



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN  
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISINA ETKİSİNDE  
STRESE BAĞLI KİŞİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Cemil DURMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2012

**ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN  
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISINA ETKİSİNDE  
STRESE BAĞLI KİŞİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Cemil DURMAZ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi


Ankara, 2012

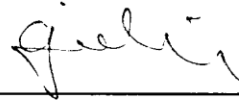
## KABUL VE ONAY

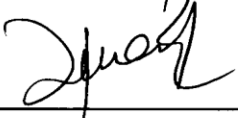
Cemil DURMAZ tarafından hazırlanan "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Rolü" başlıklı bu çalışma, 10.05.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Semra GÜNEY (Başkan)

  
Prof. Dr. Azize ERGENELI (Danışman)

  
Yrd. Doç. Dr. Arzu İLSEV

  
Yrd. Doç. Dr. Güler Sağlam ARI

  
Öğr. Gör. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ş. Armağan TARIM

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

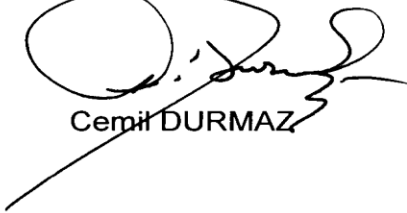
Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.

Tezimin ... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

10.05.2012

  
Cemil DURMAZ

## TEŞEKKÜR

Bu tezin yazılmasına katkıda bulunanları bu bölüme sığdırabilmek belki de en zor faaliyetlerden biridir. Ancak, iki kurumdan bahsedilmesinin öncelikli ve önemli olduğunu değerlendirmekteyim. İlk olarak; yüksek lisans eğitime imkan sağlayan, mensubu olmaktan her zaman gurur duyduğum ve bir ömür gurur duymaya devam edeceğim Türk Silahlı Kuvvetlerine ve Kara Kuvvetleri Komutanlığına şükranlarımı sunmayı borç bilirim. İkinci olarak; bizleri yüksek lisans eğitime kabul eden ve çağın gerektirdiği eğitimi alabilmemizi sağlamak amacıyla çok değerli, bilgili ve tecrübeli öğretim elemanlarını bizlere tahsis eden Hacettepe Üniversitesi Rektörlüğüne şükranlarımı sunmayı borç bilirim.

Bu tez çalışmamdaki en önemli katkı, şüphesiz tez danışmanım Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye aittir. Bana, başta bir bilimsel araştırmanın yapılış şekli, yürütülmesi ve raporlanması konularında olmak üzere; araştırmanın başından sonuna kadar bilgi birikimi, tecrübesi, bitmek tükenmek bilmeyen enerjisi ile her konuda yardım ve desteğini esirgemeyerek, değerli zamanını ayırarak bu çalışmanın etkili ve de verimli bir şekilde tamamlanmasına sağladığı katkıdan dolayı kendisine sonsuz şükranlarımı sunmayı borç biliyorum.

Yüksek lisans eğitimi süresince, gerek ders, gerekse tez aşamasında bana her türlü yardım ve desteği sağlayan, bölümümüzün birbirinden değerli, bilgili ve tecrübeli öğretim üyeleri Prof. Dr. Semra GÜNEY'e, Prof. Dr. Mahmut ARSLAN'a, Yrd. Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU'na, Öğr. Gör. Dr. Eren Miski AYDIN'a, Öğr. Gör. Dr. Canan ERYİĞİT'e teşekkürlerimi sunarım.

Verilerin analizi ile ilgili yardımlarından dolayı Öğr. Gör. Dr. Selin Metin CAMGÖZ'e; istatistik ile ilgili konularda yardımlarını esirgemeyen ve bizleri derslerine kabul eden Doç. Dr. Nuri DOĞAN'a ve hem devre arkadaşım hem de hocam Yrd. Doç. Dr. Serhat BURMAOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma ile ilgili yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Mesut UYAR'a, Dr. Mustafa POLAT'a, doktora öğrencisi Murat GÜLER'e, Dr. Irmak DURMAZ'a, Yrd. Doç. Dr. Harun ŞEŞEN'e, Dr. Cem Harun MEYDAN 'a; iki yıl boyunca SPSS ile ilgili ve çeşitli konularda yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım Sinan UYAR'a, Emin BAHADIR'a, Mehmet UYSAL'a, Tayfun ERÜN'a; yüksek lisans eğitimi boyunca bilişim teknolojilerindeki yardımları başta olmak üzere her daim yanımda olan Haşim CÜCE'ye; Hacettepe Üniversitesindeki idari ve çeşitli konulardaki yardımlarından dolayı Ali ŞENER'e ve yüksek lisans eğitimimin değişik aşamalarında bilgilerinden ve tecrübelerinden faydalandığım ve burada ismini sayamadığım değerli çalışma arkadaşlarım ile hocalarıma minnettarlığımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Anket ve uygulamaya ilişkin verileri toplamada benden yardımlarını esirgemeyerek tezime katkı sağlayan Metin GÜNGÖR'e ve Ahmet GÜNGÖR'e; zaman ayırıp anket sorularımı cevaplayan tüm katılımcılara teşekkürü borç bilirim.

Manevi desteğini her zaman hissettiğim sevgili annem ile İki yıllık yüksek lisans eğitimim boyunca yoğun ve uzun saatler süren çalışmalarında beni anlayışla karşılayan ve her türlü desteği sağlayıp yanımda olan sevgili eşim Esra Aslıhan ile oğlum Hasan Arda'ya; Amerika'da Iowa Üniversitesi Fizik ve Astronomi Bölümünde öğretim görevlisi olan ve yüksek lisans sürecinde desteğini esirgemeyen kayınbiraderim Doç. Dr. Uğur AKGÜN'e teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

DURMAZ, Cemil; *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012

Bu çalışmanın amacı, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme algısına etkisinde, takipçilerin strese bağlı kişilik özelliklerinin ortaya koyduğu farklılıkları açıklamaktır. Bu maksatla liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik olarak iki boyutta; strese bağlı kişilik ise A Tipi ve B Tipi Kişilik olarak iki boyutta ve dört alt boyuttan müteşekkil Psikolojik Güçlendirme Algısı (PGA) da tek boyutta ele alınmıştır.

Araştırma, Ankara'da faaliyet gösteren, 350 çalışanı bulunan bir tekstil fabrikasındaki 259 katılımcının iştiraki ile yürütülmüştür.

Araştırmada strese bağlı kişiliğin; bağımlı değişken olan Psikolojik Güçlendirme Algısına anlamlı bir etkide bulunarak düzenleyici rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, A Tipi kişilik özelliğine sahip çalışanların kendilerini Dönüşümcü Liderlik ile daha fazla güçlendirilmiş hissettikleri belirlenmiştir. Öte yandan;

B Tipi kişilik özelliğine sahip çalışanlar için Etkileşimci Liderlik Psikolojik Güçlendirme Algısını olumlu etkilerken, A Tipi kişilik özelliğine sahip çalışanlar için Etkileşimci Liderlik Psikolojik Güçlendirme Algısını olumsuz etkilemiştir.

### **Anahtar Kelimeler**

Dönüşümcü liderlik, Etkileşimci liderlik, Psikolojik Güçlendirme Algısı, Strese Bağlı Kişilik, A Tipi Kişilik, B Tipi Kişilik

## ABSTRACT

DURMAZ, Cemil; *The Moderator Effect of Stress-Related Personality on the Relationship between Transactional Leadership, Transformational Leadership and Psychological Empowerment*, Master's Thesis, Ankara, 2012

The purpose of this study is to examine the effect of leader's followers' stress-related personality on the relationship between Transactional Leadership, Transformational Leadership and Psychological Empowerment. With this purpose, leadership was considered in two dimensions as Transformational Leadership and Transactional Leadership; Stress-Related Personality was considered also in two dimensions as Type A Personality and Type B Personality. Moreover also, Perception of Psychological Empowerment which consists of four sub-dimensions was considered in a single dimension.

The study was conducted with 259 employees working for a private textile manufacturing company which has 350 employees in Ankara.

In this research; it is identified that Stress-Related Personality has a significant effect on the Psychological Empowerment which indicates that there is a moderating effect of Stress-Related Personality.

Results have shown that Transformational Leadership and Psychological Empowerment had a stronger positive relationship for employees with Type A personality;

On the other hand, Transactional Leadership had a positive effect on Psychological Empowerment for employees with Type B personality; whereas it had a negative effect on Psychological Empowerment for employees with Type A personality.

### Key Words

Transformational Leadership, Transactional Leadership, Psychological Empowerment, Stress-Related Personality, Type A Personality, Type B Personality.



## İÇİNDEKİLER

|                         |      |
|-------------------------|------|
| KABUL VE ONAY .....     | i    |
| BİLDİRİM .....          | i    |
| TEŞEKKÜR .....          | iii  |
| ÖZET .....              | v    |
| ABSTRACT .....          | vii  |
| KISALTMALAR DİZİNİ..... | xii  |
| ÇİZELGELER DİZİNİ ..... | xiii |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....    | xiii |
| GİRİŞ .....             | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI .....                        | 5  |
| 1.2.ETKİLEŞİMCİ (TRANSACTIONAL) LİDERLİK .....             | 10 |
| 1.2.1.Koşullu Ödül .....                                   | 11 |
| 1.2.2. İstisnalarla Yönetim .....                          | 12 |
| 1.2.3. Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı) Liderlik .....     | 13 |
| 1.3.DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMATIONAL) LİDERLİK .....            | 15 |
| 1.3.1.Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi .....         | 15 |
| 1.3.2.İdealleştirilmiş Etki .....                          | 19 |
| 1.3.3.İlham Verici Motivasyon .....                        | 22 |
| 1.3.4. Entellektüel Teşvik .....                           | 23 |
| 1.3.5. Bireysel İlgi.....                                  | 24 |
| 1.4.DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI. | 26 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1.GÜÇLENDİRME KAVRAMI .....</b>                                 | <b>31</b> |
| <b>2.2.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMI .....</b>                      | <b>33</b> |
| <b>2.3.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME SÜRECİ.....</b>                        | <b>36</b> |
| <b>2.4.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISININ BOYUTLARI .....</b>          | <b>40</b> |
| 2.4.1. Anlam.....                                                    | 40        |
| 2.4.2. Yetkinlik / Yeterlilik .....                                  | 41        |
| 2.4.3. Özerklik (Otonomi) .....                                      | 42        |
| 2.4.4. Etki.....                                                     | 42        |
| <b>2.5.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR ....</b> | <b>43</b> |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### STRES VE STRESE BAĞLI KİŞİLİK

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>3.1. KİŞİLİK VE STRES .....</b>    | <b>48</b> |
| 3.1.1. Kişilik.....                   | 48        |
| 3.1.2. Stres .....                    | 49        |
| <b>3.2.STRESE BAĞLI KİŞİLİK .....</b> | <b>52</b> |
| 3.2.1. A Tipi Kişilik Özelliği .....  | 52        |
| 3.2.2. B Tipi Kişilik Özelliği .....  | 54        |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **LİDERLİK TARZLARI, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE STRESE BAĞLI KİŞİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.1. LİDERLİK TARZLARI VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....</b>              | <b>58</b> |
| <b>4.2. LİDERLİK TARZLARI İLE STRES VE STRESE BAĞLI KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....</b>      | <b>67</b> |
| <b>4.3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE STRES VE STRESE BAĞLI KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....</b> | <b>71</b> |

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ALAN ARAŞTIRMASI**

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....</b>     | <b>73</b> |
| 5.1.1.Araştırmanın Konusu .....                          | 73        |
| 5.1.2.Araştırmanın Amacı .....                           | 73        |
| 5.1.3.Araştırmanın Önemi .....                           | 74        |
| <b>5.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VARSAYIMLARI .....</b> | <b>76</b> |
| <b>5.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ .....</b>                     | <b>77</b> |
| <b>5.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>                | <b>77</b> |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.5. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA VE KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI</b>     | <b>79</b> |
| 5.5.1.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6S).....                      | <b>80</b> |
| 5.5.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği.....                             | <b>81</b> |
| 5.5.3. A Tipi Kişilik Ölçeği.....                                     | <b>82</b> |
| <b>5.6.KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARINA İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZLERİ</b>      | <b>84</b> |
| <b>5.7. ARAŞTIRMA BULGULARI</b>                                       | <b>89</b> |
| 5.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Veriler.....                   | <b>89</b> |
| 5.7.2. Bağımlı Ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Veriler.....          | <b>91</b> |
| 5.7.3. Bağımlı Ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ..... | <b>93</b> |
| 5.7.4. Regresyon Analizi .....                                        | <b>94</b> |

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

|                                           |            |
|-------------------------------------------|------------|
| <b>6.TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER</b> ..... | <b>101</b> |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....                     | <b>108</b> |

## KISALTMALAR DİZİNİ

- AGFI** : Adjustment Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)
- CFI** : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- DL** : Dönüşümcü Liderlik
- EL** : Etkileşimci Liderlik
- GFI** : Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
- IFI** : Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi)
- KMO** : Kaiser Meyer Olkin
- LFL** : Laissez-Faire Leadership (Serbest Bırakıcı Liderlik)
- MLQ** : Multiple Leadership Questionnaire / Çok Faktörlü Liderlik Anketi
- NFI** : Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
- PGA** : Psikolojik Güçlendirme Algısı
- RMR** : Root Mean Square Residual (Ortalama Hataların Karekökü)
- RMSEA** : Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
- DONCENT** : Merkezleştirilmiş Dönüşümcü Liderlik
- ETCENT** : Merkezleştirilmiş Etkileşimci Liderlik
- KİŞİLİKCENT**: Merkezleştirilmiş Kişilik

## ÇİZELGELER DİZİNİ

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tablo 1:</b> Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması.                    | <b>29</b> |
| <b>Tablo 2:</b> A ve B Tipi Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması .....                            | <b>56</b> |
| <b>Tablo 3:</b> Kategorilendirilmiş Strese Bağlı Kişilik .....                                        | <b>83</b> |
| <b>Tablo 4:</b> Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği için KMO ve Bartlett 's Test Sonuçları                   | <b>85</b> |
| <b>Tablo 5:</b> PGA Ölçeği için KMO ve Bartlett 's Test Sonuçları .....                               | <b>85</b> |
| <b>Tablo 6:</b> A Tipi Kişilik Ölçeği için KMO ve Bartlett 's Test Sonuçları .....                    | <b>85</b> |
| <b>Tablo 7:</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri .....                               | <b>86</b> |
| <b>Tablo 8:</b> A Tipi Kişilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri .....         | <b>87</b> |
| <b>Tablo 9:</b> Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri ..... | <b>87</b> |
| <b>Tablo 10:</b> Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri ..... | <b>88</b> |
| <b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları .....                                      | <b>89</b> |
| <b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları .....                             | <b>90</b> |
| <b>Tablo 13:</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları .....                             | <b>90</b> |
| <b>Tablo 14:</b> Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları .....                      | <b>91</b> |
| <b>Tablo 15:</b> Değişkenlere Ait İstatistiki Değerler .....                                          | <b>92</b> |
| <b>Tablo 16:</b> Araştırmanın Ana Değişkenleri Arasındaki Genel Korelasyonlar ..                      | <b>93</b> |
| <b>Tablo17:</b> Analiz Model Özeti .....                                                              | <b>96</b> |
| <b>Tablo 18:</b> Varyans Analizi (ANOVA) .....                                                        | <b>96</b> |
| <b>Tablo 19:</b> Değişken Katsayıları .....                                                           | <b>97</b> |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Şekil 1:</b> Güçlendirme Sürecinin Aşamaları.....                                                                                                 | <b>39</b> |
| <b>Şekil 2:</b> Araştırma Modeli.....                                                                                                                | <b>77</b> |
| <b>Şekil 3:</b> Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Etkisinin Grafik Gösterimi .....   | <b>98</b> |
| <b>Şekil 4:</b> Etkileşimci Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Etkisinin Grafik Gösterimi ..... | <b>99</b> |

## GİRİŞ

Lider ve liderlik, günümüzde önemi gitgide artan bir kuvvet çarpanı haline gelmiştir. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, otomasyona bağlı karar destek sistemleri insanoğlunun karar verebilmesine ne kadar yardımcı olursa olsun; en önemli faaliyetlerinden biri karar verme olan liderlik ve liderler çağımızın ve sonrasının vazgeçilmez unsuru olmaya devam edecektir. Bu nedenle, üzerinde sayısız çalışmalar yapılmış olan liderlik ile ilgili araştırmaların yapılmasına devam edilmektedir.

Liderlik 1980 sonrası, küreselleşme ile yeni bir boyut kazanmıştır. Uluslararası şirketlerin diğer ülke şirketleri ile rekabet edebilme ve ayakta kalabilmeleri için mevcut üretim kapasitelerini arttırmaları, modernleşme ile ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara cevap vermeleri ve değişimi yönetmeleri gerekmiştir. Ortaya çıkan bu durum karşısında, büyük şirketler, yeni organizasyonlar değişimi dikkatle izleyerek dönüşümü yönetebilecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır.

Bu yeni ihtiyaç, ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından Dönüşümcü liderlik adıyla tanımlanmıştır. Burns'e göre bu kuramda lider, ileri görüşlü, dönüşümü yürürlüğe koyan ve bu değişime gidişatı kolaylaştıracak altyapıyı oluşturan kişidir. Lider, takipçilerin ihtiyaçlarının kalitesini arttırmalı, takipçilerin güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarından daha yüksek seviyedeki başarıya, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme gibi manevi ihtiyaçları da tatmin etmelidir. Diğer bir ifade ile lider, takipçilerine öyle ilham vermelidir ki; onlar olağan sınırların çok ötesine geçen hedeflere doğru yürümeli ve yürürken de kendilerini gerçekleştirmelidirler.

Günümüzde, iş ortamındaki rekabet, sürekli ve hızlı bir biçimde değişen dış çevre; personelin eğitim düzeyinin artmasının bir sonucu olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması; klasik örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim



anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması; örgütlerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yer ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması gibi nedenlerden dolayı organizasyonlar personel güçlendirme uygulamalarına yönelmişlerdir.

Personel güçlendirme; çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve yeteneklerine olan güvenlerinin arttığı, faaliyetleri ile ilgili konularda inisiyatif kullanabildikleri, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan bir süreçtir.

Güçlendirme uygulamaları neticesinde; liderler kapasitesi artmış çalışanlara sahip olurlar; güçlendirme, organizasyondaki toplam güç miktarını kümülatif olarak artırır; güçlendirme çalışanların ihtiyaç duyduğu motivasyonu sağlar ve liderler ile örgüt güçlendirilmiş çalışanların organizasyona katılımları ile ortaya çıkan marjinal kapasiteden faydalanma imkanı bulurlar.

Güçlendirmenin motivasyonel yaklaşımı olan ve bireylerin algılamalarına bağlı olan psikolojik güçlendirme; çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması, işinde yeterli olduğunu hissetmesi, işi ile ilgili konularda karar vermede özerk davranabilmesi ve işinde etkili olduğunu hissetmesi şeklinde ifade edilebilir.

Liderlik doğru bir şekilde uygulandığında, çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerine imkan vermektedir. Liderlik bunu; karşılıklı güven telkin edip çalışanlardan yüksek performans bekleyerek, çalışanların karar alma aşamalarına katılmalarını sağlayarak, rutinliğin, kural ve prosedürün yüksek düzeyde olduğu bürokratik yapılarda özerklik temin etmeye çalışarak ve ilham verici, işi anlamlı kılacak hedefler ortaya koyarak sağlamaktadır.

Günümüzde dönüşümcü liderlik kavramının popüler hale gelmesiyle birlikte, bu liderlik uygulaması her derde deva bir ilaç olarak görülmeye başlanmıştır. Ancak, günümüz dünyasında kültür, çevre ve kişiler arası farklılıkların uygulanması gereken etkili liderlik uygulamasını etkilediği belirlendiğine göre,

takipçilerin kendilerini güçlü hissetmelerini sağlayacak liderlik uygulaması da kişiden kişiye farklılıklar gösterebilecektir. Bu açıklamalar kapsamında, astlarından hem verimli hem de etkili şekilde faydalanmak isteyen bir lider veya yönetici takipçilerin kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı liderlik sergilemelidir. Özetle, her asta dönüşümcü liderlik veya her asta etkileşimci liderlik sergilenmesi, uygun bir hareket tarzı olmayacaktır.

İnsanların strese bağlı kişilikleri A ve B Tipi olarak iki gruba ayrılmaktadır. Genel olarak A Tipi davranış gösteren bireyler sabırsız, rekabetçi, birkaç işi aynı anda yapmaya çalışan, başarıyı miktar olarak ölçen, iş odaklı kimseler olarak tanımlanmaktadır. B Tipi olarak tanımlanan kimseler ise tam tersine; rekabeti sevmeyen, zamanla bir sıkıntıları olmayan aynı anda iki işi yapmaya çalışmayan, rekabet etme yerine eğlence ve rahatlama için oynayan, suçluluk duygusuna kapılmadan rahatlayabilen kişilerdir.

Astların, örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışabilmeleri için maruz kaldıkları stresin zararsız hale getirilmesi veya uygun seviyede tutulması gerekmektedir. Stresin başta performanstaki düşüş olmak üzere olumsuz sonuçları ile mücadelede çalışanların desteklenmeleri gerekmektedir. Bu destek ise yönetici veya lider tarafından uygulanacak liderlik ile kendini gösterecek ve takipçilerin güçlendirilmelerini sağlayacaktır.

Bu çalışmanın yapılmasının temel nedeni; liderlik, güçlendirme, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik konularında birçok araştırmanın yapılmış olmasına rağmen astların veya takipçilerin strese bağlı kişilik özelliklerinin de içinde olduğu doyurucu bir araştırmanın varlığının tespit edilememesidir.

Bu çalışmada; astlarını güçlendirecek bir liderin, onların strese bağlı kişilik özelliklerine göre hangi liderliği uygulaması gerektiği araştırılmıştır. Daha açık bir ifade ile; bu çalışmada A ve B tipi kişilikteki bireyler için, dönüşümcü ve etkileşimci liderlikten hangisinin psikolojik güçlendirme algıları ile ilgili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma 350 çalışanı bulunan tek bir işletmede yapılmıştır. Bu hususun, bütün çalışanların, iş ortamının kendisi başlı başına

stres kaynağı olabildiğinden dolayı, bir anlamda ortak paydada buluşmasını temin etmesi açısından önem arzettiği değerlendirilmektedir.

Araştırma altı bölüm halinde sunulmuştur. İlk üç bölümde sırasıyla liderlik ve liderlik tarzları, psikolojik güçlendirme algısı (PGA) ve strese bağlı kişilik değişkenleri incelenmiştir. 4 ncü bölümde söz konusu değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. 5 nci bölümde alan araştırması yapılmış olup son bölümde araştırma bulguları ile ilgili tartışma, sonuç ve öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

#### 1.1.LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Lideri, grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdeleyen kişi olarak tanımlamak mümkündür. Liderlikte esas olarak, izleyenleri teşvik etme ve etkileme söz konusu olduğundan, etkileşim vardır. Dolayısıyla, etkileşimin olmadığı yerde liderlikten söz etmek mümkün değildir (Ülker, 1997).

Liderlik tarihin her döneminde vardı. Eski Türklerde liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar hiç de az değildir. Yönetim ve liderlik ile ilgili en önemli eserlerimizden biri de Balasagun'lu Yusuf Has Hacıp tarafından yazılan Kutadgu Bilig'dir. Eserin bugünkü karşılığı "Mutluluk Veren Bilgi"dir. 1070 yılında hükümdar olan Tabgaç Buğra Karahan'a sunulmuştur. Has Hacıp (Ulu Danışman) ünvanı bu nedenle verilmiştir. Mesnevi şeklinde yazılan eser 6645 beyittir. Öğretici olma özelliğiyle öne çıkan bu eser devlet yöneticisine öğütler vermekte, halkı yönetirken ve liderlik ederken; dürüst olmak, adaletten ayrılmamak, merhametli ve şefkatli olmak... gibi dikkat edilmesi gereken noktaları anlatmaktadır. Eser, fikir ve düşüncelerini anlatabilmek amacıyla önemli 4 kişi arasında geçen diyaloglu sahne yazısı gibi kaleme alınmıştır: Kün- Toğdı, hükümdar, yasa ve adaleti; Ay-Toldı, Vezir, Devlet ve siyasal egemenliği; Ögdülmüş, Vezirin oğludur, akıl ve bilimi; Odgurmuş, Zahit, vezirin akrabasıdır, kanaat, hayat ve ahireti temsil eder (Sığır ve Erçil, 2007).

Liderlik ile ilgili yapılmış 300'ün üzerinde tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını şu şekilde ifade etmek mümkündür:

Liderlik; belirli şartlar altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak

tanımlanabilir (Koçel, 2007). Liderlik, takipçilerini paylaşılmış bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişinin faaliyetleridir (Yukl, 1989).

Bazı kamu yönergelerinde geçen güzel ve seçkin bir tarife göre; dünyada 3 çeşit insan modeli vardır: Değişim yaratanlar, değişime imkân verenler ve olaylara hayretle bakanlar. İşte değişim yaratanlar, liderlerdir.

Liderlik; astlara hedef ve imkan vermektir. Liderlik, yalnızca meşru otorite kullanımı olmayıp takipçilerini güçlendirmektir. Liderin insanları güçlendiren özellikleri doğruluk ve dürüstlük, bilgi, irade kuvveti, cesaret ve hoşgörüdür.

Hun İmparatoru Attila'ya göre Liderlik; kendi ihtiyaçlarından önce birliğin ihtiyaçlarını karşılamaktır (Wess, 1989). Liderlik; paylaşılmış amaçlara ulaşmada gerçek değişim isteyen lider ve takipçileri arasındaki etkileşimli ilişkidir (Daft, 1999).

Dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan iki tanımın birini Eisenhower, diğerini de Truman yapmıştır. Eisenhower'a göre liderlik; yapılması gerekene karar verme yeteneğine sahip olmak ve başkalarından da onu yapmasını istemektir. Truman'a göre lider; başkalarının yapmak istemediği bir şeyi yaptıran ve ondan da zevk almalarını sağlayan; bu yetenekleri haiz kişidir (Bass,1985).

Liderlik sadece formel organizasyonlara has bir süreç değildir. Belirli bir grubun bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Bu tür sürece formel organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında da rastlanır. İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Üçüncü olarak belirtilmesi gereken husus, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olanı,

yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarıdır (Koçel, 2007).

Özet olarak liderlikten bahsedebilmek için üç unsurun bir arada bulunması gerekmektedir; sahip oldukları bireysel yetenek, kişilik özellikleri, davranış, karar ve talimatlarıyla başkalarını harekete geçirebilen **liderler**; ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araya gelen **izleyiciler topluluğu**; lider ve liderliğin meşruluğunu ortaya koyan **güç** (Cinel, 2008).

Organizasyonlarda görülemeyen; ancak etkileri hissedilen güç, bir kişinin başkalarını etkileyerek emirlerin yapılmasını sağlama yeteneği olarak ifade edilebilir (Daft, 1999). French ve Raven'e göre lider takipçilerini etkilemek için biçimsel (yasal) güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve beğeniye dayanan güç olmak üzere beş çeşit güç tipini kullanır (Yukl, 1989).

Liderlik ve liderliğin kaynağı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, tarihi süreç içerisinde, teoriler dört grupta sınıflandırılabilir. Bu sınıflamalardan ilki, 1940'lı ve 1950'li yıllarda üzerinde çok durulan '**Özellikler Teorisi**'dir. Bu teori; liderin, kişisel ve fiziksel özellikleri açısından izleyicilerinden farklı olduğu üzerinde durmaktadır (Koçel, 2007).

Özellikler teorisine göre liderler sahip oldukları özellikler bakımından takipçilerinden farklıdır. Yapılan araştırmalarda üzerinde en çok durulan özellikler şunlar olmuştur: Yaş, boy, zeka, olgunluk, doğruluk, kararlılık, bilgi, ileriye görebilme, cinsiyet, kişiler arasındaki ilişki kurama yeteneği, inisiyatif sahibi olma, açık sözlülük, olgunluk, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği, dürüstlük, samimiyet, kendine güven duyma, iş başarıya yeteneği (Güney, 1999). Bu yaklaşımda, liderde varolan özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen önemli faktör olarak görülmüştür.

Türk tarihine bakıldığında, Orhun Kitabeleri, Oğuz Destanı, Dede Korkut ve Kutadgu Bilig gibi eserlerde müşterek olarak öne çıkan ve ele alınan, Türk Hükümdarlarının sahip olması gereken özellikler sıralanmıştır (Bilge olmalı, cesaretli, kuvvetli ve kahraman olmalı, dürüst olmalı, doğruluktan ayrılmamalı,

fazilet sahibi olmalı, sözünde durmalı, eli açık olmalı, yumuşak huylu, alçak gönüllü olmalı, ihmalkar olmamalı vb.). Özellikler teorisine örnek olmak üzere; Yusuf Has Hacı, Kutadgu Bilig’de her zaman saygı duyulan bir hükümdar olarak kalabilmenin temelini 4 maddede açıklamaktadır: Doğru sözlü olmak; memlekette kanunları tatbik etmek; eli açık ve cömert olmak, halka karşı şefkat göstermek; düşmana boyun eğdirmek ve memleket işlerinde azimkar ve cesur olmak (Sığı ve Erçil, 2007).

Özellik kuramı liderliği tek bir değişkene (yani lider değişkenine) göre ele alıp incelediğinden dolayı genel bir geçerliliğe sahip olamamıştır. Ayrıca yapılan araştırmalar başarılı liderlerin benzer özellikler taşımadıklarını göstermiştir.

Devam eden süreçte geliştirilen ikinci grup liderlik teorileri, **‘Davranışsal Teoriler’**dir. Liderlik üzerindeki araştırmalar çoğaldıkça, özellikler teorisindeki ifade edilen özelliklerin etkili bir liderlik için yeterli olamayacağı anlaşılmış ve araştırmacılar, liderin kişisel özelliklerinden çok, ‘nasıl’ davrandıkları ve ‘ne’ yaptıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır. Ancak sonraları, davranışı esas alan liderlik araştırmalarının da; çoklu liderlik davranışlarını ortaya koymada ve lider davranışlarını açıklamakta yetersiz kaldıkları görülmüştür (Eraslan, 2004).

Üçüncü grup olan **‘Durumsal Liderlik Teorileri’**, liderlikte lider ve izleyicilere ek olarak ‘koşullar’ veya ‘durum’ değişkenini de dikkate alan teorilerden oluşmaktadır. Bu yaklaşım, lideri ve liderlik başarısını belirlemede durum veya koşulların önemini vurgulamak ve evrensel bir liderlik uygulamasından bahsedilemeyeceğini savunmakla, özellikler teorisi ve davranışsal teoriden ayrılmaktadır (Cinel, 2008). Durumsal liderlik teorisinde, her zaman ve her yerde geçerli tek ve en iyi bir liderlik uygulaması olmayıp en iyi liderlik duruma göre değişebilmektedir (Güney, 1999).

Durumsallık teorileri, liderliğin oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu nedenle bu görüşe koşul-bağımlılık teorisi de denmektedir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla liderliği açıklamaya çalışan bir teori bu “koşullar” değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır. Durumsallık teorileri henüz başlangıç

safhasında olmakla beraber liderliğin açıklanmasında önemli katkılarda bulunmuşlardır (Koçel, 2007).

