

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTÜTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI  
İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA

746334

Hülya CEVAHİR  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI  
Doç.Dr. Adnan CEYLAN

GEBZE  
2004

*Halim CEYLAN*'ın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun *08.07.2006* tarih ve *2006/118* sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *İ. İ. İ. İ.* Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.



### JÜRİ

ÜYE

(Tez Danışmanı) : *Doç. Dr. Adnan CEYLAN*

ÜYE

: *Doç. Dr. Lutfihak ALKAN*

ÜYE

: *Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR*

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun *21.10.2006* tarih ve *2006/225* sayılı kararı.

İmza/Mühür

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı çok yeni bir kavram olan güçlendirici lider ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Daha önceki çalışmaların büyük bir bölümünde yeni bir yönetim tekniği olan güçlendirme ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki bağlantı incelenmişken, bu çalışmada güçlendirme tekniğinin uygulayıcısı olan lider açısından konuya yaklaşılmıştır. Zira örgütlerde güçlendirmenin başarıyla uygulanması tepe yönetimine, en önemlisi onu uygulayacak olan 'lider'e bağlıdır.

Beş bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde genel olarak liderlik konusu ele alınmıştır. Güçlendirici liderlik kavramını incelemeyen önce, lider'in , liderlik'in ne olduğu, yöneticiden farklı yönleri, liderliğin tarih boyunca önemi ve günümüze kadarki başlıca liderlik yaklaşımları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, geliştirilen liderlik yaklaşımlarının sonuncularından olan 'güçlendirici liderlik' kavramının tanımından önce, bu kavramın kökenini oluşturan 'güç' konusu üzerine durulmuş, güçlendirici liderin güç kaynakları, lider ile güç ilişkisi incelenmiştir. Daha sonra güçlendirici liderlik kavramının tanımı, özellikleri, önceki liderlik yaklaşımlarından farklılığı, getirdiği yeni yöntemler ile bunların çalışanlar üzerindeki etkileri belirtilmiştir. Yine bu bölümde güçlendirici liderlik davranışları, yöntem ve stratejileri belirtilmiş, güçlendirici liderlik uygulaması önündeki engellere dikkat çekilmiştir.

Üçüncü bölümde 'güçlendirme' konusu, güçlendirici liderin yönetim tekniği olması yönünden incelenmiştir. Bu kısımda güçlendirmenin tanımı ve özellikleri belirtilmiş, güçlendirme ile lider arasındaki ilişki incelenmiş, çalışanları güçlendirme modeli belirtilmiş, ayrıca yönetici, çalışan ve organizasyon bazında güçlendirme ile değişen hususlar üzerinde durulmuştur. Son olarak güçlendirmenin önündeki engeller ve başarıyla uygulanması için gerçekleştirilmesi gereken koşullar belirtilmiştir.

Dördüncü bölümde örgütsel bağlılık ve iş tatmini konuları üzerinde durulmuştur. İlk olarak örgütsel bağlılık ve türleri incelenmiş, daha sonra iş tatmini

ile onu etkileyen faktörler belirtilmiş ve nihayetinde güçlendirme ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki bağlantı incelenmiştir.

Beşinci yani son bölümde ise Güçlendirici liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olarak, BİM sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılmış olan anket bulgularının sonuç ve değerlendirmeleri ile bu konudaki öneriler yer almaktadır.



## SUMMARY

The purpose of this study is to investigate the relationship between the empowering leader which is a very new method and organizational commitment and employee satisfaction. In most of the recent works on this area, the relationship between a very recent management method, empowerment and organizational commitment and employee satisfaction has been studied. In this study this subject is investigated from the point of view of the leader, who is responsible from this empowerment technique. The successful application of empowerment is up to the high-level managers, most of all the leader.

In first of the five part of this study, leadership in general is investigated. Before preceding to empowering leadership, common questions like 'who is a leader?', 'what is leadership?', 'differences from management', 'historical importance of leadership' and 'main approaches of leadership' are answered.

In the second part, prior to the definition of 'empowering leadership' which is one of the recent approaches to leadership, the subject of "power" is investigated. The power sources of the empowering leader and the relationship between the leader and the power is mentioned. Furthermore, definition of empowering leadership, its properties, difference from the other leadership approaches, new methods coming with this technique and its effect on the employees are declared. Behavior of empowering leadership, methods and strategies are introduced, obstacles for the application of empowering leadership are mentioned.

In the third part, the subject of 'empowerment' has been examined in parallel to empowering leader has a managerial technique. In this section, the definition and properties of empowerment is mentioned, the relation between empowerment and leader is investigated, empowerment models of employees and organization due to empowerment are stressed.

In the fourth part, organizational commitment and employee satisfaction are investigated. First of all, organizational commitment and its types are acknowledged.

Later employee satisfaction and affecting factors are mentioned. Finally, the relationship between empowerment and organizational commitment and employee satisfaction are investigated.

In the fifth and last part, the effect of empowering leadership activities on organizational commitment and employee satisfaction are investigated. As a solid example, the results and analysis of an data which is performed among employees in BIM sector and suggestions on this subjects are mentioned.



## TEŞEKKÜR

Ruhumdaki kayıp bir parçaydı tezim... Bir türlü nihayete erdiremediğim bir yolun ucundaydı. Yarınlar, başka yarınlara takıldı, öngöremediğim güçlüklerle, aradaki mesafe biraz daha uzadı belki. Uzayan çalışmalarım, azmim ve çok değerli insanların yardımları nihayetinde yarınların bugününe ulaştım.

Öncelikle, sıkıntılı çalışma dönemlerimde benden yardımını ve desteğini hiçbir vakit esirgemeyen, çalışmama olan inancı ve güveniyle yolumu aydınlatan, çok kıymetli hocam Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a teşekkürden öte şükran borçluyum.

Tezimin analiz kısmında bana çok kıymetli zamanını ayıran, hoşgörü ve yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN'e ve sorularıyla rahatsızlık verdiğim Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN ve Arşt. Gör. Çağrı BULUT'a ve değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR'e desteklerinden ötürü teşekkür ederim.

Benim için büyük bir anlam taşıyan bu bölüme, çok farklı bir bölümden mezun olmama rağmen, başvurum sırasında gözlerindeki ışıkla bana ilham kaynağı olan, inanan sayın Prof. Dr. Oya ERDİL'e ayrıca teşekkür ederim.

Çeviriler konusunda yardımı ve manevi desteğiyle hep yanımda olan değerli arkadaşım Yasemin DİRİL'e ve tezimi anlamlı kılan tüm değerli dostlarıma içtenlikle teşekkür ederim.

En önemlisi uzayan çalışma sürecim boyunca benden hoşgörülerini esirgemeyen beş kardeşimin her birine ve ilim tahsili konusunda daima önümü açan, gelişme azmi ve neşesi aşıl原因, en büyük destekçim anne ve babama bana kaybolmayan inanç ve sabırlarından dolayı minnet borçluyum.

Daha da önemlisi başlangıcından sonuna kadar her daim yardımcım, bana bu günü yaşatan Rabbime sonsuz şükran duygularıyla...

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ



	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1
1. LİDERLİK TANIMLARI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ	3
1.1. Liderlik Tanımları	3
1.2. Liderliğin Önemi	5
1.3. Yönetim ve Liderlik Anlayışındaki Değişim	7
1.3.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar	9
1.4. Liderlik Yaklaşımları	10
1.4.1. Özellik Yaklaşımı	11
1.4.2. Davranışsal Yaklaşım	11
1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı	12
1.4.4. İşlemci ve Dönüştürücü Liderlik	14
1.4.5. Karizmatik Liderlik	15
1.5. Liderlik Tarzları	16
2. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK UNSURLARI, TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	21
2.1. Güç Tanımı ve Özellikleri	21
2.1.2. Güç, Otorite ve Etkileme Kavramları	21
2.1.3. Liderlik Gücünün Kaynakları	22
2.1.4. Liderlik ve Güç İlişkisi	24
2.2. Güçlendirici Liderlik Tanımı ve Özellikleri	25
2.2.1. Güçlendirici Liderlik ile Klasik Liderlik Arasındaki Farklılıklar	27
2.3. Güçlendirici Liderlik Davranışları	29
2.3.1. Yetki Devri	30
2.3.2. Sorumluluk	33



2.3.3. Beceri Geliştirme	33
2.3.4. Kendi Kendine Karar Verme	34
2.3.5. Yenilikçi Performansı Teşvik İçin Koçluk	36
2.4. Güçlendirici Liderlik Roller	37
2.5. Güçlendirici Liderlik Stratejileri	39
2.5.1. Toplam Kalite Yönetimi	39
2.5.2. Takım Kurma	40
2.5.3. Güçlendirici Organizasyon	42
2.5.4. Güçlendirici Örgüt Kültürü	44
2.6. Güçlendirici Liderin Kullandığı Güçlendirme Teknikleri	4
2.7. Güçlendirici Liderlik Önündeki Engeller	48
2.8. Güçlendirici Liderliğin Önemi	50
3. GÜÇLENDİRME VE ÖZELLİKLERİ	52
3.1. Güçlendirme ve Liderlik	53
3.2. Çalışanları Güçlendirme Modeli	54
3.2.1. Koçluk (Güçlendirici Liderlik)	54
3.2.2. Model Olma	55
3.2.3. Kariyer Geliştirme	57
3.3. Kendi Kendini Güçlendirme	58
3.4. Güçlendirmeye Birlikte Gerçekleşen Değişimler	58
3.5. Güçlendirme Uygulaması	63
3.6. Güçlendirme Uygulamalarındaki Başarı Koşulları	66
3.7. Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	68
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ	71
4.1. Örgütsel Bağlılık	71
4.2. Örgütsel Bağlılık Türleri	74
4.3. İş Tatmini	75
4.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	77
4.4.1. Ücret ve Ödemeler	78
4.4.2. İşin Yapısı	78
4.4.3. Terfi Olanakları	79
4.4.4. Yönetim Tarzı	79
4.4.5. Çalışma Grubu	79

4.4.6. Çalışma Şartları	80
4.5. Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	80
5. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİM İŞLETMELERİNDE UYGULAMA ARAŞTIRMASI	83
5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	83
5.2. Araştırmanın Metodu	83
5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	84
5.4. Demografik Özellikler	85
5.5. Faktör Analizi	88
5.6. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	91
5.7. Korelasyon Analizi ve Sonuçları	92
5.8. Regresyon Analizi	93
5.9. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerin Genel Sonuçları	96
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	98
KAYNAKLAR	101
ÖZGEÇMİŞ	108
EK- GÜÇLENDİRİCİ LİDER DAVRANIŞI ANKETİ	

## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Şekil

	<u>Sayfa</u>
1.1. Liderlik Davranışı	13
2.1. TKY Unsurları	40
3.1. Çalışanı güçlendirilme süreci	56
3.2. Güçlendirme Cetveli,	64
3.3. Burswood Resort Hotel'in Güçlendirme Program Modeli	66
5.1. Araştırma Modeli	85
5.2. Analizler Sonucunda Oluşan Model	97





## TABLULAR DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1.1. Küreselleşme ve Değişen İşletmeler	8
1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	10
1.3. Liderlik Tarzlarının Mukayesesi	19
2.1. Klasik ve Güçlendirici Liderlik Arasındaki Farklar	29
2.2. Yetki Devrinin Engelleri	32
2.3. Geleneksel organizasyonlarla güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlar arasındaki farklılıklar	43
2.4. Güçlendirme teknikleri	46
3.1. Değişen Liderlik Değerleri	59
3.2. Değişen Yönetim Tarzları ve Davranışları	61
3.3. Çalışanların Değişen Rolü	62
3.4. Değişen Yönetim Fonksiyonları	62
3.5. Güçlendirmenin Boyutları	67
4.1. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri	73
5.1. Yaş	86
5.2. Cinsiyet	86
5.3. Eğitim	86
5.4. Çalışma Süresi	86
5.5. İş Yerindeki Pozisyon	87
5.6. Çalışan Sayısı	87
5.7. Firma Yaşı	87
5.8. Güçlendirici Liderlik Davranışları İle İlgili Faktörler	89
5.9. Duygusal ve Davranışsal Bağlılık ve İş Tatmini ile İlgili Faktörler	90
5.10. Güçlendirici Liderlik Davranışları Güvenilirlik Analizi Sonuçları	91
5.11. Duygusal ve Devam Bağlılığı ile İş Tatmini Güvenilirlik Analizi Sonuçları	92
5.12. Korelasyon analizi	93
5.13. Regresyon Analizi	93

# GİRİŞ

Her alanda hızla artan gelişmelerin yaşandığı dünyamızda ve onun büyük bir parçası olan iş hayatında bu hıza yetişmek ve başka yenilikler keşfetmek, adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

Hızla değişen bu süreçle birlikte sürekli artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve fark yaratabilmek için organizasyonlar da değişmiş; hiyerarşik kademeler azaltılmış, sınırlar ortadan kaldırılmış ve yalın bir yapıya geçilmiştir. Bu değişimlerle birlikte, 'insan' bir üretim aracı olmaktan çıkıp, kritik bir rekabet unsuru olarak görülmeye başlanmış ve organizasyonun çok önemli bir parçası olarak değer kazanmıştır.

Böylece kademeli olarak insanın ön plana çıkmasıyla başlayan yönetim yaklaşımlarındaki değişimler, ilk olarak Elton Mayo'nun İnsan İlişkileri Yaklaşımı'yla başlamış, daha sonra İş Zenginleştirme, Toplam Kalite Yönetimi, Yalın Organizasyon, Takım Kurma ve Geliştirme, Öğrenen Organizasyonlar ve nihayetinde Güçlendirme ile devam etmiştir.

Yönetim yaklaşımlarında meydana gelen bu gelişmelerle birlikte, liderlik anlayışı da değişmiş, böylece 'âmir' ya da 'patron' kimliğindeki lider anlayışından, yeniliklere açık, yönlendiren ve geliştiren bir 'koordinatör' ya da 'koç' tarzındaki lider anlayışına geçilmiştir.

Bu son anlayışı temsil eden, çalışanlara bir 'güç unsuru' ve 'ortak' olarak bakan "güçlendirici liderlik", gücü elinde tutan, kurumsal hedeflere odaklanmış klasik liderlikten çok farklıdır.

Güçlendirici lider, zamanın en önemli sermaye olduğu bu hız çağında, zamanını ve gücünü iş görenlerin işleri sırasında karşılaştıkları problemlerin çözümüne, işle ilgili rutin kontrol ve denetimlere harcamak yerine, çalışanların güçlendirilmesine odaklanmıştır. Böylelikle hem işle ilgili sorunlar en alt düzeye indirilerek, lidere, organizasyonun bütüncül meseleleriyle ilgilenebileceği büyük bir zaman tasarrufu sağlanmış olacak, hem de çalışanlara, işlerini sahiplenmeleri, yetki ve sorumluluk almaları ve kendi kendilerine karar vermeleri imkanı verilecektir.

Çalışanın güçlendirildiği bir organizasyon oluşturmada güçlendirici liderin rolü, gücü diğerlerine yaymaktır. Güçlendirici lider, bu rolünü gerçekleştirmek, çalışanlarına güç vermek için, öncelikle çalışanlarıyla arasında güven temelli ilişkiler kurar, hedef ve vizyonunu onlara iletir, onları buna erişebileceklerine inandırarak güdüler ve başarılı olabilmeleri için gerekli donanımı onlara sağlar. Başka bir ifadeyle güçlendirici liderin amacı, sahip olduğu gücü, çalışanlarına vermek, onları bu güç ve sorumluluğu taşıyabilmeleri için eğitmektir.

Güçlendirici liderlik felsefesinin özünü 'güç bende' değil, 'güç sizde' anlayışı oluşturmaktadır. Güçlendirici lider, öncelikle çalışanlarının varlığını kabul eder, daha sonra onların varlığını güçlü kılmaya çalışarak, bu gücün organizasyonda da etkili olmasını sağlar.

Güçlendirici lider, lider vasfına sahip güçlü çalışanlar yetiştirebilmek için birtakım liderlik davranışları sergiler. Bunlar; yetki devri, sorumluluk, beceri geliştirme, kendi kendine kara alma ve yenilikçi performans için koçluktur. Güçlendirici lider, bir yönetici gibi emir-kumanda zinciriyle hareket etmek yerine, çalışanlarına bir koç gibi davranarak onları teşvik etmekte ve yönlendirmektedir. Ayrıca çalışanlarına güveninin bir göstergesi olarak yetki devretmekte, karar almalarına ve uygulamalarına olanak sağlamakta, yaptıkları işlerin gerektirdiği yetenek ve bilgiyi kazanmaları için beceri geliştirme imkanı vermekte ve onlarla bilgi paylaşımında bulunarak açık bir liderlik anlayışı sergilemektedir.

Güçlendirici liderlik davranışları, çalışanlarda örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olması, çalışanların güçlendirilmesine ve güç paylaşımı sürecinin gerçekleştirilmesine olanak sağlaması yönünden çok önemlidir.

Bu çalışmayla güçlendirici liderlik ve özellikleri, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı yönleri ortaya konulmaya çalışılmış, güçlendirici liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

# 1. LİDERLİK TANIMLARI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

## 1.1. Liderlik Tanımları

İnsanların grup olarak yaşamaya başladığı çağlarda ortaya çıkan liderlik, daha sonraki süreçlerde bir güç mücadelesi ya da liderlik yarışı olarak sürekli varlığını hissettirmiştir (Hammer ve Champy, 1993). Günümüzde hala sürmekte olan bu mücadelenin, gelecekte de devam etmesi kaçınılmazdır (Howard, 1997, p.1).

1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir (Zel, 1999, s.90).

Liderlik bazen kişilik özelliği bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak tanımlanır ( Can, 1997).

Liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 1989,s.257).

Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill, 1974).

Liderlik,bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2003, s.525 )

Lider ise; başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir (Koçel, 1989, s.257).

Lider, geleceği etkili bir şekilde görebilen, bireylerin, grupların ve kitlelerin ihtiyaçlarını, isteklerini, ideal ve inançlarını zamanında sezebilen ve onların davranışlarını amaçlarına doğru yönelten kişidir (Tosun, 1990).

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren, 2003, s.525).

Lider yapılacak işin odak noktası olup, astlarının gücü onda toplanır. Lider astlarının istek ve ihtiyaçlarından etkilenirken, bunun bir karşılığı olarak astlarının dikkatlerini de kendi üstünde toplayarak, onların arzu ve enerjilerinin kendi istediği bir amaca yönelterek, bu hedef doğrultusunda davranışa yönelten kişidir (Manske, 1990).

Yukarıdaki tanımlardan liderin iki önemli boyutu olduğu görülür (Manske, 1990):

1. Geleceğe ilişkin bir amaç oluşturabilme,
2. İnsanları bu amacı gerçekleştirmede etkileme.

Liderlik süreci, belirli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için, birbirlerine bağımlı iki veya daha fazla insan arasındaki ilişkileri içerir (Baysal, 2002, s.201).

Lider diğer insanlara rehberlik eder ve onları yönetir; çünkü liderin yardımcıları ve izleyicileri vardır ve onun idaresi altındadırlar. Liderlik süreci her kademedede, her örgütte olabilir. Farkı oluşturan, lideri izleyenlerin , sayısı amaçların niteliği ve içinde bulunulan çevrenin özellikleridir. Liderin başarısı sisteme değil, izleyicilere bağlıdır (Ardıç, Yenigün, 1997, s.546).

Buna göre liderlik süreci, şu şekilde formüle edilebilir (Eren, 2003, s.527):

Liderlik= f (izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları).



Lider ve liderlikle ilgili tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak yapılan tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insan olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde genel bir tanım yapılabilir (Zel,1999, s.91).

## 1.2. Liderliğin Önemi

Günümüz yöneticileri, örgütlerini, ilham verici katalizör, koç, vizyoner, kolaylaştırıcı, şampiyon vb. çağdaş yönetim kavram ve anlayışlarıyla başarıya doğru yönlendirmektedirler. Örgüt içinde hiyerarşi ve rütbe önemini kaybetmekte, yetenek çeşitliliği, düz ve takım temelli yapılar ile çalışanlara örgüt başarısını gerçekleştirmek üzere, kişisel sorumluluk üstlenmesini cesaretlendiren bir çalışma atmosferi yaratmak amaçlanmaktadır. Böyle bir atmosferde liderlik önem kazanmaktadır (Çanakkale, 2001, s.50).

Bazı araştırmacılar, dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katımlı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve iletişim (haberleşme) araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşünü öne sürmektedirler. Ancak insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka bir lidere ihtiyaç olmuştur. Bütün organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Her şeyden önce organizasyon plan ve tasarımları, bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir. İkinci olarak, organizasyonlar “açık sistem” olduklarından çevreyle devamlı ilişki halindedirler. Değişen çevre şartları, başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısını zamanla yetersiz duruma getirir. Üçüncü olarak organizasyonların devamlı bir büyüme dinamiği içinde bulunma özelliğinin olduğu söylenebilir. Son faktör ise organizasyondaki insanların yapısı ile ilgilidir. Bu yapı insanın önceden tatmin edilemeyecek çeşitli davranışlarının varlığını ortaya çıkarır (Zel, 1999, s.93).

Bir grupta bağıllık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilmesi için güdüleyen insan faktörüdür. Liderden yoksun bir örgüt insan ve makine topluluğundan başka bir şey değildir. Etkin bir liderin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde tüm çalışanların gayretlerine yön vermesi gerekir (Baysal, 2002, s.200).

Lider durumunda bulunan kimse, çalışanları motive etmedikçe ve onları amaçlar doğrultusunda yönetmedikçe planlama, organize etme ve karar verme gibi yönetim fonksiyonları bir yarar sağlamaz. Liderlik, bir örgüt ve o örgütteki çalışanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir (Davis, Keith, 1982, s.141). Dolayısıyla bir örgütün başarılı olabilmesi için liderlik kaçınılmaz bir unsurdur.

Liderlik ve yönetim örgütün başarısı için birbirinden ayrı düşünemeyeceğimiz iki kavramdır. Örgütün başarısı (Johnson,1993), aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Ardıç, Yenigün, 1997, s.548):

$$\text{Örgütün başarısı} = \text{Liderlik} + \text{Yönetim}$$

Örgütler ne kadar mükemmel örgütlenirlerse örgütlenirler iyi bir liderliğe ihtiyaç duyarlar. Çünkü örgüt plan ve tasarımları, bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir (Ardıç, Yenigün, 1997, s.548).

Kısaca grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç olmuştur (Eren, 2003, s.527). Ayrıca kriz ve değişim dönemlerinde liderlerin fonksiyonu son derece önemli olmaktadır (Eren, 1998, s.83).

Yukarıda belirtilen bütün bu faktörler liderliği, geçmişte olduğu gibi gelecekte de kaçınılmaz ve vazgeçilmez kılmaktadır.

### 1.3. Yönetim ve Liderlik Anlayışındaki Değişim

Küreselleşme sürecinde teknoloji ve diğer sosyo-ekonomik şartların değişimine paralel olarak, yönetim kavramında ve kontrol fonksiyonunun uygulanmasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Yönetimin tarihsel gelişimine bakıldığında; endüstrinin başlangıç dönemlerinde yöneticinin işin sahibi, aynı zamanda işin ustası, hem de yönetici olduğu görülür. Küreselleşmeyle birlikte teknolojinin değişimine paralel olarak, yönetimin doğası değişmiştir. Çok ortaklı, çok uluslu büyük işletmelerin gelişmesi sonucu, son yıllarda eski tür girişimci-patron-kapitalist yöneticilerin sayısında önemli bir azalma gözlenirken, onların yerini, özellikle çok iyi eğitim görmüş tecrübeli, profesyonel yöneticiler almıştır (Kurtulmuş, 1996, s.157-158).

İkinci Dünya savaşı sonrasına kadar ‘yönetici’ kavramından ‘astların işinden sorumlu kimse’ anlaşılırdı. Yönetim ise, ‘bir mevki, gücü’. Drucker’a göre, bugünün yönetici tanımı “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişidir”. Bu yeni tanım, yönetimde bilginin ön plana çıkışını vurgulamakla kalmayıp, tek kaynak haline gelişini göstermektedir (Güzelcik,1999, s.96).

Küreselleşmenin sonucu olarak değişime uğrayan kuruluşlar günümüzde bilgi uzmanlarının, yani eşit iş arkadaşlarının kuruluşu haline gelmiştir. Hiçbir bilgi, diğer bilgiden daha yüksek düzeyde değildir. Bu durumda yönetici ,sadece uzmanlardan biridir. Her kuruluş yönetilir, ancak bilgi kuruluşunda emir vermek değil, yönlendirmek esastır (Güzelcik, 1999, s.97).

Ayrıca iş yerinde demokrasi ve katılımcılık, işbirliği kültürü gibi kavramlar da, geleneksel bürokratik yönetim türlerinin gerileyerek, yönetim ve çalışanların kendilerini yeniledikleri karşılıklı iş birliğini arttırdıkları çağdaş bir yönetim anlayışını öne çıkarmıştır (Kurtulmuş, 1996, s.161-162).

Günümüz yönetim anlayışı; geleneksel yönetim anlayışından (emir-kumanda-kontrol) çalışanlara önem veren ve onun örgütsel-kişisel amaçlarının gerçekleşmesi ve başarısında sorumluluk yüklenmesine teşvik eden, gücü yaygınlaştırıcı yönetim ve organizasyon biçimlerine yönelmektedir (Çanakkale, 2001, s.50).

Yönetim anlayışındaki bu değişim, genel olarak aşağıdaki tablodaki gibi mukayeseli bir şekilde gösterilebilir (Güzelcik, 1999, s.94):

Tablo 1.1. Küreselleşme ve Değişen İşletmeler (Güzelcik, 1999, s.94)

Eski Tarz	Yeni Tarz
Yönetici toplum	Müteşebbislerden oluşan toplum
Yönetme	Liderlik
Sanayi toplumu	Bilgi toplumu
Resmi otorite	Gayri resmi güç ve etki
Karmaşık büro sistemleri	Basit temele yönelik iş esasları
Çok sayıda yabancı ekonomi sistemleri	Bir tek global ekonomi sistemi
İdari düzenleme	İdari koordinasyon
Bireyciliğe dayanan bağımsızlık	Kollektif dayanışma
Çok amaçlı organizasyonlar	Dinamik şebekeler
Parçalı şirketler	Birleştirici şirketler
Stratejik planlama	Stratejik yönetim
Müteşebbissel gelişmeler	Kurumsal gelişmeler
Organizasyonel himaye	Organizasyonel adaptasyon
Tasarım, yapısal kontrol ve işlevler	Kültür yaratımı ve yönetimi
Emek gücü	Beyin gücü
Geçerliliğini sürdüren başarılı geleneksel metotlar	Yeni yaratılan metotlar
Aldatıcı değişebilirlikler	Dengeli değişebilirlikler

### 1.3.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

Organizasyon yapısındaki bu değişim, yönetim anlayışını ve yöneticilik vasfını değiştirmiş, yöneticilik yerini, liderliğe bırakmıştır. Yönetici, örgütün elindeki kıt kaynakları (para, zaman, iş gören, makine ve malzeme) etkin ve verimli kullanarak, yöneltme ve planlama fonksiyonlarını gerçekleştiren kişidir. Liderlik ise, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Bu fonksiyonu yerine getiren kişi de liderdir (Özel,1995).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki fark da yöneltme ve planlama fonksiyonlarının yerine getirilmesi ile ilgilidir. Yöneticilerin çoğunun yöneltme ile planlamayı karıştırmalarına rağmen, bu iki kavram birbirinden farklıdır. Bir yönetim metodu olan planlama, tündengelimidir ve değişim yerine sadece düzenli olarak sonuçlar üretmek üzere tasarlanmıştır. Yöneltmek ise, tümevarımlıdır. Liderler verileri inceler, ilişkileri ve bağlantıların anlamını irdelerler. Kısaca liderliğin yöneltme tarafı, plan üretmez, sadece yeni stratejiler ve yeni ufuklar geliştirir (Özel, 1995).

Lider ve yönetici arasındaki farklar genel olarak tablo halinde aşağıdaki gibi gösterilebilir:

Tablo.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar (Ardıç, 1997, s.546)

LİDER	YÖNETİCİ
Liderler gücünü kişilerin etkilemelerinden ve kişisel ilişkilerinden alırlar.	Yöneticiler gücünü buldukları makamın gücüne güvenerek alırlar.
Başarı için insanlara dayanırlar.	Başarı için sisteme dayanırlar.
Bir örgütün her kısmında bulunabilirler.	Örgütün genellikle yüksek kademelerinde bulunurlar.
Ekibinde yer almak isteyen izleyicilere sahiptirler.	Kendilerine tayin etmiş oldukları astlara sahiptirler.
'Sana faydalı olacak olan...' sözleri görüşlerini ifade ederler.	'Bu senin işin' yaklaşımını benimserler.
Kendi tasarlamış oldukları hedeflerle örgütü daha iyi duruma götürürler.	Örgüt tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için gayret sarf ederler.
İnsanlara güvenirlirler.	Denetime güvenirlirler.
Doğru işleri yaparlar.	İşleri doğru yaparlar.
Sonuçlar için çalışır ve yenilik getirirler.	Kuralları izler ve uygularlar.
Örgütü görebildikleri en iyi toplu ihtiyaçlar için değişmeye uğraşırlar ve organizasyonu geliştirirler.	Örgütün şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar.
Değerler, taahhütler gibi diğer konular arası ilişkileri vurgulamaya meyillidirler.	Örgüt, koordinasyon ve fabrika, malzeme, insan gibi kaynak kontrollerini vurgulamaya meyillidirler.
Değişik yapmaya ve riske atılmaya meyillidirler.	Dikkatli hareket ederler ve kesin olmayanlardan korkarlar.
Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğinin hayalini kurarlar.	Kısa vadede başarılacak hedef ve amaçlara odaklanırlar.

#### 1.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin ortaya çıkışının, insanlık tarihi başlangıcına uzanması, liderlik konusunda birçok kuramsal yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Ceylan, 1997, s.314).

Geliştirilen liderlik yaklaşımlarının hepsinin de amacı liderlik kavram ve uygulamasını geliştirmektir (Howard, 1997, p.1).

### 1.4.1. Özellik Yaklaşımı

Liderlikle ilgili geliştirilen bu ilk yaklaşıma göre, insanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider olamazlar. Özellik yaklaşımını savunanlar, liderliği bazı bireylerin sahip olduğu, başkalarının sahip olmadığı bir yetenek özelliklerin bir bütünü olarak ele almışlardır. Bu yönde yapılan liderlik araştırmalarının çoğu, başarılı bir liderin niteliklerini veya izleyicilerden farklarını belirten bir grup liderlik özelliklerini bulmaya yönelmiştir (Ceylan, 1997, s.14). Bu özellikler fiziksel düşünsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir (Eren, 1995).

