

**GÜÇLENDİRİCİ LİDER DAVRANIŞININ PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK
GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

Yrd. Doç. Dr. C. Cüneyt ARSLANTAŞ*

ÖZ

Bu araştırma güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırmaya yönelik veriler bir üretim firmasındaki 233 çalışan yoluyla sağlanmıştır. Araştırma esnasında öncelikle güçlendirici lider davranışı ve psikolojik güçlendirme kavramları tanımlanmıştır. Daha sonra oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak, güçlendirici lider davranışının yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerinde bir etkiye sahip oldukları bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: *Güçlendirici lider davranışı, psikolojik güçlendirme, örgütler, üretim firması*

**AN EMPIRICAL STUDY ON THE EFFECT OF EMPOWERING
LEADER BEHAVIOR ON PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT**

ABSTRACT

This research was examined direct effect of empowering leader behavior on psychological empowerment. Survey data were collected from 233 subordinates working at a manufacturing firm. Initially, empowering leader behavior and psychological empowerment were defined. Consequently, correlation and regression analysis were performed according to the methodology of the research. As a conclusion, delegation of authority, accountability, skill development and coaching for innovative performance dimensions of empowering leader behavior were found to have a direct effect on psychological empowerment.

Keyword: *Empowering leader behavior, psychological empowerment, organizations, manufacturing firm*

* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, e-mail: cuneyta@istanbul.edu.tr

1. GİRİŞ

İlgili yazın incelendiğinde güçlendirme kavramının yönetsel uygulamalar ve psikolojik güçlendirme olmak üzere iki farklı açıdan ele alındığı görülmektedir. Güçlendirme konusunda yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların çalışanlarca ne şekilde algılandığı önem taşır. Yönetsel uygulamalar açısından güçlendirmeyi ele alan çalışmalarda hiyerarşik açıdan yukarıdan aşağı giden bir sürecin yaşandığı ve yöneticinin çaba ve girişimlerinin önemli rol aldığı görülmektedir. Bu hiyerarşik yapıda, yönetici sahip olduğu gücü çalışanı ile paylaşmaya karar verdiğinde güçlendirme söz konusu olmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988, s.471-482; Wilkinson, 1998, s.40-56; Siegall ve Gardner, 2000, s.703-722). Güçlendirmeyi psikolojik bakış açısından ele alan çalışmalarda ise çalışanların güçlendirmeye yönelik algıları üzerinde durulmuştur (Thomas ve Velthouse, 1990, s.666-681; Spreitzer, 1995, s.1442-1465).

Yönetsel uygulamalar açısından güçlendirme, yöneticinin gücünü çalışanları ile paylaştığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988, s.472). Psikolojik güçlendirme kavramı ise çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eder. Yönetim tarafından yürütülen yönetsel faaliyetlerin çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı önem taşır (Thomas ve Velthouse, 1990, s.672). Güçlendirmenin psikolojik boyutu yönetsel uygulamalarından farklılaşarak çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algılarını ve yaşadıkları tecrübeleri vurgulamaktadır. Güç, yetkinlik, kontrol ve öz yeterlilik gibi kavramlara ilişkin algılar ve inançlar güçlendirmenin psikolojik boyutunda vurgulanan önemli kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır (Greasley vd., 2005, s.356-357).

Örgütlerde çalışanların güçlendirme algılarını etkileyen unsurların neler olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda etkili unsurlardan biri durumunda olan liderin davranışlarının çalışanların güçlendirme algılarını nasıl ve ne yönde etkilediği önemlidir. Bu doğrultuda güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi araştırılacak ve güçlendirici lider davranışı boyutlarının psikolojik güçlendirme ve boyutları üzerindeki etkileri incelenecektir.

2. GÜÇLENDİRİCİ LİDER DAVRANIŞI

Yönetici, çalışanlarını güçlendirmek için bir çaba gösteriyorsa çalışanların güçlendirildiğinden bahsetmek mümkün olabilir (Thomas ve Velthouse, 1990, s.667). Güçlendirme çalışanlara kendi işleri ile ilgili ve işin sonuçlarına yönelik daha fazla sorumluluk verilmesini içerir. Diğer taraftan, güçlendirme çalışanların örgüt performansına katkı sağlamalarına imkan tanımak için yöneticinin bilgiyi paylaşmasını ifade eder (Ford ve Fottler, 1995, s.21-28). Bilgi paylaşımı, çalışanların alınan işletme kararlarının nedenlerini anlamalarını sağlar ve sonuç olarak örgüt faaliyetlerine bağlılıklarını artırır. Hiyerarşik yapıda sağlanacak yukarıya doğru iletişimle çalışanlar görüşlerini ve şikayetlerini açıkça ve özgür bir şekilde vurgulama fırsatına sahip olmaktadır (Wilkinson, 1998, s.47).