Durumsal liderlik teorileri en uygun liderlik davranışının duruma göre değiştiğini ileri sürdüğünden ‘tek ve en iyi’ yönetim tarzını sunan davranışsal teorilerinden farklılaşmaktadırlar. Durumsal liderlik teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun olan liderlik uygulamasının hangisi olabileceğini araştırmaya ağırlık vermişlerdir. Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin ‘durumsallık’ kapsamında düşünülmesi gereken bir faktör olduğunu belirterek durumsallığın ‘kültür ve çevre’, ‘kişiler arasındaki farklılıklar’, ‘örgütler arasındaki farklılıklar’ ve ‘görevler arasındaki farklılıklar’ olmak üzere dört kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür. Günümüzde kültür, çevre ve kişiler arasındaki farklılıkların liderlik uygulamalarını etkilediği ortaya çıkmaktadır (Zel, 2006). Bass (1985) da, dönüşümcü veya etkileşimci liderlikten hangisinin etkili olabileceğine durumdaki değişmelerin belirleyici olduğuna dikkat çekmiştir.

Son yıllarda, özellikle 1980 sonrası, küreselleşme ile beraber **liderlik alanında yeni yaklaşımlar** ortaya çıkmıştır. Yukl (1989), bu yeni yaklaşımlara, global şirketlerin diğer ülke şirketleri ile rekabet edebilme ve ayakta kalmaya çalışma ihtiyacının neden olduğunu ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, antrenör tipi liderlik ve liderliğe ikame kuramı gibi gelişmeler, liderlik alanındaki yeni yaklaşımlar olarak sayılabilir. Söz konusu yeni yaklaşımların gelişimi aşağıda sunulmuştur.

Burns, 1978 yılında kaleme aldığı “Liderlik (Leadership)” adlı eserinde liderliğin; takipçilerin ihtiyaçlarının kalitesini artırması gerektiğini; takipçilerin güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarından daha yüksek seviyedeki başarıya, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçları karşılayacak şekilde yükseltilmesi gerektiğini belirtmiştir. Eserinde etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik kavramları ortaya konulmuştur. Etkileşimci liderlik; liderlerin takipçilerine değiş – tokuş yapılması esasıyla baktığı bir yaklaşımdır. Bu liderlik uygulamasında, liderin takipçileri şahsi çıkarlarını düşünmekte, liderler de takipçilerinin beklentilerini karşılayarak onları motive etmektedir. Görüldüğü gibi, lider ile takipçileri arasında bir değişim söz konusu olmaktadır. Dönüşümcü liderlikte



durum daha farklıdır. Bu liderlik uygulamasında lider, takipçilerine öyle ilham vermelidir ki; onlar olağan sınırların çok ötesine geçen hedeflere doğru yürümeli ve yürürken de kendilerini gerçekleştirmelidirler. Görüldüğü gibi bu liderlik uygulaması, astların, ilham verme, motivasyon vb. soyut ihtiyaçlarını karşılayabilmek için motive edildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Burns, liderliğin münferit faaliyetler setinden ziyade, lider ile takipçileri arasında motivasyon uyandırma, astların davranışlarını düzeltme ve geri besleme faaliyetlerinden oluşan kesintisiz bir süreç olduğunu belirtmektedir. Dönüşümcü liderliğin mikro seviyede kişilerarası ilişkileri etkileyecek şekilde, makro seviyede ise sosyal sistemi değiştirmek için gücü hareket ettirecek şekilde kullanılabileceğini ifade etmiştir (Yukl, 1989).

Bass, Burns'e adadığı 'Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans' adlı eserinde 'değiş-tokuş veya maliyet-fayda'ya dayalı liderlik teorilerinin günümüz dünyasında yetersiz kaldığını belirterek daha etkili bir liderliğe ihtiyaç olduğunu belirtmiş ve adının 'Dönüşümcü (Transformational) Liderlik' olduğunu ifade etmiştir (Bass,1985). Müteakip maddelerde önce alış veriş süreci esasına dayalı etkileşimci liderlik, sonra da takipçileri 'Beklentilerin Ötesinde Performans'a ulaştıran dönüşümcü liderlik açıklanmaya çalışılacaktır.

## **1.2.ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK (EL)**

Bazı yazarlarca işe yönelik liderlik, sürdürümcü liderlik veya değişik adlarla tanımlanan etkileşimci liderlik; lider ile izleyici arasında bir alış veriş durumunu ifade etmektedir. Bu ilişkide takipçiler; ancak liderlerin isteklerini yerine getirdikleri takdirde bazı sonuçlara (ücret, terfi, maaş artışı vs.) ulaşacaklarının farkındadırlar.

Etkileşimci liderlik; lider ve izleyenlerin başkalarının gereksinmelerini karşılamaya dayanan karşılıklı değiş-tokuş ilişkisi içerisinde oldukları zaman gerçekleşir. Lider ile izleyici arasındaki ilişki geçici olmaya yöneliktir ve bu ilişki sadece karşılıklı yarar sağlandığı zaman etkilidir (Celep, 2004).

Etkileşimci liderlik; takipçisinin iş ile ilgili performansının yeterlilik durumuna göre liderin, takipçisini ödüllendirdiği veya cezalandırdığı durumda meydana gelir (Bass, 1998). Etkileşimci liderliğin temeli, liderler ve takipçileri arasındaki bir değiş-tokuş sürecine dayanır. Etkileşimci liderler, takipçilerin belirlenen amaçlara ulaşmaları ve belli görevleri yerine getirmeleri karşılığında onların isteklerini kabul eder ve bu istekleri karşılayacak imkanlar sunarlar. Bundan dolayı, takipçiler gösterdikleri performanslarına göre ödül alırken liderler de görevin ifa edilmesini sağlamış olurlar. Böylesi bir durumda liderlik, belli hedeflere ulaşmak için bir dizi ekonomik ve sosyal değiş-tokuş işlemi olmaktadır (Daft, 1999:427).

Etkileşimci liderler takipçileri ile aşağıdaki ilişki içindedirler (Bass, 1985): Takipçilerin işten beklentilerini , takipçilerin göstereceği performansla temin edebileceğinin farkına varmasını sağlamak; gösterilen çabaya karşılık ödül değiş tokuşu yapmak; takipçilerinin ilk acil ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu ilişkide takipçilerden beklenen çaba, beklenen performansla dönüşmektedir (Bass,1985). Burada lider, astlarının istediklerine ulaşmaları için çaba göstermelerini istemekte ve nihayetinde gösterilen çabaya karşılık ödül verilmektedir.

Bass'ın geliştirdiği 'Çok Boyutlu liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire)' (1985) ile ölçülen etkileşimci liderliğin, üç boyutu bulunmaktadır: Koşullu ödüllendirme (contingent reward), istisnalarla (aktif ve pasif) yönetim (management by exception-active and exception-passive) ve serbest bırakıcı liderlik (laissez-faire leadership).

### **1.2.1.Koşullu Ödül (Contingent Reward- CR)**

Etkileşimci liderliğin en temel özelliğini oluşturan bu boyut, lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır.

Bu boyut; lider ve takipçisinin ödül alabilmek ve cezadan kaçınmak için neler yapılması gerektiği konusunda anlaşması ile ilgilidir. Burada liderler 'doğru olan nedir' den çok 'ne yapmalı' ile ilgilenmektedir (Bass, 1985).

Etkileşimci liderlik, astlarına devamlı olarak yapacakları işi anlatır ve yaptıkları takdirde ulaşacakları ödüllerden bahseder (Zel, 1997).

Koşullu ödülde lider, astlara açık bir şekilde; neler yapılması gerektiğini ve/veya onlardan neler beklediğini belirtir, sonra da ödül, ücret artışı gibi hususları değiş-tokuş eder (Bass, 1997).

### **1.2.2. İstisnalarla Yönetim (Management by Exception- MBE)**

İstisnalarla yönetimde, olumsuz geri besleme ve caydırıcı koşullu destek uygulayan liderler sadece bir şeyler ters gittiğinde duruma müdahil olurlar (Bass, 1985). Etkileşimci liderlik, önceden süregelen oturmuş faaliyetlerin akışına karışmaz; ancak istenilen standartların dışına çıkılması durumunda müdahale eder (Zel, 1997).

İstisnalarla yönetim, koşullu ödüllendirme veya dönüşümcü liderliğin boyutlarına göre daha az etkilidir. İstisnalarla yönetim aktif veya pasif olabilir. Aktif istisnalarla yönetimde liderler, takipçilerin faaliyetlerindeki sapmaları, hataları ve yanlışları aktif bir şekilde izlerler ve ihtiyaç olduğunda düzeltici işlem yaparlar. Pasif istisnalarla yönetimde liderler, sapmalar, hatalar ve yanlışların ortaya çıkmasını pasif bir şekilde beklerler ve daha sonra düzeltici işlem yaparlar (Bass, 1998). Bu iki tarzın birinde proaktif olma, diğerinde ise reaktif olma durumunun söz konusu olduğu söylenebilir

Pasif istisnalarla yönetimde 'Bozulmamışsa tamir etme' ilkesi geçerlidir ve hata oluşmadan liderler eylemde bulunmazlar (Buluç, 2009).

Organizasyonlarda, istisnalarla yönetim kapsamında genellikle fazla üretim gibi pozitif yönde sapmalardan ziyade negatif sapmalar gözlenmektedir. Ayrıca koşullu ödülde çok koşullu cezaların kullanıldığı görülmektedir. Ceza ve ödülün

zamanında verilmesinin önem arzettiği değerlendirilmektedir. Cezalandırmada esas; kişi değil, kişinin davranışının cezalandırılması olmalıdır. Bir diğer önemli husus standartlardan sapmanın sebeplerinin teşhisidir. Bu liderlik uygulamasında; sapma kişinin eksik çalışmasından kaynaklanıyorsa cezai müeyyide yoluna gidilebilir; eğer çalışanın yetenek eksikliğinden kaynaklanıyorsa çalışanın değiştirilmesi daha uygun olabilir (Bass, 1985).

Gerek aktif istisnalarla yönetimde, gerekse pasif istisnalarla yönetimde lider, faaliyetlerin önceden belirlenen standartlarda yürütülmesi durumunda fazla müdahil olmaz.

### **1.2.3. Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı) Liderlik (LFL)**

Fransızca bir deyim olan laissez-faire, ilk olarak iktisatçılar tarafından 1680 tarihinde kullanılmıştır. Bu kavram, kapitalist ekonomide müdahalenin olmaması gerekliliğini savunur.

Bu deyimde; 'laisser', müdahale etmemek, izin vermek, bırakmak; 'faire' ise yapmak anlamındadır (Micro Robert Poche Sözlüğü). Laissez-faire ise 'Bırakınız Yapsınlar' manasına gelmektedir.

Liderliğin en az aktif ve en az etkili olan yani liderliğin olmadığı veya ihmal edildiği liderliktir. Etkileşimci liderliğin tam tersine, serbest bırakıcı liderlikte, işlem yapılmaz. Gerekli kararlar alınmaz, faaliyetler ertelenir, liderlik sorumluluğu yok sayılır ve otorite kullanılmaz (Bass, 1998:7).

Laissez-faire liderlik yaklaşımı kimi zaman dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının dışında ayrı bir yaklaşım olarak ele alınsa da, bu liderlik türü liderlik literatüründe etkileşimci liderliğin bir boyutu olarak da kabul edilmektedir. Bu liderlik tarzında, liderlik uygulanmaz. Sorumluluktan ve karar vermekten kaçış; isteksizlik, işe ve yapılara karşı ilgisizlik söz konusudur. Lider, kendisine ihtiyaç duyulduğunda ortalıkta yoktur (Bass, 1997).

Laissez-faire liderlik, bir anlamda liderliğin olmamasını ifade etmektedir. Herhangi bir liderlik uygulanmadığı için birçok yazar laissez-faire liderliği etkileşimsel liderlik biçimi olarak kabul etmemektedir (Barbuto, 2005).

Laissez-faire liderlikte, çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları vardır. Gerekli gördüğünde, çalışanlar istedikleri kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Liderin esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktan ibarettir. Lider, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtir, fakat bu görüş grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir (Eren, 2006: 459). Bu liderlik uygulamasının en büyük sakıncası, güçlü bir lider olmadığı zaman, grubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böylesi bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve örgütsel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilir.

Webb (2007) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda aktif ve pasif istisnalarla yönetim ile 'laissez-faire' liderlik özelliklerinin motivasyonu ters yönde etkiledikleri tespit edilmiştir. Yine bu çalışmada, bazı durumlarda ve çevrelerde uygulanan 'laissez-faire' liderlik uygulamasının; nemelazımcılığa yol açabilecek ve her an istenmeyen bir olayın vukubulmasına neden olabilecek kadar tehlikeli bir liderlik uygulaması olabildiği ifade edilmiştir (Webb, 2007).

Laissez-faire liderlik ile ilgili bir örnek de Kurtuluş Savaşındandır. Atatürk, Nutuk'ta 26 Ağustos 1922 tarihinde başlayan Büyük Taarruzun ikinci gününden sonra kararsızlık gösteren Nurettin Paşa ve ordusunu idare etmek zorunda kaldığını belirtmiştir. Nurettin Paşanın bir kararsızlığa düşmesi üzerine, kararsızlıkla kaybedilecek zaman olmadığını hatırlatarak gereken talimatı bizzat yazdırdığı zaman Nurettin Paşa, Başkomutan Atatürk'e:

“Paşam siz bizi yalnız ve serbest bırakmıyorsunuz!” demiştir. Buna orada bulunan Genel Kurmay Başkanı Fevzi Paşa ciddi bir dille ve şu yolda cevap vermiştir:

“Paşa, paşa; bu ordu bizim ve bütün memleketin gözbebeğidir. Onun sevk ve idaresini tesadüfe bırakamayız.” (Atatürk, 15-20 Ekim 1927:504).

Bu olayda, Ordu Komutanı Nurettin Paşa, Başkomutan Atatürk'ten kendisine yönelik 'laissez-faire' liderlik uygulaması talebinde bulunmuştur. Ancak bu isteğinin reddedilmiş olduğu görülmektedir.

### **1.3.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK (DL)**

Dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlerin maddi değerlerle ödüllendirme anlayış ve uygulamalarının aksine, izleyicilerini moral değerler ve yüksek idealler aşılıyarak motive ederler. Bu sebeple örgütsel misyon, vizyon, kültür gibi moral değerler dönüşümcü liderlik sürecinde hayati önem taşımaktadırlar. Yukl (1989), bu önemi, dönüşümcü liderlik tanımlamasına taşıyarak dönüşümcü liderliği; örgüt misyon ve hedeflerine bağlılık yaratan ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında büyük değişmeler sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır.

Burns için Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Dönüşümcü Liderlik Süreci için temel alınmıştır. Ancak Bass ihtiyacın gerekli olduğunu; fakat bunun bir zorunluluk olmadığını bildirmiştir (Bass, 1985).

#### **1.3.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi**

Burns liderlik araştırmacılarını; lider odaklı yaklaşımları terk etmeye, hem lider hem de takipçileri tarafından ortaklaşa inanılan, üzerinde anlaşılabilir hedefleri amaçlayan liderlik çalışmalarına davet etmektedir. Burns'e göre lider ile takipçileri arasındaki ahlakî değerler liderliğin etkililiği açısından önemlidir. Liderler insanların değer yargılarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel

içerikli değerlerini etkileyerek harekete geçirirler. Bu noktada liderin takipçilerinin değer yargılarına dikkat etmesi gerektiği belirtilmektedir (Eraslan, 2004).

Yukarıda özetlenmeye çalışılan liderlik teorilerinin çoğu ile Ohio Üniversitesi çalışmaları, Fiedler Modeli, Yol-Amaç Teorisi ve Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli gibi çalışmalar etkileşimci (transactional) liderliği ifade eder. Etkileşimci liderler, rol ve görev gereksinimlerini açıklayarak, astlarını saptanan amaçlara ulaşma konusunda motive eden ve onlara yol gösteren liderlerdir (Güney, 2007). Buna karşılık dönüşümcü liderlik, en genel şekli ile insan ve değişim odaklı bir yaklaşımdır. Bu liderlik uygulamasında, İnsanlar üzerinde bir dönüşüm elde ederek örgütün değişimi ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamak amaçlanmaktadır (Celep, 2004).

İnsanlığın günümüzde bilgi ve yetenek düzeyleri ile yönetimi algılama tarzları, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık 'düşünce oluşturan kişi', izleyeni de 'iş yapan kişi' olmaktan çıkarmıştır (Bayrak, 1997). Gelişen yeni durum, mevcut liderlik teorilerinin yetersiz kalmasına yol açmıştır.

Dönüşümcü liderlik prensipleri ilk olarak Weber'in (1923 / 1963) karizmatik liderlik çalışmalarında görülmüştür. Burns, dönüşümcü liderlik (transformational leadership) ve etkileşimci liderlik (transactional leadership) ayırımına gitmiştir. Etkileşimci liderliği ve sonra da dönüşümcü liderlik ile üstünlüklerini tanımlamıştır (Ergeneli, Gohar ve Temirbekova, 2007).

Burns'a göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Ona göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir (Bass, 1985).

Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilir veya negatif geri besleme disiplin davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir. 'Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki

ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Liderler de sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır.’ (Eraslan, 2004).

Etkileşimci liderlik günümüz yönetim anlayışında yetersiz kalmaktadır. Günümüzün etkili liderlik uygulaması dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderler astlarına ilham ve enerji verirler, etkileme gücü sayesinde organizasyon hedeflerine ulaştırırlar. Etkileşimci liderlik yasal yetki kullanımı olarak tarif edilebilir. Dönüşümcü liderlik ise; liderin sahip olduğu zeka, rasyonellik, problem çözücülük sayesinde çalışanlarca güvenilir kabul edildiği ve astlarının fikir ve çalışma algılarını değiştirdiği bir liderlik uygulamasıdır. Dönüşümcü lider örgüt için tanımlanabilir bir vizyon belirleyen kişidir (Bass,1990).

Eren (2001), küreselleşen yeni dünya için geçerli olan değişimci (transformasyonel) liderliğe ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Etkileşimci liderleri de ‘yöneticilik niteliğine sahip liderler’ olarak tanımlamıştır. Yöneticilik niteliğine sahip (etkileşimci) liderler çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak mevki ve para dağıtırlar. Buna karşılık değişimci (dönüşümcü) liderler çalışanlara vizyon kazandırırılar. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave görevler verir; örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını ifa edebileceklerine inandırırılar. Buna karşılık etkileşimci liderler organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder, taşların yerinden oynamamasına özen gösterir. Stratejik ve uzun dönemli bakış açıları yoktur (Eren, 2001).

Dönüşümcü liderlik sürecinin bazı karakteristikleri vardır (Güney, 2007): Dönüşümcü liderler karizmatik davranışıyla astlarını etkiler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır, onları zihinsel yönden uyararak bilinçlenmelerini sağlar ve sonuçlara ulaşırlar; dönüşümcü liderler, astlarında görevlerini iyi şekilde yapmalarının önemli olduğu hissini yaratırlar; dönüşümcü liderler, astlarının kişisel büyüme, gelişme ve başarıma ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlarlar ve dönüşümcü politik liderler, güç ve otoritelerini mevcut eski düzeni yıkarak yenisini kurmak için kullanabilirler (Bass,1985). Bu



tanımlamadan inkılabı gerçekleştiren kişilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğini söyleyebiliriz. Zira inkılap 'Halk hareketi olarak mevcut düzeni zor kullanarak yıkmayı ve yıkılan düzen yerine yeni bir düzen kurmayı' ifade etmektedir. Fikri cephe, aksiyon ve yıkılan düzen yerine yenisini kurma olarak üç safhada gerçekleşmektedir. Başarı kıstası da 'yeni durumun eski duruma göre ileri nitelik taşıması' ve 'yüksek bir adalet idealine ulaşma'dır (Eroğlu, 1990). Zaten yeni durumun eski duruma göre ileri nitelik taşıması başlı başına dönüşümcü liderlikten elde edilen en önemli hasılalardan biridir.

Bass, Burns'ün ortaya attığı Dönüşümcü liderlik tanımlamasına üç yönden farklı bakmaktadır; Birincisi, Bass 'takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alma'yı eklemiştir; ikinci olarak 'dönüşüm iyi yönde olmalı' diyen Burns'e göre Hitler dönüşümcü lider değildir, ancak Bass'a göre Almanya bir dönüşüme uğradığı için Hitler -sahte de olsa- dönüşümcü liderdir; üçüncü olarak, ki bu çok önemli olduğu düşünülen konudur; Burns; liderlik bir doğrunun üzerinde gösterilecekse, doğrunun bir ucuna dönüşümcü liderliği, öteki ucuna ise etkileşimci liderliği koymakta ve bunları birbirlerinin karşıtı olarak görmektedir. Ancak Bass liderlerin hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzlarını farklı düzeylerde sergileyebileceğini belirtmektedir.

Dönüşümcü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği (1985) Çok Boyutlu Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) ile çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumlarında, orduda, emniyet örgütünde, işletmelerde, özel ve kamu kurumlarında dönüşümcü liderlik çalışmaları yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamlarından bazıları; Tichy ve Tavenna (1983), Conger-Kanungo (1987), Avolio (1988), Yukl (1989) ve Sashkin (1990); eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992) ile Pielstick (1997)'tir. Bütün araştırmacıların yaptıkları 'dönüşümcü liderlik' tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşleri vardır (Zel, 2006).

Dönüşümcü liderin davranışlarını açıklama konusunda Kouzes ve Posner (1987) de Bass'tan farklı bir yol izleyerek yeni bir anket geliştirmiştir. Dönüşümcü liderliğin boyutlarıyla ilgili olarak araştırdıkları Liderlik Uygulamaları

Envanterinde (Leadership Practices Inventory) beş boyut açıklamışlardır. Bunlar; mevcut durumu veya süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için statükoyu sorgulamak, risk alma ve fırsatları araştırmak), ortak bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, model oluşturmak (İzlenecek adımları belirlemek), izleyicileri cesaretlendirmektir (Ergeneli, Gohar ve Temirbekova, 2007a)

Dönüşümcü liderlik konusunda önemli yeri olan bir diğer çalışma ise Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Podsakoff ve arkadaşları 1990 yılında geliştirmiş oldukları 'Dönüşümcü Liderlik Ölçeği' ile dönüşümcü liderlerin sergilediği davranışları altı boyut altında toplamışlardır. Bunlar; ortak vizyon oluşturma, uygun rol modeli sunma, grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme, yüksek performans beklentileri, bireysel destek ve zihinsel teşvik olarak belirlenmiştir. Podsakoff ve diğerleri tarafından geliştirilen bu model farklı dönüşümcü liderlik davranışlarını birbirinden bağımsız boyutlar şeklinde ölçebilmektedir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996).

Bass ve Avolio (1992) tarafından yeniden ele alınan örgütlerde değişim ve dönüşümü sağlayan dönüşümcü liderlik 'Çok-Boyutlu Liderlik Anketi-Kısa form (MLQ 6S)'da 4 ana boyut altında incelenmektedir:

### **1.3.2. İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence - Charismatic Leadership - II)**

İdealleştirilmiş veya ideal etki genellikle büyük kriz ortamlarında ortaya çıkan sıra dışı liderler olarak tanımlanan, karizmatik liderlik çalışmasından ortaya çıkmıştır (Celep, 2004). Dönüşümcü liderler astları üzerinde rol-model olacak tarzda hareket ederler. Bu davranış boyutu liderin bireysel olarak karizmatik özellikleri ile izleyenleri üzerinde; güven saygı ve hayranlık yaratması ile ilgilidir (Bass, 1998). Karizma, lidere genellikle onu izleyenlerin affettiği nitelikleri tanımlamaktadır. İdealleştirilmiş etki karizmanın yanında, liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve vizyon belirleme davranışlarını da içerir. Bass, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunu liderin yüksek ahlak ve etik standartlara sahip olması ile karakterize etmektedir.

Karizma kavramı, siyaset bilimi ve sosyolojide 'Takipçileri üzerinde kişisel yeteneklerinin gücüyle derin ve olağan dışı etki yaratan' liderlerin bir ön tanımını yapmak için sık sık kullanılmıştır (Güney, 1999). Karizma 'İlahi Armağan' anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Yukl (1989)a göre, karizma sıradan insanlardan ziyade, mucizevi özellikleri olan veya istisnai güç ve nitelikler ile gelecekte olacak olayları öngörebilen nitelikleri haiz şahıslar için geçerlidir. Bu güç ve niteliklerin ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilmektedir.

Max Weber, 'Tanrı'nın armağanı' anlamına gelen karizma kavramının geçerliliğini, kurallar, kanunlar ya da normlardan değil de herhangi bir bireyin kişisel kahramanlık, kutsallık ve örnek karakterine bağlılık ve bireyin ortaya koyduğu ya da normlara uygun ve düzenden kaynaklanan otorite kavramını da içerecek şekilde genişletmiştir. Weber karizmayı şöyle tanımlamıştır: 'Karizma, özel bir kutsallığa, kahramanlığa veya uygun bir bireyin düzenleyici yeteneğine veya örnek olan karakterine bağlılıktır.' Buna göre karizma, eskiden kalma kurallara dayanmayarak daha ziyade liderin örnek kişiliğine ve insan üstü yeteneklerine ve izleyicilerin bu özelliklere olan inancına dayanan bir kavramdır (Güney, 1999).

Weber'e göre karizma kavramının anlamı şunları ifade etmektedir: Büyüsel özellikleri olan bir liderin varlığı, lider ve izleyicileri arasındaki duygusal bağlılık, kitlelerin bir 'baba' figürüne olan bağımlılığı, halkın liderin güçlü, her şeyi bilen ve faziletli bir kişi olduğu yolunda yerleşmiş bir kanaate sahip olması, liderin dünyevi veya dinsel nitelikte şaşırtıcı doğaüstü güçleriyle ilgili şöhreti, sadece sevgi üzerine kurulu bir halk desteği. Karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Cinel, 2008).

Karizmaya sahip bir liderin elde edeceği etki, dönüşümcü bir özellik taşır. Bu bağlamda karizma en çok endüstri, eğitim, hükümet ve askeri liderlerde görülmektedir (Bass, 1985). Karizmatik liderler, güçlü, güvenli ve dinamik bir süreç yansıtırlar. Ses tonları ikna edici ve büyüleyicidir. Doğrudan göz teması sağlarlar. Otoriteler göz kontağının önemli bir bileşen olduğunu söylemektedirler (Erçil,1997). Ayrıca karizmatik liderler, sıradan takdir, sevgi ve bağlılığın

ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi, saygıyı içerir.

Karizmatik liderlik ile ilgili en hatırdan kalır örneklerden biri de Kurtuluş Savaşı sırasında cereyan etmiştir. Atatürk; kişiliğinin karizmatik nitelikli olup olmadığı konusundaki en tehlikeli sınavı Ordu Müfettişliğinden istifa ettiği zaman vermiştir. En önemli sorun şuydu: Yetkisinin yasal rasyonel donanımı elinden gidince, O'na boyun eğecekler miydi? (Güney, 1999). Ancak; Kazım Karabekir Paşa; 3 ncü Ordu müfettişliğinden azledilen ve artık sivil olan Atatürk'e "Ben, subaylarım, erlerim ve Kolordum hepimiz emrindeyiz Paşam " diyerek, onun liderliğini ve karizmasını tanıdığını göstermiştir.

Çeşitli araştırmacılar, karizmatik liderlerin kişisel özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Örnek olarak Conger ve Kanungo(1998)'ya göre; Robert House (1977), yayınladığı 'A 1976 Theory of Charismatic Leadership' adlı eserinde; sadece liderin karizmatik olarak atfedilen davranışlarını değil aynı zamanda bazı kişisel özellikleri ve durumsal değişkenleri de açıklamıştır. O'na göre karizmatik lideri, diğerlerinden ayıran özellikler şunlardır: Baskın olma eğilimi, kendi inançlarına ve ideallerine yüksek düzeyde güven, başkalarını etkileme ihtiyacı ve güçlü bir özgüven (Conger ve Kanungo, 1998). Conger ve Kanungo (1998)'ya göre karizmatik liderler, geleneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişilerdir. Mevcut durumu korumaktan ziyade köklü değişimler yaparlar. Karizmatik liderleri, karizmatik olmayanlardan ayıran temel özellikler şu şekilde özetlenebilir (Güney, 2007): Kendine güven, vizyon, vizyonu ifade etme yeteneği, vizyona güçlü bir şekilde inanma, sıra-dışı davranışlar, bir değişim ajanı olarak görünme, çevreye duyarlılık.

Karizmatik liderlerin ortaya çıkışını kolaylaştıran unsurlar şunlardır (Cinel, 2008): Değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının mevcudiyeti, izleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile bağlantılandırılmış olması, mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması, geleneksel işgörme yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması, izleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması, örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti, örgütte çok sayıda

insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık duygularını yaşıyor olması, bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir 'dava'nın mevcut olması.

Bass, mevcut karizmatik liderlik kuramlarına ilave öneriler getirmiştir. Getirdiği öneriler şunlardır: Çok soyut olan karizma ve ilham kavramlarının anlaşılabilmesi için uygulamalı davranışsal çalışmalar yapılmalıdır; karizmatik liderler, takipçilerinin davranış değişikliklerine olan direncini, izleyicilerinin liderlerine karşı heyecanlı tepkileri canlandırmak suretiyle azaltarak davranış değişimini teşvik edebilirler; normların lider ve takipçileri arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırabilir; karizmatik liderler esnek davranarak çıkan fırsatları uygun şekilde değerlendirebilirler; karizmatik liderlik; grup, organizasyon, kültür ve toplum stres altında veya geçiş aşamasında ise daha yüksek oranda gözükabilir (Bass, 1985).

### **1.3.3.İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation- IM)**

İlham verici güdüleme; geçmişte karizmatik liderlerin, ilham verici olmasından dolayı karizmanın bir parçası olarak düşünülmekteydi. İlham verici güdüleme dönüşümcü liderlikte ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü astlar liderin amaçlarını benimserlerse, ilham verici davranış ortaya çıkabilir (Celep, 2004). Bass (1985), 'istenilen hedefleri ve onlara nasıl ulaşılabileceğini göstermesinin sonucu olarak işgörenler, kendilerini daha güçlü hissederlerse, lider o zaman ilham vericidir' ifadesini kullanmıştır.

İlham verici motivasyon; liderin, izleyenleri, örgütün vizyonunu benimsemeleri ve örgüte bağlanmaları için güdülemesidir. İzleyenler tarafından paylaşılan bir vizyon ve misyonu var ise, liderin telkinle güdüleme gücü daha da artmaktadır (Avolio ve diğerleri, 1991).

İlham verici güdülemede liderler, astların işlerine anlam kazandırarak güdüleme ve ilhamı arttıran bir şekilde davranır. Buna bağlı olarak da takım ruhu artar, coşkunluk ve iyimserlik havası hakim olur. Karizmatik liderlik ve ilham verici

motivasyon genelde birleştirilerek 'karizmatik-ilham verici liderlik' olarak tek bir faktör olarak kullanılmaktadır (Bass, 1998).