- Fiziksel özellikler:güçlülük, yaş,cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite
- Düşünsel Özellikler: zeka, dikkat, kararlılık, sorumluluk, bilgi, yetenek vs.
- Duygusal Özellikler: algılama, kendini kontrol etme, güven, hırs vs.
- Sosyal Özellikler: başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, dışa dönüklük vs.

Liderliği açıklamada özellik yaklaşımının önemli bir yeri olmasına rağmen yalnız başına belirleyici değildir. Liderler içinde bulunduğu gruptan, değişik üye ve görevin yapısından soyutlanamaz. Bu nedenle de bu ilişkileri açıklayan davranışsal liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Ceylan, 1997, s.14).

### 1.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşım, liderin özellikleri yerine grup üyelerine, yani izleyicilere karşı gösterdiği davranış üzerinde odaklanır (Ertürk, 1995, s.156). Davranışsal liderlik çalışmaları arasında; Ohio State Üniversitesi önderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mounton' un Yönetim Tarzı Matriksi, Mc Gregor' un X ve Y Teorileri, Likert' in Sistem 4 Modeli en önemlileridir.

Ohio State Üniversitesi Araştırmalarında, “kişiyi dikkate alma” ve “inisiyatif” olmak üzere iki bağımsız değişkenin önemli rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaların sonuçları şunlardır (Koçel,1989, s.427- 428):

- Liderin kişiye önem veren davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatife önem veren davranışları arttıkça, izleyicilerin de performansı artmaktadır.

Michigan Üniversitesi Çalışmaları sonucunda, işe yönelik ve personele yönelik olmak üzere lider davranışı ile ilgili iki ana kategori belirlenmiştir. Personele yönelik liderliğin ise daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır (Ertürk,1995, s.157).

Blake ve Mouton, liderin davranışlarında önem verdikleri faktörleri, “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” şeklinde iki grupta toplamışlardır. Ayrıca, bu davranışların derecelerini de gösteren bir matris elde etmişlerdir (Koçel, 1989, s.430).

Likert, Sistem 4 Modeli olarak bilinen çalışmasında liderlerin davranışlarını dört grupta toplamıştır. Likert’ in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 modeli bir yönetim tarzı ile, verimliliği düşük grupların da sistem 1 ve 2 modeli bir yönetim biçimiyle yönetildiklerini göstermiştir (Koçel, 1989, 432).

Liderliğe davranışsal yaklaşım, liderlik davranış kalıpları ve grup performansı arasında ilişkileri belirleme konusunda çok az başarı sağlamıştır. Başarı ve başarısızlığı etkileyen durumsal faktörlerin dikkate alınmamış olması da eleştirilen yanlarından birisini oluşturmuştur (Ceylan, 1997, s.315).

### **1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı**

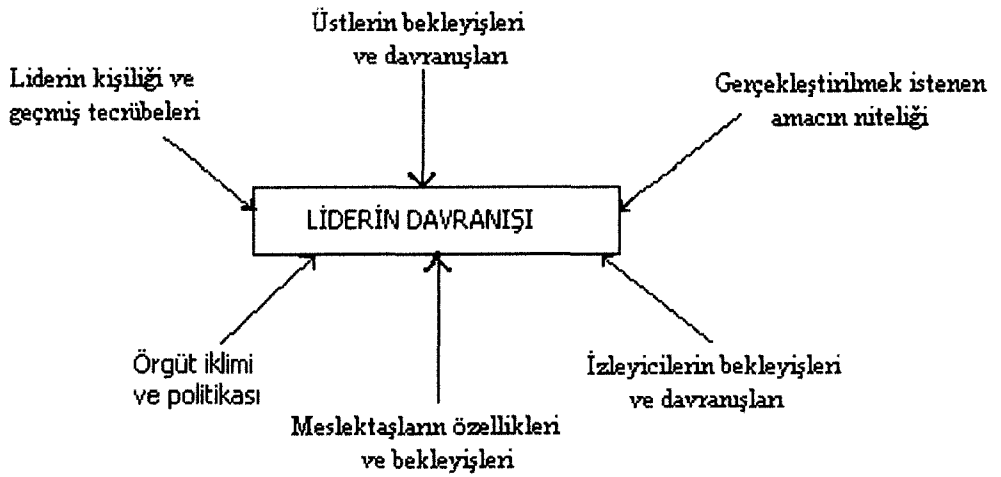
Bu yaklaşıma göre durum, liderlik davranışını belirler. Durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini ifade etmektedir. Bu durum ise genellikle yönetimde “tek ve en en iyi” yönetim biçiminin bulunduğunu savunan Davranış yaklaşımından farklılık oluşturmaktadır (Ertürk, 1995, s.159).



Bu kuramı temsil eden çalışmalar Fred Fiedler' in Etkin Önderlik Modeli ile House'un Yol - Amaç Teorisidir. Fiedler, liderin ve durumun özelliklerini ölçmek için ETA (en az tercih edilen iş arkadaşı) ölçeğini geliştirmiş, ilişkilere yönelik lider ile göreve yönelik lider kategorilerini geliştirmiştir. Bunlardan ilişkilere yönelik liderin daha yüksek ETA puanı aldığı görülmüştür. Fiedler'e göre liderin etkisi durumlara göre değişmektedir, dolayısıyla hangi liderlik tarzının daha iyi olduğunu içinde bulunulan durum belirlemektedir (Ceylan, 1997, s.316).

House'un Yol - Amaç Teorisi ise liderin gösterdiği davranışların astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu teoriye göre lider; çalışanlar üzerinde etkili olabilmek ve onların motivasyonlarını artırabilmek için emir verici, destekleyici, katılımcı ve başarı arayıcı lider olmak üzere bu 4 tip liderlik tarzından birini uygular (Zel, 1999, s.115). Lider, içinde bulunulan durumun özelliğine göre, bu liderlik tarzlarından birini sergiler.

Liderlik olayını, şartları da göz önüne alarak izah etmeye çalışan Durumsallık yaklaşımına göre, liderin etkinliğini ortaya koyan unsurlar şunlardır: gerçekleşmesi istenen amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin meydana geldiği organizasyonun nitelikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri (Ertürk, 1995, s.158). Tüm bu unsurlar aşağıdaki Şekil.1.1'de gösterilmiştir (Koçel, 1989, s.434).



Şekil 1.1. Liderlik Davranışı (Koçel, 1989, s.434).

Durumsallık yaklaşımı, kişilik özelliklerine önem vermeksizin, sadece durumun özelliklerini göz önüne alması nedeniyle eksik kalmıştır. Ayrıca içinde bulunulan durumu belirlemek, durumsallık değişkenlerini ölçmek bazen kolaylıkla mümkün olmayabilir.

#### 1.4.4. İşlemci ve Dönüştürücü Liderlik

J.M. Burns ve B.M. Bass tarafından geliştirilen bu yaklaşım, geleneklere ve geçmişe bağlı işlemci liderlik ile geleceğe, değişime ve reforma dönük dönüştürücü liderliği içerir. İşlemci liderlik biçimi çalışanları ödüllendirmeyi para ve statü aracılığıyla yaparken, dönüştürücü liderlik çalışanlarına bir görevin olduğunu ilham etme ve bir düşüce veya vizyona yöneltme ve yönlendirme ile yapar (Akbaba, 2003, s.3).

Dönüştürücü liderler, çalışanlarının sürekli büyümesini ve gelişmesini isterler. Lider astına, gelişme ve büyümesini teşvik için uğraştırıcı işler verir; astını iyi tanır ve onu yönlendirir. Akıl hocalığı dönüştürücü liderin astının gelişmesine bilgi ve tecrübesini kullanarak yardım etme sürecidir. Entellektüel teşvik, dönüştürücü liderin, problemlerin bilincinde olmak ve sorunların çözümündeki yeteneği ifade eder. Dönüştürücü liderler, astlarını gruptaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirirler (Ceylan, 1997, s. 319).

Lider, çalışanlar ile ilişkilerini, bir 'değiş-tokuş' süreci olarak görmektedir. Karşılıklı değişim ilişkisinde lider, iş görenlere görevlerinin gereklerini, kendilerinden beklenenleri ve bunları gerçekleştirdikleri takdirde karşılık olarak elde edeceklerini açıklamakta, çalışanların davranışlarına bağlı olarak onları ya ödüllendirmekte ya da cezalandırmaktadır. Bu değişimlere dayalı olarak yürütülen liderliğe işlemci liderlik denilmektedir.

Buna karşın dönüştürücü liderlikte ise ilişki, maddi öğeleri dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Bu değerler sorumluluk, doğruluk ve kararlılıktır. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüştürücü liderlikte liderler sahip oldukları kapasiteli



izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Lewis, Kunhert, 1987, p.650).

Dönüşümcü liderliğin temelinde daha çok takipçilerin ihtiyaç, inanç ve değerlerini taşıması yatmaktadır. İşlemci liderlik orta derece performans sağlamaya yönelik reçeteler sunarken, dönüşümcü liderlik yenilik ve değişim talepleriyle karşı karşıya gelen organizasyonları daha yüksek performansa ulaştırmaktadır (Luthans, 1992, p.285).

İşlemci liderler ise organizasyonla ilgili faaliyetleri iyileştirerek çalışanlarına yaptırmayı tercih ederler. Bu tavır geçmişte olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma yönünden faydalıdır. Ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır, atılım yoktur. İşlemci liderlik, durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlar açısından, olumlu sonuçlar veren uygun bir liderlik yaklaşımıdır (Conger,1999, s.10).

#### **1.4.5. Karizmatik Liderlik**

Karizma, bir liderin kendi davranış düşünce ve kişilik özellikleri aracılığıyla diğerlerinin davranışlarını, performansını, değerlerini ve düşüncelerini etkileme anlamındadır. Karizmatik liderler, izleyenlerinin alışılmışın dışındaki performans yüksekliğini geliştirirler. Onların gayelerini etkilerler, duygusal bağ kurarlar ve vizyonlarına bağlı kılarlar. İzleyenler, organizasyon misyonuna kendi kişisel ilgilerinden daha çok yoğunlaşırlar (Ceylan, 1997, s.319).

Karizma, hem bir misyonunu güçlü bir şekilde ifade edilmesi gibi liderin davranışına, hem de liderin yetkinliklerine duyulan güven gibi, onu izleyenlerin tepkilerine bağlıdır (Baltaş, 2002, s. 134).

Ties ve Byar (1986), yaptıkları çalışmada karizmatik lideri aşğıdaki özellikler doğrultusunda belirlemişlerdir (Cafoğlu, 1997, s.138):

- Olağanüstü yeteneklere sahip,
- Kriz durumları için radikal çözüm üretebilen,

- Takip edenler tarafından olağanüstü özelliklere sahip olarak algılanan,
- Yeteneklerinde süreklilik bulunan kişi.

Bütün bu özelliklerine rağmen karizmatik liderlikle ilgili olumsuz görüş ve yorumlar da söz konusudur. Liderin en temel özelliği çevresindekileri etkilemektir. Ancak karizma sahibi olan bazı liderler, izleyenleri etkileyerek onları yanlış yönlendirmişler ve büyük yıkımlara sebep olmuşlardır. İzleyenleri belirli ve gerçekçi bir amaca doğru yönlendirmek karizmadan daha önemlidir. Bir önemli olumsuzluk da karizmatik liderlerin dönemlerinin bitiminden sonrasında ilgilidir. Karizmatik liderlerden sonra gelen liderler genellikle onların yerlerini dolduramazlar; astlar bir önceki dönemde olduğu gibi kayıtsız şartsız itaate alıştıklarından, alınan olumsuz ve isabetsiz kararlar karşısında sessiz kalırlar, bu ise yeni yıkımlara yol açar, genel bir düzensizlik ortamı oluşur (Drucker, 1999).

## 1.5. Liderlik Tarzları

Tüm liderler insanları etkiler, ancak hepsi bunu kişiliği, çalıştığı organizasyon, kültürü vs. bazı etmenlere bağlı olarak, farklı biçimlerde yapar. Liderliğin temel prensipleri değişmez, ancak liderlik tarzları değişir. Başlıca beş liderlik tipi vardır (Dorman, 1999, s.193-207).

**1. Baskıcı Lider:** Güç, baskıcı (otoriter) liderde toplanmıştır. Bütün proje ve görevlerde son karar liderdedir. Baskıcı liderin baskın ve saldırgan bir kişiliği vardır. Emirleri verir, diğer kişiler itaat eder. Korku, tehdit ve ceza sistemi uygulanır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar. Sürekli işin başında olması gerekir. Bu liderlik modeli otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur (Dorman, 1999, s.195).

Bu liderlik modelinin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularının hiç dikkate almamasıdır. Bu durum, iş görenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşturur. Zamanla yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık gündeme gelir, yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır. Liderin doğal otoritesi gittikçe kaybolur (Eren, 1998, s. 411).

**2. Anlaşmacı Lider:** Bazı liderler, anlaşmaya varma hususunda rahatsızdır. Onlar için müzakere, kaybetmek istemedikleri şeylerden vazgeçmek anlamına gelir. Ancak anlaşmacı bir liderin tarzı değildir. Diğerlerinin kazanmasına yardımcı olan bir galibin tarzıdır. Başarılı bir anlaşmacı lider, her liderlik ettiğinde, herkesin kazançlı çıkacağı bir durum yaratmak ister. Kazançlı olmalarını istediği taraflar; organizasyon, takipçileri ve kendisidir. Organizasyonun gereksinimlerini ve takipçilerinin istediklerini muhakeme edildiğinde ve kendi arzularını iletebildiğinde bunu başarabilir.

**3. İkna Edici Lider:** Bazen bir lider, kendisini organizasyon ve takipçileri için en iyi olanı bildiği, ancak onların inancını henüz paylaşmadığı bir durumda bulunabilir. Böylesi bir durumda, ikna edici bir liderlik yaklaşımı gayet etkili olabilir. İkna edici lider, diğerlerinde kendisinininkilere benzer duygular uyandırmak amacıyla onlara hep sözlü hitaplar kullanır. İkna edici liderlik için temel noktalar; görüş, iletişim ve güdülenmedir. Organizasyon ve çalışanlar için liderin, değerli bir görüşü varsa, bu görüşü diğerlerine iletebiliyorsa ve onları harekete geçmek üzere güdülendirebiliyorsa, başarıya ulaşabilir.

**4. Örnek Olan Lider:** Örnek olma, insanlar üzerinde çok etkilidir. Gıpta edilen, olumlu bir davranış insanlarda benzer davranışı yapma arzusu oluşturur. Olumlu örnek, olumlu hareket doğurur. Çalışanlara örnek olmak, liderlikte büyük bir güce sahiptir. Lider, çalışanların isteklerini, görevlerini yerine getirmeleri hususunda emir vermez, itaat beklemez; onları duygusal yönlendirmeye motive eder, peşinden sürükler. Burada çalışanların lideri benimsemeleri, sadakat ve bağlılık geliştirebilmeleri için çok önemlidir.

**5. Güçlendirici Lider:** Liderliğin en yüksek biçimi, güç verici olanıdır. Güçlendirici lider, insanlarıyla arasında ilişki kurar, olumlu görüşünü onlara iletir, onları buna erişebileceklerine inandırarak güdüler ve başarıları için onlara donanım sağlar. Başarı için adaylarıyla ortaklık yapar.

Klasik bir lider en büyük önemi, gücünü koruma hususuna verir. Ona tutunma arzusundadır, zira bunu sınırlı yeri doldurulamayacak bir kaynak olarak

görür. Sonuç olarak, onu istif eder ve gücün getirdiği ayrıcalıkları elden çıkarma konusunda da aynı ölçüde isteksizdir.

Diğer yandan güçlendirici lider, sahip olduğu gücü alır ve onu çalışanlarına verir. İnsanları güç ve sorumluluk taşıyacak biçimde eğitir ve geliştirir, sonra da onlara otorite verir. Etrafındaki insanlar, onun başarısını paylaşır. Güçlendirici liderin, göze çarpan 6 liderlik özelliği bulunur (Dorman, 1999,s. 203-207):

1. **Vizyon sahibidirler:** Bir vizyonu olmayan ve ona inanmayan liderlerin, diğerlerini işe alması veya güçlendirmesi için neden yoktur. Vizyon ne kadar büyükse onu gerçekleştirmek için diğerlerinin yardımına o kadar gereksinim bulunur. En büyük liderlerin, kendi kendilerine gerçekleştirebileceklerinden çok daha büyük bir vizyonları bulunur.
2. **İnsanlara inanırlar:** İnsanlara inanmadan onlara güç veren bir liderlik mümkün değildir. Liderler, özünde insanları seven ve onlara yardım etmek, onların yardımını almak isteyen insanlardır. Ancak burada önemli olan husus liderin, başkalarının kendine yardım edebileceğine inanmasıdır ki ancak bu şekilde başkaları lidere gerçekten yardım edebileceklerdir.
3. **Kendi kendilerinden hoşnutlular:** Güçlendirici liderin sahip oldukları gücü kolayca başkalarıyla paylaşabilmelerinin bir nedeni, kendi kendilerinden hoşnut olmalarıdır. Kendi güçlerinden ve zayıflıklarından haberdardırlar ve kendilerinden memnundurlar. Güç verdikleri insanlardan biri tarafından geçilme gibi bir korkuları -ki bu her zaman olasıdır- hiç yoktur.
4. **İnsanları güçlendirirler:** Diğerlerinin büyümesine ve daha iyi olmasına yardım etme arzusu, güçlendirici liderin hedefleri arasındadır. Kuvvetlerine erişinceye, kendi alanlarında büyük lider oluncaya kadar diğerlerine yardım edebilme yolları ararlar.
5. **İnsanları geliştirirler:** Kendi yetkilerini başkalarıyla paylaşma istekleri, gelişmeci liderin takipçilerine hizmet etme arzusunu gösterir. Dünyalarını, başkalarına yardım ederek iyileştirebilmeyi umarlar.

**6. Çok başarılıdır:** Güçlendirici liderler, en üstün liderlik prensiplerinin tümünün yaşayan örnekleridir. Lidere en yakın olanlar, onun başarı düzeyini belirlerler. Başkaları ile onlar öncülüğüyle çalıştıkları için gayretleri katlanmaktadır.

Tablo.1.3. Liderlik Tarzlarının Mukayesesi (Dorman, Jim, 1999, s.206)

LİDERLİK YÖNTEMİ	GEREKEN	SONUÇ	OLASI BAŞARISIZLIK
Baskıcı	Takipçilerin körü körüne itaati	Anında hareket	Olumsuz tepki ve büyük oranda eleman değişimini yol açar
Anlaşmacı	Karşılıklı zafer	Girişimcilik	Bir taraf çalışmıyorsa, diğeri kaybeder
İkna edici	Güdümlendirebilme yeteneği	Kazançlı Çıkan tutumlar	Güdümlendiren gelmemişse, hiç bir şey olmaz.
Örnek olan	Takipçiler için zaman	Sadakat ve bağlılık	Lider düşerse, Takipçiler daha Büyük zarar görür.
Güçlendirici	Zaman ve olanak Yatırımı	Olağanüstü Başarı	Geliştiren takipçilere bağımlı hale gelebilir.

Eski liderlik yaklaşımlarının ana unsurları, denetim, emir ve tahmin iken yeni yönetim liderlik yaklaşımında bu unsurlar “tanıma, yaratıcılık ve güçlendirme” olarak kendini göstermektedir. 19.yy.’ın klasik liderleri bürokratik yapı içerisinde denetim, emir verme ve tahmin gibi liderlik araçlarını kullanarak belki devirlerinde başarılı olmuşlardır, ama bu araçlar yeni yönetim yapısı içerisinde daha fazla etkili olamayacaklardır (Bennis ve Townsend, 1996,).

Bennis ve Townsend (1996) yeni liderlik unsurları aşağıdaki gibidir (Cafoglu, 1997, s.135):

1. Tanıma: Bünyesine birçok anlamlar atfedilen tanıma, kendine haslık, örgütün tuttuğu yolu, örgüt içindeki kişilerin kendini anlamlı bulması, ödül sisteminin adaletli bir şekilde uygulanması, örgütün vizyonu ile uyumu kavramlarını bünyesinde taşımaktadır.

2. Yaratıcılık: Bağımsızlık, doğru şey yapmak için izne ihtiyacı olmamak şartlarını taşır .Yaratıcılık unsuru lidere değişim düşüncesi kazandırır.

3. Güçlendirme: Örgüt üyesine kendi çalışma alanı içerisinde,yöneticisine gitmeden karar alma yetkisi vermek olarak tanımlanan güçlendirme, insanlarda var olan bilgi ve çalışma azmini ortaya çıkarmaktadır.

Bireylerin haklarına, kabiliyetlerine ve arzularına saygı gösteren bir çok iş idarecisinin kontrolündeki liderlik, insanları yönetmekten, onları motive etmeye doğru geliştirmiştir (Hackman, Silva, 1990, s.322).

Liderin görevi, dürüstlüğe ve güçlendirmeye değer veren bir örgüt kültürü yaratmaktır.





## 2. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK UNSURLARI, TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

### 2.1. Güç Tanımı ve Özellikleri

Güç kavramıyla ilgili olarak birçok tanım yapılmıştır. Artan (2000) gücü, bir kişi veya grubun diğer kişi veya grubu etkilemesi veya onlara hükmetmesi, davranışlarını kontrol etmesi ya da istediğini yaptırabilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle güç, etkileyen kişinin bir veya daha fazla hedef kişinin tutum ve davranışları üzerindeki potansiyel etkisidir (Yukl, 1989, p.14).

Güçle ilgili tanımlardan hareketle güç kavramının karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kutaniş, 2003, s. 145):

- Güç sosyal bir kavramdır. Bir birey diğer insanlar üzerinde bir güce sahiptir. Güç kavramı insanlar arası etkileşimi karakterize edene bir kavramdır.
- Güç kesin veya değiştirilemez değildir. Bireysel değişimler ve durumlarda olduğu gibi dinamik ilişkileri içerir. Örneğin A, B'nin gözetimcisi olduğu bir durumda A genelde B'nin davranışlarını etkileme gücüne sahiptir.
- Güç, her zaman için bir felsefe ya da fikirler sistemine dayanır. Eğer bunlar yoksa, güce dayalı kuruluşlar etkin olmaktan çıkar, gücü elinde bulunduran kimsenin yerini başkası alır (Elma, Demir, 200, s. 72).
- Güç her zaman için bir sorumluluk alanıyla karşı karşıyadır. Yani etkili bir güç sahibi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmekten sorumludur (Elma, Demir, 200, s. 72).
- Güç ve otorite kavramı yakından ilgili görülmekle birlikte aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir.

#### 2.1.2. Güç, Otorite ve Etkileme Kavramları

Güç, tanımlardan da görüldüğü üzere otorite, etki ve diğer bazı kavramlarla ilişkili olduğu için anlaşılması zor bir kavramdır. Güç sahibi olma ihtiyacı, başkalarını kullanma ve onlar üzerinde üstünlük kurma ihtiyacı olarak tanımlanır.

Buna göre güç sahibi olan kişi başkalarını kullanma ve değiştirme hakkına sahiptir (Kutaniş, 2003, s. 145-146).

Otorite ise, kurumlaşmış gücüdür. Otorite hiç görünmeyen gücün, görünen kısımdır. (Griffits, 1956, s.148). Otorite rgtlerde, doğruyu takdir etme hakkını kullanabilme, harekete geçirebilme, sıraya koyabilme, kendinden alttakilerin hareketlerini kontrol edebilmedir (Elma, Demir, 2000, s.73). Otorite gücü meşrulaştırır ve bir gücü kaynağıdır (Kutaniş, 2003, s.146). Bu gücün ödül ve ceza verme, değişiklik yapma hakkı olduğu astları tarafından kabul edilir (Elma, Demir, 2000, s. 73). Gücü, çalıştırmak, tamamlamak, harekete geçirmek yeteneğidir. Gücü, otorite değildir; fakat bütün otorite yapılarının arkasında bir gücü vardır (Griffits, 1956, s.148).

Etki, genellikle gcten daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Etki diğer insanları tatmin ve performanslarını değiştirmek gibi genel yollarla onları yönlendirme kabiliyetini de kapsar (Kutaniş, 2003, s. 146). Fiil kullanmak gerektiğinde gücü değil etkiyi kullanırız. Zira gücü olacak Őeylerin yapılmasına niyet etme hakkıdır. Oysaki etki, gücün uygulanmasına davranışsal tepkidir (Elma, Demir, 2000, s. 65).

### 2.1.3. Liderlik Gücünün Kaynakları

Lider, başkalarının etkileyebildiği ölçüde gücü sahibidir. Bir bireyin ya da grubun başka bir bireyi veya grubu etkileme süreci çeşitli sosyal gücü kaynakları kullanarak gerçekleştirilebilir. French ve Raven (1959), yöneticinin astı üzerinde etki uygulayabileceği beş gücü biçimini belirlemişlerdir.

**1. Zorlayıcı gücü:** bu gücü eşitidi French ve Raven (1959), tarafından temeli korkuya dayanan gücü olarak tanımlanmıştır. Çalışanlar bu güce itaat etmedikleri takdirde olumsuz sonuçlarla karşılaşacakları korkusuyla uyum gösterirler. Bu gücü, acı vermek gibi fiziksel veya psikolojik bir Őiddet uygulanması, hareketi kısıtlayarak hayal kırıklığı oluşturma veya temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları üzerinde zor kullanarak kontrol uygulama gibi durumları içerir. Örgütsel düzeyde, işine değer veren bir astını işten çıkartabilen, görevini geçici olarak durdurabilen veya terfisini engelleyebilen, astına onun hoşlanmadığı bir işi yükleyebilen yöneticinin o ast

üzerinde zorlayıcı gücü vardır (Yukl, 1989, Robbins, 1998). Zorlayıcı güç, insanlar üzerinde sık sık kullanıldığı zaman onları rahatsız eder, kontrolü de güçleştirir (Kutaniş, 2003, s.148).

**2. Ödüllendirme Gücü:** Zorlayıcı gücün tam tersi ödüllendirme gücüdür. İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine uyarlar. Bu nedenle bireylerin değerli ve fayda sağlayacak şeyleri diğer bir ifadeyle ödülleri dağıtan kişi, onlar üzerinde güç sahibidir (Kutaniş, 2003, s.148). Ödül ve zorlayıcı güçler, itaati gerçekleştirmede kullanılan etkili yöntemlerdir, ancak bu yöntemler kullanılırken hangi birey için neyin ödül veya ceza olacağına isabetli karar vermek gerekmektedir. Çünkü bir kişi için ceza veya ödül olarak algılanan bir şey diğer kişi için farklı bir anlama gelebilir (Tornow, 1971).

**3. Meşru Güç:** Örgütsel kaynaklıdır ve kişinin bulunduğu mevki sonucu sahip olduğu güçtür. Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla organizasyondaki belirli kademelerin, belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir (Koçel, 1989, s.386). Ancak meşru otoriteye gösterilecek itaat o mevkiinin sağladığı hak sınırları içerisinde kalan bir talep içindir. Yönetici tarafından talep edilen durum, mevkiinin kendisine verdiği yetki ve hakların dışına çıktığı anda itaat yerine direnç gösterilebilir.

**4. Uzmanlık Gücü:** Bu güç eğitim, tecrübe, özel yetenek veya bilgi sayesinde elde edilir. Problemleri çözme ve önemli görevleri icra etme konusundaki uzmanlık lider için önemli bir bireysel güç kaynağıdır. Örgütler teknolojik bakımdan karmaşık hale geldikçe örgüt üyelerinin uzmanlık gücü, diğerlerini etkilemek bakımından daha önemli olmaktadır; çünkü işler daha fazla uzmanlık gerektirdikçe, amaçlara ulaşabilmek için uzmanlara bağımlılık artmaktadır (Robbins, 1986). Uzmanlık gücü genellikle nadir alanlarda sahip olunan bilgiden kaynaklanır (Kutaniş, 2003, s.148). Bu güç mevkiden bağımsızdır. Liderlerin uzmanlık güçlerini korumaları için eğitim sürecine devam etmeleri ve deneyimlerini artırmaları gerekmektedir.

**5. Özdeşlik Gücü:** Bu güç kaynağını liderin özelliklerinden alır. Bir bireyde, diğer kişinin çok beğendiği, çekici bulunduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya benzemeye çalışıp o kişiyle bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür. Birçok yöneticinin özdeşlik güçlerini kullanarak, kendilerini çalışanlara sevdirek onları etkileyebilme yeteneğini kazandıkları görülmektedir (Kutaniş, 2003, s.149).

Lider açısından bu güç kaynaklarına bakıldığında, lideri bulunduğu mevkiye getiren öncelikle kişisel güçlerdir. Lider, örgütsel güçleri kullanarak daha güçlü yeni bir liderin ortaya çıkmasına kadar, durumunu ve mevkisini güvence altına almakta ve etkisini sürekli kılmaktadır. Konuya yönetici açısından yaklaşıldığında ise yöneticinin gücünü temelde hiyerarşik mevkisinden kaynaklanan örgütsel güçlerden aldığı, ancak yöneticinin yönetim işlevini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için bir miktar uzmanlık bilgisine sahip olması gerekmektedir. En az ihtiyaç duyduğu güç ise özdeşlik gücüdür (Stoner, Wanker, 1986).

#### **2.1.4. Liderlik ve Güç İlişkisi**

Liderlik ve güç kavramları birbirleriyle yakından ilişkilidir. Liderler gücü, grup amaçlarına ulaşmanın bir aracı olarak görürler. Güç ve liderlik arasındaki farklar daha ziyade amaçların uygunluğu ile ilgilidir. Güç için amaçların uyumlu olması gerekmezken, sadece bağımlılık olması yeterlidir. Liderlikte ise liderin ve onu izleyenlerin amaçları arasında bir uygunluk olması gerekir. İkinci fark ise etkinin yönü ile ilgilidir. Liderlik, bir kişinin emrindeki kişiler üzerinde, yukarıdan uyguladığı etki olarak yoğunlaşır. Liderlik, gücün tersine yatay ve aşağıdan gelen etki biçimlerinin önemini en aza indirir. Bir başka fark ise iki kavram hakkındaki araştırmaların yönü ile ilgilidir. Liderlik araştırmalarının çoğu, karar alma süreci destekleme gibi tarz üzerinde yoğunlaşırken, güç hakkındaki araştırmalar daha geniş bir alanı kapsamakta ve itaat sağlama taktikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kutaniş, 2003, s. 146 ).

