

HİZMET ENDÜSTRİSİ VE YETKİLENDİRME: ANLAM, TEORİ VE KAVRAMLAR ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Murat HANÇER

Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Yardımcı Doçent Dr.

SERVICE INDUSTRY AND EMPOWERMENT: A STUDY OF THE CONCEPTS, MEANING AND THEORY

Abstract: As an alternative to the production-line approach in managing service businesses, employee empowerment has been one of the most preferred techniques that have been utilized by service organizations to deal with poor customer service and inefficient operations in recent years. In spite of the increasing interest, managers of service organizations have not fully been able to answer the questions of how, when and why employees feel empowered. To understand more about empowerment, this study aims to look at the meaning, concepts and theories of empowerment. The relationship between management theories and psychological empowerment is also explored in the study. In addition, the dimensions of psychological empowerment are discussed.

Keywords: Empowerment, Psychological empowerment, Dimensions of empowerment, Service sector

HİZMET ENDÜSTRİSİ VE YETKİLENDİRME: ANLAM, TEORİ VE KAVRAMLAR ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Özet: Son yıllarda özellikle hizmet işletmelerinin uyguladığı çalışanların yetkilendirilmesi yaklaşımı, müşteri hizmetlerindeki yetersizliklere ve verimsiz operasyonlara çare olarak görülmüş ve üretim-hattı yaklaşımına kıyasla tercih edilen bir yönetim tekniği olmuştur. Ancak, büyüyen bu ilgi, yöneticilerin yetkilendirmenin nasıl sağlanabileceği ve çalışanların kendilerini nasıl yetkili hissedeceklerine ilişkin soru işaretlerini gidermeye yetmemiştir. Bu çalışmanın amacı yetkilendirme kavramını incelemek, yönetim teorileri ile yetkilendirme arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve yetkilendirme teorisyenlerinin konuya bakış açılarını değerlendirerek yetkilendirmenin psikolojik boyutlarını tartışmaktır.

Anahtar Kelimeler: Yetkilendirme, Psikolojik yetkilendirme, Yetkilendirme boyutları, Hizmet sektörü

I. GİRİŞ

Dinamik ve hızla değişen koşullar, hizmet işletmelerini geleneksel yönetim metotlarını değiştirmeye zorlarken, üretim sektörü için önceden geliştirilen ve hizmet sektörü ile birlikte kullanılan yöntemlerin modası geçmek üzeredir. Hizmet işletmeleri tarafından geçmişte uygulanan yöntemler ve kabul edilen standartlar, aslında üretim işletmeleri tarafından benimsenen ve uzun yıllardır kullanılan yöntemlerdir. "Denetleyen yönetici ve denetlenen işçi" geleneksel yönetim modeli hizmet işletmelerinde çok sık kullanılmıştır. Ancak değişen çevre koşulları ve kişisel ihtiyaçlar yüzünden "sunulandan daha fazlasını" isteyen müşterilerin ortaya çıkmasıyla, geleneksel yönetim prensipleri doğrultusunda kullanılan teknikler etkisiz kalmıştır [1]. Bu nedenle, rekabetçi koşullar içinde, en kaliteli ürünleri ve hizmetleri sunmak için yeni yönetim tekniklerini benimsemek kaçınılmaz olmuştur. Bu çalışmanın amacı, özellikle hizmet endüstrisi için yetkilendirme ve çalışanların yetkilendirilmesi konularını incelemek, yetkilendirmenin değişik tanımlarını, yetkilendirme teorilerini ve psikolojik yetkilendirme kavramını açıklamaktır.

II. YETKİLENDİRME KAVRAMI

Son yıllarda adı sıkça duyulan yeni yönetim tekniklerinden "çalışanların yetkilendirilmesi" dinamik ve

karmaşık yapısıyla [2] hem teorisyenler hem de pratisyenler tarafından kabul gören bir yöntem olmuştur [3,4]. Araştırmacılar yetkilendirmeyi tanımlarken değişik yollar kullanmışlardır [5,6]. Kendi kendine oluşan yargıların uygulanması [7], ve günlük kararları almak için otorite vermek, yetkilendirmenin tanımları içindedir [8]. Yetkilendirmenin diğer tanımları, komut ve kontrolün bazı durumlarını temel almaktadır. Örneğin, kontrollü olarak karar verme [9], iş metotlarının belirlenmesinde otorite kullanımı [10] ve performans hedefleri için komut ve ölçü kullanımı [11] gibi tanımlamalar yapılmıştır.

Khan yetkilendirmeyi, işçi ve işveren arasında karşılıklı güveni besleyen ve devamlılığı olan özel bir ilişki olarak tanımlamaktadır [12]. Khan buna ilaveten hedeflere çabuk, etkili ve uyumlu bir şekilde ulaşmanın yetkilendirme ile sağlanabileceğini savunmaktadır. Diğer yandan Spreitzer [13], yetkilendirmeyi bir insanın işi ve kişisel değerleri arasındaki uyumu içeren, psikolojik ve zihinsel kurgu olarak tanımlamaktadır. Bu, bir kişinin işini daha iyi yapmak için gerek duyduğu bilgi ve beceriye sahip olduğuna ve çalıştığı yerde bir değişim yapabileceğine olan inancı olarak da açıklanabilir.

Theodore Levitt imalat sektöründe standartları korumanın ve çalışmalarını katı metotlarla kontrol etmenin etkinlik üreteceğini, bundan dolayı bu metotları hizmet sektörüne uyarılmanın aynı neticeleri vereceğini

söylemiştir [14]. Öte yandan çalışanların yetkilendirilmesi son yıllarda Levitt'in yaklaşımına ters düşmüştür [15]. Çalışanların yetkilendirilmesi için bir işletmede kullanılan tekniğin diğerine geçişi ve pekişmesi hala şüpheli olduğu halde yetkilendirme teknikleri işletmeleri etkilemeye devam etmektedir.