Yukl (1981) için, astların güvenini kazanmak ilham verici lider olmanın temel koşuludur. Yukl ve Van Fleet (1982); ilham verici lider davranışı olarak, işlerin yapılması esnasında takipçileri üzerinde coşkunluk yaratan, onlara grup hedeflerine ulaşmada güven telkin eden davranışları tanımlamıştır. Amaç, takipçilerin yaptıkları işi sevmelerini ve liderlerine hayran olmalarını sağlamaktır. Ayrıca aşağıdaki durumlarda dönüşümcü lider tarafından icra edilen ilham verici aktiviteler özel önem arz etmektedir: Takipçilerin örgüte bağlılıkları, etkili grup performansı için önemli olduğunda; ifa edilen iş zor ve korkutucu olduğu, takipçilerin cesareti plansızlık ve geçici duraksamalardan dolayı kırıldığı durumlarda; ifa edilen iş tehlikeli olduğunda ve takipçiler korktuğunda; takipçilerin grup idealleri ile uyuşan idealleri olduğu durumlarda ve liderin emir komuta ettiği birim, organizasyon içindeki diğer birimlerle rekabet içinde olduğu durumlarda (Bass, 1985).

#### **1.3.4. Entellektüel Teşvik (Intellectual Stimulation- IS)**

Dönüşümcü liderin entellektüel teşvik özelliği, izleyenlerin ilk acil ihtiyaçların çözümünden ziyade problemlerin farkına varmaları, problemlere yeni bakış açıları ile bakma ve çözüm üretme konusunda cesaretlendirerek, yaratıcılığı desteklemektedir. Bu özellik, problemlerin altında yatan varsayımları yeniden düşünmeyi ve kalıcı çözüm üretmeyi içermektedir. Kısa vadeli operasyon ve çözümlerden ziyade, liderler astlarını stratejik düşünmeye, entellektüel aktivitelere ve gelişmeye yönlendirmelidirler (Bass, 1985).

Entellektüel teşviğe sahip dönüşümcü liderler problemlerin çözümünde mantıklarını kullandıkları gibi sezgilerini de kullanırlar. Bu liderler, problem çözümede kendi özel ve yenilikçi yaklaşımlarını kullanarak izleyenlerini geliştirirler. Bunun sonucunda izleyenler, lider yardımı olmadan da iyi bir problem çözücü ve yenilikçi kişiler olabilirler (Buluç, 2009).

Entellektüel teşvik boyutu, izleyicilerin zekalarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı yaklaşımlarını, problemleri alternatif yollarla çözmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamalarını teşvik etmektedir. Bu sayede izleyiciler kendi inançlarını sorgulayarak yaratıcılıklarını harekete geçirebilirler (Çakar ve Arbak, 2003).

Dönüşümcü liderliğin entellektüel teşvik boyutu, problemlerin tespitinde farklı yaklaşımları tespit eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlayarak, örgütün değişimci ve yenilikçi kapasitesini ortaya koyar. Zira yeni fikir arayışları, farklı bakış açıları; liderlerinin fikirlerinden farklı olsa dahi tenkit edilmemektedir (Bass, 1998).

Dönüşümcü liderler, işgörenlerine sorun çözmeye seçenek stratejisi geliştirmede yardım ederler. Bir çalışan için, entellektüel teşvik eden bir lider; "Onun düşünceleri, beni daha önce hiç sorgulanmamış fikirleri tekrar düşünmeye zorlar" ifadesinde kendini bulmaktadır (Celep, 2004).

Dönüşümcü liderliğin entellektüel teşvik boyutu karizma boyutuyla da ilişkilidir. Zira karizmatik bir liderin ufuk ötesini gören vizyonu astlarının meselelere farklı bakış açıları getirmelerini sağlamaktadır. Etkileşimci liderler statükonun devamından yana olduklarından dolayı yeni bakış açıları, yeni çözüm önerilerine sıcak bakmayabilir; ancak entellektüel teşvik boyutu itibarıyla dönüşümcü / etkileşimci lider ayrımı şu şekilde yapılabilir: Dönüşümcü liderler düşüncede reaktif olmaktan ziyade proaktiftirler; düşüncelerinde daha yaratıcı ve yenilikçidirler; muhafazakar ideolojiye karşı daha reaksiyoner ve/veya radikaldirler. Etkileşimci liderler de düşüncelerinde parlak olabilirler; ancak onların odaklandıkları nokta sorumlu oldukları sistemin devamını sağlamaktır (Bass, 1985).

### **1.3.5. Bireysel İlgisi (Individualized Consideration- IC)**

Dönüşümcü liderler takipçilerinin herbirinin başarmak için ihtiyaçlarına ve lider olabilmek için gelişmelerine özel ilgi gösterir. Lider destekleyici bir ortam yaratır ve astların yetiştirilmelerine olanak sağlar. Bireysel farklılıklar dikkate

alınmalıdır. Dönüşümcü lider astlarını dikkatle dinler; bazı durumlarda astlarının gelişmelerini sağlamak için yetki devreder. Yetki devredilmiş görevlerde gelişme sağlamak için astının yönlendirme ihtiyaçları ve eksikleri tamamlanır. İdeal olarak astın takip edildiği havası yaratılmamalıdır (Bass, 1998).

Dönüşümcü liderler izleyenlerini, benzer ve aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görürler. Çalışanları farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken, aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlarlar. Bireysel ilgide anahtar varsayım, her bir çalışanın ihtiyacının farklılığı ve kendine özgülüğüdür (Avolio ve diğerleri, 1991).

Gerçekten yönetim ve liderlik ilkeleri dikkate alındığında; astlarına emek harcamadan, onların gelişmelerine katkıda bulunmadan liderlik yapılamayacağı kanaati ortaya çıkmaktadır. 'Lider astlarını yeteneklerine göre kullanır' özdeyişi ise astların bireysel farklılıklarının mutlaka dikkate alınması gerektiği ile ilgilidir.

Bireysel ilgi, astlarına saygı duyan ve onların kişisel his ve ihtiyaçlarına duyarlı olan lider davranışlarını ifade etmektedir. Bu boyut takipçilerin karşılaşabilecekleri problemlerin liderler tarafından ciddiye alınmasını ve bu problemlerin çözümünde ilgi gösterme davranışlarını içerir.

Bass'a göre çalışanlarına özel ilgi veren yönetici bireysel ilgi davranışları gösterir. Genelde liderler bütün çalışanlarına aynı şekilde davranmak isterler; ancak yapılması gereken astlar ile bire bir ilişki kurup onların gereksinimlerinin ortaya konması ve onları nelerin motive ettiğini bulup bu ihtiyaçlarının tatmin edilmesi yoluna gidilmesidir. Öğüt ve tavsiyeler, astların dinlenmesi de önemlidir (Bass, 1985).

Bir liderin karizması işgörenleri bir misyona çekebilirken; liderin bireysel ilgiyi kullanması da işgörenlerin bireysel olarak bütün potansiyellerini ortaya koymalarına olanak sağlar ( Celep, 2004)

Dönüşümcü liderler, yeni göreve başlayan astlarının işin yapılması, gücün kullanılması, kapasitelerinin kuvvetlendirmesi konularında yetişmelerini ve onlara yeterli düzeyde nezaret edilmelerini sağlar (Bass,1985).



Yukarıda liderlik ile ilgili yapılan tanımlardan biri de; 'Liderlik sadece yasal otorite kullanımı olmayıp insanları güçlendirmektir. Liderin insanları güçlendiren özellikleri dürüstlük ve doğruluk, bilgi, irade kuvveti, cesaret ve hoşgörüdür'. Bu tanıma göre düşünüldüğünde; astının gelişimi için onunla bire bir ilgilenen, yaptığı faaliyetleri irdeleyen ve ona geri bildirim yapan, 'Kendi ayaklarının üzerinde durması'nı sağlayan lider 'Astını güçlendirmiş' olur. Liderlikte amaç; amire bağımlı ast yaratmak değil, tam tersine; organizasyonun hedefleri doğrultusunda bağımsız ve doğru karar verebilen liderler yetiştirmek olmalıdır.

#### **1.4. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Etkileşimci liderlikte lider, mevcut durumu sürdürmek üzere önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılmasını, bunun için de yapılması gereken görevlerin yapılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla etkileşimci lider, çalışanların belli görevleri tamamlayabilmeleri için kendilerinden beklenen davranışları göstermelerini sağlamak üzere elindeki ödül ve ceza gücünü kullanır. Bu güçler bireylerin itaat etmelerini sağlasa bile örgütsel bağlılığı sağlayamayabilmektedir. Diğer yandan dönüşümcü lider, izleyenlerinde güven, bağlılık ve hayranlık bırakan liderdir. Dönüşümcü lider kaide, kural marifetiyle bireyleri kontrol etmekten ziyade vizyon, paylaşılmış değerler gibi manevi değerlerle bireylerle ilişki kurmaya çalışır (Ergeneli, 2006).

Her iki liderlik uygulaması dikkatle incelendiğinde en çok göze çarpan hususlardan biri de liderlerin kullandıkları güçlerdir. Etkileşimci liderler beş güç türünden biçimsel (Yasal) güç, ödüllendirme gücü ve cezalandırma gücünü kullanır ve daha çok bunlarla sınırlı kalırken; dönüşümcü liderlerin, bu güç türlerine ilave olarak, asıl olarak beğeniye dayanan güç ile uzmanlık gücünü kullandıkları görülmektedir.

Atatürk; Ordu Müfettişliğinden istifa ettiği zaman liderliğin; yasal, ödüllendirme ve cezalandırma gücünden yoksun kalmıştı. Yukarıda anlatılan olayda Kazım Karabekir Paşanın; 3 ncü Ordu müfettişliğinden azledilen ve artık sivil olan

Atatürk'e itaat etmesini sağlayanın; O'nun uzmanlık gücü ve asıl olarak 'Beğeniye Dayanan Güç - Karizmatik Gücü' olduğu değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü liderliğin dört boyutundan 'İdealleştirilmiş etki' ve 'Bireysel ilgi' boyutlarının insana yönelik; 'Entellektüel teşvik' ve 'İlham verici motivasyon'un ise işe yönelik olduğu söylenebilir (Celep, 2004).

Dönüşümcü liderliğin boyutlarından 'İdealleştirilmiş etki - Karizma', 'Bireysel ilgi' ve 'Entellektüel teşvik' boyutları birbirinden bağımsız olmayıp birbirlerine karşılıklı bağıdırlar. Genellikle dönüşümcü liderler bu üç boyutta daha yüksek puanlar almaktadırlar (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderler düşüncede reaktif olmaktan ziyade proaktiftirler; düşüncelerinde daha yaratıcı ve yenilikçidirler; muhafazakar ideolojiye karşı daha reaksiyoner ve/veya radikaldirler. Ayrıca Bass, dönüşümcü liderliğin öğrenilebileceğini de belirtmektedir (Bass, 1990). Ancak bu konuda şunların yapılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir: Öncelikle dönüşümcü liderliğin öğrenilmeden önce, kişide tıpkı özellikler teorisindeki gibi bazı liderlik özelliklerinin olması gerekmektedir. İkinci olarak davranışçı teorilerdeki gibi kişinin bir lider gibi davranması gerekmektedir. Üçüncü olarak dürüst olması ve en önemlisi de 'tutarlı' olması gerekmektedir. Dördüncü olarak astlarının çıkar ve menfaatlerini üstlerine karşı koruyabilmelidir. Dönüşümcü liderliğin, ancak bu şartlar gerçekleştikten sonra öğrenilebileceği değerlendirilmektedir.

Yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderliğin anlamlı bir şekilde görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği; yine dönüşümcü liderliğin ciddi bir şekilde temel iş özellikleri algılamasını değiştirdiği tespit edilen hususlar arasındadır (Piccolo ve Colquitt , 2006).

Performans hedeflerinin kolay ölçülebildiği durumlarda etkileşimci liderlik daha iyi sonuçlar verebilirken; daha karmaşık işler karizma ve ilham verici motivasyon gerektirdiğinden dolayı dönüşümcü liderlik daha uygundur. Yine aynı paralelde düşünüldüğünde mekanik organizasyonların etkileşimci, organik organizasyonların ise değişken çevre koşullarında faaliyet gösterdiklerinden

dolayı dönüşümcü liderlik ile sevk ve idare edilmesinin daha uygun olabileceği değerlendirilmektedir (Bass, 1998).

Dönüşümcü liderlik takımdaki her bir ferdin kendisini güçlü hissetmesini, esnekliği ve takım ruhunun tesis edilmesini sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler, otoriter veya demokratik; direktif veren veya katılımcı olabilirler. Liderler; hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzlarını farklı düzeylerde sergileyebilirler (Bass, 1999).

Liderlik tarzları ile cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında ilginç bir sonuçla karşılaşmaktadır. Beklentilerin aksine kadın yönetici ve liderlerin dönüşümcü liderlik puanları eşdeğer görevdeki erkek yönetici ve liderlerden daha yüksek çıkmıştır (Bass,1998).

Etkileşimci liderlikte, liderin astları ile belli bir alış-veriş sürecini gerçekleştirmesi söz konusudur. Etkileşimci liderlikte, yetkilendirme ya da yetki devri ön plana çıkmaktadır. Yetki devri ile yöneticinin, herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını kendi arzusu ile bir astına vermesi, ancak verdiği bu hakkın sonuçlarından hala kendisinin sorumlu olması ifade edilmektedir (Koçel 2007). Diğer yandan, astlarının her birisi ile ayrı ayrı ilgilenerek onların gelişmesini hedefleyen, dolayısıyla dönüşümcü lider olma özelliklerini gösteren, onları geliştirme yolunda astlarını eğiterek onlara, sadece yetki verme eğiliminin çok ötesinde, başarıyı tatmalarını sağlayacak şekilde sorumluluk, kaynak, ortam gibi fırsatlar yaratan yönetici; bu hareketleri ile güçlendirme uygulaması gerçekleştirmektedir (Mimir, 2008).

Yukarıda arzedilen hususların özetlenmesi istenirse aşağıdaki tablo elde edilir:

**Tablo 1:**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

|                        | <b>ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK</b>                                                                                                                                  | <b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>                                                                                                                         |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Özellikler</b>      | -Alışveriş süreci temeline dayanır,<br>-Evrimsel fikirleri vardır,<br>-Geleneksel yönetici bakış açısına yatkındır,<br>-Reaktiftir,<br>-Sonuçlara odaklanır. | -Etkileme süreci temeline dayanır,<br>-Devrimsel fikirleri vardır,<br>-Girişimsel bakış açısına yatkındır,<br>-Proaktiftir,<br>-Vizyona odaklanır |
| <b>Yürütme</b>         | -Emir,<br>-Organizasyon kuralları,<br>-Oluşturulan plan dâhilinde.                                                                                           | -Telkin etme,<br>-Değerler, vizyon,<br>-Vizyon üzerinde iletişim.                                                                                 |
| <b>Yetki Türü</b>      | -Yetkilendirir.                                                                                                                                              | -Güçlendirir.                                                                                                                                     |
| <b>Motivasyon</b>      | -Koşulsal ödüllendirme uygular.                                                                                                                              | -Telkin eder.                                                                                                                                     |
| <b>Güç</b>             | -Gelenekseldir.                                                                                                                                              | -Karizmatiktir.                                                                                                                                   |
| <b>Lider</b>           | -İşi tanımlar,<br>-Rolleri belirler.                                                                                                                         | -Danışmacı ve öğreticidir,<br>-Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir.                                                                              |
| <b>Astlar</b>          | -Birey ve organizasyon ayrıdır.                                                                                                                              | -Bireysel ilgilerini yöneltir.                                                                                                                    |
| <b>Sonuçlar</b>        | -Beklenen performans (bireyler kendinden bekleneni yapar).                                                                                                   | -Bireyler beklenenden fazlasını yapar.                                                                                                            |
| <b>Gelişim Türü</b>    | -Adım adım gelişme uygular.                                                                                                                                  | -Köklü değişimler yapar.                                                                                                                          |
| <b>İşletme Çevresi</b> | -Durağan koşullara uygundur.                                                                                                                                 | -Hareketli koşullara uygundur.                                                                                                                    |

Kaynak: Mosley D.C; Pietri P.H. And Megginson L.C., "Management: Leadership in Action", New York, Harper Collins Publishers, 1996 (Akt: Mustafa Mimir," Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma" Y.L. Tezi, 2008, s:22)

En çok merak edilen sorulardan biri olan 'Etkili liderlik dönüşümcü mü yoksa etkileşimci liderlik sayesinde mi olacaktır?' sorusunun cevabı; 'durumdaki değişmeler, çevre, görev ve amaçlar, lider ve takipçilerin kişilik özellikleri ile gücün lider ile takipçileri arasındaki paylaşımı, sergilenecek liderlik tarzının belirleyicisi olacaktır' şeklinde olmaktadır (Bass, 1985).

Dikkat edilmesi gereken bir konu da dönüşümcü liderliğin her derde deva bir ilaç olmadığıdır. Karşılaşılan olaylara karşı uygulanması gereken liderlik öseçiminde bir durumsallık bulunmaktadır. Bazı durumlarda etkileşimsel liderlik daha iyi sonuçlar doğurabilmektedir (Bass, 1990).

Liderlik, iş hayatında çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamaktadır. Liderlik bunu; güven telkin edip çalışanlardan yüksek performans bekleyerek, çalışanlar lehine olan fırsatları değerlendirerek onların da karar alma aşamalarına katılmalarını sağlayarak, bürokratik yapılarda otonomi temin etmek için çaba göstererek ve ilham verici veya işi anlamlı kılacak hedefler ortaya koyarak sağlamaktadır (Conger ve Kanungo, 1988).

İster dönüşümcü, ister etkileşimci olsun; çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlayan liderlik ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek maksadıyla bazı araştırmalar yapılmıştır. Örnek olarak Morrison ve diğerleri (1997) tarafından yapılan bir çalışmada liderlik tarzları ve güçlendirme ile bunların iş tatmini üzerindeki etkilerinin, bölgesel bir hastanede hastabakıcılık çalışanlarında tespit edilmesi hedeflenmiştir. Dönüşümcü liderliğin bütün boyutları ile güçlendirme arasında yüksek seviyede ilişki tespit edilirken; etkileşimci liderliğin sadece koşullu ödül boyutu ile güçlendirme arasında ilişki belirlenmiştir (Morrison, Jones ve Fuller, 1997).

Bu iki değişken arasındaki ilişkiye geçmeden önce, bundan sonraki bölümde güçlendirme ve psikolojik güçlendirme algısı kavramları açıklanacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

#### 2.1. GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Günümüzde yeni organizasyon yapıları artık kontrolden güçlendirmeye doğru kaymıştır. Bunun en büyük sebebi makinelerden ziyade bilgi ve bilginin yarattıklarıdır (Daft, 1999). Artık örgüt çalışanları; işleriyle ilgili faaliyetlerde gücün merkezi olarak bir yerde veya yöneticide toplanmasından ziyade, örgüt amaçları doğrultusunda serbestçe karar vermeyi ve otonom davranmayı istemektedirler.

Güçlendirme kavramına geçmeden önce 'Güç' ün ne olduğu tekrar hatırlanırsa, güç; başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tarif edilebilir. Başka bir şekilde ifade edilirse, güç; bir kişinin başkalarını kendi istekleri doğrultusunda davranışa sevk edebilme yeteneğidir.

Güçlendirme konusunda birçok yayın, araştırma bulunuyorsa da; güçlendirme kavramı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılmış bir tanım bulunmamaktadır (Arı ve Ergeneli, 2003)

Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme (veya sadece güçlendirme), yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını veya yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu kavram, iyice incelendiğinde işletme yönetiminde çok tartışılan katılım, yetki devri, motivasyon gibi kavramların bir uzantısı sayılabilir; ancak güçlendirme kavramı hem daha geniş bir kavramdır; hem de uygulanması diğerleri kadar kolay değildir.

Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Koçel, 2007).

Güçlendirmek birinci manada başkasına güç vermektir. İkinci manasıyla 'enerji vermek'tir. Bu anlam kendini en çok liderlik ve örgüt kültüründe bulmaktadır. Nitekim dönüşümcü ve karizmatik liderler çalışanlarına anlamlı hedefler aşilayarak onlara enerji verebilir, onları güçlendirebilirler (Conger ve Kanungo, 1990).

Güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade etmektedir (Akçakaya, 2010).

Bazı araştırmacılar ise, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların astlar tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanmışlardır (Çöl, 2008).

Personel güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme isteklerinin olduğu, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda kendilerine uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan bir süreçtir (Çavuş ve Demir, 2010).

Personel güçlendirme kavramını Bowen ve Lawler(1992); çalışan personelin, örgütün dört girdisini paylaşması olarak tanımlamaktadır. Bunlar:

Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı; personelin, örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı; örgüt performansı hakkındaki ödüllerin paylaşımı; örgütün yön ve performansını etkileyecek karar alma gücünün paylaşımıdır.

Günümüzde örgütlerin personeli güçlendirme uygulamalarına yönelmelerinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Akçakaya, 2010): İş ortamının küresel hale gelmesi ve bunun getirdiği rekabet, sürekli ve hızlı bir biçimde değişen dış çevre; personelin eğitim düzeyinin artmasının bir sonucu olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması; klasik örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması; bilgi ve insan unsurunun örgütün rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen önemli faktörler arasında görülmesi; küresel iş ortamının bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, örgütlerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yer ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması ve enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler.

Güçlendirme uygulamaları neticesinde, liderler ve örgüt güçlendirilmiş çalışanlar sayesinde aşağıda sunulan kazanımları elde ederler (Daft, 1999): Güçlendirme sayesinde liderler, üstün performans kapasitesine sahip çalışanlara sahip olurlar; güçlendirme çalışanların ihtiyaç duyduğu motivasyonu sağlar; güçlendirme, organizasyondaki toplam güç miktarını kümülatif olarak artırır; liderler, çalışanların organizasyona katılımları ile ortaya çıkan marjinal kapasiteden faydalanma imkanı bulurlar.

## **2.2.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMI**

Güçlendirmeyi ilk tanımlayanlardan olan Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmenin sadece yönetsel bir uygulama olmadığını; aynı zamanda motivasyonel bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Yönetsel uygulama olarak belirttikleri güçlendirmeyi 'gücü paylaşmak veya yetki devri' olarak ifade etmektedirler. Bu yaklaşımı temel alanlar, güçlendirmeyi katılımın bir türü olarak algılamakta, organizasyonlarda gücün daha az güce sahip olanlara aktarımı olarak ifade etmektedirler. Şu haliyle bazı şeylere yönetimce izin verilmesi ve bazı koşulların yönetimce sağlanması yönetsel güçlendirmenin ortak özellikleri arasında sayılabilir (Arı ve Ergeneli, 2003).



Güçlendirme ile ilgili iki teori tanımlanmıştır. Bunlar: İlişkisel yaklaşım (Yönetmel Uygulamalar) ve motivasyonel / psikolojik yaklaşımdır (Carless, 2004). Conger ve Kanungo (1988), yönetmel uygulamalardan ziyade, motivasyonel bir kavram olarak görülmesi ve bu şekilde kabul edilmesi gerektiğini belirttikleri güçlendirmeyi, gücü paylaşmak veya yetki devri olarak değil de; organizasyondaki çalışanların 'muktedir' kılınması ve içsel yeterlilik duygularının artırılması şeklinde ifade etmişlerdir.

'Astlar ile gücün, kaynağın ve yetkinin paylaşılması onları güçlü kılar mı?' ya da 'Güçlendirme teknikleri sadece katılımı ve örgüt kaynaklarını paylaşmayı sağlamak mıdır?' gibi sorular güçlendirme kavramını yönetmel uygulamalar boyutundan, astların algılamaları boyutuna taşımaktadır (Arı ve Ergeneli, 2003).

Kaynak paylaşmanın tek başına yeterli olmadığı belirtilmektedir. Önemli olan çalışanın kendisini nasıl hissettiğidir. Şu haliyle 'delegasyon-yetki devri'nin güçlendirmenin çok küçük bir boyutunu ifade ettiği belirtilebilir.

Güçlendirme kavramı, sadece yönetmel uygulamalar olarak ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan şartlar oluşturulmaya çalışılmakta; ancak bu şartların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı göz ardı edilmektedir (Çavuş ve Demir; 2010).

Zimmerman (1990), güçlendirme teorisinin bir muamma olduğunu, güçlendirmenin yokluğunun kolayca tarif edilebildiğini; ancak varlığının anlatımının zor olduğunu belirtmektedir. Gerekçe olarak da güçlendirmenin; değişik kişi ve durumlarda farklı formlarda karşımıza çıktığını göstermektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin, karar verme sürecini etkileyen faktörleri anlamayı da içerdiğini belirtmektedir.

Conger ve Kanungo (1988), motivasyonel kavram olarak tanımladıkları güçlendirmeyi, Bandura'nın 'kendi kendine yeterlik' kavramı ile ifade etmeyi uygun bulmuşlardır.

Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirme ile ilgili bazı genel kabullerden bahsetmektedir. Bunlardan ilki, güçlendirmenin iş çevresinde olduğu; ikincisi ise astların veya çalışanların kendilerini güçlendirilmiş veya güçlendirilmemiş değil de az veya çok güçlendirilmiş hissettikleridir. Üçüncüsü de güçlendirmenin değişik hayat tarzlarında genelleştirilmekten ziyade iş hayatına özel olduğudur (Spreitzer, 1995).

Conger ve Kanungo (1988) tarafından başlatılan ve daha sonraları Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olan motivasyonel yaklaşım çalışanların güçlendirmeyle ilgili algılarını dikkate almıştır (Şen, 2008).

Personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenini artırarak, alt ve orta düzey çalışanlara önemli yararlar sağlamaktadır (Çavuş, 2008).

Menon (2001), güçlendirme ile ilgili çalışmaların dönüştürücü liderlik kavramı ile daha da önemli hale geldiğini ve genişlediğini; özellikle güçlendirmenin tek başına ölçülmesinin eksik olacağını belirtmektedir. Ayrıca 'yönetmel' ve 'motivasyonel' yaklaşımlara ilave olarak 3 ncü bir yaklaşımı da dile getirmiştir: 'Liderlik' yaklaşımı. Bu yaklaşımda da güçlendirme, 'liderlerin astlarını gelecek için, ilginç vizyon aşılamları ve onlara enerji vererek teşvik etmeleri' olarak açıklanmıştır (Menon, 2001). Bu son yaklaşımın da yukarıda liderlik bölümünde ifade edilen 'liderlik insanları güçlendirmektir' tanımlamasına benzer olduğu söylenebilir.

O halde; güçlendirme kişilerin, işleri ile ilgili konularda kendilerini güçlü hissetme duygularının yükseltilmesi ve öz yeterliliğin sağlanması, güçsüzlüğü artıran şartların belirlenerek ortadan kaldırılması ve çalışan motivasyonun artırılması ile mümkün olabilmektedir.

### **2.3.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME SÜRECİ**

Conger ve Kanungo (1988), yetki devrinden çok çalışanların işleri ile ilgili faaliyetlerin üstesinden gelebilecekleri yetiye ulaştırılmalarını sağlayacak olan güçlendirme sürecini beş aşamalı olarak tanımlamışlardır.

Güçlendirme sürecinin en önemli nitelendirilebilecek aşaması olan birinci aşamada organizasyon çalışanlarının güçsüzlüğüne neden olan faktörlerle ilgili teşhisin konmasıdır. Zira güçlendirme özellikle çalışanların kendilerini güçsüz hissettikleri bir dönemde daha kritik bir hale gelmektedir.

Psikolojik Güçlendirme Sürecinin birinci aşaması olan personele güçsüzlük hissi veren faktörler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

#### **Örgütsel Faktörler**

Özellik arzeden örgütsel değişimler / transferler, işe başlama riskleri, rekabetçi baskılar, şahsi olmayan bürokratik örgüt iklimi, zayıf iletişim / network sistemleri, aşırı merkezileşmiş şirket kaynakları.

#### **Yönetici Tarzı**

Otoriter (aşırı kontrol), olumsuzluk (hatalar üzerine yoğunlaşma), davranış / sonuçlar üzerine neden eksikliği.

#### **Ödüllendirme Sistemleri**

Bağıntılı olmayan (keyfi ödüllendirmeler), teşvik ediciliği düşük değer / ödül, rekabete dayalı ödüllerin eksikliği, inovasyona dayalı ödüllerin eksikliği.

#### **İş Tasarımı / İşin Doğası**

Rol belirsizliği, eğitim ve teknik destek eksikliği, ütopyik/gerçekçi olmayan hedefler, uygun otorite eksikliği, düşük iş çeşitliliği, iş performansı üzerine direkt

olarak etkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım, uygun/gerekli kaynakların eksikliği, iletişim kanalları tesis etme fırsatlarının eksikliği, yüksek derecede yapılandırılmış (kurumsal) çalışma rutini, yüksek kuralcı yapı, düşük ilerleme fırsatları, hedefler/görevlerdeki anlam eksikliği, üst yönetim ile sınırlı iletişim (Conger ve Kanungo 1988).

Örgütsel faktörler açısından bakıldığında; bürokratik yapılara sahip büyük organizasyonlar, yönetim şekillerinden otoriter yönetim şekli gibi hususlar çalışanların güçsüzleşmesine ve kendilerini bağımlı hissetmelerine neden olmaktadır. Büyük organizasyonlar, çalışanlarının kendilerini 'Ummanda bir katre' gibi zayıf ve çaresiz hissetmelerine yol açabilir. Bu yapılarda özerklik, özerk davranış imkânsız hale gelebilmektedir.

İkinci aşama ise; güçsüzlük duygusunu azaltmak üzere yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılmasıdır. Bu teknikler, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini, karar verme gücünü belli oranda amirleri ile paylaşmalarını ve organizasyonda icra edilmekte olan faaliyetlere yön verebilmesine imkan sağlayabilecek olan katılımcı yönetimi teşvik etme; amaç ve hedef belirlemede söz sahibi olmayı ve yönetime katılmayı sağlama; icra edilmekte olan faaliyetlerin doğruluğunu kontrol etmeye ve ihtiyaç varsa düzeltmelerle sisteme müdahale edebilmeyi sağlayabilecek uygun bir geri besleme sistemi, kaynakların rasyonel kullanılabilmesine imkan verebilecek modelleme; organizasyonda çalışanlar arasında 'adalet'i sağlayacak yetenek bazlı ödüllendirme sistemi ve çalışanların işlerini planlama, uygulama ve değerlendirmeyi içerecek şekilde kendilerini yetkin hissedebilecekleri iş zenginleştirmedir.

Üçüncü aşamada, ikinci aşamada belirlenen yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılması neticesinde güçsüzlüğe neden olan faktörler ortadan kaldırılarak çalışanlara özyeterlik duygusu kazandırılmakta ve çalışanların kendi kendine yeterliliği temin edilmektedir. Bu aşamada özellikle çalışanların yaptıkları işe inandırılmış olmalarının ve ikna edilmelerinin özel önem arzettiği mütalaa edilmektedir.

Dördüncü aşama, güçlendirme uygulamalarının sonuçlarının alındığı ve personelin kendisini güçlendirilmiş hissettiği aşamadır. Bu aşamada artık çalışanlar 'kendi ayaklarının üstünde durmaya muktedir' yetenek ve kapasiteye gelmiş olmaktadır.

Beşinci ve son aşamada ise güçlendirmenin davranışsal boyutları izlenmekte ve elde edilen kazanımların idame ettirilmesi hedeflenmektedir.