Gücün en önemli yönü gücün bağımlılığın bir işlevi olmasıdır. Bir kişinin diğer bir kişiye olan bağımlılığı ne kadar fazla ise bağımlı olan kişinin üzerindeki gücü de o kadar fazladır (Kutaniş, 2003, s.146). İki taraf arasındaki bağımlılık ilişkisi,

bir tarafın bağımlılığı, diğerinin sahip olduğu sonuçların değeri oranında artar ve aynı sonuçların alternatif kaynakları bulunduğu oranda da düşer. Teoriye göre, A-B ilişkisinde A'nın gücü B'nin A'ya olan bağımlılık derecesine eşittir. Yani A'nın B üzerinde B'nin A'ya bağımlı olduğu derecede gücü vardır. Eğer A ve B birbirlerine eşit derecede bağımlıysa A-B ilişkisinde güçler dengededir. Eğer A, B'den daha az bağımlıysa ilişkide güç dengesizliği vardır ve A'nın güç avantajı söz konusudur (Molm, 1988).

Güçlendirici lider, çalışanları ile kendi arasında bağımlılık yarattığı ölçüde güç sahibidir.

## 2.2. Güçlendirici Liderlik Tanımı ve Özellikleri

Liderlik ve liderlik yaklaşımında bilimsel literatürde çok fazla makale yayımlanmasına karşın güçlendirici liderlik konusunda hemen hemen hiç çalışma yapılmamıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda güçlendirme ve liderlik arasındaki bağlantılar incelenmiş ve güçlendirilmiş yapıda liderin, liderlik tarzının koçluk biçiminde olması gerektiği öne sürülmüştür.

Güçlendirici liderlik, bu yeni liderlik eğilimleri içinde çağdaş organizasyonların ihtiyaç duyduğu lider yönetici özellik ve davranışlarının sergilenmesini içeren ve yöneticilerin liderlik becerilerinin geliştirilmesin en etkin biçimde sağlayan, diğer yaklaşımlara göre daha anlamlı ve etkin bir liderlik yaklaşımı geliştirme tekniğidir.

Liderliğin en yüksek biçimi güç verici olandır. Güçlendirici lider çalışanları ile arasında ilişkiler kurar, olumlu görüşünü onlara iletir, onları buna erişebileceklerine inandırarak güdüler ve başarımları için onlara donanım sağlar.

Diğer yandan güçlendirici lider, sahip olduğu gücü alır ve onu çalışanlarına verir. İnsanları güç ve sorumluluk taşıyacak biçimde eğitir ve geliştirir, sonra da onlara yetki verir.

Güçlendirici liderin etkinliğini çalışanlarıyla olan ilişkileri belirler. Etkin bir Güçlendirici liderin (Koçun) özellikleri şöyle sıralanabilir (Erdoğan, 1997, s. 427):

- Çalışanların işlerinde gelişmeleri için yönetici samimi ve bencillikten uzak bir şekilde yardımcı olmalıdır.
- Etkin bir koçluk için yönetici astlarını her bakımdan yakından tanımalıdır.
- Yönetici takımın saygısını kazanmalı ve sürdürmelidir.
- Yönetici, yaparak öğrenme imkanı vermelidir.
- Çalışanların problemlerini çözmeye yardımcı olacak soruları sormalıdır.
- Plan hazırlanarak, amaçlar açık olarak belirlenmeli ve alt amaçlar tesis edilmelidir.
- Hatalar, tecrübe ve gelişme imkanları olarak görülmelidir.

Yönetim yerine yönlendirmenin önem kazandığı günümüzde, kumanda ve kontrol yerine, destekleme ve kolaylaştırmayı esas alan güçlendirici (koçluk) liderlik anlayışı, örgütlerde uygulanmaya başlayan yeni bir yönetim ve yönetici geliştirme tekniğidir. Bu teknik belli aşamalardan oluşmakta ve her aşamada ast ile üstün karşılıklı paylaşma ve etkileşime dayanmaktadır. Güçlendirici liderliğin esası, çalışanın güçlendirilmesi yoluyla örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılması olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 1997, s.427).

Güçlendirici liderin amacı (Farkes,1995), aşağıdaki ilkeleri gerçekleştirmek olmalıdır (Cafoğlu, 1997, s.136):

- Kararlarını bilgi ile temellendirmek.
- Çalışanlar için koç, rehber, kolaylaştırıcı ve yardım edici olmak.
- Yapılan işlere aktif olarak katılmak.
- İnsanların kendilerine işle bütünleştirmelerine sağlamak
- Çalışanların kendilerine güven oluşturmalarını sağlamak.
- Minnet duygularını ifade etmek.

Güçlendirici liderin en büyük amacı çalışanlarını güçlendirmek, onları yönetime katılma ve sorumluluk almaları konusunda motive etmektir.

## 2.2.1. Güçlendirici Liderlik ile Klasik Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Klasik liderlik esasında liderlik veya takipçiler değil de liderler hakkındadır. Klasikçiler şahsi kazanç veya kurumsal hedeflere odaklanan metodları, daha fazla kollektif olanlara tercih ederler. Yukarıdan aşağı doğru olan liderlik modeli eşitlikçi veya işbirlikçi olandan yani aşağıdan yukarıya doğru olan yönetim biçimine göre daha çok tercih edilir. Klasik liderlik eğitimsiz ve motive edilmemiş çalışma ortamı için gerekli olan huzur ve düzeni sağlar. Üretim alanında klasik liderlik, karların yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi için gereklidir. Klasik liderlikten de bu amacın gerçekleştirilmesi beklenir, gerçi bir yere kadar da gerçekleştirmiştir (Crawford, Brungardt, 2000).

Klasik liderlik yüzyıllarca büyük bir öneme sahip olmasına karşın, günümüzde hızla değişen çevre şartlarında başarılı olmak için yeterli değildir. Gittikçe genişleyen bürokrasi ve onun düzen dayatmasıyla modern işletmeleri geriletmektedir (Crawford, Brungardt, 2000). 1980 ve 1990'larda klasik liderliğe karşı büyük bir tepki doğmuş ve bu liderlik biçimi önemini yitirmeye başlamıştır. Böylece güçlendirici liderlik, bu ortamda dağılmak üzere olan geleneksel organizasyonlar ve onların liderleri için yeni bir umut ve imkan sunmuştur (Katzenbach, 1998).

Gelişen pazar ve küresel rekabetin, değişen taleplerin, yeni mikro-ekonomik eğilimlerin, teknolojik değişikliklerin ve demografik yer değişikliklerinin yaşandığı iş çevresinde yarışabilmek, hatta varlığını sürdürebilmek için, büyümeyi garanti altına alacak şekilde kaliteyi artırmak ve maliyetleri azaltmak için güçlendirici liderlik bir zorunluluktur. Bu değişim ortamında güçlendirici liderin sorumluluğu artık değişimi daha ileriye götürmek için gereken öngörü ve enerjiyi göstermesidir. Bu yeni liderlik anlayışı liderlerin eski geleneksel rollerini bırakmalarını ve kurumlarını gerçek değişime geçiş sürecini yönetmelerini gerektirmektedir (Crawford, Brungardt, 2000).

Güçlendirme sebebiyle klasik liderlik yaklaşımı değişime uğramıştır; rutin işler bırakılmış, yeni sorumluluklar ortaya çıkmıştır. Liderler kontrol yerine, örgüt

amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca onlar, örgütlerini kural ve yapılara değil, duygu ve düşünceler yoluyla şekillendirmektedirler (Howard, 1994).

Klasik liderlik ile güçlendirici liderlik arasındaki farklılıkları şu şekilde sıralamak mümkündür (Howard, 1994):

1. Klasik lider emredilmiş sadeci bir tane “en iyi yol” olduğunu kabul eder. Güçlendirilmiş lider ise, iş birimi misyonunu başarmak için sürekli yeni ve daha iyi yollar araştırır. Bu anlamda daha mükemmel geleceği hayal eder, gerek geçerli paradigmalara kullanarak gerek de düşünceleri iyileştirmeyi teşvik ederek işi en iyi şekilde yapmak için değişik kaynaklar arar ve kullanır.

2. Klasik lider iş görenlere ne yapılması gerektiğini söyler ve itaat bekler. Aksine, güçlendirilmiş lider iş grubunun nerede yönetileceğini ve değerleri örneklerle açıklar, konuyu aydınlatır. Güçlendirilmiş lider uyumu talep etmez, sorumluluğu teşvik eder. Ayrıca, o, bir güven ve itibar örneğidir: güven verici öncelikleri ve değerleri açıklığa kavuşturur.

3. Klasik lider kendini ödüllendirir, iş göreni ise, cezalandırır. Güçlendirici lider ise çalışanlarına sürekli güven verir ve yardımcı olur. Bunun dışında iş görenin başarılarını kutlar, onun düşüncelerini daha üst yönetime bildirir, bir nevi onu savunur.

4. Geleneksel veya klasik lider karar vermeyi yönetim üstünlüğü olarak görür ve onu kendinde tutar. Güçlendirilmiş lider ise ferdi gelişme ve öğrenme ile kendine yeterli olmayı öğrenmekte başkalarına yardım eder. Bunun dışında, o, bir takım kurucusudur.

5. Son olarak, klasik lider kendi birimini diğer birimlere karşı kapalı tutarak korur. Güçlendirilmiş lider ise çalışanlara kaynaklar temin eder, gelişim engellerini ortadan kaldırır, diğer iş birimleri ve dış ortaklarla iletişim köprüleri kurar.



Tablo 2.1. Klasik ve Güçlendirici Liderlik Arasındaki Farklar (Howard, 1994)

Geleneksel / Klasik Lider	Güçlendirici Lider
Emirlere tabidir.	Vizyon sahibidir.
Tutucudur.	Değişimcidir.
İtaat edilmesini ister.	Teşvik edicidir.
Yargıçtır.	Güven örneğidir.
Karar vermeyi paylaşmaz.	Çalışanı savunur.
Koruyucudur.	Takım kurucudur.
	Kolaylaştırıcıdır.
	Partnerdir.

### 2.3. Güçlendirici Liderlik Davranışları

Güçlendirme, bir yöneticinin çalışanlarıyla güç paylaşımını içeren bir süreçtir (Conger, Kanungo, 1988). Güçlendirmenin kapsamında yer alan yetki devri, sırasıyla yeterlilik, bağımsız karar alma ve etki ile ilgili olan görev değerlendirmelerini etkileyerek, kişisel motivasyonu artırır. Yetki devri, güçlendirici lider davranışı boyutları arasında yer almaktadır (Konczak, Stelly, Trusty, 2000).

Güçlendirici lider davranışının ikinci bir boyutu, faaliyetlerin sonuçları yani sorumluluğu ile ilgilidir. Ford ve Fottler'a (1995) göre, güçlendirme, gücü yeniden tekrar dağıtır, ama aynı zamanda faaliyetlerin sorumluluğunu kişilere ve takımlara yükleyen bir mekanizma sağlar. Tannenbaum (1986), kontrolü, çalışanın yaptığı işlerin sonuçlarını saptama, olayların sebeplerini belirten bir temsilci rolü oynama ve etki sahibi olma yeteneği olarak tanımlamıştır (Konczak, Stelly, Trusty, 2000).

Güçlendirmenin, üst düzeyde kendi kendine karar alma, sorumluluk yüklenme anlayışıyla ilgili olduğu gibi, yöneticilerin çalışanların bağımsız karar verebilmelerini teşvik etmeleri de güçlendirme sürecinde önemli bir unsurdur. Bu yüzden çalışanların kendi kendine karar almalarının teşviki de güçlendirici lider davranışının bir boyutu olarak tanımlanmıştır. Kendi kendine karar alma, kendi kendini yöneten takımların yine kendi kendilerine problem çözmelerinin teşvikinden

ayrı başka bir boyut olarak varsayılmıştır. Kendi kendine karar alma; plan, amaç ve prosedürlerin etrafında gelişen karar verme ile ilgili olmasına rağmen, kendi kendine problem çözmenin teşviki, iş sürecindeki problemlerin tanımlanmasında inisiyatif alınması ve bu problemleri düzeltmek için adımların atılması ile ilgilidir (Konczak, Stelly, Trusty, 2000).

Beceri geliştirme konusunda, yöneticinin rolü yönetmekten ve kontrol etmekten ziyade, kolaylaştırıcıdır. Liderin zamanının önemli bir bölümünü, çalışanların, güçlendirme çabalarını destekleyecek gerekli becerileri geliştirmelerini sağlamak için uygun bir eğitim süreci geçirmelerine ayırmıştır (Wellins, Byham, Wilson, 1991). Buna göre bilgi paylaşımı ile beceri geliştirme de güçlendirici lider davranışını boyutları arasında yer almaktadır.

Yenilikçi performans için koçluk olarak tanımlanan güçlendirmenin son bir boyutu da hesaplanmış risk alımını ve yeni fikirleri teşvik eden, performans geri beslemesini sağlayan hata ve eksikliklerin öğrenmeyi bir fırsat olarak gören lider davranışlarını içerir (Konczak, Stelly, Trusty, 2000).

Güçlendirici liderin, güçlendirme davranışlarının tanımı konusunda çok az araştırma yapılmış olmasına karşın bu davranışlar, 5 boyutta incelenebilir (Ceylan, Keskin, 2002).

### **2.3.1. Yetki Devri**

Güçlendirici lider davranışının birinci boyutta yetki devri olarak belirtilmektedir (Thomas, Velthouse, 1990, s.666-681). Yetki devri operasyonel veya yönetsel karakterde bir ya da birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir veya birkaç asta verilmesidir (Wells, 1993, p. 12). Bir örgütü etkili kılmanın en iyi yolu yetkilerin devredilmesidir.

Yetki devri, uzun dönemde sonuçlar sağlayan yüksek performanslı bir liderlik davranışdır. Yetki devri sadece rutin görevleri devretmek değil, özel projeleri paylaşmak ve bu projelerin etkin bir şekilde tamamlanmasını sağlamak içindir (Ardıç, Yenigün, 1997, s. 555). Yetki devrini gerekli kılan çok sayıda neden

bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi zaman baskısı ve astlardan etkili olarak yararlanma isteğidir. Breyman, Fink (1989), yetki devrini gerektiren nedenleri şöyle sıralamaktadır (Elma, Demir, 2000, s.188):

1. Yöneticinin işini kolaylaştırması,
2. Sürekli yinelenen veya ayrıntılı görevlerle vakit harcamaktan çok, diğer önemli etkinlikler üzerine yoğunlaşılması,
3. Her şeyi kendileri yapmaya çalışan yöneticilerin, gereksiz yere ağır yükler yüklenmesi ve insan kaynaklarını etkili kullanmada başarısızlığa uğramalarının önüne geçilmesi isteği.

Yetki devri, astlara beceri kazandıran bir süreç olup, astların becerilerinin geliştirilmesi ile ilgili olarak üç önemli sonucu vardır (Uris,1998):

- Sorumluluk duygusunun geliştirilmesi,
- Anlama düzeyinin geliştirilmesi,
- İş doyumunun artması.

Yetki devri, gücü ve otoriteyi diğer grup üyelerine emanet eden ve böylelikle grup üyelerine liderin vekiliymiş gibi davranmalarını sağlar. Bunun anlamı ise astları çalıştırmak, motive etmek, ellerindeki görevi başarmalarını sağlamak için onları eğitme çabasının başarıyla neticelenmesi için sorumluluk ve görev devretme gibi sürekli devam eden bir süreçtir (Ardıç, Yenigün, 1997, s. 555). Her ne kadar yetki devri pratik yarar açısından yöneticiye daha fazla zaman, enerji, önceliklere yoğunlaşma gibi faydalar sağlasa da aynı zamanda çalışanlara da kendini yetiştirme-geliştirme ve karar verme özerkliğini tanımaktadır (Elma, Demir, 2000, s. 188-189).

Bir örgütte bütün bu faydalarına rağmen, yetki devrinin gerçekleştirilmesinin önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Yetki devrinin önündeki bu engeller örgütsel, yönetsel, çalışanlardan ve durumdan kaynaklanan engeller olmak üzere 4'e ayrılmıştır. Bu engeller aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Wells, 1993, s. 49-63):

Tablo 2.2. Yetki Devrinin Engelleri (Wells, 1993, s. 49-63)

Örgütsel Engeller	Yönetsel Engeller	Elemanlardan Kaynaklanan Engeller	Durumsal Engeller
* Yetki devredilecek kimsenin bulunmaması * Politika ve prosedür yetersizliği * Rolün belirgin olmaması	*'Yönetsel rahatlık' alanlarını koruma *Çalışanların yetersizliği korkusu *Her şeye kadir yönetici efsanesi *Astların yetkinliğinden korkmak *Yöneticinin kendine güvensizliği *Kontrolü kaybetme korkusu	* Yetenek eksikliği * İlgi eksikliği	* Müşteri beklentileri * İşin yapısı

Yukarıda belirtilen engellerin belki de en önemlisi ve en çok karşılaşılanı güvensizliktir. Yöneticinin astlarının yeterliğine, kişiliğine, deneyim eksikliğine vb. olan güvensizliği yetki devretmeye ilişkin tutumunu büyük ölçüde etkiler. Güven olmadan yetki devri başarıya ulaşamaz, ulaşılsa bile belli bir noktada tıkanıp kalır. Yukarıdaki diğer tüm faktörler de yetki devrini engelleyici birer işleve sahip olabilmektedir (Elma, Demir, 2000, s. 190)

Yetki devrettikten sonra yöneticinin görevi bitmemekte, astına devralınan yetkinin nasıl kullanılacağı konusunda yardımcı olması gerekir. Bu yardım kolaylaştırma ve astın sorumluluk duygusunun gelişmesine yardım edecek bir liderlik tarzı içermelidir.

### 2.3.2. Sorumluluk

Bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları ya da ödevleri yapma görevidir (Hicks, 1975, s. 345). Örgütlerde sorumluluk, bir kişinin örgütsel faaliyetleri, görevleri yerine getirme olayıdır. Örgütlerde görev alan her kişinin bazı sorumlulukları vardır, zira herkesin yapısal bir fonksiyonu mevcuttur (Eren, 1998, s.107). Sorumluluk, bireyin kendisine verilen görevleri yerine getirme yükümlülüğü olarak da tanımlanabilir (Üsdiken, 1977, s.12). Yetki devrinin iki temel kavramından birincisi yetki, diğeri ise sorumluluktur. Yetki, bir işi yaptırma hakkıdır. Sorumluluk ise kullanılan yetkinin sonuçlarına katlanmaktır (Dawson, 1995, s.258). Yetki devrinin başarısı her iki unsur arasındaki dengenin etkili bir biçimde kullanılmasına bağlıdır. İyi bir lider sorumluluktan korkmayan kişidir. Emrindekilere güven vermelidir. Bunun için şu noktalara dikkat etmesi gereklidir:

- Emrindekilerin özel işlerine ilgi göstermek,
- Emrindekilere fikir sormak ve uygun olanlarını uygulamak,
- Emrindekilere nazik davranmak,
- Örgütün bir parçası, bir elemanı olmak,
- Emrindekilerin kişiliğine saygı göstermek.

Lider olmak, bir anlamda yöneticinin, yöneticilik sıfatını yetki devri yoluyla bırakması demektir. Uygulamada, yetkilerin devredilebileceği ancak sorumluluğun devredilemeyeceği anlayışı, yetki devrinde çekimsizliğe neden olmaktadır. Bu nedenle yetki devrinin, mutlaka sorumluluk devri ile bütünleştirilmesi gereklidir. Yetki devri yoluyla, tüm çalışanların güçlendirilmesi sağlanırken, sorumluluk devri ile yetkiyi devredenlerin daha yaygın yetki devretmesi sağlanabilecektir.

### 2.3.3. Beceri Geliştirme

Ford ve Fottler'e göre (1995), güçlendirme yöneticilerin bilgilerini paylaşmalarının ve çalışanların örgütsel performansına en uygun katkıyı sağlamalarına imkan vermelidir. Yetenek geliştirme konusu ile ilgili olarak, yöneticilerin rolü, yönetim ve kontrol mekanizmasından daha çok yardıma yönelik olmasıyla ilgilidir (Wellins, 1991). Yönetici zamanının büyük bir bölümünü çalışanlarının yeteneklerini

geliştirmeye ve onların eğitimine harcamalı ve gerekli güçlendirme desteğini sağlamadadır. Burada bilgi paylaşımını ve yetenek geliştirmede güçlendirici lider davranışı boyutları olarak ortaya çıkmaktadır (Ceylan; Keskin, 2002, s.1). Güçlendirici liderin çalışanlarını güçlendirme hedefine ulaşabilmesi için, onlara beceri ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için eğitim imkanı sunmalıdır. Eğitim ve geliştirme, çalışanlara yönelik bir yatırım aracıdır. Çünkü eğitim verilerek elde edilen faydalar, eğitim maliyetlerini önemli ölçüde açmaktadır. Araştırmalar işi etkinleştirmek amacıyla verilen eğitimin personel devir hızını düşürdüğünü aynı zamanda becerileri, uzmanlıkları ve vasıfları artırdığını, dolayısıyla bireyi güçlendirdiğini açıkça göstermektedir (Murat, 2001, s. 16).

Çalışanlara yönelik eğitim ve beceri geliştirme programında liderlerin önemli rolleri vardır. Sistematik bir yetiştirme programının yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Elma, Demir, 2000, s. 87):

- Örgüt için becerili işgücü havuzu sağlaması,
- Var olan becerileri artırması,
- İş görenini bilgi ve deneyimlerinde artış sağlaması,
- İş performansında artış ve bunun sonucunda verimliliğin artırması,
- Müşterilere verilen hizmette gelişmeyi sağlaması,
- İş görenlerin örgüte bağlılıklarını artırması,
- İş görenlerin bilgi ve becerisinin değerinin artması,
- İş görenlerin kişisel gelişmeleri için olanak tanınması.

Çalışanların yüksek niteliklere sahip olmaları, işleriyle ilgili ileri düzeyde teknik bilgi ve beceriyle donanmış bulunmaları liderlik açısından zaman, maliyet gibi birçok konuda faydalı olduğu gibi, hata riskini azaltıcı ve düzeltici bir öneme sahiptir.

### **2.3.4. Kendi Kendine Karar Alma**

Kendi kendine karar alma, güçlendirici bir lider davranışı olarak tanımlanmaktadır (Ceylan; Keskin, 2002, s.1). Güçlendirme, çalışan ve liderin karar vermeye tam katılımıdır. Başlangıçta katılım, plan, politika ve kararların alınmasında, tarafların birbirlerini etkilemesi ve işi birlikte yapması olarak tanımlanırken, son

zamanlarda yapılan tanımlarda, bunlara ek olarak işin anlamı, çıktılar, işteki davranışlarda çalışanların karar vermesi de dahil edilmiştir (Ceylan, 2002, s.114). Güçlendirme prosesinde, yöneticilerin kendi kendine karar almayı cesaretlendirme derecesi önemli bir faktördür. Bu yüzden kendi kendine karar almayı cesaretlendirme, güçlendirici lider davranışının başka bir boyutu olarak tanımlanmaktadır (Tannenbaun, 1986).

Çalışanları karar alma sürecine katılıma teşvik eden güçlendirici lider onlara, örgüt için önemli biri oldukları mesajını vermektedir. Karar alma sürecinde önemli olan, çalışanın çeşitli alternatifler üretmesi ve yapmış olduğu hareketlerden sorumluluk duymasıdır. İş görenlerin karar alma sürecinde bulunmaları ile ilgili olarak yapılmış araştırmaların büyük bir çoğunluğu, yönetime katılımın sadece örgütsel bağlılığı değil, gerçekleştirilmesi zor olan faaliyetlerde dahi çalışanların, yapmış oldukları işlerden zevk almasını sağladığını göstermiştir. Çalışanların yapmış oldukları işten zevk aldıkları bir ortamın örgütte mevcut olması, onların örgüt kültürünün gelişim ve değişimine karşı gösterecekleri direnci azaltacak; bu direncin azalması da örgütün çekirdek değerlerini muhafaza ederek gelişen şartlara adaptasyonu kolaylaştıracaktır (Staw, 1995, s.326).

Güçlendirici lider, çalışanların katılımı olmaksızın başarılı olamayacağını bilir. Çalışanların karar verme sürecine katılma arzu ve becerileri ile organizasyonun katılımı teşvik ve hazmedebilme düzeyi, katılımın derecesini belirleyecektir. Yani katılım fonksiyonunun iki temel değişkeni iş gören ve organizasyondur. Güçlendirmede de çalışanların özellikle kendi işleri ile ilgili kararlara aktif olarak katılmaları ve organizasyonun da bunu kabullenebilmesi söz konusudur. Ancak güçlendirmede katılımın bir ileri aşamasına geçilerek, kararların uygulamaya dökülüşü sırasında da çalışanın aktif görev üstlenmesi söz konusudur (Coşkun, s.221,).

Sonuç olarak güçlendirici liderin, çalışanların, onlar için önemli bir anlam ifade eden karar almada veya diğer organizasyon faaliyetlerinde yer almalarına imkan vermesi, daha büyük bir güçlendirme sonucu verecektir.

### 2.3.5. Yenilikçi Performansı Teşvik İçin Koçluk

Güçlendirici lider davranışının son bir boyutu ise yenilikçi performansı teşvik etme ile ilgilidir. Burada tanımlanan boyut hesaplanmış risk almayı, yeni fikirleri desteklemeyi, performans geri bildirimlerini sağlamayı içermektedir (Thomas, Velthouse, 1990). Liderler astları ile birlikte çalışırken onlara alacakları risk ve yapacakları yanlışlar karşısında yardım etmeli ve karşılaşacakları yeni risklerde yapacakları yanlış oranının azalacağını anlatmalı ve en önemlisi risk almanın cezalandırılmayacağını ifade etmelidirler (McConnell, 1994; Wallece, 1993). Liderler, psikolojik güçlendirmenin pozitif etkiye sahip olmasını sağlamalı ve bu tip davranışların üzerinde durmalıdır.

Çalışanların teşviki ve işin yapılması için uygun kaynakların temini, engellerin tanımlanması ve ortadan kaldırılması, işyerinde korkunun yok edilmesi, yetki ve sorumluluk devredilirken, eylemlerin sonuçlarından doğan sorumluluğun paylaşılması gerekmektedir. Lider, çalışanlara güvenmeli ve inisiyatif kullanmaları, düşüncelerini açıklamaları ve risk almaları için cesaret vermelidir. Bu anlamda iş, şevk verici, teşvik edici olmalıdır (Çaker, 1997, s.42-43). Güçlendirici lider çalışanların da liderlik özellikleri ile donanmaları için onları teşvik eder. Burada lider, bir uzman gibi davranıp astlarına doğru yolu göstermektense, bunun yerine onlara gerekli varsayımları çıkarmaları ; insanlar, örgütler ve olaylar arasındaki ilişkiyi kurmaları yönünde yardımcı olur (Elma, 2000,s.59).

Lider, çalışanları teşvik etmek için onlara bir uzman gibi değil, bir koç gibi davranır. Koçlar, lider olarak, diğerlerinin de liderlik özellikleriyle donanması için onları yetiştiren kimselerdir. Koçluğun amacı, iş görenlerin tutum ve davranışlarında arzulanan değişiklikleri meydana getirmektir (Erdoğan, s.425,?).

Güçlendirmenin başarısı, güçlendirici liderin yukarıda belirtilen davranışları uygulamasına bağlıdır (Trusty, Konczak, 2000, p.301).



## 2.4. Güçlendirici Liderlik Roller

Güçlendirici liderlik, güçlendirme amaçlarını destekleyen en önemli unsurdur. Güçlendirici liderlik rolleri, çeşitli başlıklar altında aşağıdaki yöntemlerle ifade edilmiştir (Howard, 1997):

### **Keşfetme Yöntemi:**

Geleneksel liderlik rolü olan kontrol, çalışan için en güzel yol emredilenleri uygulamaktır. Bu hızlı değişen bir çevre için kesinlikle uygun bir yöntem değildir. Bunun yerine güçlendirici lider yeni ve daha iyi yöntemler arar. Keşfetme yöntemi hayal gücü, bir olaya bakış açısı, araştırma ve karar verme mekanizmaları gibi zihinsel faaliyetleri gerektirir. Bu yaklaşımı destekleyen roller aşağıda gösterilmiştir.

- **Vizyon:** Organizasyon vizyonu ile uyumlu iş ünitelerinin potansiyel başarısını ifade eder. Güçlendirici lider daha mükemmel bir gelecek hayal eder.
- **Değişim Temsilcisi:** İşi düzeltmek için en güzel yöntemdir.

### **Rehberlik Yöntemi**

Geleneksel lider, çalışanlarına hangi kurallara uyulması ve nelerin yapılması gerektiğini söyler. Bunun tam zıddı olarak güçlendirilmiş lider, iş gruplarının nerede ve kimin başında olacağını, işin başarı hedeflerini çalışanlarına anlatır ve onları aydınlatır. Bu değerler başarı hedefine rehberlik etmelidir. Bu yöntemin kalite işareti, çalışanlara ilham verme ve etkilemedir. Bu yöntemi kapsayan roller aşağıdaki gibidir.

- **İlham verme:** Lider çalışanlarını vizyonuna bağlı kılar.
- **Güven modeli:** Kişisel öncelik ve değerler şekillenir. Bu hem güvenilir hem de güven vericidir.

## Teşvik Etme Yöntemi

Geleneksel lider, çalışanların performanslarını değerlendiren ve buna göre ödül ve ceza veren hakemdir. Fakat güçlendirici lider, alt seviyedeki çalışanlara görevleri dışında risk ve sorumluluk üstlenmeleri için cesaret verir, onları teşvik eder, duygu ve düşüncelerini paylaşır, başarılarını takdir eder ve onlara güven verir. Teşvik etme modelinde liderler aşağıdaki rolleri üstlenirler.

- Destekçi: Çalışanların hatalarını düzeltme imkanı sunarak, onlara öğrenme fırsatları sunmak ve sürekli olarak güven vermek.
- Yenilikçi: Daha iyi bir yönetim için en iyi fikirlerle ilerlemek, gözle görülür başarılar elde etmek.

## Güçlendirme Yöntemi

Güçlendirici lider, çalışanlara kendi sorumluluklarını alabilmeleri ve kendi kararlarını verebilmeleri hususunda onlara yardımcı olur ve birtakım imkanlar verir. Ancak bu da tek başına yeterli değildir. Lider, çalışanları muktedir kılmada direkt bir rol oynamalıdır. Güçlendirici lider bu doğrultuda aşağıdaki rolleri üstlenir.

- Koç: Personel geliştirme ve çevresel öğrenmeyi düzenleyerek çalışanlara öz yeterlilik sahibi olmaları için yardım eder.
- Takım kurucu: Kendi kendine yönetim aktivitelerinin yerine getirilmesi için amaçlanan takımları oluşturur ve destekler.