Güçlendirme öz yeterlilik algılamalarının sağlanması ile ilişkilidir. Dolayısıyla, yöneticinin çalışanların kendi başına karar vermelerini teşvik etmesi güçlendirme sürecinin önemli bir unsurudur. Çalışanların işi ile ilgili kararlar alması ve karşılaştıkları sorunlara kendi başlarına çözüme kavuşturmaları güçlendirme açısından önemlidir. Yönetici güçlendirme çabalarını desteklemek için çalışanların ihtiyacı olan becerileri geliştirecek gerekli eğitimleri almalarına önem verir. Yöneticilerin risk alımını ve yeni fikirleri teşvik etmesi, gösterilen performansa karşılık geri bildirimde bulunması ve yapılan hataları öğrenmek için önemli fırsatlar olarak görmesi güçlendirmenin amacına ulaşmasında önemlidir (Konczak vd., 2000, s.301-313).

Koçel'e (2005, s.419-420) göre çalışanların güçlendirilmesi üzerinde en önemli etki yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı, katılımcı olması ve bilgi paylaşımını benimsemesi, yaşanan başarıları ya da başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürmesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldırması, karar verip uygulama yapılmasını teşvik etmesi, çalışanların performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin bir geribildirim sağlaması, misyon ve vizyonu tarif etmesi ve paylaşması ve çalışanlara koçluk yapması güçlendirmeyi etkiler.

Konczak, Stelly ve Trusty (2000, s.301-313) çalışmalarında güçlendirici lider davranışını yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk olmak üzere altı boyutta incelemişlerdir. Yetki verme boyutu, yöneticinin iş süreç ve prosedürlerini geliştirmeye yönelik olarak çalışanlarının kendi kararlarını verebilmelerine imkan tanımalarını açıklar. Sorumluluk boyutu, yöneticinin çalışanlarını yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu tutmasını ifade eder. Yönetici, yetkisini çalışanlara dağıtmakta ve aynı zamanda sonuçların sorumluluğunu taşımalarını sağlamaktadır. Kendi başına karar verme boyutu, işin yürütülmesiyle ilgili olarak çalışanların önemli konulara ilişkin kararlar almaları konusunda yöneticinin onlara güvenini ifade eder. Kendi başına karar vermeyi cesaretlendirme önemli bir unsurdur. Yönetici, çalışanlarını kendi çözümlerini geliştirmeleri için teşvik eder ve onlara yardımcı olur. Bilgi paylaşımı boyutu, çalışanların istenen sonuçlara ulaşması için yöneticinin gerekli bilgiyi onlarla paylaşmasını ifade eder. Yöneticinin çalışanlarla bilgilerini paylaşması, onların örgütsel performansa en uygun katkıyı yapmalarını imkan tanımaktadır. Beceri geliştirme boyutu, yöneticinin zamanını çalışanlarının eğitimine ve becerilerini geliştirmeye harcamasını ifade etmektedir. Yenilikçi performans için koçluk boyutu, yöneticinin çalışanlarını hata yapma pahasına karşın yeni fikirler denemesi konusunda teşvik etmesini ifade eder.

Matthews, Diaz ve Cole (2003, s.297-318) çalışmalarında güçlendirmenin ilişkisel ve psikolojik bakış açısından yararlanarak örgütsel güçlendirmeyi dinamik yapı, işyeri kararlarının kontrolü ve bilgi paylaşımında akıcılık olmak üzere üç boyutta tanımlamışlardır. Dinamik yapı boyutu, iş ortamında çalışanların hem prosedürlere hem de davranışlara yönelik karar vermelerine yardımcı olacak değiştirilmeye açık yönlendirici talimatlar oluşturulmasını içerir. İşyeri kararlarının kontrolü boyutu, çalışanların iş hayatı boyunca edindiği tecrübeler sonucu oluşan bakış açılarını çalışma ortamına yansıtılmalarına izin verilmesini ifade eder. Bilgi paylaşımında akıcılık boyutu, şirket içinde tüm bireylerin her türlü bilgiye ulaşabilmesini açıklar. Matthews ve arkadaşlarına (2003, s.297-318) göre çalışanların güçlendirme algılarını yükseltmenin en etkin ve en düşük maliyetli yolu güçlendirmeyi etkileyen örgütsel faktörleri ortaya koymaktır.

3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Conger ve Kanungo (1988, s.471-482) yürüttükleri çalışma ile psikolojik güçlendirme kavramına öncülük etmişlerdir. Güçlendirmenin ilişkisel (yönetimsel uygulamalar) ve motivasyonel anlamı arasındaki farklılığa dikkat çekmişlerdir. İlişkisel boyut, güçlendirme öncesi ve sonrası yönetici ve çalışan arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Motivasyonel boyut ise çalışanların motive olmalarını sağlamak için inisiyatifin çalışanlara geçirilmesini sağlayan bir süreci ifade eder. Conger ve Kanungo (1988, s.472), güçlendirmenin merkez noktası olarak kabul ettikleri güç kavramına odaklanmışlardır. Gücün kontrollü bir biçimde çalışanlara verilmesiyle çalışanların kendi kararlarını verme ve yürütme hakkına sahip olacağını belirtmişlerdir. Conger ve Kanungo (1988, s.477), güçlendirmeyi öz yeterlilikle ilgili motivasyona yönelik bir kavram olarak nitelendirmektedir. Öz yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi, bireysel güçsüzlüğe neden olan faktörlerin indirgenmesi ile mümkündür. Bireylerde güçsüzlüğe neden olan yapısal faktörleri örgütsel faktörler, yönetim tarzı, ödül sistemi ve iş planı olmak üzere dört grupta toplamıştır.



Diğer taraftan katılımcı yönetim, amaç belirleme, geribildirim sistemi, örnekleme, duruma göre değişen yetkinlik bazlı ödüllendirme ve iş zenginleştirme olarak belirlediği yönetsel uygulamalar bu konuda destekleyici olmalıdır. Yönetsel uygulamalar güçlendirmenin gerçekleşmesini sağlayan faktörlerden sadece birisidir ama tek başına yeterli değildir.

Thomas ve Velthouse (1990, s.666-681) geliştirdikleri bilişsel model çerçevesinde psikolojik güçlendirme algısının dört boyutunu anlam, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere tanımlamışlardır. Güçlendirmenin tek bir boyut ile tarif edilmesinin güçlüğüne değinerek, birden fazla boyut ile açıklanmasının uygun olacağını ortaya koymuşlardır. Yönetsel uygulamalar ile çalışanların algılamalarını birbirinden ayırmışlardır.

Spreitzer (1995, s.1442-1465), Thomas ve Velthouse'ın (1990) çalışmasına benzer olarak psikolojik güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, kendi başına karar verme ve etki olmak üzere çalışanın işine yönelik motivasyonunu etkileyen dört unsurdan oluşan bir yapı olarak tanımlamaktadır. Psikolojik güçlendirmenin girdileri olarak kontrollü olma, öz saygı, bilgiye erişim ve performans bazlı ödül sistemini; çıktılarını olarak yönetsel etkinlik ve yenilikçi davranışları ele almış ve psikolojik güçlendirme ile ilgili pozitif ilişkilerini araştırmıştır.

Psikolojik güçlendirmenin ilk boyutu olan anlam, bireyin üstlendiği görevin amacına ya da hedeflerine ilişkin yüklediği anlam ile kendi ideallerini ya da standartlarını karşılaştırmasını ifade eder. Görevin çalışan için anlam ifade etmesi örgüte olan bağlılığının, katılımının ve işe yönelik dikkatinin artması ile sonuçlanacağına inanılmaktadır. Görevin çalışan için anlam ifade etmemesi durumunda ise çalışanın örgüte olan bağlılığının azalacağı, olaylara karşı ilgisiz kalacağı ve görevin de dikkat sorunu yaşayacağı düşünülmektedir. Yetkinlik boyutu, bireyin göreve yönelik faaliyetleri başarıyla gerçekleştirebileceğine ilişkin kendi becerisine olan inancını ifade eder. Bireyin kendine inanmaması, becerisini kullanmasını gerektiren durumlardan kaçmasına neden olmaktadır. Bu kaçış, bireyin korkuları ile yüzleşmesini, becerilerini farkına varmasını ya da farkına vardığı becerilerini geliştirmesini engelleyecektir. Bireyin kendi becerisine inanması durumunda ise, bireyin inisiyatif kullanması, daha fazla çaba göstermesi ve engellerle karşılaştığında ortadan kaldırmak için gayret etmesi ile sonuçlanacaktır. Dolayısıyla, güçlendirmenin bu boyutunda bireyin kendi becerisine olan inancı önem taşımaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990, s.672-673).

Seçim boyutu, bireyin işindeki davranışlarında, süreçlerde ve yeni girişimlerinde özerk olmasını ifade eder. Bireyin faaliyetlerinde sorumluluk almasının önemi üzerinde durur. Bireyin tek başına seçim şansının olması esneklik, yaratıcılık, inisiyatif, rahatlık ve öz düzenleme imkanı tanımaktadır. Bireyin olaylar üzerinde kontrolü söz konusu ise duygusal sıkıntı yaşamayacak ve öz saygı duygusunda bir azalma söz konusu olmayacaktır. Etki boyutu, görevin gerçekleştirilmesi sırasında fark yaratmayı ifade etmektedir. Bireyin işe yönelik sonuçlar üzerindeki etkisini algılama derecesi önemlidir. Birey işe yönelik sonuçları etkileyebildiği sürece kendini güçlendirilmiş hissetmektedir. Her bir boyuta yönelik bireyin yüksek puan alması güçlendirildiğine yönelik algısının yüksek olduğunu gösterir. Diğer taraftan, çalışanlar ne kadar kendilerini güçlendirilmiş olarak algılasa da yöneticinin çalışanlara davranışları önem teşkil eder. Yönetici, çalışanlarını güçlendirmek için bir çaba göstermiyorsa çalışanların güçlendirildiğine ilişkin bir tanımlama yapmak doğru olmaz (Thomas ve Velthouse, 1990, s.672-673).

4. GÜÇLENDİRİCİ LİDER DAVRANIŞI İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Liderin çalışanlarını güçlendirmesi için anlam, yetkinlik, seçim ve etki ile ilişkili olarak çalışanın işine yönelik motivasyonunu arttırmalıdır (Thomas ve Velthouse, 1990, s.672-673). Çalışanlar kendileriyle paylaşılan gücü örgütün yararına kullanacaklarından dolayı örgüt performansı üzerinde olumlu etki yaratacaklardır (Beatty ve Ulrich, 1991, s.17).

Redmond, Mumford ve Teach (1993, s.120-151) psikolojik güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutuyla yenilikçi faaliyetler arasında ilişki bulmuşlardır. Görevi kendisi için anlam ifade eden ve öz yeterliliği yüksek olan çalışanların daha fazla yenilikçi çaba içinde olduğunu belirtmişlerdir. Bass (1985) psikolojik güçlendirmenin seçim ve etki boyutlarıyla ilgili olarak kontrol ve etkileme kavramlarının yenilikçi davranışlar ile ilgili olabileceğini ortaya koymuştur.

Parker ve Price (1994, s.911-928) yürüttükleri çalışmada çalışanların güçlendirmeye yönelik hisleri ile yöneticilerinin kendilerini güçlendirdikleri, kontrol ettikleri ve yönetsel destek sağladıklarına ilişkin algıları arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Eğer çalışanlar yöneticilerini güçlendirici ve destekleyici olarak algıyorsa kendilerini daha güçlendirilmiş hissetmektedirler.

Spreitzer, Mark ve Kizilos'un (1997, s.679-704) yürüttükleri çalışmada güçlendirmenin katılımcı yönetim anlayışına dayandığı ve çalışanların iş tatminini arttırmak için yöneticilerin karar verme yetkilerini çalışanlarla paylaşmalarının gerekli olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre çalışanların işe yoğunlaşmasını sağlamak için örgütsel hiyerarşinin mümkün olan en az seviyeye indirilmesi gerekmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi yoluyla iş tatminini ve motivasyonu arttıran, işten kaynaklanan gerginliği azaltan bir örgüt ikliminin yaratılması mümkündür.

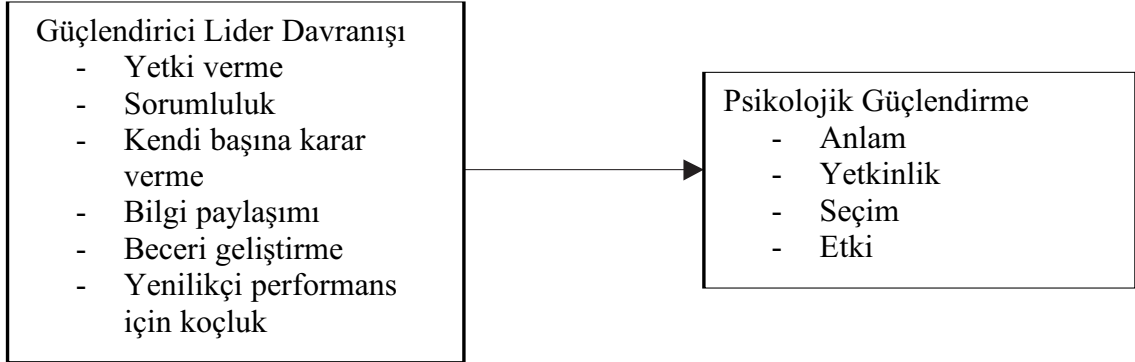
Konczak, Stelly ve Trusty'nin (2000, s.301-313) yaptıkları çalışmada güçlendirici lider davranışı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Yetki verme, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutları ile psikolojik güçlendirme arasında orta düzeyde, sorumluluk boyutu ile psikolojik güçlendirme arasında düşük düzeyde ilişkiler bulunmuştur.

Lee ve Koh (2001, s.684-695) çalışmalarında güçlendirmeye yönelik yönetsel uygulamalar ile çalışanların algılamalarını bir arada incelemişlerdir. Yöneticinin güçlendirici davranışlarından etkilenen çalışanın göreve ilişkin anlam, yetkinlik, seçim ve etki ile ilgili algısını yansıtan psikolojik durumunu ortaya koymuşlardır.

5. YÖNTEM

5.1 Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda ilk olarak güçlendirici lider davranışı ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki belirlenecek ve daha sonra güçlendirici lider davranışı boyutlarının psikolojik güçlendirme ve boyutları üzerindeki etkileri incelenecektir. Güçlendirici liderlik davranışı ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyle ilgili teorik destek sağlanarak ortaya konan araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda görüldüğü gibidir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H1: Güçlendirici lider davranışının yetki verme boyutu psikolojik güçlendirmeyi etkiler.

H2: Güçlendirici lider davranışının sorumluluk boyutu psikolojik güçlendirmeyi etkiler.

H3: Güçlendirici lider davranışının kendi başına karar verme boyutu psikolojik güçlendirmeyi etkiler.

H4: Güçlendirici lider davranışının bilgi paylaşımı boyutu psikolojik güçlendirmeyi etkiler.

H5: Güçlendirici lider davranışının beceri geliştirme boyutu psikolojik güçlendirmeyi etkiler.

H6: Güçlendirici lider davranışının yenilik performans için koçluk boyutu psikolojik güçlendirmeyi etkiler.

5.2 Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını elektronik eşya üreten bir firmanın Beylikdüzü fabrikasında üretim departmanına bağlı şasi yöneticiliği bölümünde ve kalite departmanında çalışan tüm mavi yakalılar oluşturmaktadır. Üretim departmanına bağlı şasi yöneticiliği bölümünde ve kalite departmanlarında sırasıyla 750 ve 170 mavi yakalı çalışan bulunmaktadır. Ana kütleyi oluşturan 920 mavi yakalı çalışanın 233 tanesinden cevap alınabilmiştir. 233 mavi yakalı çalışan ana kütleinin %25'ini oluşturmaktadır.

5.3 Kullanılan Ölçekler

Yönetimsel uygulamalar açısından güçlendirmeyi ölçmek için Konczak ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen güçlendirici lider davranışı ölçeği kullanılmıştır. Yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk üzere altı boyuttan ve on yedi ifadeden oluşan ölçekte bilgi paylaşımı boyutu iki soru, diğer boyutlar ise üç soru ile temsil edilmektedir. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler aşağıda gösterilmiştir.

Yetki verme: “Yöneticim iş süreç ve prosedürlerini geliştirmeye yönelik gerekli kararları vermemde bana yetki verir.”

Sorumluluk: “Yöneticim yaptığım işle ilgili faaliyetlerden beni sorumlu tutar.”

Kendi başına karar verme: “Yöneticim işin yürütülmesinde etkili olan önemli konulara ilişkin kararlar almamda bana güvenir.”

Bilgi paylaşımı: “İstenen sonuçlara ulaşmam için gerekli bilgiyi benimle paylaşır.”

Beceri geliştirme: “Yöneticim yeni beceriler geliştirmem için bana fırsat sağlar.”

Yenilikçi Performans için koçluk: “Yöneticim benim için bir tecrübe olacağı düşüncesiyle hata yapma pahasına beni risk almaya yönlendirir.”

Güçlendirici lider davranışı ölçeğinde her bir ifadeye verilen cevapların değerlendirilmesi ile her bir yöneticinin güçlendirme davranışı puanına ulaşılır. Puanın yükselmesi, yöneticinin güçlendirici davranışının etkinliğini göstermektedir. Bu durumda olası en yüksek puan 85'tir.

Çalışanların güçlendirmeye yönelik algılarını ölçmek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Anlam, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere dört boyuttan ve on iki ifadeden oluşan ölçekte, her boyut üç ifade ile temsil edilmektedir. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler aşağıda gösterilmiştir.

Anlam: “İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için anlamlıdır.”

Yetkinlik: “İşimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.”

Seçim: “İşimi özgürce yapabilmem için önemli fırsatlar verilmiştir.”

Etki: “Departmanımdaki gelişen olaylar üzerinde önemli ölçüde söz sahibiyim.”

Psikolojik güçlendirme ölçeğindeki ifadeler verilen cevapların değerlendirilmesi ile her bir çalışana yönelik psikolojik güçlendirme puanına ulaşılır. Alınabilecek en yüksek puan 60'tır. Puanın yükselmesi, çalışanın güçlendirmeye yönelik algılarının olumlu yönde olduğunu ve kendini psikolojik olarak daha fazla güçlendirilmiş hissettiğini göstermektedir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler uyumun sağlanması amacıyla 5'li Likert şekline dönüştürülmüştür. Boyutlara ilişkin ifadeler; “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Güçlendirici lider davranışı ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin orijinali önce Türkçe'ye çevrilmiş daha sonra konu ile ilgili akademisyenlerin görüşü alınarak ölçek üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır. Soruların anlaşılabilirliğinin sağlanması için 20 çalışan ile pilot çalışma gerçekleştirilmiş ve ölçeklere son şekli verilmiştir. Elde edilen bilgiler “SPSS for Windows 13.0” istatistik programı ile değerlendirilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, sıralı ölçeğin kullanıldığı ölçme araçlarına uygulanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda güçlendirici lider davranışı ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin standardize edilmiş Cronbach Alpha değerleri sırasıyla 0.93 ve 0.88 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayıları ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

6.1 Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanların %66'sı erkek, %34'ü ise kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %65'inin 20-29 yaş arasında, %26'sını 30-39 yaş arasında, %8'inin 40-49 yaş arasında, %1'inin ise 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi ele alındığında %2'si ilkokul, %85'i lise ve %13'ü ön lisans ve lisans mezunudur. Katılımcılar iş hayatındaki toplam çalışma süreleri açısından incelendiğinde %4'ünün 1 yıldan daha az, %23'ünün 1 ile 4 yıl arasında, %29'unun 4 ile 7 yıl arasında, %18'inin 7 ile 10 yıl arasında, %8'inin 10 ile 13 yıl arasında, %18'inin 13 yıldan daha fazla süredir iş hayatında oldukları görülmektedir. Katılımcıların buldukları firmadaki çalışma süreleri ele alındığında %9'unun 1 yıldan daha az, %38'inin 1 ile 4 yıl arasında, %23'ünün 4 ile 7 yıl arasında, %12'sinin 7 ile 10 yıl arasında, %4'ünün 10 ile 13 yıl arasında, %12'sinin 13 yıldan daha fazla buldukları firmada çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılar çalıştıkları departman açısından incelendiğinde %63'ünün üretim ve %37'sinin kalite departmanında görev aldıkları görülmektedir.

6.2 Güçlendirici Lider Davranışı ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkiler

Güçlendirici lider davranışı ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Güçlendirici lider davranışı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki (Bkz.: Ekler-Tablo 1) görülmüştür ($r=0.63$, $p<0.01$). Bu ilişkiyi destekler nitelikte altı boyut ile ifade edilen güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi (Bkz.: Ekler-Tablo 2) anlamlı bulunmuştur ($F=26.14$, $p<0.01$).

Güçlendirici lider davranışının yetki verme ($\beta=0.17$, $p<0.05$), sorumluluk ($\beta=0.21$, $p<0.05$), beceri geliştirme ($\beta=0.24$, $p<0.05$) ve yenilikçi performans için koçluk ($\beta=0.13$, $p<0.05$) boyutları psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu dört boyutun söz konusu etkileri güçlendirici lider davranışının diğer boyutları olan kendi başına karar verme ve bilgi paylaşımı boyutlarının korelasyon analizinde ortaya çıkan etkilerini gölgelemiştir. Böylece kendi başına karar verme ve bilgi paylaşımı boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkileri kalmamıştır. Dolayısıyla, H_1 , H_2 , H_5 ve H_6 hipotezleri kabul edilirken, H_3 ve H_4 hipotezleri reddedilmiştir.

Psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının psikolojik güçlendirmenin hangi boyutları üzerinde etkileri oldukları (Bkz.: Ekler-Tablo 3) ortaya konmuştur. Güçlendirici lider davranışının sorumluluk ($\beta=0.38$, $p<0.05$) ve beceri geliştirme ($\beta=0.32$, $p<0.05$) boyutları psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu iki boyutun söz konusu etkileri güçlendirici lider davranışının yetki verme, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının korelasyon analizinde ortaya çıkan etkilerini gölgelemiştir. Bu durumda yetki verme, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının anlam boyutu üzerindeki etkileri anlamını yitirmiştir.

Güçlendirici lider davranışının sorumluluk boyutu ($\beta=0.45$, $p<0.05$) psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Sorumluluk boyutunun bu etkisi güçlendirici lider davranışının diğer boyutlarının korelasyon analizinde ortaya çıkan etkilerini gölgelemiştir. Böylece yetki verme, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı etkileri kalmamıştır.

Güçlendirici lider davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu ($\beta=0.25$, $p<0.05$) psikolojik güçlendiriminin seçim boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yenilikçi performans için koçluk boyutunun bu etkisi güçlendirici lider davranışının diğer boyutlarının korelasyon analizinde ortaya çıkan etkilerini gölgelemiştir. Bu durumda yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutlarının seçim boyutu üzerindeki etkileri anlamını yitirmiştir.

Güçlendirici lider davranışının yetki verme ($\beta=0.20$, $p<0.05$), sorumluluk ($\beta=0.18$, $p<0.05$) ve yenilikçi performans için koçluk ($\beta=0.21$, $p<0.05$) boyutları psikolojik güçlendiriminin etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu boyutların söz konusu etkileri güçlendirici lider davranışının kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutlarının korelasyon analizinde ortaya çıkan etkilerini gölgelemiştir. Böylece kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme boyutlarının etki boyutu üzerinde anlamlı etkileri kalmamıştır.

7. SONUÇ

Bu çalışmada güçlendirici lider davranışı ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki belirlenmiş ve güçlendirici lider davranışı boyutlarının psikolojik güçlendirme ve boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada güçlendirici lider davranışı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlgili yazında araştırmacılar yönetici tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin önemi üzerinde durmaktadırlar (Conger ve Kanungo, 1988, s.471-482; Honold, 1997, s.202-212; Spreitzer, Mark ve Kizilos, 1997, s.679-704; Wilkinson, 1998, s.40-56; Konczak, Stelly ve Trusty, 2000, s.301-313; Lee ve Koh, 2001, s.684-695) Çalışanlar, yöneticilerini güçlendirici olarak algılıyorsa kendilerini daha güçlendirilmiş hissetmektedirler (Parker ve Price, 1994, s.911-928). Konczak, Stelly ve Trusty (2000, s.301-313) yürüttükleri çalışmada güçlendirici lider davranışı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Lee ve Koh (200, s.684-695) yürüttükleri çalışmada güçlendirici lider davranışından etkilenen çalışanın göreve ilişkin anlam, yetkinlik, seçim ve etki ile ilgili algısını yansıtan psikolojik durumunun önemini ifade etmişlerdir.

Araştırmamızda güçlendirici lider davranışı ile psikolojik güçlendirme arasında bulunan anlamlı ilişkide yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının etkileri olduğu görülürken, kendi başına karar verme ve bilgi paylaşımı boyutlarının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür. Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının psikolojik güçlendiriminin hangi boyutları üzerinde etkileri oldukları ortaya konmuştur. Thomas ve Velthouse'a (1990, s.666-681) göre yöneticinin çalışanlarını güçlendirmesi için anlam, yetkinlik, seçim ve etki ile ilişkili olarak algılarını olumlu yönde etkilemelidir. Güçlendirici lider davranışının yetki verme boyutu psikolojik güçlendiriminin etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yöneticinin gücünü paylaşarak çalışanlara iş süreç ve prosedürlerini geliştirmeye yönelik olarak yetki vermesi durumunda çalışanlar bu gücü örgütün yararına kullanacaklarından örgütte gelişen olaylar üzerinde olumlu etki yapacaklardır (Beatty ve Ulrich, 1991, s.16-30). Sewell ve Wilkinson'a (1992) göre güçlendiriminin anlam ifade edebilmesi için gücün yöneticiden çalışana doğru aktarılması gerekir.

Bu çalışmada güçlendirici lider davranışının sorumluluk boyutu psikolojik güçlendiriminin anlam, yetkinlik ve etki boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yöneticinin çalışanlarını yerine getirdikleri faaliyetlerden ve sonuçlarından sorumlu tutması yüklediği görevin kendisi için bir anlam ifade etmesini sağlayacak, kendi becerisine olan inancı artacak ve görevine yönelik olarak sonuçlara etki edebilecektir. Blanchard, Carlos ve Randolph (1996) güçlendirme uygulamalarında çalışanların faaliyette bulun-



mak için özerk olmalarının ve aynı zamanda ortaya çıkan sonuçlardan sorumlu olmalarının önemini ortaya koymuşlardır. Conger ve Kanungo (1988, s.471-482) çalışanların öz yeterlilik duygusunun güçlendirilmesinde katılımcı yönetimi destekleyici bir yönetsel uygulama olarak ele almıştır. Ford ve Fottler (1995, s.21-28) çalışanların kendi işlerine ve sonuçlarına etki edebilmelerini sağlayacak sorumluluğun verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu araştırmada güçlendirici lider davranışının beceri geliştirme boyutu psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yöneticinin çalışanların yaşadıkları sorunları çözmeye ve becerilerini geliştirecek eğitime zaman ayırması çalışanların yaptıkları işleri anlamlı kılmaktadır. Honold (1997, s.202-212) güçlendirme uygulamalarında çalışanların sorunlarını çözmeye yöneticilerin yardımcı olmalarının önemini belirtmiştir.

Bu araştırmada güçlendirici lider davranışının yenilikçi performans için koçluk boyutu psikolojik güçlendirmenin seçim ve etki boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yöneticinin çalışanlarını hata yapma pahasına karşın yeni fikirler denemeleri için teşvik etmesi ve risk almaya yönlendirmesi çalışanların gelişen olaylar üzerinde özerk ve kontrol sahibi olmasını sağlamaktadır. Bass (1985) psikolojik güçlendirmenin seçim ve etki boyutlarıyla ilişkili kontrol ve etkileme unsurlarının yenilikçi davranışlar ile ilgili olabileceğini ifade etmiştir.

Bu araştırma sonucunda yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk çalışanların güçlendirmeye yönelik algıları üzerinde anlamlı etkileri olan güçlendirici lider davranışı boyutları olarak ortaya çıkmıştır. Bu söz konusu boyutlar örgütlerde güçlendirme ile ilişkili lider davranışının sergilenmesinde yöneticilere yardımcı olacaktır. Konuyla ilgili gelecekte araştırma yapacakların farklı sektörlere yönelmeleri mümkündür. Departmanlar arasında ve farklı yönetim seviyelerinde uygulanan güçlendirme faaliyetlerindeki farklılıkları ortaya koymaları araştırmalarını zenginleştirecektir.

KAYNAKÇA

- Bass, B.M. (1985).** Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Free Press.
- Beatty, R.W. ve Ulrich, D.O. (1991).** Re-energizing the Mature Organization. Organizational Dynamics 20(1): 16-30.
- Blanchard, K., Carlos, J.P. ve Randolph, A. (1996).** Empowerment Takes More than a Minute, San Francisco, C.A., Berrett-Koehler.
- Conger J. A. ve Kanungo R. N. (1988).** The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review 13(3): 471-482.
- Ford, R.C. ve Fottler, M.D. (1995).** Empowerment: A Matter of Degree. Academy of Management Executive 9(3): 21- 28.
- Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Soetanto R. ve King N. (2005).** Employee Perceptions of Empowerment. Employee Relations 27(4): 354-368.
- Honold, L. (1997).** A Review of the Literature on Employee Empowerment. Empowerment in Organizations 5(4): 202-212.

- Konczak L. J., Stelly D. J. ve Trusty M. L. (2000).** Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement* 60(2): 301-313.
- Lee M. ve Koh J. (2001).** Is Empowerment Really a New Concept?. *International Journal of Human Resource Management* 12(4): 684-695.
- Matthews, R.A., Diaz, W.M., Cole, S.G. (2003).** The Organizational Empowerment Scale. *Personnel Review* 32 (2): 297-318.
- Parker, L.E. ve Price, R.H. (1994).** Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control over Decision-Making. *Human Relations* 47(8): 911-928.
- Redmond, M.R., Mumford, M.D. ve Teach, R. (1993).** Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 55: 120-151.
- Sewell, G. ve Wilkinson, B. (1992).** Empowerment or Emasculation? Shopfloor Surveillance in a Total Quality Organization. Ed.: Blyton, P. ve Turnbull, P., *Reassessing Human Resource Management*, Sage, London.
- Siegall M. ve Gardner S. (2000).** Contextual Factors of Psychological Empowerment. *Personnel Review* 29(6): 703-722.
- Spreitzer G. M. (1995).** Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* 38(5): 1442-1465.
- Spreitzer, G., Mark, M. ve Kizilos, A. (1997).** A Dimensional Analysis of The Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management* 23(5): 679-704.
- Thomas K. W. ve Velthouse B. A. (1990).** Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review* 15(4): 666-681.
- Wilkinson A. (1998).** Empowerment: Theory and Practice. *Personnel Review* 27(1): 40-56.



EKLER

Tablo 1. Değişkenlere ve Boyutlara İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar, Güvenilirlikler ve Korelasyonlar

	Ort.	S. S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Psikolojik Güçlendirme	3.67	0.71	0.88 ^a											
Anlam	4.23	0.91	0.76 ^{**}	0.93 ^a										
Yetkinlik	4.27	0.85	0.73 ^{**}	0.78 ^{**}	0.89 ^a									
Seçim	3.49	0.97	0.77 ^{**}	0.34 ^{**}	0.38 ^{**}	0.79 ^a								
Etki	2.68	1.11	0.67 ^{**}	0.22 ^{**}	0.12 ^{**}	0.50 ^{**}	0.91 ^a							
Güçlendirici lider davranışı	3.33	0.76	0.63 ^{**}	0.50 ^{**}	0.45 ^{**}	0.50 ^{**}	0.40 ^{**}	0.93 ^a						
Yetki verme	3.12	1.03	0.49 ^{**}	0.37 ^{**}	0.36 ^{**}	0.36 ^{**}	0.35 ^{**}	0.76 ^{**}	0.83 ^a					
Sorumluluk	3.84	0.87	0.47 ^{**}	0.54 ^{**}	0.54 ^{**}	0.29 ^{**}	0.09	0.66 ^{**}	0.46 ^{**}	0.75 ^a				
Kendi başına karar verme	3.32	0.97	0.48 ^{**}	0.33 ^{**}	0.28 ^{**}	0.41 ^{**}	0.37 ^{**}	0.84 ^{**}	0.58 ^{**}	0.38 ^{**}	0.84 ^a			
Bilgi paylaşımı	3.43	0.96	0.46 ^{**}	0.41 ^{**}	0.34 ^{**}	0.35 ^{**}	0.27 ^{**}	0.78 ^{**}	0.43 ^{**}	0.48 ^{**}	0.64 ^{**}	0.83 ^a		
Beceri geliştirme	3.42	0.96	0.56 ^{**}	0.48 ^{**}	0.36 ^{**}	0.43 ^{**}	0.38 ^{**}	0.87 ^{**}	0.56 ^{**}	0.48 ^{**}	0.70 ^{**}	0.74 ^{**}	0.86 ^a	
Yenilikçi performans için koçluk	2.89	1.03	0.46 ^{**}	0.26 ^{**}	0.24 ^{**}	0.45 ^{**}	0.39 ^{**}	0.76 ^{**}	0.44 ^{**}	0.34 ^{**}	0.58 ^{**}	0.48 ^{**}	0.62 ^{**}	0.81 ^a

Not: ** p<0.01, a Cronbach Alpha

Tablo 2. Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Sonuçları

	Standardize edilmiş regresyon katsayıları Psikolojik Güçlendirme
Güçlendirici lider davranışı	
Yetki verme	0.17*
Sorumluluk	0.21*
Kendi başına karar verme	0.05
Bilgi paylaşımı	0.01
Beceri geliştirme	0.24*
Yenilikçi performans için koçluk	0.13*
F	26.14**
R²	0.41
Düzeltilmiş R ²	0.39

Not: * p<0.05, ** p<0.01

Tablo 3. Güçlendirici Lider Davranışı Boyutlarının Psikolojik Güçlendirme Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Sonuçları

	Standardize edilmiş regresyon katsayıları			
	Anlam	Yetkinlik	Seçim	Etki
Güçlendirici lider davranışı				
Yetki verme	0.07	0.12	0.10	0.20*
Sorumluluk	0.38*	0.45*	0.07	0.18*
Kendi başına karar verme	-0.06	-0.03	0.11	0.10
Bilgi paylaşımı	0.03	0.02	0.00	-0.02
Beceri geliştirme	0.32*	0.10	0.12	0.16
Yenilikçi performans için koçluk	-0.08	-0.03	0.25*	0.21*
F	21.05**	17.54**	13.13**	11.18**
R ²	0.36	0.32	0.26	0.23
Düzeltilmiş R ²	0.34	0.30	0.24	0.21
Not: * p<0.05, ** p<0.01				