Güçlendirilmiş bir organizasyonda yönetimin görevi çalışanları cezbeden bir misyon, esnekliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Güçlendirme ancak böylesi bir organizasyonda hayat bulmakta ve kalıcı olmaktadır (Çavuş ve Demir; 2010).

Amirlerce oluşturulan güven ortamı da çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerine yol açmaktadır (Fındıklı, Gülden ve Semerciöz, 2010).

Güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini daha yetenekli görmekte, organizasyonları ile kendi faaliyetlerini anlamlı bir şekilde etkileyebileceklerine inanmaktadırlar (Arslantaş, 2008).

Aşağıdaki şekilde Güçlendirme Sürecinin Aşamaları sunulmuştur:

### 1 nci Aşama: Güçsüzlüğe Neden Olan Faktörlerin Tespit Edilmesi

- \*Organizasyonel Faktörler
- \*Yönetim / Nezaret
- \*Ödüllendirme Sistemleri
- \*İş Tasarımı / İşin Doğası

### 2 nci Aşama: Güçlendirici Yönetmel Strateji ve Tekniklerin Kullanılması

- \*Katılımcı Yönetim
- \*Amaç / Hedef Belirleme
- \*Geri Besleme Sistemi
- \*Modelleme
- \*Durumsal / Yetenek Bazlı Ödüllendirme
- \*İş Zenginleştirme

### 3 ncü Aşama: Dört Kaynağı Kullanarak Kendi Kendine Yeterliliği Temin Etmek

- \*Harekete Geçirici Yetenek
- \*Başkalarının Deneyimleri
- \*Sözel Olarak İkna
- \*Duygusal Uyarım

ile

- \*1 nci Aşamada Listelenen Faktörlerin Ortadan Kaldırılması

### 4 ncü Aşama: Astları Güçlendirme Çabalarının Sonuçları

- \*Efor – Performans Beklentisinin Güçlendirilmesi veya Personel Etkliliğine olan İnanç

### 5 nci Aşama: Davranışsal Etkileri İzleme ve Yönetme

- \*Görev ile ilgili Belirlenen Hedeflere Ulaşmak ve Görevi Tamamlamak için Gerekli Olan Davranışlarda Devamlılık

**Kaynak: Conger ve Kanungo, “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, 1988, s.475**

**Şekil 1: Güçlendirme Sürecinin Aşamaları**

Dikkat edilmesi gereken bir konu da güçlendirmenin de bir sınırının olması gerektiğidir. Zira fazla veya kontrolsüz güçlendirme çalışanların aşırı özgüvene sahip olmasına sebep olabilir ve bunun sonucunda her bir çalışanın başına buyruk, 'derebeyi' edasına girmesine; faaliyetlerin kontrolden çıkmasına yol açabilir. Bu durumda da temel organizasyon prensiplerinden 'yetki ve sorumlulukların denklığı' (Koçel, 2007)'nin gözönünde bulundurulmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

## **2.4.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI (PGA) NİN BOYUTLARI**

Personel güçlendirme çalışanların güçlerinin artırılması olarak açıklansa da sadece güç verilmesi çalışanların her zaman kendisini güçlü hissetmesi için yeterli olmamaktadır. Konu üzerinde düşünen bazı araştırmacılar (Spreitzer, 1995, 1996) bireyin güçlendirme ile ilgili algılamalarını ifade eden yeni bir kavram ortaya atmıştır. 'Psikolojik güçlendirme' olarak adlandırılan bu kavram, astın güçlendirmeye ilişkin psikolojik durumunu yansıtmaktadır. Bu konudaki çalışmalara öncülük eden yaklaşımlardan birisi Thomas ve Velthouse (1990)'un çalışmasıdır. Bu yaklaşım, literatürde bilişsel ya da güdüsel yaklaşım olarak bilinmektedir. Burada güçlendirmenin, bireyin algılamalarına bağlı olduğu vurgulanmaktadır.

Kişinin kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmesi 4 boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, bireyin işini anlamlı bulması, kendisini yeterli hissetmesi, işinde seçme imkanına sahip olduğunu hissetmesi ve işinde etkili olduğunu hissetmesi boyutlarıdır (Thomas ve Velthouse, 1990).

### **2.4.1. Anlam**

Psikolojik güçlendirme boyutlarının ilki, işin 'anlamlı' bulunmasına ilişkindir. İşin anlamlılığı, görevin ya da amacın birey için değeri ile ilişkilidir. Bireyin, yaptığı işin anlamlı olduğuna ilişkin algısı onun işten elde edeceği tatmin düzeyini ve güçlendirme duygusunu etkilemektedir (Spreitzer, 1995).

Anlam, bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değerdir. Bu değer işgörenin sahip olduğu kişisel standartlara bağlı olarak belirlenebilmektedir (Durukan ve Diğerleri, 2010).

Anlam, bir çalışanın işine attığı değer olduğundan anlamın düşük olması ilgisizlik ve kayıtsızlığa yol açmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990).

Anlam, bireyin üstlendiği görevin amacına ilişkin yüklediği mana ile kendi ideallerini karşılaştırmasını ifade etmektedir (Arslantaş, 2007). Anlam, iş ile işgören arasındaki inanç, değer ve düşünce etkileşimidir (Çavuş ve Demir, 2010b).

#### **2.4.2. Yetkinlik / Yeterlilik**

Yeterlilik boyutu çalışanın çaba gösterdiğinde, görevi başarabileceğine ilişkin müspet değerlendirmeleri içermektedir. Burada kastedilen husus; bireyin 'yeterliyim, yapabilirim' duygusuna sahip olmasıdır. Bu boyut personelin kendi kapasitesine olan inancı temsil etmektedir (Arı ve Ergeneli, 2003).

Yetenek; çalışanın bir işi yapmak için uğraştığında muktedir olması manasına gelmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Çalışanların, işlerini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Yetkinlik kişisel yetenek veya çaba-performans beklentisiyle eş anlamlıdır (Çöl, 2008).

Bu boyut, çalışanın kendisini işinde 'yeterli' hissetmesi, çalışanın yeterli çabayı gösterdiğinde kendisinden istenen görevi gereği gibi yerine getirebileceğine inanması olarak değerlendirilebilir.



### 2.4.3. Özerklik (Otonomi)

Seçim / Özerklik boyutu; çalışanların faaliyetlerini düzenleme ve yönlendirme seçeneği bulunduğu dair duygu ve inancı ifade etmektedir. Seçim veya özerklik boyutu, işyerindeki çalışma metodları, çalışma hızı ve süreçleri ile ilgili inisiyatif ve faaliyetleri düzenleme imkanı vermektedir (Spreitzer, 1996).

Thomas ve Velthouse tarafından seçim olarak adlandırılan bu boyut, çalışanların işleri ile ilgili faaliyetleri düzenleme ve uygulamada kontrol sahibi olmasını ifade etmektedir (Spreitzer,1995).

Arı ve Ergeneli ( 2005)'ye göre üçüncü boyut olan, çalışanın işinde 'seçme' imkanına sahip olması, bireyin işini istediği gibi düzene sokması ve işi ile ilgili işlemleri yapmaya başlama kararını vermesi ile ilgilidir. Bireyin kendi başına karar verebilmesi, onun kendi iş çevresini kontrol edebildiği duygusunu vermesi bakımından önemlidir

### 2.4.4. Etki

Etki boyutu görevin başarılmasında 'fark yaratmak' manasındadır. Çalışan işe ilişkin stratejik, yönetsel ve diğer faaliyet / sonuçları etkileyebildiği oranda kendisini güçlü hissetmektedir (Arı ve Ergeneli, 2003).

Etki görevin ifası esnasında fark yaratmaktır. Etki, acizlik / çaresizliğin karşıtıdır. Bir de 'Öğrenilmiş Çaresizlik' vardır ki bu da genel ve kişisel olmak üzere ikiye ayrılır (Thomas ve Velthouse, 1990). İşte, etkinin uğraşı alanı da bu çaresizliği yenmektir.

Çalışanın işin yapılışı, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etkinin özerklikten farkı; özerklik çalışanın kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgiliyken, etki çalışanın örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna daha yakındır (Çöl, 2008).

Son boyut olan işinde 'etkili' olduğunu hissetme, çalışanın davranışlarının işinde bir fark yaratabileceğine ilişkin algısını ifade etmektedir (Arı ve Ergeneli, 2005).

Güçlendirilmiş kişiler, işlerini kendilerine verilmiş/ bahşedilmiş olarak değil de; onların faaliyetleriyle şekillendirdikleri bir olgu olarak görürler (Spreitzer, Janasz ve Quinn, 1999).

Yukarıda izah edilen dört boyut uygun şekilde birarada olduğunda; bireyde psikolojik bir süreç olarak güç ve işi ile ilgili faaliyetlerde kontrol ihtiyacının tatmin edildiği duygusu oluşmaktadır. Uygun şekilde kullanılan bu boyutlar, bireyin kendisini güçlendirilmiş hissetmesini sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990).

## **2.5.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Thomas ve Velthouse (1990), çalışmalarında güçlendirme ile ilgili bilişsel bir model tanımlamışlardır. Bu iki araştırmacı da Conger ve Kanungo gibi güçlendirmenin motivasyonel bir kavram olarak alınması gerektiğini beyan etmişlerdir. Hatta onlar daha da ileri giderek güçlendirmeyi derinlemesine açıklamışlardır. Birinci olarak güçlendirme 'İçsel Görev Motivasyonu' olarak ele alınmalıdır. İkinci olarak bu motivasyonun oluşmasını sağlayan görev ifa şartları (görev değerlemeleri) tanımlanmalıdır. Üçüncü olarak da çalışanların görev ifasını sağlayan bu model yorumlanmalıdır.

Modelde çalışanlar, ifa edilen ya da edilecek görevler ile ilgili üç özellik tanımlarlar: Değer biçme veya değer verme; isnat etme veya atfetme ve Tasarlama'dır. Motivasyon süreci içerisinde 'Beklenti Teorisi' perspektifinde yer alan bu görev değerlemeleri, anlam, yetenek, seçim ve etki olmak üzere dört boyut şeklinde belirlenmiştir. Yetenek boyutunun çalışanların çaba-performans beklentisini, etki boyutunun performans-sonuç beklentisini, anlam boyutunun beklenen sonucun çalışan için değerini ve seçim boyutunun ise çalışanın bu değişkenler üzerinde karar verme yetisine sahip olma algısını ifade ettiği öne

sürülmüştür. Görev ile ilgili değerlemelerin yüksek düzeyde algılanması sonucunda çalışanın motivasyon düzeyi artacak ve çalışan kendini güçlendirilmiş hissedecektir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Spreitzer tarafından 1995 yılında yapılan bir çalışmada bazı öncül ve sonuçlarıyla psikolojik güçlendirme araştırılmıştır. Fortune dergisindeki ilk 50 işletme arasında yer alan işletmelerin yöneticileri üzerinde yapılan ve birincisi 393 kişiden müteşekkil rasgele örneklem olarak seçilen ile ikincisi 128 kişiden müteşekkil tabakalı örneklem olarak seçilen iki ayrı örneklem üzerinde yapılan bu çalışmada, psikolojik güçlendirme, Spreitzer'ın belirlemiş olduğu anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarıyla ele alınmıştır. Ayrıca öncül olarak 'Kontrol Odağı', 'Özgüven', 'Bilgiye Sahip Olma veya ulaşma ve 'Ödüller'; ardıl olarak da 'Yönetimsel Etkililik' ve 'İnovasyon-Yenilikçilik' belirlenmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin söz konusu dört boyutunun birbirinden ayrılmaz şekilde bütünleşik olduğu tespit edilen hususlar arasındadır. Beklentilerin aksine 'Kontrol Odağı' ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun dışındaki öncüller ve ardıllar psikolojik güçlendirme ile anlamlı şekilde ilişki içerisindedirler (Spreitzer, 1995). Kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseden çalışanın, işyerindeki etkililiği ile inovasyona yatkınlığı beklenen bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Spreitzer tarafından 1996 yılında yapılan başka bir çalışmada güçlendirmeyi kolaylaştıran etmenler araştırılmıştır. Bu çalışmada da yine Fortune dergisinde yayımlanan ilk 50 işletme arasında yer alan işletmelerin orta düzey yöneticilerden oluşan bir örneklem üzerinde araştırma yapılmış olup örneklem grubunun yanlılığını minimize etmek için grup eğitimden geçirilmiştir (Spreitzer, 1996). Bağımsız değişken olarak seçilen güçlendirmeyi kolaylaştırması beklenen etmenler: Rol belirsizliği, kontrol alanı, sosyo-politik destek, bilgiye erişim, kaynaklara erişim ve katılımcı çalışma ortamıdır.

Araştırma neticesinde beklenildiği gibi 'rol belirsizliği' güçlendirme ile olumsuz ilişki içerisinde tespit edilmiştir. Beklenmeyen bir konu da 'kaynaklara erişim'in

güçlendirme ile ilişkisinin olmadığı yönündeki sonuçtur. Bunların dışındaki değişkenler ile güçlendirme arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada katılımcı çalışma ortamının, bireylerin yaratıcı fikirlerinin teşvik edildiği, kendilerine değer verildiği ve kendilerini organizasyonları için önemli olduklarına hissetmelerini sağladığından dolayı psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilen hususlar arasındadır (Spreitzer, 1996).

Arı ve Ergeneli tarafından 2005 yılında yapılan bir çalışmada elde edilen bulgulara göre; çalışma kapsamına alınan banka yöneticilerinden kriz nedeniyle işten çıkarmaların olduğu bankalarda çalışmakta olanlar, dört psikolojik güçlendirme boyutundan üçü bakımından kendilerini daha az güçlendirilmiş hissetmektedirler. Buna göre bu yöneticilerin, kendilerini işten çıkarmaların olmadığı banka yöneticilerine göre daha az yeterli (yeterlilik boyutu), daha az inisiyatif kullanabilir durumda (seçme boyutu) ve işinde fark yaratamaz durumda (etki boyutu) hissettikleri tespit edilmiştir. Nitekim 'seçim' boyutunda kendini güçlendirilmiş hissetmek isteyen bireyin, iş yöntemleri, işi ne süratle tamamlayacağı hakkında nasıl bir çaba harcaması gerektiğine dair kendi başına karar veremediğini göstermektedir. Bu da üst yönetimin karar alımında delege edici olmadığını göstermektedir (Arı ve Ergeneli, 2005). Yine işten çıkarmaların olmadığı bankalardaki yöneticiler için, psikolojik güçlendirmenin yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının pozisyon bakımından farklılık gösterdiği tespit edilen hususlar arasındadır.

Arı ve Ergeneli ( 2003) yaptıkları başka bir çalışmada uygulama alanı olarak bankacılık sektörünü seçmelerinin gerekçesi olarak; hizmet sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının diğer sektörlerle göre daha önemli sonuçlar sağladığını göstermişlerdir. Yine bu çalışmada, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş veya güçlendirilmemiş değil de az veya çok güçlendirilmiş hissettikleri belirtilmektedir. Ayrıca çalışmada, psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Seibert, Silver ve Randolph (2004), Fortune 100'deki 375 personel üzerinde yaptıkları araştırmada; güçlendirmeyi 'makro' ve 'mikro' boyutlara ayırarak çalışmalarına başlamışlardır. Makro olarak belirledikleri boyuta 'güçlendirme iklimi' adını koymuşlar ve örgütün paylaşılmış yönetimsel yapı algılaması, politika ve uygulamalarından müteşekkil olduğunu belirtmişlerdir. Literatürde güçlendirmeyi; güçlendirme iklimi ve psikolojik güçlendirme olarak ilk ayıran ve uygulamalı olarak test eden onlar olmuştur. İkinci aşamada ise güçlendirme örgüt seviyesinde ve bireysel seviyede test edilmiştir. Üçüncü ve son aşamada psikolojik güçlendirmenin, güçlendirme iklimi ile bireysel çıktılar arasındaki 'aracı' etkisi hakkında hipotezler öne sürülmüştür. Çalışma neticesinde örgüt seviyesindeki güçlendirme ikliminin örgüt performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğu; psikolojik güçlendirmenin, güçlendirme iklimi ile iş performansı arasında 'aracı' etkisi olduğu tespit edilen hususlar arasındadır (Seibert, Silver ve Randolph, 2004).

Çöl (2008) tarafından yapılan bir çalışmada algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilen hususlardandır. Güçlendirilmiş çalışanlar sadece müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap vermekle kalmaz aynı zamanda kullanım boyunca müşterilerinin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarına da cevap verirler.

Bazı araştırmacılar statülerin büyüdükçe personeli güçlendirdiğini beyan etmektedirler. Ayrıca anlam ve etki konusunda kadınların puanının düşük olduğunu, kadınların kendilerini daha az güçlü hissettiklerini tespit etmişlerdir (Ergeneli, Arı ve Metin, 2007).

Dikkati çeken bir konu da hastabakıcılık sektöründe psikolojik güçlendirme ile ilgili çok fazla çalışma yapıldığıdır. Konu ile ilgili olarak; Arı ve Ergeneli (2003)'nin yaptıkları 'hizmet sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının diğer sektörlerle göre daha önemli sonuçlar sağladığı' hususu akla gelmektedir. Bu uygulamalar hizmet kalitesini arttırmakta, buna karşılık hizmeti karşılama süresini kısaltmakta ve bunun sonucunda ise müşteri memnuniyeti arttırılmaktadır (Arı ve Ergeneli, 2003).

Durukan, Akyürek ve Coşkun (2010) tarafından yapılan bir çalışmada yaşı 30-49 arasında olanların yaşı 20-29 arasında olanlardan daha fazla, çalışma süresi 6-10 arasında olanların 1-5 yıl arasında olanlardan daha fazla güçlendirilmiş hissettikleri değerlendirilen hususlar arasındadır. Ayrıca Han ve diğerleri (2009) tarafından yapılan çalışmada ise daimi kadroda çalışan hemşirelerin, geçici kadroda çalışanlardan daha fazla güçlendirilmiş hissettikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçların da; yıllar geçtikçe kişilerin tecrübe kazanarak kendilerini işleri ile ilgili konularda daha yeterli hissetmelerini sağlamalarından dolayı normal olduğu değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda psikolojik güçlendirme tanımını tekrardan yapılacak olursa;

‘Psikolojik güçlendirme, çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması, işinde yeterli olduğunu hissetmesi, işi ile ilgili konularda karar verme serbestisine sahip olması ve işinde etkili olduğunu hissetmesi’ şeklinde ifade edilebilir (Arı ve Ergeneli, 2003).

Güçlendirme neticesinde, çalışanlar kendilerini motive olmuş hissetmekte, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymakta, olayları kontrol edebileceklerine inanmakta ve işlerini anlamlı bulmaktadırlar. Yukarıda sayılan faydalarından dolayı, çalışanların, ‘canlıların sürdürmekte oldukları iç ve dış denge durumlarını değiştirmeye karşı ortaya çıkan durumlarda, organizmanın dengeyi devam ettirmeye yönelik geliştirdiği psikolojik ve biyolojik tepkiler olarak tanımlanan’ stresi daha az hissedecekleri veya yaşayacakları beklenmektedir. Ancak psikolojik güçlendirme algısı ile stres arasındaki ilişkiyi ele alan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Müteakip bölümlerde önce stres ve strese bağlı kişilik konuları, daha sonra ise psikolojik güçlendirme algısı ile stres arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar anlatılacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### STRES VE STRESE BAĞLI KİŞİLİK

#### 3.1. KİŞİLİK VE STRES

##### 3.1.1. Kişilik

Kişilik Latince'de tiyatrocuların rolleri icabı yüzlerine taktığı maske anlamına gelen 'persona' kelimesinden gelmektedir. Oyuncular temsil ettikleri özelliklere uygun maskeler takarak rollerini canlandırmaktaydı. Sahne ile seyirciler arasındaki mesafenin fazla olmasından dolayı oyuncunun oynadığı role uygun mimikler görülemeyeceği için bu yol seçilmişti. Bu yöntemle 'persona' kavramıyla kişiler arasındaki farklılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır (Zel, 2006).

Bireyleri kendilerine özgü yapan temelde iki grup unsur fiziksel ve psikolojik farklılıklardır. Psikolojik farklılıklarından biri olan kişilik; bireylerin birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucu benzerlik ve farklılıkların belirlenmeye yardımcı olan özellikleridir. Bazen karakter, bazen de mizaç kişilik anlamında kullanılmaya çalışılsa da aynı şey değildirler. Karakter bireyin kişiliğinin sosyal ve ahlaki boyutunu ifade ederken mizaç kişiliğin duygusallık boyutunu ifade eden kalıtımsal yönüdür (Ergeneli, 2006).

Psikologların ortak görüşte olduğu bir kişilik tanımı bulunmamaktadır. Kişilik, bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavram olup bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 1991). Bireyin kendini diğer bireylerden ayırt edici olması, onu diğer

bireylerden farklı kılan özelliklerdir. Bu özellikler kültürden kültüre, toplumdan topluma hatta kişiden kişiye değişebilir.

Kişiliğin oluşumunda etkili olan değişkenler, biyolojik, çevresel ve durumsal faktörler altında toplanabilirler. Biyolojik faktörler, kişiliğin bir kısmının ebeveynlerden geldiğini belirtir. Çevresel faktörler kişinin yaşadıklarının onun kişiliği üzerinde etkili olduğudur. Durumsal faktörler ise gizli kalabilen kişilik özelliklerinin açıklanmasında kullanılabilir (Ergeneli, 2006).

### 3.1.2. Stres

Stres kavramı, Latince'de 'Estrica' kelimesinden gelmektedir. Kavram 17 nci yüzyılda felaket, bela, keder, musibet, dert vb. anlamlarında kullanılmıştır. Stres, sürekli olarak değişen çevre koşullarına uymaya çalışırken vücudumuzun karşı karşıya kaldığı yıpranmadır.

Stres, canlıların sürdürmekte oldukları iç ve dış denge durumlarını değiştirmeye karşı ortaya çıkan durumlarda, organizmanın dengeyi devam ettirmeye yönelik geliştirdiği psikolojik ve biyolojik tepkiler olarak tanımlanabilir (Güler, 2008).

Stres; kişilerin belirsiz ve önemli olan, istedikleri bir konuda; fırsatlar ve kısıtlılıklar karşısında maruz kaldıkları dinamik bir süreçtir. Genellikle olumsuz olarak nitelendirilse de stresin olumlu yönleri de vardır. Stres tipik olarak, kısıtlama ve isteklerle ilintilidir. Kısıtlamalar, istenen şeylerin yapılmasını engelleyen hususlar olarak nitelendirilebilir. Örnek olarak bireyler okulda bir sınava tabi tutulduğunda veya işindeki performansları teste tabi tutulduğunda strese girerler; çünkü fırsatlar, kısıtlamalar ve istekler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İyi bir performans bireyleri terfi ettirebilir, onlara yeni fırsatlar sunabilir, bu sayede yüksek bir gelir elde edebilirler; ancak kötü bir performans terfilerine engel olabilir hatta işlerinden çıkarılmalarına neden olabilir (Robbins, 1996). Nihayetinde fırsatlar ve kısıtlamaların birarada bulunmasıyla insanı etkileyen dinamik süreç strese neden olmaktadır.



Stres terimi ilk olarak 17 nci yüzyılda fizikçi ve biyolog olan Robert Hooke tarafından yapılmıştır. İnsan yapısı köprü gibi yapıların üzerindeki yükleri taşımaları ve onları yıkmaya muktedir deprem gibi doğal güçlere dayanabilmeleri için nasıl tasarlanmaları gerektiği üzerinde çalışmıştır. 'Yük' terimi, yapı üzerindeki ağırlık, 'stres'i yükün bindiği alan ve 'gerilim'i yapıdaki yük ve stresin karşılıklı etkisinden doğan bozulma olarak tanımlanmıştır. (Lazarus,1993).

Stres, 'bütünlüğünü koruma' ve 'esas durumuna dönmek için çaba harcama' halini de ifade etmektedir. Stres, tüm çevresel, bireysel ve örgütsel faktörlerin etkili olduğu, kişinin davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir. Stres, bedensel ve ruhsal olarak insanı zorlayan birçok tehdit karşısında uyum sağlama çabasına girilmesidir (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009).

Lazarus ve Folkman (1984) stresi, 'birey ve çevresi arasında oluşan, bireyin kaynaklarının zorlandığı veya aşıldığı ve iyilik durumunun tehlikeye girdiği şeklinde değerlendirilen bir ilişki' olarak tanımlamakta olup sürecin oluşumunda dört faktörün dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bunlardan ilki sürece neden olan içsel veya dışsal bir etkenin varlığının tespiti, ikincisi bu etkenin mevcut duruma tehlike arzettiği veya zararlı olduğuna dair bir değerlendirmenin yapılması, üçüncüsü stresli olan taleple zihinsel veya fiziksel olarak başa çıkma kaynaklarının değerlendirilmesi, dördüncüsü ise stres tepkisi olarak adlandırılan, zihin ve bedendeki karmaşık etkiler faaliyetidir (Lazarus 1993).

Hans Selye'nin yaptığı bazı önemli deneylerde, vücudun farklı stres kaynaklarına ortak bir tepki verdiğini fark etmesi ve bu tepki setine 'Genel Uyum veya Adaptasyon Sendromu' ismini vermesiyle birlikte stres çalışmalarında önemli bir dönem başlamış; bu konuya ilgi artmıştır (Güler, 2008). Selye, stresi; 'bedenin kendi üzerindeki baskılara verdiği genel bir tepki' olarak tanımlamış olup stres tepkisine neden olan uyarıcıları 'stresör' olarak isimlendirmiştir.

Selye, genel uyum sendromu sürecinde, üç aşama olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar, alarm, direnç ve tükenme aşamalarıdır. Genel uyum süreci bireyin stresli bir olayla karşılaşması ile başlamaktadır. Strese tepkinin gösterildiği aşamalardan ilki olan alarm aşamasında, birey maruz kalınan olay karşısında telaş ve endişe yaşamaktadır. Bu aşamada stresörler fark edilerek biyokimyasal süreçler çalıştırılmakta olup beden kendini korumaya hazırlanmaktadır. Stresin çok yüksek seviyede olması halinde birey stresle başetme çabasıyla vazgeçebilmektedir; ancak genelde bireyler stresin olumsuz etkilerine karşı direnç gösterirler. Böylece beden direnç aşamasına gelmektedir. Strese neden olan etkenlerin varlığı belli bir süre sonra devam ederse, beden güçsüzleşmeye başlar, tükenme aşamasına gelinir. Bu son aşamada beden hassaslaşarak savunmasız kalabilmektedir (Ergeneli, 2006).

Stres kaynakları genel olarak üç başlık altında toplanabilir: Çevresel Faktörler, Örgütsel Faktörler ve Bireysel Faktörler.

Çevresel Faktörler arasında; ekonomik belirsizlik, politik belirsizlik ve teknolojik belirsizlikleri sayılabilir.

Örgütsel faktörler ise; iş gerekleri, rol gerekleri, kişilerarası ilişkiler, örgütsel yapı, örgütsel liderlik ve örgütsel çalışma koşullarıdır.

Bireysel faktörler ise; ailevi problemler, ekonomik problemler ve kişilik yapısıdır. Bütün bunlara ilave olarak stresin en büyük belirleyicisi bireysel farklılıklardır. Bunlar; algı, iş tecrübesi, sosyal destek (Amir veya iş arkadaşları tarafından desteklenme), kontrol odağı inancı ve rekabetçiliktir (Robbins, 1996).

Stresin bir takım sonuçları olmaktadır. Bu sonuçlar örgütsel ve bireysel boyutta görülmektedir. Örgütsel olarak hissedilen ilk sonuç performanstaki düşüştür. Ayrıca üretim ve hizmetlerde kalitenin düşmesine yol açar. Bireysel boyutunda ise; stresin algılanmasıyla beraber, kan basıncının artması, solunumun ve kalp atışının hızlanması, heyecanlanma, ellerin terlemesi / titremesi gibi tepkiler birey farkında olmadan başlamaktadır. Bireysel sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Fizyolojik sonuçlar (kalp rahatsızlıkları, mide ağrıları, iştahın kesilmesi vb.); psikolojik sonuçlar (iş tatminsizliği, can sıkıntısı, huzursuzluk, aşırı kaygılı olma vb.); davranışsal sonuçlar (yeme, uyku düzeninde değişiklik, sigara ve / veya alkol tüketiminin artması vb.)

### **3.2.STRESE BAĞLI KİŞİLİK**

Strese bağlı kişilik veya A tipi ve B tipi kişilik; ilk defa 1960'lı yıllarda Friedman ve Rosenman adlı iki kardiyolog tarafından gözlemlenmiştir. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine ortaya çıkmıştır. Bu olay üzerine iki kardiyolog da kalp hastalarının çoğunun endişeli olduklarını anlamışlardır. Ayrıca bu olay hastaların temel iki farklı davranış model tipi sergilediklerini görmelerine neden olmuştur (Durna, 2005). Genel olarak A Tipi davranış gösteren bireyler sabırsız, asabi, saldırgan, rekabetçi, iş odaklı kimseler olarak tanımlanmaktadır. B Tipi olarak tanımlanan kimseler ise tam tersine bu özellikleri çok daha düşük düzeylerde gösteren, daha rahat, kendilerini zorlamayı sevmeyen kişilerdir.

#### **3.2.1. A Tipi Kişilik Özelliği**

Yukarıda bahsedilen kardiyologların bulguları sonucu kalp rahatsızlıklarına hassas bireylerde gözlenen ortak davranışlar ve özellikler 'A Tipi davranışlar' olarak tanımlanmaktadır. Stres, olayın kendisinde değil ona verilen anlamda önem kazandığından, A tipi kişilik yapısı, olayların algılanmasında ve verilecek tepkilerde önemli bir mekanizma haline gelmektedir. A tipi kişilik özelliğine sahip olan insanlar strese duyarlı ve ondan en çok etkilenenler olarak da tanımlanmaktadır (Eren, 2006).

Devamlı rekabet içinde olan ve zaman tahditi altında yaşayan kişiler A tipi kişilerdir. A tipleri ; yükselme, başarı hırısı, başkalarıyla yarışmak; heyecanlılık, acelecilik, zamana karşı yarışmak, işleri hemen bitirme eğilimi; çabuk öfkelenmek, sabırsızlık, insan ilişkilerinde zayıflık, dinlenmeyi sevmemek; işe

aşırı bağıllık, sosyal faaliyetlerden kopma, yerinde duramamak, beklemekten sıkılmak gibi birçok özelliği içerir (Aktaş, 2001).

A tipi davranış özellikleri genellikle acele konuşmak, diğer insanlar konuşurken acele etmek, hızlı yemek, sırada beklemekten nefret etmek, bir şeye yetişmek durumunda olmak, zamanın elverdiğinden daha fazla etkinlikle dolu bir programa sahip olmak, zamanı boşa harcamaktan nefret etmek, aynı anda birçok şeyi yapmaya çalışmak, çok yavaş insanlara karşı sabırsızlık, dinlenme, dostluk veya zevk verici şeyler için çok az zaman ayırmaktır. Örgütlerin çoğu A tipi davranışlar gösteren kişileri ödüllendirmekte ve kendi yöneticilerinden A tipi davranış modellerini benimsemelerini beklemektedir. Bu nedenle de örgütlerdeki pek çok birey, fiziksel ve zihinsel sağlığı pahasına bu özellikleri göstermektedir (Güçlü, 2001).

