/DHI/dhi.cgi?id=dv1-05>, Erişim Tarihi: 23.4.2009

⁵⁶ Ignace Feuerlicht, **Alienation from the Past to the Future**, Greenwood Press, 1978, S.8, 21

⁵⁷ Tuncer Tuğcu, **Yabancılaşma Problemi**, Alesta Yayınevi, 1. Basım, Ağustos 2002, S. 85

⁵⁸ Erich Fromm, **Sağlıklı Toplum**, S. 116-117

⁵⁹ G. Savaş Kızıltan, **Çağımızda Yabancılaşma Sorunu**, Metis Yayınları, 1. Basım, 4/1986, S. 11

⁶⁰ W.A. Weisskopf, **Yabancılaşma ve İktisat**, Anahtar Kitaplar Yayınevi, 1996, S. 17

deneyimlerin aşılabilmesi durumunu varoluşsal yabancılaşmanın kaynağı ve nedeni olarak gösteriyor.

İnsan çevresindeki diğer canlılar gibi hayatta kalmaya ve uyum sağlamaya çalışırken, onlardan farklı olarak çeşitli alternatiflerinin olduğunu ve bu alternatifler arasından seçim yapması gerektiğini bilir. Yabancılaşma deneyimine neden olan işte bu bilinç, feda edilen alternatiflerden haberdar oluşumuzdur. Yalnız bu bilinç durumu varoluşsal bir veridir, yabancılaşma değildir. Yabancılaşmayı oluşturan, insanın belli potansiyelleri gerçekleştirirken alternatif başka potansiyelleri feda etmesidir. Bu şekilde insan bazı potansiyellerinden yabancılaşır.

Bu tanımlamaya göre insan olmak demek yabancılaşmak demektir. İnsan potansiyellerinin tamamını gerçekleştirebileceği bir varoluşu hiçbir şekilde başaramaz. Öyleyse kendini gerçekleştirmeyi hayattaki en yüce amaç olarak öğütleyen Marx, Fromm, Maslow ve benzerleri neden böylesi bir imkansız amaca öykünmüşlerdir. Weisskopf bu soruya bir olasılıkla cevap verir. "Belki de söylemek istedikleri, insanın modern toplumda gerçekleştirmekte olduğu potansiyellerden daha fazlasını ve farklılarını gerçekleştirebileceği ve gerçekleştirmesi gerektiğidir⁶¹".

Yabancılaşma olarak adlandırılan durumların en önemlisi kendine-yabancılaşma (self-alienation) olarak isimlendirilen durumdur. Kendine-yabancılaşma, bireyin düşüncelerinin, hayallerinin, sözlerinin başka bir dış güç tarafından üretildiğini, gerçek kendisi tarafından üretilmediğini düşündüğü durumdur. Aynı çizgide kendini gerçek kendisi olarak görmeyen bireyler de kendine yabancılaşmış olarak adlandırılır. Toplumun bireyin tam kişiliğini geliştirmesine engel olduğunu iddia edenler de bu bireylerin kendilerinin sadece bir parçası olabildiklerini ve dolayısıyla kendilerine yabancılaştıklarını söylemişlerdir. İnsanın potansiyelinin yok sayıldığı veya tamamen değerlendirilemediği, insanın bir "şey"e (thing) indirildiği durumların hepsi bu kategori altında değerlendirilebilir. Erich Fromm, modern bireyin anonim otoritelere boyun eğerek yabancı bir kişiliği, gerçek kendisi olmayan bir özü benimsediğini söyler. "Kendi elleriyle yarattığı eserler insanın Tanrısı olmuştur. Öz-çıkar tarafından sürükleniyor gibi gözükmesine karşın, gerçekte olanca

⁶¹ W.A. Weisskopf, a.g.e., S. 21-23

somut potansiyelleriyle özünün tamamı, kendi elleriyle yarattığı makinenin amaçları için bir araç durumuna gelmiştir⁶².

Yabancılaşma tanımı içerisinde incelenmesi gereken diğer bir önemli kategori, sosyal yabancılaşmadır. Bu durumda kişi, kendini toplum içerisinde bir yabancı gibi hisseder, toplumdaki diğer bireylerle sıcak ilişkiler kurmaktan kaçınır.

Yabancılaşma kolay tanımlanabilir olmadığı gibi kolay tespit edilebilir bir olgu da değildir. Marcuse yabancılaşmanın kişi tatmin olmuş ve kendini yabancılaşmamış hissetse de söz konusu olabileceğini söyler. Bu durumda farkına varılmadan yaşanan bir yabancılaşma söz konusudur. Marcuse, "Yabancılaşma kavramı bireyler kendilerini onlara dayatılan varoluş ile özleştirdikleri ve onda kendi gelişim ve doyumlarını buldukları zaman sorgulanabilir görünmektedir" yazar⁶³. Bu durumda yabancılaşmış özne, yabancılaşmış varoluşu tarafından yutulmaktadır.

Marx'ın yabancılaşmayla ilgili görüşleri onun insan karakteri ve çalışma ile ilgili görüşlerinden kaynaklanır. Bu görüşler bu tezde Marx'ın çalışma kavramı ile ilgili görüşleri aktarılırken ele alınmıştır. Belki de tek bir cümle Marx'ın yaklaşımını tamamıyla özetler: İş, pratik insan etkinliğinin yabancılaştırılması edimidir⁶⁴.

Marx, yabancılaşmanın ana nedeni olarak işbölümünü ve uzmanlaşmayı görür. Çünkü bu iki neden insanın sahip olduğu alternatif potansiyellerini gerçekleştirmesinin önündeki engellerdir. "Gerçekten de iş, paylaştırılmaya başlar başlamaz herkesin kendisine dayatılan, onun dışına çıkamadığı, yalnızca kendine ait belirli bir faaliyet alanı olur; o kişi avcıdır, balıkçıdır ya da çobandır ya da eleştirici eleştirmendir, ve eğer geçim araçlarını yitirmek istemiyorsa bunu sürdürmek zorundadır — oysa herkesin bir başka işe meydan vermeyen bir faaliyet alanının içine hapsolmediği, herkesin hoşuna giden faaliyet dalında kendini geliştirebildiği komünist toplumda toplum genel üretimi düzenler, bu da, benim için, bugün bu işi, yarın başka bir işi yapmak, canımın istediğince, hiçbir zaman avcı, balıkçı ya da eleştirici olmak durumunda kalmadan sabahleyin avlanmak, öğleden sonra balık

⁶² E. Fromm, **Özgürlükten Kaçış**, S.117

⁶³ Herbert Marcuse, **Tek Boyutlu İnsan**, Çev: Aziz Yardımlı, İdea Yayınları, 1964, 1. Basım, S.31

⁶⁴ K. Marx, **1844 El Yazmaları**, Eriş Yayınları, 1. Baskı, S.66

tutmak, akşam hayvan yetiştiriciliği yapmak, yemekten sonra eleştiri yapmak olanağını yaratır⁶⁵”.

Yabancılaşmanın tek nedeni iş bölümü ve uzmanlaşma değildir. Özel mülkiyetin varlığı ve işgücününün bir meta haline gelmesi de yabancılaşma sürecinde etkin faktörlerdir. 1844 Elyazmalarında "Yabancılaşmış Emek" adlı bölümde Marx yabancılaşmanın dört boyutuna işaret eder.

Birincisi, çalışanların kendi emeklerinin ürünlerine yabancılaşmalarıdır. Çalışanların emeklerinin ürünleri kendilerine ait değildir. Bu durumda ürettiklerini kontrol edemezler. Kendi emeklerinin ürünleri onlara yabancı hale gelmiştir.

İkincisi, çalışanların üretim sürecinin kendilerinden yabancılaşmasıdır. Çalışanlar kendi istekleriyle değil mecbur oldukları için çalışmaktadırlar. Bu durumda sadece iş dışında kendileri olurlar. Bu durum zorunlu olmadıklarında çalışmayı tercih etmiyor olmalarından anlaşılabilir.

Üçüncüsü, insanların kendi özlerine, sosyal karakterlerine yabancılaşmalarıdır. İnsan sadece hayatta kalmak için, bireysel çıkarları için çalışmaz. Türü için de yaratıcılığını kullanmak ister. İş sadece zorunlu ihtiyaçları karşılamak için yerine getirilen bir aktivite haline geldiğinde insanlar özlerine yabancılaşır.

Dördüncüsü, insanların birbirlerine yabancılaşmalarıdır. Marx'a göre bu durum yabancılaşmış iş ortamlarında oluşan hiyerarşilerin yarattığı çatışmalardan, rekabetten kaynaklanır.

Marx'ın bu tespitleri doğal olarak eleştirileri de beraber getirmiştir. Çalışanlar ürettiklerine karşı Marx'ın tarif ettiği negatif yaklaşımı genelde göstermezler. Uzmanlaşma da kesinlikle yabancılaşma doğurur gibi bir kural yoktur. Bir doktor, diğer tüm potansiyellerini gerçekleştiriyor diye yabancılaşma yaşayacaktır demek zordur. Erich Fromm'un da haklı bir şekilde itiraz ettiği gibi bugün, beyaz yakalı çalışanlar yabancılaşmayı mavi yakalı bir çalışandan çok daha fazla yaşar. "Yönetilecek çarkın büyüklüğü ve bunun sonucunda doğan soyutlaştırmadan dolayı

⁶⁵ K. Marx, Engels, **Alman İdeolojisi**, Eriş Yayınları, S.37

bürokratların insanlarla ilişkisi tam bir yabancılaşma içindedir....işiyile ilgili etkinliklerde yönetici-bürokrat insanlara karşı hiçbir şey duymamalıdır, insanları sayı ya da nesne gibi kullanmalıdır⁶⁶”.

Durkheim, kapitalist toplumda geleneksel sosyal bağların ve ahlaki kuralların yıkılışına dikkat çekmiştir. Durkheim bu sürecin sonucunda toplumsal bir kuralsızlaşmanın, anomi olarak isimlendirdiği durumun gerçekleşeceğini öngörmüştür. Bu durumda birey içinde bulunduğu topluma yabancılaşır.

Durkheim'e göre bireysel kişiliğin ve toplumsal işbölümünün ilerlemesi birbirine bağlıdır. Biri olmadan ötekisi olamaz. Bu kaçınılmaz birliktelik bireyi daha otonom bir hale getirirken toplumun geleneksel sosyal bağlarını da değiştirmektedir. Eskiden patronuyla beraber çalışan işçi artık bir köşede kendi başına çalışmaktadır. Uzmanlaşmanın doğal sonucu sosyal birliğin, bütünlüğün dağılmasıdır.

Durkheim, anominin toplumsal yapımızda çok kısa sürede gerçekleşen değişikliklerden kaynaklandığını söylüyor⁶⁷. Durkheim'e göre iş bölümünün çok kısıtlı olduğu bir toplumdaki uzmanlaşmanın çok ileri safhalarda yer aldığı bir topluma doğru çok hızlı bir şekilde değişirken, bir önceki toplumsal yapının ahlak ilkelerinin yerini alacak yenileri üretilememiştir. Bu ahlaki boşluk, kuralsızlaşmanın, anominin sebebidir.

Weber'e göre bireyler sadece ürettiklerinden ve üretim süreçlerinden değil, organizasyonun kendisinden de yabancılaşabilir. Verimliliğin gereği olarak kurulan bürokratik organizasyonlar, rasyonalitenin etkisinde bireylerin çalışma hayatını kendilerini ifade edemedikleri soğuk, kişisiz ortamlar haline dönüştürebilir. Bürokrasi bireysel değerleri hiçe sayarak, bireyi ve bireylerarası ilişkileri mekanikleştirir.

Weber bu durumu, "bürokrasi ne denli insanlıktan uzaklaşırsa, o denli kusursuz gelişir" cümlesiyle özetliyor⁶⁸. Resmi işlerden sevgi, nefret ve tüm hesaplanamaz kişisel, irrasyonel ve duygusal öğeleri ne denli ayıklanırsa bürokrasi asıl niteliğine o

⁶⁶ Erich Fromm, **Sağlıklı Toplum**, S. 121

⁶⁷ Emile Durkheim, **The Division of Labor in Society**, Free Press, 1964, S. 405-408

⁶⁸ Max Weber, **Sosyoloji Yazıları**, Çev: Taha Parla, İletişim Yayınları, 3. baskı, 2000, S. 310

denli yaklaşıp. Bürokrat, kendisine temelde değişmez bir rota çizmiş olan ve sürekli devinim içinde bulunan bir mekanizmanın içinde basit bir dışlıden ibarettir⁶⁹.

Fromm, Marx'ın yabancılaşma kuramını büyük ölçüde kabul etmiş, ve bunun toplum ve bireyde yarattığı olumsuz etkileri detaylı bir şekilde incelemiştir. Yabancılaşma ile puta tapmayı birbiri ile eşdeğer gören Fromm, akıl dışı tutkuların esiri olmuş kişileri de puta tapmanın, yabancılaşmanın esiri olmuş kişiler olarak değerlendirir. Örneğin para tutkusunun peşinde koşan kişi için para put olmuştur. Bu durumda insan kendini kendi güçlerinin, kendi zenginliğinin etkin yaratıcısı olarak göremez. Kendini dış güçlere bağımlı, yoksunlaşmış bir nesne olarak algılar.

Fromm'a göre endüstri toplumunda çağdaş insan bir tür putperestlik yaşar. "O yaşamını yöneten kör ekonomik güçlerin objesi haline gelmiştir."Kendi ellerinin emeğine tapmakta, kendisini bir nesneye dönüştürmektedir. Yalnız işçi sınıfı değil, herkes yabancılaşmıştır⁷⁰."

Yaratıcılık sürecine çok büyük önem atfeden Fromm, bu gereksinimi insan doğasının bir gereği olarak görür. "Yaratma eylemi içinde insan, bir yaratık olma durumunu aşar; varoluşundaki edilgenlik ve rastlantısallığın üstüne çıkarak kendisini amaçlılık ve özgürlük alanına yüceltir⁷¹".Yabancılaşmış insan alıcı ve pazarlayıcı bir yönelime doğru gerileyerek üreticiliğini yitirir. Benlik duygusunu yitirip toplumun onayına bağımlı hale gelir. Bu nedenle de topluma uyma eğilimini benimser. Ama gene de güvensiz, doyumsuz, sıkıntılı ve huzursuzdur.

Melvin Seeman 1959 yılında yaptığı değerlendirmede literatürde yabancılaşmanın beş farklı türünün varolduğunu yazar⁷². Daha sonra bu listeyi revize eder ve sınıflandırmayı altıya çıkarır⁷³: Güçsüzlük (Powerlessness), olaylar üzerinde hüküm sahibi olma yerine kontrolsüzlük hissinin varlığıdır. Bireylerin yaşamını etkileyen koşullar üzerinde etkin olamaması ya da denetim kuramamasıdır. Anlamsızlık (Meaninglessness), kişisel ve sosyal olaylarda anlayış yerine

⁶⁹ Max Weber, **a.g.e.**, S. 311

⁷⁰ E. Fromm, **Yeni bir İnsan, Yeni bir Toplum**, Çev: Necla Arat, Say Yayınevi, 9. Basım, S. 67

⁷¹ E. Fromm, **Sağlıklı Toplum**, S. 44, 251

⁷² M. Seeman, "**On the Meaning of Alienation**", American Sociological Review, Vol 24, No 6, Dec 1959, S. 783-791

⁷³ M. Seeman, "**Alienation Studies**", Annual Review of Sociology, Vol 1, 1975, S.93

anlamlandırılmama hissinin varlığıdır. Bireylerin eylemlerinin kendileri için anlaşılır olmaması, eylemlerle genel amaçlar arasında bağlantı kuramamasıdır. Kuralsızlık (Normlessness), verilen amaçlara ulaşmada geleneksel araçlar yerine sosyal açıdan onaylanmamış araçları benimsemektir. Kuralların etkisini yitirmesi, amaçlara ulaşmak için kural dışı eylemlerin zorunluluğuna inanılmasıdır. Kültürel Yabancılaşma, bireyin grubunun standartlarını kabul etmesi yerine toplumda genel kabul gören değerleri reddetmesidir. Toplumda veya örgütte yüksek değer verilen inanç ya da amaçların birey açısından herhangi bir değer taşımasıdır. Kendine-Yabancılaşma, bireyin bir görev veya aktivite ile sadece o aktivitenin kendisi için uğraşması yerine, kendi içinde değerli olamayan aktivitelerle uğraşmasıdır. Bireylerin eylemlerinin kendi başına bir doyum kaynağı olmaktan çok kendilerinin dışındaki doyumlar için bir araç durumuna gelmesidir. Toplumsal Yalnızlık, toplumsal kabul görme yerine reddedilme, tecrit edilme hissinin varlığıdır.

Seeman'ın yabancılaşma tanımlaması ampirik bir tanımlamadır. 6 farklı boyutta yabancılaşmayı ölçümlemeye olanak veren bir yaklaşımdır. Daha önce incelenen felsefi tanımlamalarla bu ampirik tanımlama arasında bu açıdan ciddi bir farklılık olsa da, iki tür tanımlamada da ortak olan bir tespit vardır: Yabancılaşmış bireyin çevresi üzerinde kontrol sahibi olamaması ve bu nedenle kendisini güçsüz ve çaresiz hissetmesi.

Blauner yabancılaşmayı, çalışan ile çalıştığı işin sosyo-teknolojik düzeni arasındaki belirli ilişkilerden doğan bir grup nesnel şartların ve öznel duygudurumlarının oluşturduğu genel bir sendrom olarak tanımlıyor⁷⁴. Yabancılaşma, çalışanlar kendi iş süreçlerini kontrol edemedikleri, kendi işleri ile üretim organizasyonunun bütünü arasında bağ sağlayacak bir amaç ve fayda hissi geliştiremedikleri, kendilerini bütünleşik endüstriyel topluluğa ait hissetmedikleri ve çalışma aktivitesinde kendilerini kişisel olarak ifade etme olanağını bulamadıkları zaman oluşur. Blauner, yabancılaşmanın yönetsel açıdan bizi ilgilendiren yönlerini ele alır ve yabancılaşmanın dört ana boyutundan bahseder:

⁷⁴ R. Blauner, **Alienation and Freedom**, The University of Chicago Press, 1964, S. 15

1. Güçsüzlük (Powerlessness): Çalışanlar iş süreçlerini faaliyetlerini kontrol edemediği zaman oluşur. Sanayi devrimi öncesi dönemde köylüler ve esnaflar işlerinin gerektirdiği hareketleri ve ritmi belirlemede ciddi bir kontrole sahiptiler. Halbuki fabrika teknolojisi karşısında işçiler göreceli olarak güçsüzdürler.

Blauner'e göre endüstriyel güçsüzlüğün en azından dört çeşidi vardır: (1) üretim araçları ve bitmiş mamul ile sahiplik ilişkisinin yok oluşu, (2) genel yönetsel politikaları etkileyememe, (3) çalışma şartları üzerinde kontrol sahibi olamama, (4) kendi iş süreçleri üzerinde kontrol sahibi olamama.

Blauner bu dört çeşit güçsüzlükten birincisini, yani ürettiklerinin ve üretim araçlarının sahibi olamamayı, modern endüstrinin sabit bir parametresi olarak görür. Çalışanların da bu hissi paylaştıklarını ve dolayısıyla bu yönde bir değişim beklentisi geliştirmediklerini iddia eder.

Benzer şekilde çalışanın genel yönetsel politikaları etkileyememesi de Blauner için modern endüstrinin bir sabit parametredir. Ortalama bir çalışan, neyin, kim için ve ne kadar üretileceği kararıyla ilgilenmez. Ürünün nasıl dizayn edileceği, hangi makinaların satın alınacağı, iş akışının nasıl organize edileceği de onun ilgi sahasına girmez. Sadece kendi iş süreçlerini, kendi iş yükünü direk etkileyen kararlarda sendikasının devreye girerek lehinde kararlar üremesini bekler.

Blauner, üçüncü ve dördüncü tür güçsüzlüklerin işçi için çok daha fazla anlam ifade ettiğini yazar. Çalışma şartları üzerinde kontrol sahibi olma, toplu sözleşmeler, iş akitleri, çalışma kanunu ve benzeri yönetmeliklerle çalışan yönünde gelişme göstermiştir.

Dördüncü tür güçsüzlük, görev ile ilgili özgürlükleri içerir. Çalışma temposunu kontrol edebilme, baskı görmeme, fiziksel hareket özgürlüğü, üretimin kalitesini ve miktarını kontrol edebilme, çalışma tekniğini belirleyebilme, kendi iş süreçleri üzerinde kontrol sahibi olmak anlamına gelir.

2. Anlamsızlık (Meaninglessness): Çalışanlar organizasyonun bütünü içerisindeki aktivitelerinin anlamını, faydasını, amacını göremediği zaman oluşur. Sorumluluk verilmeyen, problem çözmesi, kararlara katılması beklenmeyen çalışan işinde anlam bulamaz.

Bürokratik yapılar anlamsızlık duygusunu arttırır. İş bölümü arttıkça, iş daha da küçük parçalara bölündükçe, bireysel roller organizasyonun bütünü ile organik bağlarını kaybederler. Burada Blauner üç tespitte bulunur⁷⁵. Standard bir ürün üzerinde çalışmaktansa farklılaşmış ve eşsiz bir ürün üzerinde çalışmak her zaman daha anlamlıdır. Ürünün sadece bir parçası üzerinde çalışmaktansa bütünü veya büyük bir kısmı üzerinde çalışmak daha anlamlıdır. Ve üçüncü olarak, üretim sürecinin ne kadar büyük bir parçası üzerinde kontrol sahibi olunursa işin anlamı o ölçüde artar.

3. Yalnızlık (Isolation): Kapitalist çalışma düzeni içerisinde çalışan, ürettiği ürün üzerinde hak sahibi değildir. Fabrikanın, makinaların sahibi olan kapitalist aynı zamanda ürünün de tamamen sahibidir. Ürettiğinden doğan kazanç kendisine bir fayda sağlamadığı için çalışan, üretim sistemine ve amaçlarına uzaklaşır, yalnızlaşır. Bu sistem içerisinde kendisini organizasyonla tanımlayamaz ve kendisini endüstriyel topluluğun bir üyesi olarak hissedemez.

4. Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement): Çalışanlar, işlerinde kendilerini ifade etme (Self-Expression) şansı bulamadıkları zaman oluşur. Çalışma çalışana kontrol etme gücü vermediği, bir amaç duygusu yaratmadığı ve çalışana kendisini işiyle tanımlama fırsatı tanımadığı sürece sadece geçimimizi sağlamaya yarayan bir aktivite olarak kalır.

Çalışma kendine yabancılaşmaya sebep oluyorsa çalışan, işinde kişiliğini, potansiyelini ve kendine has yeteneklerini sergileyemez. Sıkıcı ve monoton bir iş, kişisel gelişim imkanının yok oluşu ve görevsel kimliğin zarar görmesi diğer olası sonuçlardır. Blauner, kendine-yabancılaşmanın oluşmadığı iki temel durumun varlığını iddia eder: Birinci durumda iş kendiliğinden tatmin edicidir; kontrol, anlam ve sosyal bütünleşme gibi ihtiyaçları giderir. İkinci durumda ise iş, bireyin sosyal sorumlulukları ile yüksek oranda bütünleşmiştir. Tarihin büyük bir bölümünde iş bu ikinci durumun çerçevesinde ele alınmıştır. Blauner, çalışmanın insana yaratıcılığını sergileme imkanı veren bir tatmin aracı olarak ele alınmasının Rönesans'tan bu yana geçerli olan modern bir yaklaşım olduğunu hatırlatır. Daha öncesinde iş, gerek dinle,

⁷⁵ R. Blauner, a.g.e., S: 2-26

töreye, gerekse aileyle, toplumla, kabileyle bütünleşmiştir. Böylece iş, asla sadece bir geçim sağlama aracı olmamıştır. Blauner, modern sorunun özünde bir seri sosyal değişimin yattığını iddia eder: Pazar ekonomisi ile sahne alan çalışmayı bir araç olarak gören yaklaşımın yerleşmesi, ev ve iş hayatının fiziksel olarak ayrışması, modern toplumun laikleşmesi, şehirleşme ve bununla birlikte gelen anonimleşme ve çalışma saatlerinin azalması ile çalışmaya alternatif olarak hayatın başka yönlerinin öne çıkması.

Kendine yabancılaşmamış aktivite tamamıyla şimdiye odaklanmıştır. Geleceğin kaygılarından, çalışmanın getireceği faydaların zorlamasından uzaktır. Marx bu durumu şu cümlelerle ifade eder: "Sonuç olarak, işçi ancak çalışmanın dışında kendi kendisinin yanında olma duygusuna sahiptir, ve çalışmada kendini kendi dışında duyar. Çalışmadığı zaman kendi evinde gibidir ve çalıştığı zaman da kendini kendi evinde duymaz. Öyleyse çalışması istemli değil, ama istemsizdir, zorlama çalışmadır. Öyleyse bir gereksinmenin karşılanması değil, ama sadece çalışma dışındaki gereksinimlerin bir karşılanma aracıdır. Emeğin yabancı niteliği, fiziksel yada başka bir zorlama ortadan kalkar kalkmaz, çalışmadan veba gibi kaçılması olgusunda açıkça görünür"⁷⁶.

Blauner, kendine yabancılaşmış çalışanların tatminsizlik yaşamaları için işlerinde kontrol, inisiyatif ve anlam gibi ihtiyaçlarının gelişmiş olması gerektiğini iddia eder. Yabancılaşmanın bu bireysel yönü eğitim seviyesi yükseldikçe kontrol ve yaratıcılık ihtiyacının yükselmesi ile kendini gösterir. Doğal olarak, yabancılaşmamış bir iş için işin karmaşıklık seviyesinin yükseltilmesi gerekir.

Blauner'e göre yabancılaşmanın nedenleri Marx'ın yazdığı dönemlerden bugüne gelinceye kadar çoğunlukla yok olmuştur. Ama en önemli nedenlerden biri hala canlıdır. O da insanların bir "şey" olarak, amaçlara ulaşmada bir "araç" olarak kullanılmalarıdır⁷⁷. Blauner'e göre bu kaçınılmazdır. Çünkü endüstriyel organizasyonlarda çalışanlar üretim kaynaklarıdır ve de en azından bu nedenle organizasyonun hedeflerine ulaşması için bir "araç"tır.

⁷⁶ Karl Marx, **a.g.e.**, S. 65

⁷⁷ R. Blauner, **a.g.e.**, S 29-33

İnsanın yabancılaşması üzerine konuşuluyorsa, insanın ne olduğu üzerine bir fikir yürütülmesi şarttır. Çünkü insanın yabancılaşmasının anlamı, öncelikle insanın kendisinden uzaklaşmasına işaret edilmedikçe boşlukta kalır⁷⁸. Örneğin Marx, insanın yabancılaşmasını onun ne'liğini oluşturduğunu öne sürdüğü "iş"i çerçevesinde ele almıştır.

Feuerlicht, modern yabancılaşma olarak tanımlanan kavramın 18. yüzyılın ortalarında başladığını öne sürer⁷⁹. Rönesans'la ortaya çıkan hümanist insan idealinin, insanın "ne" olduğuna ait bu hümanist görüşün yabancılaşma tanımına şekil verdiğini iddia eder: otonom, aktif, potansiyellerinin tümünü yaratıcı bir şekilde ifade etme ve tamamen yaşama hakkına sahip bir insan ideali. Sanayi devrimi öncesi de işlerin çoğunluğu yaratıcı, saygı duyulacak türden işler değildi. Mısır'daki piramitleri yapan işçilerin, feodal sistemde çalışan köylülerin, işlerinde yaratıcılık potansiyellerine ifade şansı bulduklarını söylemek gerçekçi olmaz. Ama o zamanlarda yabancılaşma kavramı varolmadığı için ve yaratıcı bir kişilik ve kendini-gerçekleştirme gibi idealler gündemlerinde yer almadığı için bu insanlar yabancılaşma sorunlarını farkedememişlerdir.

Feuerlicht, Fromm'un bireylerin yaratıcı gücünü abarttığını düşünür. Fromm'un kişilerin akıl dışı tutkuların - güç, para, devlet vs.- esaretinde kendine-yabancılaştığı iddiasını da sorgular. Tutkular için her ne söylenirse söylensin kendine-yabancılaşmanın belirtileri olarak görülen boşluk ve sıkıntı hislerinden uzak oldukları kesindir. Kendine-yabancılaşma sadece bugünün tekeline değildir. Eskiden de fazlasıyla vardır.

Güçlendirme yaklaşımı çerçevesinde ortaya konan bu araştırmada yabancılaşma problemi özellikle incelenmeye değer görülmüştür, çünkü çeşitli akademik araştırmalarda güçlendirme yaklaşımı, işte yabancılaşma sorununa bir çare olarak öne sürülmektedir. Bu savın ne ölçüde doğru olduğu önümüzdeki bölümlerde ayrıca incelenmiştir.

⁷⁸ G.Savaş Kızıltan, **Çağımızda Yabancılaşma Sorunu**, Metis Yayınları, 1. Basım, 4/1986, S. 13

⁷⁹ Ignace Feuerlicht, **Alienation from the Past to the Future**, Greenwood Press, 1978, S.22,61,139

1.2.3 Yeni Yönetim Yaklaşımlarında Çalışmaya Bakış

Doğaldır ki yöneticilik uygulamalarının tarihi çok eskilere dayanır. Ama bu uygulamaların bir sosyal bilim kapsamında değerlendirilmesi F. Taylor'ın 1911 yılında çalışmalarını "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" adlı kitabında özetlemesiyle başlar. Üç büyük bilim adamı: Taylor, Fayol ve Weber'in isimleriyle anılan bu başlangıç dönemi yaklaşımı klasik yönetim yaklaşımı olarak adlandırılır. Bu yaklaşımın odaklandığı nokta, etkin ve verimli bir üretim için organizasyonun hazırlanmasıdır.

Mayo, Maslow, Herzberg, Roethlisberger, McGregor gibi isimlerle birlikte yönetimin sadece işletmenin amaçlarına hizmet etmediği, çalışan bireylerin de arzu ve ihtiyaçlarının önemli olduğunu vurgulayan yeni bir yönetim yaklaşımı ortaya çıkar. Bu yaklaşım neoklasik veya insan ilişkileri yaklaşımı olarak adlandırılır. 1950-1960 yılları arasında tüm dünyada klasik yönetim görüşünün terkedilerek insan ilişkileri yaklaşımının yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümünde kullanıldığı görülür⁸⁰. 1960-1970 yılları arasında yönetimde yetke analizleri, önderlik araştırmaları, endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma konuları güncellik kazanır. 1970-1980 yıllarında ise sistem yaklaşımı ön plana çıkar.

20 yy. içerisinde çok değişik yaklaşımlar birbirini izler şekilde gündeme gelmiştir. Henry Koontz yönetim yaklaşımlarındaki bu sürekli değişim için "Yönetim Karmaşası-Management Jungle" benzetmesini yapar⁸¹. 1961 yılında gündemde olan 5 yaklaşım için bu benzetmeyi yaparken, 1980 yılındaki değerlendirmesinde karmaşanın daha da genişlediğini en azından 11 ayrı yönetim yaklaşımının gündemde yer aldığını not etmiştir.

McGregor'un X ve Y kuramı yönetim yaklaşımlarının çalışmaya bakışını değerlendirmede önemli bir aşamadır. Taylor ve Fayol'un isimleriyle anılan Klasik Yönetim Kuramını X kuramı olarak isimlendiren McGregor, "Human Side of

⁸⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 8. Basım, S. 12-20

⁸¹ Harold Koontz, **"The Management Theory Jungle Revisited"**, The Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1980), pp. 175-187

Enterprise - İşletmelerin İnsani Yönü" adlı kitabında bu teoriyi şiddetle eleştirmiş ve Y Kuramı adını verdiği insan ilişkileri kuramının ilkelerini ortaya koymuştur.

McGregor'a göre X kuramının 3 temel varsayımı vardır⁸²:

1) Ortalama insan işi sevmez ve imkan bulursa muhakkak işten kaçınır

2) İş sevmemeye yönelik bu insan karakterinin sonucu olarak örgütün hedeflerini başarmak için yeterli çabayı göstermeleri için çoğu kişiyi zorlamak, kontrol etmek, yönlendirmek veya ceza ile tehdit etmek gerekir.

3) Ortalama insan yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçınmayı arzular, hırs açısından yetersizdir ve güvenliğini herşeyden çok önemser.

Bu teoriye karşılık McGregor, Y Kuramının temel varsayımlarını listeler⁸³:

1) İşte fiziksel ve düşünsel çaba harcamak, oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır

2) Örgütsel hedeflere yönelik çaba harcamayı sağlamanın tek yolu dışsal kontrol ve ceza tehdidi değildir. İnsan kendini adadığı hedeflere hizmet etmek üzere kendi kendini yönetip kontrol edecektir.

3) Amaçlara bağlılık, onların başarılması ile ilgili ödüllere bağlıdır.

4) Elverişli koşullar sağlandığı takdirde ortalama insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.

5) Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan hayal gücü, ustalık ve yaratıcılığı üst seviyede uygulayabilme kapasitesi insanlar arasında sınırlı değil, yaygın bir şekilde dağıtılmıştır.

6) Çağdaş endüstriyel hayat şartlarında ortalama insanın entellektüel potansiyeli sadece kısmen kullanılır.

⁸² D. McGregor, **Human Side of Enterprise**, McGraw-Hill Professional, 2006, S.43

⁸³ D. McGregor, **a.g.e.**, S.59-60

X kuramı verimsiz bir organizasyona sebep aranıyorsa kolay bir çıkış kapısı sunar: Çalışmak zorunda olduğumuz insanların doğası. Y Teorisi ise sorunu yönetimin kucağına geri yuvarlar. Eğer çalışanlar tembel, uyuşuk, sorumluluktan kaçan, yaratıcılıktan uzak çalışanlarsa bunun sebebi uygulamadaki yanlış yönetim pratikleridir.

Y kuramı çerçevesinde değerlendirebileceğimiz, insana önem veren ve çalışma ortamı ile çalışan arasındaki uyumsuzlukları yok etmeye çalışan başka görüşler de literatürde yer almıştır. Örneğin Chris Argyris kişinin sorumluluk alanının artması ile daha da olgunlaştığını, hem kendisi hem de işletme için daha yararlı faaliyetlerde bulunabildiğini iddia eder. Olgunlaşma Kuramı adını verdiği bu yaklaşımda, işletmelerin çalışanların olgunlaşmamasına sebep olan ortamlarını sorgular. İşletmelerdeki sosyal, yönetsel ve psikolojik sorunların temelinde olgun davranış eksiklikleri yatmaktadır.

McGregor'un insana değer veren, katılımcı yaklaşımını paylaştığı Likert de yönetim yaklaşımlarını görev eğilimli, otoriter ve biçimsel olandan grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayalı ilişkilere eğilimli olana doğru dört kademe sınıflandırmıştır. Örgütün Sistem 4 yaklaşımı adını verdiği katılımcı yaklaşıma ne ölçüde yakınsa o ölçüde başarılı olacağını iddia eder.

Klasik yönetim yaklaşımının önemle üzerinde durduğu üç konu. etkinlik, genel ilkeler ve en iyi örgütsel yapı konularıdır⁸⁴. Neoklasik yaklaşımda insan unsuruna dikkat çekilmiş, katılımcı bir örgüt yapısının en iyi örgüt yapısı olduğu iddia edilmiştir. Bu iki yaklaşımı izleyen dönemde ise Durumsallık Yaklaşımı gündeme gelmiş, örgüt yapısını çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekillen alan bir yapı olarak görmüştür. Bu yaklaşıma göre en iyi örgütsel yapı durumdan duruma değişir.

1970'li yılların ortalarından itibaren yönetim ve organizasyon konularında yeni düşünceler ortaya çıkmıştır. Bu dönemi akademisyenler Modern Sonrası olarak isimlendirirler. Yalın yönetim, Süreç Yenileme, Toplam Kalite Yönetimi, Öğrenen Organizasyon, Kademe Azaltma, İşletmelerarası Karşılaştırma, Dış Kaynaklardan

⁸⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 9. Bası, S. 266

Yararlanma, Küçülme, Şebeke Türü Organizasyon ve Personel Güçlendirme bu yaklaşımların başlıcalarıdır.

Bu tezin konusu olan Güçlendirme Yaklaşımı da dahil olmak üzere tüm bu yaklaşımların temel arayışı işletmelerde rasyonellik ve etkinlik olmuştur. İşletmenin çıkarlarını çalışanın çıkarlarının önünde tutan bir bakış açısı ile amaç, işletmenin çıkarlarına hizmet ettiği ölçüde çalışanın da çıkarlarını gözetmek olmuştur.

Bu yeni yönetim yaklaşımları döneminde Hackman ve Oldham da İş Özellikleri Modelini, iş tasarımı aktiviteleri üzerine odaklanarak geliştirirler. 1980 yılında yayınladıkları kitaplarında işin tasarimsal olarak yanlış olduğu durumlarda çalışanın motivasyonunun işin tasarımını değiştirmeden sağlanamayacağını iddia ederler⁸⁵. İşin tasarımına yönelik bu çalışma, bu tez kapsamında incelenen iş karmaşıklığı kavramı için de referans noktasıdır. İş Özellikleri modeli kapsamında ele alınan yedi temel iş özelliğinden beşini kullanarak hesaplanan MPS endeksi, iş karmaşıklığı seviyesini ölçümlemek amacıyla çeşitli araştırmalarda kullanılır. İzleyen bölümde iş karmaşıklığı kavramı ele alınırken, iş özellikleri modeli de daha kapsamlı tanıtılacaktır.

⁸⁵ J.R.Hackman, G.R.Oldham, **Work Redesign**, Addison-Wesley, 1980

2 İŞİN KARMAŞIKLIĞI

Bu bölümde işin karmaşıklığı⁸⁶ kavramı ele alınmıştır. Tanımın subjektif ve objektif değerlendirmeleri hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

2.1 İşin Karmaşıklığı Kavramı

İş tasarımının çalışanın performansını etkiliyor oluşu yönetim bilimince iş organizasyonlarını iyileştirme amaçlı kullanılan temel bir gerçektir. İş karmaşıklığı ve bu kavramın tam zıt boyutu olan işin rutinliği/basitliği, iş tasarımı kapsamında yapılan çalışmalarda ele alınan temel kavramlardır. İşin karmaşıklığını anlamak için öncelikle iş tasarımı kapsamında geliştirilmiş İş Özellikleri Modelini anlamak gerekir.

Oldman ve Hackman tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli, işyerinde çalışanın kalitesine ve iş tecrübesine uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanmasını ve çalışanın verimliliğini arttırmayı amaçlar. İşin motivasyonel potansiyelini artıran ana iş boyutları: beceri çeşitliliği, işin bütünlüğü, işin önemi, otonomi ve geri-bildirimdir.

Beceri çeşitliliği, çalışanın yaptığı bir işi oluşturan farklı faaliyetlerin sayısıdır⁸⁷. İşin bütünlüğü, çalışanın başardığı toplam işin kavranabilir başlangıç ve bitiş noktalarının olması ve diğer işlerden ayırtedilebilir niteliğinin bulunmasıdır. İşin önemi, işin firma ve müşteri nezdinde önemli bir iş olarak algılanabilme derecesidir. Otonomi, çalışanın iş planlamada ve onu başarmada sahip olduğu özgürlük, serbest karar vericilik derecesidir. Geri-bildirim, işi yapan çalışana onun başarısı hakkında bilgi sağlama, hatalarını görme ve düzeltme, başarıları ile kendine güvenini arttırma durumudur.

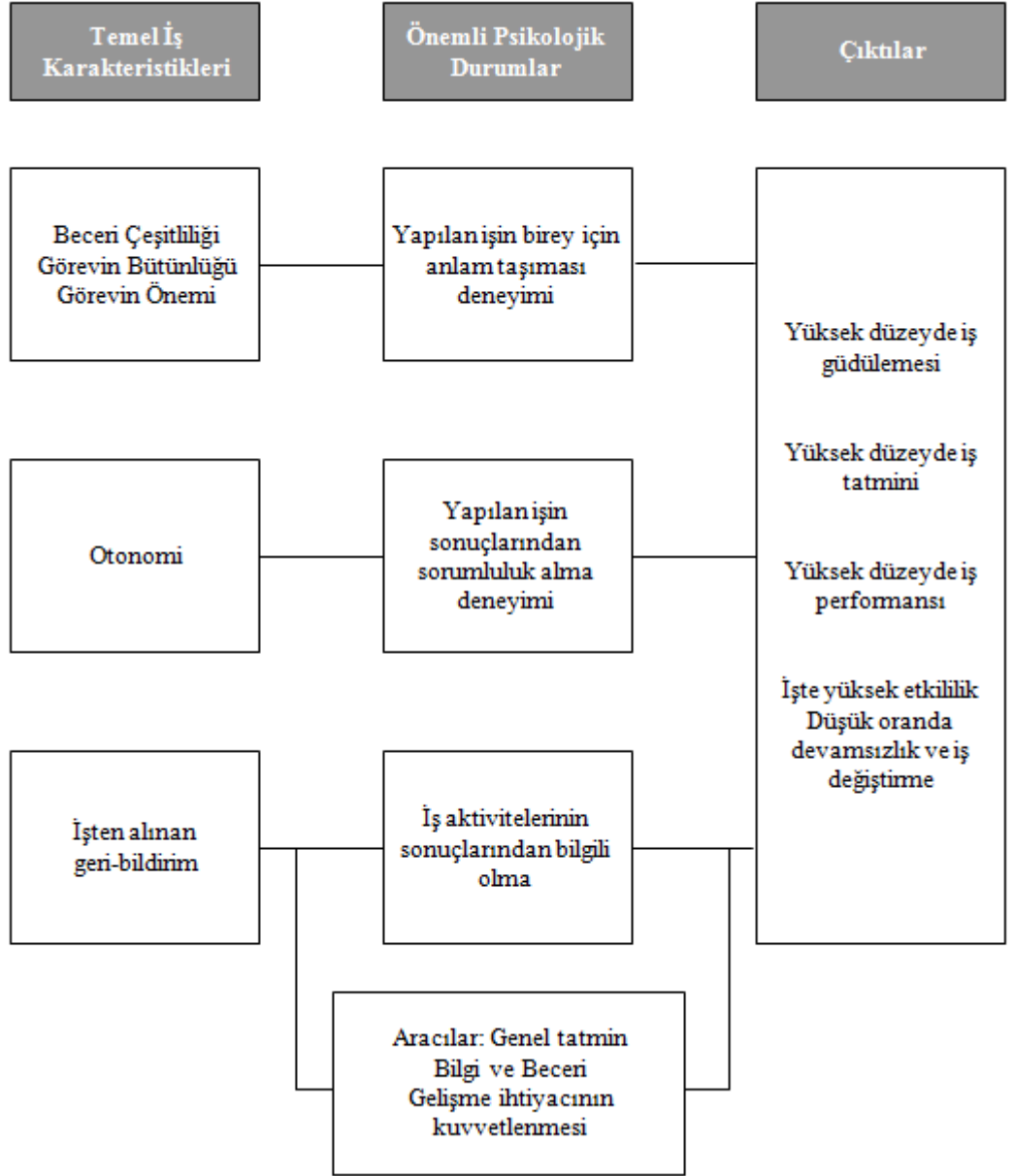
Modelin temel bileşenleri Şekil 1'de gösterilmiştir⁸⁸.

⁸⁶ “İşin Karmaşıklığı” İngilizce’de “Job Complexity” olarak ifade edilen kavramın tercümesidir. Ne yazık ki karmaşıklık, complexity kelimesinin anlamını tam olarak karşılamamaktadır.

⁸⁷ E. Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 8. Basım, S. 549

⁸⁸ R.J.Hackman and G.Oldham, **Work Redesign**, Reading, MA: Addison Wesley,1980., Tercüme: Prof. Dr. Enver Özkalp, Örgütlerde işin çalışanlar için anlamı ve iş dizaynı, Kamu-İş; C: 7, S: 2/2003

Şekil 1. İş Özellikleri Modeli



İş karmaşıklığı bir işin ne ölçüde çok boyutlu olduğu ve ne kadar zor yapıldığıdır⁸⁹. Karmaşık bir iş Oldham ve Cummings'e göre aşağıdaki özelliklere sahip olan iştir⁹⁰:

- İşin tamamlanması için çok çeşitli beceri ve yeteneklerin kullanılması gerektirir
- Çalışanın bütün, kendi başına farkedilebilir bir parça işi başından sonuna tamamlamasını içerir
- Çalışanın iş prosedürlerine ve zaman planlamasına karar vermesinde özgürlük ve inisiyatif sağlar.
- Çalışana performans etkinliği hakkında (işin kendisi) direkt bilgi sağlar.
- Şirket içi veya dışında yeralan insanların hayatları üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Bu beş özellik, Oldham ve Hackman tarafından geliştirilen iş özellikleri modelinde yer alan beş temel iş özelliğidir. Bu beş temel boyutun ölçümleriyle hesaplanan MPS (Motivating Potential Score), Oldham ve Cummings tarafından İş Karmaşıklığını ölçme amaçlı kullanılır⁹¹.

⁸⁹ S.E Humphrey, J.D. Nahrgang, F.P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature", Journal of Applied Psychology 2007, Vol. 92, No. 5, 1332–1356

⁹⁰ G.R. Oldham, , A. Cummings, "Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee, California Management Review", Fall 1997, 40,1,S:22-38

⁹¹ G.R. Oldham, A. Cummings, a.g.m., S 607

MPS (Motivating Potential Score) endeksi çeşitli ampirik çalışmalarda iş karmaşıklığını ölçmek amaçlı kullanılmıştır⁹². Bu endeksin hesaplanmasında Oldman ve Hackman'ın İş Değerlendirme Formunda ölçümlenen ilk beş iş özelliği özel bir formül içerisinde kullanılır:

$$\text{MPS} = (\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{İşin Bütünlüğü} + \text{İşin Önemi}) * \text{Otonomi} * \text{İşten Geri Bildirim} / 3$$

İşin karmaşıklığının subjektif ve objektif olmak üzere iki farklı boyutu vardır. Bu nedenle işin karmaşıklığı için iki farklı ölçümlene yapılabilir. İşin objektif olarak ne kadar karmaşık olduğundan bağımsız olarak çalışan tarafından algılanan karmaşıklık derecesi de ölçümlenebilir.

Objektif olarak karmaşık bir iş, bir çalışana çok karmaşık gelirken, diğer bir çalışana basit gelebilir. Aynı şekilde objektif olarak basit bir iş de, bir çalışana çok basit gelirken, diğer bir çalışana çok karmaşık gelebilir. Normal şartlarda bu iki iş karmaşıklığı ölçümünün birbiri ile doğrusal bir ilişkide olmaları beklenir. Bu konu üzerine yapılan akademik araştırmalarda objektif iş karmaşıklığının algılanan iş karmaşıklığı ile doğrusal bir ilişkide olduğu tespit edilmiştir⁹³. Bu çalışmada kullanılan DOT değerlendirmesi, objektif bir iş karmaşıklığı değerlendirmesi ölçüğüdür. MPS değerlendirmesi ise, işin algılanan karmaşıklığını ölçümler. MPS'i oluşturan beş temel iş tasarım boyutu aşağıda tanıtılmıştır:

2.2 İş Karmaşıklığının Boyutları

Beceri çeşitliliği, çalışanın yaptığı bir işi oluşturan farklı faaliyetlerin sayısıdır⁹⁴. Hackman ve Oldham'a göre, eğer bir iş çalışanın yeteneklerini zorlamasını gerektiriyorsa, çalışanın böyle bir işi daha az çeşitlilik içeren işlere göre daha anlamlı bulması beklenir. Yeteneklerin gelişmesi ve zorlanması imkanının bulunması işin

⁹² G.R.Ferris, D.C. Gilmore, "A Methodological Note on Job Complexity Indexes", Journal of Applied Psychology, 1985, Vol 70, No.1, S 225-227. Tharenau, P., Harker, P., "Moderating Influence of Self-Esteem on Relationships Between Job Complexity", Performance, and Satisfaction, Journal of Applied Psychology 1984, Vol 69, No 4, 623-632

⁹³ T.A. Judge, J.E.Bono, E.A. Locke, "Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics", Journal of Applied Psychology, 2000, Vol. 85, No. 2, 237-249

⁹⁴ G.R. Oldham, J.R. Hackman, **Work Redesign**, S. 78

anlamli bulunmasi için o kadar önemlidir ki, için öneminden bağımsız olarak çalışana içinde anlam sağlayabilir.

Çalışmamızda kullanılan JDS anketinde bu boyut  ifade ile değerlendirilmiştir. Için ne kadar çeşitlilik içerdiği, için çalışırken ne kadar değişik şeyler yapmayı gerektirdiği, değişik yetenek ve becerileri ne ölçüde kullandırdığı sorgulanmıştır.

Için bütünlüğü, çalışanın başardığı toplam için kavranabilir başlangıç ve bitiş noktalarının olması ve diğer işlerden ayırtedilebilir niteliğinin bulunmasıdır. Için ne ölçüde "bütün" ve "kendi başına farkedilebilir bir parça" işi kapsadığına, için ne ölçüde net bir başlangıcı ve sonu olan, bütün bir parça çalışma olduğuna veya başka kişiler ve otomatik makinalar tarafından bitirilen bütün bir için sadece ufak bir parçası olup olmadığına bağlıdır.

Için nemi, için firma ve müşteri nezdinde önemli bir iş olarak algılanabilme derecesidir. Için ne ölçüde dikkate değer veya önemli olduğuna ve için sonuçlarının başka kimselerin yaşamlarını, mutluluklarını ne ölçüde etkilediğine bağlıdır.

Otonomi, çalışanın iş planlamada ve onu başarmada sahip olduğu özgürlük, serbest karar vericilik derecesidir. Çalışanın içinde sahip olduğu otonominin derecesine ve işi yapış şekline ne ölçüde karar verdiğine bağlıdır. Çalışmayı gerçekleştirirken çalışanın kendi kişisel inisiyatif ve iradesini kullanıp kullanmadığına göre değerlendirilir.

Geri-bildirim, işi yapan çalışana onun başarısı hakkında bilgi sağlama, hatalarını görme ve düzeltme, başarıları ile kendine güvenini arttırma durumudur. Için kendisinin çalışma performansı hakkında ne ölçüde bilgi verdiğine, yani çalışma arkadaşlarının ve amirlerin sağlayabileceği geri-bildirimlerin dışında çalışmanın kendisinin çalışanın ne ölçüde başarılı olduğuna dair ipuçları sağlayıp sağlamadığına bağlıdır.

Bu beş iş özelliğinin çalışan tarafından algılanışı ölçümlenerek için algılanan karmaşıklığı tespit edilir. Objektif olarak için ne kadar karmaşık olduğu ise ayrı bir konudur. Objektif iş karmaşıklığı lmlenme çalışmaları içersinde Amerikan alışma Bakanlığının DOT alışması en kapsamlı olanıdır. İzleyen bölümde bu çalışma tanıtılacaktır.

2.3 Objektif İş Karmaşıklığı Ölçümü (DOT)

İş Ünvanları Sözlüğü, DOT, Dictionary of Occupational Titles çalışmasının baş harflerinden oluşmuştur. İlk defa 1939 yılında Amerikan Çalışma Bakanlığı tarafından hazırlanan bu çalışma, senelerce dünyada iş özellikleri üzerine en kapsamlı çalışma olarak yer almıştır. Yaklaşık 12000 değişik işin özelliklerini listeleyen bu kapsamlı çalışma, 1998 yılında yerini ONet adı verilen başka bir çalışmaya bırakmıştır.

DOT Esas Karmaşıklık (Substantive Complexity) ölçeği sekiz temel iş özelliğinin ölçümlerinin bir ortalamasıdır. Bu özellikler: (1) işin verisel açıdan karmaşıklık seviyesi, (2) işin genel eğitimsel gelişmişlik ihtiyacı (3) işe özel eğitim süresi gerekliliği (4) zeka (öğrenme ve sorgulama yeteneği) gerekliliği (5) sözel yetenek gerekliliği (6) sayısal yetenek gerekliliği (7) soyut veya yaratıcı süreçlerin seviyesi ve (8) rutin veya sürekli süreçlerin seviyesidir. Bu skor 0 en düşük, 10 en yüksek olmak üzere her iş için değişik değerler alır. Avukatlar için 10 değerini alan bu ölçüm, dekoratör için 6, barmen için 1.9 değerini alır.

DOT iş karmaşıklığı ölçümleri, iş grupları için yapılan değerlendirmeleri sunar. Örneğin Polis Memuru için verilen DOT iş karmaşıklığı değerlendirmesi spesifik bir polisin işi için yapılan bir iş karmaşıklığı değerlendirmesi değildir. DOT değerlendirmesi, emniyet birimlerinde çalışan polisler için hesaplanan ortalama bir iş karmaşıklığı ölçümlemesini temsil eder⁹⁵.

Esas Karmaşıklık Ölçeği ve MPS ölçümleri kavramsal olarak birbirine benzerler çünkü her ikisi de çalışanların beceri ve otonomilerini değerlendirirler⁹⁶. Diğer yandan bu iki ölçek birbirinden çeşitli açılardan farklıdır. DOT ölçümleri, işlerin fonksiyonel gereklilikleri, iş için gerekli çalışan özellikleri ve iş tercihleri gibi MPS tarafından ölçülmemiş özellikleri de değerlendirir. DOT tüm işlere uygulanan genel bir endekstir ama MPS çalışanların işlerini kendilerine özgü

⁹⁵ T.A. Judge, J.E. Bono, E.A. Locke, "Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics", Journal of Applied Psychology, 2000, Vol. 85, No. 2, 237-249

⁹⁶ J.L. Xie, G. Johns, "Can Job scope be too high, Academy of Management Journal", Oct 1995; 38,5,S. 1288

algılayışlarını değerlendirir. MPS ile aynı iş farklı kişilerce farklı şekillerde değerlendirilebilir.

İşin DOT kodunun ortadaki 3 rakamı, o işin Veri (Data), İnsanlar (People) ve Nesnelere (Things) boyutlarındaki karmaşıklık gereksinimlerine göre derecelendirilmelerini gösterir. Özellikle Veri boyutu, işin karmaşıklığı üzerine yapılan araştırmalarda bir ölçeklendirme aracı olarak kullanılmıştır⁹⁷.

DOT 1998 yılında yerini ONet çalışmasına bırakmıştır. ONet, DOT çalışmasına çok benzese de farklı özellikleri bünyesinde barındırır. Çalışmamız kapsamında incelediğimiz iş karmaşıklığı boyutunda genel bir endeks sunmayan ONet, yine de sunduğu çeşitli iş özellikleri bilgileriyle, işin karmaşıklığına yönelik değerlendirmeler yapmaya imkan tanır.

İşin tasarimsal olarak yanlış olduğu durumlarda çalışanın motivasyonunun işin tasarımı değiştirilmeden sağlanamayacağından daha önce bahsedilmişti. Bir sonraki bölümde ele alınacak olan güçlendirme yaklaşımı çalışan motivasyonunu sağlamada önemli bir araçtır. Bu aracın tüm işler için karmaşık rutin ayırımı yapılmaksızın uygulanması ve uygulamada karşılaşılan başarısızlıklar yönetim çevrelerinde güçlendirme yaklaşımına tereddütlerle yaklaşılmasına sebep vermiştir. İşin karmaşıklığının güçlendirme yaklaşımı üzerinde etkisini ampirik bir araştırma ile değerlendirmeden önce, izleyen bölümde güçlendirme yaklaşımı tanıtılacaktır.

⁹⁷ M.C. Sturman, A.R. Chermie, L.H. Cashen, "The Impact of Job Complexity and Performance Measurement on the Temporal Consistency, Stability, and Test-Retest Reliability of Employee Job Performance Ratings", Journal of Applied Psychology 2005, Vol.90, No.2, 269–283

3 GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMI

Bu bölümde öncelikle güçlendirme ve ilişkili kavramlar ele alınmaktadır. Daha sonra güçlendirme uygulamasındaki temel unsurlar incelenmektedir. Güçlendirme uygulamalarının iş sonuçlarına olan etkileri ne yazık ki teorideki kadar başarılı değildir. Güçlendirmenin işte yabancılaşma sorununa bir çözüm sunup sunmadığı ve güçlendirme iş karmaşıklığı ilişkisi en son kısımda ele alınmaktadır.

3.1 Güçlendirme ile İlişkili Kavramlar

Güçlendirme yaklaşımı, Spreitzer ve Doneson'un da belirttiği gibi politik felsefenin en temel sorularının yanıtlarıyla uğraşır⁹⁸. Politik felsefenin temel sorunları gücün doğası, şehirdeki vatandaşın rolü ve sivil hayatta adaletin sağlanması iken; güçlendirme yaklaşımında ele alınan temel sorunlar işyerinde güç ve bu gücün kaynakları, çalışanın çalışma hayatındaki rolü ve işyerinde adaletin sağlanmasıdır. Güçlendirme (Empowerment) kavramını incelemeden önce Güç (Power) kavramının anlamını netleştirmek bu nedenle zorunludur. Güçlendiriyoruz ama ne ile? Bunu anlamadan "güç vermenin- güçlendirmenin" anlaşılması mümkün olamaz.

Russell "Güç" adlı kitabında insanın sınırsız arzularından en temel ikisinin güç ve zafer için duyulan arzular olduğunu yazıyor⁹⁹. Russell'a göre enerji fizik bilimi için ne kadar temel bir kavram ise güç kavramı da sosyal bilimlerde o kadar temel bir kavramdır.

Güç, başkalarını etkileyebilme, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir¹⁰⁰. Kişiler bu etkilemeyi ancak belirli güç kaynaklarından yararlanarak başarırlar. Bu kaynakların popüler bir sınıflandırması French ve Raven tarafından yapılmıştır¹⁰¹. Bu sınıflandırmaya göre, Zorlayıcı Güç (Coercive Power), Yasal Güç (Legitimate Power), Ödüllendirme Gücü (Reward Power), Benzeşim Gücü (Referent

⁹⁸ G. M. Spreitzer, D. Doneson, "Musings on the Past and Future of Employee Empowerment", Handbook of Organization Development, Chapter 17, Thousand Oaks: Sage., 2008S.3

⁹⁹ B. Russell, **The Impulse to Power**, Giriş Bölümü, <http://evans-experientialism.freewebspace.com/russell04.htm>

¹⁰⁰ T. Koçel, **a.g.e**, S. 565

¹⁰¹ J. P. French, B. Raven, "The bases of social power", http://changingminds.org/explanations/power/french_and_raven.htm

Power) ve Uzmanlık Gücü (Expert Power) etkilemeyi gerçekleştirecek kişinin yardım alabileceği beş önemli kaynaktır.

Araştırma konusu olan "Güçlendirme" kapsamındaki güç kelimesi çalışana verilen gücü ifade eder. Bu anlamda çalışanın sahip olacağı güç, yukarıda listelediğimiz güç kaynaklarından çalışanların iş ortamında daha fazla faydalandırılmasını ifade eder. Daha fazla uzmanlaşma şansı, daha fazla bilgiye ulaşabilme şansı, daha çok karar verebilme şansı gibi güç kaynaklarından elde edilecek güç ile çalışan güçlendirilir.

Hardy ve Sullivan'ın geliştirdikleri gücün kullanımı ile ilgili dört boyutlu modeli incelemek, güçlendirme kapsamında gücün ne ifade ettiğini netleştirmek için faydalı olacaktır¹⁰². Bu modelin ilk boyutuna göre güç, karar verme süreçlerinin sonuçlarını etkilemek üzere çeşitli kaynakların kullanımı vasıtasıyla uygulanır. Dolayısıyla bilgi, tecrübe, ödüller ve para gibi kaynakların kontrolüne sahip olabilenler güce sahiptirler. İkinci boyuta göre güç, bu karar verme süreçlerine erişimin kontrolüyle uygulanır. Bir organizasyonda resmi karar verme süreçlerinde hiç değerlendirilmeyen çatışmalar varolabilir. Ajandalar sadece tercih edilen sorunlarla meşguldür. Bazı çatışma konuları bilinçli olarak gündeme alınmaz. Karar verme süreçlerinde gündeme gelebilmek, güce sahip olmaktır. Üçüncü boyuta göre güç, kültürel ve normatif varsayımlarla gücün meşrulaştırıldığı hegemonik süreçlerle uygulanır. Güç sadece çatışmalarla gündeme gelmez. Kişilerin algılamaları, farkındalıkları ve tercihleri öyle şekillendirilmiş olabilir ki, çatışma hiç ortaya çıkmıyor olabilir. Güç sadece çatışmayı çözmede değil, daha ilk planda çatışma ortaya çıkmadan uygulanıyor olabilir. Dördüncü boyut temelde Foucault'nun çalışmalarından esin alır. Bu bakış açısına göre herkes varolan söylemin bir parçasıdır. Varolan güç ilişkilerini değerlendirip eleştiren araştırmacı da varolan güç sisteminin dışında bir birey değildir. Bazı aktörler varolan güç ilişkilerinden faydalanıyor olabilirler, ama ne o ilişkileri kontrol edebilirler ne de o ilişkilerin dışında yer alabilirler. Gerçek güçlendirme, sistem temelden bir dönüşüm geçirmeden söz konusu olamaz.

¹⁰² C. Hardy, S.L.O Sullivan, "The Power behind Empowerment: Implications for Research and Practice", Human Relations, Apr 1998, 51,4, S. 452-453

Foucault seks, delilik gibi kavramları derinlemesine incelerken bilinen güç odaklarının ötesinde güç odaklarına dikkatimizi çekmiştir¹⁰³. Gelişmiş izleme (surveillance) teknikleri, iş arkadaşları vasıtasıyla gerçekleşen izlemeler (peer surveillance) ve kültürü hedef alan kontroller geleneksel bürokratik kontrollerin yerini almıştır. Güçlendirme yaklaşımını destekleyen akademisyenlerin iddialarının aksine, kontrol teknolojilerindeki bu yeni gelişimler yönetimin çalışma hayatı üzerindeki tahakküm gücünü (managerial gaze) arttırmıştır.

Gücün birinci boyutu kapsamında düşünürsek güçlendirme faaliyetleri ile çalışana bazı güç kaynakların aktarımı sağlanır. İşten çıkarma, işe alma, ödüllendirme hakkı gibi güç kaynakları üst yönetimin insiyatifinde kalsa da, bilgi, finans gibi güç kaynaklarının bir kısmı çalışana aktarılır. Gücün ikinci boyutu kapsamında düşünüldüğünde, güçlendirme faaliyetleri ile birlikte çalışanlar daha önceden dışında bırakıldıkları bazı karar verme süreçlerine katılım hakkı elde ederler. Yine de bu katılımın sınırları üst yönetim tarafından belirlenir. Gücün üçüncü boyutu kapsamında düşünüldüğünde güçlendirme faaliyetleri, yönetim tarafından çalışanların davranışlarını organizasyon amaçları doğrultusunda yönlendirmeye yönelik araçlardır. “Takım çalışması”, “ekip ruhu”, “ortak”, “koç” gibi kelimelerden oluşan bir terminolojik donanımla, çalışan ve organizasyon amaçlarının çakıştığı izlenimi yaratılmaya çalışılır. Bu kapsamda güç çalışanlardan ziyade yönetenlerdedir. Gücün dördüncü boyutu kapsamında düşünüldüğünde güçlendirme faaliyetleri ile varolan güç sistemi içerisinde elde edilebilecekler sınırlıdır. Ama yine de ilk üç boyut kapsamında çalışana sağlanacak güç ile kimi bireylerin iş hayatı tecrübelerinde pozitif sonuçlar yaratılabilir.

Yönetimsel bir proje olarak güçlendirme, yabancılaşma problemini işçi sendikalarının yapmaya çalıştığı gibi çalışanların maddi koşullarını değiştirerek çözmek yerine, çalışanların psikolojik durumlarını yöneterek çözmeye çalışır¹⁰⁴. Mir'e göre, Taylorizm ile beraber artan bir kontrol ve tahakküm sisteminden bu kucaklayıcı (embracing) psikolojik yaklaşıma geçiş, gücün kullanımında kalitatif bir

¹⁰³ Ed Barratt, "Foucault, Foucauldianism, and HRM", Per. Review, Vol 31, No2, 2002, pp.189-204

¹⁰⁴ Mir Ali, Mir Riza, "Producing the governable employee the strategic deployment of workplace empowerment", Cultural Dynamics, Sage Publications, S. 64

fark yaratıldığı izlenimi verir. Ama aslında hem tahakküm hem de kucaklama aynı rejimin araçlarıdır.

Kizilos'un belirttiği gibi, "İnsiyatif alan" ama sadece "uygun insiyatifleri alan", "Risk alan" ama hep "gerçekte riskli olmayan riskleri alan", "fikir üreten" ama sadece "harika fikirler üreten" , "kendi başına problem çözen" ama asla "hata yapmayan", "aklından geçenleri söylemekten çekinmeyen" ama asla " diklenmeyen", "şirkete her zaman elinden gelenin en iyisini veren" ama asla " şirketin buna karşılık ona ne verdiği gibi nahoş soruları sormayan" çalışanlara sahip olmak ne kadar güzel olur. Kısaca çalışanlara gerçekte hiç güç vermeden güçlendirmek ne güzel olur¹⁰⁵.

Güçlendirme kavramının sıkça karıştırıldığı kavramlardan birisi motivasyondur. Motivasyon teorileri kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken güçlendirme, çalışanların kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır¹⁰⁶.

Güçlendirme çalışanları motive etmekte kullanılan bir araçtır. Yönetimin sadece güç ve kontrolü çalışana bırakmasıyla güçlendirme gerçekleşmez. Aynı zamanda çalışanın bu gücü talep edebilme ve yönetebilme becerisine sahip olması, sahip değilse bile, bu becerinin kendine kazandırılması gerekir¹⁰⁷. Motivasyon kavramında kontrol edilen, yönlendirilen bir çalışan profili vardır. Güçlendirme kavramında ise kontrol çalışandadır. İşletmenin güçlendirme uygulamasına gitmesindeki amacı, çalışanın kendini yetiştirmesi ve işiyle ilgili kararları üst düzey desteği duymadan alabilecek duruma gelmesidir.

Güçlendirme kavramının sıkça karıştırıldığı kavramlardan birisi de yetki devridir. Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş karar verme yetkisini, kendi isteği ile bir astına vermesi ve gerekli gördüğünde tekrar

¹⁰⁵ P.Kizilos, "Crazy About Empowerment?", Training; Dec1990; 27,12;ABI/INFORM Global, S.56

¹⁰⁶ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, S. 12

¹⁰⁷ G. Çöl, "Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması", www.Isgucdergi.org, 2004/ Cilt: 6 Sayı: 2 Sıra: 6 / No: 228

geriye alması sürecidir. Bu yetki devri ondan tamamen vazgeçmek anlamına gelmez. Temel yetkiler yine yöneticidedir.

Görev ve sorumluluğun asta verilmesi açısından güçlendirme ve yetki devri benzerlik gösterir¹⁰⁸. Ancak yetki devrinin temelinde yöneticinin yetkiyi devretmesine rağmen işin yapılış metodları ve görev tanımları aracılığı ile çalışanların yönlendirilmesi ve sonucun kontrolü anlayışı vardır. Çalışanın yaptığı işi daha iyi bildiği ve bilebileceği anlayışından yola çıkan güçlendirme ise, çalışanın uzmanlığını arttırarak fırsatları görmesini ve gerekli kararları kendi başına verebilmesini sağlar ve çalışanı işinin sahibi haline getirmeye çalışır. Güçlendirmede hem işi yapmak için gerekli olan yetki hem de işin sonucundan doğan sorumluluk çalışana aittir.

Güçlendirme kavramının sıkça karıştırıldığı kavramlardan birisi de yönetime katılmadır. Yönetime katılma, çalışanların işletmenin karar alma sürecine katılmaları anlamına gelir¹⁰⁹. Yönetime katılma üç önemli özelliğe sahiptir. Bu özellikler:

- Örgütün alt yönetim kademelerinin veya çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici (veya işveren) ile çalışan arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulması'dır¹¹⁰.

Güçlendirme çalışanların yönetime daha fazla katılmalarını hedefler. Dolayısıyla belirli yetkilerin devrini, çalışanların yönetime katılımını gerektirecektir. Ama hem yönetime katılımın hem de yetki devrinin ötesinde bir anlayışı gerektirir. Güçlendirme çalışanın uzmanlık bilgisine güvenmeyi ve onun işe karşı tutumunu

¹⁰⁸ G. Çöl, "Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması", www.lsgucdergi.org, 2004/ Cilt: 6 Sayı: 2 Sıra: 6 / No: 228

¹⁰⁹ S. Doğan, **Personel Güçlendirme**, S. 12

¹¹⁰ E. Eren, **a.g.e**, S.401

değiştirmeyi, kendisini işinin sahibi gibi görmesini gerektirir. Geçici ve tercihe dayalı bir seçim değildir. Bu nedenle de güçlendirme katılımı kapsar, fakat her katılım güçlendirmeyi içermez.

İş Zenginleştirme, İş Tasarımı yaklaşımlarından biridir. İş Tasarımı, verimliliği yükseltme ve bireyin tatminini arttırmak için iş yapılandırmasının motivasyon yaklaşımlarına uygulanmasıdır¹¹¹. Diğer bir deyişle, işin yapısı değiştirilerek, iş çalışana daha uygun hale getirilir ve böylece çalışanın iş yapma arzusu artar. İş Zenginleştirme, çalışanın sadece işin icrasını yapmasına değil, onun planlanmasına, nasıl yapılacağına ilişkin kararlara katılmasına imkan verilmesidir.

İş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden oldukça farklıdır. Bu farklardan birincisi; güçlendirmede çalışanın kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede çalışanlar, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da bu durum, işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. İkinci olarak, güçlendirme çalışanların sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. Bu nedenle yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedir. Bunun tersi de doğrudur. Üçüncü bir farklılık ise güçlendirme birey ve onun iş çevresi ile ilişkisine odaklanırken, iş zenginleştirme kavramlarının hem bireysel seviyedeki analizlerde hem de takım seviyesindeki analizlerde kullanılmasıdır¹¹².

Oldman ve Hackman tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli, işyerinde çalışanın kalitesine ve iş tecrübesine uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanmasını ve çalışanın verimliliğini arttırmayı amaçlar. İşin motivasyonel potansiyelini artıran ana iş boyutları: beceri çeşitliliği, işin bütünlüğü, işin önemi, otonomi ve geri-bildirimdir. Bu model işin karmaşıklığı kavramı incelenirken daha detaylı ele alınmıştır.

¹¹¹ E. Eren, a.g.e., S. 548

¹¹² G.M.Spreitzer, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, 1996, S. 484

Spreitzer, kendi geliştirdiği dört boyutlu psikolojik güçlendirme kavramı ile iş özellikleri modelini karşılaştırdığı bir çalışmasında, Oldman ve Hackman'ın modeliyle kendi geliştirdiği model arasında benzerlikler olduğunu kabul eder¹¹³. Spreitzer'in "anlamlılık" boyutu, Oldman ve Hackman'ın "işin anlamlılığı" boyutu ile eş anlamlıdır. Spreitzer'in "yeterlilik" boyutu, Oldman ve Hackman'ın "bilgi ve yetenek" boyutu ile benzerdir. Spreitzer'in "zgr irade" boyutu, Oldman ve Hackman'da "otonomi" olarak karşılığını bulur. Yalnız Spreitzer'in "yeterlilik" ve "zgr irade" boyutları, çalışanın bu boyutları algılayışlarını değerlendirir. Oldman ve Hackman ise "bilgi ve yetenek" ile "otonomi" boyutlarında objektif bir değerlendirmenin arayışındadır. Ayrıca "bilgi ve yetenek" Oldman ve Hackman'da beş temel iş özelliğinden biri değil, moderatör görevi gören faktörlerden biridir. Spreitzer'in "etkileme" boyutunun ise iş özellikleri modelinde bir karşılığı yoktur.

3.2 Güçlendirme Kavramı

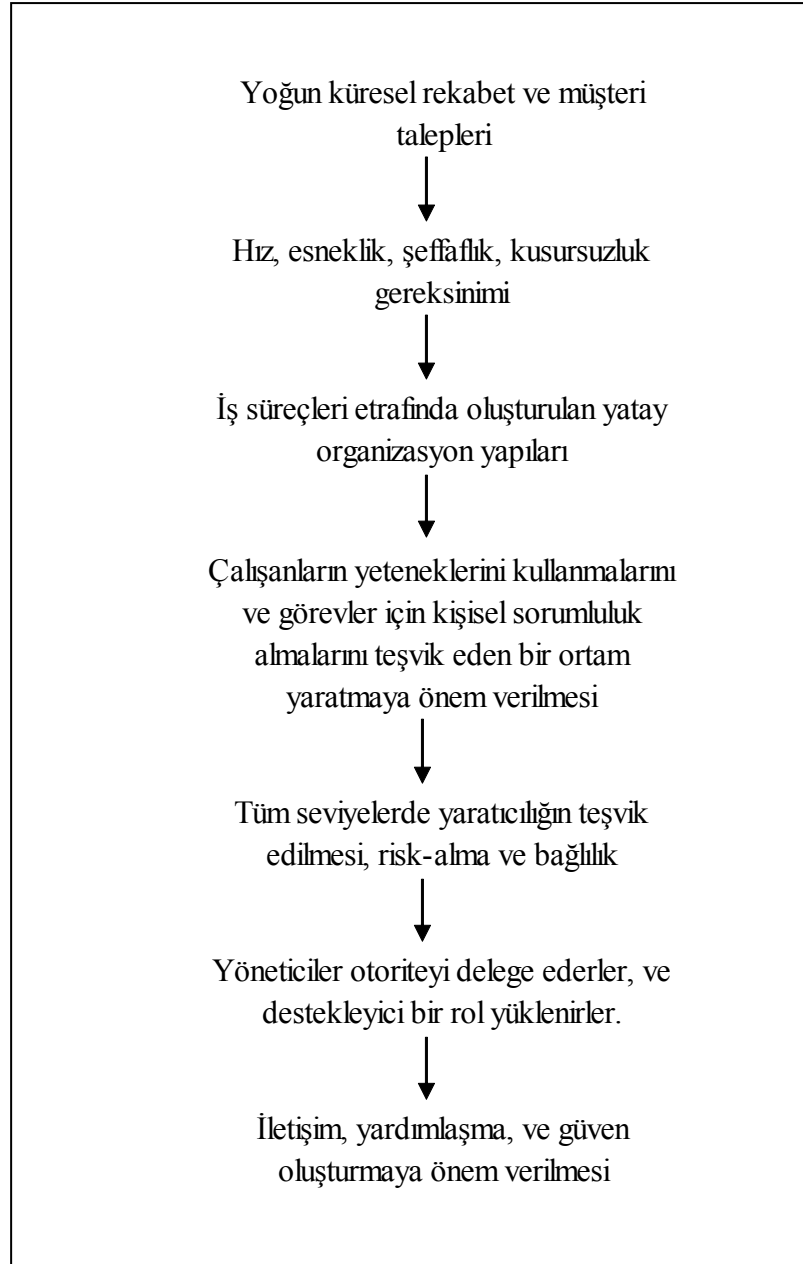
Güçlendirme yaklaşımının kökleri bilimsel yönetim yaklaşımlarından neoklasik ve insan ilişkileri yaklaşımına uzanır. Bu yaklaşım içersinde yer alan Kurt Lewin'in liderlik araştırmaları, McGregor'un X ve Y kuramları, Likert'in dört yönetim modeli çalışmaları katılımcı bir yönetim sistemini teşvik etmiştir. İnsanı önemseyen, insan unsurunu inceleyen bir yönetim öğretileri zinciri ortaya çıkmıştır. Bugün güçlendirme olarak adlandırdığımız yaklaşımın getirdiği öğretilerin kaynağı, insan ilişkileri yaklaşımı kapsamında yapılan araştırmalarda yer alır.

Coleman, güçlendirmenin neden gelip geçici bir heves olmadığını açıkladığı makalesinde, işyerlerinde güçlendirme gereksiniminin temelinde müşterinin isteklerinin ve küresel rekabetin yattığını yazıyor. Coleman'a göre güçlendirme gereksinimi Tablo 1'de gösterildiği şekilde ortaya çıkmaktadır¹¹⁴.

¹¹³ G.M.Spreitzer, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, S. 484

¹¹⁴ H.J.Coleman, "Why employee empowerment is not just a fad", Leadership & Organization Development Journal, 17/4 [1996] S. 30

Tablo 1. Güçlendirme Gereksinimi



Conger and Kanungo, güçlendirmeye iki farklı şekilde bakılabileceğini iddia etmişlerdir: İlişkisel veya motivasyonel bir yapı¹¹⁵. Eğer güçlendirmeyi ilişkisel bir yapı olarak ele alırsak, onu yönetim ve çalışan arasındaki güç paylaşımının ilişkisel dinamikleri çerçevesinde anlamak gerekecektir. Bu çerçevede güç, organizasyonel

¹¹⁵ R.N.Kanungo, "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", Journal of Business Ethics Dordrecht:May 1992. Vol. 11, Iss. 5,6, S. 413

kaynaklar üzerinde otorite veya kontrol sahibi olmak şeklinde yorumlanabilir. Webster sözlüğünde de "empower-güçlendirme" kelimesi, aynı çerçevede, "to authorize or delegate or give legal power to someone." bir kimseye kanuni güç delege etme olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonel literatürde güçlendirme kavramı için delegasyon ve karar-verme gücünün dağıtılması temeldir. Conger ve Kanungo, güçlendirmenin delegasyon yerine, bu ikinci tanıma uygun bir şekilde kişiyi yetkinleştiren, kişiyi muktedir kılan (enable) bir motivasyonel süreç olarak ele alınmasını önerir.

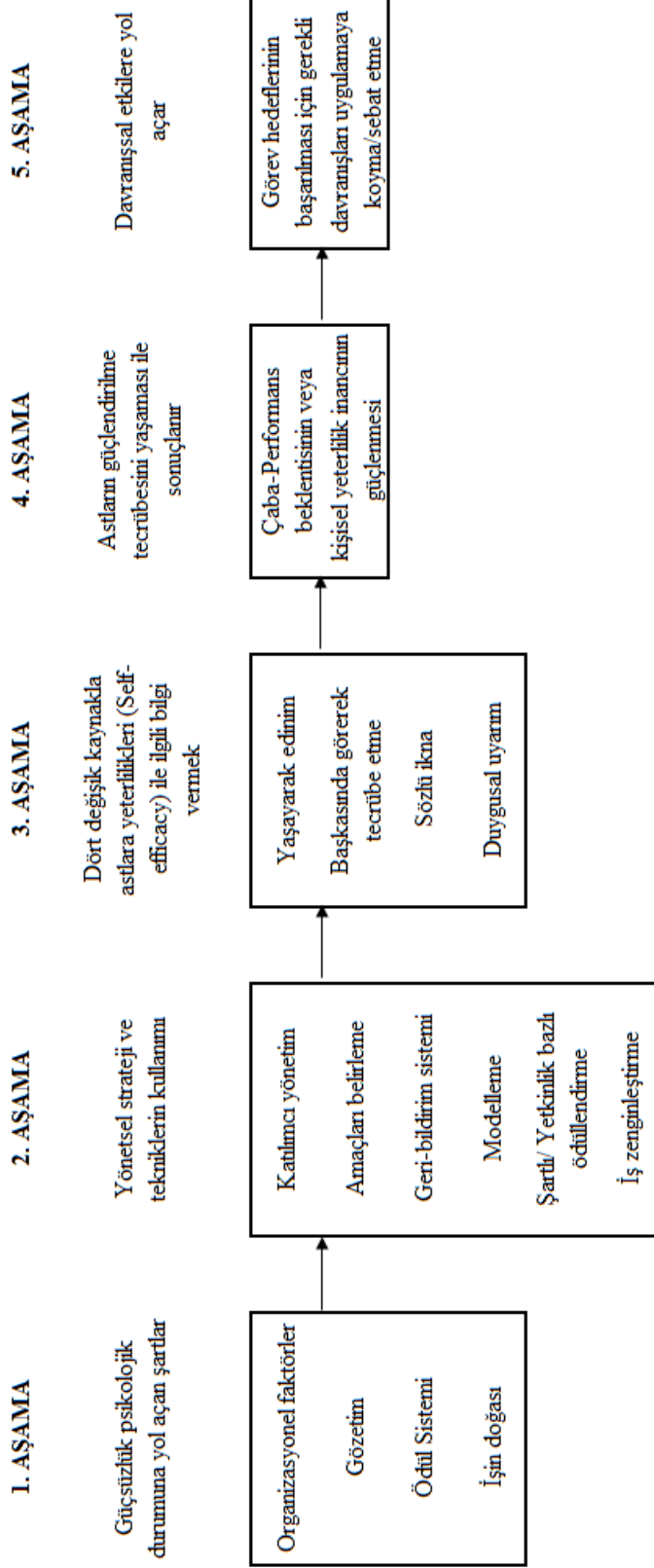
Thomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo'nun tanımını esas alarak yeni bir tanımlama yapmışlardır: "Personeli güçlendirme, çalışanlara güç vermeyi, yetki vermeyi ifade eder. Aynı zamanda çalışanları harekete geçirmeyi, onlara enerji vermeyi de kastedebilir. Bu anlamı terimin günümüzdeki motivasyonel kullanımını da en iyi şekilde kapsamaktadır. Bizce personeli güçlendirme kavramı, çalışanların güdülenmesinde klasik olmayan bir düşünceyi (paradigma) benimsediği için günümüzde popüler olmuş bulunmaktadır¹¹⁶ ".

Conger ve Kanungo'ya göre astların güçlendirilme süreci beş aşamadan oluşur¹¹⁷. Bu beş aşama Tablo 2'de tanıtılmıştır. Sürecin ilk durağı güçsüzlük hissine yol açan organizasyonel faktörlerin tespitidir. Bu tespit sonrası yöneticiler yönetsel stratejiler kullanarak bu faktörleri yok etmeye çalışırlar. Bu stratejilerin tek amacı güçsüzlük hissi veren faktörlerin yok edilmesi değildir. Bu stratejiler ile kişiye kendi yeterliliği hakkında bir geri-bildirim verilmesi de hedeflenir. Böylesi bir bilgilendirme ile dördüncü aşamaya geçilir ve astlar kendilerini güçlendirilmiş hissederler. Beşinci aşama ise astların güçlendirilmesinin davranışsal etkilerinin yaşanmasıdır.

¹¹⁶ K.W.Thomas, B.A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretative" Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, 1990, Vol 15, No 4, S. 667

¹¹⁷ J.A. Conger, R.N.Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice", Academy of Management. The Academy of Management Review; Jul 1988; 13, 3; S. 475-477

Tablo 2. Güçlendirme Süreci



Conger ve Kanungo aynı makalede organizasyonlarda kişilerin kendilerini yetersiz hissetmelerine yol açan çevresel faktörlerin de bir listesini verirler. Bu liste Tablo 3'te gösterilmiştir. Kanungo'ya göre güçlendirme yaklaşımı kapsamında uygulanan kişinin kendi kararını kendisinin vermesi (self-determination) prensibi, yabancılaşma sorunu içersinde yer alan güçsüzlük boyutuna bir cevaptır¹¹⁸.

Del Val ve Lloyd, güçlendirmeyi ölçmek üzere bir yöntem geliştirdikleri makalelerinde güçlendirme ve katılımcı yönetimi eş anlamlı olarak değerlendirirler¹¹⁹. Güçlendirmeyi, yöneticilerin karar verme süreçlerindeki güçlerini organizasyonda yer alan diğer kişilerle paylaşmaları olarak tanımlarlar.

Spreitzer'e göre güçlendirme çalışanın işindeki rolüne karşı aktif bir yönelişe sahip oluşunu ifade eder¹²⁰. Bu aktif yönelişten kasıt çalışanın işyerinde söz hakkına sahip olmasıdır. Spreitzer, güçlendirme tanımlamalarını üç ana başlık altında sınıflandırıyor¹²¹: (1) Sosyal-Yapısal Perspektif, (2) Psikolojik Perspektif, (3) Eleştirel Perspektif. Sosyal-Yapısal perspektif tanımları organizasyon üzerine odaklanır. Psikolojik Perspektif, birey ve tecrübeleri üzerine odaklanır. Eleştirel perspektif ise güçlendirmenin politik doğası, hükmetme potansiyeli üzerine odaklanır. Spreitzer bu üç farklı perspektifin birbirini tamamladığını, güçlendirmeyi anlamada herbirinin önemli bir rolü olduğunu yazıyor.

¹¹⁸ R.N. Kanungo, "**Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business**",s. 413

¹¹⁹ M.P. Del Val, B. Lloyd, "**Measuring Empowerment**", Leadership and Organizational Development Journal, 24/2, 2003, S 102-108

¹²⁰ G. M. Spreitzer, "**Psychological Empowerment in the Workplace**", Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, No 5, 1442-1465

¹²¹ G. M. Spreitzer, D. Doneson, "**Musings on the Past and Future of Employee Empowerment**", Handbook of Organization Development, Chapter 17, Thousand Oaks: Sage., 2008

Tablo 3. Güçsüzleştiren Çevresel Faktörler

Organizasyonel Faktörler

- Önemli organizasyonel değişiklik ve dönüşümler
 - Yeni girişimler
 - Rekabetin getirdiği baskı
 - Resmi, bürokratik hava
 - Zayıf iletişim/ ilişki kurma sistemleri
- Yoğun bir şekilde merkezileşmiş organizasyonel kaynaklar

Gözetim Sekli

Otoriter (Yoğun Kontrol)
Olumsuz Yaklaşım (Hatalara Odaklanma)
Mantık dışı aksiyonlar/sonuçlar

Ödül Sistemi

Rastgelelik (rastlantısal ödüllendirme)
Ödüllerin motivasyonel değerinin düşüklüğü
Yetkinlik bazlı ödüllendirmenin yokluğu
Yenilikçilik bazlı ödüllendirmenin yokluğu

İş Tasarımı

Rol belirsizliği
Yetersiz eğitim ve teknik destek
Gerçekçi olmayan hedefler
Gerekli ölçüde otorite/disiplin eksikliği
Düşük miktarda iş çeşitliliği
İş sonuçlarına direkt etkisi olan karar, toplantı, ve programlara sınırlı katılım
Gerekli ölçüde kaynak eksikliği
İlişki kurma fırsatlarının yokluğu
Çok sıkı tarif edilmiş iş rutinleri
Tepeden yönetim yapısı
Az miktarda ilerleme fırsatları
Anlamlı hedeflerin/görevlerin yokluğu
Kıdemli yöneticilerle sınırlı iletişim

Psikolojik perspektife göre güçlendirme, çalışanın işinde anlamlılık, etkileme, yeterlilik ve seçme hakkından oluşan dört boyutta kendini iyi hissetmesini ifade eder. Organizasyonda yapılacak sosyal-yapısal değişiklikler, çalışanda bu psikolojik değişimleri gerçekleştirmedikçe çalışan güçlendirilmiş olamaz.

Eleştirel perspektifi benimseyen Clegg, güçlendirilmiş çalışanın karar verme yetkisinin beraberinde güvenilirliği disipline etme ihtiyacını, gözlem ve kontroller, raporlama sistemleri gibi disiplinler uygulamaları gerektirdiğini söyler¹²². Dolayısıyla bir yanda karar verme yetkisiyle güçlendirilen çalışan, diğer yanda daha fazla kontrole maruz kalmakta ve güçlendirilme arzulanan bir uygulama olmaktan çıkmaktadır.

Tablo 4'te güçlendirme kapsamında sosyal-yapısal platformda gerçekleştirilebilecek bazı aktiviteler ve bunların psikolojik boyutla etkileşimleri gösterilmiştir¹²³.

Claydon ve Doyle, iş dünyasında güçlendirmenin bu kadar yoğun ilgi görüşünü iki temel sebeple açıklıyor¹²⁴. Birinci sebep, yönetsel kontrol problemine çözüm olarak kazan-kazan yaklaşımını öneriyor görünmesidir. İkinci sebep ise, hem organizasyon için hem de çalışanlar için ahlaki açıdan doğru bir alternatif gibi görünmesidir. Güçlendirme sadece iş açısından mantıklı bir öneri olmakla kalmaz. Hümanist bir söylemle kendini yönetme, kendini geliştirme ve kişisel gelişim gibi hedeflere ulaşmak için olanak sağlar.

¹²² S.R. Clegg, **Frameworks of Power**, Sage Publications, 1989, S. 201

¹²³ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, Sistem Yayıncılık, S. 46 Kaynak: Robbins, Stephan P., **Organizational Behaviour**, Prentice Hall, 6th Edition, 1993 S. 683

¹²⁴ T. Claydon, M. Doyle, "**Trusting me, trusting you? The ethics of employee empowerment**", **Personnel Review**, Vol. 25 No. 6, 1996, S. 13-25

Tablo 4. Çalışanları Güçlendirmede Yapılacak Bazı Faaliyetler

Faaliyetler	Ölçütler			
	Etkileme	Yeterlilik	Anlamlılık	Seçme Hakkı
Yetki Devri				x
Katılımcı Karar Verme				x
Kendi kendine yönetmeyi cesaretlendirme		x		x
İş Zenginleştirme	x		x	x
Kendi kendini yönetebilen takımlar oluşturma	x		x	x
Doğal bir geri-bildirim gerektiren görevler oluşturma	x			
Aşağıdan yukarıya performans değerlendirme			x	
Resmiyetin azaltılması				x
Çalışanı destekleyici bir kültürün yaratılması	x		x	x
Amaç geliştirmeyi cesaretlendirme	x			
Çalışanları eğitmek ve yetiştirmek		x		

Claydon ve Doyle, güçlendirmenin kapitalist iş ilişkisinin doğasında yer alan çatışmaya bir çözüm oluşturamadığını iddia eder. Güçlendirme bir yandan çalışanın kendini-yönetme, kendini-geliştirme haklarından bahsederek onay arar. Bu deontolojik etiğe uygun bir arayıştır¹²⁵. Diğer yandan ise egoist etik çerçevesinde çalışanın çıkarlarının en iyi şekilde organizasyonun çıkarlarına hizmet ederek sağlanacağını vurgular. Claydon ve Doyle, birbirine zıt etik kavramların aynı yönetsel söylemin içerisinde kullanılmasını, güçlendirme kavramına yönelik eleştirilerin ve kavram üzerindeki karmaşanın potansiyel bir kaynağı olarak görür.

¹²⁵ T. Claydon, M. Doyle, a.g.e., S.15

Du Gay, Salaman ve Rees'e göre güncel yönetsel söylemde iyi insan olmak ile iyi çalışan olmak aynı şey gibi sunulmaktadır¹²⁶. Yetkinliklere odaklanan güncel söylem, bu yetkinlikleri tanımlayıp çalışanlara ve özellikle de yöneticilere dikte ederken, işyeri için iyi olanı tarif ederken, aynı zamanda çalışan için iyi insan olmanın da tarifini yapar.

Quinn ve Spreitzer'e göre başarılı güçlendirme kişinin seçimine bağlıdır. Güçlendirilmek istemeyen bir kişiyi güçlendirmek tabii ki çok zordur. Bu durumu şu cümleyle özetlerler: "Güçlendirme, yönetimin çalışanlara yaptığı bir şey değildir. Daha ziyade çalışanların organizasyondaki rolleri hakkında sahip oldukları bir düşünce yapısıdır¹²⁷".

Manville ve Ober son yıllarda iş organizasyonlarının bürokratikleşmeden gittikçe uzaklaşmasına, otoritenin hiyerarşinin alt katlarına doğru kaymasına rağmen güçlendirmenin sınırlı kaldığını; çalışanların direk işleriyle ilgili veya kendi çalışma alanları ile ilgili konularda karar veren konumunda bulunabilmelerine rağmen şirketin bütününe yönelik kararlarda fazla söz hakkı sahibi olamadıklarını tespit ederler¹²⁸, Bu problemin kökeninde, bir şirketi emir-komuta zincirinde nasıl yöneteceğimizi bilmemize rağmen, bilgi çağı çalışanlarının ihtiyacı olan kendi-yönetim (self-governance) ve kendi-karar verme (self-determination) gibi pratikleri hayata geçirecek demokratik bir yönetim modelini bilmiyor oluşumuz vardır.

Çalışmamız kapsamında kullanılan güçlendirilme seviyesi ölçeği Spreitzer'in Psikolojik güçlendirme tanımını esas alır. Bu tanımın kullandığı dört psikolojik boyut anlamlılık, etkileme, yeterlilik ve seçme hakkıdır. Anlamlılık boyutu, işin çalışan için ne ölçüde anlamlı olduğunu sorgular. Etkileme boyutu, çalışanın işyerinde ne ölçüde etkiye sahip olduğunu, olup bitenler üzerindeki etkisinin ne ölçüde olduğunu sorgular. Yeterlilik boyutu, çalışanın işini başarmak için gerekli yeteneklere sahip olup olmadığını sorgular. Seçme hakkı boyutu ise, çalışanın işini

¹²⁶ Paul du Gay, G.Salaman and B. Rees, "The Conduct of Management and the Management of Conduct:Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the 'Competent' Manager", Journal of Management Studies, 33(3): S. 263–82

¹²⁷ G. Spreitzer,R. Quinn, "The Road to Empowerment", Organizational Dynamics, Aut1997, S. 41

¹²⁸ Brook Manville, Josiah Ober, "Beyond Empowerment - Building a Company of Citizens", Harvard Business Review, Jan 2003

ne ölçüde özgür ve bağımsız olarak yapabildiğini, karar verme yetkisinin ne ölçüde ona ait olduğunu sorguar.

3.3 Güçlendirme Uygulamasındaki Temel Unsurlar

Spreitzer ve Quinn, "Güçlendirmeye Giden Yol" adlı makalelerinde Güçlendirme için kritik yedi soru listelerler¹²⁹:

1. İnsanları güçlendirmek istiyoruz dediğimizde ne demek istiyoruz?
2. Güçlendirilmiş bir insanın özellikleri nelerdir?
3. Gerçekten güçlendirilmiş insanlara ihtiyacımız var mı?
4. Gerçekten güçlendirilmiş insanlar istiyor muyuz?
5. İnsanlar nasıl olur da bir güçlendirilme hissi geliştirirler?
6. Çalışanların güçlendirilmesini kolaylaştıran organizasyonel özellikler nelerdir?
7. Liderler çalışanların güçlendirilmesini kolaylaştırmak için ne yapabilirler?

Güçlendirme uygulamalarına genel olarak iki farklı bakış açısı vardır: Mekanik ve Organik. Mekanik perspektife göre uygulamaya tepeden başlanır. Organizasyonun misyonu, vizyonu ve değerleri netleştirilir. Çalışanların görevleri, rolleri ve ödülleri net bir şekilde tespit edilir. Sorumluluk delege edilir ve kişiler sonuçlardan sorumlu tutulur. Organik perspektife göre ise uygulamaya tabandan başlanır. Öncelikle çalışanların ihtiyaçları anlaşılmalıdır. Çalışanlara güçlendirilmiş davranış model bir davranış olarak sunulur. İşbirlikçi davranışı cesaretlendirmek için takımlar kurulur. Zekice risk alışlar teşvik edilir ve insanların bu esaslara göre performans göstereceğine güvenilir. Bu iki bakış arasındaki farkın kaynağı kişilerin güven ve kontrol konularında farklı varsayımlarıdır.

Spreitzer ve Quinn, FORD'un LEAD programı üzerine yaptıkları incelemelerde, Şekil 2'de gösterilen, "Güçlendirme Döngüsü" olarak isimlendirdikleri bir model geliştirmişlerdir¹³⁰. Bu modele göre güçlendirme kişinin kendisini ve rolünü yeniden tanımlaması ile başlar. Bu yeni tanımlama, alışlagelenin dışında düşünme ve

¹²⁹ G. Spreitzer, R. Quinn, **a.g.e.**, S. 38-44

¹³⁰ G. Spreitzer, R. Quinn, **a.g.e.**, S. 43

davranış şekillerinin ortaya çıkmasını sağlar. Kişiler risk alır ve geleneksel davranış biçimlerinin dışında davranırlar. Bu davranış değişikliğinin sonucu yenilikçi sonuçlardır. Güçlendirme döngüsündeki en kritik nokta burasıdır. Risk almanın doğal sonucu olarak bazen hatalar ve başarısız sonuçlar ortaya çıkar. Bu hataların cezalandırıldığı durumlarda kişiler, yeni düşünce yapılarının, davranış biçimlerinin getirdiği büyüden sıyrılır ve eski davranış biçimlerine geri dönerler. Hataların cezalandırılmadığı ve öğrenme fırsatı olarak görüldüğü ortamlarda ise kişilerin özgüveni artar, artan bir şekilde güçlendirilmiş davranışlar sergilerler, başkalarını da bu şekilde davranmaya teşvik ederler ve bunun sonucunda yeni tecrübeler edinirler. Bu tecrübeler kendilerini tekrar tanımlamalarına fırsat verir. Ve döngü devam eder.

Güçlendirme uygulamalarında yer alan bir dizi temel unsur vardır. Aşağıda bu temel unsurlar kısaca tanıtılacaktır¹³¹.

3.3.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Güçlendirme uygulamalarının temelinde çalışanlara katılım ve karar verme yetkisi verilmesi yatar. Bu yetki ile çalışanlar, görevlerini kendileri tanımlarlar, yapılacak işi kendileri planlar ve programlar, performans hedeflerini ve bu hedeflere varmak için gerekli davranışları kendileri belirler. Çalışan işlerin günlük düzenini etkileyebilmelidir. İş önceden belirlenen şekillerde değil, başka yöntemler kullanarak da yapabilmelidir. Katılım ve karar verme yetkisi, Spreitzer'in dört boyutlu psikolojik güçlendirme ölçeğinde seçme hakkı (choice) boyutunda çalışana güçlendirilme sağlar.

Bu yetkinin verilisinde doğal olarak iki engel gündeme gelir: işletme içersindeki bürokrasi ve çalışanlara inisiyatif vermede duyulan güvensizlik. Güven duygusunun güçlendirilmiş çalışanlar yaratmada oynadığı önemli rol ampirik çalışmalarla da ortaya konmuştur¹³².

Yetki verilen çalışanın sorumluluk da üstlenmesi gerekir. Bu sorumluluk üstlenişi, işler kötü giderse uygulamaya geçecek bir ceza mekanizmasının garantisi olarak ele alınmaz. Eğer üstlenilen yetki ile alınacak kararların olumlu veya olumsuz sonuçlarını çalışan sahiplenmez ise, yapılacak iş de sahiplenilmez. Yapılan işte başarı için gerekli kararları aldığı için öğünen çalışan, başarısızlığa yol açan kararlarının da farkına varmalı ve bunları iyileşme için bir fırsat olarak görmelidir. Güçlendirilme ortamı, başarısızlıklardan da öğrenmeye olanak tanıyacak esnekliğe sahip olmalıdır.

Güçlendirilme ortamında çalışana güvenilir. Önemli yetkilerin çalışana devredilmesi bu güvenin göstergesidir. Yetki devrinin olası başarısızlıkta işini kaybetmesine yol açacağını düşünen çalışanın işine odaklanması kolay değildir.

¹³¹ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, S.23

¹³² G.S.Arı, A. Ergeneli,S. Metin, "**Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers**", Journal of Business Research 60 (2007) 41–49

Güvenen ve güvenilen çalışan kendini daha emniyetli hisseder. Başarıda da başarısızlıkta da kendinin kabul edildiğini hisseder. Bu duygu ile işinin gereği olan kararları herhangi bir kontrol mekanizmasına gereksinim duymadan alır. Bu tür bir güven ortamının yaratılması yöneticinin görevidir. Bu güven ortamının olmazsa olmaz şartları farklılıkların kabul görmesi, açık iletişim, bilgiye erişim, tutarlılık, dürüstlük ve vaatlerin yerine getirilmesidir.

3.3.2 Yenilik

Güçlendime yaklaşımı işletme içersinde yenilikçi (innovation) bir ortamın yaratılmasına doğal olarak destek olur. Çünkü bu yaklaşım ortamında çalışanlar yeni fikirler üretme ve karar verme yetkisine sahiptirler. Olası başarısızlıklarda cezalandırılma korkuları yoktur. Bu özgürlük ortamında yeni fikirler, yeni uygulamalar özgürce gelişir. Spreitzer ampirik çalışmalarında güçlendirilmenin yenilik yaratmada avantaj sağladığını tespit etmiştir¹³³.

3.3.3 Kaynaklara Erişim

Bilgiye erişim, güçlendirilmiş bir çalışan ortamı için şarttır. Güçlendirilmiş çalışan, işinde anlam bulan, işinde seçme hakkı olan, işini etkileme gücüne sahip, yetkin çalışandır. Bu özelliklerin hiçbiri, bilgiye erişme hakkına sahip olmayan bir çalışanda oluşamaz. Bilgiye erişemeyen çalışanın kendi kendini yönetmesi, sağlıklı karar alması ve işine yön vermesi kolay değildir. Bilginin motivasyonel yönü de gözardı edilemez. Olumlu veya olumsuz, şirket içi ve dışı gelişmelerden habersiz bir çalışan, şirketin çıkarlarını kendi çıkarları gibi benimseyip katkı sağlayamaz. Spreitzer ampirik çalışmalarında güçlendirilmenin bilgiye erişim ile ilişkisini ortaya koymuştur¹³⁴.

Kendisine işini gerçekleştirmek için yetki verilen çalışana bunun için gerekli kaynaklara erişim hakkı da verilmelidir. Bu kaynaklar çok çeşitli faktörler olabilir: Parasal fonlar, ekipmanlar, uzman kişilerin desteği, vs... Kaynaklara erişim genelde

¹³³ G. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace", Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, No 5, 1442-1465

¹³⁴ G.Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace", S 1442-1465

çalışanların bunları kötüye kullanmalarını engellemek için sınırlandırılır. Güçlendirmenin gereği, çalışanı kaynak kullanımının nasıl olması gerektiği hakkında bilgilendirmek, onda bu kullanımı doğru çerçevede yapabilmesi için gerekli farkındalığı yaratmaktır.

3.3.4 Performansa İlişkin Geri-Bildirim

Performans ölçme sistemlerinin çalışma ortamında geliştirilmesi, çalışanın yaptığı işler hakkında objektif geri-bildirim alması için önemlidir. Subjektif yargılardan, kişisel karalamalardan ve önyargılardan uzak sağlıklı bir performans geri-bildirimi çalışanın başarılarından dolayı gururlandırır, yeni başarılar motive eder. Başarısızlık durumunda ise bu durumdan çıkarması gereken dersleri çıkarmasını sağlar. Gelecekte benzer başarısızlıkların yaşanma riskini azaltır.

Her çalışan yaptığı işten dolayı farkedilmek, övülmek ister. Güçlendirilmiş çalışan yetki alır, sorumluluk alır ve yaptığı işin başarısını da başarısızlığını da sahiplenir. Çalışanın başarısını ödüllendirmek ve onu toplum önünde övmek, hem övülen çalışana yeni başarılar, yeni sorumluluklara yöneltir hem de diğer çalışma arkadaşlarını benzer davranış kalıplarına motive eder.

3.3.5 Eğitim ve Yetenekleri Geliştirme

Psikolojik güçlendirme modelinin dört boyutundan bir tanesi yetkinliktir. Çalışanların kendilerini yaptıkları işin gereklerini yerine getirmede yetkin, yeterli görmeleri güçlendirilme hissini beraberinde getirir. Bu yetkinliğin çalışanlarda oluşturulması için eğitim ve yetenekleri geliştirme çalışmaları işletme içerisinde uygulamaya geçirilmelidir.

Eğitim kendi başına çalışan için bir motivasyon aracıdır. Güçlendirilmiş bir takımın parçası olan çalışan zaman içerisinde yeteneklerinin geliştiğini görmelidir. Geliştiğini gören çalışan, yeteneklerine daha da fazla güvenir ve sorumluluk almaktan çekinmez. Çalışanın bireysel gelişimine, eğitimine kaynak ayrılıyor olması, çalışana değer verildiği, önemsendiği mesajını verir.

Yetkinliği artan çalışan yeni sorumluluklar alır. Yeni sorumluluklar onu yeni yetkinlik seviyelerine taşır. Yeni yetkinlikler ise çalışanı daha da başka sorumlulukları almaya yüreklendirir. Bu pozitif döngü hem çalışanı hem de işletmeyi daha iyi noktalara taşır

3.3.6 Açık İletişim

Güçlendirilmiş alışan kendisine gvenilmiş, yetki ve sorumluluk verilmiş çalışandır. Bu çalışanın işletmenin hedeflerinden, plan ve prosedürlerinden haberdar olmaması düşünülemez. Periyodik toplantılarla işletmenin güncel durumu ve geleceğe yönelik projeksiyonları çalışanlar ile paylaşılmalıdır. Özellikle kendi işleri ile ilgili gelişmelerden haberdar olmadan bir çalışanın işinin sahibi olması beklenemez. Bu tür bir açık iletişim ortamının yaratılmasının sorumluluğu yneticininindir.

3.4 Güçlendirmenin Sonuçları

3.4.1 Güçlendirme ve İş Sonuçları

Güçlendirmenin bir uygulama olarak iş sonuçlarına etkileri konusunda birbiri ile çelişkili tespitler vardır. Bir kısım akademisyen güçlendirmenin iş sonuçlarına olan pozitif etkilerinden bahsederken, diğer bir kısım akademisyen güçlendirmenin kendisinden beklenen faydaları sağlamada başarısız olduğunu iddia etmektedir.

Bowen ve Lawler, hizmet sektörü alışanlarında güçlendirme uygulamalarının nasıl, neden ve ne zaman yapılacağını inceledikleri makalelerinde güçlendirme uygulamalarının aşağdaki faydaları sağladığını iddia ederler¹³⁵:

- Hizmet verirken, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı ve zamanında cevap verebiliriz.
- Hizmet iyileştirirken, tatmin olmamış müşterilere daha hızlı ve zamanında cevap verebiliriz.
- Çalışanlar işleri ve kendileri hakkında çok daha iyi hissederler.

¹³⁵ D.E. Bowen, E.E. Lawler, "The empowerment of service workers: what, why, how and when", Sloan Management Review, 1992, S. 73-84.

- Çalışanlar müşterilere çok daha sıcak ve şevkle yaklaşırlar.
- Güçlendirilen çalışanlar çok iyi bir fikir kaynağı olabilirler.
- Müşteri Sadakati ve kulaktan kulağa reklam sağlar

Aynı makalede bu faydaları sağlayan güçlendirme uygulamalarının maliyeti olarak ise,

- Personel seçme ve eğitiminde büyük parasal yatırım
- Yüksek işçilik maliyetleri
- Daha yavaş ve tutarsız servis
- "Adil Oyun" ihlalleri, prosedürler yerine iltimasların geçerli oluşu
- Ödünler ve kötü kararlar

listelenmektedir.

Benzer faydalar çeşitli makalelerde, kitaplarda listelenir. Güçlendirme yaklaşımının yeni bir yönetim yaklaşımı olarak bu kadar popüler olmasının ardında yatan temel neden bu cazip fayda listesidir. Ne yazık ki başarısızlıkla sonuçlanan uygulamaların çokluğu iş çevrelerinde güçlendirme uygulamalarının sonuçlarına yönelik soru işaretlerini de beraberinde getirmiştir.

Uygulamada başarıyı belirleyen iki temel temel unsurdan bahsedilebilir: Yönetimde yer alan kişilerin güçlendirme yaklaşımına ve getireceği faydalara duydukları inanç ve aynı yöneticilerin çalışanlarına ne ölçüde adil ve dürüst davrandıkları. Baruch bu iki temel boyutu bir tabloya yerleştirdiğimizde, güçlendirme yaklaşımını uygulamak isteyen tüm işletmelerin karşılına çıkan seçenekleri kapsamlı bir şekilde özetleyebileceğimizi öne sürer¹³⁶.

Baruch'un Tablo 5'de gösterilen sınıflandırmasına göre güçlendirme uygulayan şirketleri genel olarak dört sınıfa ayırmak mümkündür. Yönetim, güçlendirme yaklaşımına duyduğu inancın ölçüsüne göre Düşük ve Yüksek İnanç seviyesinde sınıflandırılmıştır. Yine yönetim, çalışanlara ne ölçüde adil ve dürüst bir şekilde yaklaştığına göre Adil ve Adil Olmayan şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu iki boyutun

¹³⁶ Y. Baruch, "Applying empowerment: organizational model", Career Development International. Bradford:1998. Vol. 3, Iss. 2, p. 82

karşılıklı eşleştirmeleri karşımıza dört ayrı organizasyonel durum çıkarır: “Kopuk“, “Hilekar“, “Aydınlanmış“ ve “Cimri“ uygulamalar.

Tablo 5. Baruch’un Güçlendirme Modeli

		İnanç	
		Düşük	Yüksek
Yaklaşım	Adil	Kopuk	Aydınlanmış
	Adil Olmayan	Hilekar	Cimri

Bu dörtlü sınıflandırmada inanç boyutu organizasyonda güçlendirmenin uygulanıp uygulanmama kararını belirler. Yaklaşım boyutu ise güçlendirilmiş çalışanın güçlendirme neticesinde ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceğini belirler.

“Kopuk” olarak sınıflandırılan uygulama tipi, güçlendirme yaklaşımının faydasına duyulan inancın düşüklüğünden kaynaklanır. Genelde McGregor’un X yaklaşımını benimseyen yöneticilerce tercih edilir. Bu tercihi yapan yöneticilerin ajandasına güçlendirme yoktur. “Hilekar” olarak sınıflandırılan uygulama tipi, güçlendirme uygulamalarına verilen desteğin sadece lafta olduğu uygulamalardır. Bu uygulama tipinde ne güçlendirmeye inanç duyulur ne de çalışanlara karşı adil ve dürüst bir tavır mevcuttur. “Cimri” uygulamalarda güçlendirmenin faydasına duyulan inanç tamdır. Alt seviyede çalışanlardan da güçlendirilmiş davranışlar fazlasıyla beklenir. Ama bu derece içsel sahiplenmeyi ödüllendiren, teşvik eden bir yönetim yaklaşımı mevcut değildir. “Aydınlanmış” uygulamalar ise, kitapta yazılanın birebir uygulandığı başarılı güçlendirme uygulamalarıdır. Baruch’a göre her uygulama, bu dört farklı uç noktanın arasında bir yerde durur ve uygulamanın başarı veya başarısızlığını temelde bu duruş belirler.

Güçlendirme uygulamaları herkes tarafından aynı şekilde algılanmaz. İş sonuçları açısından net bir şekilde ortada olan faydalar, çalışan açısından bu şekilde

algılanmayabilir¹³⁷. Bazı işçiler daha fazla sorumluluktan kaçınabilir. Bazıları bu uygulamayı yönetimin kadro azaltma projelerinin bir parçası olarak görebilir. Yöneticiler de benzer şekilde güçlendirmeyi kendi varlıklarına, sahip oldukları güce bir tehdit olarak algılayabilir. Bu farklı algılamaların hepsi güçlendirme uygulamalarında başarısızlığın yolunu açar.

Spreitzer ve Quinn, güçlendirme uygulamalarının başarısızlığının temel nedeni olarak bir kavramsal yanılgıya işaret ediyorlar¹³⁸. Güçlendirme, yöneticilerin çalışanlara yaptıkları, onlara uyguladıkları birşey değildir. Aksine çalışanların işlerindeki rollerine karşı sahip oldukları bir yaklaşım, bir kafa yapısıdır. Yöneticiler işyerinde güçlendirmeye daha müsait bir ortamın oluşmasına yardımcı olabilirler. Ama tüm bu gayretin sonunda güçlendirilmiş davranışlar sergileyip sergilememeye karar verecek olanlar çalışanlardır. Güçlendirilmiş bir çalışanı, mucizevi bir programın pasif bir alıcısı olarak gören uygulamalar başarısızlığa mahkumdur. Bu durum güçlendirme paradoksu olarak da adlandırılır. Eğer çalışan gerçekten güçlendirilmişse, öncelikle güçlendirilmek isteyip istemediği konusunda seçme hakkı yapma gücüne sahip olmalıdır. Güçlendirme, yukarıdan aşağıya, emir komuta zincirinde uygulanacak bir yönetim yaklaşımı değildir. Organizasyonlarda temel düşünce yapısı değişiklikleri gerektirir ve bu nedenle de uygulaması hiç kolay değildir.

3.4.2 Güçlendirme ve Yabancılaşma

Güçlendirmenin potansiyel faydaları iki ana sınıfa ayrılabilir: Organizasyona yansıyan faydalar ve çalışan bireye yansıyan faydalar. Güçlendirmenin arkasındaki ana itici güç organizasyon için sağlaması muhtemel faydalar, daha iyi iş sonuçları elde etmek olmakla birlikte, çalışan birey için de bir takım faydalar sağladığı araştırmalarla tespit edilmiştir. Bu potansiyel bireysel faydaların belki de en iddialı olanı güçlendirmenin yabancılaşma sorununa çare olmasıdır.

¹³⁷ K. Greasley, N. King, A. Bryman, A. Dainty, A. Price, R. Soetanto, "Employee Perceptions of Empowerment", Employee Relations, Vol. 27 No. 4, 2005, S 354-368

¹³⁸ G. Spreitzer, R. Quinn, "The Road to Empowerment", S. 41

Güçlendirme, yabancılaşma sorununa direk bir çözüm alternatifi olarak önerilmiştir¹³⁹. Bu iddiaya göre Blauner'in yabancılaşma ile ilgili olarak belirlediği dört kategori, güçsüzlük (powerlessness), anlamsızlık (meaninglessness), yalnızlık (isolation) ve kendine yabancılaşma (self-estrangement), güçlendirme kapsamında ele alınan dört boyut ile, yani etkileme gücü (impact), yeterlilik (competence), seçme hakkı (choice) ve anlamlılık (meaning) ile ilişkilidir. Etkileme gücü kapsamındaki iyileştirmeler, çalışanların iş süreçlerine ilişkin kararlara katılımını sağlayarak kendine-yabancılaşma ile ilgili problemlerin çözümüne yardımcı olur. Seçme hakkı kapsamındaki iyileştirmeler, iş süreçleri üzerinde daha fazla kontrol sağlayarak güçsüzlük ile ilgili problemlerin çözümüne yardımcı olur. Anlamlılık kapsamındaki iyileştirmeler, direk anlamsızlık ile ilgili problemlerin çözümüne yardımcı olur. Yeterlilik boyutunun Blauner'in dörtlü sınıflandırmasında direk bir karşılığı yoktur.

Kanungo, güçlendirmeyi yabancılaşmaya bir çare olarak önerdiği makalesinde işte yabancılaşmanın çalışanın bireysel olarak yaşadığı psikolojik bir durum olarak üç şekilde belirlenebileceğini iddia eder¹⁴⁰. Birincisi, kişinin bilişsel olarak işinden ve işi ile ilgili şeylerden uzaklaşmasıdır. İkincisi, bir hayal kırıklığı, hüsrans hissi ve bununla birlikte gelen negatif etkidir. Bu his iş ve organizasyona ilişkin davranışlar aracılığı ile kişinin hedeflediklerine ulaşamayacağını algılamasından doğar. Üçüncüsü ise, açık bir kayıtsızlık, duyumsamazlık durumudur.

Kanungo, yabancılaşmanın bir çeşidi olan ve Seeman tarafından güçsüzlük olarak isimlendirilen duruma çare olarak güçlendirme yaklaşımını önerir. Çalışanların özgür iradelerine ve kendi yeterliliklerine dair inançlarını kuvvetlendirecek her organizasyonel stratejinin, onların kendilerini işlerinde güçlendirilmiş ve dolayısıyla yabancılaşmamış hissetmelerine yolaçacağını düşünür.

Sweet, Kanungo'nun bu tespitinde yanıldığını söyler¹⁴¹. Kanungo Marx'ın yabancılaşma kavramını ele alıp bu soruna çare olarak güçlendirme yaklaşımını önerirken, özel mülkiyetin gerekliliği varsayımı ile yola çıkar. Sadece çalışanın

¹³⁹ J. Grievess, **Strategic Human Resource Development**, Sage Publications, 2003, S.49

¹⁴⁰ R.N. Kanungo, "**Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business**", Journal of Business Ethics Dordrecht:May 1992. Vol. 11, Iss. 5,6, S. 413

¹⁴¹ R.T. Sweet, "**Alienation and moral imperatives: A reply to Kanungo**", Journal of Business Ethics Dordrecht:Jul 1993. Vol. 12, Iss. 7, S. 579

psikolojik olarak kendisine yabancılaşmasına odaklanırken bu ontolojik ayrışmayı önemsemez. Halbuki Marx, özel mülkiyeti yabancılaşmanın temel sebeplerinden biri olarak görür. Kapitalist bir sistemde çalışan, ürettikleri ve üretim süreçleri ile ontolojik olarak ayrılmıştır. Ne ürün ile ne de üretim süreçleriyle bir sahiplik ilişkisi yaşamaz. Ve bu yoksunluk, Marx'ın yabancılaşma tezinin temel öğelerinden biridir.

3.4.3 Güçlendirme ve İşin Karmaşıklığı

Bu araştırma kapsamında ele alınan işin karmaşıklığı ve güçlendirme ilişkisi de bu konuya farklı bir cepheden bakılmasını sağlar. İş karmaşık olduğu zaman çalışanlar kendi kararlarını, kişisel kontrollerini uygulama fırsatı yakalarlar. Değişik beceri ve yeteneklerini kullanırlar. Bütün ve anlamlı bir iş ile uğraşırlar. Başkalarının hayatlarında önemli bir etkileri olur. Ve işlerinin kendisinden performansları hakkında düzenli geri bildirim alırlar. Diğer yanda basit ve rutin işler, bu fırsatların pek azını sunabilir¹⁴².

Güçlendirilmiş çalışan, işinde anlamlılık, etkileme, yeterlilik ve seçme hakkından oluşan dört psikolojik boyutta kendini iyi hissedenden çalışandır. Karmaşık işlerin çalışanda psikolojik olarak güçlendirilme algılaması yaratması beklenir. Bu konuda yapılmış sınırlı sayıda akademik çalışmada bu yönde sonuçlar elde edilmiştir¹⁴³.

İşin karmaşıklığın algılanan boyutunun ölçümünün, objektif iş karmaşıklığı değerine göre psikolojik güçlendirme ile daha yakın bir ilişki sergilemesi beklenir. Çünkü her iki ölçüm de, işin çalışan tarafından algılanan boyutunu değerlendirmektedir. Daha evvel de belirtildiği gibi, objektif olarak karmaşık bir iş, bir çalışana çok karmaşık gelirken diğer bir çalışana basit gelebilir. Aynı şekilde objektif olarak basit bir iş de, bir çalışana çok basit gelirken diğer bir çalışana çok karmaşık gelebilir.

¹⁴² G.R. Oldham, B.I. Gordon, "Job Complexity and employee Substance Use: The Moderating Effects of Cognitive Ability", Journal of Health and Social Behaviour, Sep 1999, 40,3, S 290

¹⁴³ M. Gagne, C.B.Senecal, R.Koestner, "Proximal Job Characteristics, Feeling of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model", Journal of Applied Social Psychology, 1997, 27,14, S. 1222-1240

Rutin işlerin doğası gereği çalışan için anlamlı bir çalışma teşkil etmesi kolay değildir. Diğer yandan son derece kompleks işler de çalışan için hiç bir anlam ifade etmeyebilir. Güçlendirilmiş bir çalışan, işi kendisi için anlamlı olan bir çalışandır. Rutin işlerde temel tasarımsal değişiklikler ile işin karmaşıklığı geliştirilmeden çalışanın güçlendirilmesi çok zordur. Ve dolayısıyla işte yabancılaşma sorununun da çözüm adresi işin tasarımsal özellikleridir.

Ampirik çalışmanın yer aldığı izleyen bölümde, farklı karmaşıklık seviyelerinde işler için çalışanların güçlendirme algıları değerlendirilmiştir. Bu bölümde işlerin güçlendirme öncesi karmaşık rutin olarak ayrıştırılması ve sadece karmaşık işler için güçlendirme uygulanması gerekliliğine uygun sonuçlar elde edilmesi beklenmiştir.

4 İŞ KARMAŞIKLIĞININ ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRME ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ - AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışanların iş karmaşıklığı ve güçlendirme algıları arasındaki ilişki ampirik bir araştırma ile incelenmektedir. Bu araştırmanın amacı, önemi, problemleri, sınırları, varsayımları, model ve hipotezleri, veri toplama araçları, verilerinin analizi ve bulguları bu bölümde sırasıyla ele alınmaktadır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, işin karmaşıklığının çalışanın psikolojik güçlendirme algısı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmaktır. Bu araştırmada iş karmaşıklığının hem objektif hem de subjektif ölçütleri kullanılmıştır. İş karmaşıklığının, psikolojik güçlendirme algısının dört alt bileşeni, anlamlılık, yeterlilik, seçme hakkı ve etkileme üzerindeki etkisi olup olmadığı da ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma ile güçlendirme yaklaşımını uygulayan işletmelerde iş tasarımının önemine dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Rutin işlerde temel tasarımsal değişiklikler ile işin karmaşıklığı geliştirilmeden çalışanın güçlendirilmesinin zor olacağı fikrini destekleyen sonuçlara ulaşılabileceği tahmin edilmiştir.

4.2 Araştırmanın Önemi

Günümüz dünyasında bilgi çok önemli bir yaşam unsuru olarak ön plana çıkmıştır. Bu çağın çalışanları bilgi çağı çalışanları olarak adlandırılmakta ve eskiye göre farklı çalışma pratiklerine ihtiyaç duymaktadır. Geçmişin emir-komuta pratikleri bu çalışan grubunu tatmin etmemektedir. Güçlendirme yaklaşımı bu yeni çağın ve bu yeni tip çalışan grubunun ihtiyaçlarına cevap bulmak üzere önerilmiştir.

Bu araştırmadan beklenen yarar, güçlendirme yaklaşımını şirketlerinde uygulamak isteyen yöneticilere bu uygulamalarında yardımcı olmaktır. Uygulamalardaki başarısızlıklar, yöneticilerin güçlendirme yaklaşımına duyduğu güveni sarsmıştır. Bu çalışmada uygulama başarısızlıklarının altında yatan neden olarak işin tasarımsal özellikleri vurgulanmıştır. Bu çalışma ile, güçlendirme yaklaşımının şirket içi uygulamalarda doğru konumlandırılmasına yardımcı olunacağı umulmaktadır.

Türkiye'de çok az sayıda da olsa, psikolojik güçlendirme üzerine yapılmış akademik çalışmalar vardır. Ancak iş karmaşıklığını, psikolojik güçlendirme ile beraber değerlendiren bu araştırma Türkiye'de ilk defa uygulanmaktadır. Ayrıca bu çalışma kolayda tüketim malları sektöründe bir ildir. Dolayısıyla, bu çalışma bir ilk olması açısından oldukça önemlidir ve bundan sonra yapılacak araştırmalara ışık tutacağına inanılmaktadır.

Dünyada Oldman ve Hackman'ın İş Değerlendirme Formunun, Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ile ilişkisini inceleyen araştırmalar vardır. Bu çalışma konuyu iş tasarımı açısından değil de işin karmaşıklığı açısından ele aldığı için yenidir.

4.3 Araştırmanın Sınırları

Bu araştırma Türkiye'nin en büyük ilk yüz şirketi arasında yer alan, kolayda tüketim malları sektöründen bir işletme ile sınırlandırılmıştır. Temel olarak farklı karmaşıklık seviyesindeki üç iş, Üretim Yöneticisi/ İşçi Takım Lideri/ Üretim İşçisi, değerlendirme kapsamına alınmıştır. Anketlerin aynı şirketin çalışanlarına uygulanması, farklı şirketlerin farklı çalışma ortamlarından kaynaklanacak muhtemel değişimlerin araştırma üzerindeki etkisini azaltıcı yönde etki yapacaktır. Spreitzer, psikolojik güçlendirme üzerine yaptığı bir seri araştırmada, tek bir şirketin 372 yöneticisini örneklem olarak kullanmıştır¹⁴⁴. Bu çalışmaya benzer bir çalışmada Gagne, Senecal ve Koestner örneklem olarak aynı şirketten 189 çalışanı kullanmışlardır¹⁴⁵.

4.4 Araştırmanın Problemleri

Bu araştırmanın problemleri şu şekilde ifade edilmiştir:

1. Çalışanların “psikolojik güçlendirme” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık göstermekte midir?

¹⁴⁴ G. M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace", Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, No 5, 1442-1465, ve G. M. Spreitzer, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, 1996, Vol. 39, No 2, 483-504

¹⁴⁵ M.Gagne, C.B.Senecal, R. Koestner., "Proximal Job Characteristics, Feeling of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model", Journal of Applied Social Psychology, 1997, 27,14, S. 1222-1240

2. Çalışanların “anlamlılık” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık göstermekte midir?

3. Çalışanların “yeterlilik” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık göstermekte midir?

4. Çalışanların “seçme hakkı” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık göstermekte midir?

5. Çalışanların “etkileme” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık göstermekte midir?

6. İşin algılanan karmaşıklığı (subjektif ölçüt), çalışanın psikolojik güçlendirme algısı üzerinde etkili midir?

4.5 Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları şunlardır:

- EK-A’de sunulan anket formuna, cevaplayıcıların tam, doğru ve içtenlikle cevap verdikleri
- Amerikan Çalışma Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen DOT ve ONet iş karmaşıklığı değerlendirmelerinin, bu çalışmada yer alan işletmedeki üç farklı iş için de emsal oluşturduğu
- Sayıca bin civarında işçiden örneklem olarak seçilen 108 işçinin bir grup olarak işçileri temsil ettiği

4.6 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinin kullanılmasındaki amaç: araştırma probleminin özelliklerini ve oluş sıklığını belirlemek, problem üzerinde etkili olan değişkenleri ve bu

değişkenlerin önem derecelerini ortaya çıkarmak, problemin ortaya çıkış biçimini tahmin etmek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemektir¹⁴⁶.

Çalışanlar iş karmaşıklık seviyesi açısından objektif olarak farklı üç gruba ayrılmıştır: Üretimde görev yapan 108 işçi, 49 Takım Lideri ve 30 Yönetici. İşçinin iş karmaşıklığı "Düşük", Takım Liderinin "Orta", Yöneticinin ise "Yüksek" olarak gruplandırılmaktadır.

A1: Düşük karmaşıklık seviyesinde işte çalışanlar (Üİ: Üretim İşçileri)

A2: Orta karmaşıklık seviyesinde işte çalışanlar (TL: Takım Liderleri)

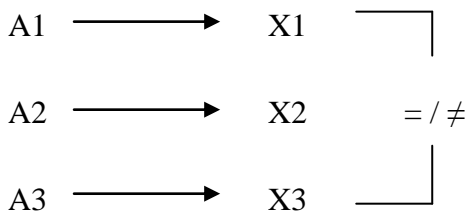
A3: Yüksek karmaşık seviyesinde işte çalışanlar (ÜY: Üretim Yöneticileri)

Birinci hipotez için:

X1: Düşük karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ortalaması

X2: Orta karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ortalaması

X3: Yüksek karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ortalaması



H1₁: Çalışanların "psikolojik güçlendirme" algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir. $X1 \neq X2 \neq X3$

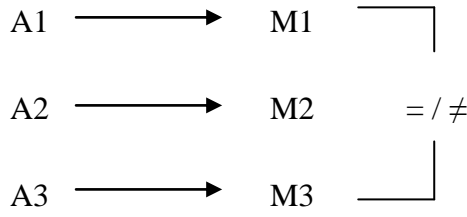
İkinci Hipotez için:

¹⁴⁶ Prof. Dr. A.H. İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Beta Yayınları 2. Baskı, S. 55

M1: Düşük karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların anlamlılık algıları ortalaması

M2: Orta karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların anlamlılık algıları ortalaması

M3: Yüksek karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların anlamlılık algıları ortalaması



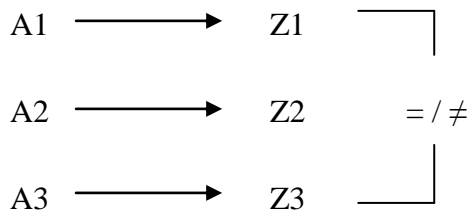
H2₁: Çalışanların “anlamlılık” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir. $M1 \neq M2 \neq M3$

Üçüncü hipotez için:

Z1: Düşük karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların yeterlilik algıları ortalaması

Z2: Orta karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların yeterlilik algıları ortalaması

Z3: Yüksek karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların yeterlilik algıları ortalaması



H3₁: Çalışanların “yeterlilik” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir. $Z1 \neq Z2 \neq Z3$

Dördüncü hipotez için:

S1: Düşük karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların seçme hakkı algıları ortalaması

S2: Orta karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların seçme hakkı algıları ortalaması

S3: Yüksek karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların seçme hakkı algıları ortalaması



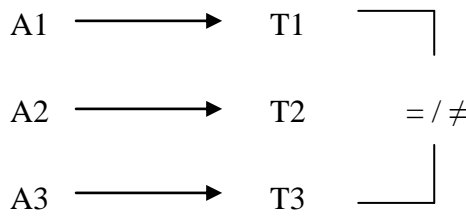
H4₁: Çalışanların “seçme hakkı” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir. S1≠S2≠S3

Beşinci hipotez için:

T1: Düşük karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların etkileme algıları ortalaması

T2: Orta karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların etkileme algıları ortalaması

T3: Yüksek karmaşıklık seviyesinde işte çalışanların etkileme algıları ortalaması



H5₁: Çalışanların “etkileme” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir. T1≠T2≠T3

Altıncı hipotez için, çalışmada değişkenler aşağıdaki gibi yer alır:

Bağımsız Değişken:

x: İşin algılanan karmaşıklığı (subjektif ölçüt)

Bağımlı Değişken:

y: Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı

e: Hata terimi

b: Bağımsız değişkenin katsayısı

a: Sabit

$$y = a + bx + e$$

H₆₁: İşin algılanan karmaşıklığının, çalışanın psikolojik güçlendirme algısı üzerinde etkisi vardır.

Determinasyon katsayısı $R^2 > 0$, Bağımsız değişkenin katsayısı $b \neq 0$

4.7 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada bilgi toplama yöntemi olarak anket uygulaması kullanılmıştır. Uygulanan anketin ilgili firmaya ait özel bilgileri kapsamı sebebiyle anketin uygulandığı firmanın ismi çalışmada gizlenmiştir. Böylesi bir çalışmada yer almak isteyen firma sayısı son derece azdır. Çünkü güçlendirme ölçümlemesi, şirketin çalışanlarının motivasyonel yapısı hakkında güçlü veriler sağlar; ve çoğu şirket bu verileri açıklıkla dinlemeye ve dış dünya ile paylaşmaya hazır değildir.

Ankete ilk şekli verildikten sonra anket kapsamı dışında yer alan Satış Destek, Ürün Planlama ve Malzeme Planlama bölümlerinden üç yönetici ile ön anket yapılmıştır. Ön anketin en önemli amacı ankette soruların araştırmaya katılan kişiler tarafından hedeflenen şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını test etmektir. Bunun yanında anlaşılabilen kavramların tespiti, anket formunun görsel çekiciliğinin artırılması ve karıştırılan ifadelerin belirlenmesi ön anketin diğer amaçları arasında yer almıştır. Ön

anket sonucu elde edilen izlenimler değerlendirilmiş ve gerekli düzeltmeler anket formu üzerinde yapılmıştır.

Anket kapsamındaki sorular iki ayrı İngilizce kaynaktan alındığından bu metinlerin tercümesinde Brislin'in önerdiği geri tercüme yöntemi uygulanmıştır¹⁴⁷. Önce İngilizce metin Türkçeye çevrilmiş, daha sonra orjinal metni bilmeyen İngilizcesi yetkin kişiler bu tercüme edilmiş metni İngilizceye geri çevirmişlerdir. Bu süreç gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra yinelenmiş ve tercüme üzerinde bir uzlaşmaya varılmıştır. Spreitzer'in psikolojik güçlendirme ölçeği daha önce Türkçe bir akademik araştırmada kullanıldığı için, sözkonusu araştırmacı ile görüşülmüş ve kullanılan tercümenin bir kopyası sağlanmıştır¹⁴⁸.

Ankette Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ile çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ölçümlenmiştir. Oldman ve Hackman'ın İş Değerlendirme Ölçeği ile çalışanların iş karmaşıklık algıları ölçümlenmiştir. İşin karmaşıklığına yönelik objektif bir gruplandırma yapmak üzere DOT ve ONet çalışmalarından faydalanılmıştır¹⁴⁹.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği, dört temel güçlendirme boyutunda, her boyutu belirleyen üç ifade olmak üzere toplam oniki ifade ile, yedili Likert ölçeğiyle ölçümleme yapar:

Anlamlılık (Meaning/ XME)

A1: Yaptığım iş benim için önemlidir.

A2: İş faaliyetlerim benim için bireysel bazda anlamlıdır.

A3: Yaptığım iş benim için anlamlıdır.

$$XME = (A1 + A2 + A3) / 3$$

¹⁴⁷ R.W. Brislin, "Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials", Hand Book of Cross-cultural Psychology, Volume2, 1980

¹⁴⁸ G.S. Arı, A. Ergeneli, S. Metin, "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", Journal of Business Research 60 (2007)

¹⁴⁹ DOT Substantive Complexity Ratings from **Work, Jobs, and Occupations: A Critical Review of the Dictionary of Occupational Titles** (1980), O Net: <http://online.onetcenter.org/>, Erişim Tarihi: 23.4.2009

Yeterlilik (Competence/XCO)

Y1: İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.

Y2: İş faaliyetlerimi gerçekleştirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.

Y3: İşim için gerekli becerilere sahibim

$$XCO = (Y1 + Y2 + Y3) / 3$$

Seçme Hakkı (Choice/XSE)

O1: İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir.

O2: İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.

O3: İşimi özgür ve bağımsız olarak yapma fırsatım önemli ölçüde var.

$$XSE = (O1 + O2 + O3) / 3$$

Etkileme (Impact/XIM)

E1: Departmanımda olup bitenler üzerindeki etkim büyüktür.

E2: Çalıştığım departmanda olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim.

E3: Departmanımda olup biten şeyler üzerinde önemli ölçüde etkiye sahibim.

$$XIM = (E1 + E2 + E3) / 3$$

Her bir boyuta karşılık gelen üç ifadeye verilen cevapların ortalaması, o boyut için ölçümü belirler. Çalışanların psikolojik güçlendirme algısı, bu dört değişkenin bir fomül çerçevesinde kullanılmasıyla belirlenir:

Psikolojik Güçlendirme Algısı (EMP) =

Anlamlılık (XME) * (Yeterlilik (XCO) + Seçme Hakkı (XSE) + Etkileme (XIM))

İş Değerlendirme Formu

Bu çalışma kapsamında İş Değerlendirme Formu, işin çalışan tarafından algılanan karmaşıklığını ölçmek için kullanılmıştır¹⁵⁰. Form iki bölümden oluşur. İlk bölümde yedi ifade, ikinci bölümde ise on dört ifade değerlendirmeye sunulur. İş Değerlendirme Formunda yedi temel iş özelliği, yedili Likert ölçeğinde, bu özelliklere karşılık gelen üçer ifade için verilen cevapların ortalamasının alınmasıyla ölçümlenir. Her bir temel iş özelliği için iki pozitif, bir negatif ifade kullanılmıştır. “(-)” ters ölçümlene anlamına gelir. Verilen skor 8'den çıkarılarak ölçüm değeri bulunur.

1. Beceri Çeşitliliği (Skill Variety/ XSV)

İşiniz ne kadar çeşitlilik içerir? Yani, işiniz çalışırken çok değişik şeyler yapmanızı, değişik yetenek ve becerilerinizi kullanmanızı ne ölçüde gerektirir?

Bölüm 1: #4

Bölüm 2: #1

Bölüm 2: (-) #5

$$XSV = (B1\#4 + B2\#1 + 8 - B2\#5) / 3$$

B1#4: İş Değerlendirme anket formunda Bölüm 1, 4. Soruya verilen cevap

2. İşin Bütünlüğü (Task Integrity/ XTI)

İşiniz ne ölçüde "bütün" ve "kendi başına farkedilebilir bir parça" işi kapsar. Yani, işiniz net bir başlangıcı ve sonu olan, bütün bir parça çalışma mıdır? Veya başka kişiler ve otomatik makinalar tarafından bitirilen bütün bir işin sadece ufak bir parçası mıdır?

Bölüm 1: #3

Bölüm 2: #11

Bölüm 2: (-) #3

$$XTI = (B1\#3 + B2\#11 + 8 - B2\#3) / 3$$

¹⁵⁰ J.R. Hackman, G.R. Oldham, **Work Redesign**, S. 295-301

3. İşin Önemi (Task Significance/ XTS)

Genel olarak işiniz ne ölçüde dikkate değer veya önemlidir? Yani, işinizin sonuçlarının başka kimselerin yaşamlarını, mutluluklarını önemli ölçüde etkilemesi muhtemel midir?

Bölüm 1: #5

Bölüm 2: #8

Bölüm 2: (-) #14

$$XTS = (B1\#5 + B2\#8 + 8 - B2\#14) / 3$$

4. Otonomi (Autonomy/ XAU)

İşinizde ne ölçüde otonomiye sahipsiniz? Yani işinizi yapış şeklinize karar vermede ne ölçüde serbestsiniz?

Bölüm 1: #2

Bölüm 2: #13

Bölüm 2: (-) #9

$$XAU = (B1\#2 + B2\#13 + 8 - \#9) / 3$$

5. İşten Geri Bildirim (Feedback from Job/ XFJ)

İşinizin kendisi sizin çalışma performansınız hakkında ne ölçüde bilgi verir? Yani çalışma arkadaşlarınızın ve amirlerinizin sağlayabileceği geri-bildirimlerin dışında, çalışmanın kendisi, sizin ne ölçüde başarılı olduğunuza dair ipuçları sağlar mı?

Bölüm 1: #7

Bölüm 2: #4

Bölüm 2: (-) #12

$$XFJ = (B1\#7 + B2\#4 + 8 - B2\#12) / 3$$

6. Kişilerden Alınan Geri Bildirim (Feedback from Agents/ XFA)

Yöneticileriniz ve çalışma arkadaşlarınız işinizi ne kadar iyi yaptığınızı dair ne ölçüde bilgilendirmede bulunur?

Bölüm 1: #6

Bölüm 2: #10

Bölüm 2: (-) #7

$$XFA = (B1\#6 + B2\#10 + 8 - B2\#7) / 3$$

7. Başkalarıyla Çalışma (Dealing with Others/XDO)

İşiniz ne ölçüde başkalarıyla (müşteriler veya organizasyon içerisinde çalışanlar) yakın bir çalışma gerektirir?

Bölüm 1: #1

Bölüm 2: #2

Bölüm 2: (-) #6

$$XDO = (B1\#1 + B2\#2 + 8 - B2\#6) / 3$$

Oldman ve Hackman tarafından MPS (Motivating Potential Score) olarak adlandırılan endeks, ampirik çalışmalarda çalışanların iş karmaşıklığı algısını ölçmek amaçlı kullanılmıştır¹⁵¹. Bu endeksin hesaplanmasında yukarıda bahsedilen İş Değerlendirme Formunda bahsedilen ilk beş iş özelliği referans alınır:

İşin Algılanan Karmaşıklık Seviyesi = MPS

$$MPS = ((XSV) + (XTI) + (XTS)) * (XAU) * (XFJ) / 3$$

Objektif İş Karmaşıklığı Değerlendirmeleri

İş karmaşıklığını çalışanın algılamasından bağımsız olarak değerlendirmek ve objektif olarak üç ayrı karmaşıklık seviyesinde değerlendirme yapabilmek için, Amerikan Çalışma Bakanlığı'nın (US Department of Labor) DOT (Dictionary of

¹⁵¹ G.R. Ferris, D.C. Gilmore, "A Methodological Note on Job Complexity Indexes", Journal of Applied Psychology, 1985, Vol 70, No.1, S 225-227

Occupational Titles) ve ONet (Occupational Information Network) değerlendirmeleri kullanılmıştır.

DOT kapsamında 1980 yılında yapılan çalışmada yaklaşık 12000 değişik iş için işlerin objektif karmaşıklığı hesaplanmış ve "Esas Karmaşıklık -Substantive Complexity" olarak isimlendirilen bir endeks yayınlanmıştır¹⁵². DOT 1980 sonrası tekrar yayınlanmazken, DOT'nin yerini ONet çalışması almış, bu sefer "Esas Karmaşıklık" endeksi verilme de işlerin karmaşıklığına yönelik değerlendirmeler yapmaya imkan veren değişik özelliklerin ölçümlendirmeleri yayınlanmıştır¹⁵³. Bizim araştırmamız kapsamında kullanacağımız ölçümler aşağıdaki gibidir:

Tablo 6. DOT ve ONet İş Karmaşıklık Değerleri

DOT Kodu	O*NET Kodu	İş	DOT Esas Karmaşıklık	ONET Yaratıcılık	ONET Aynı Görevleri Tekrarlamamanın Önemi	ONET Karar Verme ve Problem Çözme	ONET Sorumluluk
6902980	51-9198.01	Üretim İşçisi	2,10	1,25	2,70	1,40	1,25
4413980	51-1011.00	Üretim Şefi	5,60	3,25	1,30	3,20	4,12
2453990	11-3051.00	Üretim Müdürü	7,00	3,87	1,42	4,41	4,12

Bir takım yönetsel görevlerle işleri çeşitlendirilmiş olan işçi takım liderleri için herhangi bir DOT/ONet değerlendirilmesi emsal alınmamıştır. Bu çalışanlar için iş karmaşıklık seviyesinin, üretim işçisi ile üretim şefi arasında ayrı bir kategori olarak ele alınması uygun görülmüştür.

DOT değerlendirmeleri 1980 yılından sonra yenilenmemiştir. ONet kapsamında değerlendirmeye alınan işlerin ise çalışmayı yapacağımız şirkette birebir karşılığını bulmak tam anlamıyla mümkün değildir. Dolayısıyla çalışmayı gerçekleştireceğimiz

¹⁵² DOT Substantive Complexity Ratings, **Work, Jobs, and Occupations: A Critical Review of the Dictionary of Occupational Titles** (1980) , [http:// books. nap.edu/ openbook. php?](http://books.nap.edu/openbook.php?isbn=0309030935&page)
isbn=0309030935&page, Erişim Tarihi:23.4.2009

¹⁵³ **O Net Database**, <http://online.onetcenter.org/>, Erişim Tarihi: 23.4.2009

işletmede yeterince çalışan bulabileceğimiz, tanımlamada karmaşa yaşamayacağımız üç temel iş kapsamındaki çalışan gruplarına bu araştırmayı uygulamak uygun görülmüştür.

DOT Karmaşıklık hesabında kullanılan sekiz temel parametre için araştırmanın gerçekleştirildiği kuruluştaki en üst düzey yöneticiden bu üç temel iş grubu için değerlendirme yapması istenmiştir. DOT karmaşıklık hesabı yöntemine uygun olarak bu sekiz parametreye verilen 0 ile 10 arasındaki notlarının ortalaması alınmış ve Tablo 7’deki iş karmaşıklığı değerine ulaşılmıştır.

Tablo 7. Üç İş Grubu için Karmaşıklık Değerleri

Ünvan	Gereklilikler								İş Karmaşıklığı Değeri
	Verisel Karmaşıklık	Eğitimsel Gelişmişlik	İşe Özel Eğitim Süresi	Zeka	Sözel Yetenek	Sayısal Yetenek	Soyut ve Yaratıcı Süreçler	Rutin Olmayan Süreçler	
Üretim Yöneticileri	7	9	6	8	9	9	6	5	7,4
Takım Lideri	5	4	6	6	6	5	3	3	4,8
Üretim İşçisi	2	2	3	2	2	2	1	2	2,0

DOT ve kuruluş değerlendirmelerine bakıldığında yönetici seviyesindeki işlerin "Yüksek", İşçi Takım Lideri seviyesindeki işin "Orta", rutin işlerle uğraşan işçilerin işlerinin ise "Düşük" iş karmaşıklık seviyesinde değerlendirilmesi uygun görünmektedir.

4.8 Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılan anket formu EK-A'dadır. Seçilen üç iş grubundan aşağıda belirtilen sayılarda anket formu toplanmıştır:

Üretim İşçisi (Üİ)	: 108	(967 işçinin yaklaşık %11'i)
Takım Lideri (TL)	: 49	(49 takım liderinin %100'ü)
Üretim Yöneticisi (ÜY)	: 30	(41 yöneticinin yaklaşık %75'i)
Toplam	: 187	

Beş ayrı seansta gruplar halinde anket uygulaması yapılmış olup, her bir seans öncesi anket soruları ve anketin amacı hakkında deneklere bilgilendirme yapılmıştır. Anketi cevaplayanlara sonuçların gizliliği hakkında bilgi verilmiştir.

Takım liderlerinin hepsine anket uygulanmıştır. Üretim işçisi deneklerinin seçiminde, takım liderlerinden üretim hattında anket anında müsait olan 2-3 hat işçisini yanlarında getirmeleri rica edilmiştir. Yönetici statüsündeki deneklerin ise hepsi ankete çağrılmış, 40 yöneticiden 30'u ankete katılabilmştir.

Çalışanların güçlendirme, anlamlılık, etkileme, seçme hakkı ve yeterlilik algulamalarının ölçümlenmelerinin homojen bir dağılım gösterip göstermediğine bakılmış ve her bir değişken için Chi Square testinde %0,0 anlamlılık düzeyinde homojen dağılım tespit edilmiştir.

Bir ölçeğin güvenilirliği denilince basitçe onun tutarlı olması anlaşılır. Yani bir ölçek değişik zamanlarda uygulandığında benzer sonuçlar veriyorsa o ölçek tutarlıdır. Bir ölçeğin güvenilirliğinin tespitinde birçok yöntem vardır. Ancak bu çalışmada uygulamada en çok uygulanan Cronbach's alpha yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's alpha 0-1 arası değerler alır. Cronbach's alpha için kabul edilebilir en düşük değerin 0,60 olması gerekir. Tablo 8'de görüleceği üzere çalışanın güçlendirme algularından her birinin alfa güvenilirlikleri ayrı ayrı hesaplanmış ve tüm güvenilirliklerin literatürde kabul gören 0.60'lık Cronbach alpha düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. Güçlendirme Cronbach Alpha Değerleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Değerleri
Anlamlılık	3	0,83
Yeterlilik	3	0,91
Etkileme	3	0,85
Seçme Hakkı	3	0,70

Aynı güvenilirlik seviyesi iş karmaşıklığı algıları için sağlanamamıştır. Aşağıdaki Tablo 'da da görüleceği üzere alfa katsayıları 0,41- 0,56 değerleri arasında değişmiştir.

Tablo 9. İş Karmaşıklığı Cronbach Alpha Değerleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Değerleri
Otonomi	3	0,42
Beceri Çeşitliliği	3	0,46
İşin Bütünlüğü	3	0,56
İşin Önemi	3	0,41
İşten Geri Bildirim	3	0,43

Cronbach Alpha değerlerindeki bu düşüklük nedeniyle, her bir değişkenin değerini hesaplamakta kullanılan üç ölçüt arasındaki korelasyona bakılmıştır. Aşağıda Tablo 10'da görüleceği üzere, iş karmaşıklığı değişkenleri için ölçütler arası korelasyon katsayılarının ilişki dereceleri çok zayıf çıkmaktadır.

Tablo 10. İş Karmaşıklığı Soruları için Korelasyon Değerleri

Otonomi Soruları Arası Korelasyon			
	AU	AU1	AUC
AU	1	0,271	0,154
AU1	0,271	1	0,17
AUC	0,154	0,17	1

Beceri Çeşitliliği Soruları Arası Korelasyon			
	SV	SV1	SVC
SV	1	0,321	0,21
SV1	0,321	1	0,119
SVC	0,21	0,119	1

İş Bütünlüğü Soruları Arası Korelasyon			
	TI	TI1	TIC
TI	1	0,207	0,28
TI1	0,207	1	0,41
TIC	0,28	0,41	1

İşten Geri Bildirim Soruları Arası Korelasyon			
	FJ	FJ1	FJC
FJ	1	0,344	0,186
FJ1	0,344	1	0,147
FJC	0,186	0,147	1

İşin Önemi Soruları Arası Korelasyon			
	TS	TS1	TSC
TS	1	0,226	0,25
TS1	0,226	1	0,104
TSC	0,25	0,104	1

Cronbach alpha ve korelasyon katsayı değerlerindeki bu düşüklük Oldman ve Hackman'ın JDS anket formunun denekler tarafından algılanmasında sorun olduğunu göstermektedir. Anket uygulaması sırasında da denekler soruların negatif ve pozitif uçlu olarak tekrar tekrar sorulmasından şikayet etmişler, bu durumun anketi doldurmada zorluk yarattığını belirtmişlerdir. Bu nedenle işin algılanan karmaşıklığının çalışanın güçlendirme algısı üzerindeki etkisini sorgulayan aşağıdaki hipotez bu araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

H6₁: İşin algılanan karmaşıklığının, çalışanın psikolojik güçlendirme algısı üzerinde etkisi vardır.

4.9 Araştırma Bulguları

Anketin giriş bölümünde demografik bilgiler yer almaktadır. Bu demografik bilgiler aşağıda görüldüğü üzere bir çapraz tablo matrisi şekline dönüştürülmüştür.

Tablo 11'den görüleceği üzere araştırmaya katılan 187 kişiden, %24'ü ilkokul, %55'i lise, %5'i meslek yüksekokulu, %12'si üniversite, %5'i de lisansüstü mezundur. 108 işçinin 98'i, 49 takım liderinin ise 44'ü ilkokul ve lise mezundur. Yöneticilerde ise çoğunluk lisans ve lisansüstü eğitim görmüştür.

Tablo 12'de görüleceği üzere araştırmaya katılan 187 çalışanın %39'u 10 sene ve ötesinde kıdeme sahiptir. Kıdem senesi yöneticilerde, işçilere ve takım liderlerine göre çok daha düşüktür. Tablo 13'de görüleceği üzere, üretim işçisi grubunda kendine bağlı çalışan elemanı olan sadece 15 çalışan varken, takım lideri grubunda kendine bağlı çalışana olmayan tek bir çalışan vardır. Yönetici grubunun ise hepsinin kendine bağlı çalışan elemanları vardır.

Tablo 14'de görüleceği üzere, 187 çalışanın %99'u 50 yaşın altındadır. Çoğunluk 30-39 yaş arasında yer almakta, 40 yaş altı çalışan yüzdesi %84'tür. Tablo 15'de görüleceği üzere ankete katılan 187 çalışanın %71'i bay, %29'u bayandır.

Tablo 11. Demografik Özellikler – Eğitim

		Takım Lideri	Üretim İşçisi	Üretim Yöneticisi	Toplam	
		Adet	Adet	Adet	Adet	%
Eğitim	İlkokul	13	31	0	44	24%
	Lise	31	67	4	102	55%
	Meslek Yük.	2	6	1	9	5%
	Üniversite	3	4	16	23	12%
	Lisansüstü	0	0	9	9	5%
	Toplam	49	108	30	187	100%

Tablo 12. Demografik Özellikler - Kıdem

		Takım Lideri	Üretim İşçisi	Üretim Yöneticisi	Toplam	
		Adet	Adet	Adet	Adet	%
Kıdem	0-2	2	5	6	13	7%
	3-5	2	40	11	53	28%
	6-10	15	29	5	49	26%
	10 ve üzeri	30	34	8	72	39%
	Toplam	49	108	30	187	100%

Tablo 13. Demografik Özellikler – Kendine Bağlı Çalışan Eleman Sayısı

		Takım Lideri	Üretim İşçisi	Üretim Yöneticisi	Toplam	
		Adet	Adet	Adet	Adet	%
Kendine bağlı çalışan eleman sayısı	0	1	93	7	101	54%
	1-9	3	13	8	24	13%
	10-49	29	2	7	38	20%
	50 ve üzeri	16	0	8	24	13%
	Toplam	49	108	30	187	100%

Tablo 14. Demografik Özellikler –Yaş

		Takım Lideri	Üretim İşçisi	Üretim Yöneticisi	Toplam	
		Adet	Adet	Adet	Adet	%
Yaş	20-29	7	53	11	71	38%
	30-39	28	44	13	85	46%
	40-49	14	11	5	30	15%
	50 ve üzeri	0	0	1	1	1%
	Toplam	49	108	30	187	100%

Tablo 15. Demografik Özellikler –Cinsiyet

		Takım Lideri	Üretim İşçisi	Üretim Yöneticisi	Toplam	
		Adet	Adet	Adet	Adet	%
Cinsiyet	Bay	40	72	21	133	71%
	Bayan	9	36	9	54	29%
	Toplam	49	108	30	187	100%

Tablo 16’da güçlendirme algısı ile ilgili tespit edilen tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Takım liderlerinin averaj güçlendirme algısı (107,92) üretim işçilerinininkinden (100,29), üretim yöneticilerinin averaj güçlendirme algısı (113,50) da diğer iki gruptan daha yüksektir. 187 çalışanın averaj güçlendirme algısı 104,41 bulunmuştur.

Psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutundan anlamlılık boyutu grup averajı takım liderleri için 6,12, üretim işçileri için 6,32, üretim yöneticileri için ise 6,31 olarak bulunmuştur. İşlerinin en anlamlı bulan çalışan grubu üretim işçileridir.

Psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutundan yeterlilik boyutunda grup averajı takım liderleri için 6,13, üretim işçileri için 6,27, üretim yöneticileri için ise 6,30 olarak bulunmuştur. İşlerinde kendilerini en yeterli bulan çalışan grubu üretim yöneticileridir.

Psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutundan seçme hakkı boyutunda grup averajı takım liderleri için 5,54, üretim işçileri için 5,05, üretim yöneticileri için ise 5,66 olarak bulunmuştur. İşlerinde kendilerin en çok seçme hakkına sahip olarak algılayan çalışan grubu üretim yöneticileridir.

Psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutundan etkileme boyutunda grup averajı takım liderleri için 5,53, üretim işçileri için 4,22, üretim yöneticileri için ise 5,68 olarak bulunmuştur. İşlerinde kendilerin en çok seçme hakkına sahip olarak algılayan çalışan grubu üretim yöneticileridir. Tüm ölçülen boyutlarda en küçük grup averaj değerinin üretim işçilerinin averaj etkileme değeri (4,22) oluşu dikkat çekicidir.

Tablo 16. Tanımlayıcı İstatistikler - Güçlendirme

Kategori		Anlamlılık	Yeterlilik	Seçme Hakkı	Etkileme	Güçlendirme
Takım Lideri	Ortalama	6,12	6,13	5,54	5,53	107,92
	Veri Sayısı	49	49	49	49	49
	Standart Sapma	1,31	1,10	0,96	1,16	28,10
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00
	Maksimum	7,00	7,00	7,00	7,00	142,33
Üretim İşçisi	Ortalama	6,32	6,27	5,05	4,22	100,29
	Veri Sayısı	108	108	108	108	108
	Standart Sapma	1,14	1,19	1,21	1,43	27,37
	Minimum	1,00	1,00	1,33	1,33	6,67
	Maksimum	7,00	7,00	7,00	7,00	147,00
Üretim Yöneticisi	Ortalama	6,31	6,30	5,66	5,68	113,50
	Veri Sayısı	30	30	30	30	30
	Standart Sapma	1,09	0,94	1,11	1,28	25,42
	Minimum	1,00	2,00	1,67	1,67	5,67
	Maksimum	7,00	7,00	7,00	7,00	144,67
Toplam	Ortalama	6,27	6,24	5,28	4,80	104,41
	Veri Sayısı	187	187	187	187	187
	Standart Sapma	1,18	1,13	1,16	1,50	27,60
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00
	Maksimum	7,00	7,00	7,00	7,00	147,00

Çalışanların “psikolojik güçlendirme” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir mi?

Tek Yönlü Varyans Analizi ile objektif olarak işlerinin karmaşıklık seviyesi farklı üç grup çalışanın psikolojik güçlendirme algılarının, gruplar arasında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Çalışanlar, işlerinin objektif karmaşıklığı açısından üç gruba ayrılmıştır: Yüksek/Orta/Düşük. Bu üç farklı faktör düzeyi için, psikolojik güçlendirme algılarının ortalamalarında aşağıdaki test gerçekleştirilmiştir.

H₁₀: Çalışanların “psikolojik güçlendirme” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık göstermez. $X_1=X_2=X_3$

H₁₁: Çalışanların “psikolojik güçlendirme” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir. $X_1 \neq X_2 \neq X_3$

H₁₀ hipotezine göre bu üç grubun psikolojik güçlendirme algıları ortalamaları aynıdır. H₁₁ alternatif hipotezi ise bu ortalamaların en az ikisinin birbirinden farklı olduğunu ifade eder. Grupların gözlem sayısı eşit olmadığı için Scheffe testi uygulanmıştır. Tablo 17'deki analiz sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 17. H1 hipotezi için ANOVA Scheffe Analizi Sonuçları

EMP	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması
Gruplar Arası	2	4913,355	2456,677
Gruplar İçi	184	136765,672	743,292
Toplam	186		
F	3,305		
Anlamlılık Düzeyi	0,039		

Karşılaştırmalar					%95 Güvenirlilik Aralığı	
Kategori 1	Kategori 2	Ortalama Farkı (1-2)	Standart Hata	Anlamlılık	Alt Sınır	Üst Sınır
TL	Üİ	7,6275	4,6959	0,270	-3,961	19,216
	ÜY	-5,5797	6,3203	0,678	-21,177	10,017
Üİ	TL	-7,6275	4,6959	0,270	-19,216	3,961
	ÜY	-13,2072	5,6266	0,066	-27,093	0,678
ÜY	TL	5,5797	6,3203	0,678	-10,017	21,177
	Üİ	13,2072	5,6266	0,066	-0,678	27,093

Scheffe

Kategori	Sayı	Alpha=0,05 Alt Kümesi
		1
Üİ	108	100,293
TL	49	107,921
ÜY	30	113,500
Anlamlılık		0,064

Gruplar arasında %3,9 anlamlılık seviyesinde fark bulunmuştur. %5'den düşük olan bu oran, H_{10} hipotezinin reddini gerektirir. Ancak H_{11} hipotezinin kabul edilip edilmediğini söylemeden önce gruplararası birebir karşılaştırmalara bakılması gerekir.

Scheffe ile gruplar arası ortalamaların karşılaştırılmasına bakıldığında üretim yöneticisi grubunun psikolojik güçlendirme algısı ortalamasının takım lideri grubunun ortalamasından, takım lideri grup ortalamasının da üretim işçisi grup ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu araştırma öncesi beklentilerimize uygun bir sonuçtur. İş karmaşıklıkça çalışanların güçlendirme algısı da yükselmektedir.

Ne yazık ki bu grup ortalamaları farklılıkları birebir karşılaştırmalarda %5 anlamlılık seviyesinden daha kötü bir anlamlılık seviyesindedir. Üretim işçisi ve üretim yöneticisi grup ortalamaları arasında %6,6 anlamlılık seviyesinde fark vardır. Üretim işçisi ve takım lideri grup ortalamaları arasında %27, takım lideri ve üretim yöneticisi grupları arasında ise %68 anlamlılık seviyesinde fark vardır. Dolayısıyla objektif iş karmaşıklık seviyeleri farklı üç grubun psikolojik güçlendirme algıları farklıdır yargısına güçlü bir şekilde ulaşılammıştır. Bu nedenle H_{11} reddedilmiştir.

Scheffe analizinde ilk aşamada H_0 hipotezi reddedilip gruplar arası ikili karşılaştırmaların yapıldığı ikinci aşamaya geçildiğinde, bu ikili karşılaştırmalarda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamaması ender bir durumdur. H_0 hipotezinin kuvvetli bir şekilde reddedilmediğinin, ancak yeterli olacak anlamlılık seviyesi yakalandığının bir göstergesidir.

Çalışanların “anlamlılık” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir mi?

Tek Yönlü Varyans Analizi ile objektif olarak işlerinin karmaşıklık seviyesi farklı üç grup çalışanın anlamlılık algılarının, gruplar arasında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

H₂₀: Çalışanların “anlamlılık” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık göstermez. $M_1=M_2=M_3$

H₂₁: Çalışanların “anlamlılık” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir. $M_1 \neq M_2 \neq M_3$

H₂₀ hipotezine göre bu üç grubun anlamlılık algıları ortalamaları aynıdır. H₂₁ alternatif hipotezi ise bu ortalamaların en az ikisinin birbirinden farklı olduğunu ifade eder. Grupların gözlem sayısı eşit olmadığı için Scheffe testi uygulanmıştır. Tablo 18'deki analiz sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 18. H2 hipotezi için ANOVA Scheffe Analizi Sonuçları

EMP	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması
Gruplar Arası	2	1,512	0,751
Gruplar İçi	184	255,315	1,388
Toplam	186		
F	0,541		
Anlamlılık Düzeyi	0,583		

Karşılaştırmalar					%95 Güvenirlilik Aralığı	
Kategori 1	Kategori 2	Ortalama Farkı (1-2)	Standart Hata	Anlamlılık	Alt Sınır	Üst Sınır
TL	Üİ	-0,2058	0,2029	0,599	-0,706	0,295
	ÜY	-0,1958	0,2731	0,774	-0,87	0,478
Üİ	TL	0,2058	0,2029	0,599	-0,295	0,706
	ÜY	0,01	0,2431	0,999	-0,59	0,61
ÜY	TL	0,1958	0,2731	0,774	-0,478	0,87
	Üİ	-0,01	0,2431	0,999	-0,61	0,59

Scheffe

Kategori	Sayı	Alpha=0,05 Alt Kümesi
		1
Üİ	108	6,321
TL	49	6,116
ÜY	30	6,311
Anlamlılık		0,696

Gruplar arasında %58,3 anlamlılık seviyesinde fark bulunmuştur. Bu nedenle H_{20} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{20} : Çalışanların “anlamlılık” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık göstermez. $M_1=M_2=M_3$

Çalışanların “yeterlilik” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir mi?

Tek Yönlü Varyans Analizi ile objektif olarak işlerinin karmaşıklık seviyesi farklı üç grup çalışanın yeterlilik algılarının, gruplar arasında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

H_{30} : Çalışanların “yeterlilik” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık göstermez. $Z_1=Z_2=Z_3$

H_{31} : Çalışanların “yeterlilik” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir. $Z_1 \neq Z_2 \neq Z_3$

H_{30} hipotezine göre bu üç grubun yeterlilik algıları ortalamaları aynıdır. H_{31} alternatif hipotezi ise bu ortalamaların en az ikisinin birbirinden farklı olduğunu ifade eder. Grupların gözlem sayısı eşit olmadığı için Scheffe testi uygulanmıştır. Tablo 19'daki analiz sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 19. H3 hipotezi için ANOVA Scheffe Analizi Sonuçları

EMP	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması
Gruplar Arası	2	0,775	0,388
Gruplar İçi	184	236,467	1,285
Toplam	186		
F	0,302		
Anlamlılık Düzeyi	0,74		

Karşılaştırmalar					%95 Güvenirlilik Aralığı	
Kategori 1	Kategori 2	Ortalama Farkı (1-2)	Standart Hata	Anlamlılık	Alt Sınır	Üst Sınır
TL	Üİ	-0,1365	0,1953	0,783	-0,618	0,345
	ÜY	-0,1703	0,2628	0,811	-0,819	0,478
Üİ	TL	0,1365	0,1953	0,783	-0,345	0,618
	ÜY	-0,0337	0,234	0,990	-0,611	0,544
ÜY	TL	0,1703	0,2628	0,811	-0,478	0,819
	Üİ	0,0337	0,234	0,99	-0,544	0,611

Scheffe

Kategori	Sayı	Alpha=0,05 Alt Kümesi
		1
Üİ	108	6,266
TL	49	6,129
ÜY	30	6,300
Anlamlılık		0,765

Gruplar arasında %74 anlamlılık seviyesinde fark bulunmuştur. Bu nedenle H_{03} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{30} : Çalışanların “yeterlilik” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık göstermez. $Z_1=Z_2=Z_3$

Çalışanların “seçme hakkı” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir mi?

Tek Yönlü Varyans Analizi ile objektif olarak işlerinin karmaşıklık seviyesi farklı üç grup çalışanın seçme hakkı algılarının, gruplar arasında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

H_{40} : Çalışanların “seçme hakkı” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık göstermez. $S_1=S_2=S_3$

H_{41} : Çalışanların “seçme hakkı” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir. $S_1 \neq S_2 \neq S_3$

H_{40} hipotezine göre bu üç grubun seçme hakkı algıları ortalamaları aynıdır. H_{41} alternatif hipotezi ise bu ortalamaların en az ikisinin birbirinden farklı olduğunu ifade eder. Grupların gözlem sayısı eşit olmadığı için Scheffe testi uygulanmıştır. Tablo 20'deki analiz sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 20. H4 hipotezi için ANOVA Scheffe Analizi Sonuçları

EMP	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması
Gruplar Arası	2	13,400	6,700
Gruplar İçi	184	236,462	1,285
Toplam	186		
F	5,214		
Anlamlılık Düzeyi	0,006		

Karşılaştırmalar					%95 Güvenirlilik Aralığı	
Kategori 1	Kategori 2	Ortalama Farkı (1-2)	Standart Hata	Anlamlılık	Alt Sınır	Üst Sınır
TL	Üİ	,4950*	0,1953	0,042	0,013	0,977
	ÜY	-0,1112	0,2628	0,914	-0,76	0,537
Üİ	TL	-,4950*	0,1953	0,042	-0,977	-0,013
	ÜY	-,6062*	0,234	0,037	-1,184	-0,029
ÜY	TL	0,1112	0,2628	0,914	-0,537	0,76
	Üİ	,6062*	0,234	0,037	0,029	1,184

Scheffe

Kategori	Sayı	Alpha=0,05 Alt Kümesi	
		1	2
Üİ	108	5,049	
TL	49	5,544	5,544
ÜY	30		5,656
Anlamlılık		0,106	0,892

Gruplar arasında %0,6 anlamlılık seviyesinde fark bulunmuştur. Bu nedenle H4₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H4₁: Çalışanların “seçme hakkı” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir. S1≠S2≠S3

Scheffe ile gruplar arası ortalamaların karşılaştırılmasına bakıldığında üretim işçisi grubunun seçme hakkı algısı ortalamasının takım lideri ve üretim yöneticisi grubunun ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. Bu araştırma öncesi beklentilerimize uygun bir sonuçtur. İş karmaşıklıkla çalışanların seçme hakkı algısı da yükselmektedir.

Grup ortalamaları farklılıkları birebir karşılaştırıldığında üretim işçisi grubu ile diğer iki grup arasında %5 anlamlılık seviyesinden daha iyi bir anlamlılık seviyesinde, %3,7 ve %4,2, fark bulunmuştur. Yalnız, takım lideri grubu ile üretim yöneticisi grubu değerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların “etkileme” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir mi?

Tek Yönlü Varyans Analizi ile objektif olarak işlerinin karmaşıklık seviyesi farklı üç grup çalışanın etkileme algılarının, gruplar arasında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

H5₀: Çalışanların “etkileme” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık göstermez. T1=T2=T3

H5₁: Çalışanların “etkileme” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir. T1≠T2≠T3

H5₀ hipotezine göre bu üç grubun etkileme algıları ortalamaları aynıdır. H5₁ alternatif hipotezi ise bu ortalamaların en az ikisinin birbirinden farklı olduğunu ifade eder. Grupların gözlem sayısı eşit olmadığı için Scheffe testi uygulanmıştır. Tablo 21'deki analiz sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 21. H5 hipotezi için ANOVA Scheffe Analizi Sonuçları

EMP	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması
Gruplar Arası	2	85,373	42,687
Gruplar İçi	184	330,997	1,799
Toplam	186		
F	23,729		
Anlamlılık Düzeyi	0,000		

Karşılaştırmalar					%95 Güvenirlilik Aralığı	
Kategori 1	Kategori 2	Ortalama Farkı (1-2)	Standart Hata	Anlamlılık	Alt Sınır	Üst Sınır
TL	Üİ	1,3088*	0,231	0,000	0,739	1,879
	ÜY	-0,1472	0,3109	0,894	-0,914	0,62
Üİ	TL	-1,3088*	0,231	0,000	-1,879	-0,739
	ÜY	-1,4560*	0,2768	0,000	-2,139	-0,773
ÜY	TL	0,1472	0,3109	0,894	-0,62	0,914
	Üİ	1,4560*	0,2768	0	0,773	2,139

Scheffe

Kategori	Sayı	Alpha=0,05 Alt Kümesi	
		1	2
Üİ	108	4,222	
TL	49		5,531
ÜY	30		5,678
Anlamlılık		1,000	0,867

Gruplar arasında %0,0 anlamlılık seviyesinde fark bulunmuştur. Bu nedenle H5₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H5₁: Çalışanların “etkileme” algısı, değişik objektif iş karmaşıklığı seviyelerine göre farklılık gösterir. T1≠T2≠T3

Scheffe ile gruplar arası ortalamaların karşılaştırılmasına bakıldığında üretim işçisi grubunun etkileme algısı ortalamasının takım lideri ve üretim yöneticisi grubunun ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. Bu araştırma öncesi beklentilerimize uygun bir sonuçtur. İş karmaşıklıkla çalışanların etkileme algısı da yükselmektedir.

Grup ortalamaları farklılıkları birebir karşılaştırıldığında üretim işçisi grubu ile diğer iki grup arasında %0 anlamlılık seviyesinde fark bulunmuştur. Yalnız, takım lideri grubu ile üretim yöneticisi grubu değerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 16'da verilen tanımlayıcı istatistiklerden görüleceği üzere, üretim işçisi için ortalama güçlendirme algısı değeri 100,29 iken, takım lideri grubu için 107,92 ve yönetici grubu için 113,50'dir. İşler objektif olarak karmaşıklıkla, çalışanların güçlendirme algısı ortalamaları yükselmektedir. Ancak gerçekleştirilen istatistiksel analizler objektif olarak farklı karmaşıklık seviyelerinde işler için çalışanların güçlendirme algılarının farklılaşmadığını göstermektedir.

Yine tanımlayıcı istatistiklere baktığımızda, üretim işçisi grubu için anlamlılık boyutu ortalama değeri 6,32 iken, takım lideri grubu için 6,12 ve yönetici grubu için 6,31 olduğu görülmektedir. Ortalamalar işin karmaşıklığı ile orantılı bir şekilde değişmediği gibi, gerçekleştirilen istatistiksel analizler de objektif olarak farklı karmaşıklık seviyelerinde işler için çalışanların anlamlılık algılarının farklılaşmadığını göstermektedir.

Üretim işçisi grubu için yetkinlik boyutu ortalama değeri 6,27 iken, takım lideri grubu için 6,13 ve yönetici grubu için 6,30 olduğu görülmektedir. Ortalamalar işin karmaşıklığı ile orantılı bir şekilde değişmediği gibi, gerçekleştirilen istatistiksel analizler de objektif olarak farklı karmaşıklık seviyelerinde işler için çalışanların yetkinlik algılarının farklılaşmadığını göstermektedir.

Üretim işçisi grubu için seçme hakkı boyutu ortalama değeri 5,05 iken, takım lideri grubu için 5,54 ve yönetici grubu için 5,66 olduğu görülmektedir. Ortalamalar işin karmaşıklığı ile orantılı bir şekilde değişmektedir. Gerçekleştirilen istatistiksel analizler de objektif olarak farklı karmaşıklık seviyelerinde işler için çalışanların seçme hakkı algılamalarının farklılaştığını göstermektedir.

Üretim işçisi grubu için etkileme boyutu ortalama değeri 4,22 iken, takım lideri grubu için 5,53 ve yönetici grubu için 5,68 olduğu görülmektedir. Ortalamalar işin karmaşıklığı ile orantılı bir şekilde değişmektedir. Gerçekleştirilen istatistiksel analizler de objektif olarak farklı karmaşıklık seviyelerinde işler için çalışanların etkileme algılamalarının farklılaştığını göstermektedir..

5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada karmaşıklık seviyesi farklı iş gruplarında çalışanların güçlendirme algısı ölçümlenmiş, bu iki değişken arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Psikolojik güçlendirme algısının alt bileşenleri olan anlamlılık, etkileme, seçim hakkı, ve yetkinlik boyutlarının da işin karmaşıklığından etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır.

Araştırmanın sonucu öncelikle hem iş karmaşıklığı hem de psikolojik güçlendirme değişkenleri için algılama boyutunun önemine vurgu yapan bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. İş ortamı ne kadar güçlendirici olursa olsun çalışan kendini güçlendirilmiş olarak algılamayabilir. Benzer şekilde iş ne kadar karmaşık olursa olsun çalışan işini karmaşık olarak algılamıyor olabilir. Bu iki yargının tersi de doğru olabilir. Gerçekte çok basit bir iş de bazı çalışanlar tarafından karmaşık olarak algılanabilir.

İş karmaşıklığının algılanma boyutunun önemini vurgularken bu kavramın objektif değerinin önemi de gözardı edilemez. Objektif olarak karmaşık olmayan bir işin karmaşık olarak algılanma olasılığı oldukça düşüktür. Bu konu üzerine yapılan akademik araştırmalarda objektif iş karmaşıklığının, algılanan iş karmaşıklığı ile doğrusal bir ilişkide olduğu tespit edilmiştir¹⁵⁴.

Güçlendirmenin algılanma boyutunun önemini vurgularken, bir iş ortamının güçlendirmeye ne kadar uygun sosyal-yapısal şartlarla donatıldığının çalışanların güçlendirme algısı üzerindeki önemli etkisi de gözardı edilemez. Yapılan akademik çalışmalar, iş yerlerinde gerçekleştirilen sosyal-yapısal değişikliklerin çalışanların güçlendirme algısını üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur¹⁵⁵. Bu ilişkinin tek yönlü olmak zorunda olmayışı da ilginç bir durumdur. Güçlendirilmiş çalışanlar da zaman içinde çevrelerini aktif yaklaşımları ile etkileyebilirler ve güçlendirme için kendi kendini besleyen bir döngü ortaya çıkabilir.

Bu araştırmanın objektif olarak farklı karmaşıklık seviyelerinde işler için

¹⁵⁴ T.A. Judge, J.E.Bono, E.A. Locke, "Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics", Journal of Applied Psychology, 2000, Vol. 85, No. 2, 237-249

¹⁵⁵ G. M. Spreitzer, D. Doneson, "Musings on the Past and Future of Employee Empowerment", S.3

çalışanların seçme hakkı ve etkileme algılamalarının farklılaştığını gösteriyor oluşu da dikkate değer bir sonuçtur. Özellikle anlamlılık ve yetkinlik boyutlarında bu farklılaşma gözlenmemişken, hiyerarşik olarak da farklı kademelerde olan bu işler için seçme hakkı ve etkileme algılamaları farklılaşmıştır. Takım liderleri, üretim işçilerini temsilen yönetime kısmen katılma, işçinin sesini yönetime duyurma ayrıcalığı kazanmış bir grup çalışandır. Üretim yöneticileri hiyerarşik konumları gereği üretim ortamında yönetsel kararların alınmasında ve uygulanmasında yer almaktadır. Bu hiyerarşik katmanlaşmanın, işin objektif karmaşıklığından bağımsız olarak seçme hakkı ve etkileme algılamalarını etkilediği tahmin edilmektedir.

Argyris, tüm işlerin içsel ve dışsal adanmışlık gerektiren işler olarak ikiye ayrılmasını ve sadece içsel adanmışlık gerektiren işler için güçlendirme yaklaşımından yararlanılmasını öğütler. Çoğu rutin iş için gerekli olan sadece dışsal adanmışlıktır¹⁵⁶. Bu gerçeği gözardı etmek, güçlendirme uygulamalarında samimiyetten uzak bir yaklaşımı ortaya çıkarmakta ve uygulamaların başarı şansını yok etmektedir. İş yerinde yerleri paspas yapmak dışında bir görevi olmayan çalışanı güçlendirmek için harcanan zaman boşunadır. İşin doğası bir iddia içermiyorsa, zorlayıcı değilse, çalışanın inisiyatif almasının bir fark yaratacağı şekilde tasarlanmamışsa, o işin çalışanı için güçlendirme yaklaşımı uygulamaya kalkmak, yönetimde samimiyetsizlik gibi daha farklı ve ciddi sorunların doğmasına yol açmaktadır.

Gelecekte güçlendirme üzerine çalışacak araştırmalar için, işleri içsel ve dışsal adanmışlık gerektiren işler olarak ayırmak verimli bir araştırma alanı olabilir. İşleri dışsal adanmışlık gerektiren işler olmaktan çıkarıp, içsel adanmışlık gerektiren işler haline sokmanın tasarımsal gereklilikleri çalışma hayatında çağlar boyunca cevap aranan bir sorudur. Bu soruyu bilgi çağı çalışanları için, ama özellikle de bilgi çağında karmaşıklığı az işlerde çalışan çalışan grubu için cevaplıyor olmak bir gereklilik arz etmektedir.

Güçlendirme ve iş karmaşıklığı ilişkisi üzerine gelecekte çalışacak araştırmacılar, iş karmaşıklığı için farklı ölçeklerle değerlendirmeler uygulamaya

¹⁵⁶ Chris Argyris, "Empowerment: the emperor's new clothes", Harvard Business Review, May-June 1998 v76 n3

koyabilir, kendi ölçeklerini geliştirebilirler. Bu araştırmada JDS ölçeğinde karşılaşılan güvenilirlik sorunu bu tür bir alternatifi geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.

Yine bu konu üzerine gelecekte çalışacak araştırmacılar, farklı sektörlerde farklı iş türleri üzerine yoğunlaşabilirler. Bu çalışmanın kapsamı bir şirketin belirli sayıda çalışanı ile sınırlı kalmıştır. Denek sayısını ve üzerinde çalışılan iş türü sayısını arttırmak, konu üzerine farklı hipotezler üretip test etmek yolunda faydalı olacaktır.

Güçlendirme yaklaşımını şirketlerinde uygulamak isteyen yöneticilerin, öncelikle bu yaklaşımın uygulanması kolay bir yönetimsel teknik olmadığının farkında olması gerekir. Güçlendirme yaklaşımı, yeni yönetim yaklaşımları içersinde belki de en zorlu hedefi kendisine seçmiştir. Çalışanda, işinde içsel adanmışlık sergileyecek değişiklikleri gerçekteşirmek basit yönetsel kararlarla başarı elde edilebilecek bir hedef değildir.

Güçlendirme yaklaşımı, uygulamada işin tasarımsal özelliklerine dikkat edilmesi gerekliliği ile diğer yönetim yaklaşımlarının pek çoğundan ayrılır. Ama çok daha önemli bir ayrışma noktası güçlendirme paradoksu olarak adlandırılan durumdur. Güçlendirilmiş çalışan, güçlendirilmiş olup olmamayı da seçebilen çalışandır. Güçlendirme bir emir-komuta yaklaşımı değildir.

Güçlendirme yaklaşımını uygulama arzusunda olan yöneticiler, güçlendirmenin bir emir-komuta yaklaşımı olmadığını kabul etmelidir. Hiyerarşik güçlerini kullanmaya alışmış yöneticiler için, bu yaklaşıma destek olup olmama özgürlüğünü çalışanlara vermek kolay değildir. Ama uygulamadaki samimiyet, bu özgürlüğün tanınması ile orantılıdır. Neticede uygulamanın başarısını sağlayan da bu samimiyetin derecesidir.

Yöneticilerin ilk yapacağı iş, iş ortamlarını güçlendirmeye uygun sosyal-yapısal şartlarla donatmaktır. Bu sosyal-yapısal şartlarla donatılmış iş yerlerinde, kimi çalışanlar doğal olarak güçlendirilmiş çalışan davranışları sergileyeceklerdir. Kimi çalışanların kendi psikolojik tercihleri, kimilerinin de işlerinin tasarımsal özellikleri böylesi bir davranış değişikliğini sergilemek için yeterli olmayacaktır. Bu durumu yönetmek için yapılacak ilk şey, durumu olduğu gibi kabullenmektir. Zorlama ile çalışan güçlendirilemez.

Güçlendirilmiş davranışlar sergileyen çalışanların sürekli böyle davranmaya teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi diğer çalışanları da benzer davranışları sergilemeye teşvik edecektir. Diğer yandan işinin tasarımsal özellikleri güçlendirmeye uygun olmayan çalışanlar için ise, mümkünse, işin tasarımsal özelliklerini değiştirmeye çalışmalıdır. Eğer bu gerçekleştirilemiyorsa, sonuçta işletmelerde her çalışan güçlendirilecektir diye bir kural yoktur. Argyris'in Abraham Lincoln'den esinlendiği şu alıntı bu durumu çok güzel bir şekilde özetler: "Herkesi bazı zamanlar ve bazı kimseleri her zaman güçlendirebilirsiniz, ama herkesi her zaman güçlendiremezsiniz (You can empower all of the people some of the time and some of the people all of the time, but you can't empower all of the people all of the time)".

6 EKLER

6.1 Anket Formu

Sayın Bay/Bayan,

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programında bir tez çalışması kapsamında araştırma amaçlı kullanılacaktır. Anketten elde edilecek bilgiler özenle muhafaza edilecek ve sonuçlar toplu olarak istatistiksel analizlere tabi tutulacaktır. Dolayısıyla ne siz ne de işletmeniz ile ilgili kimlik bilgilerine yer verilmeyecektir. Çalışmamıza verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

Doktora Öğrencisi

Ahmet Gürsoy

1. BÖLÜM DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Ankete Katılan Kişinin,

Cinsiyet : Bay Bayan

Yaşı : 20-29 30-39 40-49 50'den büyük

Pozisyon :

Üretim İşçisi Takım Lideri Üretim Yöneticisi

Eğitim Seviyesi :

İlköğretim Lise Yüksekokul Üniversite Y.Lisans/ Doktora

Kendine bağlı toplam çalışan eleman sayısı :

Yok 1-9 10-49 50 ve üzeri

Çalıştığınız şirketteki kıdeminiz (Yıl):

0-2 3-5 6-10 10'dan çok

2. BÖLÜM PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÖLÇÜMÜ

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ								
Aşağıdaki listede çalışanların işlerindeki rollerine karşı bir takım yönelimleri listelenmiştir. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak, yönelimlerin her birinin sizin kendi işinize karşı yöneliminizi ne ölçüde tanımladığına dair görüşünüzü belirtin.		Tamamen katılmıyorum	Şiddetle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Şiddetle katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Yaptığım iş benim için önemlidir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	Departmanımda olup bitenler üzerindeki etkim büyüktür.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	İş faaliyetlerimi gerçekleştirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	İş faaliyetlerim benim için bireysel bazda anlamlıdır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	Çalıştığım departmanda olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	İşim için gerekli becerilere sahibim	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11	İşimi özgür ve bağımsız olarak yapma fırsatım önemli ölçüde var.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12	Departmanımda olup biten şeyler üzerinde önemli ölçüde etkiye sahibim.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3. BÖLÜM İŞ DEĞERLENDİRME FORMU

İŞ DEĞERLENDİRME FORMU - Bölüm 1						
Aşağıdaki listede çalışanların işlerindeki rollerine karşı bir takım yönelimleri listelenmiştir. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak, yönelimlerin her birinin sizin kendi yöneliminizi ne ölçüde tanımladığına dair görüşünüzü belirtin.						
1. İşiniz ne ölçüde başkalarıyla (müşteriler veya organizasyon içerisinde çalışanlar) yakın bir çalışma gerektirir?						
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Çok az			Orta			Çok Fazla
İşimi yaparken başkalarıyla uğraşmam hiç gerekmez.			Başkalarıyla biraz uğraşmam gerekir			İşimi yaparken başkalarıyla uğraşmam işimin kesinlikle temel ve hayati bir parçasıdır.
2. İşinizde ne ölçüde otonomiye sahipsiniz? Yani işinizi yapış şeklinize karar vermede ne ölçüde serbestsiniz?						
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Çok az			Orta			Çok Fazla
İşim, çalışmamın nasıl ve ne zaman yapılacağı hakkında bana hiç söz hakkı tanımaz.			Pek çok şey standartlaşmıştır ve kontrolümde değildir. Yine de işim hakkında bazı kararları alabilirim.			İşim, çalışmamın nasıl ve ne zaman yapılacağına karar vermede bana hemen hemen tam sorumluluk verir.
3. İşiniz ne ölçüde "bütün" ve "kendi başına farkedilebilir bir parça" işi kapsar. Yani, işiniz net bir başlangıcı ve sonu olan, bütün bir parça çalışma mıdır? Veya başka kişiler veya otomatik makineler tarafından bitirilen bütün bir işin sadece ufak bir parçası mıdır?						
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Çok küçük			Orta			Tamamı
İşim, işin tamamının çok küçük bir parçasıdır. İş aktivitelerimin sonuçları, son ürün veya hizmette görülemez.			İşim, işin tamamının orta büyüklükte bir parçasıdır. Kendi katkımı nihai sonuçta görebilirim.			İşim, işin başından sonuna tamamını yapmayı içerir. İş aktivitelerimin sonuçları, son ürün veya hizmette kolaylıkla görülür.
4. İşiniz ne kadar çeşitlilik içerir? Yani, işiniz çalışırken çok değişik şeyler yapmanızı, değişik yetenek ve becerilerinizi kullanmanızı ne ölçüde gerektirir?						
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Çok az			Orta			Çok Fazla
İşim, aynı rutin şeyleri tekrar tekrar yapmamı gerektirir.			Orta seviyede çeşitlilik			İşim, çok değişik şeyleri, pek çok yetenek ve beceriyi kullanarak yapmamı gerektirir.

5. Genel olarak işiniz ne ölçüde dikkate değer veya önemlidir? Yani, işinizin sonuçlarının başka kimselerin yaşamlarını, mutluluklarını önemli ölçüde etkilemesi muhtemel midir?						
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Hiç		Orta			Çok Fazla	
Hiç önemli değildir. İşimin sonuçlarının herhangi bir kimseyi önemli bir şekilde etkilemesi olası değildir.		Orta seviyede önemli			Çok önemlidir. İşimin sonuçları başka kimseleri çok önemli şekillerde etkileyebilir.	
6. Yöneticileriniz ve çalışma arkadaşlarınız işinizi ne kadar iyi yaptığınızı dair ne ölçüde bilgilendirmede bulunur?						
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Çok az		Orta			Çok Fazla	
İnsanlar işimi ne kadar iyi yaptığıma dair hemen hemen hiç bilgilendirmede bulunmaz		Bazen insanlar bana geri bildirimde bulunurlar, bazen de bulunmazlar.			Yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarım işimi ne kadar iyi yaptığıma dair hemen hemen sürekli geri bildirimde bulunur	
7. İşinizin kendisi sizin çalışma performansınız hakkında ne ölçüde bilgi verir? Yani çalışma arkadaşlarınızın ve amirlerinizin sağlayabileceği geri-bildirimlerin dışında, çalışmanın kendisi, sizin ne ölçüde başarılı olduğunuza dair ipuçları sağlar mı?						
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Çok az		Orta			Çok Fazla	
İşim öyle düzenlenmiştir ki, ne ölçüde başarılı olduğum hakkında hiç bir fikir sahibi olmadan sonsuza kadar çalışabilirim		Bazen işimin kendisi bana geri bildirim sağlar, bazen de sağlamaz			İşim öyle düzenlenmiştir ki, ne ölçüde başarılı olduğum hakkında bana sürekli geri-bildirim sağlar.	

İŞ DEĞERLENDİRME FORMU - Bölüm 2

Aşağıda bir işi tanımlamak üzere kullanılabilecek çeşitli ifadeler vardır. Sizden beklenen, aşağıdaki ifadelerin sizin işinizi ne ölçüde doğru tanımladığını tespit etmektir. Lütfen her bir ifadenin işinizi ne doğrulukta tanımladığına karar verirken, işiniz hakkındaki duygularınıza kapılmadan, elinizden geldiğince objektif olun.

Aşağıdaki ifadeler işinizi ne ölçüde doğru tanımlar?		Çok Yanlış	Oldukça yanlış	Biraz yanlış	Belirsiz	Biraz doğru	Oldukça doğru	Çok doğru
1	İşim, bir çok karmaşık ve gelişmiş yetenekler kullanmamı gerektirir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	İşim, başka insanlarla çokça beraber çalışmamı gerektirir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	İşim öyle bir şekilde düzenlenmiştir ki, bir işin tamamını başından sonuna kadar yapma fırsatım yoktur.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	Sadece işimin gerektirdiği çalışmayı yapmak, bu çalışmayı ne kadar iyi yaptığımı anlamak için bana pek çok fırsat sağlar.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	İşim oldukça basit ve rutindir	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	İşim bir kişi tarafından yalnız başına çalışarak, başka kimselerle görüşmeden konuşmadan, tatminkar bir şekilde yapılabilir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	İşimdeki amirlerim ve çalışma arkadaşlarım, işimi ne kadar iyi yaptığıma dair geri bildirim hemen hemen asla vermezler.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	İşim öyle bir iştir ki, işimin ne kadar iyi yapıldığından pek çok insan etkilenebilir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	İşim, çalışmamı gerçekleştirirken kendi kişisel inisiyatifimi veya irademi kullanmama hiç fırsat tanımaz	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10	Amirlerim işimi ne kadar iyi yaptığımı düşündüklerini sık sık bana bildirirler.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11	İşim yapmaya başladığım bir çalışmayı tamamen bitirmeme fırsat tanır.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12	İşimin kendisi, iyi performans gösterip göstermediğim hakkında çok az ipucu verir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13	İşim, işi yapış şeklimde önemli miktarda özgürlük ve bağımsızlık fırsatı sağlar	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14	İşim daha geniş bir plan dahilinde düşünüldüğünde, çok önemli veya dikkate değer değildir.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

7 YARARLANILAN YAYINLAR

KİTAPLAR

ARENDR, H., **The Human Condition**, The University of Chicago Press, 1. Baskı, 1998

BLAUNER, R., **Alienation and Freedom**, The University of Chicago Press, 1964

BUMİN, T., **Hegel**, YKY, 2005

CAMPANELLA, T., **La Citta del Sole**, University of California Press, 1981

CLEGG, S.R., **Frameworks of Power**, Sage Publications, 1989

DOĞAN, S., **Personel Güçlendirme**, Sistem Yayıncılık, 1. baskı, 2003

DURKHEIM, Emile, **The Division of Labor in Society**, Free Press, 1964

EREN E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 8. Basım, 2008

FEUERLICHT, I., **Alienation from the Past to the Future**, Greenwood Press, 1978

FROMM, E., **Özgürlükten Kaçış**, Öteki Yayınevi, 6. Basım, 1999

FROMM, E., **Sağlıklı Toplum**, Payel Yayınevi, 4. Basım, 2006

FROMM, E., **Yeni bir İnsan, Yeni bir Toplum**, Say Yayınevi, 9. Basım, 1999

GOETHE, W., **Genç Werther'in Acıları**, İtalik Yayınları, 1. Basım, 2003

GRIEVES, J., **Strategic Human Resource Development**, Sage Publications, 2003

HACKMAN, J.R., OLDHAM, G.R., **Work Redesign**, Addison-Wesley, 1980

HERZBERG, F., **The Work and the Nature of Man**, Crosby Lockwood Staples Publishing, 1974

HİKMET, N., **Masallar**, Adam Yayınevi, 1992

- HODSON, R., SULLIVAN, T.A., **The Social Organization of Work**, 4th Edition, Thomson Wadsworth, 2008
- IBN HALDUN, **Mukaddime**, Çev. Zakir Kadiri Ugan, MEB Yayınları, Cilt 2, 1989
- İMAM GAZALİ, **İhyâü Ulumi'd Din**, Şura Yayınları, 2002
- İSLAMOĞLU, A.H., **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Beta Yayınları 2. Baskı, 2003
- KIZILTAN, G. S., **Çağımızda Yabancılaşma Sorunu**, Metis Yayınları, 1. Basım, 4/1986
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 9. Basım, 2003
- KOJEVE, A., **Hegel Felsefesine Giriş**, YKY, 2004
- KOZAK, İ.E., **İnsan-Toplum-İktisat**, Değişim Yayınları, 1999
- LA FONTAINE, J., **Masallar**, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2000
- MARCUSE, H., **Tek Boyutlu İnsan**, İdea Yayınları, 1. Basım, 1964
- MARX, K., **1844 El Yazmaları**, Eriş Yayınları, 1. Baskı, 1976
- MARX, K., **Kapital**, Eriş Yayınları, 1976
- MARX, K., ENGELS, F., **Alman İdeolojisi**, Eriş Yayınları, 1976
- MARX, K., **Grundrisse**, Selected Writings, David McLeland, Oxford University Press, 1. Edition, 1987
- MCGREGOR, D., **Human Side of Enterprise**, McGraw-Hill Professional, 2006
- MORE, T., **Utopia**, Cambridge University Press, 2003
- ROUSSEAU, J.J., **A Discourse on Inequality**, Penguin Classics, 1984
- RUSSELL, B., **Aylaklığa Övgü**, Cem Yayınevi, 1999
- SCHACHT, R., **The Future of Alienation**, University of Illinois Press, 1994
- SİLAH, M., **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, 2001

SPREITZER, G. M., DONESON, D. "Musings on the Past and Future of Employee Empowerment", **Handbook of Organization Development**, Chapter 17, Thousand Oaks: Sage., 2008

TINAR, M.Y., **Çalışma Psikolojisi**, 1. Baskı,1996

TUĞCU, T., **Yabancılaşma Problemi**, Alesta Yayınevi, 1. Basım, Ağustos 2002

WEBER, M., **Sosyoloji Yazıları**, İletişim Yayınları, 3. Baskı, 2000

WEISSKOPF,W.A., **Yabancılaşma ve İktisat**, Anahtar Kitaplar Yayınevi, 1996

DERGİ

ARGYRIS, C., "**Empowerment: the emperor's new clothes**", Harvard Business Review, May-June 1998 v76 n3

ARI, G.S., ERGENELİ, A., METİN, S., "**Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers**", Journal of Business Research 60 (2007)

BARRATT, E., "**Foucault, Foucauldianism, and HRM**", Per. Review, Vol 31, No 2, 2002

BARUCH, Y., "**Applying empowerment: organizational model**", Career Development International. Bradford:1998. Vol. 3, Iss. 2, p. 82

BOWEN, D.E., LAWLER, E.E., "**The empowerment of service workers: what, why, how and when**", Sloan Management Review,1992

BRISLIN, R.W., "**Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials**", Hand Book of Cross-cultural Psychology, Volume2, 1980

ÇEKMECELİOĞLU, H.G., KELEŞ, Ö., "**Örgüt İklimi, Güçlendirme,ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi**", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osrhangazi Üniversitesi

CLAYDON, T., DOYLE, M., **"Trusting me, trusting you? The ethics of employee empowerment"**, Personnel Review, Vol. 25 No. 6,1996

ÇÖL, G., **"Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri"**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1) 2008

ÇÖL, G., **"Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması"**, www.Isgucdergi.org, 2004/ Cilt: 6 Sayı: 2 Sıra: 6 / No: 228

ÇÖL, G., CEYLAN, A.,GÜL, H., **"İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma"**, Doğu Üniversitesi Dergisi,6 (1)2005

COLEMAN, H.J., **"Why employee empowerment is not just a fad"**, Leadership & Organization Development Journal, 17/4 [1996]

CONGER, J.A., KANUNGO, R.N., **"The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice"**, Academy of Management. The Academy of Management Review; Jul 1988; 13, 3

DARWISH, A. Y., **"Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change"**, Human Relations [0018-7267(200004)53: Volume 53(4): 513–537

DEL VAL, M.P., LLOYD, B., **"Measuring Empowerment"**, Leadership and Organizational Development Journal, 24/2, 2003

DOĞAN, S., KILIÇ, S., **"Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi"**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 29

DU GAY, P., SALAMAN, G., REES, B., **"The Conduct of Management and the Management of Conduct:Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the 'Competent' Manager"**, Journal of Management Studies, 33(3)

FERRIS, G.R., GILMORE, D.C., **"A Methodological Note on Job Complexity Indexes"**, Journal of Applied Psychology, 1985, Vol 70, No.1

GAGNE, M., SENEAL, C.B., KOESTNER, R., "**Proximal Job Characteristics, Feeling of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model**", Journal of Applied Social Psychology, 1997, 27,14

GREASLEY, K., KING, N., BRYMAN, A., DAINTY, A., PRICE, A., SOETANTO, R., "**Employee Perceptions of Empowerment**", Employee Relations, Vol. 27 No. 4, 2005, S 354-368

GÜMÜŞTEKİN, G.E., EMET, C., "**Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi**", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.17, Kütahya. , (2007)

HARDY, C., SULLIVAN, S.L.O., "**The Power behind Empowerment: Implications for Research and Practice**", Human Relations, Apr 1998, 51,4

HUMPHREY, S.E., NAHRGANG, J.D., MORGESON, F.P., "**Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature**", Journal of Applied Psychology 2007, Vol. 92, No. 5

JUDGE, T.A., BONO, J.E., LOCKE, E.A., "**Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics**", Journal of Applied Psychology, 2000, Vol. 85, No. 2

KANUNGO, R.N., "**Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business**", Journal of Business Ethics Dordrecht:May 1992. Vol. 11, Iss. 5,6

KIZILOS, P., "**Crazy About Empowerment?**", Training; Dec 1990; 27,12;ABI/INFORM Global,

KOONTZ, H., "**The Management Theory Jungle Revisited**", The Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1980)

KRAIMER, M.L., SEIBERT, S.E., LIDEN, R.C., "**Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity, Educational and Psychological Measurement**", Vol. 59 No. 1, February 1999 Sage Publications

LEWIS, M. K., "**Accountability and Islam**", Fourth International Conference on Accounting and Finance in Transition, Adelaide, April 10-12, 2006

MANVILLE, B., OBER, J., "**Beyond Empowerment - Building a Company of Citizens**", Harvard Business Review, Jan 2003

MİR, A., MİR R., "Producing the governable employee the strategic deployment of workplace empowerment", **Cultural Dynamics**, Sage Publications

OLDHAM, G.R., CUMMINGS, A., "**Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee**, California Management Review", Fall 1997, 40,1

OLDHAM, G.R., GORDON, B.I., "**Job Complexity and employee Substance Use: The Moderating Effects of Cognitive Ability**", Journal of Health and Social Behaviour, Sep 1999, 40,3

OLDHAM, G.R., HACKMAN, J.R., Work Redesign, Reading, MA: Addison Wesley,1980., Tercüme: Prof. Dr. Enver Özkalp, "**Örgütlerde işin çalışanlar için anlamı ve iş dizaynı**", Kamu-İş; C: 7

SARIALTIN, H., YILMAZER, A., "**Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Uygulamada Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği**", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 18

SEEMAN, M., "**Alienation Studies**", Annual Review of Sociology, Vol 1, 1975

SEEMAN, M., "**On the Meaning of Alienation**", American Sociological Review, Vol 24, No 6, Dec 1959

SPREITZER, G. M., "**Psychological Empowerment in the Workplace**", Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, No 5

SPREITZER, G.M., "**Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment**", Academy of Management Journal, 1996

SPREITZER, G.M., QUINN, R., "**The Road to Empowerment**", Organ. Dynamics, Autumn 1997

STURMAN, M.C., CHERAMIE, A.R., CASHEN, L.H., "**The Impact of Job Complexity and Performance Measurement on the Temporal Consistency, Stability, and Test–Retest Reliability of Employee Job Performance Ratings**", Journal of Applied Psychology 2005, Vol.90, No.2

SWEET, R.T., "**Alienation and moral imperatives: A reply to Kanungo**", Journal of Business Ethics Dordrecht:Jul 1993. Vol. 12, Iss. 7

THARENAU, P., HARKER, P., "**Moderating Influence of Self-Esteem on Relationships Between Job Complexity**", Performance, and Satisfaction, Journal of Applied Psychology 1984, Vol 69. No 4

THOMAS, K.W., VELTHOUSE, B.A., "**Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretative" Model of Intrinsic Task Motivation**", Academy of Management Review, 1990, Vol 15, No 4

XIE, J.L., JOHNS, G., "**Can Job scope be too high**", Academy of Management Journal", Oct 1995; 38,5

INTERNET

<http://classics.mit.edu/Aristotle/politics.html>, ARISTOTLE, **Politics**, Erişim: 28.4.2009

<http://stripe.colorado.edu/~morrsto/sisyphus.html>, CAMUS, A., **The Myth of Sisyphus and Other Essays**, Translation by Justin O'Brien, 1955, Erişim: 15.4.2009

<http://evans-experientialism.freewebspace.com/russell04.htm>, RUSSELL, B., **The Impulse to Power**, Giriş Bۆlümü, Erişim: 15.4.2009

<http://online.onetcenter.org>, U.S. Department of Labor, **DOT Substantive Complexity Ratings from Work, Jobs, and Occupations: A Critical Review of the Dictionary of Occupational Titles** (1980), Erişim Tarihi: 23.4.2009

<http://etext.virginia.edu/cgi-local/DHI/dhi.cgi?id=dv1-05>, TUVESON, E.,
"**Alienation in Christian Theology**", Erişim Tarihi: 23.4.2009

<http://www.sacred-texts.com>, HESIOD, "**Works And Days**", translated by H.G. Evelyn-White, (ll. 42-53), Erişim Tarihi: 23.4.2009

http://en.wikipedia.org/wiki/Seven_deadly_sins, "**Seven Deadly Sins**", Erişim Tarihi:23.4.2009

<http://www.tdk.gov.tr>, "**İş, Çalışma, Emek**", Erişim Tarihi: 23.4.2009

http://changingminds.org/explanations/power/french_and_raven.htm, J. P. French, B. Raven, "**The bases of social power**", Erişim Tarihi: 23.4.2009

http://www.raggedclaws.com/criticalrealism/archive/iacr_conference_2001/jkarlsson_ow.pdf, Jan Ch. Karlsson, "**The Ontology of Work: Social Relations and Doing in the Sphere of Necessity**", 5th Annual IACR Conference, Roskilde University,

"<http://en.wikisource.org/wiki/>, Max Weber, "**The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**", Erişim Tarihi: 23.7.2006

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=66&cilt=3&sayi=2&y%C4%B1=2001>, Serap KAPIZ, "**İşin değişen anlamı ve birey yaşamında önemi**", Erişim Tarihi: 23.4.2009

http://www.incil.com/doc/incil_html/frame1.html, "**İncil**", Erişim Tarihi: 23.4.2009

<http://www.nisanyan.com/sozluk>, Sevan Nişanyan, "**Sözlerin Soyağacı - Etimolojik Sözlük**", Erişim Tarihi: 23.4.2009

8 ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Gürsoy, 1972 yılında doğmuştur. 1988 yılında Özel Sakarya Lisesi'ni bitirmiş, 1992 yılında Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden lisans diploması almıştır. 1993 yılında TEV ve British Council ortak bursuyla İngiltere'de öğrenim görmüş ve Birmingham Üniversitesi'nden Integrated Management Systems programından yüksek lisans (MSc) diploması almıştır. 1994 yılında iş hayatına Pirelli firmasında Kaizen Mühendisi olarak başlamış, 1995-1997 yılları arasında ise üç sene Pirelli'nin Amerika fabrikasında görev yapmıştır. Aynı dönemde SanFrancisco State Üniversitesi Felsefe Bölümü'nde yüksek lisans çalışmalarında bulunmuş ve 2000 yılında felsefe dalında yüksek lisans (MA) diploması almıştır.

İş kariyeri boyunca Pirelli, Pepsi, Cadbury ve Americana şirketlerinde çeşitli pozisyonlarda görev yapan Ahmet Gürsoy, halen Eczacıbaşı Girişim A.Ş.'de Tedarik Zinciri Direktörü olarak görev yapmaktadır.

Evli ve iki çocuk babasıdır.