## Destekleyici Yöntem

Bu yöntem, araştırma gerektiren bir yöntemdir. Lider gruba ihtiyacı olan ilgi ve materyalleri vermeli ve grup içinde karşılıklı destekleyici ilişkiler kurmalıdır. Bu yöntemi kapsayan roller aşağıdaki gibidir.

- Kolaylaştırıcı: İş grupları için materyal, bilgi kaynakları sağlar; grubun programını zorlaştıracak engelleri kaldırır.



- Ortak: Diğer iş bölümleri ve harici ortaklar arasında iletişimi sağlar birleşme tesis eder.

## 2.5. Güçlendirici Liderlik Stratejileri

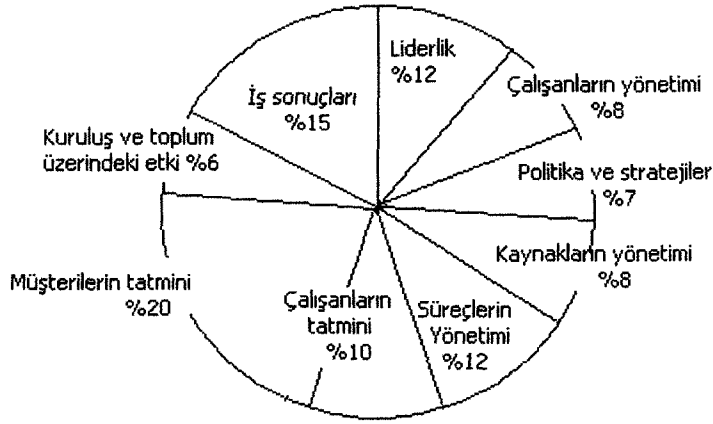
Güçlendirici lider, çalışanlarını ve örgütü güçlendirmek için, aşağıdaki yönetim stratejilerini uygular.

### 2.5.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, örgütlerin varlıklarını sürdürmelerine imkan veren karlılık ve rekabet unsurlarının, belli düzeyde gerçekleşmesini sağlayan ve sürekli geliştiren çağdaş bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite yönetiminde, hem yönetim düşüncesinin, hem de örgüt ikliminin değişimi vardır. Çalışanlar yönlendirici olmalı, iç ve dış çevreyi dikkate almalı ve güçlendirilmiş bir yapıya sahip olmalıdırlar. Böylece toplam kalite yönetiminin hedeflerine ulaşılabilir (Tutar, 2001). TKY, organizasyonun tüm aşamalarında yapılabilecek olan sürekli iyileştirmelerdir. TKY, iki temel adımdan oluşur (Çetin, 1996, s. 3-10):

- Müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının sürekli olarak gözlenmesi,
- Organizasyon içindeki bütün aktivitelerin sürekli olarak geliştirilmesi.

TKY uygulamaları, organizasyonlardaki her seviyedeki personelin başarısının iyileştirilmesine yönelik, en tepedeki yöneticiden en alt seviyedeki işçiye kadar, herkesi kapsayan düzenli ve sistematik çalışmalardır. TKY felsefesinin işletmelerde benimsenmesi ve uygulanmasındaki vurgu çalışanlarda olmasına rağmen bu yönetim felsefesinin işletmede başarıyla uygulanmasında orta ve üst kademenin rolü oldukça önemlidir. TKY felsefesinin işletmede kabulü ve uygulama şansı ancak üst düzey yönetimin desteği, sahiplenmesi ve katılımı ile mümkün olmaktadır. Bu katılım ve destek sözde değil, bizzat aktif olarak katılım ve çalışanlara liderlik yapılması ile sağlanacaktır.



Şekil 2.1. TKY Unsurları (Baltaş, 2002, s. 167)

Toplam kalite öğeleri arasında en fazla önem verilen unsurun % 20'lik bir oranla müşteri tatmini olduğu görülmektedir. Ancak genel olarak bakıldığında liderlik ve yönetimin daha büyük bir oran tuttuğu görülmektedir. Toplam kalite yönetiminde önemli bir unsur olan lider, TKY kültürünü benimsemeli ve bunu çalışanlarına da göstermelidir. Ayrıca sistemi bu yönetim şekli için uygun hale getirerek, çalışanların yönetime katılımı sağlanmalı ve bunun için gerekli çevresiyle yakından ilgilenmeli ve işletme için iyi bir izlenim bırakmalıdır. Çünkü lider aynı zamanda iyi bir diplomattır. Lider ceza vermekten çok, ödüllendirici olmalı ve gerek iç, gerekse dış müşterilere karşı güven vermelidir (Akgemci, Diken, 1998).

Toplam kalite yönetiminin kaliteye giden yolda öngördüğü müşteri memnuniyeti ve bu memnuniyeti sağlamakta en önemli değer olarak insan faktörünü görmesi ve gelişimini desteklemesi güçlendirme kavramıyla örtüşen bir yönetim anlayışıdır.

### 2.5.2. Takım Kurma

Küresel boyuttaki artan ekonomik rekabete cevap olarak pek çok şirket yapısal köklü değişikliklere uğramıştır. Örgütlerinin baştan başa esnekliğini ve yeterliliğini düzeltmek için pek çok işletme, geleneksel hiyerarşik yönetim yapılarının yerine, güçlendirilmiş çalışma takımları ile doldurmuştur. Bir zamanlar yöneticiler tarafından yapılan işi yönetmek ve kontrol etmek gibi görevler güçlendirilmiş takımlar tarafından yapılmaktadır. Yöneticilere kalan bu takımlara

liderlik yapma ve bunun için birtakım ve roller ve sorumluluklar almaktır. Fakat güçlendirilmiş takımların bugünkü popülaritesine ve yaygın kullanımına rağmen onlara etkili bir şekilde liderlik etmek için, gerekli yetenekleri inceleyen çok az deneysel araştırma yapılmıştır (Arnold, Arad, Sharon, Jonathan, 2000, p.249).

Güçlendirici liderin en önemli rolü çalışanlar arasında takım ruhu yaratma ve birlik duygusu oluşturmaktır. Çalışanları güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirebilmenin yollarından biri de takımların güçlendirilmesidir. Güçlendirilen takımlar takım üyelerinin işlerini planlayan, gerçekleştiren ve işin katma değerini artıran takımlardır. Kendi kendini yöneten ekipler olarak da adlandırılan bu takımlar, sorunlarla baş etmek üzere daha fazla iş göreni harekete geçirir. Bu da karar almanın hızlanmasına ve kararların niteliğinin yükseltilmesine yardımcı olur (Weis, 1993).

Dış rekabet, artan kalite ve ürün gelişimi istekleri ile üretimden hizmet merkezli ekonomiye yavaş yavaş geçişin neden olduğu iş çevresindeki değişiklikler, pek çok örgütün iş ve işçi yönetimi konusunda farklı bir yaklaşıma yönelmesine sebep olmuştur. Pek çok şirket, işletmesini hızlı ve dinamik bir hale getirmek ve masrafları düşürmek için yönetim kademelerini azaltmıştır. Çalışan sayısındaki azalma, yönetim felsefesindeki değişimle beraber işi başarmak ve yöneticilerin sorumluluğunu almak için takımlara daha fazla güvenmeye sebep olmuştur. Çalışanların kendi kendini yönetme, kontrol ve katılım hislerini artıran şartların tamamlanması süreci ile güçsüzlük hissini besleyen şartların kaldırılmasıyla çalışanlar kendilerini daha güçlü hissetmeye başlamışlardır (Arnold, Arad, Sharon, Jonathan, 2000, p.249).

Takıma bağlı bir örgüt yapısı, personeli güçlendirmenin temel şartlarından birisidir. Takıma dayalı örgüt yapısı hiyerarşik bir şekilde değil, yalın bir örgüt yapısına sahiptir. Liderler otoriter bir yönetim yerine, kolaylaştırıcı bir yönetim sergilemektedirler (Kolarik, 1995, p.801). Takım temeline dayanan bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılması, performansın yönetim tarafından değil, çalışanlarca yapılması, bilginin herkesçe paylaşılması, yöneticilerin kontrolden çok koçluk rolü üstlenmesi söz konusudur. Bu durumda çalışanların kendi kendilerini yönetmeleri ve bağımsız çalışma takımları gibi davranmaları ortaya çıkar (Ataman, 2001, s.351 ).

### 2.5.3. Güçlendirici Organizasyon

Gruplar, organizasyonlar ve çevreler insanları belirli bir sınır içinde tutabilir ve değerlerini arttırabilir. İnsanlar kendilerini güçlendirecek, gelişimlerini destekleyecek çevrelere ihtiyaç duyarlar. Bu tür çevreler “insanlarda kontrolü dışındaki durumlara bir tepkiden çok, tam olarak kendi istedikleri gibi bir dünya yaratmaya yetenekli olduklarını görebildikleri temel bir düşünce” yaratır (Lucas, Komives, McMahon, 1998).

Güçlendirme, organizasyonun işleyişinde ve iş süreçlerinde değişiklik ihtiyaçlarını da beraberinde getirir. Zira güçlendirilmiş bir organizasyonda yapının, işlerin ve süreçlerin aynen korunması mümkün değildir. Yetki ve sorumluluğun örgüt tabanına yayılması ancak hiyerarşi, yapı ve süreçlerde değişikliklerle mümkün olacaktır (Coşkun, 1998, s.224). Güçlendirilmiş organizasyonlar için en önemli yardımcı kaynak, organizasyonun bizzat kendi içindedir. Organizasyon üyeleri, kendi içlerine dönme ve organizasyonun kendi vizyonu doğrultusunda güçlendirilmeye özendirilmektedirler. Güçlendirilmiş organizasyonların üyeleri, diğer organizasyonların neler yaptığını taklit etmek için etrafa bakmak yerine, kendi motivasyonlarına benzer organizasyonlara, onları hayranlıkla izleyerek değil, aksine kendi keşiflerini izlemekle ulaşırlar (King, Ehrhard, 1997).

Güçlendirmenin gerçekleşmesi, insanların olayların şimdikinden daha iyi olabileceğini fark ettikleri organizasyonel çevrelerde muhtemeldir. Bu organizasyonlar çalışanlara yeni çözümler öğrenme ve bulma gücü verir. Güçlendirici organizasyonlar korkuyu ve düşmanlığı (çatışma) ortadan kaldırmaya çalışır ve güven üzerine kuruludur. Spesifik bir grupta çalışanlar eğer kendilerini güçlendirilmiş hissetmiyorsa güçlendirici liderin organizasyondaki dinamikleri değerlendirerek, bu dinamiklerin teşvik edici mi yoksa kontrol edici mi olduklarını değerlendirmesi gerekir (Lucas, Komives, McMahon, 1998).

Güçlendirici bir organizasyonda bir grup içi bir de grup dışı bulunabilir ki grup dışında olanlar bilgiye erişimden hariç tutulur ve kararları şekillendirme fırsatına sahip olamazlar (Kohn, 1992). Bununla beraber, eğer organizasyonel dinamikler temelde destekleyici ise çalışanları anlamlı bir katkıda bulunmasını

sağlayacak güç (yetki), yetenek ve özelliklerini inşa ederek, kendi kendini güçlendirmelerini artırmaları gerekecektir (Lucas, Komives ve McMahon, 1998).

İşin ve sonuçların önemli olduğu, yetkinin (gücün) yöneticinin elinde bulunduğu geleneksel organizasyon ile insanın önemli olduğu ve yetki sahibi bir lider olarak görüldüğü güçlendirici organizasyon arasında bazı temel farklılıklar vardır. Geleneksel organizasyonlarda yüksek düzeyde hiyerarşi ve örgüt piramidinin sivri olduğu bir yapı söz konusudur. Güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlarda örgüt piramidi oldukça basıktır ve sadece birkaç yönetim basamağı söz konusudur. İşler farklı olarak ve bütün süreç üretim merkezinde daha dar dizayn edilmiştir liderlik ve yöneticilik fonksiyonları doğrudan kolay biçimde değiştirilebilir. Bilgi akışı çok açıktır, ödüllendirme ise grup bazında yapılmaktadır (Kolarik, 1995).

Geleneksel ve güçlendirilmiş organizasyon arasındaki farklılıklar, bazı kriterler baz alınarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Kolarik, 1995).

Tablo.2.3.Geleneksel Organizasyonlarla Güçlendirmenin Uygulandığı Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar (Kolarik, 1995.)

Uysurlar	Geleneksel Organizasyon	Güçlendirici Organizasyon
Organizasyon yapısı	Sivri / kişisel	Basık / takım bazlı
İş dizaynı	Dar görev tanımı	Bütün süreç / geniş görev tanımı
Yönetmenin rolü	Doğrudan / kontrol	Yönlendirme / Koçluk
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Takımlarla paylaşım
Bilgi akışı	Kontrollü / sınırlı	Açık / paylaşımaya dayalı
Ödüllendirme	Kişisel / kıdeme göre	Takım bazlı / yetenek bazlı
İş süreci	Yöneticiler planları kontrol eder ve süreç geliştirir.	Takım, planları kontrol eder ve süreç geliştirir.

Güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışanlar, bir ortak gibi tam katılımcı ve inisiyatif sahibi olabilirler, takım halinde de bireysel çalışmada olduğu kadar karar almada yetki sahibidirler.

Güçlendirici bir organizasyondaki yönetimin fonksiyonları şu şekildedir (Garfield, 1997):

- Arzulanan bir misyon oluşturarak katılımcı bir kültür yaratmak,
- Özerklik ve esnekliği vurgulayan bir organizasyon yapısı oluşturmak,
- Katılımcılar için ödüllerin artırılması ve risk alanlar için cezaların azaltılması,
- Örgütsel bağlılığı artırıcı programların sürdürülmesi
- Çalışanlara iş ve aile hayatlarına bütünleştirmeleri için destek olunması.

Güçlendirici lider yukarıdaki hususları gerçekleştirerek güçlendirici bir organizasyon yapılandırmalıdır.

#### 2.5.4. Güçlendirici Örgüt Kültürü

Lider; vizyonu, cesareti, bilgi ve deneyimi ile yerinde ve zamanında kesin karar alabilen, mükemmel bir takımı, strateji ve taktik planları olan, değişimi yaratan ve uyan, örgüt içi uzlaşmayı sağlamak için yeni stratejiler uygulayan, fırsatlara açık olan, yaratıcı düşüncelerle kaynaşan bir örgüt yapısı oluşturabilen ve hepsinden önemlisi tüm bunları en iyi düzeyde uygulayabilmek için, güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilen ve sürekliliğini sağlayan kişidir (Ay, Gülgün, 1997, s. 279).

Grup ve örgütleri oluşturan insanlar farklı görüş, düşünce ve eğilimlerle, farklı çevrelerden edindikleri bilgi ve tecrübelerle sahiptirler. Bu durum onların farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip olmaları sonucunu doğurur. Bu farklı kültürel mozayığe sahip bireyleri belirli amaçlar, normlar, değerler ve kültür ortamına sahip işletme içinde bir arada tutma ve verimli bir şekilde çalıştırma liderlik bilgi ve becerisini gerektirir (Eren, 2000, s. 441).

Örgüt kültürü ile lider arasında önemli bir bağlantı vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler örgüt kültürünü kullanarak, doğrudan işletmelerine etkilemekte ve çalışanların hayatına anlam katmakta olup, kültürün şekillenmesine yardımcı olurken; kültür de bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün oluşum sürecine yönetimin asıl görevleri arasında gören araştırmacılar, bu konuda



liderin de etkili olduğunu belirtirler. Çünkü liderler yapı, teknoloji gibi sadece örgütün somut ve mantıksal yanını oluşturmakla kalmaz aynı zamanda sembolleri, ideolojisi, dili, inançları, töre ve efsanelerinin de oluşturulmasında etkili olurlar (Akıncı, 1997 s. 79).

Küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan değişim çalışmalarında başarılı olmak için gücü alt kademeler yaymak, her düzeyde karar alınmasını sağlamak, güçlendirici liderlik anlayışını özendirmek ve her çalışanı yaptıkları faaliyetlerin sorumluluğunu istekli olarak üstlenebileceği bir kültür yaratmak gerekmektedir (Shelton, 1997,s.228-229).

Yönetimin görevi herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Örgüt kültürünü oluşturmak, örgütteki çalışanlara nelerin önemli olduğunu göstermek ve yönetimin isteği doğrultusunda çalışanların tutum ve davranışlar sergileyebilmesini sağlamak için bazı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler (Staw, 1995,s.326):

- Çalışanların karar alma sürecine katılımı,
- Örgütteki çalışanları ödüllendirme sistemleri,
- Başkalarından bilgi alma,
- Yönetim tarafından sergilenen sembolik hareketler,
- Çalışanlara verilen eğitim.

Lider, örgüt içerisinde, özgürlüğü engellemekten çok, teşvik eden bir yapı yaratmalıdır. Bu yapıda örgütsel amaçları gerçekleştirmek, çalışanlarını amaçlarını gerçekleştirmek üzere motive etmek ve yaratıcı unsurları açığa çıkarmak için örgütü değiştirmek önemlidir (Hicks, Gullett, 1981, p.128 ).

Güçlendirici liderin, örgütte güçlendirmeyi başarılı bir şekilde uygulaması, güçlendirici bir kültür oluşturmasına bağlıdır.

## 2.6. Güçlendirici Liderin Kullandığı Güçlendirme Teknikleri

Güçlendirici liderin en önemli amacı, çalışanlarını dolayısıyla organizasyonu güçlendirmek, onlara yaptıkları işlerde, organizasyonla ilgili faaliyetlerde yetki devretmek, karar ve sorumluluk almaları için onları teşvik etmektir. Bu amaçları gerçekleştirmek için liderin kullanabileceği güçlendirme teknikleri aşağıdaki gibidir (Clutterbuck, 1994, s.38-44):

Tablo.2.4. Güçlendirme teknikleri (Clutterbuck, 1994, s.44)

	Rutin Çalışanlar	Orta Düzey Çalışanlar	Üst Düzey Çalışanlar
Bilgi Temelli Alan	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş rotasyonu</li> <li>Grup teknolojisi/Kendi kendini yöneten takımlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş rotasyonu</li> <li>Kendi kendini yöneten takımlar</li> <li>İş zenginleştirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş zenginleştirme</li> <li>Çalışanlara uzmanlıkları için imkan sağlamak</li> </ul>
Görev Alanı - Görevler ne zaman yapılır? - Nasıl yapılır? - Görevlerle ilgili konularda çalışanların karar alma yetkisinin alanı.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kendi kendini yöneten takımlar</li> <li>Problem çözme teknikleri</li> <li>Yetki devri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kendi kendini yöneten takımlar</li> <li>Problem çözme teknikleri</li> <li>Yetki devri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kendi kendini yöneten takımlar</li> <li>Problem çözme teknikleri</li> <li>Yetki devri</li> </ul>
Uygulama Alanı - Politika oluşturmada yer alma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referandum</li> <li>Birifingler (Örgütsel iletişime vurgu yapıldığı)</li> <li>Katılım (Yönetim kurulundaki çalışanların aracılığıyla danışma komitelerinden )</li> </ul>		
Diğer Bölümlerdeki Çalışanları Etkileyen Sistemleri Değiştirme Fırsatı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öneri taslakları</li> <li>Zıt-fonksiyonel kalite düzeltme takımları</li> </ul>		

**1. Çalışanların Sahip Oldukları Bilgi ve Yetenek Alanı:** Eğer çalışanlar bir iş yapabilmek için gerekli yeteneklere sahip olduklarını düşünmezlerse, doğal olarak yenilgi korkusuyla o işi üzerlerine almak için tereddüt ederler. Yöneticinin rolünün bir parçası insanların gerekli yetenekleri adım adım geliştirmesini sağlarken, onlara “yapabilirsin” tavrı ile güven vermektir. Burada önemli olan insanların farklı aktiviteleri denemelerine izin vermektir. Çalışanların bilgi temelini genişletmek, onların kendi yetenek ve sağ duyularını daha etkili bir şekilde kullanmalarını sağlama meselesidir. Çünkü onlar bu şekilde görevin amacını ve şartlarını daha iyi anlarlar. Aynı zamanda onların görevleri ile ilgili olan, fakat başka bir faaliyet alanında bulunan bilgilere de ulaşmalarını sağlamak önemlidir.

**2. Hangi Görevlerin Yapılacağı Konusunda Çalışanların Sahip Oldukları Karar Verebilme Yetkisinin Alanı:** Genellikle yöneticiler alt düzey çalışanların, hangi görevlerin yapılması konusundaki kararlara katılmalarına çok az olanak tanırlar. Çalışanlarla bir kontrat yapılır ve bu emir-komuta zincirine olanak sağlanır. Fakat kararlara katılmaları için yine de biraz olanak tanınmıştır. Bazı çalışma takımları projelerle ilgili olarak “yap” ya da “satın al” kararlarına dahil olmaktadır. Yeterli maliyet bilgisi verildiği takdirde, onlar hangi görevleri takım içinde en iyi bir şekilde yapılabileceğine ve hangilerinin diğerleriyle paylaşılabilmesine karar verebilirler.

Görevlerin ne zaman yapılacağı konusunda çalışanların sahip olduğu karar verme yetkisinin alanı geniştir. Daha açık, nispeten daha basit yöntemlerle müşterinin (iç ya dış) çalışanların hizmetine ihtiyaç duyduklarında, alt düzey çalışanlar sık sık birey veya takım olarak kendi çalışmalarını, önem sırasına göre düzenlemekle görevlendirilebilirler. Hatta kompleks grup faaliyetlerinde, bilgisayar temelli planlama sistemleri ile merkezi olarak programlanmış aktiviteleri belirli kişilerle sınırlayarak ve diğer hususlar üzerindeki kararları, çalışma gruplarının kendilerine bırakarak, daha büyük bir etki sağlamak mümkündür. Buradaki kritik nokta, kimin karar vereceği ile ilgili olarak belirlenmiş kurallar ile planların yüksek bir seviyede öncelikli olarak yaptıklarına dair genel tahminlerin kavranmasıdır.

**3. Çalışanların Örgüt Politikasını Etkileyebilme Dereceleri:** Birtakım sebeplerden dolayı, politikalar genelde örgüt düzeyinde oluşturulur. Güçlendirilmiş örgütler, yönetim merkezli politikaların ağırlığını en aza indirmeye çalışırlar. Buradaki en önemli unsur, örgüt politikasının genişliği ve detayıdır. İyi bir yönetim politikası ile çalışanlara özgürlük verilebilir.

Örgüt politikası, bölümler düzeyinde belirlenmiş olmasına rağmen, aşağıdaki yollarla değişime uğratılabilir:

- Örgüt politikasını tartışmak ve yeniden gözden geçirmek için zıt-fonksiyonel panellere katılma,
- Anket uygulamaları,
- Örgüt politikası ve faaliyetlerinin kurum gazetelerinde ve takım toplantılarında açıkça tartışılması.

#### **4. Diğer Bölümlerdeki Çalışanları Etkileyen Sistemleri Değiştirme**

**Fırsatı:** Üst ve orta düzey yönetimin en önemli görevlerinden biri, örgüt içi takımlar arasında, onların birbirleriyle rekabet ederken, karşılaştıkları sorun ve ihtiyaçlarla ilgili olarak aracılık etmektir. Örneğin üretim bölümündeki çalışanların işlerini kolaylaştıracak küçük bir değişiklik, satış bölümündeki başka bir çalışan için büyük bir zarar oluşturabilir eğer bunlar üst düzey kararlar olarak düşünülürse, o zaman bunlar kaçınılmaz olarak, daha kıdemli bir çalışanın sorumluluğunda olacaktır; ancak lojistik kararlar olarak değerlendirilirse, hem organizasyon hem de organizasyon açısından faydalı olacaktır. Böylece çalışanların da memnuniyeti sağlanmış olacaktır (Clutterbuck, 1994, s.38-44).

## **2.7. Güçlendirici Liderlik Önündeki Engeller**

Daha güçlendirici bir organizasyon yaratmaya teşebbüs edildiğinde karşılaşılan bir takım liderlik engelleri vardır. Güçlendirilmiş organizasyonda güçlendirme sorumlulukla beraber gelmekte ve buna göre herkes ne ürettiğinin, neye karar verdiğinin ve nasıl bir sonuç elde ettiğinin sorumluluğunu almak zorundadır. Güçlendirici lider, çalışanlara eğer tamamen güçlendirilmiş olacaklarsa, sorumluluğun da ardından geleceğini açık bir şekilde anlatmalı ve uygulamalıdır.

Zira liderler, çalışanları direkt güçlendiremezler, sadece güçlendirmeyi sağlayacak ve destekleyici ortam ve imkanları yaratabilirler (Short, 1998, p.2).

Güçlendirilmiş liderler bu endişe ile yüz yüze gelecek ve bu endişeyi yenmek için kendilerini güçlendirmeye ihtiyaç duyacaklardır. Bunu yapmak için liderler, esas itibariyle kendi kişisel hislerini, duygularını ve iç sınırlarını ifade etmelidirler. Takım çalışmasının ve organizasyonun karakteristik özellikleri olarak güven, risk alma, otonomi, ortak karar alma vs. sayılabilir. Bunlar lider tarafından daha büyük bir güçlendirmeyi sağlamak için uygulanması gereken kurumsal boyutları oluşturur (Short, 1998, p.3).

Güçlendirici liderin en önemli görevlerinden biri, çalışanlarını geliştirmek ve güçlendirmektir. Bir insanın kendi yolunda gelişme özgürlüğünün olması, güçlendirmenin temelidir. Ancak başkalarını güçlendirmek liderler için endişe verici olabilir. Bu süreçte, güçlendirmenin iş hayatında temel olduğu bir zamanda, liderlerin diğer insanlarla ilişki kurmaları ve hislerini yeterli ölçülerde göstermeleri ve paylaşımları önemlidir (Hossack, 1993).

Güçlendirici liderin uygulamadaki etkinliği; yönetici ve astın kapasitesi, kişiliği gibi bireysel faktörler ve çalışma ortamındaki iş ilişkileri, örgütsel yapılanma gibi örgütsel faktörlere bağlıdır. Güçlendirici liderlik uygulamaları sırasında bazı engellerle karşılaşılacaktır. Bu engeller (Salisbury, 1994), şunlardır (Erdoğan, 1997, s. 427) :

- Yöneticilerin çalışanları yönlendirmekle sorumlu olmadıkları düşüncesine sahip olmaları,
- Yöneticilerin yönlendirme için yeterli zamanları olmadığını düşünmeleri,
- Yöneticilerin yönlendirmede yetersiz kalmaları,
- Yöneticilerin yönlendirmenin faydalarının farkında olmamaları,
- Yöneticilerin yönlendirme için ödüllendirilmemeleri,
- Yöneticilerin liderlik tarzlarını değiştirmek istememeleri,
- Yöneticilerin yönlendirmeyi zaten yaptıklarına inanmaları.

Güçlendirme sürecinin işleyişinde kontrolün olmaması, karar alma ve uygulamada güçlerin azalması bir çok üst düzey yöneticiyi güvenli yaklaşımda uygulamaya yöneltmiştir. Kişisel güvensizlikler ve güç merkezli kişisel egolar yüzünden pek çok yönetici dönüştürücü değişim ve güçlendirmeyi tam olarak tecrübe etmekten kaçınmaktadırlar (Crawford, Curtis, 2000, p.11).

Yöneticiler teoride güçlendirmeyi benimsemektedirler ancak en güvendikleri ve en iyi bildikleri yönetim şekli kumanda ve kontrol yönetim modelidir. Bu da yöneticilerin yukarıdan-aşağı yönetme zihniyetinden hala vazgeçememelerinden kaynaklanmaktadır. Oysaki yukarıdan-aşağı güçlendirme sadece bir hayalden ibarettir ve çok az yönetici bunun için gerekli öz güven ve şevke sahiptir. Basitçe ifade edilirse alttan üste doğru güçlendirme tek seçenektir (Crawford, Curtis, 2000, p.12).

## 2.8. Güçlendirici Liderliğin Önemi

Günümüzde güçlendirme, geleneksel liderlik modellerinin üzerinde, insanları motive etmenin ve onların, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik yardımlarını en üst düzeye çıkarmanın en iyi aracı olarak savunulmaktadır. Ancak güçlendirme, sadece örgütsel gücün verilmesi ya da paylaşılması değildir.

Diğer insanları güçlendirme, onlara kendi güçlerini bulmaları, kendi potansiyellerini fark edebilmeleri ve tercihte bulunabilmeleri için gerekli olan güven hissini ve bağımsızlığı kazanabilmelerinde çalışanlara yardım etmeyi içerir. Doğru bir şekilde güçlendirilmiş çalışan, tıpkı doğru bir şekilde güçlendirilmiş takım gibi onaylanmak için diğer insanlara bağımlı olmayacak, fakat onların yanında yer alacaktır (Hossack, 1993).

Çalışanların kendi güçlerini bulmalarına ve uygulamalarına yardım etmek için, lider sürekli olarak çalışanları ile ilgilenmeli ve onları teşvik etmelidir. Güçlendirici liderin en önemli etkisi de çalışanlara yönelik gösterdiği güven ve teşviktir (Hossack, 1993).

Güçlendirici liderler, çalışanların katılımı olmaksızın başarılı olamayacaklarını bilirler ve bu yapıcı insan kapasitesi onlar için kritik bir öneme sahiptir. Güçlendirici liderler, çalışanlarını problem çözmeye dahil etmek için, birtakım konular etrafında takımlar kurulmasını teşvik ederler. Liderler yeni fikirlerin denenmesini destekleyici bir ortam yaratırlar. Onlar bizzat risk alarak örnek oluştururlar ve çalışanlardan da aynı davranışı beklerler. Bu, risk alarak risk almaya örnek olmak çalışanlar arasında güvenin inşasına yardım eder (Short, 1998, p.2).

Güçlendirici liderle çalışmak ve onun tarafından güçlendirilmek çalışanlar üzerinde dört temel etki yaratmaktadır (Baltaş, 2002, s. 138):

- İşletmede çalışanlar, liderin vizyonunu içselleştirir. Böylece çalışanlar, bu vizyonun işletmeye yüklediği misyonu kendi misyonları olarak görürler. Lidere en üst düzeyde güvenir ve inanırlar. Bu durum, lider açısından, işletmenin vizyonuna ulaşmak için gerekli değişiklikleri yapmayı kolaylaştırır.
- İşletmede ilgili görevlerin yerine getirilmesinde, çok yüksek bir yeterlilik ve güçlülük duygusu yaşanır. Bu durumda çalışanlar, bir işi yaparken kendilerine daha çok güven duyarlar, daha fazla inisiyatif alırlar ve daha aktif olurlar.
- Böyle bir liderin önderliğinde çalışanlar, son derece sağlam bir grup bütünlüğü oluştururlar ve bunun sonucunda ortaya çıkan ekip çalışması çok daha etkili olur.

Bölüşülen liderlik ve uzmanlığa inanan güçlendirici liderlerin olduğu organizasyonlarda lidere olan güven ve inanırlılık da en üst düzeydedir. Lider, takımın bir parçasıdır ve uzmanlık, çözülecek problem veya üstlenilen göreve bağlı olarak bölüşülmektedir. Liderler, organizasyondaki rollerini, kendi uzmanlıklarını öne sürmekten daha çok, organizasyondaki uzmanlığı inşa etmek ve teşvik etmek olarak görmektedirler. Güçlendirme, bir insanın varlığı ile alakalıdır ve onun 'varlığını' kabul eder. Organizasyon, belirli hedefler ve amaçlara odaklandığı ve ortak bir vizyondan güç aldığı anda, liderler kendilerini daha güçlü hissederler, çalışanlar da o hedefleri başarmak için daha fazla çaba sarf ederler (Short, 1998).

### 3. GÜÇLENDİRME VE ÖZELLİKLERİ

Güçlendirme, küreselleşme ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı bir yönetim kavramıdır. Yönetim kavramı olarak güçlendirme çalışanın faaliyet alanı içerisinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir otoritedir (Luthans, 1995,s.36).

Araştırmaların birçoğu yöneticilerin personelin güçlendirilmesini endişe ve korkuyla baktığını ortaya çıkarmıştır. Yöneticilerin güç ve otoritelerinin azalması korkusu, çalışanlara karşı duyulan güvensizlik, çalışanlarla aralarındaki iletişimsizlik, hataların artacağına dair düşünce, eleştiriye uğrama kaygısı, makam ve mevkilerinin tehdit altında bulunması düşüncesi güçlendirme yapmayı engelleyen en büyük handikaplardandır(Çetin, Günay, 2001, s.759).

Çalışanları güçlendirme iki boyutta açıklanabilir. Birinci boyutu yönetimin güçlendirme kültürünü nasıl kolaylaştırdığı noktasına yoğunlaşırken, ikinci boyutu ise başarılı bir güçlendirme uygulamasında insanın önemine dikkat çekmektedir (Erstad, 1997,s.325).

Güçlendirme yetki ve sorumluluğun devri olup, gücün işgörenlere verildiği ve onların da işeri üzerinde sahiplik duygusunu ve kontrolünü duydukları anda meydana çıkar (Wellins, Byham, Wilson,1991,s.22). Yetki devri (Bossidy, 1993) kavramında, yönetici sahip olduğu karar verme yetkisini, belirli koşullar altında kendi rızası ile bir astına devretmesi ve gerek olduğunda tekrar geriye alması söz konusudur. Personeli güçlendirmede de bir yetki devri boyutu söz konusu olmakla birlikte, personeli güçlendirme yetki devrinden farklıdır. Yetki devrinde üst kademe karar verme yetkisine sahip olup, iş yapma metodları ve görev tanımları ile çalışanları yönlendirir ve yönetmeye çalışırlar. Oysa personeli güçlendirme, işi fiilen çalışanın, organizasyonun üst kademelerinde bulunan yöneticilere nazaran bu işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır (Yüksel, Erkutlu, s.4).

Motivasyon açısından yaklaşıldığında ise güçlendirme, çalışanın işe bağlılığını, işe ve iş yerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım olarak değerlendirilmektedir (Spreitzer, 1995). Güçlendirme motive edici bir



araçtır. Ancak uygulaması ve kapsamı itibariyle motivasyonda farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, organizasyonun yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutları ile güçlendirilmiş bir çalışanın hazmedebilecek şekle getirilmesi anlamına gelir. Ayrıca güçlendirilme, sadece yönetimin veya organizasyonun güç ve kontrolü çalışanın terk etmesi ile gerçekleşmez (Coşkun, 1998, s.220).

Güçlendirme ile ilgili çoğu tanımlar; karar verme, iş süreci, performans değerlendirme, diğer insanlar üzerindeki kontrol ve gücün değişik yönlerini vurgulamaktadır. Bazı tanımlar ise güçlendirmeyi motivasyonel bir bakış açısı ile psikolojik bir olgu olarak ele alırken, diğer bazı tanımlarda ise ilişkisel bir fenomen olarak incelenmektedir. Güçlendirme uygulamasının temelinde, çalışanın işi kendisininmiş gibi davranması, işin kapsamı, anlamı ve çerçevesini genişletecek kararları kendi başlarına almaları, planlamaları ve uygulamaları beklenmektedir. Güçlendirme lider veya yöneticinin gücünü astlarıyla paylaşma sürecidir. Otorite ve kontrolün yeniden dağıtımı, yönetici ve çalışanların sonuçtan eşit sorumluluğu paylaşması, örgütsel başarıda personelin katkısının en yüksek seviyede artırılmasıdır. Güçlendirme bir ilişki şekli olarak, güç ve kontrolün astlara aktarılması ve paylaşılması ve güç ile ödüllendirilmesidir (Ceylan, 2002, s.113-120).

### **3.1. Güçlendirme ve Liderlik**

Güçlendirmeyle birlikte liderlik anlayışı da değişmiştir. Klasik yönetim anlayışında, patron kimliğinde olan ve sürekli emirler veren lider, katılımcı yönetimde çalışanları yenilikçiliğe ve fikir üretmeye yönlendiren bir lider ve danışman görevindedir. Başka bir açıdan bakılırsa, liderin rolü koordinatör olmaktır (Atsan, 1998).

Çalışanın güçlendirildiği bir organizasyonu oluşturmada liderin rolü, gücü diğerlerine yayma fikrine yoğunlaşmasıyla ortaya çıkmıştır. Daha sonraki çalışmalar ise liderin çalışanın güç almasına izin verecek iş yerindeki örgütsel değişikliği nasıl gerçekleştireceği noktasına odaklanmıştır (Kanter, 1977). Bu geleneği devam ettiren araştırmacılar da çalışanları güçlendirmede yöneticinin rolüne odaklanmışlardır.

Güçlendirmede liderin rolünü öne çıkaran bu yaklaşım, güçlendirilmiş bir organizasyonda yöneticinin geleneksel organizasyonlara göre astlarına daha çok karar yetkisi vermesini gerektirir (Malone,1997). Yöneticiler, çalışanlarına sorumlulukları da devrederek onları güçlendirir ve böylece çalışanlar, liderlerinin tutumlarından ve işlerinden daha fazla tatmin olurlar (Keller, Danserau, 1995).

## 3.2. Çalışanları Güçlendirme Modeli

Çalışanları güçlendirme modeli içinde, çalışanların güçlendirilmiş olabilmeleri ve gerekli becerileri ve yol göstericiliği sağlamak için üç anahtar değişken mevcut olmalıdır (Geroy, Wright ve Anderson, 1998, p.59) : 1. koçluk 2. denk ve denetleyici modelleme 3. kariyer yolu geliştirme stratejileri (Şekil.1).

### 3.2.1. Koçluk (Güçlendirici Liderlik)

Cleary (1995) koçluğu çalışanlar ile etkileşim kurmak için formal olmayan, planlı ve sürekli bir süreç olarak tanımlamıştır. Koçluğun amacı, çalışanların kendi performanslarını yönetebilme yeteneklerini artırarak iş performansını yükseltmektir. Koç (Jones, 1995), insanların ruhsal gelişimi ve kişisel değerleri ile ilgilenen bir kişi olarak tanımlanmıştır Aynı zamanda, organizasyon içinde çalışanların öğrenme, büyüme ve gelişmesine de yardım ederek organizasyona değer katan biridir (Philips, 1995).

Etkili olabilmesi için, koçlukta hiyerarşinin ve fonksiyonel sınırların ötesine geçilebilmelidir ki tüm çalışanlar değişime kolayca ayak uydurabilsin. Bu da değişimin yer alabileceği sürecin öğrenilmesi ile gerçekleşir (Philips, 1995). Fakat koç bir öğretmen değil diğerlerinin alternatif davranışlara ve seçeneklere yönlendiren bir iş ortağıdır (Geroy, Wright ve Anderson, 1998, p.59).

Witherspoon (1996), koçun yeni teknikler öğretmekten daha çok bir yardımcı rolü üstlenmesi gerektiğini öne sürerek, koçu öğretim ortamından daha da uzağa iter. Koçluğu, çalışanın kendi performansını değerlendirdiği, zayıf ve güçlü yönlerini öğrendiği, yeni davranış ve beceriler geliştirebildiği bir proses olarak tanımlar. Brown (1997)'a göre koç, çalışanlara ne yapacağını söylemek yerine, daha çok

yaptıkları işi daha iyi yapmaları için onlara yardım eder (Geroy, Wright ve Anderson, 1998, p.59-60).

Buna karşın Brown (1997), şunu da üzerine basarak belirtir ki koçluk, hiçbir zaman temel becerilerin transferini göz ardı edemez. Warner (1996) ise aktif bir davranış olan koçluğun, çalışanların sürekli olarak daha üretken olmalarını sağlamanın en iyi yollarından biri olduğu sonucuna varmıştır (Geroy, Wright ve Anderson, 1998, p.60).

Koçluk, eski anlamdaki performans ölçme ve değerlendirmeden farklıdır. Çünkü buradaki proses insanların doğru yaptıkları şeyleri ve kendilerini daha fazla güçlendirmenin yollarına odaklanmaktadır. Bu nedenle koçluğun iki ana amacı vardır (Coppola, 1995):

1. Beceri seviyelerini arttırma,
2. İstenmeyen davranışları ortadan kaldırıp, onları öğrenme yolu ile daha etkili davranışlarla değiştirmek.

O halde, koçluğun başarıyla uygulanması direkt olarak güçlendirme ile bağlantılıdır. Koçlar, kişilerde kendine ve diğerlerine güven duygularını geliştirerek, bireylerin kendi kendilerine karar verebileceklerini hissettikleri ortamlar oluştururlar.

Bu uygulama kalite performansının yükselmesine ve nihai olarak da “güçlendirilmiş organizasyon”a ulaşılmasına neden olur (Geroy, Wright ve Anderson, 1998, p.60).

### **3.2.2. Model Olma**

“Davranışlar, sözlerden daha yüksek sesle konuşur.” Bu gerçek çalışanları güçlendirmedeki modelleme kavramının özünü teşkil eder. Zira söylediklerimizden çok,yaptıklarımızla iletişim sağlarız. Çalışanların aldıkları mesajların çoğunluğu kelimeler değil davranışlardır, fakat davranışları etkileyebilecek olan bu önemli fırsat genellikle göz ardı edilmiştir

Davranış modelleme, kişisel mükemmeliyet olarak tanımlanabilir. Çünkü burada işçiler hayranlık ve saygı duydukları kişileri taklit etmeye eğilim gösterirler. Liderler ve girişimciler, hayranlık duyulan kişiler olmadıkları durumlarda bile, planlı güçlendirmede model olarak alınabilirler (Geroy, Wright ve Anderson, 1998, p.61).

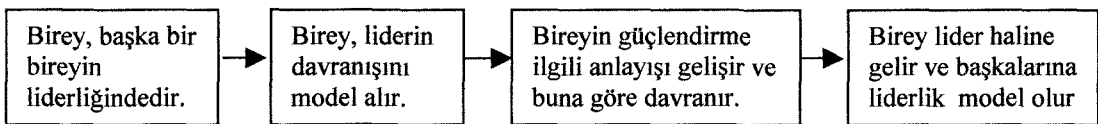
Dolayısıyla modelleme, kısmen becerilere dayalı bir eğitimidir. Tartışmalar, gösterimler, rol oynama ve geri beslemeler kullanılarak beceriler öğretilir. Fakat diğer yandan modelleme, aynı zamanda değere dayalıdır. Davranış değişikliği, her zaman sadece beceri seviyelerini değiştirmekle temin edilemez. Modellemenin eğitim üzerinde ölçülebilir etkileri vardır. Bu konuda birçok çalışma mevcuttur.

20 yıllık araştırmaların sonucu davranış modellemenin çalışanları güçlendirmede, beceri geliştirme ve davranış değiştirmede en etkili yollardan biri olduğunu göstermiştir.

Wilhelm (1992) da modellemenin, işletmelerde davranış değişikliklerini etkileyen en etkili tek yol olduğunu savunmaktadır. Fakat büyük ölçekli organizasyonel değişim, her bir seviyenin astından beklenen davranışın modellemesini gerektirdiğinden pratik uygulaması çok zordur. Bu nedenle liderlerin davranışları ile çalışanların performansı arasındaki bağlantının anlaşılması kritik bir öneme sahiptir.

Güçlendirici lider standartları yüksek tutarak örnek oluşturarak, değerleri açık ifade ederek ve bu değerleri izleyen davranışları koruyarak bağlılığı temin edebilir ve bağlılık da güçlendirme sürecinin önemli bir aşamasıdır.

Güçlendirici liderin çalışanlara model teşkil etmesi çok önemlidir. Çalışanlar böylece başkalarının güdümünden kurtularak, güçlendirici liderin rehberliğinde karar sürecine katılacak, güçlendirilmiş bir birey olarak kendisi de lider gibi hareket edecektir (Geroy, Wright ve Anderson, 1998, p.61).



Şekil 3.1. Çalışanı güçlendirilme süreci (Mallak ve Kurstedt, 1996).

Mallak ve Kurstedt (1996) in çalışanı güçlendirme modeli ise 4 süreci içerir:

1. Üstün motivasyonlu davranışlar,
2. Örgüt içi gerekçeler sebebiyle yetki ve sorumluluk devretme ihtiyacını doğması,
3. Yönetimin sorumluluk ve yetkilerinden bazılarının organizasyonun diğer seviyelerinde ki doğrudan iş yapanlara devredilmesi,
4. Problem çözümünde iş birliği yapan çalışanların birbirleriyle uyumlu çalışmalarını sağlayacak şekilde bir araya gelmeleri.

### 3.2.3. Kariyer Geliştirme

Kariyer planlaması ilişkin literatür her geçen gün artmaktadır, çünkü gelecekteki yöneticiler şimdikinden daha esnek olmalı ve çok daha fazla beceriye sahip olmalıdır.

Hem organizasyonel hem de bireysel açıdan bakıldığında kariyer planlama işe alınma aşamasında itibaren başlar. Uygun seçim teknikleri ve yerleştirme sayesinde tanımlı kariyer yolları geliştirilebilir. Miller (1997), kazanımların fark edilmesi, sorumluluk seviyelerindeki artış ve gelişim fırsatlarının bir tür bağlılık ve iş memnuniyeti duygusu sağladığını belirtmiştir. Benzer şekilde Charter-Scott (1997), çalışanlarından en yüksek saygıyı kazanan yöneticilerin hedeflerle, kariyer yolları ve büyüme ile ilgilendiklerini tespit etmişlerdir.

Crouch (1997), yöneticilerin sürekli olarak becerileri geliştirmek için çalışmaları gerektiğini ileri sürmektedir ki bu felsefe, hem bireysel perspektife hem de organizasyonel perspektife bağlanırsa bu tür güçlendirme, çalışanları işlerine uygun kılar.

Güçlendirici lider, çalışanlarına kariyer geliştirme yolu ile becerilerini geliştirme ve kendilerini güçlendirme fırsatı vererek onları ve organizasyonu geleceğe hazırlar (Geroy, Wright ve Anderson, 1998, p.61).

### 3.3. Kendi Kendini Güçlendirme

Güçlendirme duygusu ile kendi kendini ifade edebilme derecesi arasında önemli bir ilişki vardır. Bir kimsenin, diğerlerini güçlendirmek için aynı zamanda kendisini de güçlendirmesi gerekmektedir. Buna göre liderin kendisiyle ilgili olarak daha açık olması, daha fazla güçlendirici liderlikle sonuçlanacaktır (Hossack, 1993).

Güçlendirme, organizasyondaki herhangi bir pozisyondan dolayı sahip olunan gücü elde etmektedir. Buna göre, kendi kendini güçlendirme de sözünün dinlenilme hakkına sahip olduğunun fark edilmesi ve değişim prosesi ya da çözüm sürecinde kendine olan güvenin gelişmesidir. Haas, Tamarkin (1992), kendi kendine güçlendirmenin, kişinin liderlik niteliklerini geliştirirken, kendi doğal, eğitimsel ve profesyonel özelliklerini keşfetmesini de sağlayacağını belirtmiştir (Hossack, 1993).

Murrell (1985), kendi kendini güçlendirme için 6 yöntem belirlemiştir. Bunlar (Lucas, Komives, McMahon, 1998):

- Eğitme (bilginin paylaşımı).
- Liderlik etme (ilham verme, ödüllendirme, yönlendirme).
- Yapılandırma (yapısal faktörler oluşturma; örneğin günlük işleri düzenleme, insanları toplantılara çağırma, proses ve politikaları değiştirerek, değişimi yaratanlardan önde gitmesini sağlama).
- Rehberlik etme( yakın kişisel ilişkiler kurma).
- Gerçekleştirme (üstlenme, güçlendirme, elde etme).

Tüm üyelerin güçlendirilmesinin değerlendirilmesi daha büyük bir katılımcılar ya da vatandaşlar grubu oluşturur ki bu grup görevleri ve prosesleri daha fazla sahiplenir ve değişimin getirdiklerine kendilerini bağlı hisseder (Lucas, Komives ve McMahon, 1998).

### 3.4. Güçlendirmeye Birlikte Gerçekleşen Değişimler

Güçlendirme, geleceğin başarının organizasyonların, değişen iş çevresine, zorunlu değişim tarzından ayrı olarak doğal bir tarzda adapte olabilmelerini ve onların ihtiyaçlarına cevap verebilmelerini sağlayacak geçerli bir yaklaşımdır.

Burada “güçlendirici lider”in yönetim anlayışı, güçlendirmeyi değişim planlamasının bir parçası olarak düşünen bir yönetim davranışı, sadece değişimin tamamlanmasını kolaylaştırmayacak, aynı zamanda adapte olabilen ve uyumlu bir örgütsel kültürün meydana getirilmesi ile ilgili temelleri de oluşturacaktır. Güçlendirme ile birlikte değişen değerler, aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir (Ridgeway, 1994, p.22).

Tablo.3.1. Değişen Liderlik Değerleri (Ridgeway, 1994, p.23)

Değeri Düşenden	“Güçlendiren” e doğru
Değişim üst yönetimin sorumluluğudur.	Değişim ve sürekli düzeltme, örgütteki bütün kademeler için zorunludur ve onların sorumluluğudur.
Değişim iş ihtiyacı ile ilgilidir.	Değişim ve adaptasyon bütün bireylerin, takımların ve örgütlerin büyümesi ve devamı için hayati önem taşır.
Değişim strateji , örgütsel yapı ve sistemler üzerinde odaklaşır,	Kompleks örgütsel sistemlerdeki değişiklik, insanlar ve onların pazar yerleriyle ilgilidir.
Değişim pazar yeri ve müşteri ihtiyacı tarafından sürüklenir.	Değişim, kalite hizmetini dağıtmak için müşteri ara yüzlerinin idaresini güçlendirme hakkındadır.
Değişim zor zamanlarda yüz yüze geline bir zorunluluktur.	Değişim sürekli ve devam eden bir süreçtir.
Değişim yönetimi, işlerin süratine engel olur.	Değişim yönetimi öğrenme ve adaptasyon gelecek iş başarısı için temeldir.
Yönetimin rolü hem ihtiyacı teşhis etmek, hem de değişim stratejilerini yönetmektir.	Uygun ve adapte olabilen bir kültürün temelini anahtar bir liderlik sorumluluğu oluşturur.
Başarılı değişim, engellerin üstesinden gelmek ve değişime direnmekle ilgilidir..	Çalışanlar karşılaşılan zorluğu yenerek, yeni problemleri de gerekli güveni büyütürük çözerler.
Başarılı yönetici sonuçları teslim eder.	Yüksek performanslı geleceğin yöneticisi, kendi rolünü, değişim süreci için ihtiyacı tanımlamakta, bu süreci şekillendirmekte ve ona liderlik etmekte görür.
Yöneticinin rolü değişim planlarını tanımlamak ve onları bildirmektedir	Değişim planlamasında çalışanların yer alması daha büyük bir sahiplik ve bağlılıkla sonuçlanacaktır.
Değişim düşüncesi gizli olmaya ihtiyaç duyar.	Değişim meselelerindeki açıklık, insanları değerli kılar ve teşvik eder.
Çalışanlar değişimin kaçınılmaz olduğunu anlamak zorundadırlar.	Çalışanlar kişisel büyüme için adaptasyonun hayati olduğunu kabul eder.
Çalışanlar değişime direnerek, hızımıza performansımıza mani olur.	Çalışanlar yenilikçidir ve bilgilidir; değişimle ilgili sorunları çözmede bize yardımcı olurlar.
Çalışanlar değişim düşüncesinde yer almamalıdırlar	İnsanlar yapıcı bir şekilde katılmalıdırlar.
İnsanlara güvenmeme.	İnsanlara güvenme

Yönetim değerleri ise, aşağıda belirtilen faktörler tarafından belirlenmektedir:

- Bir kişinin değişim yoluyla yönetilmesiyle ilgili kendi tecrübesi ki burada yöneticilerin davranışı örnek alınan ya da tasvip edilmeyen bir rol modeli oluşturabilir. Tecrübe çalışanların kendi deyimleri ve hisleri sonucunda oluşur.
- Çalışanların yönetim ve örgütsel hayatla ilgili yaptıkları varsayımlar; yönetimin otorite, statü, idari ve kontrolle ilgili olduğu, insanların sonuç için bir araç olduğu şeklindeyse, o zaman yönetimin yol gösterici olduğu sonucuna kolaylıkla varılabilir. Ancak bu inanış, eğer yönetimin liderlik ve değişimi gerçekleştirme isteğinin rekabetçi bir tarzda çalışanlar aracılığıyla olacağı yönünde olursa, o zaman güçlendirici davranış doğacaktır.

Aşağıdaki Tablo 3.2 belirli destekleyici yönetim anlayışları ve davranışları üzerine kurulmuş yeni bir yönetim felsefesine doğru bir geçişi göstermektedir. Ayrıca örgütsel hayatın ‘statik’ kavramlarından, ‘dinamik’ ve ‘adapte’ olabilen bir görüşe geçişi belirtmektedir. Bu, uygulamadaki güçlendirici değişim fikrini daha fazla açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Kariyer planlama bakımından öncelikli olarak değişim yönetimi, yöneticinin kendi inançlarını sorgulamasını ve onlara müdahale etmesine olanak sağlayacaktır. Değişim yönetimi için sorumluluk duyma, ancak belirtilen davranışlar tam olarak uygulandığında ortaya çıkar. Bunun için de yöneticiler, değişimi yönetme ve değişime müdahale hususlarında tecrübe etmeleri ve tecrübeden faydalanmaları için kendilerine yetki verilerek, teşvik edilmelidirler (Ridgewey, 1994, p.25).



Tablo 3.2. Değişen Yönetim Tarzları ve Davranışları (Ridgeway, 1994, p.26)

Değişen Yönetim Anlayışları ve Davranışları	
Eski Tarz	Yeni Tarz
Durağan durum yapıları	Dinamik ve adapte olabilen örgütler
Kontrol / rapor verme üzerindeki vurgu	Hedef / başarı üzerinde odaklanma, yetkinin daha alt kademelere verilmesi.
Hiyerarşi ve otorite	Dahil edici / katılımcı yöneticiler
Kapalı / en düşük seviyede iletişim	360° açık iletişim
Rol odaklı	Hedef / strateji odaklı
Prosedür ve sistemler	Süreç etkinliği / yönetim
Birliktelik	Bireysellik
Hizmet süreci için ödül	Sonuçlar için ödül
Kişisel sorumluluk	Takım / takımlar arası çalışma
Risk ve değişim karşıtı	Sürekli değişim ve adaptasyon
İç odaklı	Pazar odaklı
En yüksek planlar / orta düzey hedefler /alt düzey amaçlar	Stratejik yön ve planlar üzerinde genel onay.

Hedeflenen güçlendirilmiş bir ortaklık meydana getirmek için, mevcut politikaların, uygulama ve prosedürlerin örgüte bağlılık ve performans üzerindeki etkilerini artırabilmek amaçlanmıştır. Bu da büyük bir çaba gerektirecektir.

Aşağıdaki Tablo 3.3'te personel yönetimi sistemleri ve uygulamalarındaki uzmanlıktan danışmanlığa geçişte yer alan tipik değişimler belirtilmiştir. Yönetim özel projeleri ve müdahalelere rağmen yüksek bir değer anlayışı ile hizmet verebilmek için yeteneklerini ortaya koymaktadır (Ridgeway, 1994, p.44).

Tablo 3.3 Çalışanların Değişen Rolü (Ridgeway, 1994, p.45)

Eski	Yeni
Yönetim faaliyetlerinin koruyucusu olan 'iyi' çalışan	Stratejik ortaklar
Yönetimsel politika ve prosedürlerinin tanımı	Yetki veren politika ve uygulamalar
Yönetim konusunda uzmanlık	Yönetim faaliyetlerinin düzene koyulması
Yönetici ve çalışanların fikir alışverişi	Karar ve risk alabilen, güvenilen ortaklar
Çalışan ve takımların gelişimi ve öğretimi	Kendi büyüme ve gelişimleri ile gelecekteki kariyerleri için kişisel sorumluluk
İlgilenme ve destekleme	Güçlendirme
Çalışanların Yönetimi <span style="font-size: 2em;">→</span> Yönetim Danışmanlığı	

Örgütlerin kendilerine uygun en iyi çalışma takımını kurmaları gereği sık sık belirtilmektedir. Hızlı değişime ve rekabete uyumlu ve kolay adapte olabilen bir örgüt oluşturma bilmek yönetimin en önemli rolüdür. Yönetimi bireysel ve örgütsel açıdan güçlendirmeyle birlikte değişen rolleri aşağıdaki Tablo 3.4'te gösterilmiştir (Ridgeway, 1994, p. 49).

Tablo 3.4. Değişen Yönetim Fonksiyonları (Ridgeway, 1994, p. 49)

	Yönetimin Değişen Rolü	
	Geleneksel	Güçlendirici
Örgütsel	Kolaylaştırma Değişim	Müdahale etme Stratejik partner
Bireysel	Bilgilendirme Eğitme Akıl verme Adaptasyon	Güçlendirme Serbestiyet Yaratıcı Yenilikçi Kendi kendine karar verme

Hızlı rekabet ve değişimi etkisi ve baskısı altındaki yöneticiler ve çalışanlar, kendilerine yönelik beklentileri, değişimin altındaki sebeplerin ve değişen liderlik

davranışını, kendilerini gelecekte neyin beklediği ve neyle karşılaşacakları konusunda bir belirsizlik yaşaya bilirler. Kendilerini değişimin kurbanları olarak hissetmeleri çalışanları değişime karşı hassas ve tedirgin bir hale getirebilir. Bu da değişime karşı birtakım olumsuz davranışlara sebep olabilir (Ridgeway, 1994, p. 23).

### 3.5. Güçlendirme Uygulaması

Her kurum güçlendirme konusunda farklı bir yaklaşıma ihtiyaç duyar. Literatüre bakıldığında güçlendirme konusunda değişik yaklaşımların ve güçlendirmenin işleyişini açıklamaya yarayan değişik modellerin örnekleri görülmektedir (Cacioppe, 1998, s.266).

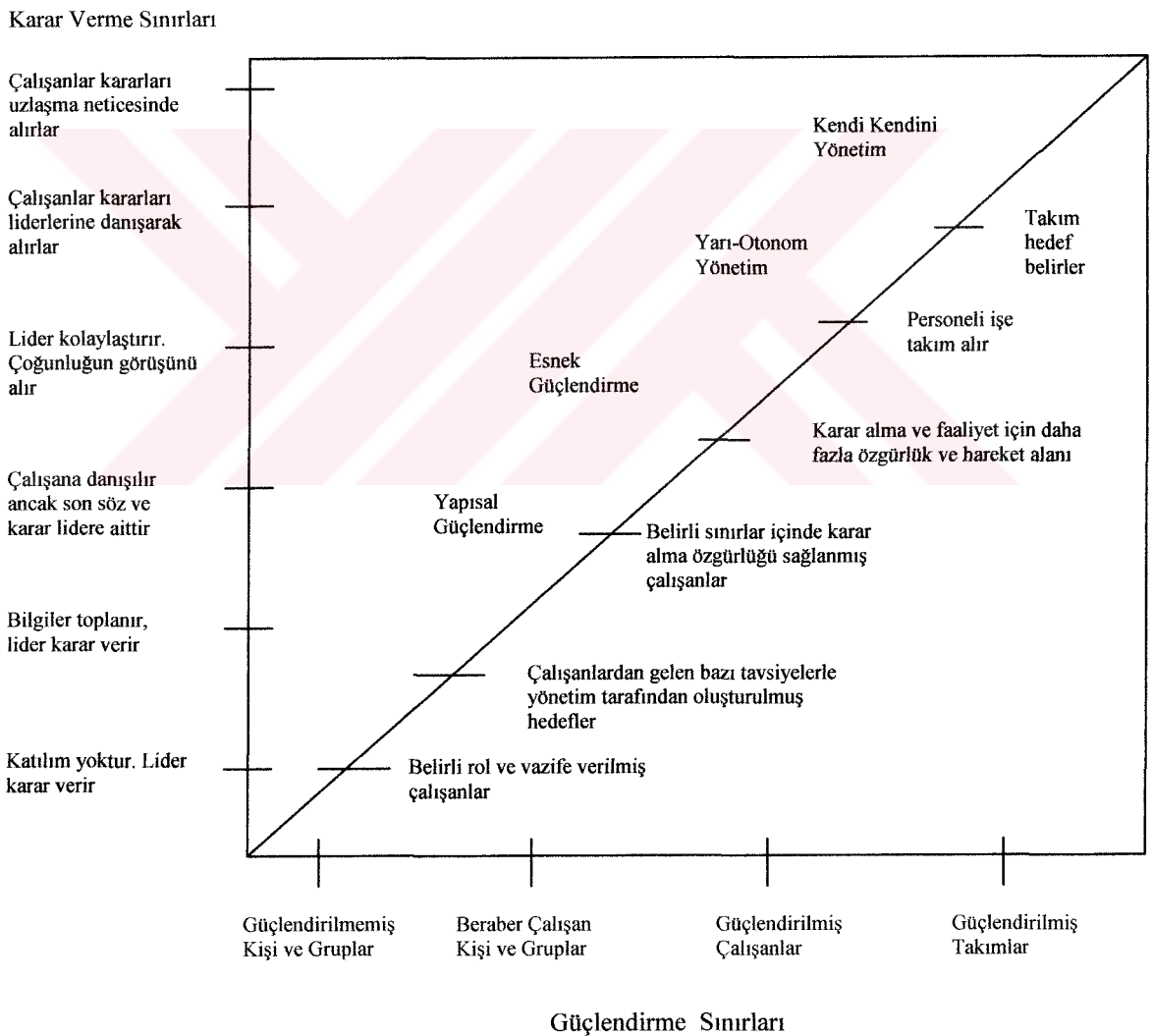
Bowen ve Lawler (1990), güçlendirme yaklaşımının en iyi sonucu vermesi için, müşteri ile ilişki içermesi gerektiğini öne sürmektedirler. Onların güçlendirme modeli düşük katılımdan yükseğe doğru üç değişik kademe içeren bir süreçtir. Bunlar: öneri bazında katılım, iş bazında katılım ve yüksek katılımdır. Bowen ve Lawler, güçlendirmenin her şeye bir alternatif olmadığı gibi, hiçbir şey olmadığına da katılmamakta ve oteller gibi yüksek katılımlı sektörlerin, güçlendirme için en uygun sektör olduğunu savunmaktadırlar.