A tipi kişiliğin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Baltaş ve Baltaş , 2004).

**Hareketlilik:** Bu kişiler kesin bir konuşma biçimine sahiptirler ve bazı kelimeleri vurgulu olarak kullanırlar. Kuvvetli mimiklerle konuşurlar ve cümlelerinin arasında derin nefes alırlar.

**Dürtü ve ihtiras:** Aşırı derecede hırslıdırlar, hiçbir şey bulamazlarsa kendileriyle yarışırlar. Daima yüksek bir beklenti düzeyi belirlerler; gerçekleşmemesi durumunda büyük ölçüde rahatsız olurlar.

**Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları:** A tipi kişiler kendisi ve başkalarıyla sürekli bir yarış içindedir. Aşırı rekabetçiliklerini kontrol altına alamayıp kolayca etraflarına düşmanlık ve öfke gibi duygu ve davranışlar yayabilirler. Özetle, bu kişiler iş yaparken etraflarındaki çalışanlarını, astlarını ve akranlarını sık sık kırarlar.

**Zaman Baskısı:** A tipi kişiler devamlı surette daralan zamanın baskısını üzerlerinde hissederler ve faaliyetlerin zamanından önce bitmesine saplanıp

kalırlar. Aynı süre içinde daha fazla iş yaparak daha başarılı olmak isterler. Belli bir aşamadan sonra belirledikleri süre içerisinde hedefledikleri işleri yetiştiremezler ve bu zaman tahditi altında çalışma durumu stres yaşamalarına neden olur.

**Tek Açılı Kişilik:** Bu kişiler çoğunlukla kendisi ve hedefleri ile meşgul ve benmerkezcidirler. Aileleri de dâhil olmak üzere hayatlarındaki diğer alanları ihmal ederek genellikle kendilerini işlerine verirler.

### 3.2.2. B Tipi Kişilik Özelliği

B tipi davranış özelliği gösteren bireyler, A tipindeki bireylerin tam tersidir. B tipi insanlar, katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Zamanla sıkıntıları yoktur, rahat ve sabırlıdır. Başarılı olma konusunda aşırı hırslı değildirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. B tipi birey, A tipi bireyin tersine kolay yaşayan bir tiptir. Oldukça açık ve rahattırlar. Başkaları ile yarışa girmezler. Konuşmaları daha rahat ve sakin bir tondadır. B tipi birey, kendisinden ve çevresinden daha emindir (Güçlü, 2001).

Rekabeti sevmeyen ve zamanla bir sıkıntıları olmayan kişiler B tipi kişilerdir. B tipleri ; hiçbir zaman sabırsızlığın da refakat ettiği zaman baskısı altında olmazlar, aynı anda iki işi yapmaya çalışmazlar, rekabet etme yerine eğlence ve rahatlama için oynarlar, suçluluk duygusuna kapılmadan rahatlayabilirler (Robbins, 1996).

Kardiyolog olan Friedman ve Rosenman,1960'larda kalp hastaları üzerinde yaptıkları araştırmada, insanların tamamen saf bir biçimde A tipi ya da B tipi olamayacağını, bunun yerine bu iki tipten birine daha fazla eğilimli olabileceklerini ifade etmişlerdir (Güçlü, 2001). Özetle, örgütlerde çalışan bireyler arasında, A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilen kişiler olabilecektir ki bu bireyler karma tip diye nitelendirilen kişilik özelliğine sahiptirler.

Günümüzün rekabetçi yaşam koşullarının özendirildiği ortamda A tipi davranış biçimi teşvik edilen ve ödüllendirilen bir tavır olarak karşımıza çıkmaktadır. Luthans (1995), yöneticilerin büyük çoğunluğunun A tipi kişiliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Yapılan bu çalışmada yöneticilerin % 60'ının A tipi, buna karşılık % 12'sinin B tipi olduğu tespit edilen hususlar arasındadır. A tipi kişiliğin, organizasyon içinde yükselmeye yardımcı olan en uygun yol olduğu ileri sürülmektedir. A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine yükselebilmelerine rağmen, en başarılı tepe yöneticilerin B tipi olduğu bazı araştırmalarda iddia edilmektedir (Durna, 2005).

Baltaş ve Baltaş da üst düzey yönetici kadrolarında B tiplerinin daha başarılı olduklarını gözlediğini belirtmişlerdir. Çünkü, A tiplerinin rekabetçi ve ihtiraslı yapıları bakış açılarının daralmasına yol açmakta, zekâlarını etkin bir şekilde kullanmalarını engellemekte ve onları, genelde uzun bir sürece dayalı olarak verilmesi gereken kararları kısa sürede vermelerine yönlendirerek, büyük hatalar yapmalarına sebep olabilmektedirler (Baltaş ve Baltaş, 2004).

A tiplerinin rekabetçi ve hırslı yapılarına karşılık, B tipi kişilerin daha kanaatkar olduklarını söylenebilir. A tiplerinin özellikleri dikkate alındığında stres ve stresten kaynaklanan sonuçları daha fazla hissetmeleri normal karşılanabilir. Erdoğan, A ve B tipi kişilerin belirgin özelliklerini aşağıdaki tabloda özetlemiştir (Güçlü, 2001).

**Tablo 2:** A ve B Tipi Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması

| <b>A TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ</b> | <b>B TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ</b>         |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|
| Sürekli hareket eder              | Zaman ile ilgilenmez                      |
| Hızlı yürür                       | Sabırlıdır                                |
| Hızlı yemek yer                   | Eğlenmek için oyun oynar                  |
| Hızlı konuşur                     | Suçluluk duymadan dinlenir                |
| Sabırsızdır                       | Acelesi yoktur                            |
| İki işi aynı anda yapar           | İşi bitirmek için zaman saplantısı yoktur |
| Başarıyı miktar ile ölçer         |                                           |
| Rekabeti sever                    |                                           |
| Zaman baskısı hisseder            |                                           |

Kaynak:Güçlü, N; "Stres Yönetimi", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi 21, Sayı 1, 2001, s:98

Astların, örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışabilmeleri için maruz kaldıkları stresin zararsız veya uygun seviyede tutulması gerekmektedir. Stresin başta performanstaki düşüş olmak üzere yukarıda açıklanan olumsuz sonuçları ile mücadelede çalışanların desteklenmeleri gerekmektedir. Bu destek ise yönetici veya lider tarafından uygulanacak liderlik uygulaması ile kendini gösterecektir. Yukarıda liderlik bölümünde ifade edildiği gibi, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan idealleştirilmiş etki-karizmaya sahip dönüşümcü liderler en fazla, mevcut durumun yaşanmaz görüldüğü, stresin hat safhada olduğu kriz, kaos ve belirsizlik durumlarında ortaya çıkmaktadırlar. Dönüşümcü liderler stres ve panik durumlarında aldıkları kararlar ve ortaya koydukları uygulamalar ile kendilerini hissettirmekte ve takipçilerini güçlendirmekte; olayların seyrini değiştirebilmektedirler. Örnek olarak; Atatürk'ün hatıralarında anlattığı, Çanakkale Muharebesinde Conkbayırı'nda kıyı gözetlemesinde görevliken mermisi bittiği için panik halinde düşmandan kaçmaya çalışan askerlere verdiği

tarihi emir, muharebenin seyrini değiştirmiştir ("Düşmandan kaçılmaz, size ben taarruzu emretmiyorum, ölmeyi emrediyorum. Biz ölünceye kadar geçecek zaman zarfında yerimizi başka kuvvetler, başka kumandanlar alabilir. Erlere süngü taktırıp yere yatırdım, onlar yere yatınca düşman askerleri de yattı. Kazandığımız an o andır.") (Baykal, 1998). Bu durum karşısında düşman tereddüt geçirmiş ve geçen zaman içinde meşhur 57nci Alaya mensup askerler Conkbayırı'na yetişerek muharebeye katılmıştır. Bass, konu ile ilgili yaptığı çalışmada organizasyon içinde uygulanan etkileşimci liderliğin stresi artırdığını, dönüşümcü liderliğin ise stresi azalttığını tespit etmiştir (Bass,1998).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK TARZLARI, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE STRESE BAĞLI KİŞİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

#### 4.1. LİDERLİK TARZLARI VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Conger, 'Liderlik: Başkalarını Güçlendirme Sanatı'(1989) adlı makalesinde, örgütsel etkililiğin; gücün merkezi olarak elde bulundurulmasından ziyade paylaşım ve dağıtımına bağlı olduğunu belirtmektedir. Aşağıda sunulan bazı liderlik uygulamalarının personelin güçlendirilmesine katkıda bulunduğunu ifade etmektedirler:

Pozitif duygusal atmosfer oluşturmak (İstismara neden olunmayacak şekilde çalışanların rahatlamalarını, kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak); konumu ve görevi ne olursa olsun çalıştığı yerde bir fark yaratmak ve hiyerarşinin içinde kaybolmamak; çalışanlarını değişik zaman, mekan, toplantı gibi faaliyetlerde övmek; onlara ve yeteneklerine güvendiğini ifade etmek, göstermek (Başarılı olamayan, yeteneksiz çalışanların övülmesi, ödülün manasını kaybetmesine ve astların yöneticileri tarafından ciddiye alınmadığı hissini oluşmasına neden olabilecek olup örgütsel hedeflere ulaşmada çok büyük engel teşkil edebileceği değerlendirilmektedir); çalışanlarının kendi işlerinin patronları olduğunu hissettirecek tarzda inisiyatif ve sorumluluk vermek; çalışanlara kendilerini gösterecek veya ıspatlayacak görevler vermek ve başarıya hazzını tatmalarını temin etmek.

Liderin astlarını güçlendirmesinin en önemli yolunun, onlara güvenmekten geçtiği mütalaa edilmektedir. Astlara güvenebilmek için de onların yeterince eğitilmiş olması gereklidir. İstenen işin maksadını ve genel sınırlarını belirtmek, vazifenin nasıl yapılacağı konusunu astlara bırakmak, sadece gerçekten müdahale edilmesi gereken durumlarda müdahil olmak, insanları güçlendirmek için önemli olarak değerlendirilmektedir.

İnsanları güçlendirmek liderin astlarını hangi konularda yetiştireceği, hangi durumlarda müdahil olması gerektiği, nelere karışıp, nelere karışmaması gerektiği ile ilgilidir. Lider detaylarla, lüzumsuz faaliyetlerle uğraşmamalı, hangi konulara yoğunlaşacağını bilmeli ve astlarının yetki alanına giren konularda gereksiz ve zamansız müdahalede bulunmamalıdır. Bazı kamu yönergelerinde belirtildiği gibi çalışanlar aşağıdaki yöntemlerin kullanımıyla güçlendirilirler:

Astlara değer verilmesi ve değerli olduklarının hissettirilmesi; görev, sorumluluk ve yetki alanlarına özel dikkat gösterilmesi, astların yetkilerini kullanmalarına imkân sağlanması; astlara inisiyatif verilerek, yaratıcılık, özgüven duygularının geliştirilmesi; güçlendirmenin temeli eğitime dayandığından dolayı, astların kendi faaliyet alanlarında yeterlilik seviyesine ulaşınca kadar eğitime tabi tutulmaları; görevin detayları konusunda astlara zamansız ve gereksiz müdahalede bulunulmaması; ne zaman, neye, ne şekilde, hangi oranda müdahale edileceğinin belirlenmesi; insanları güçlendirmenin ve yapılan veya yapılacak faaliyetlere yön vermenin müdahaleden ziyade destek ve katkı sağlanması suretiyle gerçekleştirilmesi.

Morrison, Jones ve Fuller tarafından 1997 yılında yapılan bir çalışmada liderlik tarzları ve güçlendirme ile bunların iş tatmini üzerindeki etkilerinin, bölgesel bir hastanede hastabakıcı olarak çalışanlarda tespit edilmesi hedeflenmiştir. 442 çalışan üzerinde yapılan çalışmada; Bass'ın geliştirdiği MLQ-5X ve Spreitzer'in güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Beklenildiği gibi dönüşümcü liderliğin bütün boyutları ile güçlendirme arasında yüksek seviyede ilişki tespit edilirken; etkileşimci liderliğin sadece koşullu ödül boyutu ile güçlendirme arasında ilişki belirlenmiştir. Hiyerarşik regresyon sonucunda; liderlik tarzları ile

güçlendirme ilişkisinde, lisanslı çalışan ile çalışmayanların varyansında bariz bir fark bulunmuştur. Buradan da liderlik uygulamaları ve güçlendirme ilişkisinin, lisanslı çalışanlar ile çalışmayanlara göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Morrison, Jones ve Fuller, 1997).

Spreitzer, Janasz ve Quinn (1999) tarafından yapılan çalışmada ise güçlendirmenin liderliğe olan etkisi araştırılmıştır. Spreitzer'in 1995 ve 1996 yılında yaptıkları çalışmalarda güçlendirme ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi amaçlanmış iken bu çalışmada kişilerarası ilişkilerde psikolojik güçlendirme algısı ile ilgili sonuçların tespit edilmesi hedeflenmiştir. Çalışmada güçlendirilmiş liderlerin daha yenilikçi, daha etkileyici ve daha ilham verici oldukları tespit edilen hususlar arasındadır. Bunun yanında aşırı nezaretin güçlendirme ile ilgisi tespit edilememiştir. Buradan güçlendirilmiş liderlerin davranışsal olarak değişik hareket tarzlarını uygulayabildikleri; bazen değişime odaklanan, bazen de statükonun korunmasına odaklanan çeşitli ve karmaşık roller üstlendikleri çıkarılabilir (Spreitzer, Janasz ve Quinn, 1999).

Fuller ve diğerleri tarafından 1999 yılında yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin etkisi araştırılmıştır. Bölgesel bir hastanede hastabakıcılık yapan 230 çalışan üzerinde yapılan çalışmada; psikolojik güçlendirmenin, dönüşümcü liderliğin dört boyutundan üçü ile iş tatmini arasında düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

Masi ve Cooke tarafından 2000 yılında yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ile güçlendirme, motivasyon, verimlilik ve öz imaj arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Tabakalandırılmış 42 tabur arasından rastgele seçilen 18 tabur personeli 2596 askere uygulanan anket ve gözlem sonucunda dönüşümcü liderlik ile güçlendirici normlar arasında düşük bir korelasyon tespit edilirken, etkileşimci liderlik ile güçlendirici normlar arasında ilişki bulunamamıştır. İlgi çekici tespitlerden biri de, koşullu ödül alt faktörünün bu örneklem grubu için etkileşimci liderlikten ziyade dönüşümcü liderlik faktör yükünde görüldüğüdür. Açıklama olarak da askerlik mesleğinde dikkatli

kullanılan manevi ödüllerin astların davranış ve performanslarında olumlu etkiler yaratabileceği ifade edilmiştir.

Brossoit (2000) tarafından 'dönüşümcü liderliğin astları nasıl güçlendirdiği ve güçlendirme sürecinin hangi boyutlarının organizasyon için en faydalı çıktıları ürettiği' ana sorusu etrafında 2000 yılında 100 şirkette çalışan 327 orta düzey yönetici üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirmenin tüm boyutları üzerinde (anlam, yetkinlik, seçim ve etki) pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu; dönüşümcü liderliğin özellikle çalışanların işlerini anlamlı bulmasını sağladığı, anlam boyutunun iş tatminine katkı sağlarken yetkinliğin işteki etkililiğe katkı sağladığı tespit edilen hususlar arasındadır.

Newman tarafından 2001 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada liderlik tarzları ve güçlendirme arasındaki ilişki, bir hastanede görevli 366 hastabakıcıda araştırılmıştır. Araştırmada, hastabakıcılık yöneticilerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının tespiti, çalışanların hangi durum ve liderlik tarzında kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri ve liderlik tarzları ile güçlendirme arasındaki ilişkilerin tespiti hedeflenmiştir. Çalışmada; Bass'ın geliştirdiği MLQ-5X ve Spreitzer'in güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliğin bütün boyutları ile güçlendirme arasında yüksek seviyede ilişki ve çalışanların, dönüşümcü liderlik yapan amirlerini daha yenilikçi, daha etkili ve astlarını daha çok güçlendiren yöneticiler olarak gördükleri tespit edilmiştir (Newman, 2001).

Kark, Shamir ve Chen (2003) tarafından 888 banka çalışanı üzerinde yapılan 'Dönüşümcü Liderliğin İki Yüzü: Güçlendirme ve Bağlılık' isimli çalışmada astların lidere bağlılığı ile dönüşümcü liderin çalışanlarını güçlendirmesi konusu araştırılmıştır. Liderin astları güçlendirmesi ve astların lidere bağlılığı birbirine zıt iki husustur. Çift etkili bu davranışın sonucunun; liderin davranışı ile değil de; onun davranışlarının takipçiler tarafından nasıl algılandığı ve onları nasıl etkilediği ile ilgili olduğu; öz-benliğin dönüşümcü liderlik ile bağlılığı, sosyal kimliğin ise dönüşümcü liderlik ile güçlendirmeyi etkilediği tespit edilen hususlar arasındadır.

Özaralli (2003) tarafından, çeşitli alanlarda çalışan 152 personel üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin güçlendirme ve takım etkililiği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın ilk kısmında; geleneksel örgütlerin çalışanı güçsüzleştirdiği, yaratıcılığını yok ettiğini ve adeta onu sıradan bir 'memur' yaptığı ve vasat üretim gerçekleştirmesine neden olduğu belirtilmektedir. Vizyon sahibi liderlerin katılımcı bir örgüt iklimi ve daha güçlendirilmiş çalışanlar oluşturabileceği; aksine etkileşimci liderlerin ise (mesela istisnalarla yönetimde öncelikle hatalar üzerine odaklanıldığından dolayı zayıf performans ve düşük verimlilik daha olasıdır) zayıf çalışanlar oluşturabileceği ifade edilmektedir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin, çalışanların psikolojik güçlendirilmeleri üzerine düzenleyici etki yaptığı; güçlendirmenin ise dönüşümcü liderlik üzerine aracılık etkisi olmadığı, en çok dönüşümcü liderlerin takipçilerini güçlendirdikleri tespit edilen hususlar arasındadır.

Avolio ve diğerleri tarafından, 2004 yılında Singapur'da büyük bir devlet hastanesinde çalışan 520 hemşire üzerinde yapılan bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi araştırılmış ve bu etkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışma; dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini ilk araştıran olması ile de önem arz etmektedir.

Houghton ve Yoho (2005), liderlik ve güçlendirme arasında durumsal bir model geliştirmişlerdir. Çalışmalarında öz (kendi kendine) liderliğin de bir yerde tıkandığını, bundan dolayı da bir modele ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Öz liderlik stratejilerinin; anlam, amaç, self determinasyon, yetenek ve öz etkililik algılarını güçlendirerek güçlendirmeyi kolaylaştırdığı öne sürülmüştür. Liderlik tarzlarını; Direktif Veren (Otoriter) Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Güçlendirici (Süper) Liderlik olarak belirtmişlerdir. Modelde durumsal faktörler; takipçilerin gelişim düzeyleri (yetenek, eğitim seviyeleri vs.), durumun aciliyeti ve görev çevresi olarak belirlenmiştir. Liderlik teorisyenleri, otoriter ve etkileşimci liderlik tarzlarının 'davranışsal itaat'e, dönüşümcü ve güçlendirici liderlik tarzlarının ise 'duygusal bağlılık'a neden olduklarını ileri sürmektedir

Houghton ve Yoho (2005). Ayrıca dönüşümcü ve güçlendirici liderlik tarzlarının takipçilerinin yaratıcılık ve yenilikçiliklerini yüksek seviyede arttırdıkları belirtilmiştir. Sonuç olarak araştırmacılar dönüşümcü ve güçlendirici liderlik tarzlarının çalışanlarda yüksek seviyede öz liderlik, bağlılık, yaratıcılık ve en önemlisi de psikolojik güçlendirmeye neden olduğunu, bunların üzerinde araştırma yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Martin ve Bush tarafından 2006 yılında müşteri odaklı satışın öncül ve ardıllarıyla ilgili 106 satış yöneticisi ve 313 satış temsilcisi marifetiyle yapılan araştırmada, psikolojik iklim, güçlendirme, liderlik tarzı ve müşteri odaklı satış arasındaki ilişki irdelenmiştir. Araştırma neticesinde dönüşümcü liderlerin daha yaratıcı ve yenilikçi oldukları, çalışanları güçlendirdiği; güçlendirilmiş çalışanların işlerinde daha çarpıcı ve etkili sonuçlar çıkardıkları tespit edilen hususlar arasındadır.

Doucet, Simard ve Trembley tarafından 2007 yılında büyük bir şirketin 211 çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada; liderlik tarzlarının psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılığa etkisinde insan kaynakları yönetiminin (Bilgi paylaşımı, gücün paylaşımı, yeteneklerin geliştirilmesi, değer görme ve kabul etme) düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Çalışmada özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, organizasyon tarafından çalışanlara değer verildiği hallerde onların güçlendirilmesine olumlu katkı sağladığı; dönüşümcü lider yönetiminde çalışan astların organizasyona proaktif davranarak katkı sağladıkları; özellikle, organizasyon tarafından değer görme, tanınma ve fikirlere itibar edilmesinin liderliğin güçlendirme üzerindeki etkisini arttırmada en çarpıcı sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yeteneklerin geliştirilmesinin liderlik ile güçlendirme arasında bir düzenleyici etkisi olmadığı görülmüştür.

Arslantaş (2007) tarafından yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelemiştir. Veriler bir üretim firmasında farklı iki departmanda çalışan 233 mavi yakalı çalışan yoluyla sağlanmıştır. Araştırmada üç ölçekten müteşekkil anket kullanılmıştır. Birinci bölümde Avolio, Bass ve Jung tarafından 1999'da

geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin dönüşümcü liderlik bölümü; ikinci bölümde Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve üçüncü bölümde ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma neticesinde, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının psikolojik güçlendirmenin boyutlarını farklı şekillerde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tümü üzerinde bir etkiye sahip olduğu ve aynı zamanda dönüşümcü liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutunun işletme ile özdeşleşme üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırmada dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkinin literatürdeki çalışmalar ile benzerlik taşıdığı tespit edilen hususlar arasındadır (Arslantaş, 2007).

Arslantaş (2007b) tarafından yapılan başka bir araştırmada, güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Beylikdüzü / İstanbul'daki bir fabrikada çalışan 233 mavi yakalı personel üzerinde yapılan bu araştırmada güçlendirici liderlik davranışları ve psikolojik güçlendirme değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda güçlendirilmiş lider davranışının alt boyutlarından yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Dewettinck ve Ameijde tarafından 2007 yılında yapılan bir araştırmada güçlendirici liderlik davranışlarıyla iş tatmini ve etkili örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi araştırılmıştır. Dört ayrı firmada çalışan 381 çalışan üzerinde yapılan araştırma neticesinde, söz konusu ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmi aracı etkisi; güçlendirici liderlik davranışları ile çalışanların tutum ve davranışları arasında direkt bir ilişki tespit edilmiştir.

Arslantaş (2008b) tarafından yapılan başka bir araştırmada etik liderlik, yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiler incelemiştir. Veriler bir üretim firmasında çalışan 115 mavi yakalı çalışan yoluyla sağlanmıştır. Bu çalışmada; çalışanın işi ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde, seçim-etki boyutunun önemli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca,

yöneticilerin çalışanlara değer vererek onların inisiyatif kullanmalarını sağlamanın, çalışanların kendi başlarına seçim yapma şansını yükselttiği tespit edilmiştir.

Avey ve diğerleri tarafından 2008 yılında, yaş ortalaması 38, işyeri çalışma süre ortalaması 13 yıl olan 341 heterojen örneklem üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ile olumsuz personel davranışları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada; Bass'ın geliştirdiği MLQ-5X ve Spreitzer'in güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Araştırma neticesinde, dönüşümcü liderliğin organizasyonda olumlu davranışların gelişmesine neden olduğu ve personelin olumsuz davranışlarının (İşi terketme eğilimi, sinizm vb.) görülme sıklığının azalmasına neden olduğu; güçlendirmenin ise dönüşümcü liderlik ile işi terketme eğilimi arasında tam aracı etkisine neden olduğu tespit edilen hususlar arasındadır.

Şen tarafından, 2008 yılında dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla özel sektörde faaliyet gösteren bir bankanın müşteri ilişkileri yönetimi bölümünde faaliyet gösteren 35 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada; dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkili olduğu; ayrıca psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada dönüşümcü liderlik, Podsakoff v.d tarafından 1990 yılında geliştirilmiş olan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (TLI) ile ölçülmüştür. Bu çalışmada, örneklem grubunun 30 katılımcı ile sınırlı kalması, araştırmanın zayıf yönü olarak mütalaa edilmektedir.

Azman, Nur ve Rabaah tarafından 2009 yılında yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların performansına etkisinde güçlendirmenin aracı rolü araştırılmıştır. Araştırma neticesinde güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ile işgören performansı üzerinde tam aracı etkisi ile liderlikten kaynaklanan pozitif çıktılarda da global bir ekonomide işgörenlerin şirket rekabetçiliğini destekleyebilecekleri tespit edilmiştir.



Çavuş ve Demir (2010) tarafından yapılan bir çalışmada liderlik tarzları ile psikolojik personel güçlendirme algısı arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır. Zira farklı lider davranışlarının farklı algılamalar ortaya çıkardığı belirtilmektedir. Osmaniye'deki 142 PTT çalışanına uygulanan çalışmada Ekvall ve Arvenon (1991, 1994, 2002) tarafından geliştirilen Liderlik Tarzı Modeli ve Menon'un Psikolojik Personel Güçlendirme Anketi kullanılmıştır. Liderlik tarzı değişkenleri olarak; 'değişim ve gelişim odaklı liderlik', 'görev odaklı liderlik' ve 'çalışan ve ilişki odaklı liderlik' boyutları kullanılmıştır. Çalışma neticesinde değişim odaklı liderliğin çalışanların, organizasyon amaçları ile daha uyumlu hale gelmesini ve güçlenmesini sağlayan bir liderlik uygulaması olduğu tespit edilen ana hususlardandır.

Bu çalışmada yönetim ve liderlik uygulamalarındaki yeni yaklaşımların 'gerçekleştirilecek herhangi bir personel güçlendirme faaliyetinin odak noktası, çalışanların kendi kendilerini yönetmesi ve liderlik etmesi üzerinde olmalıdır' anlayışı üzerinde odaklanması gerektiği belirtilmiş olup geleneksel, hiyerarşik ve mevkiye dayalı liderlik anlayışının terk edilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Çavuş ve Demir, 2010). Bass (1990), bir organizasyonda liderlerin, çalışanlarına kendilerini geliştirme, ifade etme ve olgunlaşmaları için ortam hazırlayıcı tarzda liderlik becerileri sergilediklerinde çalışanların daha başarılı olduklarını ifade etmiştir. 'Değişim ve gelişim odaklı liderlik'i, dönüşümcü liderlik; 'görev odaklı liderlik'i ise etkileşimci liderlik olarak değerlendirmenin yanlış olmayacağı değerlendirilmektedir. Elde edilen sonuç da, ileri sürülen teorileri destekler mahiyettedir.

Yukarıda açıklanan çalışmalar özetlenecek olursa; liderlik tarzları ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri araştıran sayısız çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmında, literatürde en çok dönüşümcü liderliğin çalışanları güçlendirdiği tespit edildiğinden dolayı sadece dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme algısına etkisi araştırılmış ve tamamına yakınında bu ilişki bulunmuştur. Çalışmaların bir kısmında hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderliğin çalışanları güçlendirdiği; en çok dönüşümcü liderliğin, daha sonra ise etkileşimci liderliğin çalışanların kendilerini güçlendirmiş hissetmelerini sağladığı

tespit edilmiştir. Çalışmaların diğer bir kısmında liderlik tarzlarının psikolojik güçlendirmeye etkisi araştırılmış ve büyük bir kısmında dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarının psikolojik güçlendirme algısına etkisi tespit edilirken etkileşimci liderliğin bazı boyutlarının psikolojik güçlendirme algısına etkisi tespit edilmiştir.

#### **4.2. LİDERLİK TARZLARI İLE STRES VE STRESE BAĞLI KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Liderlik ve strese bağlı kişilik hakkında yapılan incelemede konu ile ilgili çok fazla araştırma yapılmadığı görülmektedir. Yapılan bazı çalışmalar ise daha çok üst düzey yöneticilerin iş stresi, kişilik özellikleri ile ilgilidir.

Aktaş (2001) tarafından yapılan bir çalışmada, kamu kesiminde çalışan üst düzey yöneticilerin iş streslerinin ve kişilik özelliklerinin nasıl bir profil sergilediği incelenmiştir. Üst düzey yönetici örnekleminin büyük bir bölümünün A tipi kişilik özelliği gösterdiği ve yüksek iş stresi düzeyinde olduğu görülmüştür.

Hisli Şahin, Güler ve Basım tarafından 2009 yılında yapılan bir çalışmada, 271 üniversite öğrencisi ile bilişsel zekâ ve duygusal zekânın, stresle başa çıkma yöntemleri ve stres belirtileri ile ilişkisi A Tipi kişilik örüntüsünde incelenmiştir. Birçok bulgunun yanında çalışmamız için önemli olduğu düşünülen bir konu da A Tipi kişilik yoğunluğu arttıkça duygusal zeka seviyesinin azaldığının tespit edilmesidir. Bununla ilgili olarak da; A Tipi bireylerin rekabet, saldırganlık ve düşmanlık duygularının, çevrelerindeki diğer bireylerin duygularını anlamalarını veya anlama eğilimlerini engelleyebildiği ifade edilmiştir. B tiplerinin stres yönetiminde, anlamlı bir şekilde A tiplerinden üstün oldukları da görülmüştür.

Durna (2005) tarafından yapılan bir çalışmada A ve B tipi kişilik ile bir takım değişkenler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmasında, kişilik yapısı ile ailenin gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre, alt ve üst gelir düzeyine sahip ailelerden gelen bireylerin, orta gelir düzeyine göre daha çok A tipi kişilik özellikleri taşıdıkları saptanmıştır. Sebebinin A tipi kişilik

yapısına sahip olan bireylerin daha rekabetçi, kendisini işine adanmış, zamana karşı duyarlı iken, B tipi kişilik yapısına sahip olan bireylerin ise yaşama karşı daha dengeli, olaylara karşı rahat bir tavır içinde, uysal ve daha az rekabetçi olmaları olduğu değerlendirilmektedir. Kişilik yapısı ile ailenin ikamet ettiği yer arasında da anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre, il ve ilçelerde ikamet eden ailelerden gelen bireyler köydekilere oranla daha çok A tipi kişilik özellikleri taşımaktadırlar.

Pertev (2006)'in çalışmasında; Helmreich, Spence ve Pred (1987) tarafından yapıldığı ifade edilen ve A tipi davranış modelinin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerden biri olan Jetkins Etkinlik Anketi (JEA)'nde yer alan '**başarma arzusuna sahip olma**'nın A tipi kişilik için belirleyici özellik olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca kişilerin işlerine yönelik olarak aşırı bağımlılığı olarak tanımlanan 'işkoliklik' üzerinde az çalışma yapıldığı ve A tipi kişilerin işkolizme daha yatkın olduğu belirtilmektedir.