Hizmet sektöründe çalışanlar, kar getiren ve müşteriye hizmet dağıtan araçlar olduklarından dolayı işletmelerinin en büyük serveti olarak kabul edilmektedir. Bir müşteri, hizmet sunan bir işletmeden ayrıldığında, o işletme hakkındaki hisleri çoğunlukla orada çalışanların davranışlarına bağlıdır. Müşterilerin hisleri memnun ve tatmin olmuş ya da sıkılmış ve aldatılmış olarak tanımlanabilir [16]. Bir işletmenin ayakta kalabilmesi için en önemli şart ise o işletmeden alışılmış olan ve her zaman beklenen verimin alınmasıdır. Çalışanların, şirketleri ve işlerini algılayış tarzları müşteriye karşı tutumlarını etkilediğinden dolayı, onlara hizmet yöntemlerini tam ve doğru olarak nasıl kullanacaklarını öğretmek, örgütün etkinliğini arttırmaktadır. Hizmet endüstrisinde daha iyi müşteri hizmeti sunmanın anahtar elemanlarından birisi sayılan çalışanların yetkilendirilmesi, hem daha üstün ürün ve hizmetlerin sunulduğu bir kalite çerçevesinin yaratılmasını kolaylaştırır hem de çalışanların müşterilerin problemlerine çabuk çözümler bulmalarına yardımcı olur. Böylece, işletmenin hem müşterilerine hem de çalışanlarına karşı toplam etkinliğinde bir artış ortaya çıkar [17-19]. Çalışanların yetkilendirilmesinde anahtar kavram, kişilere idare edebilecekleri kadar sorumluluk yüklemektir. Bu sorumluluğu kullanabilen çalışanların bulunduğu ortamlarda, yöneticiler diğer işlerini tamamlamak için oldukça fazla zaman kazanır. Ayrıca yetkilendirilmiş çalışanlar, kendilerini işlerinde daha tatmin olmuş, daha üretken ve işbirliği yapmaya hazır hissetmektedir [18,20]. Sonuç olarak, işleriyle tatmin olmuş çalışanlara sahip olmak, işletmelere daha iyi hizmet vermelerinde yardımcı olmaktadır.

III. YÖNETİM TEORİLERİ ve YETKİLENDİRME

Örgütlerde geçerli olarak kullanılan birçok strateji ve metotlar, eski yaklaşımların bir sentezidir. Bu yaklaşımlar kavramsallaştırıldığında ve uygulama için bir çerçeveye oturtulduğunda, teoriler olarak karşımıza çıkmaktadır [21]. Yönetim teorisyenleri ve pratisyenler tarafından bulunan teorilerin incelenmesi, yöneticilere karar vermede ve diğer yönetimle ilgili faaliyetlerinde yardımcı olabilir.

1900'lü yılların başında kişisel tavırlar, davranışlar ve grup hareketleri "Davranışsal Yönetim Teorisi" ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teori, örgütsel bağlamda işçi davranışı üzerine odaklanmıştı ve "Örgütsel Davranış" çalışmasının çıkış noktasıydı. 1920'lerde yönetimde insan unsurunun öneminin artması

araştırmacıları, insanları yönetmede yeni araçlar ve metotlar bulmaya teşvik etmiştir [22]. Yeni yaklaşımların etkisiyle, Elton Mayo ve arkadaşları, çalışma koşullarının işçi yorgunluğu ve üretkenliğini nasıl etkilediğini belirlemek üzere 1927 yılında Hawthorne çalışmalarına başladılar [22,23]. Bu çalışmalar örgütlerde insanla ilgili yönetsel yaklaşımların gelişmesine yardım etmiş, daha katılımcı ve işçi merkezli idare formları oluşturma ihtiyacının önemini göstermiştir. Her ne kadar insanla ilgili yaklaşımlar iş çevresinin düzeltilmesi bu çalışmalarda vurgulansa da, iş memnuniyeti ve işçi verimliliğinin ihmal edildiği görülmüştür [24].

McGregor'un "X ve Y Teorisi" si, Likert'in "Sistem 4" ü ve Herzberg'in "2 Faktör" ü gibi yaklaşımlar "İnsan İlişkileri Hareketi'ne" karşı fikirler ortaya koymuştur. McGregor'a göre yönetim tarzları X Teorisi ve Y Teorisi olarak iki sınıfa ayrılmaktadır. Teori X, ya da geleneksel hiyerarşik sistem, insanların tembel olduğu, idare ve kontrol edilebilecekleri üzerine kurulmuştur. Buna karşılık Teori Y, kontrol ve baskının insanlara iş yaptırmanın tek yolu olmadığını vurgulamaktadır. McGregor "The Human Side of Enterprise" kitabında, yöneticilerin, işçilerin kendi güçlerini zor kullanmadan ortaya çıkarabilen bir iş ortamı oluşturmada öncülük olabileceklerini belirtmiştir [25].

Yetkilendirme kavramının başlangıç noktası Douglas McGregor'un Y teorisinden ortaya çıkmaktadır [26]. Y teorisi işçi motivasyonu, üretkenliği ve katılımının, motivasyonu artırıcı işler oluşturularak desteklenebileceği inancı temeli üzerine kurulmuştur. McGregor yön göstererek idare etmenin bütün örgütlerde işe yaramayacağını ısrarla söylemiştir. Çünkü kontrol, ödüllendirme, teşvikler ve teminatlar gibi tipik yöntemler işçiler için artık ikinci planda yer almaktadır. McGregor'a göre işçi katılımı başarı için önemlidir ve işçiler kendi çabaları ile planlama, örgütlenme ve kontrol etmeye katılmalıdır. Schein Y teorisinin sorumluluk alabilen çalışanların, problemleri çözmeye hayal güçlerini, marifetlerini ve yaratıcılıklarını kullanma kapasitesine sahip oldukları inancına öncülük ettiğini savunmaktadır [27].

IV. YETKİLENDİRME TEORİLERİ

IV.1. Conger ve Kanungo'nun Yetkilendirme Araştırmaları

Conger ve Kanungo yetkilendirmeye değişik bir açıdan yaklaşmıştır [28]. Bu araştırmacılar, sadece güç paylaşımı ve otorite verme anlamına gelen katılımcı yönetim tekniklerinin temel alınmasını eleştirmişlerdir. Ayrıca işçilerin yetkilendirme hakkında ne hissettiğini her zaman göstermediğine inanarak eski yetkilendirme yaklaşımlarını sorgulamışlardır. Conger ve Kanungo'ya

göre algılama anlayışı kısıtlı ve yanıltıcı olduğundan yetkilendirme daha dikkatli sorgulanmalıdır.

Conger ve Kanungo'nun yetkilendirme araştırmalarında iki yaklaşım kullanılmıştır: yetkilendirmeye ilişkisel yaklaşım ve yetkilendirmeye motivasyonel yaklaşım. Yetkilendirmeye ilişkisel yaklaşım, güç ve otoritenin yayılarak işçilere karar vermede yer alma imkanı tanınmasını ifade eder [28,29]. Böylece ilişkisel yaklaşım, işçilere işlerini daha temkinli uygulama yeteneğini verir. Öte yandan motivasyonel yaklaşım, hedef belirleme ve serbest ifadeye güvenirken, hür irade [30] ve kendine yetkinlikten [31] bahseder. Conger ve Kanungo yetkilendirmeyi açıklamak için motivasyonel yaklaşımın, yetkilendirmenin gerçek anlamını ortaya koyduğuna inanmıştır. Araştırmacılar yetkilendirmeyi "bir örgütün üyeleri için kendini güçsüz hissetme duygusunu oluşturan şartların tamamıyla belirlenmesi ve bu şartların kişilerde yetkinlik hissi sağlayacak bilgiler sunularak kaldırılmalarıyla, kişilerde yetkinlik hissini arttırmanın bir yolu" olarak tanımlamaktadır [28]. Tanımdan da anlaşıldığı gibi Bandura'nın "Kişisel Yetkinlik Teorisi" [31] Conger ve Kanungo'nun yetkilendirme süreç ve tanımının temelidir. Bandura'nın "Sosyal Öğrenme Teorisi'nin" [32-34] merkezini teşkil eden kişisel yetkinlik, insanların belli bir iş sahasında başarılı olma yeteneklerine olan güvenlerini belirtir. Locke kişisel yetkinlik kavramının gerçekte örgüt psikolojisinin her alanına uygun olduğunu söylemektedir [35]. Bu kavramın çalışanların seçiminden kariyer gelişimine, liderliğe, iş dizaynına, performansa, ödül ve teşviklere ve takımlar oluşturmaya kadar geniş bir kullanım alanı vardır. Kişisel yetkinlik teorisine göre, yeteneği olduğuna inanan insanların daha büyük hedefler koyması olasıdır [36,37].

Conger ve Kanungo yetkilendirme sürecini açıklarken beş aşama belirlemiştir (Şekil 1). Daha sonra bu beş aşama, Kanungo tarafından yöneticiler için "teşhis kontrol listesi" olarak adlandırılmıştır [38]. 1) Güçsüzlüğe sebep olan ve üçüncü bölümden sonra kaldırılacak şartlar 2) Yönetimsel strateji ve tekniklerin kullanımı 3) Kişisel yetkinlik bilgisinin alt kademelere sağlanması 4) Alt kademelerin yetkilendirme deneyiminin sonuçları. 5) Bu deneyimin davranışlara önderlik etmesi.

Birinci bölümde, psikolojik olarak güçsüzlüğe neden olan dört ana durum belirlenmiştir. İlk durum, kişilerin sorumluluk duygusuyla çalışma olasılığını etkileyen örgütsel unsurlar (ilgili bilgiye ulaşma, örgüt içinde kullanılan malzeme ve teçhizat, işçi problemleri, önemli teknolojik değişimler vb.), yönetim stili (yoğun kontrol, kontrolün değişik dereceleri ve destekleyici ve kontrolsüz yönetim), ödül sistemleri (teşvik değeri düşük ödüller, yenilik temelli ödüller ve rasgele ödüller) ve son durum işin yapısı (rol açıklığı eksikliği, alıştırma eksikliği, anlamlı hedeflerin azlığı, gerçekçi olmayan hedefler, üst yönetimle iletişim bozukluğu) olarak

sayılabılır. Sayılan bu durumlar örgütlerde güçsüzlük sebebi olan durumlar olarak tanımlanmaktadır .

AŞAMA 1	AŞAMA 2	AŞAMA 3	AŞAMA 4	AŞAMA 5
Psikolojik güçsüzlük hissine neden olan durumlar	Yönetimsel strateji ve tekniklerin kullanılması	Dört kaynağın kullanılarak kişisel yetkinlik bilgisinin astlara sunumu	Astın yetkilendirme deneyimi sonuçları	Davranışlara önderlik etme
<ul style="list-style-type: none"> •Örgütsel unsurlar •Yönetim stili •Ödül sistemi •İşin doğası 	<ul style="list-style-type: none"> •Katılımcı yöneticilik •Amaç belirleme •Geribildirim sistemi •Modelleme •Şarta/beceriye bağlı ödüllendirme •İş geliştirme 	<ul style="list-style-type: none"> •Durağan kabiliyet (Inactive attainment) •Dolaylı deneyim (Vicarious experience) •Dolaylı ikna (Vicarious persuasion) •Duygusal canlanma ve 	<ul style="list-style-type: none"> •Efor-performans beklentisinin güçlenmesi veya kişisel yetkinliğe inanış 	<ul style="list-style-type: none"> •Görev amaçlarını başarmak için davranışa başlama ve sürdürme
		Aşama 1 deki koşulların ortadan kalkışı		

Şekil 1: Conger-Kanungo (1988) –Yetkilendirme Süreci

Conger ve Kanungo yetkilendirme modelinin ikinci aşamasında katılımcı yöneticilik, amaç belirleme, geribildirim sistemi, şarta/beceriye bağlı ödüllendirme ve iş geliştirme gibi unsurların modelin birinci bölümünde yaşanabilecek güçsüzlük hissini azaltmaya yardımcı olacağını söylemektedir. Ancak Conger ve Kanungo güçsüzlük hissini kaldıracak bütün bu tekniklerin nasıl kullanılabileceğini tam anlamıyla açıklamamaktadır.

Conger ve Kanungo, üçüncü aşamada alt kademelerdeki kişilere yetkinlik duygusunun kazandırılması için başkalarının tecrübelerinin anlatılması, hünelerinden ve başarılarından söz edilmesi ve diğer sözlü ikna yöntemlerinin kullanılması gerektiğini savunmuştur. Böylece, güçsüzlük sebebi olan şartlar kaldırılmış ve bu kişilerin bölüm dörtte kendilerini yetkilendirilmiş hissetmeleri sağlanmış olacaktır.

Alt kademelerdeki kişilerin aşama dörtteki yetkilendirme tecrübeleriyle yön bulan davranışsal etkiler, Conger ve Kanungo'nun yetkilendirme sürecinin beşinci ve son aşamasıdır. Bu aşamada alt kademede çalışanlara yükselmeleri için imkan verilmiş ve yetkinlik hissi kazandırılmıştır. Bu aşamayı takiben, bir davranışa başlama ve bunda ısrar etme duygusu incelenebilir. Conger ve Kanungo bu durumun özellikle lider pozisyonunda olanlar için önemli olduğunu belirtmektedir. Yetkinlik hissi kazanmış kişiler, moral bozulması ve değişikliklere uyum gibi bazı olumsuz etkilerden kendilerini arındırabilecekleri gibi yüksek performansa ve motivasyona ulaşma yolunda kendilerini yetkili hissetmeyen kişilere göre daha avantajlı durumdadır [28]. Ayrıca, bu kişiler kendilerini yetkilendirilmiş hissettiklerinden dolayı, işlerinde daha tatmin olmuş hisseder, üretken hale gelir ve örgüte daha büyük çapta yardımcı olurlar [38].

IV.2. Thomas ve Velthouse'un Bilişsel Yetkilendirme Modeli

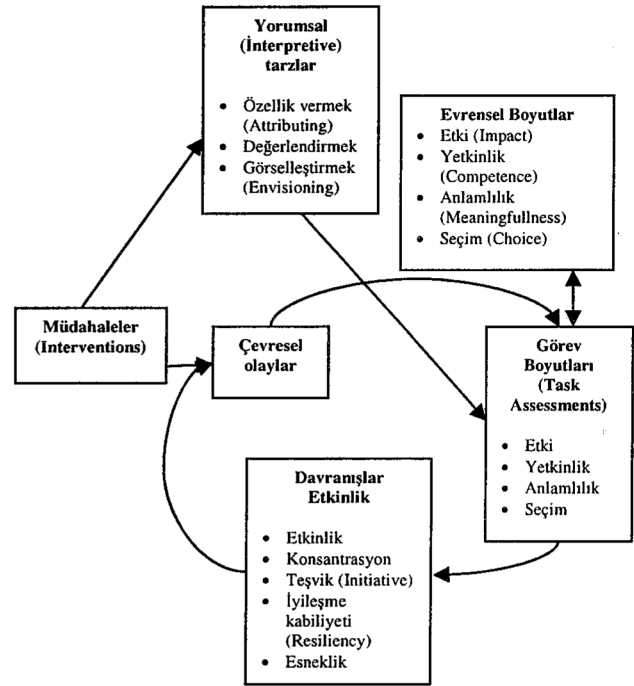
Conger ve Kanungo'nun yetkilendirme çalışmasını takiben Thomas ve Velthouse bilişsel yetkilendirme modelini oluşturdular [39]. Bu modelde uygulanan yöntem kişilerin motivasyonunu belirleyen kavramsal değişkenler kullanmak ve yetkilendirmeyi bu şekilde açıklamaktır. Çalışmada yetkilendirme kişinin zihninde oluşan psikolojik bir durum olarak görülmüştür. Bu modeldeki üzerinde durulan nokta, kişinin kendini yetkili hissetmesinin yine kişinin algıları ile nasıl bağlantılı olduğudur. Thomas ve Velthouse'un bu çalışmasından Conger ve Kanungo'nun bir önceki çalışmasının ana farkları şunlardır: a) Bir motivasyon aracı olarak yetkilendirme kavramı "asıl (intrinsic) görev motivasyonu" tanımlanmıştır. b) Bu motivasyona sebep olan görev boyutları ile açıklanmıştır. c) Çalışanların bu görev boyutlarına ulaşma süreçleri açıklanmıştır [39].

Brief ve Aldag'ın [40] "asıl iş motivasyonu" kavramı Thomas ve Velthouse tarafından "asıl görev motivasyonu" kavramını tarif etmek için kullanılmıştır. Thomas ve Velthouse asıl görev motivasyonunu kişilerin bir görevden doğrudan aldıkları olumlu deneyimler olarak tanımlamaktadır. Modelde asıl görev motivasyonu, motivasyon ve memnuniyet üreten genel ve görevle doğrudan ilişkili olan koşullar ifade edilmektedir.

Model üç tanesi merkez bölümü oluşturan altı öğeden ibarettir (Şekil.2). Model merkezinde insan davranışlarından etkilenen ve yinelenen çevresel olaylar ve sonuçları (performans ölçümleri, eğitim dönemi, nasihat verme), görev boyutları (etki, yetkinlik, anlamlılık, seçim) ve davranışlar (etkinlik, konsantrasyon, teşvik, iyileşme kabiliyeti, esneklik) bulunmaktadır. Çevreyle ilgili olaylar (1. öge), bir kişinin davranışlarının (3. öge) sonuçları ya da gelecek davranışları ile ilgili şartlar ve olaylar hakkında geri bildirim almasına olanak verir. Görev boyutları (2. öge) hür irade hissi, kişisel anlam, yetkinlik hissi ve etkinlik hissi, evrensel boyutlar (4. öge) ile karşılıklı ilişkilendirildiğinde ortaya çıkan unsurlar gerçeğin tasvirleri veya yapısı olarak kabul edilmektedir. Bir kişinin bu değerlerle ilgili hislerinin ne kadar yüksek olduğu, yetkilendirme hissiyle pozitif olarak ilişkilendirilmiştir.

Görev boyutlarından ilki olan **etki**, hangi davranışın bir işi başarmada fark yaratacağı varsayılan derecedir. Değişik araştırmacılar etkiyi değişik isimler altında kullanmışlardır. Örneğin Rotter etkiyi bir kontrol mevkii olarak incelemiş ve kendilerine olanları kontrol edebileceğine inanan kişilerin, kendi içlerinde bir kontrol yeri olduğunu söylemiştir. Buna karşın Rotter kendilerine olan her şeyin şans, inanç ve diğer güçlerin fonksiyonu olduğuna inanmaya meyilli kişilerin, kendi dışlarında bir kontrol yeri var olduğunu savunmuştur. Bu bağlamda

kendi davranışlarının sonuçlarından sakınan insanlar, her sorun yaşadıklarında korunmayı ve kurtarılmayı beklerler [41].



Şekil.2: Thomas and Velthouse (1990)- Kavramsal Yetkilendirme Modeli

Yetkinlik, kişilerin görevleriyle ilgili faaliyetleri yaptıkları zamanki beceri dereceleri ve bu faaliyetleri hangi düzeyde yapıp yapamadıkları ile ilgilidir. Yetkinliğin kişinin çevresiyle etkileşiminde ihtiyaç duyduğu bir öğrenme süreci olduğu öngörülmektedir. Yetkinlik kavramı da literatürde değişik isimler altında çalışılmıştır. Örneğin literatürde kendi kendine yetkinlik ve yetkinin aynı anlamları taşıdığı durumlar vardır. Bandura [36] kendi kendine yetkinliği, kişinin belirli başarıları üretmek için istenen hareket seyrini düzenleyebileceğine ve yerine getirebileceğine ilişkin kapasitesi olduğuna inancı olarak tanımlamaktadır. Kinlaw [26] yetkilendirmenin sadece insanlar yetkili olmak istediklerinde işe yaradığını ve yetkinin yetkilendirmenin en güçlü kontrol mekanizması olduğunu iddia etmektedir.

Anlamlılık görev amaç ya da hedef değeriyle ilgilidir. Bir kişinin işlerinde ne kadar anlamlı şeyler yaptığını ilgili algısı, kişinin tatmin ve yetkilendirme hislerini etkilemektedir [13,44]. Aslında bir kişinin işiyle ilgili asıl kaygısı ya da algılanan standartlar anlamlılığı açıklamaktadır. Bununla birlikte insanların nasıl hissettikleri hakkındaki bilişlerini etkileyen dış faktörler de önemlidir. Örneğin Bowie [43], anlamlı işi tanımlamak için Immanuel Kant'ın ahlak felsefesini örnek göstermektedir. Bowie'nin tanımı kişilerin anlamlı

çalışma hakkındaki düşüncelerine etki eden dış faktörlere işaret etmektedir. Bu tanıma göre anlamlı çalışma; çalışanın serbestçe bağımsızlığını ve özerkliğini uygulamasına izin veren, fiziksel kapasitesini geliştirmesine olanak tanıyan, maddi refah için yeterli olan ücreti sağlayan ve kişilerin ahlaki gelişimini destekleyen çalışmadır. Ayrıca bazı araştırmalarda iş anlamlılığı iş tatminine bağlanmıştır ve hizmet çalışanlarında iş tatmini ve yetkilendirme arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur [18,44]. Bu nedenle, algılanan anlamlılık arttığında iş tatminin de artması beklenebilir.

Algılanan seçim veya hür irade, hareketlerin başlamasında ve işleyişinde oluşan tercih hissidir [45]. Hür iradeyi önemli ölçüde özümsemiş insanlar çevreleri üzerinde daha çok kontrole sahip olmaya yönelirler. Çünkü bu insanlar kendilerinin geleceklerine daha çok etki edebilecek güce sahip olduklarına inanırlar [46]. Ayrıca bu kişiler, diğerlerine göre aynı düzeyde çekiciliğe ve biraz belirsizliğe sahip olan anlamlı alternatiflerden bir tercih belirlediklerinde seçme deneyimini de yaşamış olurlar. Bu kavram Hackman ve Oldham'ın [47] 'özerkliğin doğurduğu psikolojik sorumluluk hissi' kavramıyla benzerlikler taşımaktadır.

Thomas ve Velthouse'ın modelindeki 4. öge olan evrensel boyutlar, görev boyutlarına göre daha geneldir. Modelde evrensel boyutlar geçmiş görev boyutlarının tümevarımsal çıktıları olarak varsayılır. Yorumsal tarzlar (5. öge) görev boyutları için ilave veri üretir. Thomas ve Velthouse' a göre yorumsal tarzlar, iş dizaynı ve karizmatik liderlik gibi var olan modellere eklendiğinde görev boyutlarındaki açıklanan uyumsuzluk derecesini (varyans) arttıracaktır.

Yetkilendirme üretmek için, çevresel etkenler ve kişinin yorumunu etkileyecek örnekler düzenlenir. Bunlar modelde araçlar/müdahaleler (intervention) (6.öge) olarak tanımlanır. Liderlik, delegasyon, iş dizaynı ve ödül sistemleri Thomas ve Velthouse tarafından görev değerlerine şekil veren ve genelde arttıran unsurlar olarak seçilmişlerdir. Ayrıca, Thomas ve Velthouse duygusal zorluklara ve kendini huzursuz edecek davranışlar oluşmasına sebep olacak akılcı olmayan inanışlar varsa, bu durumda kendini yetkilendirmenin önemli olduğuna işaret etmektedir.

IV. 3. Spreitzer ve Psikolojik Yetkilendirme

Spreitzer [48] yetkilendirme kavramının teorik olarak gelişimi ve geçerliliği üzerine bir seri çalışma yapmıştır. Dört görev boyutu (etki, yeterlik, anlam ve seçim) Spreitzer tarafından psikolojik yetkilendirmeyi işlemselleştirmek, tanımlamak ve ölçmek için kullanılmıştır. Spreitzer yetkilendirmeyi oluşturan koşulları ve yetkilendirme ile ilgili diğer faktörleri araştırmış, belirli durumlarda yetki hissini etkilerini test etmiş ve bu araştırdığı konular için istatistiki güvenilirlik

ve geçerlilik testlerini yapmıştır. Bununla birlikte, yetkilendirmenin boyutlarını da tespit etmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları Thomas ve Velthouse'un "görev boyutlarını" ve belirlenen dört "evrensel boyutu" desteklemiştir. Spreitzer'in yetkilendirme boyutları anlamlılık hissi, yeterlilik hissi, özgür irade hissi ve pekiştirme hissini içermektedir. Bu dört boyut, yetkilendirmenin psikolojik yönünü belirtirken, ilişkisel perspektifi ise yetkilendirmenin sosyo-yapısal unsurları tarafından belirlenmiştir. Organik yapı, destek, stratejik bilgilere erişme, örgüt kaynaklarına ulaşma ve örgüt kültürü, psikolojik yetkilendirmenin sosyo-yapısal ataları olarak tanımlanmıştır. Yenilik yapma, üst yönetime etki etme, kişisel ve yönetsel etkinlik ise yetkilendirmenin davranışsal sonuçları olarak tanımlanmıştır.

Dört boyutla birlikte yetkilendirmeye neden olan ve yetkilendirme sonucunda ortaya çıkan unsurlar Spreitzer'in yetkilendirme çalışmaları için bir yapı oluşturmuştur. Oluşturulan bu yapıyı deneysel olarak test etmek için Spreitzer çok uluslu bir şirketin 279 orta kademe yöneticisi ile bir çalışma yapmıştır [50]. Sonuçlar, yapının istatistiksel olarak geçerliliği ve dört boyutun kavramlaştırılması için güçlü bir destek oluşturmaktadır. Çalışmada sosyo-politik destek, kontrol alanı, stratejik bilgilere erişim yetkilendirmenin sebepleri olarak bulunurken, alt kadrolar tarafından değerlendirilen kaynaklara erişim, birlikte hareket etmek ve kültür ise yetkilendirmeye ilgili bulunmamıştır. Testin sonuçlarına göre yetkilendirilmişlik hissi, kişinin davranışlarını etkilemektedir. Sonuç olarak, yetkilendirmenin sosyo-yapısal sebepler ve davranışsal sonuçlar arasında bir arabulucu (mediator) görevi üstlendiği ortaya çıkmıştır.

Spreitzer psikolojik yetkilendirmeyi ve çeşitli örgütsel değişkenleri araştırmaya 1995 ve 2000 yılları arasında yapılmış çok sayıda araştırma yöneterek devam etmiştir [13,20,49-51]. Çalışmalarda kullanılan örneklem çoğunlukla aynı olduğu halde, bu çalışmaların hepsi farklı amaçlara hizmet etmektedir [51]. İlk çalışma, sosyo-yapısal bağlam ve davranışsal sonuçlar arasındaki ilişkiye odaklanmıştır [49]. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştırmak için Spreitzer sosyo-yapısal bağlamı, stratejik bilgi ve kaynaklara erişim, rol belirsizliği algılamaları, sosyo politik destek ve çalışma birimi kültürü olarak işlemselleştirmiştir. Davranışsal sonuçlar ise yenilikçilik ve etkinlik olarak işlemselleştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için 50 büyük şirketin farklı birimlerinde çalışan 324 orta kademe yöneticisinin katıldığı bir anket yapılmıştır. Sonuç olarak, kişisel yetkilendirmeye ilişkili bazı sosyo-yapısal değişkenler (rol belirsizliği, bilgilere erişme ve kültür ilişkili, kaynaklara erişme, sosyo-kültürel destek ilişkiziz) listelenmiştir. Bununla birlikte, yetkilendirmenin arabulucu (mediator) özelliği onaylanmazken, kişisel yetkilendirme ve etkinlik arasında önemli bir bağ olduğu bulunmuştur.

1995 deki ikinci çalışmada işyerindeki psikolojik yetkilendirmenin çok boyutlu ölçütleri incelenmiştir [13]. Öz saygı, öz eleştiri, bilgi ve ödüllendirme yetkilendirmeye neden olan unsurlar (atalar) olarak belirlenirken, yönetsel etkinlik ve yenilikçilik yetkilendirme sonuçları olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, örneklem ikiye ayrılarak, oluşturulan yapının güvenilirliği ve 4 boyutun geçerliliği çift onaylı faktör analizi tarafından test edilip desteklenmiştir.

Psikolojik yetkilendirmenin sosyo-yapısal karakteristikleri Spreitzer'in 1996 yılı çalışmasında araştırılmıştır [50]. Bu çalışmada bir işin içeriğini biçimlendiren altı sosyo-yapısal karakteristik iş birimi yetkilendirmeyi kolaylaştırmak için test edildi. Bunlar; rol belirsizliği algısı, kontrol alanı, sosyo-politik destek, bilgi ve kaynaklardan yararlanma imkanı ve iş birimindeki ortamdır. Sosyo-politik destek, kontrol alanı, katılımcı bir ortam ve bilgiden yararlanma imkanı istatistiksel olarak yetkilendirmeye pozitif bir ilişki içindeyken, rol belirsizliği ve yetkilendirme arasında çok güçlü olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada, kaynaklardan yararlanma imkanı ve yetkilendirme arasında istatistiksel olarak ilişki bulunmamıştır. Sonuç olarak bu araştırma, bireylerin kararlara katılımında yüksek rol oynadığı sosyal ortamlarda her açıdan birçok fırsatın doğduğunu göstermektedir.

Psikolojik yetkilendirme ile etkinlik, tatmin ve duygusal gerginlik arasındaki ilişkiler, Spreitzer'in ve arkadaşlarının 1997 yılındaki çalışmasında incelenmiştir [20]. İlk olarak yetkilendirmenin dört boyutu tekrar gözden geçirilmiş ve daha sonra bu boyutlar ile etkinlik, tatmin ve duygusal gerginlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmacılar, hem üretim hem de hizmet işçileri için bu değişkenlerin ilişkilerini test etmişler ve her iki gruptan da tutarlı sonuçlar bulmuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre, yetkilendirmenin her boyutunun incelenen değişik unsurlar ile etkileşim içinde olduğu (yetkinlik ve etkinin itibar üzerine, anlamın iş tatmini üzerine) ortaya çıkmıştır.

Liderlik ile psikolojik yetkilendirme arasındaki ilişki, Spreitzer ve arkadaşlarının en son çalışmasında araştırılmıştır [51]. İncelenen konular yetkilendirme ve yetkilendirme ile ilgisi olduğu varsayılan liderlik ve liderlikle ilgili faktörlerdir. Araştırmada, yetkilendirme ile yenilikçi olma, yöneticileri etkileme, alt kademeye ilham verici olma ve durum değiştirme gibi dört değişim-yanlı liderlik davranışı arasında ilişki olduğu anlaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yetkilendirmenin boyutları yenilikçilik, üst kademeyi etkileme ve ilham vericilikle ilgili bulunmuş, ancak yetkilendirmenin şimdiki durumu ve imkanları koruma etkisinin minimum olduğu anlaşılmıştır.

Spreitzer tarafından incelenen bu çalışmaların, psikolojik yetkilendirme araştırmalarının gelişimi üzerine

önemli etkileri olmuştur. Bu çalışmalar ile sadece psikolojik yetkilendirme kavramı aydınlanmakla kalmayıp, şimdiye kadar bu konu ile ilgili bir çok araştırılmamış sorunun anlaşılması da sağlanmıştır.

V. SONUÇ

Çalışanlar, yöneticiler öyle olduklarını söylediği için birdenbire kendilerini yetkilendirilmiş hissetmezler. Bazıları için yetkilendirme, müşteriyi nasıl karşılayacaklarına ve ne yapacaklarına karar vermeleri, diğerleri içinse herhangi bir sorunun üstesinden gelmeleri için neredeyse sınırsız kişisel karar verme gücü anlamına gelmektedir. Yetkilendirmeyi psikolojik olarak incelediğimizde, aslında birçok faktörün kişinin kendini yetkili hissetmesi için gerekli olduğu görmekteyiz. Çalışanların kendilerini psikolojik olarak yetkili hissedebilmeleri için kendilerini işlerinde etkili hissetmeleri, yetkin olmaları, hür iradelerini kullanabilmeleri ve işlerini anlamlı bulmaları gerekmektedir. Bütün bu boyutların tatmin olduğu kişilerin bulunduğu ortam için de tam anlamıyla "burada yetkilendirme var" diyemeyebiliriz. Yetkilendirme ancak, işletmelerin güç, haber, bilgi ve ödülleri örgütte tam anlamıyla dağıtan bir yapısı olduğunda gerçekleşir [52]. Bu durum, geleneksel yukarıdan aşağıya, kontrol odaklı yönetim modelinin, yüksek bir katılım ya da yüksek performans yaklaşımı için terk edildiğinde meydana gelebilir. Ayrıca, yetkilendirmenin hissedilebildiği bir iş ortamı yaratmak için, yalnızca yönetimin değil tüm çalışanların karar verme sürecine katıldığı ve işin kalitesi için kişisel sorumluluğun cesaretlendirildiği çok kademeli yönetim sisteminin kullanılması sağlanmalıdır [53].

Liderlikten örgütsel değişime kadar yönetim konusunda yapılan birçok araştırmadan çıkan sonuç; her işletme veya her birey için "bir tek" ve "en iyi yol" olmadığıdır. Bu sonuç yetkilendirme için de geçerlidir. İşletmeler, yetkilendirme metodlarının ölçülmesi için "Yeni çalışma dizaynımız ve yapımız çalışanları daha fazla yetkilendirilmiş hissettiriyor mu?" "Yüksek çalışan yetkilendirme seviyeleri, müşteri memnuniyetindeki artışlarla birleştirilebilir mi,bağdaşılıyor mu?" gibi sorulara cevap bulmalıdır. Ayrıca, yetkilendirme, uygun çalışanların seçimi ve yüksek eğitim ücretleri gibi yatırımlara neden olabileceği için, bu yatırımlarda geri dönüş olup olmadığını takip etmek önemlidir. Birçok sektörde uzun yıllardır etkili ve verimli bir yönetim tekniği olarak anılan yetkilendirmenin özellikle hizmet sektöründe yavaş adımlarla benimsenmesi, işletmeler için "önce benimsemiş işletme olmanın" avantajlarını yakalama fırsatı yaratmaktadır. Hizmet işletmeleri için rekabet baskısı da dahil olmak üzere bu yavaş adımların bir çok nedeni vardır. Son yıllarda imalat şirketleri yabancı rekabet ve değişen pazarlama koşullarının etkisiyle yetkilendirme uygulamalarını daha çabuk bir

şekilde benimsemektedir. Ancak, hizmet sektöründe biraz yabancı rekabet ve gittikçe daha da zorlaşan iç rekabet olmasına rağmen değişmek için aşırı baskı yoktur. Yetkilendirme hizmet işletmelerinde daha fazla uygulandıkça kazanılan tecrübeler, olası sıkıntıların üstesinden gelmek için stratejiler bulunmasını sağlayabilecektir. Çalışanları yetkilendirmenin sonuçlarının hem faydalı, hem de yapılabilir oldukları kanıtlanmaya devam edildikçe, daha çok işletme, yetkilendirmeyi en iyi yönetim yaklaşımı olarak kabul edeceklerdir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] DURNFORD, T., "Redefining Value: For Whom the Taco Bell Tolls", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.38, No: 3, 1997, ss.74-80.
- [2] FOSTER-FISHMAN, P.G.; SALEM, D.A.; CHIBNALL, S.; LEGLER, R.; YAPCHAI, C., "Empirical Support for the Critical Assumptions of Empowerment Theory", **American Journal of Community Psychology**, Vol.26, No: 4, 1988, ss.507-536.
- [3] DONOVAN, M., "The Empowerment Plan", **Journal for Quality and Participation**, Vol.17 No.4, 1994, ss.12-14.
- [4] TOWNSEND, P.; GEBHARDT, J., **The Art and Strategy of Creating Leaders at Every Level**, John Wiley & Sons Inc, New York, 1997.
- [5] CONNER, P.E., "Total Quality Management: A Selective Commentary on its Human Decisions", **Public Administration Review**, Vol.57, No: 6, 1997, ss.501-509.
- [6] RUDOLPH, H.R.; PELUCHETTE, J.R., "The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power the Answer", **Journal of Applied Business Research**, Vol.9, No: 3, 1993, ss.12-20.
- [7] BELL, C.R.; ZEMKE, R., "Do Service Procedures Tie Employees' Hands?", **Personnel Journal**, Vol.67, No: 9, 1988, ss.76-83.
- [8] STERNBERG, L., "Empowerment: Trust vs. Control", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol. 33, No: 1, 1992, ss.68-72.
- [9] PARKER, L.E.; PRICE, R.H., "Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control over Decision-Making", **Human Relations**, Vol.47, No: 8, 1994, ss.911-928.
- [10] PFEFFER, J., **Competitive Advantage Through People**, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- [11] BEER, V., "Guerilla Tactics for Employee Empowerment", **Performance Improvement Quarterly**, Vol.4, No: 4, 1991, ss.62-70.
- [12] KHAN, S., "The Key to Being a Leader Company: Empowerment", **Journal of Quality and Participation**, Vol.20, No: 1, 1997, ss.44-50.
- [13] SPREITZER, G.M., "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No: 5, 1995, ss.1442-1465.
- [14] LEVITT, T., "Production Line Approach to Service", **Harvard Business Review**, Vol.50, No: 4, 1972, ss.41-52.
- [15] BOWEN, D.E.; LAWLER, E.E., "Empowering Service Employees", **Sloan Management Review**, Vol. 36, No: 4, 1995, ss.73-84.
- [16] ZEELENBERG, M.; PIETERS, R., "On Service Delivery that Might Have Been: Behavioral Responses to Disappointment and Regret", **Journal of Service Research**, Vol.2, 1999, ss.86-97.
- [17] BRYMER, R.A., "Employee Empowerment: A Guest Driven Leadership Strategy", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.32, No: 1, 1991, ss.58-68.
- [18] FULFORD, M.D.; ENZ, C.A., "The Impact of Empowerment on Service Employees", **Journal of Managerial Issues**, Vol.7, No: 2, 1995, ss.161-175.
- [19] LASHLEY, C., "Employee Empowerment in Services: A framework for Analysis", **Personnel Review**, Vol.28, No: 3, 1999, ss.16-19.
- [20] SPREITZER, G.M.; KIZILOS, M.A.; NASON, S. W., "A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", **Journal of Management**, Vol.23, No: 5, 1997, ss.679-704.
- [21] STEERS, R.; PORTER, L., **Motivation and Work Behavior**, McGraw-Hill, New York, 1983.
- [22] SHERMAN, A.W.; BOHLANDER, G.; CHRUDEN, H., **Managing Human Resources**, 8th Edition, South-Western Publishing Co, Cincinnati, 1988.
- [23] GRIFFIN, R.W., **Management**, 3rd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.
- [24] CARRELL, M.; KUZMITS, F.; ELBERT, N. **Personnel /Human Resource Management**, 4th Edition, Macmillan Publishing Co, New York, 1992.
- [25] MCGREGOR, D., **The Human Side of Enterprise**, McGraw- Hill, New York. 1960.
- [26] KINLAW, D.C., **The Practice of Empowerment**, Gower Publishing, Vermont, 1995.
- [27] SCHEIN, E., "In Defense of Theory Y", **Organizational Dynamics**, Vol.4, No: 1, 1975, ss.17-30.

- [28] CONGER, J.A.; KANUNGO, R.N., "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review**, Vol.13, No: 3, 1988, ss. 471-482.
- [29] KIZILOS, P., "Crazy About Empowerment?", **Training**, Vol.27, No: 12, 1990, ss.47-56.
- [30] DECI, E.L., **Intrinsic Motivation**, Plenum, New York, 1975.
- [31] BANDURA, A., **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive View**, Prentice Hall, New Jersey, 1986.
- [32] BANDURA, A., **Social Learning Theory**, Prentice Hall, New Jersey, 1977.
- [33] BANDURA, A., "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", **American Psychologist**, Vol.37, 1982, ss.122-147.
- [34] WOOD, R.; BANDURA, A., "Social Cognitive Theory of Organizational Management", **Academy of Management Review**, Vol.14, No: 3, 1989, ss.361-384.
- [35] LOCKE, E. A., "Self-Efficacy: The Exercise of Control", **Personnel Psychology**, Vol.50, No: 3, 1997, ss.801-804.
- [36] BANDURA, A., **Self-Efficacy: The Exercise of Control**, Freeman, New York, 1997.
- [37] LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P., **A Theory of Goal Setting and Task Performance**, Prentice Hall, New Jersey, 1990.
- [38] KANUNGO, R.N., "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", **Journal of Business Ethics**, Vol.11, No: 5, 1992, ss.413-422.
- [39] THOMAS, K.W.; VELTHOUSE, B.A., "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**, Vol.15, No: 4, 1990, ss.666-681.
- [40] BRIEF, A.B.; ALDAG, R.J., "The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity", **Academy of Management Review**, Vol.2, 1977, ss. 496-500.
- [41] ROTTER, J.B., Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. **Psychological Monographs**, 1966.
- [42] LAWLER, E.E. **Motivations in Work Organizations**, Brooks-Cole Publishing Co., Monterey, Ca, 1983.
- [43] BOWIE, N.A., "Kantian Theory of Meaningful Work", **Journal of Business Ethics**, Vol. 17, No: 9, 1998, ss.1083-1092.
- [44] KOBERG, C.; BOSS, W.R.; SENJEM, J.C.; GOODMAN, E.A., "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry", **Group and Organization Management**, Vol.24, No: 1, 1999, ss.79-91.
- [45] DECI, E.L.; CONNELL, J.P.; RYAN, R.M., "Self-Determination in a Work Organization", **Journal of Applied Psychology**, Vol.74, 1989, ss. 580-590.
- [46] DECI, E.L.; RYAN, R.M., **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**, Plenum Press, New York, 1985.
- [47] HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R., **Work Redesign**, Addison-Wesley, Reading, MA, 1980.
- [48] SPREITZER, G.M., When Organizations Dare: The Dynamics of Psychological Empowerment in the Workplace, **Unpublished Doctoral Dissertation**, University of Michigan, 1992.
- [49] SPREITZER, G.M., "An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace", **American Journal of Community Psychology**, Vol.23, No: 5, 1995, ss.601-629.
- [50] SPREITZER, G.M., "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", **Academy of Management Journal**, Vol.39, No: 2, 1996, ss.483-504.
- [51] SPREITZER, G.M.; De JANASZ, S.C.; QUINN, R.E. "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, 1999, ss.511-526.
- [52] LAWLER, E.E.; MOHRMAN, S.A.; LEDFORD, G.E., **Creating High Performance Organization: Impact of Employee Involvement and Total Quality Management**, Jossey-Boss, San Francisco, 1992.
- [53] LAWLER, E.E., **The Ultimate Advantage**, Jossey-Boss, San Francisco, 1992.



Murat HANÇER

Adnan Menderes University
School of Tourism&Hotel Management
Candan Tarhan Bulvarı, No:6
09400 Kusadasi, AYDIN

Tel: +90 (256) 612 55 03
mhancer@adu.edu.tr

Murat HANÇER received a Ph.D. degree in Foodservice Management & Hospitality in the Ohio State University. He now works as an Assistant Professor in the School of Tourism and Hotel Management at Adnan Menderes University, Kusadasi, Turkey. His research focuses on organizational psychology and hospitality management. In particular, he has been working on several projects in social psychology, crisis management, psychological empowerment and e-tourism.