Güçlendirme uygulamaları hiç de kolay değildir. Bu yöntem, yönetim adına büyük bir kararlılık gerektirir ve sonuçta ortaya çıkan programların daha da geliştirilmeli ve bu gelişimin sürekliliği sağlanmalıdır. Güçlendirme yöntemi kullanılarak hizmet sağlamayı başaran örnek bir kurum Batı Avusturalya'nın Perth şehrindeki the Burswood Resort Hotel (BRH)'dir (Cacioppe, 1998, s.264).

BRH, çeşitli dinlenme ve eğlenme aktiviteleri bulunan beş yıldızlı bir oteldir. Part-time ve full time olmak üzere toplam 240 çalışanı ile 9 yıldır hizmet vermektedir. 1990'lı yıllar, özellikle Avusturalya'daki oteller açısından rekabetin yoğun yaşandığı yıllar olmuştur. Çalışanların maliyetlerinin yüksekliği, giderek artan rekabet ve turizm hacminin daralması çok sayıdaki otelin kendi yönetim tarzlarını ve yapılarını yeniden gözden geçirmelerine neden olmuştur. 1995 yılında, BRH'nin yönetim grubu, kendilerine uygun bir güçlendirme programı geliştirmesi için iyi bir danışman bulmak için uğraşmışlardır. Ancak geliştirilecek bu programın, hem

başarılı yöntemlere sahip olması, hem de otelin ihtiyaçlarını karşılamada yeterince esnek olması gerekmektedir.

BRH, güçlendirme programı, programı destekleyici fikirler, eğitim programı ve gerekli kurumsal destek çerçevesinde uygulamaya konulmuştur. Şekil.3.2’de BRH programının, nasıl bir güçlendirme süreci izlediğini gösteren bir güçlendirme ızgarası gösterilmiştir. Tablonun bir eksenini çalışanların ve takımların güçlendirme sınırını, diğer eksenini ise karar verme özgürlüğünün miktarını göstermektedir. Johnson ve Thurston (1997) da US Fortune 500 şirketlerinden Multicorp’ta uygulanan takım merkezli bir güçlendirme programı için de benzer tipte bir tablo kullanmışlardır (Cacioppe, 1998, s.267).



Şekil. 3.2. Güçlendirme Cetveli, Burswood Resort Hotel Güçlendirme Programı, (Cacioppe, 1998, s.267).

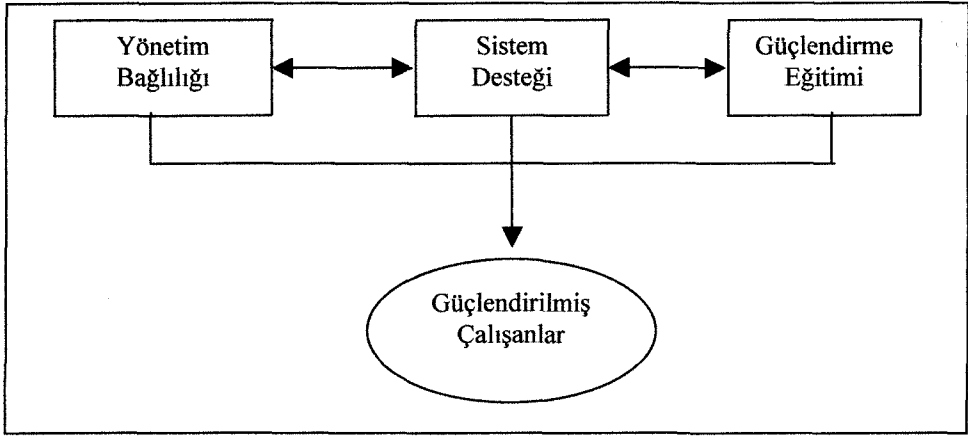
Otelcilik çalışmalarının vardiyalı yapısından, çok sayıda müşteri ile bire bir ilgilenmek gerektiğinden ve takım toplantıları için zaman bulma problemi yüzünden Burswood Resort Hotel’de en uygun güçlendirme yaklaşımı kişisel güçlendirme yöntemi idi. Takım merkezli yaklaşımlar incelenmiş ancak özellikle mutfak ve oda temizliği bölümleri için uygulama zorluğu olduğu görülmüştür.

Burswood’da uygulanan güçlendirme programı iki tip güçlendirme yaklaşımından uyarlanmıştır: Esnek ve yapısal güçlendirme (Cacioppe, 1998, s.267).

Esnek güçlendirme; çalışanlara, müşterilere hizmet vermekte ve müşteri tatminini sağlayacak anlık kararlar vermekte geniş ölçüde özgürlük sağlar. Esnek programlar, çalışanlara, müşteriye tatmin etmek için yaptıkları işlerde sınırlandırmada bulunmaz. Yapısal güçlendirme ise, çalışanlara, problemlere çözüm üretirken yapacakları görevler hususunda açıkça kılavuzluk eder ve sınırlar belirtir. Mesela BRH’de çalışanlar üstlerini sormaksızın müşterilerin 150 dolara kadar olan faturalarını ödemek konusunda güçlendirilmişlerdir. Daha ileri bir tarihte esnek programa dönüşmek hedefiyle beraber, otel hedeflerini en iyi şekilde bir yapısal güçlendirme programıyla gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

BRH, “Simply the Best” personel güçlendirme programını uygulamaya 1994 yılında başlamıştır. Yönetim çok saygın bir müşterisinin otelin genel müdürüne şikayette bulunması üzerine bu kararı vermiştir. Otel görevlisi, oda numarasını hatırlayamayan Ulrich H. Kunzman’a otel prensiplerini hatırlatarak kendisinden ödemesini nakit olarak yapmasını istemiştir, çünkü görevli bu şekilde talimat almıştır. Kunzman ise bu oteli daha önce çok kez geldiğini ve böyle bir kuralın çok anlamsız olduğunu söyleyerek otel yönetimine şikayette bulunmuştur. Genel müdür, bu kötü deneyimden sonra, otel çalışanlarına, müşteriye güven konusunda gerekli hallerde, kendi inisiyatiflerini kullanarak karar verme hakkı tanımıştır.

BRH’de uygulanan program sürecin işlemlerini mümkün kılan eğitim, yönetimin teşviki ile güçlendirme sistemlerini bütüncül bir yaklaşıma sahiptir. Bu program aşağıdaki Şekil.3.3’te görülmektedir.



Şekil. 3.3. Burswood Resat Hotel'in Güçlendirme Program Modeli (Cacioppe, 1998, s.268)

“Simply the Best” programı aşağıdaki temel şartları sağlayacak aşamalı bir yaklaşımla uygulanmıştır. Bunlar:

- Yönetimin bağlılığı ve desteği,
- Çalışanlara görevlerinde rehberlik sağlayan esnek bir sistem,
- Çalışanların müşteri problemlerini çözüm bulmaları için eğitilmeleri.

BRH'deki güçlendirme programının uygulanması sırasında yaşananlar göstermektedir ki güçlendirme, sadece otelin yönetimine ciddi katkıda bulunmakla kalmamıştır. Bu süreç 21.yüzyılda kurumlardaki güçlendirme uygulamaları için tamamlayıcı bir özelliğe sahiptir (Cacioppe, 1998, s.274).

### 3.6. Güçlendirme Uygulamalarındaki Başarı Koşulları

Güçlendirme, günümüzde geçerli olan bir yönetim yaklaşımı olmasına karşın, güçlendirmenin organizasyonlarda uygulanması için birtakım şartların oluşturulması gerekmektedir. Çalışanları güçlendirme anlayışının, organizasyon kültürü içine yerleşebilmesi için 4 ana koşul vardır. Bunlar (Erdoğan, 1997, s. 424):

1. Katılım: Hiyerarşik örgüt yapıları katılımın önündeki en önemli engellerden birisi olarak görülmektedir. Örgütler yalınlaştıkça katılım da artış görülmektedir. Katılımı sağlamada çalışanların paylaşmayı öğrenmeleri ve kendilerine güvenlerinin yükselmesi önem arz etmektedir.

2. Yenilikçilik: Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlara daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmını işe en yakın çalışanlar tarafından yapıldığı görülmektedir.

3. Bilgiye Ulaşma: Hiyerarşik organizasyon yapılarında bilgi üst kademelerin iznine bağlı oluyordu. Bugünün rekabet ortamında müşteri istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği bilginin her kademedede kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir.

4. Sorumluluk: Her kademeye işleri yaparken, inisiyatif verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Çalışanlarda sorumluluk duygusunun artırılması, diğer insanlara karşı sorumlu davranmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülür.

Conger ve Kanungo (1988) ise çalışanların güçlendirilmesi için 4 boyut ileri sürmüşlerdir. Bu boyutlar Tablo 3.5'te gösterilmiştir (Cacioppe, 1998, s. 423).

Tablo.3.5.Güçlendirmenin Boyutları

Boyut	Tanım
1. Seçim	Çalışanlara işlerini yaparken değişik davranış tarzları tercih edebilme hak ve yeteneğinin sağlanması.
2. Etki	Çalışanların bir işi yerine getirmede tecrübelerini kullanmaları halinde işin diğer insanlarında hayatını geliştirdiği görülmüştür.
3. Yetenek	Bir kişi, bir görevi üstlendiğinde onu başarıyla tamamladığında, bu görev onun yeteneğini olumlu yönde etkiler.
4. Anlamlılık	Kişinin işe bakış açısında ortaya çıkar. Kişi yaptığı görevi değerli buluyorsa, önemsiyorsa ve bir faydalılık hissi duyuyorsa, o görev onun için anlamlıdır.

Güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli olan şartları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Yüksel, Erkutlu, s.12):

- Çalışanları güçlendirmenin başarılı olabilmesi için en önemli koşullardan birisi bilginin organizasyon içerisinde üst yönetim ve güçlendirilecek personel arasındaki paylaşımıdır. Bu nedenle de personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır.
- Bir diğer başarı koşulu, güçlendirilmiş çalışanlarla ilgili performans değerlendirme, performans hakkında kendisine yapılacak geri beslemenin varlığı ve etkin bir biçimde iş gören çalışanlara hak ettikleri ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin varlığıdır.
- Güçlendirilmiş olan çalışanlara işlerini bir biçimde görebilmelerine olanak verecek olan, para, araç gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın çalışana gerektiği zaman ve yerde temin edilmesi ve çalışanın kendini daha da geliştirebilmesi için gerekli olan bir eğitim ortamının oluşturulması da personeli güçlendirme uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkileyecektir.
- Personeli güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen bir başka koşul da üst yönetimin çalışanları güçlendirme uygulamasının işletme açısından gerekliliğine inanmasına ve çalışanları bu yönde desteklemesine bağlıdır.

### **3.7.Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar**

Güçlendirme, çalışanın değişik oranlarda güçlendirildiği bir süreç olarak görülebilir. Güçlendirme programı yavaş işlediğinde sorunla karşılaşılabilir. Güçlendirme uygulamalarında gerek yöneticilerin, gerekse çalışanların ne zaman güçlendirileceklerini bilmemelerinden dolayı başarısız olmaları daha yaygındır. Ayrıca yeterince eğitim almadan bağımsız çalışma takımları oluşturulmaktadır ki bu da başarıyı engellemektedir. Güçlendirme, adım adım işleyen, insanların daha fazla sorumluluk ve otorite sahibi olmaya hazırlayan kademeli bir süreçtir. Yaygın olarak çalışanlar yüklendikleri yeni sorumluluklar sebebiyle kendilerini şaşkın



hissederlerken, yöneticiler de çalışanların yeni müşteri karşısında kendilerini tehdit altında hissederler (Cacioppe, 1998, s.266).

Güçlendirme uygulamalarının öngördüğü yönetici, komuta-kontrol odaklı yöneticilik anlayışı yerine, yol gösteren ve koçluk görevini yerine getirerek gelişmeyi destekleyen yöneticidir. Bu rolü, güç kaybı ya da makamına tehdit olarak gören ve rolünü tam olarak anlamayan yöneticiler de uygulamalar açısından sorun olmaktadır. Bunun başlıca sebepleri şöyle sıralanabilir (Çetin, Günay, 2001,s. 761):

- Güç ve otoritesini kaybetme korkusu,
- Astlarına olan güvensizlik,
- İletişim azlığı,
- Kendim en iyisini yaparım anlayışı,
- İş görenlerin hata yapabileceği kaygısı,
- İş görenlerden eleştiri alma kaygısı,
- Zaman bulamama bahanesi,
- Güçlendirmenin zamanla yöneticinin pozisyonuna bir tehdit oluşturabileceği endişesi.

Yine aynı şekilde rolünü tam olarak anlamayan, yenilik ve gelişim konusunda isteksiz davranan çalışanlar, güçlendirme uygulamalarına katılmakta da isteksiz davranmaktadırlar. Bu nedenle güçlendirme ile ulaşılmak istenen sonuçlar çalışanlara açık olarak anlatılmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar, görev ve sorumlulukların güçlendirme ile üzerlerine yıkıldığı sonucuna varacaklar, bu da onların güçlendirmeye şüphe ile yaklaşmalarına sebep olacaktır (Honold, 1997, p. 209).

Güçlendirme, eğer iyice düşünülmez ve uygulanmaz ise veya yönetim güçlendirmenin ne kadar kişisel ve kurumsal bir değişiklik gerektirdiğini göz ardı ederek çalışanları yaptıkları işlerde ve karar vermede yalnız bırakırlarsa, kolayca gelip geçici bir hevесе dönüşebilir. Bu açıdan güçlendirme imparatorun yeni elbisesine benzemektedir. Zira yöneticiler başkalarının yanında onu yüksek sesle övmekte ama yalnız kaldıklarında ise kendi kendilerine onu niye göremediklerini sormaktadırlar (Argyris, 1998, p.98 ).

Güçlendirme, yönetsel davranışlarda organizasyonel sistemde ve çalışanların kendi işleri hakkındaki algılamalarında değişiklikler gerektirmektedir. Eğer bu değişiklikler gerçekleşmezse güçlendirme, çalışanların ne olduklarını anlamadıkları yüzeysel ve anlamsız bir programa dönüşebilir. Güçlendirme, ancak bir süreç olarak değerlendirildiğinde olumlu bir şekilde işleyebilir, ayrıca yönetim hangi tür güçlendirmenin organizasyon yapısına uygun olduğu konusunda kararlı ve bu uygulamayı mümkün kılmak için gerekli gayreti sarf etme konusunda ise istekli olmalıdır (Cacioppe, 1998, s.265).



## 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ

### 4.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bazıları (Mowday, Steers , Porter, 1982) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüt ile arasındaki ilgi ve ilişkinin gücü olarak tanımlarken, bazıları ise (Meyer, Allen, 1990) bağlılığı, kişisel ve örgütsel amaç ve değerlerin benzeşmesi veya değer verilen ödüller için davranış alışverişi olarak tanımlamışlardır.

Ayrıca örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyli örgütsel bağlılık örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için ekstra çaba sarf etmeye istekli olma ve örgütte kalma gibi tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Baysal, Paksoy, 1999, s.1)

Örgüte bağlı çalışan, zor zamanlarda da örgütün yanında olan işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşan çalışan olarak tanımlanır. Çalışanlarda örgütsel bağlılık şu şekilde ortaya çıkar (Meyer, Allen, 1990 a, p.848) :

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara karşı güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama,
- Örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir inanç duyma.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar 1950'li yıllardan günümüze kadar giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun ise gerek çalışan, gerekse örgüt açısından birçok sebebi vardır. Bu sebepleri şu şekilde sıralayabiliriz (Özmen, Arbak, Saatçioğlu, 1997):

- Örgütsel bağlılığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,

- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olması.

Güçlendirmenin tanımındaki tartışmalara rağmen, güçlendirilmiş organizasyonların özellikleri ile ilgili olarak ortak bir noktada buluşulmuştur. Şahısların kurumsal bağlılıklarını ölçmek için bir anket geliştiren King (1991, p.62)'den sonra yapılan araştırmalar, genel olarak bağlılığın üç temel bileşeni olduğunu göstermiştir. Bağlılığın psikolojik evreleri olarak nitelendirilen bu bileşenler şunlardır (Ehrhard, King, 1997, p.142) :

1. Sadakat: Çalışanın kuruma olan bağlılığıdır.
2. Değer Eşitliği: Bu bir şahsın kendi değerleri ile kurumun değerlerini, aynı yahut ilgili olduğuna ikna edilmesi seviyesini belirtir.
3. Etkili Bağlılık: Şahısların, kurumun hedefleri ve değerlerine bağlılıklarının ne derece olduğunu belirtir.

Genellikle, etkili bir şekilde bağlanmış çalışan, güçlendirilmiş organizasyon için anahtar bir unsurdur. Etkili bir şekilde bağlanmış bir çalışan bunun doğal sonucu olarak kurumla tanımlanmaya, şahsi fedakarlıklar yapmaya, normal beklentilerin ötesinde performans göstermeye, bencillikten uzak olarak çalışmaya ve organizasyonunu etkinliğine katkıda bulunmaya isteklidir; buna karşın ise kendi çıkarı ve şahsi kazançları için kurumu terk etmeye karşı isteksizdir (Ehrhard, King, 1997, p.142).

Güçlü bir sadakat, değerler ve bağlılığa sahip olmanın en önemli sonucu güçlendirmedir. Görevlerden hangisinin hangi şahıs veya bölümler tarafında yerine getirildiğine bakılmaksızın, her bir çalışan bütün bir sistemin bir parçası ve temsilcisi olarak kabul edilir ve her birisi bütünün yani organizasyonun başarısı için kararlar almak ve onları uygulamak hususunda güçlendirilir. (Ehrhard, King, 1997, p.141). Uygulamaya ve değerler tarafından yönlendirmeye dayalı bir yaklaşım, herkesi diğerlerinin görev ve sorumluluklarını benimsemeye ve yerine getirmeye istekli

kılar. Çünkü aynı amblem işlenmiş olduktan sonra görev şapkalarını değiştirmek kolaydır (Mintzberg, 1989, p.120).

Yöneticiler, organizasyonlardaki bağlılığı , örgüt açısından faydalı olduğunu düşünmektedirler. Oysa bağlılık daima geniş pozitif etki alanıyla bölüşülen bir unsurdur. Buna göre bağlılık organizasyonlar için gerekli bir unsur olmasının yanında, aynı zamanda şahıslar için de önemlidir (Ehrhard, King, 1997, p.141).

Bağlılık sadece basit bir insan ilişkileri kavramı değil, ekonomi, strateji, finansal yönetim gibi fikirlerin temelini oluşturan bir kavramdır. Bağlılık insan enerjisini üretir, zihnini harekete geçirir ve o olmaksızın, herhangi bir yeni inisiyatif veya fikrin uygulanması gerçekleştirilemez. Çalışanlar iki temel farklı yolla bağlanır: dışsal ve içsel. Her ikisi de çalışma hayatında değerlidir. Fakat sadece içsel bağlılık güçlendirmeyi destekler (Argyris, 1998, s.99).

Tablo 4.1. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri (Argyris, 1998, s.100)

Dışsal Bağlılık	İçsel Bağlılık
Görevleri başkaları belirler.	Görevleri şahıslar belirler.
Görevlerin yerine getirilmesi için gereken faaliyetleri başkaları belirler.	Çalışanlar yerine getirilmesi gereken faaliyetleri kendileri belirler.
Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.	Performans hedefleri yönetim ve çalışanlar tarafından belirlenir.
Hedefin önemi başkaları tarafından belirlenir.	Hedefin önemi çalışanlar tarafından belirlenir.

Dışsal bağlılık - bu sözleşmeli itaat olarak da düşünülebilir - çalışanlar kendi faaliyetleri üzerinde çok az kontrol sahibi olduklarında örgüte duydukları bağlılıktır. İnsan doğasının ve psikolojisinin temel bir gerçeği, insanlar hayatlarını şekillendirmekte ne kadar az söz sahibi olurlarsa, o kadar az bağlılık geliştirirler (Argyris, 1998, s.100).

Yönetim çalışanlarının kendi faaliyetleri hakkında daha fazla sorumluluk almalarını istiyorlarsa, içsel bağlılığın geliştirilmesini teşvik etmelidir. İsminden de

anlaşılacağı gibi, içsel bağlılık çoğunlukla içten gelir. Çalışanlar motivasyonlarına bağlı olarak belli bir projeye, kişiye ve programa bağlanırlar. Tanımsal olarak içsel bağlılık, güçlendirme ve katılımı çok yakın bir kavramdır. Üst yöneticiler çalışanlarının ne kadar içsel bağlı olmalarını istiyorlarsa çalışanlarını, iş hedeflerinin belirlenmesi, o hedefi nasıl başaracağı ve açıkça tanımlanmış hedefler koyulması sürecine o kadar dahil etmelidirler (Argyris, 1998, s.100).

## 4.2. Örgütsel Bağlılık Türleri

Örgütsel bağlılık kavramına daha fazla açıklık getirebilmek maksadıyla, bir çok araştırmacı tarafından çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, doğrultusunda örgütsel bağlılık temelde üçe ayrılmıştır. Bunlar:

**1.Duygusal Bağlılık:** Organizasyonun amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabullenme duygusu, çalışanın organizasyona duygusal bağlılığı, kendini özdeşleştirme ve dahil olması anlamına gelmektedir (Mowday, Porter, Steers, 1979). Bu tür bağlılıkta birey kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem arz etmektedir. Dolayısıyla bireyler örgüte katılır ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyarlar (Allen, Meyer, 1990 b, p.2-6).

Çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler, örgütte kalmaya devam ederler, çünkü örgüt üyeliğini sürdürme konusunda isteklidirler. Bu istek, bireyin örgütle özdeşleşme ve amaçlara ulaşma konusunda örgüte yardım etme isteğinin derecesine göre değişebilmektedir (Ketchland, 1998, p.112).

**2.Devamlılık Bağlılığı:** Çalışanın organizasyondan ayrılmanın zararlarından kaçınma isteği sonucunda oluşan bir bağlılık türüdür (Mowday, Porter, Steers, 1979). Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta birey, istese de örgütten ayrılamamaktadır; çünkü ayrılmak onun için birtakım güçlükler ve olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Zira devamlılık bağlılığı, örgüte yapılan yatırımların miktarı ve iş görenlerin algıladığı alternatif iş imkanlarının sayısı gibi, bir kısım faktörler tarafından belirlenmektedir (Allen, Meyer, 1990 b, p.3-4).

**3. Normatif Bağlılık:** Çalışanın organizasyonun üyesi olmak için güçlü bir istek ile organizasyonda kalma zorunluluğunu duymasdır (Mowday, Porter, Steers, 1979). Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğunu inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bağlılık türüdür. Buradaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkarlara dayanmamaktadır. Bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamıştır ya da çevresinde yıllarca aynı örgütte çalışan kişiler vardır ve onlardan övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla birey, sadakatin önemli olduğuna inanarak örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmekte ve çalıştığı kuruma karşı da ahlaki bir bağlılık geliştirmektedir (Allen, Meyer, 1990b, p.4).

Yukarıdaki bağlılık türleri arasında duygusal bağlılık, örgütlerde yöneticilerin, çalışanlarda en çok oluşturmak istedikleri bağlılık türüdür. Diğer bağlılık türlerinde ise çalışan, kurumuna karşı, yukarıda bahsedilen maddi, ahlaki vs. birtakım sebeplerden dolayı isteksiz, bir nevi zoraki bir bağlılık geliştirilmiştir.

### 4.3. İş Tatmini

İş tatmini en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke (1986) “iş tatminini bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri” şeklinde tanımlamaktadır Hackman ve Oldham (1975), “çalışanların işinden duydukları mutluluk” şeklinde tanımlarken, Vroom (1964) ise iş tatminini, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır (Ardıç, Baş, 2001).

Birçok araştırmacı çalışanların, işleri hakkında neden farklı duygular beslediklerini açıklamaya çalışmışlardır. Locke (1986)’un ‘başkalık teorisi’ olarak adlandırılan görüşü, iş tatminin kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke’ a göre kişinin bir değişkeni verdiği önem, kendisinin onu ‘ne kadar’ istediği ile ilgilidir. Başkalık Teorisi, tatminsizliğin, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer (Kömürçüoğlu, 2003).



İş tatmini diğer bir teori Lawler tarafından geliştirilmiştir. Lawler (1973), iş tatminini güdüsel çerçeve içerisinde görülmesi gerektiğini savunur. Bu görüşe göre, iş tatmini, kişinin ne hakkettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkar. Yani bir çalışan hakkettiğine inandığı konuları elde edemezse iş tatminsizliği ortaya çıkar (Kömürcüoğlu, 2003).

İş tatmini bir çok araştırmacı tarafından farklı yönlerden ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Bütün bu tanımlardan sonra iş tatminini genel olarak üç boyutta ifade edebiliriz (Luthans, 1989, p.170-172):

- İş tatmini bir işe karşı verilen duygusal yanıttır. Böyle olunca görünmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde olduğu veya beklentilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı vs.

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. İş tatmini elde edemeyenler, hiçbir zaman olgunluğa erişemezler ve iş tatmininin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İnsanlar zorunlu olmasalar bile çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma doğru gidişin nedenini oluşturacaktır (Ardıç, Baş, 2001).

Organizasyonda iş görenlerin, iş tatmini düşük olması, diğer bir ifadeyle iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, iş birliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği ile isabetsiz kararlar verme yaşanabilecektir (Ardıç, Baş, 2001).



Yarının nitelikli insan gücünü yetiştiren kurumlarda istenilen nitelikte çıktı sağlayabilmenin ön koşulu, bu insan gücünü yetiştiren akademik personelinin iş tatmininin sağlanmasından geçmektedir. Yapılan çalışmalarda hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve verimli çalışma ortamının oluşturulması ancak karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerin daha iyi anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır (Işıkhani, 1996, s.118).

#### 4.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi birçok faktörün iş tatminine etki ettiğini göstermektedir. Aynı zamanda iş tatminini belirleyen faktörler olarak beraber çalışılan gruba karşı tutum, parasal faydalar, üstlerin denetlenmesine karşı gösterilen tutum da gösterilebilir. Aslında örgüt atmosferi olarak niteleyebileceğimiz örgütsel iş yapma ve yaptırma kültürü ile bu kültür içine çalışan bireyin beraberinde getirdiği bireysel yanlar tatminini niteliğini de belirler ([www.ist.edu.tr/isletme/dergi/kasim99](http://www.ist.edu.tr/isletme/dergi/kasim99)).

İş tatminini çalışanın işe karşı genel tutumu ele aldığımızda bu tutumun oluşmasında birtakım faktörler etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörler şunlardır (Ceylan,1998 s.79).

- Ücret ve Ödemeler
- İşin Yapısı
- Terfi İmkanları
- Yönetim Tarzı
- Çalışma Grubu
- Çalışma Şartları

Yukarıdaki faktörlerden iş tatminine etki eden en önemli faktör ücret ve işin yapısıdır, iş tatmini üzerinde en az etkili olan faktör ise çalışma şartlarıdır. Diğer faktörler ise sırayla önem arz etmektedir.

#### 4.4.1. Ücret ve Ödemeler

İşletmede her düzeyde çalışan için, iş tatmininde ücret çok önemli bir role sahiptir. Ücret, iş görenlerin birçok ihtiyaçlarını karşılaması nedeniyle, çok önemli bir faktördür. Bunun yanı sıra para, tanınmanın ve başarının bir sembolü olmakla birlikte iş görenler için, yönetimin takdirini ifade etmektedir (Ceylan, 1998, s.79).

İki bin yönetici ile yapılan bir araştırmada, alınan ücretin iş tatminin direkt etkilediği, yönetim tarzı aynı olması durumunda bile ücret artışının iş tatmininde olumlu bir artış sağladığı görülmüştür (Feldman, Arnold, 1983, s.193). buna karşın çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi , erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekarlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir (Erdoğan, 1996, s.239).

Bununla beraber maaş dışı ödemelerinin iş tatmininde, ücretler kadar kuvvetli bir etkisinin olduğu bulunamamıştır (Ceylan, 1998, s.79).

#### 4.4.2. İşin Yapısı

İş tatminini sağlayan en önemli faktörlerden birisi de işin yapısıdır. Kişiler kendilerini yeteneklerini kullanma olanağı veren çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Ardıç, Baş, 2001, s.3).

İşin yapısıyla ilgili beş özellik belirtilmiştir. Bunlar (Reitz, 1987, s.216):

- Otonomi: Çalışanın işi hakkındaki karar verme özgürlüğüdür.
- Görev Kimliği: Çalışanın işini nihayete erdirip, erdirmemesidir.
- Görevin Önemi: İşe yüklenen değer ve önemle ilgilidir.
- Beceri Çeşitliliği: İşin gerektirdiği beceri ve faaliyeti ifade eder.
- Görev Geri Bildirimi: Çalışanın performansıyla ilgili olarak, kendisine yapılan geri bildirim ne kadar açık ve net olduğunu gösterir.

Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisine iş hayatına hazırlarken, birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş tatminini azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir (Ardıç, Baş, 2001, s.3).

#### **4.4.3. Terfi Olanakları**

Terfi insanı çalışmaya sevk eden en önemli faktörlerden biridir. Yükselmek daha az tekrar gerektiren iş yapmak anlamına geldiği için iş tatminini arttırmaktadır. Az seviyelerde ise işin özgürlüğü kısıtlayıcı, tekrarı gerektiren ve daha çok fiziksel güç gerektirmesinin dışında ücret olarak yetersiz kalması tatmini olumsuz etkilemektedir (Feldman, 1983, s.195).

Genellikle yönetici düzeyindeki terfilerde daha fazla ücret artışı söz konusu olduğu için, iş görenlere nazaran yöneticilerde iş tatmini yüksek olmaktadır (Ceylan, 1998, s.79).

#### **4.4.4. Yönetim Tarzı**

İş tatminin etkileyen faktörlerden birisi olan yönetim tarzının iki boyutu önemlidir. Birinci boyutu çalışanlara yönelik olma, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmedir. İkinci boyut ise çalışanların kararlara katılmasıdır. Kararlara katılan personel işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirerek iş tatminleri yükselmektedir (Ceylan, 1998, s.80). Çalışanlara kararlara katılma olanağı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler (Ardıç, Baş, 2001, s.2).

#### **4.4.5. Çalışma Grubu**

Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları, iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir (Ceylan, 1998, s.80).

Tek başına çalışanların kendilerini sosyal yalnızlığa itmekte, bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş tatminsizliği ve işi terk etme eğilimleri artmaktadır (Feldman, 1983, s.196). Çalışma grubu, personele sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır (Ceylan, 1998, s.80).

#### **4.4.6. Çalışma Şartları**

Çalışanların içinde buldukları çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Isı, nem, havalandırma, çalışma saatleri gibi koşulların uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatmininde kolaylaştırıcaktır (Ardıç, Baş, 2001, s.3).

Çalışma şartları, çalışanların iş dışındaki yaşamlarında etkilemektedir (Ceylan, 1998, s.81). Diğer iş tatmin kaynakları ile karşılaştırıldığında çalışma şartları iş tatmini üzerinde daha az etkilidir. Diğer şartlar sağlandığında çalışma şartlarında büyük bir olumsuzluk olmadığı sürece, bunlar çalışanlarca önemsenmektedir. Diğer şartlardaki yaşana olumsuzluk ise bazen çalışma koşullarındaki eksikliklerle yansıtılmaktadır (Feldman, 1983, s.198).

### **4.5. Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Güçlendirme, motivasyonel bir olgudur (Conger, Kanungo, 1988). Bu motivasyonu yaratan bir takım değişkenler söz konusudur. Güçlendirme bir varlık durumu ya da sonuçlar silsilesi değil, dışarıdan bireyi etkileyen çok safhalı süreçlerdir (Zimmerman, 1990).

Organizasyonlardaki kültürel farklılıklarla ilgili çalışmaları bulunan Hofstede (1980), kültürel farklılıkların bazı boyutları olduğunu savunmuş bu boyutları: “güç mesafesi , bireysellik , erkeksilik ve belirsizlikten kaçınma” şeklinde özetlemiştir. Bu boyutlar arasında en önemli olanı güç mesafesidir. Örgüte bağlılıkla güç mesafesi arasında önemli ve negatif bir ilişki vardır. Güç mesafesinin

fazla olduğu işletmelerde çalıştıklarını algılayan kişiler daha fazla örgüte bağlılık duymaktadırlar (Dafna, Kevin,1999).

Örgüte bağlılık ile güç mesafesi arasındaki negatif ilişki iş tatmini ile güç mesafesi arasında görülmemektedir. Güç mesafesinin az olduğu kültürlerde çalışma şartları ve ortamı daha rahattır. Bu da iş tatmini ve iş performansını artırıcı bir unsurdur (Eylon, 1997). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılık çalışanın kurumuna bağlı düşüncelere karşı geliştirdiği duygusal tepkiler iken, iş tatmini ise çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbirleri ile ilişki içinde olması beklenirken, çalışan kuruma ve onun değer ve hedeflerine olumlu duygular beslerken, kurum içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir. İş tatmini ise bu tarz durumlar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir (Mowday, Porter, Steers, 1982).

Çalışanların performans düzeylerini etkilemede, devamlılık , işten ayrılma gibi hususlarda örgütsel bağlılığın daha belirleyici olduğu varsayılmaktadır (Baysal, Paksoy, 1999). Bu yüzden örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları daha yüksek olmakta, ayrıca bu kişiler örgüt için daha yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretmektedirler (Mowday, Porter, Steers, 1982).

Güçlendirme uygulamalarının başarısı büyük ölçüde, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini yüksek olan çalışanlara bağlıdır. Örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri düşük olan çalışanların, performansları da düşük olmakta ve güçlendirme önünde büyük bir engel oluşturmaktadırlar. Tüm bunların neticesinde: ilgisizlik, güçsüzlük, anlamsızlık, kuraksızlık, sosyal izolasyon, değer izolasyonu, şahıs veya çalışma grubu yabancılaşması, disiplin ve şikayet sorunları, diğerlerini suçlama, kurum politika ve kurallarına zıt hareket, önemsiz meselelerde aşırı tepki vb. şikayetler ortaya çıkmaktadır (Ehrhard, King, 1997, p.149).

Güçlendirici lider, yukarıdaki sorunları ortadan kaldırmak, güçlendirmeyi çalışanlara daha cazip kılmak ve örgütsel bağlılık ile iş tatminini artırmak için aşağıdaki hususları uygulamalıdır (Ehrhard, King, 1997, p.146-147).:

Güçlendirme uygulamalarının başarısı büyük ölçüde, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini yüksek olan çalışanlara bağlıdır. Güçlendirici lider, güçlendirmeyi çalışanlara daha cazip kılmak ve örgütsel bağlılık ve iş tatminini artırmak için aşağıdaki hususları uygulamalıdır (Ehrhard, King, 1997, p. 146):

1. Çalışanların bağlılık seviyelerinin tespit ve değerlendirilmesi,
2. Daha fazla katılım, alaka ve bağlılık sağlayacak iş hedefleri seçimi ve başarılması,
3. Olumlu çalışma alışkanlıklarının kazanımı ve güçlendirilmesi,
4. Kabul gören paylaşılabılır bir iş ahlakı ve kurumsal kültürün devam ettirilmesi,
5. Yerine getirilmesi istenilen beklentileri gerçekleştirecek sağlıklı bir iletişimin sağlanması,
6. İşlerin çalışanların yeteneklerini, bilgilerini ve yeterliliklerini tamamıyla geliştiren ve değerlendiren özellik, çeşitlilik ve anlamlılıkta olması, ayrıca otonomi ve geri besleme ile düzenlenmesi,
7. Çalışanların kişiliklerini, ilgilerini ve önceliklerini tatmin edecek örgüt kültürü ve iş rollerinin yapılandırılması ,
8. Yöneticilerin çalışanlarla hareket etmesi ve kurumun çalışanlarına dürüstlük, açık görüşlülük, güven ve saygı ile davranmaya söz verdiğini gösteren tavırlar sergilemesi,
9. Koçluk uygulamalarını teşvik eden liderlik becerilerinin, motivasyon ve iletişimin geliştirilmesi.

Güçlendirici liderin yukarıdaki hususları uygulaması ile çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini seviyeleri artacak, bunun da hem çalışan hem de örgüt boyutunda birçok faydaları olacaktır, ancak en önemlisi güçlendirmenin başarıyla uygulanmasına olanak sağlayacak olmasıdır.

## 5. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİM İŞLETMELERİNDE UYGULAMA ARAŞTIRMASI

### 5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Güçlendirmenin organizasyonda başarıyla uygulanmasında ve çalışanların güçlendirilmesindeki kilit noktayı lider oluşturmaktadır. Zira lider, çalışanları etkileyerek onları yönlendiren kişidir. Bu etkileme ve yönlendirmede liderin güçlendirici davranışları önem kazanmaktadır.

Güçlendirici lider, çalışanlarına yetki ve sorumluluk vererek, kendi kendine karar almaları ve beceri geliştirmeleri için onları teşvik ederek, bilgi paylaşımında bulunarak, bir koç gibi hareket ederek onların yenilikçi düşüncelerini destekler. Bu şekilde çalışanlarını güçlendiren, onlara güç veren “güçlendirici lider” çalışanlarının liderlik özellikleri kazanmaları için onları yetiştirir ve yönlendirir.

Bu araştırmada yetki devri ve bilgi paylaşımı, sorumluluk, yenilikçi performans için koçluk, kendi kendine karar alma ve beceri geliştirme olmak üzere güçlendirici liderin bu dört davranış boyutuyla çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini arasındaki ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

### 5.2. Araştırmanın Metodu

Araştırmadaki anketler İstanbul ve İzmit'teki BİM işletmelerindeki çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın uygulama yeri olarak BİM'in seçilmesinin sebebi, bu hizmet sektöründeki çalışanların belirli bir işi yapması yerine, dönüşümlü olarak birbirlerinin işlerini yapması, farklı farklı görevler alması, bütün işlerden kendilerini sorumlu hissetmesi ve dolayısıyla çalışanların her birinin kendisini bir lider gibi hissetmesi ve davranmasıdır. Zaten araştırmanın asıl amacı da güçlendirici

lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisini, onlara liderlik vasfı kazandırmadaki rolünü araştırmaktır.

Çalışanlar üzerinde toplam 160 anket uygulanmış olup, bunlardan 5'i geçersiz olduğu için, araştırma kapsamında 155 anket değerlendirilmiştir.

Araştırmayı oluşturan anket formu toplam üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanlarca algılanan güçlendirici liderlik davranış düzeyi ölçülmüştür. Bu bölümde toplam 16 soru yer almaktadır. Bu sorularla güçlendirici liderlik davranışının 5 boyutu olan yetki devri, sorumluluk, kendi kendine karar alma, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk davranışı incelenmiştir. Ancak bu 5 boyut anketlerin analizleri sonucunda 4 boyuta indirgenmiştir. Bu 4 boyut; yetki devri, sorumluluk, yenilikçi performans için koçluk ile kendi kendine karar alma - beceri geliştirme olarak belirlenmiştir.

İkinci bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ölçen sorular yer almaktadır. Bu bölümde ise toplam 13 soru yer almaktadır. Bu 13 sorudan 9'u duygusal bağlılık, 4'ü ise devam bağlılığını ölçmeye yöneliktir. Üçüncü bölüm ise çalışanların iş tatminini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmakta ve bu bölümde ise toplam 6 soru yer almaktadır.

### 5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeliyle Güçlendirici liderlik davranışlarının duygusal ve devam bağlılığı ile iş tatminini artırıp artırmadığını incelemek amaçlanmıştır. Güçlendirici liderlik davranışlarının 5 faktörünün her biri ile 3 bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı incelemek için toplam 15 hipotez kurulmuştur.

#### Hipotezler

$H_{1a}$  : Yetki devri, duygusal bağlılığı artırmaktadır.

$H_{1b}$  : Yetki devri, devam bağlılığını artırmaktadır.

$H_{1c}$  : Yetki devri, iş tatminini artırmaktadır.

$H_{2a}$  : Sorumluluk, duygusal bağlılığı artırmaktadır.

$H_{2b}$  : Sorumluluk, devam bağlılığını artırmaktadır.



## Hipotezler

H<sub>2c</sub> : Sorumluluk, iş tatminini artırmaktadır.

H<sub>3a</sub> : Kendi kendine karar alma, duygusal bağlılığı artırmaktadır.

H<sub>3b</sub> : Kendi kendine karar alma, devam bağlılığını artırmaktadır.

H<sub>3c</sub> : Kendi kendine karar alma, iş tatminini artırmaktadır.

H<sub>4a</sub> : Beceri geliştirme, duygusal bağlılığı artırmaktadır.

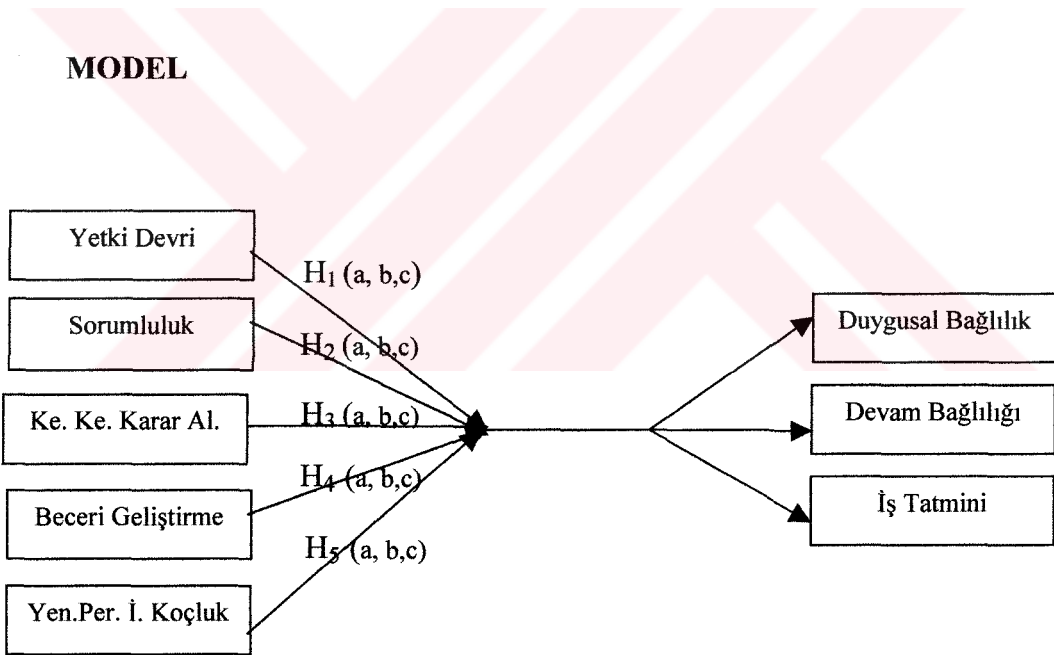
H<sub>4b</sub> : Beceri geliştirme, devam bağlılığını artırmaktadır.

H<sub>4c</sub> : Beceri geliştirme, iş tatminini artırmaktadır.

H<sub>5a</sub> : Yenilikçi personel için koçluk, duygusal bağlılığı artırmaktadır.

H<sub>5b</sub> : Yenilikçi personel için koçluk, devam bağlılığını artırmaktadır.

H<sub>5c</sub> : Yenilikçi personel için koçluk, iş tatminini artırmaktadır.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

## 5.4. Demografik Özellikler

Anket sorularına cevap veren 155 çalışanın demografik özellikleri, aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Yaş

	Sıklık	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde(%)
20 ve aşağısı	13	8,4	8,4
21-25	82	52,9	61,3
26-30	47	30,3	91,6
31-35	11	7,1	98,7
40 ve üzeri	2	1,3	100,0
Toplam	155	100,	

Tablo 5.2. Cinsiyet

	Sıklık	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde(%)
Kadın	65	41,9	41,9
Erkek	90	58,1	100,0
Toplam	155	100,0	

Tablo 5.3. Eğitim

	Sıklık	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde(%)
İlköğretim	10	6,5	6,5
Lise	105	67,7	,2
Yüksek Okul ve Üniversite	40	25,8	100,0
Toplam	155	100,0	

Tablo 5.4. Çalışma Süresi

	Sıklık	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde(%)
1-5	120	77,4	77,4
6-10	35	22,6	100,0
Toplam	155	100,0	

Tablo 5.5. İş Yerindeki Pozisyon

	Sıklık	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde(%)
İşçi	59	38,1	38,1
Bölüm Yöneticisi	54	34,8	72,9
Orta Kademe Yöneticisi	27	17,4	90,3
Genel Müdür Yardımcısı	6	3,9	94,2
Diğer	9	5,8	100,0
Toplam	155	100,0	

Tablo 5.6. Çalışan Sayısı

	Sıklık	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde(%)
20 ve aşağısı	76	49,9	49,0
21-40	32	20,6	69,7
41-60	37	23,9	93,5
60 ve üzeri	10	6,5	100,0
Toplam	155	100,0	

Tablo 5.7. Firma Yaşı

	Sıklık	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde(%)
1-5	47	30,3	30,3
6-10	54	34,8	65,2
11-15	12	7,7	72,9
16-20	17	11,0	83,9
30 ve üzeri	25	16,1	100,0
Toplam	155	100,0	

## 5.5. Faktör Analizi

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları yer almaktadır. Faktör analizleri uygulanırken, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Bağımsız değişkenler yetki devri, sorumluluk, kendi kendine karar alma, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk olmak üzere 5 faktörden oluşmakta ve toplam 17 soru bulunmaktaydı. Ancak bu sorulardan Beceri Geliştirme'nin 4. sorusu faktör dışı bir sonuç verdiği için çıkartılmış, böylece soru sayısı 16'ya indirgenmiştir. Ayrıca faktör gruplarından Kendi Kendine Karar Alma ile Beceri Geliştirme soruları benzer sonuçlar verdiği için, aynı başlık altında toplanmıştır. Böylece araştırmada yer alan 5 faktör; Yetki Devri, Sorumluluk, Kendi Kendine Karar Alma-Beceri Geliştirme, Yenilikçi Performans İçin Koçluk olmak üzere toplam 4 faktör olarak yeniden düzenlenmiştir.

Buna göre faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans aşağıdaki Tablo 5.8'de gösterilmiştir.

Tablo 5.8. Güçlendirici Liderlik Davranışları İle İlgili Faktörler  
(Açıklanan Toplam Varyans: 64,767)

Faktörler	Yetki Devri	Sorumluluk	K. K. Karar Alma-Beceri Geliştirme	Yenilikçi Performans için Koçluk
Sorular	1	2	3	4
YETDEV1 Yöneticim, iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirmek için, ihtiyacım olan karar alma yetkisini bana vermektedir.	,687			
YETDEV2 Yöneticim, işleri geliştirmek ve gerekli değişimleri yapmak için bana yetki vermektedir..	,702			
YETDEV3 Yöneticim bana görevimin sorumluluk düzeyine denk yetki vermektedir.	,702			
YETDEV4 Kişilere gerekli kararları verebilecek şekilde yetki devri yapılmıştır.	,676			
SOR1 Yöneticim,görevlendirdiği işle ilgili sorumluluğu elinde bulundurmaktadır.		,701		
SOR2 Performans ve sonuçlar konusundaki sorumluluk bana aittir.		,757		
SOR3 Yöneticim, bölümde müşteri memnuniyetinden sorumlu insanlar bulundurmaktadır.		,655		
KKKA1 Yöneticim, problemler çıktığı zaman ne yapılacağını söylemekten ziyade, benim fikirlerimi alarak yardım etmeye çalışır.			,701	
KKKA2 Yöneticim, işlerin gidişatını etkileyecek konular hakkında aldığım kararlara güvenir.			,744	
KKKA3 Yöneticim, işle ilgili karşılaştığım problemleri çözmemde beni cesaretlendirir.			,661	
BECGE1 Yöneticim, problem çözme yöntemlerini kullanmam için beni cesaretlendirir				,661
BECGE2 Yöneticim, bana yeni beceriler geliştirmem için sürekli yeni fırsatlar sunar.				,779
BECG3 Yöneticim, bölümümüzde sürekli öğrenme ve beceri geliştirmeye öncelik vermektedir.				,658
YPIK1 Tecrübeyle öğrenme ve gelişim süreci uzun zaman alsa bile, yöneticim yapmış olduğum hatalara karşı hoşgörülüdür.				,873
YPIK2 Başarısız olacak bir değişim bile olsa, yöneticim tarafından yeni fikirleri denemek için cesaretlendirilirim.				,810
YPIK3 Yöneticim hata yaptığımda suçlamak yerine düzeltici harekete odaklanır.				,477

Ekstarksiyon Metodu : Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

Tablo 5.9’da ise bağımlı değişkenlerden Duygusal ve Davranışsal Bağlılık ile İş Tatmini faktörlerinin analiz sonuçları yer almaktadır. Faktör dışı bir sonuç verdiği için, duygusal bağlılıkla ilgili ankette bulunan 9 soru 8’e, iş tatmini ile ilgili 9 soru ise 6’ya indirgenmiş, devam bağlılığıyla ilgili tüm sorular ise aynen kullanılmıştır. Buna göre faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.9’da gösterilmiştir.

Tablo 5. 9. Duygusal ve Davranışsal Bağlılık ve İş tatmini ile İlgili Faktörler  
(Açıklanan Toplam Varyans: 60,075)

	Duygusal Bağlılık	Davranışsal Bağlılık	İş Tatmini
	1	2	3
ÖRBAG2 Tanıdıklarına ve arkadaşlarıma işletmemizin çalışmak için çok iyi bir yer olduğunu söylüyorum.	,566		
ÖRBAG3 Bu işletmede çalışmaya devam etmek için, verilen her türlü görevi yapmaya razıyım.	,644		
ÖRBAG4 Benim sahip olduğum inanç ve değerler ile şirketiminkiler birbirine yakındır.	,657		
ÖRBAG5 Bu şirketin bir parçası olmaktan gururluyum.	,710		
ÖRBAG6 Çalıştığım firma içimde daha başarılı olma isteği uyandırıyor.	,579		
ÖRBAG7 Bu şirketin geleceğini gerçekten kendi geleceğim gibi önemsiyorum.	,801		
ÖRBAG8 İşe girerken bu şirketi seçtiğim için çok mutluyum.	,680		
ÖRBAG9 Bu işletme, çalışılabilecek en iyi işletmedir.		,758	
ÖRBAG10 Eğer şimdiki maaşımdan % 25 daha fazla maaş teklif eden başka bir işletme olursa hemen ona geçerim.		,819	
ÖRBAG11 Eğer daha özgür ve bağımsız bir iş ortamı sunan başka bir işletme olursa, hemen ona geçerim.		,824	
ÖRBAG12 Eğer daha iyi terfi imkanları sunan başka bir işletme olursa, hemen ona geçerim.		,878	

ÖRBAG13 Eğer daha iyi bir arkadaşlık ortamı olan başka bir işletme olursa hemen ona geçerim.			,676
ISTAT4 Yaptığım işi bir başkasına tavsiye ederim.			,724
ISTAT5 Şu andaki işim, hayalimdeki işime uyuyor.			,715
ISTAT6 Şu andaki işim, işe girmeden önceki beklentilerimi karşılıyor.			,617
ISTAT7 İşimden gerçek anlamda zevk alıyorum			,684
ISTAT8 Çoğunlukla işime karşı büyük bir isteklilik duyuyorum.			,609
ISTAT9 İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.			,693

Ekstarksiyon Metodu : Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

## 5.6. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup, hipotezler teyit edilmeden önce, faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar, ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu grupların güvenilirlikleri Tablo 5.10'da gösterilmiştir..

Güvenirlilik analizinde, faktör analizi sonucu ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Aşağıdaki Tablo 5.10'da Güçlendirici Liderlik Davranışları'yla ilgili değişkenler ve alfa katsayıları görülmektedir.

Tablo.5.10.Güçlendirici Liderlik Davranışları Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru sayısı	Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Yetki Devri	4	83,50
Sorumluluk	3	65,95
Kendi Kendine Karar Alma-Beceri Geliştirme	6	84,97
Yenilikçi Performans İçin Koçluk	3	74,20

Değişkenler arasındaki en yüksek alfa değeri % 84,97 ile Kendi Kendine Karar Alma ve Beceri Geliştirme değişkenine aittir. En düşük alfa değeri ise 65,95 ile

Sorumluluk değişkenine aittir, ancak bu değer de güvenilirlik için yeterli bir seviyedir.

Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve İş Tatmini ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bulunan alfa katsayıları aşığıdaki Tablo 5.11'de gösterilmiştir.

Tablo 5.11. Duygusal ve Devam Bağlılığı ile İş Tatmini Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru sayısı	Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Duygusal Bağlılık	12	88,64
Devam Bağlılığı	4	84,05
İş Tatmini	6	84,47

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere Duygusal Bağlılık % 88,64 ile bağımlı değişkenler arasındaki en yüksek alfa değerine, Devam Bağlılığı ise 84,05 ile en düşük alfa eğerine sahiptir, ancak bu değerler güvenilirlik açısından oldukça yüksek sonuçlardır.

## 5.7. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Korelasyon analizi ile ikili değişken arasındaki ilişki düzeyi ve yönünün belirlenmesi amaçlanmış, güçlendirici liderliğin 4 davranış boyutuyla, duygusal ve davranışsal bağlılık ile iş tatmini değişkenleri arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Bu inceleme sonucunda değişkenlere ait bulunan korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları aşığıdaki Tablo 5.12.de gösterilmiştir. İkili seviyede incelenen tüm değişkenler arasında  $p < 0,01$  anlam düzeyinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri ise 0,71967 - 0,96210 arasında hesaplanmıştır.



Tablo 5.12. Korelasyon analizi

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
Yetki Devri 1	3,6242	,96210	1						
Sorumluluk 2	3,8645	,80286	,531**	1					
Kendi Ken. Karar Alma ve Beceri Gel. 3	3,3774	,76142	,542**	,425**	1				
Yenilikçi Per. İçin Koçluk 4	3,2839	,92175	,521**	,289**	,468**	1			
İş Tatmini 5	3,5043	,74655	,501**	,421**	,550**	,556**	1		
Devam Bağlılığı 6	2,9242	,93818	-,071	,097	-,249**	-,279**	-,380**	1	
Duygusal Bağlılık 7	3,4944	,71967	,494**	,444**	,674**	,479**	,704**	-,295**	1

\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı).

\* 0.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı).

## 5.8. Regresyon Analizi

Tablo 5.13. Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Model 1 Duygusal Bağlılık		Model 2 Devam Bağlılık		Model 3 İş Tatmini	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Yetki Devri	,051	,645	,087	,847	0,94	1,127
Sorumluluk	,155	2,263*	,245	2,719**	,157	2,162*
Kendi Ken. Karar Alma ve Beceri Ge.	,499	6,974**	-,275	-2,932**	,277	3,638**
Yenilikçi Perf. İçin Koçluk	,174	2,520**	-,267	-2,936**	,332	4,517**
F	39,567 **		7,165**		30,699**	
R <sup>2</sup>	0,513		0,160		0,450	

\*\* 0.01 seviyesinde anlamlı

\* 0.05 seviyesinde anlamlı

Yukarıdaki Tablo 5.13'te yapılan regresyon analizinin sonuçları gösterilmiştir. Regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin, bağlı değişkenleri ne kadar etkilediği incelenmektedir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere tüm modeller ( $p < 0,01$  seviyesinde) anlamlıdır.  $R^2$  değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür.

Regresyon analizinde Güçlendirici liderlik davranışları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenirken 3 farklı model kurulmuştur. Bunlar:

#### Model I:

Güçlendirici lider davranışları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği ilk model 0,01 seviyesinde anlamlıdır. Güçlendirici lider davranışları 4 boyutuyla ayrı ayrı incelendiğinde ise:

- Kendi kendine karar alma-beceri geliştirme ile yenilikçi performans için koçluğun duygusal bağlılığı 0,01 anlamlılık düzeyinde artırdığı,
- Sorumluluğun 0,05 anlamlılık düzeyinde artırdığı,
- Yetki devrinin ise duygusal bağlılık üzerine direkt bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

I. Model'de sorumluluk, yenilikçi performans için koçluk ile kendi kendine karar alma-beceri geliştirme, duygusal bağlılığı artırırken, yetki devrinin ise direkt bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Buna göre çalışanların örgüte duygusal bağlılık geliştirmelerinde, en fazla etkili olan unsur kendi kendine karar alma-beceri geliştirmedir. Bunun da sebebi işletmedeki çalışanların %80'inin 20 ile 30 yaş arasında olmaları, dolayısıyla bu genç personelin büyük çoğunluğunun işletmede bağımsız karar alma konusunda istekli ve eğitime açık olmaları olabilir.

#### Model II:

Güçlendirici lider davranışları ile devamlılık bağlılığının incelendiği bu model 0,01 seviyesinde anlamlıdır. Buna göre:

- Sorumluluğun devam bağlılığını 0,05 anlamlılık düzeyinde artırdığı,
- Yenilikçi performans için koçluk ve Kendi kendine karar alma - beceri geliştirme ile devam bağlılığı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, yani bu davranış boyutlarının devamdan dolayı bağlılığı azalttığı görülmüştür.
- Yetki devrinin ise devam bağlılığı üzerine direkt bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

II. Modelde, sorumluluğun devam bağlılığını artırdığı, yetki devrinin herhangi bir etkisinin olmadığı, kendi kendine karar alma - beceri geliştirme ile yenilikçi performans için koçluğun ise devam bağlılığını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bu negatif etki ise devam bağlılığındaki, 'Daha iyi bir iş olursa ona geçerim' şeklindeki olumsuz anlamdaki ifadelerle verilen olumsuz cevaplardan kaynaklanmakta ve devamdan dolayı bağlılığı azaltmaktadır. Bu açıdan olumlu bir anlam taşımakta ve gerçekte örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Model III:

Güçlendirici lider davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği bu modelin ise 0,01 seviyesinde anlamlı olduğu görülmüştür.

- Yenilikçi performans için koçluk ile kendi kendine karar alma-beceri geliştirmenin iş tatminini 0,01 seviyesinde artırdığı,
- Sorumluluğun 0,05 anlamlılık düzeyinde artırdığı,
- Yetki devrinin ise iş tatmini üzerinde direkt bir etkisi olmadığı görülmüştür.

III. Modelde ise sorumluluk, kendi kendine karar alma - beceri geliştirme ile yenilikçi performans için koçluğun iş tatminini artırdığı, ancak yetki devrinin ise direkt bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna göre sorumluluğun her üç modelde de bağımsız değişkenler üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu, örgütsel bağlılık ile iş tatminini artırdığı görülmüştür.

Her üç modelde de ifade edildiği üzere yetki devrinin, bağımlı değişkenler olan duygusal ve devam bağlılığı ile iş tatmini üzerinde direkt bir etkisi yoktur. Aslında bu sonuç güçlendirme ile yetki devrinin birbirinden farklı kavramlar olduğunu, aynı şekilde çalışanlarca da farklı algılandığını göstermesi bakımından önemlidir. Çalışanlar, muhtemelen yetki devrini, üzerlerindeki iş yükünün artırılması olarak algılamaktadırlar. Bunun en büyük sebebi ise yöneticinin çalışanlara yeterince güven vermeyişi ve yetki devrinin önemini ve anlamını onlara açıklamakta yetersiz kalışıdır.

## 5.9. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerin Genel Sonuçları

Yapılan Faktör analizleri sonucunda, Güçlendirici liderlik davranışlarına ait 5 faktörden Kendi kendine karar alma ile Beceri geliştirme faktörlerinin benzer sonuçlar vermesi sebebiyle, bunlar tek bir faktör başlığı altında toplanmış, böylelikle faktör sayısı 4'e düşürülmüştür. Aynı şekilde başlangıçta kurulan 15 hipotez de bu sebepten dolayı 12 hipoteze indirgenmiştir.

Bu hipotezler sırasıyla şunlardır:

- H<sub>1a</sub> : Yetki devri, duygusal bağlılığı artırmaktadır.
- H<sub>1b</sub> : Yetki devri, devam bağlılığını artırmaktadır.
- H<sub>1c</sub> : Yetki devri, iş tatminini artırmaktadır.
- H<sub>2a</sub> : Sorumluluk, duygusal bağlılığı artırmaktadır.
- H<sub>2b</sub> : Sorumluluk, devam bağlılığını artırmaktadır.
- H<sub>2c</sub> : Sorumluluk, iş tatminini artırmaktadır.
- H<sub>3a</sub> : Yenilikçi performans için koçluk, duygusal bağlılığı artırmaktadır.
- H<sub>3b</sub> : Yenilikçi performans için koçluk, devam bağlılığını artırmaktadır.
- H<sub>3c</sub> : Yenilikçi performans için koçluk, iş tatminini artırmaktadır.
- H<sub>4a</sub> : Ke. ke. karar alma - Beceri geliştirme, duygusal bağlılığı artırmaktadır.
- H<sub>4b</sub> : Ke. ke. karar alma - Beceri geliştirme, devam bağlılığını artırmaktadır.
- H<sub>4c</sub> : Ke. ke. karar alma - Beceri geliştirme, iş tatminini artırmaktadır.

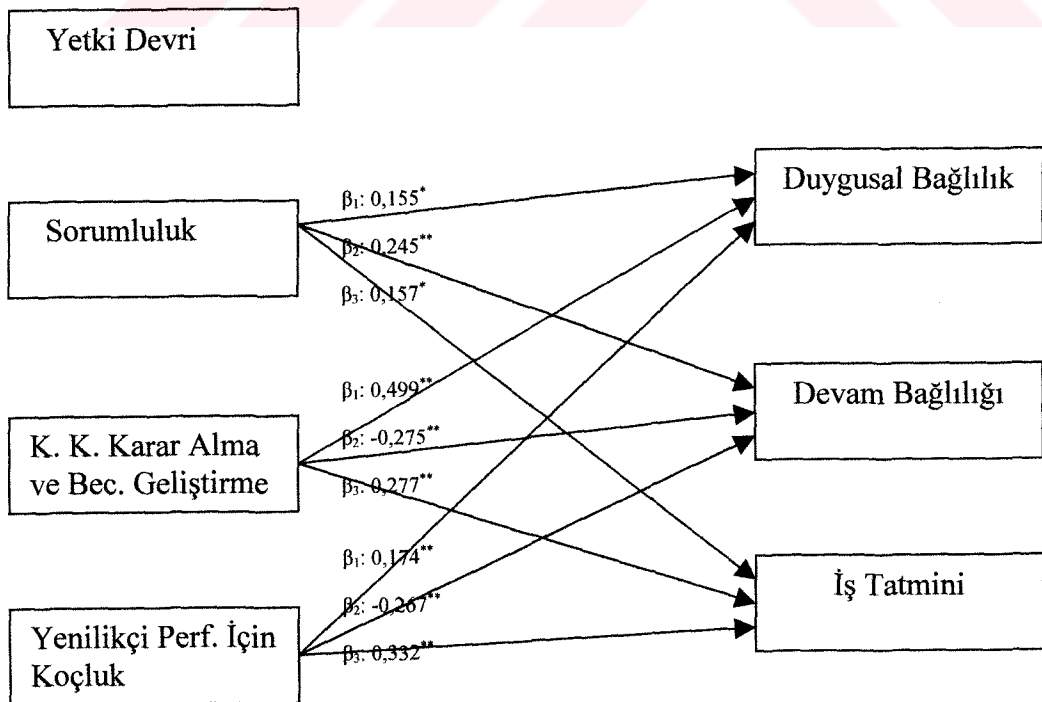
Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde yapılan analizler sonucunda yukarıdaki hipotezlerden kabul edilenler :

- H<sub>2a</sub> : Sorumluluk, duygusal bağlılığı artırmaktadır.  
 H<sub>2b</sub> : Sorumluluk, devam bağlılığını artırmaktadır.  
 H<sub>2c</sub> : Sorumluluk, iş tatminini artırmaktadır.  
 H<sub>3a</sub> : Yenilikçi performans için koçluk, duygusal bağlılığı artırmaktadır.  
 H<sub>4a</sub> : Ke. ke. karar alma - Beceri geliştirme, duygusal bağlılığı artırmaktadır.  
 H<sub>4c</sub> : Ke. ke. karar alma - Beceri geliştirme, iş tatminini artırmaktadır.

Kabul edilmeyenler ise şunlardır:

- H<sub>1a</sub> : Yetki devri, duygusal bağlılığı artırmaktadır.  
 H<sub>1b</sub> : Yetki devri, devam bağlılığını artırmaktadır.  
 H<sub>1c</sub> : Yetki devri, iş tatminini artırmaktadır.  
 H<sub>3b</sub> : Yenilikçi performans için koçluk, devam bağlılığını artırmaktadır.  
 H<sub>3c</sub> : Yenilikçi performans için koçluk, iş tatminini artırmaktadır.  
 H<sub>4b</sub> : Ke. ke. karar alma - Beceri geliştirme, devam bağlılığını artırmaktadır.

## MODEL



Şekil 5.2. Analizler Sonucunda Oluşan Model

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Güçlendirme çalışanlara güç yüklemeyi ifade etmektedir. Güç kavramı uzmanlık gücü, pozisyon gücü, özdeşlik gücü gibi değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Güç kavramı güçlendirilmiş insan oluşturmanın temel şartıdır. Bu yönden ele alındığında daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyon gücünün artırılması, eğitim ve geliştirme ile uzmanlığının sürekli geliştirilmesi; başta bilgi paylaşımı olmak üzere diğer kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanının verilmesi ve nihayet kendine güvenin ve motivasyonun artırılması ile güçlendirmeyi geliştirme imkanı verecektir (Ceylan, Keskin, 2002, s.5).

Çalışanların güçlendirilmesinde liderin davranışı çok önemlidir. Güçlendirici lider, liderlik vasfına güçlü çalışanlar yetiştirmek için, bir yönetici gibi emir-komuta zinciriyle hareket etmemeli, bir koç gibi davranarak çalışanlarına teşvik etmeli ve yönlendirmelidir. Güçlendirimin başarısı da öncelikle onu uygulayacak olan lidere bağlıdır.

Bu kadar önemli olmasına karşın güçlendirici liderlik konusunda yapılan literatür taraması sırasında, bu konuda pek fazla çalışma yapılmadığı konu ile ilgili kaynakların oldukça sınırlı ve yetersiz olduğu görülmüştür.

İnsana güvenmeyen, onun yönetime ihtiyacı olan pasif bir üretim unsuru olarak gören geleneksel yönetim anlayışından, insanı organizasyonun yegane rekabet üstünlüğü aracı olarak gören ve liderlik potansiyeline sahip stratejik bir güç olarak değerlendiren modern yönetim anlayışına geçildikçe ve bu anlayış benimsedikçe güçlendirici liderliğin önemi daha da artacak ve etkisi anlaşılacaktır.

Güçlendirici liderlik davranışlarını ölçen ankette, yetki devri, sorumluluk, kendi kendine karar alma, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk olmak üzere toplam 5 davranış boyutu ve 39 soru bulunmaktaydı. Ancak bu sorulardan bazıları faktör dışı bir sonuç verdiği için soru sayısı 34'e indirgenmiş; 5 davranış boyutundan kendi kendine karar alma ile beceri geliştirme ise birbirine yakın sonuçlar verdiği için aynı faktör başlıkları altında toplanmıştır. Bu sonuca göre araştırmada yer alan faktörler yetki devri, sorumluluk, yenilikçi performans için

koçluk, kendi kendine karar alma-beceri geliştirme olmak üzere 4 faktörden oluşmaktadır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda ise Tablo 5.12’de değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,71967 - 0,96210 arasında hesaplanmıştır. Bu da geçerli analiz yapılması için yeterlidir.

Regresyon analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 5.13’te ise Güçlendirici lider davranışlarından bazılarının duygusal ve devamlılık bağlılığı ile iş tatminini artırdığı, bazılarının ise direkt bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Sorumluluk, yenilikçi performans için koçluk ile kendi kendine karar alma-beceri geliştirme, duygusal bağlılığı artırırken, yetki devrinin ise direkt bir etkisi yoktur. Buna göre çalışanların örgüte duygusal bağlılık geliştirmelerinde, en fazla etkili olan unsur kendi kendine karar alma-beceri geliştirmedir. Bunun da sebebi işletmedeki çalışanların %80’inin 20 ile 30 yaş arasında olmaları, dolayısıyla bu genç personelin büyük çoğunluğunun işletmede bağımsız karar alma konusunda istekli ve eğitime açık olmaları olabilir.

Güçlendirici lider davranışları ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin incelendiği II. Modelde, sorumluluğun devam bağlılığını artırdığı, yetki devrinin herhangi bir etkisinin olmadığı, kendi kendine karar alma - beceri geliştirme ile yenilikçi performans için koçluğun ise devam bağlılığını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bu negatif etki ise devam bağlılığındaki, ‘Daha iyi bir iş olursa ona geçerim’ şeklindeki olumsuz anlamdaki ifadelerle verilen olumsuz cevaplardan kaynaklanmakta ve devamdan dolayı bağlılığı azaltmaktadır. Bu açıdan olumlu bir anlam taşımakta ve gerçekte örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Güçlendirici lider davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği III. Modelde ise sorumluluk, kendi kendine karar alma - beceri geliştirme ile yenilikçi performans için koçluğun iş tatminini artırdığı, ancak yetki devrinin ise direkt bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna göre sorumluluğun her üç modelde de bağımsız değişkenler üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu, örgütsel bağlılık ile iş tatminini artırdığı görülmüştür.

Güçlendirici liderlik davranışlarından sırasıyla yenilikçi performans için koçluk ve kendi kendine karar alma - beceri geliştirme devam bağıllığı hariç, bağımlı değişkenler olan duygusal bağıllık ile iş tatminini artırmasına karşın, yetki devrinin bağımlı değişkenler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sonuç da aslında güçlendirme ile yetki devrinin birbirinden farklı kavramlar olduğunu, aynı şekilde çalışanlarca da farklı algılandığını göstermesi bakımından önemlidir.

Bu çalışmayla yöneticilerin, kendilerini ve çalışanlarını nasıl güçlendirecekleri konusunda onlara yardımcı olmak amaçlanmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda, bu araştırmada incelenen Güçlendirici lider davranışlarının 5 boyutuna yeni davranış boyutları da eklenebilir. Ayrıca güçlendirici liderlik, özellikleri, çalışanlara yaklaşım tarzı gibi çeşitli yönlerden aralarında birçok ortak özellik bulunan ile dönüştürücü liderlikle mukayese edilerek, aralarındaki benzer ve farklı yönler incelenebilir. Böylelikle Güçlendirici lider bütün yönleriyle daha geniş olarak incelenebilecek ve bu liderlik tarzının daha iyi anlaşılmasına ve yöneticilerce benimsenmesine imkan sağlayacaktır.

Güçlendirici lider, çalışanların ve günümüzdeki modern organizasyonların güçlendirilmesinde, güçlendirici bir kültür oluşturulmasında ve örgütsel bağıllığın artırılmasında en önemli unsurdur. Zira güçlendirmenin başarısı, onu uygulayacak olan tepe yönetimin başarısına bağlıdır.

Bundan sonraki çalışmalar daha fazla işletme ve çalışan üzerinde yapılırsa, güçlendirici liderlikle daha fazla bilgi ve sonuca ulaşılabilecektir.



## KAYNAKLAR

1. AKGEMCİ, T., DİKEN, A., Liderlik Teorileri, 7. Ulusal Kalite Kongresi, 11-12 Kasım, 1998.
2. ALLEN, N.J., MEYER, J.P., Organizational Socialization Tactics a Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation, Academy of Management Journal, Vol:33, No:4, 847-858, 1990 a.
3. ALLEN, N.J., MEYER, J.P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", Journal of Occupational Psychology, Vol:63, No:1, 1-18, 1990 b.
4. ARDIÇ, Kadir, YENİGÜN, M. Cüneyt, Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı, Liderlik Sempozyumu, Tuzla, 1997, s.545-555.
5. ARDIÇ, Kadir, BAŞ, Üniversitelerdeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Silivri-İstanbul, 24-26 Mayıs 2001.
6. ARGYRIS, Chris, Empowerment The Emperor's New Clothes, Harvard Business Review, May- June 1998, p. 98-100.
7. ARNOLD, J.A., ARAD, S.A., RHOADES, J.A., DRASGOW, F. "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction And Validation of a New Scale For Measuring Leader Behaviors", Journal of Organizational Behaviour, 21, 2000, p. 249-269.
8. ATAMAN, Göksel, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.351
9. ATSAN, F. Nuray, "Yalın Yönetim Yaklaşımı ve Türkiye'deki Uygulamalara İlişkin Bir Alan Araştırması", 6.Ulusal İşletme Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yay. No: 2, ANTALYA, 1998.
10. AY, Canan, GÜLGÜN, Aylin, Liderlik ve Örgüt Kültürü, Liderlik Seminerleri Liderlik Sempozyumu, 1997, s. 279.
11. BALTAŞ, Acar, Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, 2002.
12. BAYSAL, A.Can, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2002, s.200-2003.
13. BAYSAL, A. C., PAKSOY, M., Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelemesinde Meyer- Allen Modeli, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C: 28, S:1, 7-15, Nisan -1999.

14. CACIOPPE, Ron, Structured Empowerment: An Award-Winning Program At The Busword Resort Hotel, Leadership & Organization, Development Journal 19/5, 1998, s. 264.
15. CAFOĞLU, Zuhul, Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Tuzla, 1997, s. 134 -138.
16. CAN, Halil, Organizasyon ve Yönetim, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
17. CEYLAN, Adnan, KESKİN Halit, Çalışanların Güçlendirici Lider Algılamaları ile İş Tatmini ve Stresi Arasındaki İlişkiler, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Yay.,2002.
18. CEYLAN, Adnan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE Yayın No: 2, 1998, s.79-82.
19. CEYLAN, Adnan, Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, 1997, s. 314-320
20. CEYLAN, Adnan, Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesinde Ticari Bankalarda Bir Araştırma, Öneri, C.5, 2002, s.113-120.
21. CLUTTERBUCK, D., Kernoghan, S. The Power of Empowerment, BCA, London 1994 s. 38-44.
22. CONGER, J.A, Kanungo, R.N, "The Empowerment, Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Managenement Review, 1988.
23. COPPOLA, B., Coaching the Under-Performing Manager, HR Magazine, October, 1995.
24. COŞKUN, Recai, Yeni Yönetim Teknikleri, Basılmış Ders Notları, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., 1998.
25. CRAWFORD, C.,B., CURTİS, L. Brungardt, "Building the Corporate Revolution: Real Empowerment Through Risk Leadership", Academy of Leadership Press, 2000, p.1-17.
26. ÇAKER, B., Zoga Empowerment, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme A.B.D., İstanbul, 1997, s.42-43.
27. ÇANAKKALE, R. Yurtseven, Yaratıcı Yönetim, İstanbul, 1995, s.50-51.
28. ÇETİN, Canan, Yeniden Yapılandırma, Der Ya, İstanbul, 1999, s.3-10.
29. ÇETİN, C., Günay, G., Yetki Devri ve Personel Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama, 9. Ulusal Yönetim Kongresi Bildirileri, İstanbul, 2001, s. 79.

30. DAFNA, E., KEVİN, Y., Exploring Empowerment Cross-Cultural Differences Along the Distance Dimension, International Journal of Intercultural Relations, 1999.
31. DAVIS, Keith, İşletmede İnsan Davranışı, Çev: K. Tosun ve diğ., İ.Ü.F. İşletme İktisadi Ens. Yay.,1 982, s. 141.
32. DAWSON, Roger, Güvenli Karar Alma Rehberi, Çev : Eshar Kütevin ve Ziya Kütevin, İnkılab Kitabevi, İstanbul, 1995.
33. DORMAN, Jim, Başarı İçin Stratejiler, Çev.: İdil Güpgüpoğlu, Sistem Yay., 1999, S.193-207.
34. EHRHARD, Barbara, J., KING, Albert, S., "Empowering The Workplace : A Commitment", Cohesion Exercise, Empowerment in Organizations, Vol:5, No:3,1997, p.139-150.
35. ELMA, Cevat, DEMİR, Kamile, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yay., Ocak, 2000, s.64 – 83.
36. ERDOĞAN, İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, No: 266, İstanbul, 1996, s. 239.
37. ERDOĞMUŞ, Nihat, Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk Becerilerinin Geliştirilmesi, Liderlik Sempozyumu, 1997, s.420- 427.
38. EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., 6. Baskı, İstanbul, 2003, s.525-527.
39. EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yay., İstanbul, 1998, s.83.
40. ERSTAD, M., "Empowerment and Organizational Change, International Journal of Contenporay Hospitality Management", Vol: 9, No:7, 1997, p.325.
41. ERTÜRK, Mümin, İşletme Yönetimi ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul,1995, s.525-527.
42. EYLON, D., An Ampirical Test of a Process Model of Empowerment, Journal of Management Review, Volume: 12, No: 4, 648-657, 1987.
43. FELDMAN, Daniel, ARNOLD, Hugh, Managing Individual and Group Behavior in Organizations, McGraw-Hill International Back Company, Auckland, 1983.
44. FORD, R.C. , FOTTLER, M.D., Empowerment : A Matter of Degree, Academy of Management Side of Work, Prenticice-Hall Inc., 1995.

45. GEROY, G., WRIGHT, D., PHILLIP, C., ANDERSON, J., Strategic Performance Empowerment Model, Empowent in Organizations, Vol:6, No:2, 1998, p.57-63.
46. GINODA, Bill, The Power of Empowerment, Pride Publication, 1997, p.29
47. GRIFFITS, D.E., Human Relations in School Administration, Appleton – Century – Crofts Inc., 1956.
48. GÜZELCİK, Ebru, Küreselleşme ve İşletme Değerlerinde Değişen Kurum İmajı, I.Baskı, Sistem Yay., İstanbul, 1999, s.94-107.
49. HACKMAN, C.R., SILVA, A., Gelecek 500, Çev : Hüseyin Kanbur, İnkılab Kitabevi, Ankara, 1990, s.322.
50. HAMMER, M., CHAMPY, J., “Motivation Through The Design Of Work : Test of A Theory”, Organizational Behavior and Human Performance, 15, 1993, p. 250-279.
51. HICKS, H.G., Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev.: Osman Tekok, A.İ.T.İ.A., İşletme Yönetimi Kürsüsü, I.Cilt, San Matbaası, Ankara, 1975, s.341-342.
52. HICKS, H.G., GULLET, C.R., Organizasyonda Teori ve Davranış, Çev: Besim Baykal, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yay., 1981, s.128.
53. HOSSACK, Richard, “A New Style of Leadership”, Canadian Business Reciew, Autumn 1993, Vol.20, Issue 3, p.4-30.
54. HOWARD, Ann, “The Empowering Leader: Unrealized Opportunities, Leadership Instute and Development Dimension International”, [http://academy.umd.edu//KLSP/klspdocs/ahowa\\_pl.html](http://academy.umd.edu//KLSP/klspdocs/ahowa_pl.html).
55. İŞIKHAN, Vedat, “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, Verimlilik Dergisi, 1996/1, s.117-130.
56. KANTER, R.M., Men And Women of The Corparation, Basic Books, New York, 1997.
57. KATZENBACH, J.R., The Work of Teams, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
58. KELLER, T., Empowering the Workplace: A Commitment Cohesion Exercise, Development International, 1996.
59. KETCHLAND, A., The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting, Behavioral Research in Accounting, Vol:10, 112-115, 1998.

60. KİNG, A.S., Progressive Phase Model of Attraction to Union Organization”  
Journal of Management Science, January, 1991, p.62.
61. KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yay. İstanbul, 1989.
62. KOLARIK, William J., “Creating Quality : Concepts, Systems Strategies  
and Tool” Singapore : Mc Graw – Hill, Inc., 1995.
63. KONCZAK, L.J., Stelly, D.J., TRUSTY, M.L., “Defining and Measuring  
Empowering Leader Behaviors: Development of An Upward Feedback  
Instrument, Educational And Psychological Measurement, April 2000, p.13-  
301.
64. KURTULMUŞ, Numan, Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yay., İstanbul, 1996,  
s.157-158.
65. KUTANIŞ, Rana Özen, Örgütlerde Davranış Bilimleri, Ders Notları, Sakarya  
Kitabevi, Adapazarı, 2003, s.144-149.
66. LEWIS, P., KUNTHERD, W.K., “Transaccional and Transformational  
Leadership: A Constructive, Devalopmental Analysis” Academy of  
Management Review, Volume:12, No:4, 648-657, 1987.
67. LUTHANS, Fred, Organizational Behaviour, McGraw Hill International  
Edition, 1989, p.170-172.
68. MALLAK,L.A., KURSTEDT, H.A.,Understanding and using empowerment  
to change organizational Culture, Industrial Management,  
Nowember/December 1996.
69. MANSKE, Fred, Etkili Liderliğin Sırları, Çev.: Metin Arkan, Kara Harp  
Okulu Liderlik Araştırma Ve Geliştirme Merkezi Yayınları, No:13,  
Ankara,1990.
70. MCCONNEL, J., On Lemmings Managers and Leaders, Journal For Quality  
and Participation,16, 1993, p.10-14.
71. MİNTZBERG, H., Mintzberg on Management: Inside Our Strnge Wold of  
Organizations, Free Press, New York, 1989, p. 120-5.
72. MOWDAY R.T., PORTER L.W, STEERS R.M., The Measurement of  
organizational commintment. Journal of Vocational Behavior, Vol: 14,p: 224,  
1979.
73. MOWDAY R.T., PORTER L.W, STEERS R.M., Employee-Organization  
Linkages, New York, Academic Press, 1982.

74. MURAT, Güven, Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme, Öneri, C.4, s.16, 2001.
75. ÖZEL, M., Stratejik Yönetim ve Liderlik, İz Yay., 2.Baskı, İstanbul, 1995.
76. ÖZMEN, T.Ö., ARBAK, Y., SAATÇIOĞLU, Ö., Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi, 1997.
77. PHILLIPS, R., Coaching For Higher Performance Executive Development, 8(7), 1995, p.5-7.
78. REİTZ, Joseph, Behaviour in Organizations, 3 Edition, Richard D. Irwin, Inc. Homewood Illtons, 1987.
79. RIDGEWAY,C., WALLACE, B., Empowering Change, Instude of Personel And Development, London.1994.
80. ROBBINS, Stephen, Organizational Behaviour, New Jersey: P-Hall Inc.1998.
81. SHELTON, Ken, Sahte Liderliğin Ötesinde, Çev: Ahmet Ünver, Rota Yay., İstanbul, 1997.
82. SHORT, Paula M., "Empowering Leadership", Contemporary Education, Winter 1998, Vol: 69, Issue 2, p.3-70.
83. SPREITZER, G.M., Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement And Validation,Acdey of Management Journal, Vol: 38,No:5,1995.
84. STOGDILL, Ralph, Handbook of Leadership, Colliar McMillan Ltd., New York, 1974.
85. STONER, A. James, WANKEL, Charles, Management (3rd ed), New Jersey: Prentice-Hall Inc.1986.
86. TANNENBAUN, A.S., International Yearbook of Organizational Democracy For The Study of Participation, Cooperation and Power: Volume III, The Organizational Practice of Democracy , New York: John Willey, p.323-331.
87. THOMAS, K.W.,VELTHOUSE, Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model On Instrinc Task Motivation, Academy of Management Review,Vol: 15, No: 4, 666-681, 1990.
88. TUTAR, Hasan, Reorganizasyon ve Değişim Mühendisliği, Başak Ekonomi Dergisi, 12 Temmuz 2001.
89. TOSUN, Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., No: 232, İstanbul, 1990.

90. ÜSDİKEN, Behlül, Yetki ve Sorumluluk, Siyasal Kitabevi, 1977, s.12.
91. VARGO, Nancy, Empowering Leadership, Dermatology Nursing, Vol: 12, Issue: 2, April, 2000, p.2-81.
92. WALLACE, G.W., Empowerment is Work Not Magic, Journal For Quality and Participation, 16, 1993, p.10-14.
93. WEİSS, Donald H., Başarılı Ekip Oluşturma, Rota Yay., 1993.
94. WELLİNS, R. S., BTHAM, W.C., WİLSON, J.M., Empowered Teams, San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
95. WELLS, R.G., Yetki Devri, Çev.: Vedat Üner, Beta Yay., İstanbul, 1993.
96. YUKL, Gary, Leadership in Organizations, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1989, p.14.
97. YÜKSEL, Öznur, ERKUTLU, Hakan, Personeli Güçlendirme, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/5109.pdf>.
98. ZEL, Uğur, Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayınevi, Ankara, 1999, s.90-93.
99. ZİMMERMAN, M. A., Taking Aim on Empowerment Research: on the Distinction Between Individual and Psychological Empowerment Conception, American Journal of Community Psychology, 1990.

## ÖZGEÇMİŞ

10 Kasım 1978 tarihinde Gebze/Bayramoğlu'nda doğdu. İlköğretimini (1984 – 1989) Bülent Osma İlkokulu'nda, orta ve lise öğretimini ise (1989-1995) Darıca Lisesi'nde tamamladı. 1995 yılında girdiği Mimar Sinan Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı bölümünden üçüncülikle mezun oldu. 1999 yılında Mili Eğitim bünyesinde Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni olarak görev yapmaya başladı. Şu an çok sevdiği öğretmenlik görevine PAGEV Anadolu Meslek Lisesi'nde devam etmektedir.





## GÜÇLENDİRİCİ LİDER DAVRANIŞI ANKETİ

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü  
İşletme Fakültesi, P.K. 141  
Çayırova/KOCAELİ  
Tel: 0-262-653 84 97  
Fax: 0 262-653 84 90

Sayın İlgili,

Bu anketteki sorular, Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla oluşturulmuştur. Ankete vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve bu cevaplarınız, hem araştırmamıza hem de işletmenizle ilgili bir kısım sorunların çözümüne büyük bir katkı sağlayacaktır.

Zaman ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Hülya CEVAHİR

- 1= Kesinlikle Katılmıyorum  
2= Katılmıyorum  
3= Kararsızım  
4= Katılıyorum  
5= Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıdaki sorular güçlendirici liderlik davranışlarıyla ilgilidir.

### YETKİ DEVRİ

1. Yöneticim iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirmek için ihtiyacım olan karar alma yetkisini bana vermektedir.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, işleri geliştirmek ve gerekli değişimleri yapmak için bana yetki vermektedir.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, bana görevimin sorumluluk düzeyine denk yetki vermektedir.	1	2	3	4	5
4. Çalışanları gerekli kararları verebilecek şekilde yetki devri yapılmıştır.	1	2	3	4	5

### SORUMLULUK

1. Yöneticim, görevlendirdiği işle ilgili sorumluluk elinde bulundurmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Performans ve sonuçlar konusundaki sorumluluk bana aittir.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, bölümde müşteri memnuniyetinden sorumlu insanlar bulundurmaktadır.	1	2	3	4	5

### KENDİ KENDİNE KARAR ALMA

1. Yöneticim, problemler çıktığı zaman, ne yapılacağını söylemekten ziyade, benim fikirlerimi alarak yardım etmeye çalışır.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim işlerin gidişatını etkileyecek konular hakkında aldığım kararlara güvenir.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, işle ilgili karşılaştığım problemleri çözmemde beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5

### BECERİ GELİŞTİRME

1. Yöneticim, problem çözüme yöntemlerini kullanmam için beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, bana yeni beceriler geliştirmem için sürekli yeni fırsatlar sunar.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, bölümümüzde sürekli öğrenme ve beceri geliştirmeye öncelik vermektedir.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, çalışanların yeteneklerini önemli bir rekabet avantajı olarak görmektedir.	1	2	3	4	5

### YENİLİKÇİ PERFORMANS İÇİN KOÇLUK

1. Tecrübeyle öğrenme ve gelişim süreci uzun zaman olsa bile, yöneticim yapmış olduğum hatalara karşı hoşgörülüdür.	1	2	3	4	5
2. Başarılamayacak bir değişim bile olsa, yöneticim tarafından yeni fikirleri denemek için cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, hata yaptığımda suçlamak yerine düzeltici harekete odaklanır.	1	2	3	4	5

### DUYGUSAL BAĞLILIK

1. İşletmemizin başarısı için benden beklenenden daha fazla çaba sarf etmeye arzuluyom	1	2	3	4	5
2. Tanıdıklarına ve arkadaşlarına işletmemizin çalışmak için çok iyi bir yer olduğunu söylüyorum.	1	2	3	4	5
3. Bu işletmeye devam etmek için, verilen her türlü görevi yapmaya razıyım.	1	2	3	4	5
4. Benim sahip olduğum inanç ve değerler ile şirketiminkiler bir birine yakındır.	1	2	3	4	5
5. Bu şirketin bir parçası olmaktan gururluyum.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım firma, işimde daha başarılı olma isteği uyandırıyor	1	2	3	4	5
7. Bu şirketin geleceğini kendi geleceğim gibi önemsiyorum.	1	2	3	4	5
8. İşe girerken bu şirketi seçtiğim için çok mutluyum.	1	2	3	4	5
9. Bu işletme çalışılabilecek en iyi işletmedir.	1	2	3	4	5

### DEVAM BAĞLILIĞI

10. Eğer şimdiki maaşımdan % 25 daha fazla teklif eden başka bir işletme olursa hemen ona geçerim.	1	2	3	4	5
11. Eğer daha özgür ve bağımsız bir iş ortamı sunan başka bir işletme olursa, hemen ona geçerim.	1	2	3	4	5
12. Eğer daha iyi terfi imkanları sunan başka bir işletme olursa, hemen ona geçerim.	1	2	3	4	5
13. Eğer daha iyi bir arkadaşlık ortamı sunan başka bir işletme olursa hemen ona geçerim	1	2	3	4	5

### İŞ TATMİNİ

1. İşim, beni memnun ediyor.	1	2	3	4	5
2. Yaptığım işi seviyorum.	1	2	3	4	5
3. Şimdiki aklım olsaydı başka bir iş seçerdim.	1	2	3	4	5
4. Yaptığım işi bir başkasına tavsiye ederim.	1	2	3	4	5
5. Şu andaki işim hayalimdeki işime uyuyor.	1	2	3	4	5
6. Şu anadaki işim, işe girmeden önceki beklentilerimi karşılıyor.	1	2	3	4	5
7. İşimden gerçek anlamda zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
8. Çoğunlukla işime karşı büyük bir isteklilik duyuyorum.	1	2	3	4	5
9. İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5