Molines (2010) çalışmasında; liderlik, özellikle de dönüşümcü liderlik ve performans ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen stresli durumlarda takipçilerin üzerindeki etkileri hakkında az sayıda araştırma yapıldığını belirtmektedir. Molines, Bass'ın ifade ettiği stresli ortamlarda dönüşümcü liderliğin pozitif sonuçlar vermesi durumunu tamamiyle liderin kapasitesine bağlı olduğunu ve dönüşümcü liderin stresi fırsata dönüştürebileceğini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderliğin en önemli özelliği, takipçiler üzerindeki benlik duygusu ve öz etkililiği geliştirmesidir. Piccolo ve Colquitt (2006), yaptıkları araştırmada performans üzerinde sadece liderliğin etkili olmadığını aracı, düzenleyiciler gibi başka faktörlerin de etkili olduğunu belirlemişlerdir. Bireysel bazda takipçilerin maruz kaldıkları stres ile dönüşümcü liderlik arasında 3 uygulamalı çalışma yapılmıştır:

Seltzer, Numerof ve Bass (1989) ile Sosik ve Godshalk (2000); dönüşümcü liderliğin tükenme ve stres ile ters orantılı olduğunu, buna karşılık etkileşimli liderlikteki pasif / aktif istisnalarla yönetimin ise stresi arttırdığını; hatta tükenmişlik hissine neden olduğunu tespit etmiştir.

Lyons ve Schneider (2009) stresli ortamları yönetmede dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe nazaran daha üstün olduğunu göstermiştir (Molines, 2010).

Bu çalışmalardan çıkarılan sonuç; etkileşimci liderliğin stresli ortamlarda ve stresle mücadelede başarılı olmadığıdır. B tipi kişilerin de stres ve stresle mücadeleyi sevmediklerini, daha kanaatkar oldukları ve belirsizlikleri sevmediklerini söylenebilir. Başarma arzusu düşük seviyede seyreden B tipi kişiler için; değiş-tokuş kural ve kaidelerinin daha belirgin olması dolayısıyla, etkileşimci liderliğin daha uygun olabileceği düşünülebilir.

Örgütlerde kronikleşmiş stres, liderlerin çalışanlarının şahsi hedeflerini, örgüt hedefleri olarak dönüştürebildikleri zaman en iyi şekilde yönetilebilir. Belirsizlikte, stresli ortamlarda ve kriz ortamlarında, reaktif davranan etkileşimci liderler durumu büyük ölçüde kural ve standart prosedürlere bağlı kalarak idare etmeye çalışırken; dönüşümcü liderler proaktif davranarak yenilikçi çözümler sunar ve düşünülmemiş düzenlemeler gündeme getirebilirler (Bass, 1990). Yine önemli olduğu düşünülen bir bulgu da dönüşümcü liderliğin bütün alt boyutları ile etkileşimci liderliğin alt boyutlarından olan koşullu ödülün kullanıldığı durumlarda dönüşümcü liderliğin stresi ve tükenmeyi azalttığı, aktif ve pasif istisnalarla yönetimin kullanıldığı etkileşimci liderliğin ise stres ve tükenmeyi arttırdığıdır. Bass'a göre örgüt içi çatışma, stres ve tükenmeye son vermenin en iyi yolu dönüşümcü liderliktir (Bass, 1998).

Gill, Flashner ve Shachar (2006) tarafından, dönüşümcü liderliğin iş stresi ve tükenmişlik üzerine etkilerini belirlemek için bir çalışma yapılmıştır. Algılanan tükenmişliğin, algılanan iş stresi seviyesine; algılanan iş stresinin ise uygulanan liderlik tipine bağlı olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda; servis çalışanlarınca algılanan liderlik uygulaması, dönüşümcü liderlik oldukça iş stresinde azalma olduğu; dolayısıyla iş stresi azaldıkça da tükenmişliğin de azaldığı tespit edilmiştir.

Saint-Michel (2010); cinsiyet, liderlik ve liderin kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında; gerek kültürel etkenler ve normlar

gerekse 'yöneticilik erkek işi olarak kabul edilegelmiştir' algısının yanlış yerleşmesi sonucu kadınların erkek mevkidaşlarına göre daha yüksek tahsilli olmalarına rağmen, profesyonel yönetim başarılarının daha düşük olduğunu ve hakettikleri yerde olmadıklarını belirtmektedir. Çalışanları ile iyi iletişimde ve daha demokratik olan kadınların dönüşümcü liderlik puanları erkeklerden daha yüksek çıkmaktadır (Bass, 1998). Bass'a göre, kadın yöneticiler bariz bir şekilde daha dönüşümcü liderlik özellikleri sergilemektedirler. Kadın yöneticiler; karizma, entellektüel teşvik, bireysel ilgi ve koşullu ödül boyutlarında daha yüksek puanlar alırken mevkidaşları erkek yöneticiler ise Laissez-Faire liderlik, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif) boyutlarında daha yüksek puanlar almaktadırlar (Saint-Michel, 2010). Ayrıca kişiliğin "Big Five Factor" olarak adlandırılan beş temel özelliğine göre de lider ve liderlik özelliklerinin de farklılaşabileceği söylenebilir. Zira bu beş boyutun liderlik performansı ile doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir (Zel, 2006). Saint-Michel, özellikle sorumluluk ve duygusal istikrar boyutlarının profesyonel performans için en belirleyici özellikler olduğunu tespit edildiğini belirtmektedir. Judge ve Bono tarafından 2000 yılında yapılan bir araştırmada, özellikle dışa dönüklük ve uyumluluk alt boyutlarının dönüşümcü liderlik ile yüksek bir korelasyon içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Saint-Michel, 2010). Bu tespite paralel olarak; A tipi kişilerin, dışa dönüklük özellikleri ile aynı özelliklere benzer olan başarı arzuları, iddialı ve girişken olma, enerjik olma özellikleri dikkate alındığında bu kişiler için ihtiyaç duyulan liderliğin dönüşümcü liderlik olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalar sonucunda, özellikle başarı arzusu yüksek A tiplerinin dönüşümcü liderlik ile kendilerini işyerinde daha mutlu, daha güçlü ve daha huzurlu hissedecekleri söylenebilir.

### 4.3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE STRES VE STRESE BAĞLI KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Psikolojik güçlendirme ve stres ile ilgili araştırmalar azdır. Hele psikolojik güçlendirme ve strese bağlı kişilik arasında ilişkileri araştıran az sayıda çalışma olduğu görülmüştür.

Holdsworth ve Cartwright tarafından 2003 yılında yapılan araştırmada, bir ağrı merkezinde stres, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutu arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada, ağrı merkezi çalışanlarının, diğer sektörlerde çalışanlara nazaran daha stresli, daha tatminsiz ve daha az güçlendirilmiş oldukları tespit edilmiştir. Çalışmada, ağrı merkezi çalışanları, psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutunun tamamından da diğer sektörlerde çalışanlara nazaran düşük puan almışlardır. Ayrıca bu çalışanlar kendilerini daima baskı altında hissetmiş olup maruz kaldıkları stres seviyeleri yüksek tespit edilmiştir. Sonuçta, bu çalışanların stresi azaltmaları ve kendilerini daha güçlü hissetmeleri için sadece bir veya iki güçlendirme boyutuna odaklanmaktan ziyade, kritik kararlara katılma, kendilerini ifade edebilmelerine imkan verilmesi, yeteneklerin geliştirilmesi için eğitim verilmesi ve yaratıcı ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturulmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir (Holdsworth ve Cartwright, 2003).

Hochwalder ve Brucefors (2005) tarafından 2011 hemşireye psikolojik güçlendirme ile hasta sağlığı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan bir çalışmada, güçlendirme ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir şekilde ifade edersek; çalışanların psikolojik güçlendirme algısı arttıca tükenmişlik düzeyleri veya algıları azalmaktadır.

Çavuş ve Yeter (2010b) tarafından, sağlık sektöründe çalışan 220 hemşirenin güçlendirme ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada, yüksek seviyede güçlendirilen ve kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların en az seviyede tükendiği tespit edilen hususlar arasındadır. Güçlendirmenin; işteki etkililik, iş tatmini, örgütsel bağlılık,

örgütsel güven ve tükenmişlik ile de ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir.

Stresin tükenmişliği arttırdığı, dönüşümcü liderliğin stresli ortamlarda çalışanların psikolojik olarak rahatlamlarına yol açtığı bilindiğine göre; A tipi kişilerin dönüşümcü liderlik sayesinde streslerinin azaltılacağı ve daha fazla güçlendirildiklerini algılayabileceklerini düşünmek mümkündür.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ALAN ARAŞTIRMASI

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

##### 5.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme algısı ile ilişkisinde strese bağlı kişiliğin rolünü tespit etmektir. Bu kapsamda liderlik tarzlarında öne çıkan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik uygulamaları ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişki ve liderlik uygulamalarının etkisinin belirlenmesinin yanında, kişilik tipinin güçlendirmeye etkisinin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

##### 5.1.2. Araştırmanın Amacı

Astlar, strese bağlı kişilik özellikleri nedeniyle farklı liderlik uygulamalarında daha iyi performans gösterebilmektedir. Başarı odaklı, hırslı A Tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih edebileceklerini; değişimlerden çok statükonun korunmasını tercih eden B Tipi kişilik özelliğine sahip olanların ise, etkileşimci liderlerin kurallara dayalı yönetimlerde daha etkili olabilecekleri düşünülmektedir. Diğer taraftan, literatürde dönüşümcü liderlerin, çalışanların psikolojik güçlendirme algısı üzerinde etkisi olduğunu ileri süren çalışma sonuçları bulunmakla beraber dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide çalışanların strese bağlı kişiliklerinin etkisi ele alınmamıştır. Bu durumda dönüşümcü liderlik uygulamalarının her zaman psikolojik güçlendirme algısına neden olacağını ileri sürmek, bir anlamda bu ilişkinin etkileşimci liderlik ile çalışanların psikolojik güçlendirme algıları arasında görülmeyeceğini akla



getirmektedir. Oysa bu durum, çalışanların kişilik özelliklerinden kaynaklanan beklentilerini değerlendirmeye almamak anlamına gelir.

Bu nedenle, bu çalışma; strese bağlı kişilik özelliği A ya da B Tipi olan çalışanların hangi liderlik uygulamalarında kendilerini daha fazla psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedeceklerini belirlemek üzere tasarlanmıştır.

A Tipi kişilik özelliğine sahip bireyler, dönüşümcü liderler ile çalıştıklarında psikolojik güçlendirme algılarının yüksek olacağı düşünülmektedir. Çünkü, dönüşümcü liderlerin strese başetmede daha etkili sonuçlar verebildiklerine ilişkin sonuçlar bulunmaktadır (Seltzer, Numerof ve Bass, 1989; Bass, 1998; Sosik ve Godshalk, 2000; Lyons ve Schneider, 2009; Molines, 2010). Dolayısıyla; dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide çalışanın A Tipi kişilik özelliği taşıyor olmasının düzenleyicilik rolü oynaması beklenmektedir.

Özetlenecek olursa; bu araştırmanın amacı liderlik uygulaması, psikolojik güçlendirme algısı ve strese bağlı kişilik arasındaki ilişkiyi irdelemektir. Bu kapsamda yapılan araştırma ile aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır.

Yöneticilerin liderlik uygulamalarıyla çalışanların psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişki ne düzeydedir?

Strese bağlı kişilik özelliği A Tipi ya da B Tipi olan çalışanlar, hangi liderlik uygulamalarında kendilerini daha fazla psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedeceklerdir?

### **5.1.3. Araştırmanın Önemi**

Güçlendirme ile ilgili olarak söylenebilecek ilk husus; astlar ile güç, örgüt kaynakları ve yetkinin paylaşılmasının onları güçlü kılmada yeterli olmadığıdır. Önemli olan, astların ve çalışanların kendilerini nasıl hissettiğidir. Bu durumda

astların kişilik özelliklerinin, onların kendilerini nasıl hissettiği konusunda belirleyici faktör olabileceği söylenebilir.

Özellikle iş ortamının küresel hale gelmesi, eskisine oranla daha hızlı karar verilmesini gerektirmektedir. Daha hızlı ve doğru karar verebilecek, güçlendirilmiş çalışanlara sahip olmak için ise etkili liderliğe ihtiyaç bulunmaktadır. İşte bu çalışmada da çalışanların kişilik özelliklerine göre hangi liderlik uygulamasına ihtiyaç duydukları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bass'ın 1999 yılında yazmış olduğu 'Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership' makalesine yorumda bulunan Louven Katolik üniversitesinden Christian Vanderberghe; dönüşümcü liderlikle ilgili olarak, bu liderlik uygulamasının psikolojik güçlendirmeyi etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca; bulunduğumuz dönem itibarıyla birçoğu gerçekleştirilmiş olan, dönüşümcü liderliğin aşağıdaki konularla ilgisinin mutlaka araştırılmasının faydalı olacağını belirtmiştir: Dönüşümcü liderliği ölçme araçlarının geçerliliği, dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin kişilik özellikleri, dönüşümcü liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinin örgütsel çıktılara etkisi, bağlamsal etkiler ve özellikle çok önemli ve belirleyici olduğu düşünülen aracı, düzenleyici değişkenler ile ilgili araştırmalar.

Bu bağlamda; liderlik uygulamalarının psikolojik güçlendirmeye etkisinde çalışanların strese bağlı kişilik özelliğinin düzenleyici etkisinin araştırılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Üzerinde çok fazla çalışmanın yapılmadığı, liderlerin ve takipçilerin kişilik özellikleri, özellikle de strese bağlı kişilik özelliklerinin ele alınmasıyla liderlik uygulamaları ve psikolojik güçlendirme algısında bireysel farklılıkları açıklamaya yönelik olarak tasarlanan bu çalışma ile literatüre katkıda bulunulacağı umulmaktadır.

## 5.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VARSAYIMLARI

Araştırma, personel güçlendirme faaliyetlerinin hasılasının doğrudan görülebileceği değerlendirilen üretim sahasında yapılmasının uygun olacağı değerlendirilerek Ankara'da faaliyet gösteren, 350 çalışanı bulunan bir tekstil fabrikası çalışanlarına uygulanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı fabrika, bu faaliyet sahasında yaklaşık 30 yıldır faaliyet gösteren bir işyeridir. Araştırma örnekleminin büyük çoğunluğunu mavi yakalı işçiler oluşturmakla birlikte, çalışanlar arasında atölye şefleri, idareci personel, dizayn-tasarım ile uğraşanlar, yöneticiler bulunmaktadır. İşyerinde görevli yöneticiler araştırma verilerinin toplanması için destekleyici bir yaklaşım sergilemişlerdir.

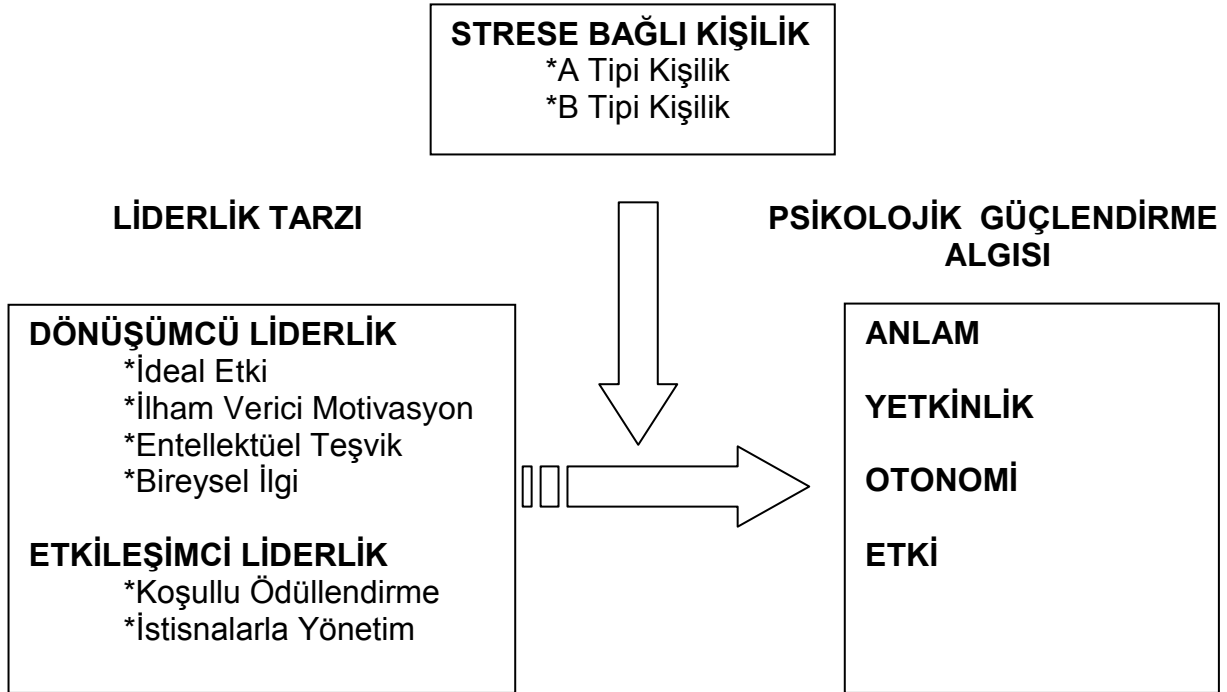
Araştırmanın örnekleminde toplam 350 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü, 300 için 168 kişi; 400 için 196 kişi olarak hesap edilmiştir. Buradan 350 kişilik bir evren için 182 kişilik örneklemin seçilmesinin yeterli olacağı hesaplanmış (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009:219); ancak evrenin tamamına ulaşılması hedeflenerek araştırma kapsamında, başında yöneticisi olan işyeri çalışanlarına 350 anket gönderilmiştir. Anketlerden 277 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketler içinden de eksik ve yanlış doldurma sonucu 18 adedi ayıklanmıştır. Sonuç olarak 259 katılımcının anketi değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anket geri dönüş oranı %79,14 ve değerlendirmeye tabi tutulma oranı ise %74 tür.

Araştırmada incelenen liderlik algılamaları değerleri, Çok Faktörlü Liderlik (MLQ-6S) Ölçeği; psikolojik güçlendirme algıları, Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve strese bağlı kişilikleri, A Tipi Kişilik Ölçeğinin ölçtüğü nitelikler ve ölçekten alınan puanlarla sınırlıdır.

Araştırma kapsamında çalışmaya katılan bireylerin anketleri gerçekçi, içten, kendilerini yansıtır, doğru ve anlamlı bir şekilde cevaplayacakları varsayılmıştır.

### 5.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırılacak değişkenler ve aralarındaki ilişkiler şekilde gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi öncelikle liderlik tarzlarının psikolojik güçlendirmeye etkisi ve bu etkide çalışanların strese bağlı kişiliğinin bir rolünün olup olmadığı araştırılacaktır.



Şekil 2: Araştırma Modeli

### 5.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yukarıda, A tipi davranış modelinin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerden biri olan Jetkins Etkinlik Anketi (JEA)'nde yer alan '**başarma arzusuna sahip olma**'nın A tipi kişilik için belirleyici özellik olduğu ifade edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin en önemli özelliği, takipçiler üzerindeki benlik duygusu ve öz etkililiği geliştirmesidir. Piccolo ve Colquitt (2006), yaptıkları araştırmada performans üzerinde sadece liderliğin etkili olmadığını aracı, düzenleyiciler gibi başka faktörlerin de etkili olduğunu belirlemişlerdir. Bireysel bazda takipçilerin maruz kaldıkları stres ile dönüşümcü liderlik arasında 3 uygulamalı çalışma yapılmıştır:

Seltzer, Numerof ve Bass (1989) ile Sosik ve Godshalk (2000) tarafından; dönüşümcü liderliğin tükenme ve stres ile ters orantılı olduğu, buna karşılık etkileşimci liderliğin ise tükenme ile stresi arttırdığı tespit edilmiştir.

Lyons ve Schneider (2009), stresli ortamları yönetmede dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe nazaran daha üstün olduğunu göstermiştir (Molines, 2010).

Bu çalışmalardan; etkileşimci liderliğin stresli ortamlarda ve stresle mücadelede yeterince başarılı olamadığı değerlendirilmektedir. B tipi kişilerin de stres ve stresle mücadeleyi sevmedikleri, daha kanaatkâr oldukları ve belirsizlikleri sevmedikleri, kuralları olan, neyin nasıl yapılacağını bildikleri ortamları tercih ettikleri söylenebilir. Başarma arzusu düşük seviyede seyreden B tipi kişiler için; değiş-tokuş kural ve kaidelerinin daha belirgin olması dolayısıyla, etkileşimci liderliğin daha uygun olabileceği düşünülebilir.

Bass, çalışanları ile iyi iletişimde ve daha demokratik olan kadınların dönüşümcü liderlik puanlarının erkeklerden daha yüksek çıktığını belirtmektedir (Bass, 1998). Ayrıca Zel (2006), kişiliğin; 'Big Five Factor' olarak adlandırılan beş temel kişilik özelliğine göre, liderlik performansı ile doğrusal bir ilişki içerisinde olduğunun çeşitli araştırmalarda tespit edildiğini ifade etmiştir. Judge ve Bono tarafından 2000 yılında yapılan bir araştırmada, özellikle dışa dönüklük ve uyumluluk alt boyutlarının dönüşümcü liderlik ile yüksek bir korelasyon içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Saint-Michel, 2010). Bu tespite paralel olarak; A tipi kişilerin, dışa dönüklük özellikleri ile aynı özelliklere benzer olan başarma arzuları, iddialı ve girişken olma, enerjik olma özellikleri dikkate alındığında bu kişiler için ihtiyaç duyulan liderliğin dönüşümcü liderlik olduğu söylenebilir.

Ayrıca Batıgün ve H. Şahin (2006), geliştirdikleri A Tipi Kişilik ölçeğinde, A Tipi kişiliğin oluşmasında hız ve zamanlama boyutundan çok, işe verilen önem boyutunun ağırlık kazandığını belirtmektedirler.

Özellikle başarıma arzusu yüksek, işe daha fazla önem veren A tiplerinin dönüşümcü liderlik ile kendilerini daha mutlu, daha güçlü hissedebileceklerini düşünmek mümkündür.

Stresin tükenmişliği arttırdığı, dönüşümcü liderliğin stresli ortamlarda çalışanların psikolojik olarak rahatlamalarına yol açtığı bilindiğine göre; A tipi kişilerin dönüşümcü liderlik sayesinde streslerinin azaltılabileceği ve daha fazla güçlendirilebileceğini söylemek mümkündür.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak iki hipotez oluşturulmuştur:

**H1:** Dönüşümcü liderlik algısı ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide A Tipi kişilik özelliği düzenleyici role sahiptir; şöyle ki A Tipi kişilik özelliği, dönüşümcü liderlik algısının psikolojik güçlendirme algısına etkisini güçlendirir.

**H2:** Etkileşimci liderlik algısı ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide B Tipi kişilik özelliği düzenleyici role sahiptir; şöyle ki B Tipi kişilik özelliği, etkileşimci liderlik algısının psikolojik güçlendirme algısına etkisini güçlendirir

## **5.5. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA VE KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI**

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcılara üç ölçekten oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin sayfa düzeni, katılımcıların rahat bir şekilde doldurabilmeleri ve sıkılmalarını önlemek amacıyla iki sayfaya sığacak şekilde uyarlanmıştır. Anketin başlangıç kısmına; anketin yapılış amacı, verilecek bilgilerin gizli kalacağı ve sadece akademik çalışmalarda kullanılacağı vb. açıklamalar konmuştur. Devamında, demografik özelliklerle ilgili sorular konmuştur. Müteakiben Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6S), Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve en sona da A Tipi Kişilik Ölçeği konulmuştur.

Araştırmada; kullanımına izin verilen ölçekler, yayımlanması konusunda hukuki sorun yaşanmaması maksadıyla çalışmamıza ek olarak konmamıştır.

### **5.5.1.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6S)**

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6S), kişilerin liderlik ile ilgili algılamalarını kendi kendine değerlendirdikleri bir ölçektir. MLQ-6S, Bass ve Avolio (1992) tarafından geliştirilmiş, Erkuş ve Günlü (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Beşli likert tipi olan bu ölçekte; kişilere, her bir maddenin ne kadar sıklıkla uyduğu sorulmaktadır. Seçenekler; 'Bana hiç uygun değil', 'Bana çok az uygun', 'Bana kısmen uygun', 'Bana oldukça uygun' ve 'Bana tamamen uygun' şeklindedir.

Ölçeğin orijinalinde toplam 21 madde bulunmaktadır. Bu ölçekte 12 madde dönüşümcü liderlik özelliklerini, 6 madde etkileşimci liderlik özelliklerini ve 3 madde de Laissez-Faire yani serbest bırakıcı liderlik özelliklerini ölçmektedir. Ölçekteki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarıyla bunlara ait alt boyutların soru dağılımı şu şekildedir:

#### **Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları**

İdeal Etki : 1, 8, 15 No.lı sorular;  
 İlham Verici Motivasyon : 2, 9, 16 No.lı sorular;  
 Entelektüel Teşvik : 3, 10, 17 No.lı sorular;  
 Bireysel İlgi : 4, 11, 18 No.lı sorular.

#### **Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları**

Koşullu Ödüllendirme : 5, 12, 19 No.lı sorular;  
 İstisnalarla Yönetim : 6, 13, 20 No.lı sorular.

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlamasını yapan Erkuş ve Günlü (2008)' nün Ankara'daki bir yüksek öğrenim kurumunda eğitim görmekte olan 724 öğrenci üzerinde yaptıkları çalışmanın doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri (GFI=0,94,

AGFI=0,90, RMSEA=0,07, CFI=0,94) kabul edilebilir seviyede gözlenmiştir. Ölçeğin tüm faktör yükleri 0,45'den yüksek tespit edilmiştir.

Araştırmamızda, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6S)'ndeki sorular, lider veya yöneticilere değil de çalışanlara yöneltildiğinden ve liderinin liderlik uygulamaları ile ilgili sorular sorulduğundan dolayı, buna uygun olarak düzenlenmiştir. Örnek olarak;

1 nci soru olan 'Çalışanlarımın kendilerini iyi hissetmelerini sağlarım', 'Yöneticim kendimi iyi hissetmemi sağlar';

2 nci soru olan 'Niyet ve düşüncelerimi basit ve kısa cümlelerle açıklarım', 'Yöneticim, niyet ve düşüncelerini basit ve kısa cümlelerle açıklar';

3 ncü soru olan 'Çalışanlarımın problem çözümünde farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlarım', 'Yöneticim, problem çözümünde farklı bakış açıları geliştirmemi sağlar' şeklinde uyarlanmıştır.

### 5.5.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Psikolojik güçlendirme ile ilgili bölüm, Spreitzer tarafından 1995 yılında geliştirilmiş ve yaygın bir kullanım alanına sahip olan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ile ölçülmüştür (Spreitzer, 1995). Ölçek, anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının her birini ölçen 3'er ifade olmak üzere, toplam 12 ifadeden müteşekkildir. Ölçeğin yapısal geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş olup, ifadeler teoride geçerliliği kanıtlanmış olan dört alt faktör altında toplanmıştır. Ölçek birçok araştırmada kullanılmıştır (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996; Arı ve Ergeneli, 2003; Arslantas, 2007 vb.). Stander ve Rothmann (2009) da Güney Afrika'da yaptıkları çalışmada Spreitzer'in 'Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'ni kullanılmışlardır.

5'li Likert tipinde düzenlenen ölçekte, 1(Kesinlikle Katılmıyorum)'den 5(Tamamen Katılıyorum)'e doğru gidildikçe çalışanların algıladığı güçlendirme düzeyi artmaktadır. Örnek ifadeler aşağıda sunulmuştur:



**Anlam:** ‘Yaptığım işin çok önemli olduğunu düşünüyorum.’

**Yetkinlik:** ‘Yaptığım işle ilgili yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.’

**Otonomi:** ‘İşimi nasıl yapacağımı planlamada/belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.’

**Etki:** ‘Çalıştığım departmanda / bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.’

### 5.5.3. A Tipi Kişilik Ölçeği

Araştırmamızda kullanılan ölçek, Friedman ve Rosenman tarafından geliştirilen ve Batıgün ve Şahin (2006) tarafından için geçerlilik çalışmaları yapılmış, bireylerin A Tipi veya B Tipi kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarını ortaya çıkarmak için hazırlanmış bir ölçektir.

Bu ölçekte, kişilerin gündelik hayattaki davranışları ile ilgili ifadeler bulunan 25 madde bulunmaktadır. Kişilere maddelerdeki ifadelerin kendilerini ne derecede tanımladığı sorulmakta ve her bir maddede %0 (Hiçbir zaman), %25 (Nadiren), %50 (Bazen), %75 (Sık sık), %100 (Her Zaman) seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmektedir. Yüksek puanlar bireylerin A Tipi kişilik özelliklerinin yoğunluğunu göstermektedir (Batıgün ve Şahin, 2006). Yine bazı araştırmalarda A Tipi Kişilik ölçeğinden alınan puanlardan yola çıkarak kişilik tipleri aşağıdaki tabloda olduğu gibi kategorik hale getirilmiştir.

**Tablo 3:** Kategorilendirilmiş Strese Bağlı Kişilik

| <b>Ağırlık Puan</b> | <b>Seçenek</b> | <b>Puan Aralığı</b> | <b>Puan Aralıklarına Göre Kişilik Tipi</b> | <b>Toplam Puan</b> |
|---------------------|----------------|---------------------|--------------------------------------------|--------------------|
| 0                   | Hiçbir Zaman   | 0-0,79              | B tipi                                     | 0-20               |
| 1                   | Nadiren        | 0,8-1,59            | B tipi                                     | 21-40              |
| 2                   | Bazen          | 1,60-2,39           | Karma tip                                  | 41-60              |
| 3                   | Sık Sık        | 2,40-3,19           | A tipi                                     | 61-80              |
| 4                   | Her Zaman      | 3,20-4,00           | A tipi                                     | 81-100             |

Ancak araştırmamızda kişilik puanlarının oluşturduğu kişilik tipi, analizlerin doğruluğu ve kolaylığı açısından kategorik değişken olarak değil, sürekli değişken olarak ele alınmıştır. (Örnek olarak; ölçekten 60 puan elde eden birisi Karma Tip olarak nitelendirilirken, 61 puan elde eden A Tipi olarak nitelendirilmektedir. Buradan kişilik tipinin kategorik değişken olarak ele alınmasının, analizde yanılığa düşmemize yol açabileceğini söyleyebiliriz.)

