

GÜÇLENDİREN LİDERLİK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ: TEORİK BİR YAKLAŞIM

The Relationship Between Empowering Leadership And Empowerment: A Theoretical Approach

İsmail BAKAN*, Tuba BÜYÜKBEŞE†, Burcu ERŞAHAN‡,
Muaz GÜNGÖREN§

ÖZET

Akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından 1980'li yıllardan bu yana yoğun olarak tartışılan bir kavram olan personel güçlendirme, rekabetin ve yenilik arayışlarının yaşandığı günümüz iş dünyasında halen popüler bir kavram olarak yerini korumakta ve önemi artarak devam etmektedir. Personel güçlendirmeye ilişkin literatür incelendiğinde güçlendiren liderlik ve personel güçlendirme kavramlarının çoğu zaman birbirlerinin yerine, ya da aynı anlamda kullanıldıkları dikkat çekmektedir. Bu çalışma, her iki kavrama ve birbirleri ile olan ilişkilerine açıklık getirerek teoriye katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Güçlendiren Liderlik, Güçlendirme

ABSTRACT

In today's competitive and innovative business environment, empowerment has maintained its place as a popular concept since the 1980s, and has been discussed by academics and practitioners. In reviewing the literature on employee empowerment, the concepts of empowering leadership and empowerment are often used interchangeably, or in the same sense. This study aims to contribute to the theory by clarifying both concepts and their relationships with each other.

Key Words: Empowering Leadership, Empowerment

* Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ibakan63@hotmail.com

† Doktora Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, tbuyukbese@yahoo.com

‡ Yrd. Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, bersahan@hotmail.com

§ Yrd. Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, muazgungoren@gmail.com

GİRİŞ

Küreselleşme süreci ile beraber iş dünyasında yaşanan kıyasıya rekabet her geçen gün artmakta ve işletmeleri yeni arayışlara itmektedir. Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüsü Taylor tarafından geliştirilen yönetim anlayışının getirdiği işin küçük parçalara bölünerek yapılması ve uzmanlaşmanın sağlanması, işletmelerde üretim artışını sağlarken, yüksek işgücü devir hızı, çatışma, yabancılaşma ve devamsızlık gibi önemli sorunlara yol açmıştır (Wilkinson, 1998). Bilimsel yönetim yaklaşımı sadece verimlilik artışını ve işe yönelik davranışları esas alırken insanı ikinci plana atmıştır. Daha sonra Elton Mayo'nun öncülüğünü yaptığı Hawthorne deneylerinde insanın sosyal, psikolojik özellikleri ve ihtiyaçlarının ön plana alınmasının çalışanların hem manevi açıdan doyuma ulaşmasına, hem de yapılan işin geliştirilmesine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. İlerleyen yıllarda insan davranışlarının araştırılarak insanın entellektüel boyutuyla ele alınması, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim tekniklerine geçişi, dolayısıyla da insan kaynaklarına verilen önemin artmasını beraberinde getirmiştir. İnsan kaynaklarına verilen önemin bir sonucu olarak da personel güçlendirme gibi kavramlar ortaya çıkmıştır.

Çalışanların katılımı, toplam kalite yönetimi, iş zenginleştirme, yetki devri gibi kavramlar personel güçlendirme uygulamalarına zemin hazırlamıştır. Çalışanların zihinsel, fiziksel, sosyal ve psikolojik yönlerinin kullanılması ve çalışana insan olarak değer verilerek maksimum verimin elde edilmesinde en büyük görev liderlere düşmektedir. Liderin güçlendiren davranışlar sergilemesi çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerinde önemli bir faktördür. Güçlendiren liderlik davranışına muhatap olan çalışanın çoğu zaman kendini güçlendirilmiş hissetmesi, iş tatmininin, motivasyonun, örgüte olan bağlılığının, yaratıcılığının ve bilgi paylaşımının artması, örgütteki işgücü devir oranının ise düşmesi beklenir. Çünkü güçlendirilme sonucu kendi becerilerine güvenen ve işlerini anlamlı bir şekilde etkileyeceğine inanan çalışanların ekstra rol çabaları göstereceklerine inanılır (Spreitzer, 1995: 1444). Çalışan davranışlarında bu derece önem arz eden

güçlendiren liderlik ve personel güçlendirme kavramları ve birbirleri ile ilişkileri çalışmada ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme kavramı uzun yıllardır çokça tartışılan ancak üzerinde tam bir tanım birliğinin olmadığı bir yönetim yaklaşımıdır. Yönetimsel ve örgütsel etkinliğin temel kavramı olarak ifade edilen güçlendirme; liderlik, yönetim şekli, güç, kontrol ve takım çalışmasıyla ilgili bir kavramdır (Krishna, 2007). Güçlendirme ayrıca;

- Çalışanların kişisel gelişme, bilgiyi arttırma, kendine güven ve diğer bireylerle yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme ve kişinin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlayarak onları güçlü kılma (Saeman,1992:189),
- Çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü ve sorumluluklarını kendilerine yükleyen ve bilgi paylaşımı, işbirliği, eğitim ve takım çalışması yoluyla onların karar verme yetkilerini, performanslarını ve kendi etkinliklerine olan inançlarını arttıran bir yönetim uygulaması (Ginnoda, 1997),
- Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması ile organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini arttırma ve çalışanı geliştirme süreci (Vogt ve Murrel, 1990: 8),
- Çalışanın yaptığı iş üzerinde yetkisinin olduğunu bilmesi (London, 1993:57).
- Yöneticilerin ve çalışanların kendilerini ve işlerini etkileyecek kararların verilmesinde yetkiyi ve sorumluluğu paylaşmaları ve eylemleri sonucunda kendilerine ve işletmeye yaptıkları katkının bilinciyle işlerini sahiplendikleri bir gelişme ve öğrenme süreci (Ketchum ve Trist, 2000),
- Karar verme yetkisinin örgüt çalışanlarına da verilmesi (Gandz, 1990: 74),
- Çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim

uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak işletme problemlerinin çözülmesi (Sandbulte, 2002: 1)

- Çalışanın kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi, daha fazla otonomi ve takdir hakkının sağlanması (Brymer, 1991: 59),
- Güçsüzlüğe etki eden faktörlerin tanımlanması, bunların gerek biçimsel örgüt uygulamaları gerekse etkili bilgilendirmeyi sağlayacak biçimsel olmayan örgütsel uygulamalar yoluyla, örgüt üyelerinin öz yeterlik duygularını artırma süreci (Conger ve Kanungo, 1988),
- Çalışanların işlerini sahiplenmelerinin, işlerinden gurur duymalarının ve özgür olarak hareket edebilmelerinin karşılığı olarak iş ortamındaki riskleri ve sorumlulukları paylaşmaları (Randolph, 2000: 10) gibi değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak personel güçlendirmenin tanımlanmasında öncülük eden ortak noktaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yıldırım, 2011: 100-101):
- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkilerin örgütte mümkün olan en alt kademeye devredilmesi,
- Alt kademedekiler arasında yetki ve sorumluluğun artırılması,
- Alt kademedeki personelin kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine olanak tanınması,
- Alt kademedeki personelin problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Tüm personelin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin personelin tüm hayatına yayılmasının sağlanması.

Personel güçlendirme kavramına ilişkin farklı tanımlar yapılması tanımı yapan araştırmacı ve yazarların kavrama farklı perspektiflerden bakmasından kaynaklanmaktadır. Personel güçlendirme çok boyutlu bir yönetim yaklaşımı olup kavramın açıklamasında genellikle iki temel

yaklaşım benimsemektedir. Bunlardan ilki “sosyo-yapısal güçlendirme” (Çavuş, 2006: 69), “davranışsal güçlendirme” (Bolat vd., 2009:215) veya ilişkisel (Arslantaş, 2007:229) boyut olarak adlandırılan; güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler açısından konuyu ele alan yaklaşımdır (Kirkman ve Rosen, 1999; Pearce ve Conger, 2003; Leach vd., 2003; Strauss, 1963). Bu yaklaşımın temelini yöneticilerin, astlarını güçlendirmedeki rolü oluşturmaktadır (Honold, 1997:203). Sosyo yapısal yaklaşımı benimseyen yazarlar güçlendirmeyi, gücün astlarla paylaşılması ya da onlara “güç” verme olarak tanımlamakta ve güçlendirmeyi, gücün, üst yönetimden, orta kademe yöneticilere ve buradan da çeşitli yollarla alt kademe işgörelere aktarılması biçiminde ifade etmektedirler (Field 1997; Psionos vd. 2000; Randolph ve Sashkin 2002). Güçlendirmenin odak noktasını “güç” olarak benimseyen Conger ve Kanungo (1988: 472), gücün kontrollü bir biçimde çalışanlara verilmesiyle çalışanların kendi kararlarını verme ve yürütme hakkına sahip olacağını belirtmişlerdir. Bir yönetim kavramı olarak güç; uzmanlık gücü, pozisyon gücü, kişilik gücü ve kaynak gücü olmak üzere farklı şekillerde ele alınmaktadır. Seçim hakkı vermekle personelin pozisyon gücünün artırılması, eğitim ve geliştirme ile personelin uzmanlığının sürekli geliştirilmesi, bilgi paylaşımı ve diğer kaynaklara ulaşma, kullanma imkânının verilmesi ile kaynak gücünün artırılması ve son olarak kendine güven ve motivasyonun artırılması ile personel güçlendirme sağlanacaktır (Koçel,2010: 411). İkinci yaklaşım ise güçlendirmeyi “bilişsel” veya “motivasyonel” boyutta ele alan “psikolojik güçlendirme” olarak adlandırılan yaklaşımdır (Conger ve Kanungo, 1988; Kirkman ve Rosen, 1999; Spreitzer,1995; Thomas ve Velthouse, 1990). Conger ve Kanungo (1988) yönetsel uygulamaların güçlendirme için gereken şartlardan sadece bir kısmı olduğunu, bu nedenle söz konusu uygulamaların çalışanları, ancak sınırlı bir ölçüde güçlendirebileceğini vurgulayarak psikolojik güçlendirme yaklaşımına öncülük etmişlerdir. Çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eden psikolojik güçlendirmede yöneticilerin yönetsel uygulamalarının çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı önem taşır (Thomas ve Velthouse, 1990 672). Greasley ve

arkadaşları (2005) güçlendirmenin psikolojik boyutunun, lider davranışları ve yönetsel uygulamalardan farklılaşarak çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algılarını ve yaşadıkları tecrübeleri vurgulamakta olduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle sosyo-yapısal güçlendirme çalışanların güçlendirilmesi için gereken şartların hazırlanması ve uygulanmasını ifade ederken, psikolojik güçlendirme çalışanların kendilerini ne derece güçlendirilmiş hissettiklerine ilişkin algılarını ifade eder. Thomas ve Velthouse (1990: 666-681) geliştirdikleri bilişsel model çerçevesinde psikolojik güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Spreitzer (1995: 1442-1465) ise, Thomas ve Velthouse'ın çalışmasını esas alarak psikolojik güçlendirmenin; kontrollü olma, öz saygı, bilgiye erişim ve performansa dayalı ödül sistemi olarak dört bileşenden oluştuğunu bunun da yönetsel etkinlik ve yenilikçi davranışları etkilediğini belirtmiştir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114).

Psikolojik güçlendirmeyi oluşturan dört boyut birçok yazar tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır (Ceylan vd., 2005; Çöl, 2001; Yürür ve Demir, 2011):

- **Anlamlılık** : Bir işin gerekleriyle çalışanın kendi değerleri, inançları, idealleri ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önemdir. İşin gerekleri ile çalışanın inançları ve değerleri birbirine yakınlaştıkça işin birey için taşıdığı önem de artmaktadır. Diğer bir deyişle yürütülen işin gerekleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin birey için taşıdığı anlamın da göstergesidir (Spreitzer, 1995: 1443).
- **Yetkinlik**: Bireyin işinin gerektirdiği aktiviteleri uzmanlığıyla yapabilme yeteneğine olan inancını ifade etmektedir (Gist, 1987: 475). Diğer bir ifadeyle, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır. Burada bahsedilen yetkinlik daha çok bireyin işe ilişkin rolü ile ilgili kişisel yetkinliğidir (Spreitzer, 1995: 1443). Psikolojik güçlendirmede bu boyutun tam olarak gerçekleşebilmesi için, çalışan yaptığı işi nasıl yapacağı konusunda tercih duygusunu hissetmelidir.

- **Özerklik (Otonomi -Serbestlik- Seçim) :** Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken özerklik bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir. Özerklik, işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme, yani seçim özgürlüğüdür (Spreitzer vd., 1999: 512).
- **Etki:** Çalışanın işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Özerklik bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgiliyken, etki kişinin işteki çıktılarını etkileyebilme derecesi olarak ifade edilmektedir. Bu durumda özerklik işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer vd., 1997: 681).
Çalışanlarını güçlendirmek isteyen lider anlam, yetkinlik, özerklik ve etki ile ilişkili olarak çalışanın işine yönelik motivasyonunu artırmalıdır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

Personel güçlendirme kavramının ortaya çıkmasında etkili olan koşullar:

İşletmelerin içinde buldukları sürekli değişen dinamik çevre koşulları, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki baş döndürücü hızlı gelişmeler ve artan müşteri beklentileri işletmeleri sürdürülebilir rekabet edebilmede yeni arayışlara itmektir. İşletmelerin hayatta kalma yarışlarında yeni bir yönetim yaklaşımı olarak personel güçlendirme kavramının ortaya çıkmasında etkili olan koşullar şunlardır (Harvey ve Bowin, 1996: 377; Daff, 2001: 502; Coleman, 1996: 30; Çavuş ve Akgemci, 2008):

- Küreselleşme sonucu hızlı rekabet artışı ile, çalışanların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılıklarına giderek daha fazla gereksinim duyulması ve yenilikleri yapanların daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları,
- Rekabet gücünün artış hızına paralel olarak verimliliğin önceki yıllara oranla daha fazla artırılması için yöneticilerin çalışanlarını kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri,

- Mal ve hizmet geliştirmenin stratejik öneminin artması,
- Yüksek performans gücüne sahip bir öğrenen organizasyon yaratma ihtiyacı,
- İletişim, işbirliği ve kurumsal güvenin öneminin artması,
- Müşteri taleplerine duyarlılık,
- Hızlı ve esnek olma ihtiyacı,
- İşletme süreçlerinde yatay yapılanma,
- Her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi,
- Çalışanların kapasiteleri ve sosyal sorumluklarını genişletme ihtiyacı.

Bu koşullar altında işletmeler için güçlendirilmiş çalışanlara duyulan ihtiyaç göz ardı edilemez. İşletmelerin başarılı olmaları için her örgütün kendi ihtiyaçlarına ve kültürüne uygun personel güçlendirmeyi, kendi içinde yaratması ve tanımlaması gerekmektedir (Honold, 1997: 202).

Güçlendiren Liderlik

Liderlik, başkalarını etkileme ve başkalarını güçlendirme sanatıdır. Conger (1989) The Academy of Management'da yayınlanan makalesinde "Leadership: The Art of Empowering Others" (Liderlik: Diğerlerini Güçlendirme Sanatı) başlığını kullanırken 13 yıl önce liderliğin tanımını yaparak güçlendiren lider kavramına vurgu yapmıştır. Conger (1989), Harvard Business School profesörleri ve yönetim danışmanları tarafından seçilen bir grup üst düzey başarılı yöneticinin liderlik davranışlarını incelediği makalesinde, işletmelerini başarıyla yöneten bu liderlerin ortak özelliğinin, çalışanlarını güçlendiren lider davranışları sergiledikleri bulgusuna ulaşmıştır.

Örgütler artık, alışlagelmiş kalıpların dışına çıkabilen, rutini kıran, problemleri gören ve çözüm yolları arayan, bilgiyi kendinde saklamayan, aktif ve kendine güvenen elemanlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Bir başka deyişle, kendisine verilen resmi iş tanımında yazanlarla kendilerini kısıtlı tutmayan, inisiyatif alan kişilerin önemi ve örgütsel başarıdaki payı pek çok yazar tarafından vurgulanmaktadır. Bu da yöneticilerin güçlendiren lider davranışları sergilediği, güçlendirilmiş çalışanlarla mümkündür. Güçlendiren lider davranışları çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerinde önemli etkiye sahiptir. Güçlendiren liderlik, liderin özerklik, takdir, kontrol, karar serbestisi veya güç gibi çeşitli şekillerde çalışanlarını güçlendirmeye çalışması şeklinde tanımlanmaktadır (Albrecht ve Andretta, 2011). Yapılan araştırmalar çalışanların, lider ve yöneticileri güçlendiren bir liderlik tarzına, ya da lider davranışlarına sahip olduğunda, kendilerini güçlendirilmiş hissettiklerini ortaya koymaktadır (Albrecht ve Andretta, 2011: 234; Parker ve Price, 1994: 911-928; Koneczak vd., 2000: 301-313)

Güçlendirme çalışma ortamında çalışanlara daha fazla güç, sorumluluk ve özerklik verilmesi, gibi yönetsel uygulamalar, lider davranışları ve çalışanların güçlendirilmiş hissedip hissetmediklerine ilişkin algılarından oluşan çok boyutlu bir kavramdır. Güçlendirmenin yönetsel uygulamalarla gerçekleşeceğini düşünen yazarlardan bir kısmı güçlendirmenin gerçekleşebilmesi konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralamışlardır (Koçel, 2003; Peccei ve Rosenthal, 2001; Honold, 1997; Yip, 2000; Çöl, 2004):

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,
- Bilgi paylaşımını mümkün kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,

- Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak (hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- İşgören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,
- Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

Bu görev ve sorumlulukların hemen hemen tamamı üst yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler ve sergilenmesi gereken davranışlardır. Sonuç olarak üst yönetimin güçlendirme sürecinde yapması gereken faaliyetler şu ana başlıklar altında toplanabilir (Arnold vd. 2000; Konczak vd., 2000, s.301-313; Arslantaş, 2007:228):

- Örnek olarak yönetme: Liderin kendi işine, çalışanların işine olduğu kadar bağlılık gösterdiğini vurgulayan davranışlarını kapsar. Mümkün olduğunca çok çalışarak ve astlarından daha fazla çalışarak, kendi davranışları ile astlarına örnek olmasını ifade eder. Örneğin liderin kendisi için yüksek performans standartları belirleyerek çalışanlarına da örnek olmasıdır.
- Sorumluluk: Yöneticinin çalışanlarını yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu tutmasını ifade eder. Yönetici, yetkisini çalışanlara dağıtmakta ve aynı zamanda sonuçların sorumluluğunu taşımalarını sağlamaktadır.

- Yetki verme: Yöneticinin iş süreç ve prosedürlerini geliştirmeye yönelik olarak çalışanlarının kendi kararlarını verebilmelerine imkan tanınmasını açıklar.
- Katılımcı karar verme: Katılımcı karar verme liderin çalışanların (ekip üyelerinin) bilgisini ve verisini kullanarak karar almasını ifade eder. Çalışanları (ekip üyelerini) fikir ve düşüncelerini ifade etmeye teşvik etmek bu kapsamdadır. Kendilerini etkileyecek kararlar verirken kendi iş grubunun önerilerini kullanmak gibi.
- Koçluk etme: Çalışanlarını eğiterek onların özgüvenlerini geliştirmek adına yapılan davranışları içerir. Çalışanların ihtiyaç duydukları alanlarda eğitim almasını sağlamak, performanslarının artmasını sağlayacak önerilerde bulunmak gibi davranışları içerir.
- Bilgilendirme: İşletmenin diğer önemli bilgilerle beraber, misyon, vizyon gibi kurumsal bilgilerinin liderler tarafından yayılmasıdır. Şirket kararlarının çalışanlara açıklanması, yeni şirket politikaları hakkında çalışanlara bilgi verilmesi bu kapsamdadır. Şirketin amaçlarının açıklanması örnek verilebilir.
- İlgi gösterme/etkileşim içinde olma: Genel anlamda çalışanların refahına ilişkin ortaya konan davranışlar bütünüdür. Çalışanların kaygı ve endişelerini tartışmak için zaman ayırmak bu kapsamdadır. Çalışanlara ilgili davranmak gibi. Etkileşim içinde olmak, çalışanlarla karşılaştığında önemli olan davranışlar bütünüdür. Grupla birlikte çalışmak, çalışanlar arasında neler olup bittiğinden haberdar olmak ve grubunda çalışanların ne yaptığını bilmek gibi davranışlardır.
- Beceri geliştirme: Yöneticinin zamanını çalışanlarının eğitimine ve becerilerini geliştirmeye harcamasını ifade etmektedir. Yönetici güçlendirme çabalarını desteklemek için çalışanların ihtiyacı olan becerileri geliştirecek gerekli eğitimleri almalarına önem verir.

Personel güçlendirme çok boyutlu bir kavram olup çalışanların güçlendirilmesinde en önemli görev liderlere düşmektedir. Güçlendirmenin psikolojik boyutunu oluşturan psikolojik güçlendirmenin gerçekleşmesinde yönetim uygulamaları ve lider davranışları çalışanın kendini güçlendirilmiş hissetmesinde yadsınamaz bir yere sahiptir. Güçlendirme hem davranışsal, hem de psikolojik boyutu ile bir bütündür. Çoğu zaman davranışsal boyutun psikolojik boyut üzerinde daha etkili olduğu düşünülmektedir. Güçlendiren liderler çalışanlarını güçlendirmek için çaba sarf ederken çalışanların bu konuya ilişkin algılarını da her zaman göz önünde bulundurmalarıdır.

SONUÇ

Personel güçlendirme ve güçlendiren liderlik kavramlarına ilişkin literatür incelendiğinde ilgili yazında bir kavram karmaşasının olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise kavramların birbirlerine çok yakın anlamlar içeren ve birlikte kullanılan kavramlar olmasıdır. Nasıl ki liderlik, yönetimin amacına ulaşması için başkalarını etkileme ve yönlendirme süreci, lider ise bu süreci geliştiren kişi olarak tanımlanıyorsa, “güçlendirme” kavramı da burada bir süreç (Ketchum ve Trist, 2000; Smith, 1997: 121; Bartram ve Casimir, 2007; Wallerstein, 1992; Whitmore, 1988; Keiffer, 1984), bir yönetim felsefesi (Koçel, 2003) ve/veya yönetim yaklaşımı (Vogt ve Murrel, 1990; Saeman,1992) olarak ele alınmalı, “güçlendiren liderlik” ise güçlendirme sürecinde etkili olan temel faktörlerden biri olarak düşünülmelidir.

Personelini güçlendirme eğilimi içerisinde olan bir işletmede en önemli unsur yöneticilerin güçlendiren liderlik davranışlarıdır. Burada lidere düşen en büyük görev ise güçlendirmeye uygun bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Bu kapsamda ilk yapılabilecek uygulamalardan biri ise işin mümkün olan en iyi şekilde yapılabilmesi için tüm engelleri ortadan kaldırmaya çabalamaktır (Doğan, 2006: 40).

Çalışanların güçlendirilmesi üzerinde etkili olan lider davranışlarının çalışanlarca ne şekilde algılandığı önem arz etmektedir (Koçel, 2005: 419-420). Bu bağlamda liderlerin çalışanlarına yönelik olarak gösterecekleri davranışlar onların işleri ile ilgili algılamalarını

olumlu yönde değiştirecek ve işleri daha anlamlı hale getirecektir. Bu amaçla işletme içinde iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu gibi uygulamalar devreye sokulurken, işin örgüt açısından taşıdığı anlam ve önem sürekli olarak vurgulanır. İstenen sonuç, işin çalışanların gözündeki anlamını değiştirip, kendilerini örgütün önemli bir üyesi olarak görmeleri ve örgüte ne tür katkılarda bulduklarını anlamalarını sağlamaktır (Bolat vd, 2009:220).

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında işletmeler için en değerli kaynağın risk alabilen, inisiyatif kullanabilen, yenilikçi, yaratıcı ve çalıştığı örgüte bağlı insan olduğu kabul edilen bir gerçektir. Böyle bir çalışan profiline sahip olmada ise güçlendiren liderlik önemli bir faktördür. Personel güçlendirme yaklaşımının, örgüt kültürüne yerleştirilmesi ile işletmelerin ihtiyaç duydukları değişim ve gelişim sağlanabilir. Ancak değişimle ilgili günümüz liderleri örgütte çalışanların içsel motivasyonunu sağlamada sorumluluğu paylaşmalarına rağmen (Doğan, 2006:69), güçlendirme konusunu çeşitli nedenler öne sürerek (çalışanların yetersizliği, ortaya çıkabilecek hatanın maliyeti, çalışanların artı sorumluluğa vakti olmaması, yetkinin kendi ellerinden gideceği endişesi, vb.) geciktirebilmekte, kontrolün kendi ellerinde olmasını tercih edebilmektedirler. Burada unutulmaması gereken en önemli nokta işletmelerin elde edecekleri başarılı ya da başarısız iş sonuçlarının, çalışanların göstereceği performansa bağlı olduğudur. İşe uygun olmayan çalışan, işletmenin kötü sonuçlar elde etmesine neden olurken, işe uygun bir çalışan ise özellikle kendisine gerekli yetki verildiğinde, ihtiyaç duyduğu eğitim ve kaynaklar sağlandığında, liderleri tarafından desteklendiğini hissettiğinde yani güçlendirildiğinde işletmeye kazanç sağlayacaktır. Bu yüzden liderler personel güçlendirmede, çalışanlar konusunda güvenilirlik, sorumluluk, sadakat ve empati yapabilme gibi faktörleri dikkate almalıdırlar (Butts, 2004; Doğan ve Demiral, 2007: 284). Güçlendiren bir lider ve güçlendirilmiş çalışanlarla işletmeyi çok daha başarılı noktalara getirmek ve yüksek performans elde etmek mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

ALBRECHT, Simon L, Andretta, Manuela (2011). "The Influence Of Empowering Leadership, Empowerment And Engagement On Affective

Commitment And Turnover Intentions In Community Health Service Workers: Test Of A Model". *Leadership in Health Services*, 24(3), 228 – 237.

ARNOLD, Josh J., Arad, Sharon, Rhoades, Jonathan A. ve Drasgow, Fritz (2000). "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction And Validation Of A New Scale For Measuring Leader Behaviors". *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249–269.

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt (2007). "Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt ve Meral Dursun (2008). "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.

BARTRAM, Timothy, Casimir, Gian (2007). "The Relationship Between Leadership And Follower In-Role Performance And Satisfaction With The Leader: The Mediating Effects of Empowerment And Trust In The Leader". *Leadership and Organization Development Journal*, 28 (1), 4 – 19.

BOLAT, Oya İnci, Bolat, Tamer, Seymen, Oya Aytemiz (2009). "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mücadele Kuramından Hareketle İncelenmesi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.

BRYMER, Robert, A. (1991). "Employee Empowerment: A Guest Driven Leadership Strategy". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32(1), 58-68.

BUTTS, Mike (2004). "Command Performance: Empowerment Is The Catalyst For Positive Corporate Changes". *Prosales*, December, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0ntc/is_12_16/ai_n8586621 (Erişim Tarihi: 15.06.2012).

CEYLAN, Adnan, Çöl, Güner ve Gül, Hasan (2005). "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal - Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri Ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-51.

COLEMAN, Henry, J. (1996). "Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4), 29–36.

CONGER, Jay, A. (1989). "Leadership: The Art of Empowering Others". *Academy of Management Executive* 3, 17-24.

- CONGER, Jay, A. ve Kanungo, Rabindra, N. (1998). "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice". *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- ÇAVUŞ, Mustafa. Fedai. (2006). "Personel Güçlendirme: İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi*, http://joy.yasar.edu.tr/makale/10.sayı/personel_guclendirme_10v3.pdf, 1-13, (Erişim Tarihi: 15.06.2012).
- COŞKUN, Meral "Personel Güçlendirme ve Takım Çalışması", Hr Türkiye, <http://www.hrturkiye.com/index.php/personel-guclendirme-ve-takim-calismasi/>, (Erişim Tarihi: 15.06.2012).
- ÇAVUŞ, Mustafa Fedai ve Akgemci, Tahir, (2008) "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- ÇÖL, Güner (2004). "Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması". *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2).
- ÇÖL, Güner (2008). "Algılanan Güçlendirmenin Dışgören Performansı Üzerine Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- DAFF, Richard, L. (2001). "Organization, Theory and Design". (Seventh Edition). South Western: Thompson Learning.
- DOĞAN, Selen (2006). "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 165-189.
- DOĞAN Selen ve Demiral, Özge (2007). "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması". *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (9), 282-303.
- DOĞAN Selen ve Selçuk Kılıç (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- FIELD, Laurie (1997) "Impediments To Empowerment And Learning Within Organizations". *Learning Organization, The*, 4(4), 149 – 158.
- GANDZ, Jeffrey (1990). "The Employee Empowerment Era". *Business Quarterly*, 55(2), 74-79.

- GINNODA, Bill (1997). "The Who, What, When, Where, Why and How of Empowerment", *The Power of Empowerment: What the Experts Say and 16 Actionable Case Studies*. Arlington: Pride Publications, 2-14.
- GIST, Marilyn (1987). "Self-Efficacy: Implications For Organizational Behaviour And Human Resource Management". *Academy of Management Journal*, 12, 472-85.
- GREASLEY Kay, Bryman Alan, Dainty Andrew, Price Andrew, Soetanto Robby ve King Nicola (2005). "Employee perceptions of empowerment". *Employee Relations*, 27 : 354-368.
- HARVEY, Donald F. Bowin, Robert Bruce (1996). "Human Resource Management -An Experiential Approach". New Jersey: Prentice Hall Inc.
- HONOLD, Linda (1997). "A Review Of The Literature On Employee Empowerment". *Empowerment In Organizations*, 5(4), 202-212.
- KIEFFER, Charles, H. (1984). "Citizen Empowerment: A Developmental Perspective". *Prevention In Human Services*, 3(2-3), 9-36.
- Ketchum, Lyman D. ve Trist, Eric (2005). "All Teams Are Not Created Equal: How Employee Empowerment Really Works". Sage Publications, Inc.
- KIRKMAN, Bradley L. ve Rosen, Benson (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment". *Academy Of Management Journal*, 42, 58-74.
- KOÇEL, Tamer (2005). "İşletme Yöneticiliği" (10. Basım).İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- KOÇEL, Tamer (2010). İşletme Yöneticiliği - Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KONCZAK Lee J., Stelly Damian J. Ve Trusty Michael L. (2000). "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development Of An Upward Feedback Instrument". *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- KRISHNA, Y. Rama (2007). "Psychological Empowerment and Organizational Commitment". *The Icfaı Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 26-36.
- LEACH, Desmond J., Wall, Toby D. ve Jackson, Paul, R. (2003). "The Effect Of Empowerment On Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators Of Complex Technology". *Special Issue: The Industrial and Organizational-Cognitive Psychology Interface, Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 27-52.
- LONDON, Manuel (1993). "Relationship Between Career Motivation, Empowerment and Support For Career Development". *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 66, 55-69.

- OHIO CERTIFIED PUBLIC MANAGER PROGRAM (2006), "Employee Empowerment", *Management Survival Guide*, <http://www.geocities.com/scruffered/empowerment.html>, (Erişim Tarihi: 15.06.2012).
- PEARCE, Craig L. ve Conger, Jay, A. (2003). "Shared Leadership: Reframing The Hows And Whys Of Leadership". Thousand Oaks, CA: Sage.
- PECCEI, Riccardo and ROSENTHAL, Patrice (2001). "Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: an Empirical Test of HRM Assumptions". *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- PSOINOS, Anna, Kern, Thomas ve Smithson, Steve (2000). "An Exploratory Study Of Information Systems In Support Of Employee Empowerment". *Journal Of Information Technology*, 15, 211- 230.
- RANDOLPH, Alan. (2000). "Real Empowerment?: Manage The Boundaries". *Harvard Business Publishing Newsletters*, 5(7).
- RANDOLPH, Alan W. ve Sashkin, Marshall (2002). "Can Organizational Empowerment Work In Multinational Settings?". *Academy of Management Executive*, 16 (1), 102-115.
- SAEMANN, Ralph (1992) "The Environment and the Need for New Technology, Empowerment and Ethical Values". *Columbia Journal of World Business*, 27 (Fall-Winter), 186-93.
- SANDBULTE, Arend (2002). "Employee Empowerment Means Organizational Success". <http://www.cebcglobal.org/Publications/ExecutiveSummary/EXS-0692.htm>: 1-2, (Erişim Tarihi: 15.06.2012).
- SMITH, Bryan (1997). "Empowerment - The Challenge Is Now". *Empowerment In Organizations*, 5(3), 120 – 122.
- SPREITZER, Gretchen, M. (1995), "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *Academy Of Management Journal*, 38,1442-1465.
- SPREITZER, Gretchen, M., KIZILOS, Mark A., NASON, Stephan W. (1997). "A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness, Satisfaction, and Strain". *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- SPREITZER, Gretchen, M., DE JANASZ, Suzanne, C., QUIN, Robert, E. (1999). "Empowered To Lead: The Role Of Psychological Empowerment In Leadership". *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- STRAUSS, George (1963). "Some notes on power equalization". (Ed.H. Levitt). *The social science of organizations*: Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall. 40-84.

- THOMAS Kenneth, W. ve Velthouse Betty, A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation". *The Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- VOGT, Judith, F. and MURRELL, Kenneth, .L. (1990). "Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance". San Diego: University Associates, CA.
- WALLERSTEIN, Nina (1992). "Powerlessness, Empowerment And Health: Implications For Health Promotion Programs". *American Journal Of Health Promotion*, 6(3), 197-205.
- WHITMORE, Elizabeth ve Kerans, Patrick(1988). "Participation, Empowerment and Welfare". *Canadian Review Of Social Policy*, 22, 51-60.
- WILKINSON, Adrian (1998). "Empowerment: Theory And Practice". *Personnel Review*, 27, 1, 40-56.
- YILDIRIM, Halil (2011). "Personel Güçlendirme". Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. (Editör: İsmail Bakan). İstanbul: Beta Yayınları.
- YIP, Joseph, S. L. (2000). "Quality Service Success-Property Management Development to Empowerment: A Hong Kong Analysis". *Structural Survey*, 18(4), 148-154.