Ölçeğin faktörleri ve maddeleri aşağıda sunulmuştur:

**İşe Verilen Önem** : 2, 5, 6, 7, 8, 10, 16, 20, 21, 23, 24 ve 25

**Hıza Verilen Önem** : 1, 3, 14, 17, 18 ve 19

**Sosyal Etkinliklerden Uzaklaşma:** 9, 11, 12 ve 13

**Zamana Verilen Önem** : 4, 15 ve 22 numaralı maddelerdir.

Biri 426, diğeri 94 katılımcıdan oluşan iki farklı örneklem üzerinde yapılan araştırmada ölçeğin tümü için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,86$  (N=426) ve  $\alpha= 0,90$  (N=94) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin iki farklı örnekleme

alt boyutları için tespit edilen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları, 'İşe verilen önem' için  $\alpha = 0,79$  ve  $\alpha = 0,74$  ; 'Sosyal etkinliklerden uzaklaşma' için  $\alpha = 0,70$  ve  $\alpha = 0,54$  ; 'Hıza verilen önem' için  $\alpha = 0,70$  ve  $\alpha = 0,61$ , 'Zamanlamaya verilen önem' için  $\alpha = 0,48$  ve  $\alpha = 0,40$ 'tır (Batıgün ve Şahin, 2006).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test edebilmek maksadıyla 07-14 Eylül 2012 tarihleri arasında 82 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri asgari sınır olan  $\alpha = 0,70$ 'den oldukça yüksek çıkmıştır (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği için  $\alpha = 0,91$ ; Psikolojik Güçlendirme Ölçeği için  $\alpha = 0,88$  ve A Tipi Kişilik Ölçeği için  $\alpha = 0,79$ ; tüm model için  $\alpha = 0,89$ ). Pilot uygulama sonucunda, ölçeklerin güvenilirliklerinin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

## 5.6. KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARINA İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZLERİ

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili 'p' adet değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (boyutlar) bulmayı amaçlayan bir istatistik tekniğidir. Açımlayıcı (keşfedici veya exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki çeşit faktör analizi yaklaşımı vardır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya ilişkin bir işlem, doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2011). Özetle; doğrulayıcı faktör analizi, daha önce keşfedilmiş olan ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011).

Yukarıda açıklanan gerekçelerden dolayı, veriler analize başlanmadan önce, yapı geçerliliğini incelemek üzere faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi için ön şart, verinin faktör analizine uygun olup olmadığıdır. Bu amaçla her üç ölçek için KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO örneklem uygunluğu test sonuçları 0,60 'dan oldukça büyük olarak bulunmuş ve Bartlett normal dağılım test sonuçları da anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Bulunan değerler, örneklem

büyüküğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir. Büyüköztürk (2011), KMO'nun 0,60'dan büyük olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkmasının verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstergesi olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 4:** Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği için KMO ve Bartlett 's Test Sonuçları

|                                                       |                  |          |
|-------------------------------------------------------|------------------|----------|
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü</b> |                  | 0,922    |
| <b>Bartlett Küresellik Testi</b>                      | Yaklaşık Ki-Kare | 2397,135 |
|                                                       | df               | 210      |
|                                                       | Sig.             | 0,000    |

**Tablo 5:** PGA Ölçeği için KMO ve Bartlett 's Test Sonuçları

|                                                       |                  |          |
|-------------------------------------------------------|------------------|----------|
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü</b> |                  | 0,848    |
| <b>Bartlett Küresellik Testi</b>                      | Yaklaşık Ki-Kare | 1516,299 |
|                                                       | df               | 66       |
|                                                       | Sig.             | 0,000    |

**Tablo 6:** A Tipi Kişilik Ölçeği için KMO ve Bartlett 's Test Sonuçları

|                                                       |                  |          |
|-------------------------------------------------------|------------------|----------|
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü</b> |                  | 0,837    |
| <b>Bartlett Küresellik Testi</b>                      | Yaklaşık Ki-Kare | 1870,001 |
|                                                       | df               | 300      |
|                                                       | Sig.             | 0,000    |

Kullanılan ölçeklerin tamamı daha önceden kullanıldığından ve değişkenler arasındaki ilişkileri daha önce saptanan hipotezlerin test edilmesi söz konusu olduğundan dolayı AMOS programından istifade edilerek Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Analizde  $\chi^2/df$  (Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi neticesinde elde edilen) (CMIN) değerinin en düşük olması istenir. Önerilen oran bu değerın 3'ten küçük olmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2011). Diğer uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 7:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum İstatistiği | İyi Uyum                | Kabul Edilebilir Uyum       |
|------------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>RMSA</b>      | $0 < RMSEA < 0,05$      | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ |
| <b>NFI</b>       | $0,95 \leq NFI \leq 1$  | $0,90 \leq NFI \leq 0,95$   |
| <b>CFI</b>       | $0,97 \leq CFI \leq 1$  | $0,95 \leq CFI \leq 0,97$   |
| <b>GFI</b>       | $0,90 \leq GFI \leq 1$  | $0,85 \leq GFI \leq 0,89$   |
| <b>AGFI</b>      | $0,90 \leq AGFI \leq 1$ | $0,85 \leq AGFI \leq 0,89$  |
| <b>IFI</b>       | $0,95 \leq IFI \leq 1$  | $0,90 \leq IFI \leq 0,94$   |
| <b>RMR</b>       | $0 \leq RMR \leq 0,05$  | $0,05 < RMR \leq 0,10$      |

Kaynak:(Meydan ve Şeşen, 2011:37)'den düzenlenmiştir.

Her üç ölçeğe de; İlişkisiz Model için DFA, Birincil Seviye DFA, İkincil Seviye DFA ve Tek Faktörlü Model için DFA olmak üzere dört ayrı DFA yapılmış olup en iyi uyumu sağlayan model tespit edilmiştir.

Uyum indekslerinden sonra bakılacak en önemli konu modifikasyon indeksleri olmaktadır. Modifikasyon indeksleri, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki hata terimleri temelinde oluşturulan kovaryansa bakarak araştırmacıya modele ilişkin modifikasyonlar önermektedir. Ancak modifikasyon yapılırken dikkatli olmak gerekmektedir. Zira, yapılan her iyileştirme baştaki modeli bozabilmektedir. Bu maksatla ancak kuramsal çerçevenin müsaade ettiği iyileştirmeler yapılmalı, kuramsal çerçeveye aykırı düşecek iyileştirmelere gidilmemelidir (Meydan ve Şeşen, 2011). Örnek olarak, araştırmamızda çok faktörlü liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılırken, hata terimlerinin birbirleri ile bağlanması ile modelin düzeleceği öngörülen iyileştirmelerden sadece modelimizin imkan verdiği iyileştirilmeler yapılmıştır. Daha açık bir ifade ile, dönüşümcü liderliği ölçen bir soru ile dönüşümcü liderliği ölçen başka bir sorunun hata terimleri birbirine bağlanabilmektedir; ancak dönüşümcü liderliği ölçen bir soru ile etkileşimci liderliği ölçen bir sorunun hata terimlerinin birbirine bağlanması, yanlış yapılması demek olduğundan sözkonusu olmamıştır.

Ölçeklerin en iyi sonuç veren DFA sonuçları, başlangıç değerleri ile kuramsal çerçeve kapsamında yapılan ilişkilendirme neticesinde elde edilen iyileştirilmiş değerler aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 8:** A Tipi Kişilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

| ÖLÇEK                       | Değerler       | $\chi^2$ | df  | $\chi^2/df$ | RMSA  | GFI   | CFI   | IFI   |
|-----------------------------|----------------|----------|-----|-------------|-------|-------|-------|-------|
| A Tipi<br>Kişilik<br>Ölçeği | Başlangıç      | 722,173  | 268 | 2,695       | 0,081 | 0,810 | 0,723 | 0,728 |
|                             | Değerleri      |          |     |             |       |       |       |       |
|                             | İyileştirilmiş | 300,715  | 218 | 1,379       | 0,038 | 0,915 | 0,950 | 0,952 |
|                             | Değerler       |          |     |             |       |       |       |       |

Çalışmamızda doğrulayıcı faktör analizi sonrasında A Tipi Kişilik ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,850$  olarak bulunmuştur.

**Tablo 9:** Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

| ÖLÇEK                                                    | Değerler       | $\chi^2$ | df | $\chi^2/df$ | RMS<br>A | GFI   | CFI   | IFI   |
|----------------------------------------------------------|----------------|----------|----|-------------|----------|-------|-------|-------|
| Psikolojik<br>Güçlendir-<br>me Algısı<br>(PGA)<br>Ölçeği | Başlangıç      | 140,518  | 48 | 2,927       | 0,086    | 0,920 | 0,937 | 0,938 |
|                                                          | Değerleri      |          |    |             |          |       |       |       |
|                                                          | İyileştirilmiş | 80,693   | 34 | 2,373       | 0,073    | 0,953 | 0,968 | 0,969 |
|                                                          | Değerler       |          |    |             |          |       |       |       |

Çalışmamızda doğrulayıcı faktör analizi sonrasında Psikolojik Güçlendirme ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,853$  olarak bulunmuştur.

DFA sonrası ölçeklerin uyum iyilikleri iyi seviyede veya kabul edilebilir seviyede tespit edilmiştir. Daha sonraki aşamada her bir maddenin faktör yükü incelenmiştir. Sadece 21 sorudan oluşan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinde faktör yükü düşük olan 2, 13 ve 18 numaralı soruların silinerek değerlendirmeye alınmamasına karar verilmiştir. Bu işlemin özellikle liderliğin bağımsız değişken olması ve PGA'nı doğrudan etkileyecek olmasından dolayı önemli olduğu değerlendirilmiştir. Söz konusu soruların silinmesi sonucu Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir uyumdan iyi uyuma yükselmiştir.

**Tablo 10:** Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

| ÖLÇEK                                                          | $\chi^2$ | df  | $\chi^2/df$  | RMSA         | GFI          | CFI          | IFI          |
|----------------------------------------------------------------|----------|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Başlangıç Değerleri)             | 410,100  | 134 | 3,060        | 0,089        | 0,839        | 0,866        | 0,867        |
| Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (2, 13 ve 18 No.lı sorular hariç) | 120,340  | 77  | <b>1,563</b> | <b>0,047</b> | <b>0,941</b> | <b>0,975</b> | <b>0,976</b> |

Soru silme işleminden sonra orijinali 12 maddeden oluşan dönüşümcü liderlik 10 madde ile; orijinali 6 maddeden oluşan etkileşimci liderlik ise 5 madde ile ölçülmüştür. Çalışmamızda soru silme işleminden sonra, dönüşümcü liderliğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,896$ ; etkileşimci liderliğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,771$ ; çok faktörlü liderlik ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,920$ ; olarak bulunmuştur.

## 5.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu kısımda , araştırmanın amacı doğrultusunda, elde edilen verilerin istatistiksel analizleri ve sonuçlarına yer verilmiştir. İlk olarak katılımcılara ilişkin demografik veriler, sonrasında ise araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait veriler sunulmuştur. Bir sonraki aşamada, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla yapılan korelasyon analizleri incelenmektedir. Dördüncü aşamada, liderlik tarzlarının psikolojik güçlendirme algısı(PGA)'nı ne derece açıkladığını belirlemek amacıyla regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmektedir. Son aşamada ise, liderlik tarzlarının PGA'na etkisinde strese bağlı kişiliğin farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

### 5.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Veriler

Anketlerdeki verilere göre katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni hal durumlarını ortaya koyan istatistikler özet olarak verilmiştir. Tablolardaki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılanların %62,2'si erkek (N=161), % 37,8'i kadındır (N=98). Katılımcıların %45,9'u bekar (N=119), %54,1'i evlidir (N=140). Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde büyük grubun ilköğretim mezunu (%44,4 , N=115) olduğu görülmektedir. Ayrıca üst eğitim gruplarına çıkıldıkça sayının azalmasına rağmen her eğitim grubundan katılımcının örnekleme yer almasının uygun olduğu değerlendirilmektedir.

**Tablo 11:** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

| Cinsiyet      | Frekans    | Yüzde      |
|---------------|------------|------------|
| Erkek         | 161        | 62,2       |
| Kadın         | 98         | 37,8       |
| <b>Toplam</b> | <b>259</b> | <b>100</b> |



**Tablo 12:** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

| <b>Medeni Durum</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|---------------------|----------------|--------------|
| Bekar               | 119            | 45,9         |
| Evli                | 140            | 54,1         |
| <b>Toplam</b>       | <b>259</b>     | <b>100</b>   |

**Tablo 13:** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

| <b>Eğitim Durumu</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|----------------------|----------------|--------------|
| İlköğretim           | 115            | 44,4         |
| Lise                 | 90             | 34,7         |
| Önlisans             | 14             | 5,4          |
| Lisans               | 31             | 12,0         |
| Lisansüstü           | 9              | 3,5          |
| <b>Toplam</b>        | <b>259</b>     | <b>100</b>   |

Çalışanların yaşları dikkate alındığında, en genç çalışan 17, en yaşlı çalışan 57 yaşında olup çalışanların yaş ortalaması 31,29'dur. En az çalışma süresi 1, en fazla çalışma süresi 31 olup ortalama çalışma süresi 10,41'dir.

**Tablo 14:** Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

| Çalışma süresi       | Frekans    | Yüzde      |
|----------------------|------------|------------|
| 1-3 Yıl              | 57         | 22,0       |
| 4-9 Yıl              | 80         | 30,9       |
| 10-19 Yıl            | 79         | 30,5       |
| 20 Yıl ve Daha Fazla | 43         | 16,6       |
| <b>Toplam</b>        | <b>259</b> | <b>100</b> |

Katılımcıların demografik özelliklerinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, PGA ve Kişilik değişkenleri üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Bağımsız örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde, erkek ve kadınların arasındaki fark ile evli ve bekarların arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür.

### 5.7.2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Veriler

Araştırmamızda, bağımsız değişkenlerden dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ortalamaları en az 1 ve en çok da 5 puandır. Katılımcıların algıladıkları Dönüşümcü Liderlik ortalama puanı 3,1023; standart sapması 0,94307; Etkileşimci Liderlik ortalama puanı 3,0981; standart sapması 0,95436 olarak bulunmuştur. Buradan katılımcıların algıladıkları Dönüşümcü Liderlik puanının, Etkileşimci liderlik puanından çok küçük bir miktar fazla olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların algıladıkları liderlik tarzlarının puanlarının birbirlerine yakın olduğunu göstermektedir.

Bağımlı değişkenimiz olan PGA ortalamaları en az 1 ve en çok da 5 puandır. Katılımcıların PGA ortalama puanı 3,5325, standart sapması 0,78749'dur. Buradan katılımcıların PGA puanlarının yüksek olduğu ve kendilerini işleri / faaliyetleri ile ilgili sahalarda güçlendirilmiş hissettiklerini söyleyebiliriz.

Diğer değişkenimiz olan kişilik ortalamaları en az 0 ve en çok da 4 puandır. Katılımcıların kişilik ortalama puanı 2,1835; standart sapması 0,60429'dur. Buradan katılımcıların kişilik puanlarının ortalamadan biraz yüksek olduğunu yani A tipine yakın olduğunu söyleyebiliriz.

Yukarıda açıklanan bütün değişkenlere ait veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 15:** Değişkenlere Ait İstatistik Değerler

| <b>Değişken Verisi</b> | <b>Dönüşümcü Liderlik</b> | <b>Etkileşimci Liderlik</b> | <b>PGA</b> | <b>Kişilik</b> |
|------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------|----------------|
| Ortalama               | 3,1023                    | 3,0981                      | 3,5325     | 2,1835         |
| Standart Sapma         | 0,94307                   | 0,95436                     | 0,78749    | 0,60429        |
| Varyans                | 0,889                     | 0,911                       | 0,620      | 0,365          |
| Minimum Değer (Ort.)   | 1,00                      | 1,00                        | 1,50       | 0,20           |
| Maksimum Değer (Ort.)  | 5,00                      | 5,00                        | 5,00       | 3,92           |

### 5.7.3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak için kullanılan bir katsayıdır (Büyüköztürk, 2011). Araştırmada bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı ile hesap edilmiştir.

**Tablo 16:** Araştırmanın Ana Değişkenleri Arasındaki Genel Korelasyonlar

|                                 | <b>Dönüşümcü<br/>Liderlik</b> | <b>Etkileşimci<br/>Liderlik</b> | <b>PGA</b> | <b>Kişilik</b> |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------|----------------|
| <b>Dönüşümcü<br/>Liderlik</b>   | 1,000                         |                                 |            |                |
| <b>Etkileşimci<br/>Liderlik</b> | 0,794(**)                     | 1,000                           |            |                |
| <b>PGA</b>                      | 0,361(**)                     | 0,294(**)                       | 1,000      |                |
| <b>Kişilik</b>                  | 0,329(**)                     | 0,244(**)                       | 0,390(**)  | 1,000          |

\*\* Korelasyon 0,01 anlamlılık seviyesinde

Korelasyon analizinin sonuçlarına göre, en yüksek korelasyon dönüşümcü ve etkileşimci liderlik değişkenleri arasında bulunmuştur ( $r=0,794$ ,  $p<0,01$ ). Yine dikkate değer bir konu da kişilik ile PGA arasında büyük bir korelasyonun varlığıdır ( $r=0,390$ ,  $p<0,01$ ).

Araştırmada dikkati çeken bir durum da dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında yüksek bir korelasyon çıkmasıdır. Ancak bunun normal olduğu söylenebilir; zira Bass (1985) da Burns'ün aksine bir liderin hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzlarını farklı düzeylerde sergileyebileceğini belirtmektedir. Yine de çoklu bağlantılılığın (multi-collinearity) kontrolünün yapılması önem arz etmektedir. Büyüköztürk (2011)'ün belirttiği gibi, çoklu bağlantılılığın olup olmadığını anlamak için bağımsız değişkenler arası ikili

korelasyonlar incelenebilir. 0,80 üzerinde korelasyon çoklu bağlantı olabileceğini, 0,90 üzerindeki bir korelasyon ise ciddi bir çoklu bağlantı sorununun olabileceğini gösterir. Analizde varyans büyütme faktörü [Variance Inflation Faktor (VIF)] değerinin 10'dan yüksek ve Tolerans değerinin 0,20'den düşük çıkması durumunda bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının olduğuna işaret eder. Araştırmamızda bağımsız değişken olan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çoklu bağlantılılığı analiz edildiğinde varyans büyütme faktörü(VIF) 2,701 ve Tolerans Değeri ise 0,370 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla iki sonuç da çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir.

#### 5.7.4. Regresyon Analizi

Bağımsız değişken veya değişkenlerin, bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıkları regresyon analizi ile belirlenir (Büyüköztürk, 2011). Bağımsız değişken olan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, strese bağlı kişiliğin bağımlı değişken olan PGA üzerindeki etkisini saptamak için Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır.

Genel terimlerle ifade edilecek olursa, düzenleyici (Moderatör), bağımsız veya öncül değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen; cinsiyet, sınıf, ırk gibi niteliksel veya ödül seviyesi gibi niceliksel bir değişkendir. Düzenleyici değişkenler her zaman bağımsız değişken olarak işlev görürler (Baron ve Kenny, 1986). Modelimizde de görülebileceği gibi strese bağlı kişiliğin düzenleyici bir ilişkisi olduğu değerlendirilmektedir. Baron ve Kenny (1986), bir değişkenin düzenleyici rolünün testinde, bu değişkenin bağımlı değişkene anlamlı bir etkiye bulunması gerektiğini belirtmektedir.

Aiken ve West (1991) düzenleyici değişken testlerinin üç adımda yapılmasını öngörmektedir. Öncelikle kullanılan tüm değişkenlerin değerlerinden ortalamalarının çıkarılması sonucu merkezleştirilerek yeni bir değer oluşturulması gerekmektedir. Bu değişkenler bağımsız değişken olan liderlik alt boyutları Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik ile Kişiliktir. DONCENT

isimli değişken, her bir katılımcının dönüşümcü liderlik ortalamasından örneklemin dönüşümcü liderlik ortalaması olan 3,1023 çıkarılarak oluşturulmuştur ( $DONCENT = DLORT - 3,1023$ ). ETCENT isimli değişken, her bir katılımcının etkileşimci liderlik ortalamasından örneklemin etkileşimci liderlik ortalaması olan 3,0981 çıkarılarak oluşturulmuştur ( $ETCENT = ELORT - 3,0981$ ). KİŞİLİKCENT isimli değişken her bir katılımcının A Tipi Kişilik puan ortalamasından örneklemin A Tipi Kişilik ortalaması olan 2,1835 çıkarılarak oluşturulmuştur ( $KİŞİLİKCENT = KTOPLAMORT - 2,1835$ ).

İkinci aşamada, bu yeni değişkenlerin etkileşimini tespit etmek gerekmektedir. Bu da yeni oluşturulan değişkenler ile düzenleyici değişkenin ayrı ayrı çarpımıyla oluşturulmaktadır. Merkezleştirilmiş dönüşümcü liderlik (DONCENT) ile Merkezleştirilmiş Kişilik (KİŞİLİKCENT) değişkeninin çarpımı ile DON\_KİŞİLİK (Merkezleştirilmiş Dönüşümcü Liderlik X Merkezleştirilmiş Kişilik); Merkezleştirilmiş Etkileşimci liderlik (ETCENT) ile Merkezleştirilmiş Kişilik (KİŞİLİKCENT) değişkeninin çarpımı ile ET\_KİŞİLİK (Merkezleştirilmiş Etkileşimci Liderlik X Merkezleştirilmiş Kişilik) değişkeni oluşturulmuştur.

Üçüncü ve son aşamada ise merkezleştirilmiş (ortalananmış) değişkenler (DONCENT, ETCENT) ile etkileşimlerinin (DON\_KİŞİLİK, ET\_KİŞİLİK) bağımlı değişken üzerindeki etkisinin bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla yapılacak regresyon analizinde bu yeni değerlerin kullanılması gerekmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alınarak, belirtilen değişkenlerin bağımlı değişken olan PGA'na etkisini bulmak için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. 1 nci sırada KİŞİLİKCENT, DONCENT ve ETCENT değişkenleri; 2 nci sırada ise 1 nci sıradakilere ilave olarak DON\_KİŞİLİK (Merkezleştirilmiş Dönüşümcü Liderlik X Merkezleştirilmiş Kişilik) ve ET\_KİŞİLİK (Merkezleştirilmiş Etkileşimci Liderlik X Merkezleştirilmiş Kişilik) değişkenleri analize sokulmuştur.

Regresyon analiz sonuçları tablolar halinde sunulmuştur. Anlaşılmayı kolaylaştırmak maksadıyla, tablolardaki Etkileşimci Liderlik, Merkezleştirilmiş

Etkileşimci Liderlik; Dönüşümcü Liderlik, Merkezleştirilmiş Dönüşümcü Liderlik ve Kişilik değişkenleri Merkezleştirilmiş Kişilik yerine kullanılmıştır.

**Tablo17:** Analiz Model Özeti

| Model                                                                                                                                                              | R       | R <sup>2</sup> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| 1                                                                                                                                                                  | ,462(a) | ,213           |
| 2                                                                                                                                                                  | ,523(b) | ,273           |
| (a)Öncüller (Bağımsız değişkenler): (Sabit), ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK, KİŞİLİK, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK                                                                     |         |                |
| (b)Öncüller (Bağımsız değişkenler): (Sabit), ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK, KİŞİLİK, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, (DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK X KİŞİLİK) VE (ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK X KİŞİLİK) |         |                |
| (c)Bağımlı değişken: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI                                                                                                                 |         |                |

**Tablo 18:** Varyans Analizi (ANOVA)

| Model                                                                                                                                                              | Kareler Toplamı | df  | F      | Sig.<br>(Anlamlılık) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|--------|----------------------|
| 1 Regresyon                                                                                                                                                        | 34,128          | 3   | 23,047 | <b>0,000(a)</b>      |
| Kalan                                                                                                                                                              | 125,869         | 255 |        |                      |
| Toplam                                                                                                                                                             | 159,997         | 258 |        |                      |
| 2 Regresyon                                                                                                                                                        | 43,720          | 5   | 19,026 | <b>0,000(b)</b>      |
| Kalan                                                                                                                                                              | 116,277         | 253 |        |                      |
| Toplam                                                                                                                                                             | 159,997         | 258 |        |                      |
| (a)Öncüller (Bağımsız değişkenler): (Sabit), ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK, KİŞİLİK, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK                                                                     |                 |     |        |                      |
| (b)Öncüller (Bağımsız değişkenler): (Sabit), ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK, KİŞİLİK, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, (DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK X KİŞİLİK) VE (ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK X KİŞİLİK) |                 |     |        |                      |
| (c)Bağımlı değişken: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI                                                                                                                 |                 |     |        |                      |

**Tablo 19:** Değişken Katsayıları

| Model                               | Standart-<br>laştırılmamış<br>$\beta$ Katsayısı | Standart-<br>laştırılmış<br>$\beta$ Katsayısı | t      | Sig.<br>(Anlamlılık) |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------|----------------------|
| 1 nci Aşama                         |                                                 |                                               |        |                      |
| (Sabit)                             | 3,530                                           |                                               | 80,864 | ,000                 |
| KİŞİLİK                             | ,397                                            | ,305                                          | 5,179  | ,000                 |
| DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK                  | ,196                                            | ,235                                          | 2,501  | ,013                 |
| ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK                | ,028                                            | ,033                                          | ,365   | ,715                 |
| 2 nci Aşama                         |                                                 |                                               |        |                      |
| (Sabit)                             | 3,545                                           |                                               | 80,330 | ,000                 |
| KİŞİLİK                             | ,391                                            | ,300                                          | 5,246  | ,000                 |
| DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK                  | ,215                                            | ,258                                          | 2,845  | ,005                 |
| ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK                | ,018                                            | ,022                                          | ,248   | ,805                 |
| (DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK<br>X KİŞİLİK)   | ,300                                            | ,237                                          | 2,294  | <b>,023</b>          |
| (ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK<br>X KİŞİLİK) | -,500                                           | -,414                                         | -4,019 | <b>,000</b>          |
| (a)Bağımlı değişken: PGA ORT        |                                                 |                                               |        |                      |

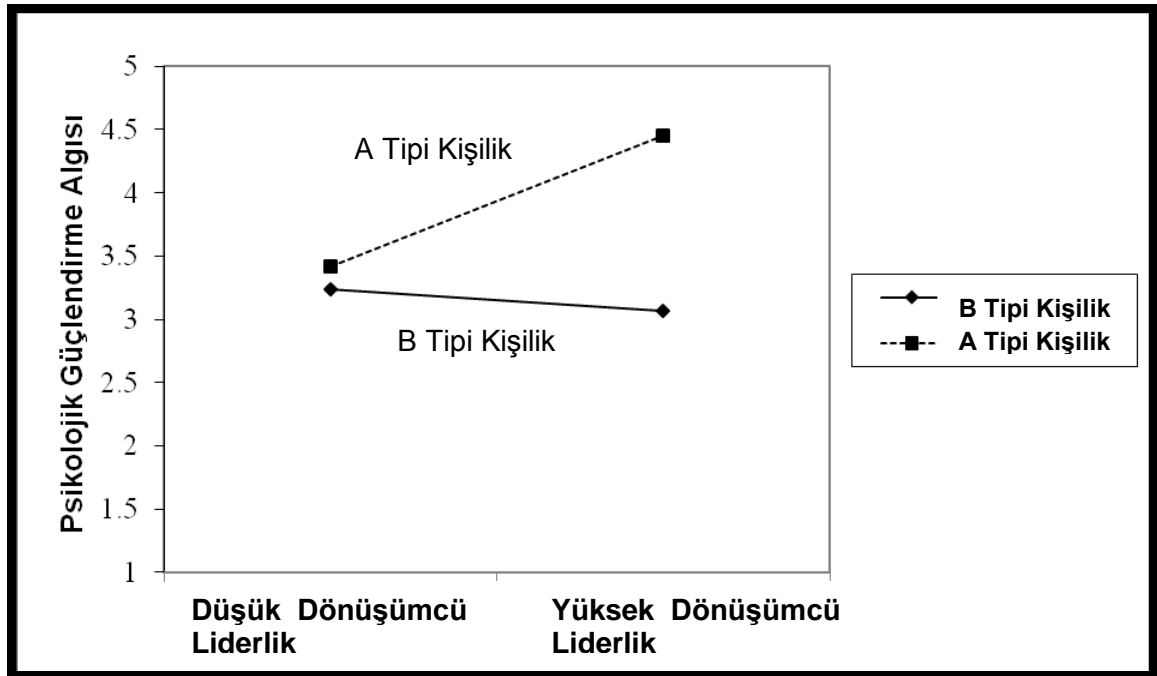
Tablolar incelendiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=19,026$  ; 5 ;  $p<0,001$ ). Analiz sonuçlarına göre Dönüşümcü Liderlik ile Kişilik arasındaki etkileşim terimi anlamlıdır ( $\beta =0,300$  ;  $p<0,05$ ). Dolayısıyla; Kişilik, Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Algısı arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahiptir. Ayrıca, Etkileşimci Liderlik ile Kişilik arasındaki etkileşim terimi de anlamlıdır ( $\beta= -0,500$  ;  $p<0,001$ ). Dolayısıyla; Kişilik, Etkileşimci Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Algısı arasındaki ilişkide de düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Yukarıda açıklanan düzenleyici etkinin net görülebilmesi için düzenleyici değişkenin farklı değer aldığı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile Psikolojik



Güçlendirme Algısı arasındaki ilişkilerin grafik olarak gösterilmesi gerekmektedir (Aiken ve West, 1991).

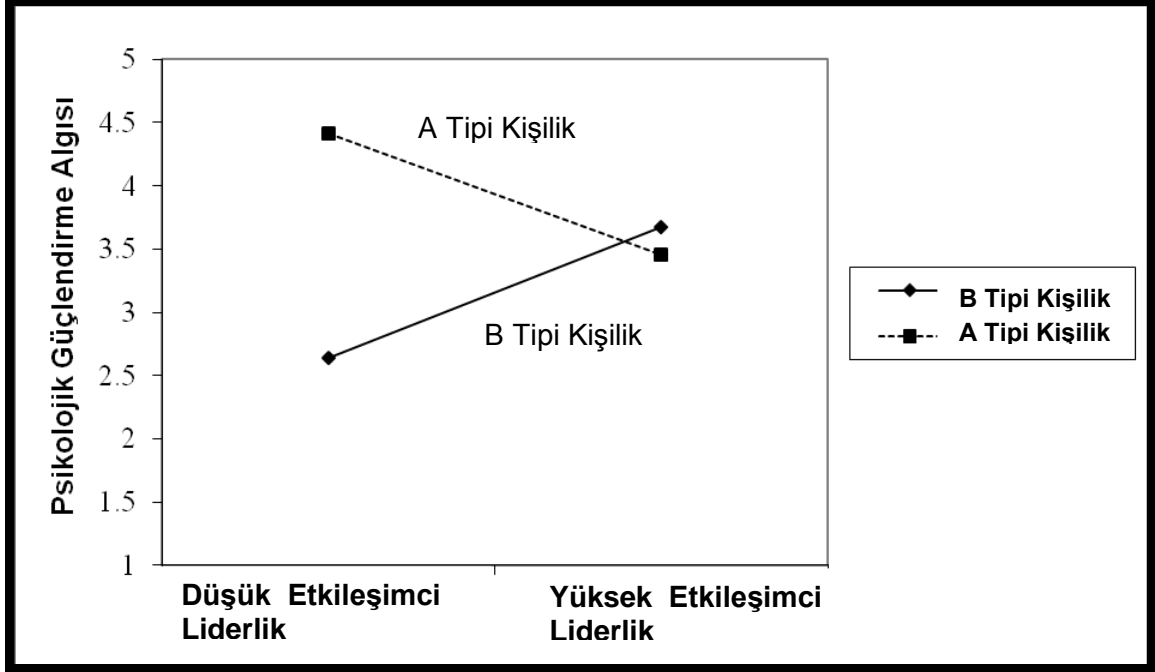
Liderlik değişkenlerinin psikolojik güçlendirme algısı üzerindeki etkisinde strese bağlı kişiliğin nasıl etkide bulunduğunu belirlemede her liderlik değişkeni için çizilen etkileşim grafiklerinden faydalanılmıştır. Strese bağlı kişiliğin Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Algısı arasındaki ilişkiye etkisi Şekil-3'te; Strese bağlı kişiliğin Etkileşimci Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Algısı arasındaki ilişkiye etkisi ise Şekil-4'te yer almaktadır.



**Şekil 3:** Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Etkisinin Grafik Gösterimi

Grafikten anlaşılacağı gibi, A Tipi kişilik özelliğine sahip çalışanların amirlerine verdikleri Dönüşümcü Liderlik (DL) puanları arttıkça, Psikolojik Güçlendirme Algılarına (PGA) ilişkin ortalama puanları da artmaktadır. Diğer bir ifadeyle, A Tipi kişilik özelliğine sahip çalışanlar; Dönüşümcü Liderlik ile kendilerini daha fazla güçlendirmiş hissetmektedir. Buna karşılık B Tipi kişilik özelliğine sahip astların Psikolojik Güçlendirme Algılarına (PGA) ilişkin ortalamaları

düşmektedir. B Tipleri, A Tipi kişilerden dikkat çekici bir şekilde kendilerini daha az güçlendirilmiş hissetmektedirler. Grafikten ve açıklamalardan anlaşılacağı gibi birinci hipotezimiz olan **HİPOTEZ1 kabul edilmiştir**.



**Şekil 4:** Etkileşimci Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Etkisinin Grafik Gösterimi

Grafikte görüleceği üzere, B Tipi kişilik özelliğine sahip çalışanların amirlerine verdikleri Etkileşimci Liderlik puanları arttıkça, Psikolojik Güçlendirme Algılarına (PGA) ilişkin ortalama puanları da artmaktadır. Diğer bir ifadeyle, B Tipi kişilik özelliğine sahip çalışanlar; Etkileşimci Liderlik arttıkça kendilerini daha fazla güçlendirmiş hissetmektedir. Buna karşılık A Tipi kişilik özelliğine sahip astların amirlerine verdikleri Etkileşimci Liderlik puanları arttıkça Psikolojik Güçlendirme Algılarına (PGA) ilişkin ortalamaları düşmektedir. Burada strese bağlı kişiliğin düzenleyici etkisi görülmektedir; ancak beklenen şekilde değildir. Beklenen etki A Tiplerinde de olumlu etki olması ama daha zayıf olması şeklindeydi. Halbuki grafikte, A Tipleri için tam tersi bir ilişki mevcut olup ilişkinin yönünün değiştiği

görülmektedir. Grafikten ve açıklamalardan anlaşılacağı gibi ikinci hipotezimiz olan **HİPOTEZ2 kısmen kabul edilmiştir.**

Yukarıda bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin açıklandığı regresyon analizi, strese bağlı kişilik tiplerinin kategorize edilmesi ile de yapılabilmektedir. Bu durumda, kategorize edilen kişilik tipleri (A Tipi, B Tipi ve Karma Tip) süzülerek ayrı ayrı regresyona sokulmaktadır. Yine aynı sonuca ulaşılmaktadır; ancak daha önce de izah edildiği gibi kişilik tiplerinin kategorize edilmesi, değerlendirmelerde yanılığa sebep olabilmektedir (Verilen örnek hatırlanırsa; ölçekten 60 puan elde eden birisi Karma Tip olarak nitelendirilirken, 61 puan elde eden A Tipi olarak nitelendirilmektedir). Ayrıca strese bağlı kişilik tipinin kategorize edilerek analizi, yukarıdaki grafik anlatımın sahip olduğu bütün üstünlüklerden mahrum kalmaktadır.

## ALTINCI BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, elde edilen analiz sonuçları literatür kapsamında değerlendirilerek yöntem kısmında belirtilen araştırma soruları cevaplandırılacaktır. Daha sonraki aşamada ise araştırmanın kısıtlamaları açıklanacak ve ileride yapılacak çalışmalar için bazı önerilerde bulunulmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın yapılış amacı, liderlik tarzları, psikolojik güçlendirme algısı ve strese bağlı kişilik arasındaki ilişkiyi irdelemektir. Özetle, bu araştırmada şu ana soru cevaplanmaya çalışılmıştır:

Strese bağlı kişilik özelliği A Tipi ya da B Tipi olan çalışanlar, hangi liderlik uygulamalarında kendilerini daha fazla psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedeceklerdir?

Araştırma sorusunu cevaplandırmak maksadıyla; özel sektörde faaliyet gösteren bir fabrikada çalışan 259 katılımcıdan toplanan veriler değerlendirilerek bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan liderlik uygulamaları, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak iki şekilde, Psikolojik Güçlendirme Algısı (PGA) tek şekilde ve strese bağlı kişilik de A tipi kişilik ve B tipi kişilik olarak incelenmiştir. Toplanan veriler üzerinde yapılan güvenilirlik testleri ve doğrulayıcı faktör analizleri, araştırmada kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6S), Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve A Tipi Kişilik ölçeklerinin orijinal biçimleri ile büyük ölçüde paralellik gösterdiğini ortaya koymuştur.

Araştırmada, katılımcıların aynı iş kolunun farklı işlevlerini yerine getiren (işçiler, atölye şefleri, dizayn-tasarım işi ile uğraşanlar, idareci personel, yöneticiler)

karma bir örneklemeden seçilmesinin örneklemin evreni temsil etme kabiliyeti açısından uygun olabileceği değerlendirilmiştir.

Araştırmamızda, katılımcıların algıladıkları dönüşümcü liderlik puanının, etkileşimci liderlik puanından, küçük bir miktar fazla olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların algıladıkları liderlik tarzlarının puanlarının birbirlerine yakın olduğunu göstermektedir. Bu sonucun normal olduğu söylenebilir. Zira Bass (1985), liderlik tarzlarını birbirinin karşıtı olarak gören Burns'ün aksine, liderlerin hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzlarını farklı düzeylerde sergileyebileceğini belirtmiştir.

Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algıları ortalama puanlarının, ortalamadan yüksek olduğu görülmüştür. Buradan katılımcıların kendilerini işleri / faaliyetleri ile ilgili sahalarda güçlendirilmiş hissettikleri söylenebilir.

Araştırmamızda, katılımcıların strese bağlı kişilik ortalama puanlarının ortalamadan biraz yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, örnekleme çok düşük bir miktar da olsa A tiplerinin fazla olduğu görülmektedir. Bu sonucun, günümüzün rekabetçi yaşam koşullarının özendirildiği ortamda A tipi davranış biçiminin teşvik edildiğini ve ödüllendirildiğini belirten Luthans (1995) ve Durna (2005)'yı destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Araştırmada bağımsız değişkenler olan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısı (PGA)'na etkisinde strese bağlı kişiliğin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Düzenleyici değişken (moderatör), yukarıda da tarif edildiği gibi bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen; cinsiyet, sınıf, ırk gibi niteliksel veya ödül seviyesi gibi niceliksel bir değişkendir. Strese bağlı kişiliğin düzenleyici testi yapılmış ve beklenildiği gibi bağımlı değişken olan Psikolojik Güçlendirme Algısına anlamlı bir etkiye bulunduğu tespit edilmiştir.

Literatürde; dönüşümcü liderlerin, çalışanların psikolojik güçlendirme algısı üzerinde etkisi olduğunu ileri süren çalışma sonuçları bulunmakla beraber

dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkide çalışanların strese bağlı kişiliklerinin etkisini ele alan çalışmaya rastlanılmamıştır. İlave olarak, bu çalışma ile; literatürün büyük bir kısmında hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderliğin çalışanları güçlendirdiği; en çok dönüşümcü liderliğin, daha sonra ise etkileşimci liderliğin çalışanların kendilerini güçlendirmiş hissetmelerini sağladığı tespit edilen araştırmalardan farklı olarak, bazı kişilik özelliğine sahip çalışanların (B Tiplerinin), dönüşümcü değil etkileşimci liderlik marifetiyle, psikolojik olarak daha fazla güçlendirilebileceğini göstermesi açısından literatüre katkı sağlanacağı umulmaktadır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde; bütün değişkenlerin arasında tespit edilen yüksek ilişki, literatür ile uyumlu beklenen bir sonuçtur. Daha önce de ifade edildiği gibi dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki yüksek korelasyon beklenen bir durumdur. Özellikle kişilik ile Psikolojik Güçlendirme Algısı arasındaki korelasyonun, dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiden sonra en yüksek çıkması, kişiliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına önemli bir girdi sağladığı olarak yorumlanabilir.

Hipotezlerin kabul edilmesini sağlayan grafikler incelendiğinde iki net pozitif ilişki ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi Psikolojik Güçlendirme Algısında dönüşümcü liderlik ve A Tipi kişilik ilişkisi, diğeri ise Psikolojik Güçlendirme Algısında etkileşimci liderlik ile B Tipi kişilik ilişkisidir.

Güçlendirme, çalışanların iş ile ilgili faaliyet sahalarında başkalarından onay almadan karar verebilme gücünü ifade etmektedir. Psikolojik güçlendirme ise, çalışanın işini anlamlı bulması, işinde yeterli olduğunu hissetmesi, işi ile ilgili konularda karar verme serbestisine sahip olması ve işinde etkili olduğunu hissetmesi şeklinde ifade edilmiştir (Arı ve Ergeneli, 2003).

Hangi faaliyet alanında olursa olsun, dönüşümcü liderler, takipçilerinin iş ile ilgili ihtiyaçlarını, işe yönelik bakış açılarını, tutumlarını ve değer yargılarını

değiştirebilen liderlerdir. Bass (1985)'in da belirttiği gibi; bu liderlerin yönettiği astlar, normalde beklenen performanstan çok daha fazla performans sergilerler.

Liderlik bölümünde de ifade edildiği gibi dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlerin maddi değerlerle ödüllendirme anlayış ve uygulamalarının aksine, izleyicilerini moral değerler ve yüksek idealler aşılıyarak motive ederler. Bu sebeple örgütsel misyon, vizyon, kültür, başarı gibi moral değerler dönüşümcü liderlik sürecinde hayati önem taşımaktadırlar. Dönüşümcü liderlik sürecinde; dönüşümcü liderler astlarını etkiler, işgörenlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır, onları zihinsel yönden uyararak bilinçlenmelerini sağlar; astlarında görevlerini iyi şekilde yapmalarının önemli olduğu hissini yaratırlar ve astlarının kişisel büyüme, gelişme ve başarıma ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlarlar (Bass, 1985). Dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlere göre astlardaki tutum ve davranışlarında büyük değişimler sağlayan davranış değişikliklerini ve güçlendirmeleri daha geç görürler; ancak astları üzerinde yarattıkları etki daha kalıcıdır.

Hareketlilik, dürtü ve ihtiras, rekabet, zaman baskısı ve tek açılı kişilik ile karakterize edilen A tipi kişilikte 'Başarma arzusuna sahip olma' belirleyici bir özellik niteliğindedir. Ayrıca Batıgün ve Şahin(2006)'in geliştirdikleri A Tipi Kişilik ölçeğinde, A Tipi kişiliğin oluşmasında hız ve zamanlama boyutundan çok işe verilen önem boyutunun ağırlık kazandığı dikkate alındığında, özellikle başarıma arzusu yüksek, işine daha fazla önem veren; her daim daha iyinin peşinde olan, hatta mükemmele ulaşmaya çalışan A tiplerinin, amirlerinin uygulayacakları dönüşümcü liderlik ile çalışma ortamında daha fazla motive edilmiş, daha mutlu ve kendilerini psikolojik olarak daha güçlü hissetmeleri beklenen bir sonuçtur. A Tiplerinin, başarıma arzuları, iddialı ve girişken olmaları, enerjik davranışlar sergileme özellikleri dikkate alındığında, psikolojik olarak güçlendirilmeleri için ihtiyaç duydukları liderlik uygulaması dönüşümcü liderliktir. Diğer bir şekilde ifade edilirse, A Tiplerine uygulanacak liderlik uygulaması, dönüşümcü liderlik olduğunda, psikolojik güçlendirme algıları da yükselecek ve bunun sonucunda psikolojik güçlendirme algısı ile ilintili olarak; çalışanlar üstün performans kapasitesine sahip olabilecek, çalışanların ihtiyaç

duyduğu motivasyon ile organizasyondaki toplam güç miktarı artacak ve liderler ile örgüt güçlendirilmiş çalışanların organizasyona katılımları ile ortaya çıkan marjinal kapasiteden faydalanma imkanı bulabilecektir.

Etkileşimci liderlik; lider ile izleyici arasında bir alış veriş durumunu ifade eden liderlik uygulamasıdır. Etkileşimci lider - takipçileri ilişkisinde takipçiler; ancak liderlerinin isteklerini yerine getirdikleri taktirde ücret, terfi gibi bazı çıktılara ulaşacaklarını bilmektedirler. Karşılıklı değiş-tokuş esasına dayalı bu ilişki geçici olup sadece karşılıklı yarar sağladığı zaman geçerlidir. Etkileşimci liderliğin ikinci boyutu olan istisnalarla yönetimde, liderler sadece birşeyler ters gittiğinde duruma müdahil olmaktadır.

A Tipi kişilerin tam tersi özelliklere sahip olan B tipi kişilerin de, çok fazla hırslı olmadıkları, daha kanaatkar oldukları ve belirsizlikleri sevmedikleri ifade edilebilir. Başarma arzusu düşük seviyede seyreden B tipi kişiler için; değiş-tokuş kural ve kaidelerinin daha belirgin olması dolayısıyla, etkileşimci liderliğin daha uygun olduğu görülmüştür.

Grafiklerden çıkarılan diğer bir sonuç ise Dönüşümcü Liderlik puanının arttıkça B tipi kişilerin kendilerini daha az güçlendirilmiş hissetmeleridir. Bunun sebebinin; B Tipi kişilerin vizyon, misyon, ideal gibi kavramlardan ziyade daha basit değiş-tokuşa ve basit kurallara ihtiyaç duymalarından olabileceği değerlendirilmektedir. Buna karşılık, Etkileşimci liderlik puanı arttıkça ise A Tipi kişilerin kendilerini daha az güçlendirilmiş hissettikleri görülmüştür. İçsel motivasyonu yüksek, başarmaya ve kazanmaya azimli, mükemmeli arayan, hırslı A Tipi kişilerin “Şu işi yaparsan sana şunu vaad ediyorum” tarzında bir değiş-tokuşa dayalı alışverişi durumunu ve kontrol edilmeyi benimsemedikleri; belki de tehdit olarak algıladıklarından bu yöntemle motive olmadıkları ve kendilerini daha az güçlendirilmiş hissettikleri mütalaa edilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak; lider ve/veya yöneticilere, faaliyetlerini daha etkili ve verimli icra etmelerine imkan verebileceği değerlendirilen şu önerilerde bulunulabilir:



Uygulanacak liderlik tarzlarında her zaman durumsallık söz konusudur. Her asta dönüşümcü liderlik veya her asta etkileşimci liderlik sergilenmesi, uygun bir hareket tarzı olmayacaktır. Bass(1990)'ın da ifade ettiği gibi dönüşümcü liderlik her derde deva bir ilaç değildir; diğer bir ifadeyle lider mutlaka dönüşümcü liderlik uygulayacak diye bir şey söz konusu değildir. Bazen etkileşimci liderlik çok daha iyi netice alınmasını sağlayabilir. Bu konuda belirleyici olan, işin yapılma aciliyeti, astların eğitim seviyeleri ve yetiştirme dereceleri, kişilik yapıları ve astların motive oldukları temel değişkenler başta olmak üzere çeşitli hususlardır. Lider, en uygun liderlik uygulamasını kullanabilecek esneklikte ve yetenekte olmalıdır. Dönüşümcü veya etkileşimci olsun, hangi liderlik uygulanırsa uygulansın, dikkatli bir şekilde uygulanmalıdır.

Pratikte liderler tarafından, çalışanlara, onların strese bağlı kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla anket yapmak her zaman mümkün olmayabilir. Ancak iyi bir lider, astlarını gözlemleyerek onların hangi strese bağlı kişilik özelliğine sahip olduğunu bilebilir. Lider, astlarının uygun şekilde güçlendirilmelerini sağlamak amacıyla, onların sahip olduğu kişilik özelliğine uygun liderlik uygulamalıdır:

Lider veya yöneticinin gözlemleri sonucu eğer çalışanlar başarıma arzusu yüksek A Tipi kişilik özelliğine sahip ise; maddi değerlerle ödüllendirme yerine, çalışanlar moral değerler ve yüksek idealler aşılaraq, yaptıkları işlere anlam kazandırılarak ve ilham vererek motive edilmeli; zekalarını, daha önce hiç sorgulanmamış fikirleri düşünmeye sevk ederek yaratıcı çözümler bulabilecek bir şekilde kullanmaları ve olaylara farklı bakabilmeleri sağlanmalı; onların bireysel gelişimlerine, kendi kendilerine yetebilmelerine ve başarmak için ihtiyaç duydukları hususlara özel önem verilmeli ve bu sayede psikolojik olarak güçlendirilmeleri sağlanmalıdır.

Buna karşılık; çalışanlar rahat yaşamayı seven, aşırı hırslı olmayan, kendilerini zaman tahditi altında hissetmeyen B Tipi kişilik özelliğine sahip ise; manevi değerlerle ödüllendirme, yüksek idealler yerine; iş tanımlanarak ve roller basit şekilde izah edilerek, çıktıkları daha kolay görülebilen, daha basit değiş-tokuş

usülleri, organizasyonun devamını sağlayacak basit kurallar ile yakından nezareti de içeren istisnalarla yönetim usülleri kullanılarak; psikolojik olarak güçlendirilmeleri sağlanmalıdır.

Bütün araştırmalarda olduğu gibi, bu çalışmanın da bazı kısıtlamaları vardır. Çalışma tek bir sektörde, tek bir kurumda ve kısıtlı bir örnekleme yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden sonuçlar verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır.

Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için kamu / özel sektörde ya da farklı bir mesleğe sahip başka bir örnekleme araştırmanın tekrar uygulanması faydalı olabilir. Literatürde liderlik tarzları ve güçlendirme ile ilgili pek çok çalışma varken, strese bağlı kişiliğin de olduğu bir çalışma bulunmamaktadır. Bundan dolayı bu üç değişkenin arasındaki ilişkinin değişik organizasyonlarda araştırılmasının sonuçların genellenebilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

İkinci olarak çalışmada veri toplama aracı olarak yalnızca anket tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların ölçeklerdeki soruları gerçek durum yerine, olması gerekene göre cevaplandırmış olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, çalışmanın kesitsel olması, bir diğer ifade ile değişkenlerin aynı anda ölçülmesi; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkisindeki rolü hakkında kesin yargılara varılarak genellenmesine engel olabileceği söylenebilir.

## KAYNAKÇA

21. *Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Deniz Harp Okulu Matbaası, İstanbul, 5-6 Haziran 1997
- Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction*. NY: Sage Publication.
- Alcan, Z. (2008). *Tarihin Akışını Değiştiren Lider Mustafa Kemal ve Çağı*. Sinemis Yayınları, Ankara .
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi, Bahar, Sayı 25*, 145-174.
- Aktaş, A. M. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 56-4*, 25-42.
- Arı, G. S. ve Ergeneli, A. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60(1)*, 121-148.
- Arı, G. S. ve Ergeneli, A. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 21, Sayı 1*, 129-149.
- Arslantas, C. C. (2007). Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi, C.40, No:4*, 81-101.

- Arslantas, C. C. , Özçelik, O. ve Pekdemir, I. (2007a). Bir Güçlendirme Ölçeği Önerisi. *İ.Ü.İşletme Fakültesi İ.İ.E. Dergisi*,C.18, No:57, 3-12.
- Arslantas, C.C. (2007b). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, No:2, 227-240.
- Arslantas, C.C. (2008). Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *TİSK AKADEMİ Dergisi*,Cilt 1, 100-117.
- Arslantas, C.C. (2008a). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*; Cilt:8, Sayı:1, 111-128.
- Atatürk. (15-20 Ekim 1927). *Nutuk*. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi (Bugünkü Dille Yayına Hazırlayan Zeynep Korkmaz, 1991)
- Avey, J. B. ,Hughes, L. W., Norman, S. M. ve Luthans, Kyle W. (2008). Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity. *Leadership & Organization Development Journal* , Vol. 29, No:2, 110-126.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A ve Yammarino, J.(1991). Leading in the 1990s: the four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.

- Avolio, B. J.; Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, C.25, 951–968.
- Azman İ., Nur Baizura Natasha Abidin and Rabaah T. (2009). Prerelationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Followers' Performance: An Ampirical Study in Malaysia. *Scientific e-journal of Manegement Science*; 13 (5), 5-22.
- Baltaş, A. ve Z. Baltaş. (2004). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership&Organizational studies*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B.M. ve B. J. Avolio (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire-Short Form 6S*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.

- Bass, B. M. (1995). Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4, 3, 293-298.
- Bass, B.M. (1997). Personal Selling and Transactional / Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling / Sales Management*, Volume XVII, Number 3, Summer, 19-28.
- Bass, B. M.(1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (1).
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Batıgün, A. D ve N. H. Şahin. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17,1, 32-45.
- Baykal, A. N.(1998). *M. Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*. Nordstern İntaş Sigorta Basımı, İstanbul.
- Bayrak, S. (1997). Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul*.
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi.
- Bowen, D. E. ve Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review*, Spring, 31-39.

- Brossoit, K. B. (2000). *Understanding Employee Empowerment in The Workplace: Exploring The Relationships Between Transformational Leadership, Employee Perceptions of Empowerment, and Key Work Outcomes*”, Doktora Tezi, Faculty of Claremont Graduate University.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt 34, Sayı 152*.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 14 ncü Baskı.
- Carless, S. A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction?. *Journal of Business and Psychology; Vol. 18, No. 4, Summer*.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık, Mart 2004.
- Cinel, M. O. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerinde Etkileri ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi.
- Conger, J.A. ve R. N. Kanungo. (1998). *Charismatic Leadership In Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conger, J. A.; Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review, C.13, No:3, 1988, 471–482*.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The Art of Empowering Others. *The Academy of Management Executive, 3 (1), 17-24*

- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve Davranış*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt: 18, Sayı: 2*, s. 85
- Çavuş, M. F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 3 (10), 1287-1300.
- Çavuş, M. F. ve Demir, Y. (2010). Liderlik Tarzının Personel Güçlendirme üzerine Etkileri. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 45, (2), 1-14.
- Çavuş, M. F. ve Demir, Y. (2010b). The Impact of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals. *Canadian Social Science*, Vol. 6, No. 4, 63-72
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46
- Daft, R. L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Orlando, Dryden Press.
- Dewettinck, K. ve Amejide, M. V. (2007). Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and Behavioral Intentions: Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 2007/21
- Dohi, İ., Yamada, F. ve Asada, H. (2001). The Relationship Between Masculinity and the Type A Behavior Pattern: The Moderating Effects on Femininity. *Japanese Psychological Research*, 2001, Volume 43, No.:2, 83-90



- Doucet, O. , Simard, G. ve Trembley, M. (2007). Les Pratique de GRH Comme Moderateur dans la Relation Entre le Leadership, L'empowerment et L'engagement des Employes. *ASAK 2007, Ottawa, Ontario*
- Durna, U. (2005). A ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle ilgili Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19 Nisan 2005, Sayı: 1.*
- Durukan, S. , Akyürek, Ç. ve Coşkun, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, C.15, 411-434.*
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 1 (1), 1-32.*
- Erçil, Y. (1997). Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli. *21. Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul.*
- Erdoğan, T. , Ünsar, S. ve Süt, N. (2009). Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.2, 447-461.*
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 5 nci Baskı, OCAK 2001.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş., Genişletilmiş 9 ncu Baskı, Mayıs 2006
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.

- Ergeneli A., Gohar R. ve Temirbekova Z. (2007a). Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions. *International Journal of Intercultural Relations* (31), 703-724
- Ergeneli A., Sağlam A., G. ve Metin, S. (2007b). Psychological Empowerment: Its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Erkuş, A. ve Günlü E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, 187-209.
- Eroğlu, H.(1990). *Türk İnkılap Tarihi*. İstanbul: Savaş Yayınevi.
- Fındıklı, M. A., Gülden, A. ve Semerciöz, F. (2010). Subordinate Trust in Supervisor and Organization: Subordinate Perceptions of Psychological Empowerment. *International Journal of Business and Management Studies*, Vol 2, No 1, ISSN:1309-8047
- Fisher, E. A. (2009). Motivasyon and Leadership in Social Work Manegement: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*, 33, 347-367.
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D. ve Brown, V. (1999). The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction. *Journal of Social Psychology; Jun 99, Vol. 139 Issue 3*, 389-391, 3p.
- Gill, A.S., Flashner, A. B. ve Shachar Mickey; "Mitigating Stress and Burnout by Implementing Transformational Leadership", *International Journal of Contemporary Hospitality Manegement*, Vol.18, No. 6, 2006, pp. 469-481

- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 21, Sayı 1*, 91-109.
- Güler, M. (2008). *A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel ve Duygusal Zekânın Stresle Başa Çıkma ve Stres Belirtileri ile İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi.
- Güney, Salih (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Güney, Salih(2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara. (Liderlik, Semra Güney s.357-382)
- Hacip, Yusuf Has; *Kutadgu Bilig* (Günümüz Türkçesine uyarlayan Fikri Silahdaroğlu, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara 2000)
- Han, Sang-Sook, Moon, S. J. ve Yun, E. K. (2009). Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment: Comparasion of Permanent and Temporary Nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22, 15-20.
- Hisli Şahin, N., Güler, M. ve Basım, N. (2009). A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel ve Duygusal Zekânın Stresle Başa Çıkma ve Stres Belirtileri ile İlişkisi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(3), 243-254.
- Hochwalder, J., ve Brucefors, A. B. (2005). Psychological Empowerment at the Workplace as a Predictor of Ill Healt, Personality and Individual Differences. 39 1237-1248.
- Holdsworth, L. ve Cartwright, S. (2003). Empowerment, Stress and Satisfaction: An Exploratory Study of a Call Centre. *Leadership and Organization Development Journal*, 24 / 3, 131-140.

- Houghton, J. D. ve Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged. *Journal of Leadership and Organizational Studies, Volume 11, Number 4.*
- Innamorati, M. ve Pompili, M. (2006). Relationship Between Type-A Behavior Pattern, Aggression, and Suicide in Italian University Students. *Individual Differences Research, Vol. 4, No. 3, 185-193.*
- Kark, R., Shamir, B. ve Chen, G.(2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology, C.88, No:2, 246-255.*
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 11 nci Baskı.
- Lazarus, R S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology, 44, ProQuest Health & Medical Complete*
- Lyons, B. ve Schneider T.R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *Leadership Quarterly , 20, 5, 737-748.*
- Martin, C. A. ve Bush, A. J. (2006). Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing science, Volume 34, No.: 3, 419-438.*
- Masi, R. J. ve Cooke, R. A.(2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms and Organizational Productivity. *The International Journal of Organizational Analysis, Vol:8, No.:1, 16-47.*

- Micro Robert Poche Sözlüğü (1989). *Le Micro-Robert Poche*, Dictionnaire D'apprentissage de la Langue Française. *Rédaction Dirigée par Alain Rey, Dicorobert Inc.*
- Mimir, M. (2008). *Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, C.50, No:1, 153–180.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Molines, M. (2010). Leadership transformationnel, stress et performance : une étude multi niveaux, Nouveaux Comportements, Nouvelle GRH?, XXI'eme Congres AGRH Du 17 Au 19 Novembre 2010, *Rennes / Saint-Malo* (Dönüşümcü Liderlik, Stres ve Performans: Çok Seviyeli bir Çalışma; 17-19 Kasım 2010)
- Morrison, R. S.; Jones, L. ve Fuller, B. (1997). The Relation Between Leadership Style and Empowerment on Job satisfaction of Nurses. *Journal of Nursing Administration*, 27(5), May 1997, 27-34.
- Newman, K. P. (2001). *The Impact of Leadership Style and Empowerment on Nursing Organizational Structure*. Spalding University, Doktora Tezi.
- Özaralli, N. (2003). Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership ve Organization Development Journal*, C.24, No:5/6, 335–344.

- Pertev, E. (2006). *A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri ile Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Piccolo, R. F. ve Colquitt, J.A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, Vol:49 No:2, 327-340.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S.B. ve Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, C.22, No:2, 259–298.
- Rasool, A. H., Bashir A. F. ve Azam A. R. (2009). Pre-Training Motivation and The Impact of Transformational Leadership Training on Satisfaction With Trained Supervisors. *Proceeding of The Academy of The Strategic Management, Volume 8: Number 2, Las Vegas*, 935-40,
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior; Concept, Controversies, Applications*. 7 th. Edition; Prentice – Hall International, Inc.
- Saint-Michel, S. (2010). Le genre et le leadership : L'importance d'introduire les Traits de Personnalité des Leaders. *Cahier de Recherche PRISM-Sorbonne CR-10-39*.
- Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall, Fifth Edition.
- Seibert, S.E., Silver, S.R. ve Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple Level Model of Empowerment, Performance and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 332-349

- Seltzer, J., Numerof, R. E. ve Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more or less burnout or stress ?” *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 174–185.
- Sığırı, Ü. ve Erçil, Y. (2007). *Türk Yönetim Tarihi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 1 nci Baskı.
- Sosik J. ve Godshalk V. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365–390.
- Spence, J.T., Helmreich R.L ve Pred R.S.(1987). Impatience Versus Achievement Strivings in The Type A Pattern: Differential Effects on Students' Health and Academic Achievement. *Journal of Applied Psychology*, Cilt No.72, s.523.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, C.38, No:5, 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, C.39, No:2, 483–504.
- Spreitzer, G. M.; Janasz, Suzanne C. De; Quinn, Robert E. (1999). Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, C.20, 511–526.
- Spreitzer, G. M. (2007). Giving Peace a Chance: Organizational Leadership, Empowerment, and Peace. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1077-1095.

- Stander, M.W. ve Rothmann, S. (2009). Psychological Empowerment of Employees in Selected Organizations in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology (SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde)*, Vol. 35, No. 1, Page 1 to 8.
- Şen, Y. (2008). *Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Arastırma*. Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, C.15, No:4, 666–681.
- Ülker, G. (1997). Yönetici ve Lider. *21. Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 5-6 Haziran 1997*, 179-186
- Webb, K. (2007). Motivation Peak Performance: Leadership Behaviors That Stimulate Employee Motivation and Performance. *Christian Higher Education*, 6, 53-71.
- Wess, R. (1989). *Hun İmparatoru Attila'nın Liderlik Sırları* (Çeviren: Yakut Eren).
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Yukl, G. A., Van Fleet, D.D. (1982). Cross-Situational, Multi Method Research on Military Leader Effectiveness. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 30, 87-108.
- Yukl, G. A (1989). *Leadership in Organization*, Second Edition, Prentice Hall.



Zel, U.(1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik Karşılaştırılması.  
*Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi, 4, 13.*

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2 nci Baskı,  
Haziran 2006

Zimmerman, M. A. (1990). Taking Aim on Empowerment Research: On the  
Distinction Between Individual and Psychological Conceptions. *American  
Journal of Community Psychology, Vol. 18, No: 1.*

[www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm](http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm).