

## **BİREYSEL PERFORMANSI VE VERİMLİLİĞİ ARTIRMADA KENDİ KENDİNE LİDERLİK YAKLAŞIMININ ÖNEMİ**

**SELEN DOĞAN**

Doç.Dr. Niğde Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

**FARUK ŞAHİN**

### **ÖZET:**

*Son zamanlarda, yönetim ve liderlik uygulamalarında katılımcı yönetim, personel güçlendirme, yetki devri ve kendi kendini yöneten takımlar gibi yaklaşımlar ve teknikler, sıklıkla karşılaşılan konulardır. Yönetim ve liderlik uygulamalarındaki bu yeni yaklaşımlar şunu önermektedirler: Gerçekleştirilecek herhangi bir personel güçlendirme faaliyetinin odak noktası, çalışanların kendi kendilerini yönetmesi ve liderlik etmesi üzerinde olmalıdır. Kendi kendine liderlik yaklaşımı, genel olarak çalışanın kendi işini ve kendi dünyasını düzenlemeyi, böylelikle arzulanan en iyi sonucu elde etmeyi kapsamaktadır. Kendi kendine liderlik yaklaşımı içerisinde geliştirilen üç temel strateji vardır: Davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileridir. Bu stratejilerle, çalışanın kendini yönlendirmesi ve başarılı olması için gerekli olan motivasyonu kendi kendine sağlayarak bir etkileme süreci içerisinde etkili ve verimli olabilmesi hedeflenmektedir. Bu çalışmada, kendi kendine liderlik yaklaşımının ne anlama geldiği ve bu yaklaşım içerisinde geliştirilen temel stratejiler ele alınmıştır. Ayrıca, kendi kendine liderlik yaklaşımı içerisinde geliştirilen üç temel stratejinin uygulanmasına yönelik çalışanlara önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Liderlik, Kendi Kendine Liderlik, Güçlendirme, Etkililik, Verimlilik.*

## **ABSTRACT:**

*Frequently used approaches and technics in contemporary management and leadership practices are empowerment, participative management, employee involvement and self-managing work teams. This vision of management and leadership practices suggests that the focus of any empowerment effort should be an emphasis on employee self-management and self-leadership. Self-leadership involves commonly redesigning one's work and one's world to bring out one's best qualities and one's fullest potential. There are three distinct strategies developed in self-leadership concept: Behavioral focused strategies, natural reward strategies and constructive thought pattern strategies. It is intended in order to perform, be effective and be productive within a self-influence process through which people achieve the self-direction and self-motivation necessary by these strategies. The main purpose of this study is to try to explain the concept of self leadership and main strategies developed in self-leadership concept. Also, there are recommendations about three strategies developed in self-leadership concept for workers.*

**Key Words :** *Leadership, Self-Leadership, Empowerment, Effectiveness, Productivity.*

## **1. GİRİŞ**

Örgütlerde insanın en önemli unsur olduğunun anlaşılmasıyla, son zamanlarda çalışanların güçlendirilmesi konusunda gittikçe artan bir ilgi vardır. Yönetime katılma, personel güçlendirme ve kendi kendini yöneten takımlar gibi uygulanmakta olan yaklaşım ve teknikler en sık karşılaşılan yönetim ve liderlik uygulamaları konuları olmuştur. Bu yaklaşım ve tekniklerin çoğu, her çalışanın içinde var olan liderlik potansiyelini ortaya çıkarmayı hedeflemekte, çalışanların motivasyonu ile birlikte verimliliğini sağlamayı ön plana çıkarmaktadır.

Genel olarak, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek amacıyla lider ile astlar arasında gerçekleşen bir etkileme süreci olarak tanımlanan liderlik kavramı (Northouse, 2004: 3; Robbins ve Coulter, 2003: 458), yeni yönetim ve liderlik uygulamaları ile artık sorgulanmaya başlanmıştır. Günümüzde etkili liderliğin, her bir çalışanda mevcut olan potansiyel liderliği ortaya çıkarma becerisi olduğu ifade edilmektedir. Kendi kendine liderlik yaklaşımında vurgulanmak istenen nokta, liderin çalışanları güçlendirmesi ve her çalışanın içinde var olan kendi kendine liderlik etme enerjisini ortaya

çıkarmasını sağlamaktır (Manz ve Sims, 1991: 18). Süper liderler olarak tanımlanan bu liderlere günümüz örgütlerinde daha fazla ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir.

Her yerde ve her şeyde olduğu gibi, iş dünyasında da değişimin etkilemediği konu yok denecek kadar azdır. Sürekli olarak değişen ve gittikçe farklılaşan çevre şartları için kullanılmakta olan teknik ve araçlar kısa sürede eskimektedir. Müşterilerin arzu ve ihtiyaçları her zamankinden daha fazla artmıştır. Bilim ve teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler, değişime en kısa sürede uyum sağlamayı gerektirir olmuştur. Örgütlerin bulunduğu çevre şartlarında yaşanan hızlı değişimler elde edilen bir verinin değerini de kısa süreli hale getirmiştir. Bu nedenle, çalışanlar tarafından bu verilerin etkili bir şekilde analiz edilmesi ve kısa sürede tepki verilebilmesi için güçlendirilmeleri gerekmektedir (Coleman, 1996: 29; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134). Örgütsel yapıda ve iş yapma usüllerindeki değişimler liderlik anlayışının yeniden gözden geçirilmesinde önemli roller oynamaktadır. Birçok alanda yaşanan değişim, "geleneksel, hiyerarşik ve mevkiye dayalı liderlik" anlayışının terk edilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Basık örgüt yapıları, karar verme yetkisini daha alt kademelere indirmiştir. Alt kademelerdeki çalışanların karar vermeleri, güçlendirilmeleri ve kendi kendine liderlik becerileriyle donatılmaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Jarson ve King, 2005: 1052). Günümüzde geline nokta çalışanın güçlendirilmesinin de yetersiz kaldığını vurgulayan Charles C. Manz, yaklaşık on beş yıl önce, güçlendirme işinin özünü 'kendi kendine liderlik' becerisinin oluşturduğunu şöyle açıklamaktadır (Manz, 1992: 81):

"...Örgütler, sıklıkla güçlendirme yaklaşımını beceri kazandırma eğitimi olarak görmektedirler. Güçlendirme yaklaşımını uygulamaya çalışan örgütlerin veya bu amaçla oluşturulmuş takımların, aslında, işin özünü kaçırdıkları görülmektedir. Onlar, sadece işi yerine getirmek, problemleri çözmek için beceri kazanma eğitimi üzerinde durmaktadırlar. Güçlendirme yaklaşımında ve özerk şartlar altında başarılı bir şekilde işi yerine getirmek için çalışanlar tarafından ihtiyaç duyulan kendi kendine liderlik becerisi - güçlendirmenin özü- üzerinde çok nadir olarak durdukları görülmektedir. Nasıl ki insan sağlıklı beslenme ve düzenli egzersizlerle kalbini korur ve besler ise, güçlendirmeye dayalı olarak oluşturulan iş sistemleri de çalışanların kendi kendilerine liderlik becerilerinden yararlanmaktadırlar..."

Personel güçlendirme, işlerini etkin bir biçimde yapmaları için kendilerine güvenlerini geliştiren ve kendi katkılarının örgütün performansına doğrudan etki ettiğine inanan çalışanlar ile gücün, yetkinin paylaşılması sürecidir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 139). Personel güçlendirme, çalışanların kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan bir süreçtir (Doğan, 2006: 35). Bu sürecin, bilgi paylaşımı, problem çözme, bağımsız görevlendirme, davranış şekillendirme ve kendi kendini yönetme olmak üzere beş temel kategoriye ayrıldığı görülmektedir (Wilkinson, 1998: 46). Günümüzde giderek artan yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürmesi, başarılı olabilmeleri ve değişime ayak uydurabilmeleri amacıyla, güçlendirilmiş çalışana, kendi kendini yönetip kendisine liderlik edebilen çalışana olan ihtiyacı daha da fazla artırmış, beşeri sermayeye daha fazla yatırım yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Örgüt çalışanlarının bu doğrultuda yetiştirilmesi ve eğitilmesinin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, çalışanların verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. Verimlilik, üretim faaliyetleri sonucu elde edilen ürünün veya hizmetlerin girdileri ile çıktı arasındaki oransal ilişkidir (Türkmen, 1999: 44). Diğer bir deyişle, belli bir zaman biriminde belli bir kritere göre yapılan bu ölçüm, üretim faktörünün etkin kullanımı ile yakından ilgilidir. Uzun dönemde verimlilik artışlarının yegâne kaynağı yeni teknolojiler üreten "zihinsel emektir", yani beşeri sermayedir (Gürak, 2001: 5). Üretim faktörlerinden birisi olan beşeri sermayenin etkin kullanılması, çalışanın motivasyonunun ve verimliliğinin artırılmasını gerektirmektedir. İşletmelerde verimliliğinin artırılmasında pek çok yöntem vardır. Ancak, bunların en etkili olanı, çalışanların güçlendirilmelerinden de öte, onların kendi kendilerini yönetip kendilerine liderlik edebilecek şekilde yetiştirilmesi ve eğitilmesidir. Alışlagelmiş klasik liderlik ve yönetim yaklaşımlarından farklı olarak, günümüz örgütleri için en uygun liderlerin "başkalarına kendi kendilerinin liderleri olmaları için onlara liderlik eden kişiler" olduğu belirtilmektedir (Manz ve Sims, 1991: 18).

Bu çalışmada, bireysel etkinliğe ve örgütsel performansa olumlu katkıları olan ve dolayısıyla verimliliği artıran kendi kendine liderlik yaklaşımının ne anlama geldiği ve bu yaklaşım içerisinde geliştirilen temel stratejiler ele alınmıştır. Ayrıca, kendi kendine liderlik yaklaşımı içerisinde geliştirilen üç temel stratejinin uygulanmasına yönelik çalışanlara önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

## 2. KENDİ KENDİNE LİDERLİK KAVRAMI

Kendi kendine liderlik kavramının, yönetsel etkinlikte ihmal edilmiş bir kavram olarak kaldığı görülmektedir. Yöneticiler ve liderler, genellikle, çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda nasıl yönlendirecekleri ve çalışanların davranışlarını nasıl şekillendirecekleri konusu üzerinde odaklanmaktadır. Örgütlerin, bazen ihtiyaçları olduğu halde, çalışanlarına kendi kendilerini yönetebilmeleri konusunda hiç şans tanımadıkları görülmektedir. Oysaki örgütlerde insan unsurunun değeri anlaşıldıkça, bireysel düzeyde oto kontrol ve sorumluluk duygusunun önemi daha fazla önem kazanmaktadır.

Kerr ve Jermier (1978: 375-403), belirli durumlarda çalışanların kendini kontrol edebilme düzeyinin bir liderlik ikamesi olabileceğini önererek 'kendi kendini kontrol' kavramını yönetim literatürüne kazandırmıştır. Çalışanlardan kaynaklanan liderlik ikameleri arasında; tecrübe, kabiliyet, profesyonel disiplin, ödüllere karşı kayıtsızlık ve bağımsızlık ihtiyacı boyutları yer almaktadır (Zel, 2001: 149). Çalışanların kendini kontrol edebilme düzeyinin çalışandan kaynaklanan liderlik ikamelerinden biri olduğunu belirten Manz ve Sims (1980) ve Manz (1986) yaptıkları çalışma ile bu kavramı yenileyerek 'kendi kendini yönetim' ve 'kendi kendine liderlik' kavramlarını bireylerin kendi davranışlarını kontrol ettikleri bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Her kademedeki yönetici ve liderlerin, görev ve sorumlulukları, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sahip olduğu yetkileri ve birtakım becerileri vardır. Yönetici ve liderlerin etkili bir yönetim sergilemesi öncelikle kendi kendini yönetebilmesi ve kendisine liderlik edebilmesine bağlıdır. Yönetici ve liderlerin yanında, günümüz çalışanların da buna ihtiyacı vardır. Kendi kendinin lideri olmak demek, çalışanların yerine getirmeyi hep ertelediği önemli işleri kendisine etkili bir şekilde yaptırabilmesi demektir. Kendi kendinin lideri olmak demek, çalışanın sahip olduğu iç dünyayı sorgulayıp kendisini harekete geçirecek konular üzerinde odaklanmasını sağlaması ve dış dünyasına ise çekidüzen vermesi demektir. Tüm bunlar, dışarıdan birine ihtiyaç duyulmadan, çalışanın kendi kendine yapabileceğinin en iyisine ulaşabilmesi içindir. Kısaca, kendi kendine liderlik, çalışanın kendini yönlendirme ve başarılı olma için gerekli olan motivasyonu kendi kendine sağlayarak gerçekleşen bir etkileme sürecidir (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271).

Kendi kendine liderlik kavramı, kendini zorlama, kendini feda etme veya disiplinli olma gibi kavramlarla aynı anlamda değildir. Yoldan sapmaya direnme, özverili olma, güçlü olmayı isteme gibi kavramlar kendi kendine liderlik ile ilgili akla gelen kavramlardır. Aslında, kendi

kendine liderlik kavramı ile benzer kavramları ele almak veya benzeşmediği kavramları belirtmek, bu kavramı daha belirsiz hale getirmektedir. Bu nedenle, kendi kendine liderlik kavramını daha anlaşılabilir ve pratikte uygulanabilir bir kavram olarak ortaya çıkarmakta yarar vardır. Bu kavram ile anlatılmak istenen, çalışanın kendi kendini yönlendirmesi, kendi kendini motive ederek kendisini zorlaması ve başarılı olma ile arzu edilen davranışları sergilemesi için kendini etkileme sürecidir (Manz, 1992: 82). Çalışanlar, bir dereceye kadar kendilerine liderlik edebilmektedir, fakat bu konuda etkili ve başarılı olanların sayısının az olduğu bir gerçektir.

Çalışanlar, bir örgüt içerisinde kendileri için belirledikleri amaçlar doğrultusunda çalışmakta ve gayret göstermektedirler. Ancak, genellikle, arzu edilmeyen sonuçlarla karşılaştıklarında başarısızlık duygusunun etkisi altında kalmaktadırlar. Bu başarısızlık aslında çalışanın kendisine liderlik edememesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, göreceli olarak da olsa, kendi düşünce ve varsayımlarını oluşturma ve buna göre davranışlarını belirleme iradesine sahiptirler. Yaşamda ne yapılmak istendiğini belirlemek ve bu isteğin peşinden gitmek büyük oranda çalışanın yaşamını da şekillendirmektedir.

Kendi kendine liderlik, gerek gözlemlenen (fiziksel) düzeyde, gerekse gözlemlenemeyen (zihinsel) düzeyde gerçekleşen bir süreçtir. Kendi kendine liderlik tarzı, çalışanın düşüncelerinin neye meyilli olduğundan etkilendiği gibi, sergilemekte olduğu fiziksel aktivitelerden de etkilenmektedir. Çalışan kendisini, gerek zihinsel düzeyde gerekse fiziksel düzeyde gerçekleşen bu etkileşimler sayesinde yönlendirerek kendisine liderlik etmektedir. Kendi kendine liderlik kavramının, Sosyal Biliş Teorisi (Social Cognitive Theory), İçsel Motivasyon Teorisi (Intrinsic Motivation Theory) ve Kendini Kontrol -Öz Denetim- Teorisi (Self-Control Theory) gibi bazı teorik yaklaşımların içerisinde ve bu teorilerle birlikte işleyebilen normatif bir kavram olduğu önerilmektedir (Neck ve Houghton, 2006: 285).

Başarılı olmak, verimli olmak, kısaca yapılan her işte etkili sonuçlar almak için kendi kendine liderlik yaklaşımı içerisinde geliştirilen stratejiler vardır. Bu stratejiler öğrenilebilir ve zamanla geliştirilebilir. Bu stratejiler bir çalışan için kendini gerçekleştirme imkânı verirken, bir yönetici veya lider için de hem çalışanlarına örnek olma hem de çalışanları güçlendirme konusunda eşsiz bir kaynak oluşturmaktadır. Kendi kendine liderlik, bireysel etkinliği olumlu yönde artırmak için belirli davranışsal ve bilişsel stratejilerden oluşmaktadır. Kendi kendine liderlik stratejileri genellikle üç temel kategoride gruplandırılmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271):

- Davranış Odaklı Stratejiler (Behaviour-Focused Strategies),
- Doğal Ödül Stratejileri (Natural Reward Strategies) ve
- Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri (Constructive Thought Pattern Strategies).

Kendi kendine liderlik stratejileri, sadece çalışanın performansının bir bileşenini göstermemekte, takım veya grubun başarısının da temel unsuru olarak ifade edilmektedir. Çalışanların, bir grup içerisinde faaliyette bulunurken kendi yeteneklerine ve becerilerine ulaşabilmeleri için kendi kendilerini yönetebilmeleri ve kendilerine liderlik edebilmeleri gerekmektedir. Personel güçlendirmenin özü olan kendi kendine liderlik etme de bu bağlamda büyük önem kazanmaktadır. Aşağıda bu stratejilere ayrıntılı olarak değinilmektedir.

## 2.1. Davranış Odaklı Stratejiler

Kendi kendine liderlik yaklaşımında kullanılan ilk strateji davranış odaklı stratejidir. Bu strateji, çalışanın kendine çeki düzen vermesi üzerine ve davranışları üzerine odaklanmaktadır. Bu stratejiler, çalışanın yapması gereken faaliyetlerinde hoşuna gitmese bile devamlılığını sağlayan ve sonuca ulaştırabilen davranışlar üzerine dayanmaktadır. Bu tür davranışları sergilemenin, sürdürebilmenin ve etkili bir şekilde yöneterek sonuçlara ulaşabilmenin öz farkındalık düzeyini yükseltebileceği belirtilmektedir (Manz ve Neck, 1999: 21-35; Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271). Öz farkındalık ile çalışanın kendisi kastedilmek istenmektedir. Çalışan kendi davranışlarını ve bu davranışlarının sebebinin gözlemleyerek, kendi isteğiyle veya istemeyerek faaliyetler içerisinde bulunduğunu öğrenebilmektedir. Ayrıca, davranışlarının nedenini bilen çalışanların daha etkili davrandıkları söylenmektedir. Davranış odaklı stratejiler, kendini gözleme, hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve ipuçları olarak beş alt stratejiden oluşmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271).

### 2.1.1. Kendini Gözleme

Kendini gözleme, çalışanın, neden, ne zaman ve hangi şartlar altında belirli davranışları sergilediği hakkında bilgi sahibi olmasını kapsamaktadır. Bir bakıma, farkındalık düzeyini artırmaktır. Bu tür farkındalık, etkisiz ve verimsiz davranışları ortadan kaldırmak veya değiştirmek için gerekli olan bir adımdır (Manz ve Neck, 1999: 21-35; Manz ve Sims, 1980: 364).

Aşağıda, kendini gözlemlene stratejisiyle ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlara yönelik öneriler yer almaktadır (Manz, 1992: 83):

- Davranışlardan hangilerinin daha sıklıkla ve hangilerinin daha az kullanılmak istendiğini belirlemek,
- Çalışan için önem arz eden davranışların sıklığını ve süresini izlemek, gerektiğinde not almak,
- Hangi şartlar altında bu önemli davranışların sergilendiğini tespit etmek,
- Bu tarz davranışların ne zaman ortaya çıktığını not almak,
- Kendini gözlemlerken objektif olmaya çalışmak,
- Gözlemlenen davranışlarla ilgili kendi tarzına uygun kayıtlar tutmak.

### 2.1.2. Hedef Belirleme

Çalışanlar, kendi kendine liderlik ederken bireysel amaçlarını kullanarak kendilerine yön vermektedirler. Mevcut davranışları ve performans düzeyi hakkında doğru bilgiye sahip olan çalışanlar daha etkili bir şekilde kendileri için hedef belirleyebilmektedirler (Manz, 1986: 588; Manz ve Neck, 1999: 21-35; Manz ve Sims, 1980: 364). Birçok araştırma sonuçları göstermektedir ki (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271; Politis, 2006: 204), çalışanlar için belirli ve ulaşılması kolay olmayan hedefler belirleme, performansı artırıcı ve motivasyon düzeylerini yükseltici etkiler ortaya çıkarmaktadır.

Aşağıda, hedef belirleme stratejisiyle ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlara yönelik öneriler yer almaktadır (Manz, 1992: 83):

- Uzun vadeli hedefler belirlemek için analizler yapmak,
- Gerek bireysel yaşam için gerekse kariyer için uzun vadeli hedefler belirlemek,
- Hemen sonuç alınacak ve işe yarayacak kısa vadeli hedefler de oluşturmak,
- Hedefleri net bir şekilde belirlemek,
- Hedefleri, hemen ulaşılabilir kadar fazla kolay, hiç ulaşamayacak kadar da çok zor olmayacak şekilde belirlemek,
- Motivasyon düzeyini artırması için belirlenen hedefleri yakınlarımız ile paylaşmak ve desteklerini hissetmek.



### 2.1.3. Kendini Ödüllendirme

Çalışanın gerçekleştirdiği faaliyetlerde başarılı olması için kendini yönlendirmede kullandığı en kuvvetli yöntemlerden biri de kendini ödüllendirme. Çalışanın kendini ödüllendirmesi, belirlenen amaçları yerine getirmede gerekli olan güce güç katabilmektedir (Manz, 1986: 593; Manz ve Neck, 1999: 21-35; Manz ve Sims, 1980: 364). Ödül, belki de, çok basit veya soyut anlamda da olabilmektedir. Çalışan, önemli ve zor bir işi başarıyla yerine getirdikten sonra iç dünyasında kendisiyle yüzleşerek kendini kutlayabilmekte ve bu davranış onu daha cesaretlendirebilmektedir. Veya ödül, fiziksel anlamda çalışanın kendisine hoşlandığı bir şey ısmarlaması şeklinde ya da özel bir etkinlik ile kendini keyiflendirmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271).

Aşağıda, kendini ödüllendirme stratejisiyle ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlara yönelik öneriler yer almaktadır (Manz, 1992: 83):

- Hangi etkinliklerin, nesnelere, düşüncelerin ve imgelerin motive edici olduğunu belirlemek,
- Hoşnutluk veren davranışları ve faaliyetleri belirlemek,
- Zor bir işin üstesinden gelindiğinde, memnuniyet veren davranışlar ve faaliyetler sonrasında kendini ödüllendirmek,
- Başarılar sonrasında kendini övmek, kendini ödüllendirmek.

### 2.1.4. Kendini Cezalandırma

Çeşitli faaliyetlerde çalışanın kendini yönlendirmede kullandığı yollardan biri de kendini cezalandırma. Ödüllendirme gibi cezalandırma da (veya başka bir deyişle geribildirimde yapılan düzeltmeler), arzu edilen davranışları etkili bir şekilde yeniden düzenlemede kullanılabilir. Arzu edilmeyen davranışların veya performanstaki azalmaların olumlu yöndeki gözden geçirilmesi, performansı artırmada veya bu tür davranışları düzeltmede daha etkili olabilmektedir. Cezalandırmanın aşırı kullanımı, buna eleştiri de dâhildir, çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir ve fazla kullanılmasından kaçınılması gerekmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 272).

Aşağıda, kendini cezalandırma stratejisiyle ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlara yönelik öneriler yer almaktadır (Manz, 1992: 84):

- Suçluluk hissedilen davranışları belirlemek,
- Kendini eleştirmek durumunda kalınan hareketleri belirlemek,
- Alışkanlık haline gelmiş yapıcı olmayan kendini cezalandırma düşüncelerini azaltmak ya da ortadan kaldırmak,
- Hoşa gitmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olan unsurları belirlemek ve ortadan kaldırmak,
- Kendini cezalandırmayı, ciddi ve olumsuz davranışlarda kullanmak.

### 2.1.5. İpuçları

Çevremizdeki somut ipuçları, yapıcı davranışları geliştirmek ve yapıcı olmayan davranışları azaltmak veya tamamen yok etmek için yardımcı olabilmektedir (Manz ve Sims, 1980: 364). Yapılacaklar listesi, küçük hatırlatma notları, hatta bilgisayarda kullanılan ekran koruyucuları bile dikkati toplamada ve belirlenen hedefe ulaşmada yardımcı olmak için kullanılan dışsal ipuçlarına örnektir. Arzu edilen bir davranışı fiilen yerine getirmeden önce tekrar etme veya prova etme, oluşabilecek sorunların düzeltilmesini ve hatalardan kaçınılmasını sağlamaktadır. Bu da performansla olumlu yönde katkıda bulunmaktadır (Manz ve Neck, 1999: 21-35).

Aşağıda, ipuçları stratejisiyle ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlara yönelik öneriler yer almaktadır (Manz, 1992: 83):

- Günlük faaliyetlerde öncelikleri belirten listeler hazırlamak,
- Önemli faaliyetler üzerinde dikkati yoğunlaştıracak, hatırlatmalarda bulunacak ipuçlarından yararlanmak. Örneğin, çalışma ortamında iş ile ilgili notlar tutmak,
- İş ortamında rahatsızlık veren, iş üzerinde odaklanmayı engelleyen hususları belirlemek ve bu unsuru azaltmaya çalışmak,
- Çalışan için rahatlık hissi veren ve motive eden fiziksel ortamdaki azami derecede yararlanmak,
- Olumlu davranışlarıyla iyi performansla neden olan ve güdüleyen insanlarla birlikte olmak.

Özetle, davranış odaklı stratejiler arasında yer alan bu beş alt strateji, başarısızlığa sebep olabilecek olumsuz ve arzu edilmeyen davranışları bastırırken, başarılı sonuçlara götürebilecek olumlu ve arzu edilen davranışları teşvik etmek ve ortaya çıkarmak için oluşturulmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 272).

## 2.2. Doğal Ödül Stratejileri

Kendi kendine liderlik stratejilerinden ikincisi olan doğal ödül stratejileri, yapılan faaliyetlere pozitif bakış açısıyla yaklaşmayı ve böylelikle yüksek performansa ulaştırmayı amaçlamaktadır. Bu stratejiler, verilen bir işin veya etkinliğin zevk veren (eğlenceli) yanının ortaya çıkartılması düşüncesine dayanmaktadır. İşte bu durum, çalışanı daha fazla motive etmekte, başarıma azmini artırmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 272). Doğal ya da duruma özgü bu tür ödüller, teşvik edici unsurlar, yapılmakta olan görevin içerisinde ortaya çıkabilmekte ve çalışanın böylelikle bu işten dolayı motivasyon düzeyi yükselmekte ve aslında ödüllendirilmektedir. Doğaldır ki, ödüllendirme etkinliği üst düzey yeterliliğe, kendini kontrol etmeye ve amaç belirlemeye olumlu yönde etki etmektedir (Manz, 1986: 591; Manz ve Neck, 1999: 43).

Doğal ödül stratejileri, temelde iki stratejiden oluşmaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 273). Bu stratejilerden birincisi, verilen bir işe daha hoş ve daha zevk verici özellikler katmayı içermektedir. Böylelikle, verilen işin kendisi doğal olarak çalışana ödül gibi gelebilmektedir. İkinci strateji ise, işin hoş olmayan yanlarına odaklanmaktan uzaklaşmayı içeren bir bakış açısını ve işin özünde var olan çekici yanları -başka bir deyişle ödül gibi gelen yanları- üzerinde odaklanmayı önermektedir.

Çalışanın gerçekleştirdiği faaliyetlerde doğal ödüllerini bulabilmesi için yapmaktan hoşlandığı aktiviteleri incelemeli, ona bu hoşnutluğu ve çekiciliği veren özellikleri belirleyebilmelidir.

### 2.2.1. İşteki Ödüller

Günlük yaşamdaki faaliyetlere çalışanın hoşuna giden bir şeyler katarak ve yapılan işin olumlu yanları düşünülerek kendi kendine liderlik becerisi artırılmaktadır. Aşağıda, bu yaklaşımla ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlara yönelik öneriler yer almaktadır (Manz, 1992: 84):

- Çalışan için işi daha cazip kılacak ortamlar belirlemek,
- İşin içerisinde katıldığı zaman, o işi yapmanın çalışana daha zevk verecek aktiviteleri belirlemek,
- Aynı işi yerine getirmenin değişik yolları vardır. Çalışanın kendisine çekici gelen yaklaşımı belirlemek,
- İş yapma usüllerini yeniden gözden geçirmek.

### 2.2.2. Düşünce Tarzındaki Ödüller

Çalışan, bakış açısını yapılan faaliyetin rahatsız eden tarafına değil, çekici gelen tarafına odakladığında daha istekli olabilmektedir. Aşağıda, bu yaklaşımla ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlara yönelik öneriler yer almaktadır (Manz, 1992: 84):

- Yapılan işte çalışan için çekici olan ve hoşnutluk veren yanları belirlemek,
- Çalışırken, düşünceyi işin iyi yanları üzerine odaklamak,
- İş çekici ve hoş kılan bu yanların, işin içinde bulunduğunu veya yapılan işten ayrı olduğunu belirlemek,
- Yapılan işteki olumlu yanları düşünerek motivasyon düzeyini artırmak, etkili sonuçlara ulaşmak,
- Bardağın yarısını dolu görmek.

Çalışanın, yaptığı faaliyetlerde ve gündelik yaşamda doğal ödülleri görebilmesi, özellikle güç şartlar altında iken, motivasyon düzeyini artırmaktadır. Bu stratejide, faaliyetlerin hoş ve çekici olmayan yanların bir kenara bırakılması söz konusu değildir, aksine daha yapıcı bir şekilde bunları üstesinden gelmesi amaçlanmaktadır. Doğal ödül stratejileri içerisinde yer alan her iki strateji de, bireyin çalışma azmini, yeterliliğini olumlu yönde etkileyebilmekte, motivasyon düzeyini üst seviyelere çıkarabilmektedir.

Özetle, doğal ödül stratejileri, çalışanın gündelik yaşamında ve işe yönelik davranışlarında performans artırıcı etki yaratabilmek için ve çalışanda yeterlilik, çalışma ve başarıya azmi oluşturmak için uygulanmaktadır.

### 2.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri

Kendi kendine liderlik stratejilerden üçüncüsü düşünceler üzerine odaklanan yapıcı düşünce modeli stratejileridir. Bu stratejiler ile alışılmış düşüncenin işlevsel bir modelinin oluşturulması ve sürdürülmesi amaçlanmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 674; Manz ve Neck, 1999: 62; Neck ve Houghton, 2006: 272). Yapıcı düşünce modellerinin oluşturulmasından performans olumlu yönde etkilenebilmektedir.

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, işlevsel olmayan düşünce ve varsayımların tanımlanması ve değiştirilmesini, zihinsel betimlemeyi ve olumlu yönde kendi kendine konuşmayı kapsamaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 272). Yapıcı düşünce modeli stratejileri, uzun vadede kendi kendine liderlik becerilerinin sürdürülebilmesi açısından belki de en umut verici yaklaşımlardır.

### 2.3.1. Düşünce ve Varsayımlar

Çalışanlar öncelikle kendi düşünce modellerini analiz etmelidirler. Bireysel performans açısından genel ve ciddi bir engel teşkil eden işlevsel olmayan düşünme stratejileri, genellikle, stresli ve güç durumlardan dolayı ortaya çıkan işlevsel olmayan düşünce ve varsayımlardan kaynaklanmaktadır (Neck vd., 1997: 196). Çalışanlar bir analiz ile bu işlevsel olmayan düşünce ve varsayımları tanımlayabilmekte, onlarla yüzleşebilmekte ve daha mantıklı (rasyonel) olanlarla değiştirebilmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 674; Manz ve Neck, 1999: 63; Neck, 1996: 205; Neck ve Houghton, 2006: 272).

Aşağıda, düşünce ve varsayımlar stratejisiyle ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlara yönelik öneriler yer almaktadır (Manz, 1992: 85):

- Düşüncelerin önemli bir şekilde etkilediği işleri belirlemek,
- Düşüncelerin ve varsayımların doğruluğunu kontrol etmek,
- Düşüncelerin yapılan işe olumlu yönde mi olumsuz yönde mi etki etmektedir ? Bunu belirlemek,
- Doğru olmayan, gereksiz ve işi olumsuz yönde etkileyen düşünceleri azaltmak ve ortadan kaldırmak,
- İşe yarayacak daha olumlu düşünce ve varsayımlar geliştirmek.

### 2.3.2. Zihinsel Betimleme

Bu strateji, genellikle, sembolik, gizli ve zihinsel bir buluş olarak veya bir deneyimin ya da işin gerçekten fiziksel olarak ortada varlığı söz konusu değil iken zihinde yapılan provası olarak tanımlanmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 674; Neck ve Houghton, 2006: 272). Zihinsel betimlemenin kullanımı ile davranışsal sonuçların, fiziki performans gerçekleşmeden önce oluşturmak ve sembolik olarak tecrübe etmek mümkün olabilmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 674; Neck, 1996: 206; Neck vd, 1997: 198). Adı geçen bu teknik, imgesel egzersiz, gizli prova, sembolik prova ve zihinsel egzersiz gibi değişik tanımlamalarla da anılmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 674). Zihinsel betimleme tekniğini uygulayan çalışanlar, bir işin veya faaliyetin öncesinde başarılı olduklarını zihinsel olarak hayal etmekte ve fiziksel olarak gerçek durumda karşılaştıklarında ise olumlu performans sergiledikleri görülmektedir.

Aşağıda, zihinsel betimleme stratejisiyle ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlara yönelik öneriler yer almaktadır (Manz, 1992: 85):

- Motivasyonun azalmasına sebep olan, başlangıçta çalışanı yenilgiye uğratan ‘başarısız olduğunu hayal etme’ eğiliminin olup olmadığını belirlemek,
- Hangi işlerde ve faaliyetlerde ‘başarısız olduğunu hayal etme’ eğilimi olduğunu belirlemek,
- ‘Başarısız olma’ düşüncesine iten nedenleri araştırmak,
- Kendi güçlü yanlarını keşfetmek, ayırt edici özelliklerini belirlemek,
- Yapılan bu analiz sonucu işi başarıyla yerine getireceğini hayal etmek,
- İşle ilgili zihinde provalar yapmak, çeşitli senaryolar oluşturmak ve başrolde oynarak başarılı performans sergilediğini hayal etmek,
- Senaryoları gittikçe güçleştirmek ve bu zor durumlarda da başarılı olacağını prova etmek. Kendini ödüllendirmeyi unutmamak,
- Zihinsel olsa da yapılan provalar çalışanı ustalaştırmaktadır.

### 2.3.3. Kendi Kendine Konuşma

Kendi kendine konuşma, bireyin gizlice kendi kendisiyle yaptığı konuşmadır (Houghton ve Neck, 2002: 674; Neck ve Houghton, 2006: 272). Kendi kendine yapılan bu tür diyaloglar, genellikle, bireylerin kendilerini değerlendirdiğinde, kendilerine yol gösterdiklerinde ve zihinsel olarak kendilerine tepki gösterdiklerinde meydana gelmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 674; Neck, 1996: 205; Neck vd., 1997: 196). Kendi kendine konuşma modellerinin analizi yapılarak çalışanlar, iyimser tarzda yapılan kendi kendine konuşmaları teşvik etmekte, olumsuz ve karamsar nitelikteki kendi kendine yapılan konuşmayı bastırmayı ve olumsuz etkilerinden kurtulmayı öğrenmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 674; Neck ve Houghton, 2006: 272).

Aşağıda, kendi kendine konuşma stratejisiyle ilgili davranışlarını geliştirmek isteyen çalışanlara yönelik öneriler yer almaktadır (Manz, 1992: 85).

- Kendi kendine yapılan konuşmaları analiz etmek. Konuşmaların yapıcı veya yıkıcı tarzda olup olmadığını belirlemek,
- Olumsuz etkisi olan kendi kendine yapılan konuşmaları belirlemek, azaltmak ve ortadan kaldırmak,

- Daha fazla yapıcı tarzda kendi kendine konuşmalar yapmak,
- Zihinsel betimlemede olduğu gibi, yapılan işi kendi kendine yapıcı tarzda konuşarak prova etmek, performansı artırmak,
- Kendi kendine konuşmak (yüksek sesle de olabilir) ve yapıcı diyaloglar gerçekleştirmek motivasyon düzeyini artırmaktadır.

Sonuç olarak, bu stratejiler ile düşünce ve varsayımların bir işlevsel modelinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Yapıcı düşünce modellerinin oluşturulması ile performans olumlu yönde etkilenebilmektedir.

## SONUÇ

Son yıllarda yaşanan hızlı değişimler, bilgiye ve teknolojiye bağlı olarak artan rekabet ortamları örgütlerin karşılaştıkları en önemli problemler haline gelmiştir. Örgütler merkezi yönetim anlayışından uzaklaştıkça, daha organik bir yapıya dönüştükçe, her seviyedeki örgüt çalışanın kendi işi için daha fazla sorumluluk almasını gerektirir olmuştur. Örgütlerin daha esnek ve daha basık bir yapıya dönüşme eğilimi, dikkatleri çalışanlar üzerine odaklamıştır. Örgütlerin sahip oldukları kaynakların en önemlisinin insan kaynağı olduğunun anlaşılması, örgütsel faaliyetlerde çalışandan daha fazla istifade edilmesi gerekliliğini beraberinde getirmiş, yönetime katılma ve personel güçlendirme gibi kavram ve teknikleri de yönetim literatürüne kazandırmıştır.

Kendi kendine liderlik yaklaşımı personel güçlendirmenin özüdür. Çalışanlarını güçlendirme yaklaşımı içerisinde olan örgütler, çalışanların kendi kendilerini yönetip kendilerine liderlik etme becerilerine güvenmeleri gerektiğini görmüşlerdir. Başkaları ile işbirliği yapmayı öneren kendi kendine liderlik, sadece çalışanın performansının bir bileşenini göstermemektedir. Aynı zamanda, takım veya grubun başarısının temel unsurudur. Çalışanların, bir grup içerisinde faaliyette bulunurken kendi yeteneklerine ve becerilerine ulaşabilmeleri için kendi kendilerini yönetebilmeleri ve kendilerine liderlik edebilmeleri gerekmektedir. Çalışanın kendini yönlendirme ve başarılı olma için gerekli olan motivasyonu kendi kendine sağlayarak gerçekleşen bir etkileme süreci olan kendi kendine liderlik yaklaşımında kullanılan üç temel strateji, bireysel etkinliği ve dolayısıyla örgütsel etkinliği olumlu yönde artırmak için kullanılan belirli davranışsal ve bilişsel stratejilerdir.

1980'li yıllardan itibaren ortaya atılan ve 1990'lı yıllardan sonra araştırılmaya başlanan kendi kendine liderlik yaklaşımının geliştirdiği davranışsal ve bilişsel stratejilerin, bireysel performansı artırdığı (Neck vd., 1995: 297; Prussia vd, 1998: 535), örgütlerde farklılıkların yönetimini

ve örgütsel değişimi kolaylaştırdığı (Neck, 1996: 200), kâr amacı gütmeyen örgütlerde personelin etkinliğini artırabileceği (Neck vd., 1998: 539), girişimci bireylerin performanslarını artırdığı (Neck vd., 1999: 496), çalışanın etik olmayan davranışlarını gidermede etkili olabileceği (Craig ve Neck, 2003: 382), bireyin ve örgütün katılımcı amaç belirleme sürecini olumlu yönde etkilediği (Neck vd, 2003: 703), çalışanların yenilik yapma becerilerini ve yaratıcılığını artırarak örgütün performansına katkıda bulunduğu (DiLiello ve Houghton, 2006: 332: Carmeli vd, 2006: 85), toplam kalite yönetimi uygulamalarında başarılı sonuçlar sağladığı (Neck ve Houghton, 2006: 273), takım performansını artırdığı ve iş tatminini sağladığı (Politis, 2006: 212) görülmektedir.

Genellikle, takım oluşturma ve personel güçlendirme yaklaşımlarında öne çıkan kendi kendine liderlik yaklaşımı, iş tatmini, çalışanın verimliliği ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmek amacıyla günümüzde çoğu çalışanın sahip olması gereken temel stratejiler üzerinde durmaktadır. Örgütler, çalışanlarını kendi kendilerini yönetip, kendi kendilerine liderlik edebilecek şekilde yetiştirmeli ve bu şekilde eğitmelerine de önem vermelidirler. Örgütlerin yönetim politikalarına “insan kaynağı”nın etkin kullanımına yönelik bu yaklaşımları dâhil etmeleri gerekmektedir.

Bir Çin atasözünün de belirttiği gibi, “liderlerin en iyisi, astlarını o kadar iyi yetiştirir ki sonunda astlar ona ihtiyaç duymazlar”.



**KAYNAKÇA**

- CARMELI, A.R., R. Meitar and J. Weisberg (2006), "Self-Leadership Skills and Innovative Behavior At Work", *International Journal of Manpower*, Vol.27, No.1, pp.75-90.**
- COLEMAN, H.J. (1996), "Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad", *Leadership & Organization Development Journal*, 17/4, pp.29–36.**
- CRAIG, V.V. and C.P. Neck (2003), "Bridging Ethics and Self Leadership: Overcoming Ethical Discrepancies between Employee and Organizational Standards", *Journal of Business Ethics*, April, 43, 4, pp.363-387.**
- DILIELLO, T.C. and J.D. Houghton (2006), "Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future: Toward a Model of Self-Leadership, Innovation and Creativity", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.4, pp.319-337.**
- DOĞAN, S. (2006), *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı (Empowerment)*, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.**
- GÜRAK, H. (2001), "Bilgi-Verimlilik Artışı İlişkisi", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı 2001/1, ss.1-10.**
- HOUGHTON, J.D. and C.P. Neck (2002), "The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, No.8, pp.672-691.**
- KERR, S. and J.M. Jermier (1978), "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organization Behavior and Human Performance*, Vol. 22, pp.375-403.**
- JARSON, C.M. and J.E. King (2005), "Leaving Leadership: Solving Leadership Problems through Empowerment", *Management Decision*, Vol.43, No.7/8, pp.1049-1053.**
- MANZ, C.C. (1986), "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp.585-600.**
- MANZ, C.C. (1992), "Self-Leadership . . . The Heart of Empowerment", *The Journal for Quality and Participation*, Jul/Aug, Vol.15, Iss.4, pp.80-86.**
- MANZ, C.C. and C.P. Neck (1999), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.**
- MANZ, C.C. and H.P. Jr Sims (1980), "Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.5, pp.361-367.**

- MANZ**, C.C. and H.P. Jr Sims (1991), "SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, Spring, Vol.19, No.4, pp.18-35.
- NECK**, C.P., G. Stewart and C.C. Manz (1995), "Thought Self-Leadership as a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 31, pp.278-302.
- NECK**, C.P. (1996), "Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach towards Overcoming Resistance to Organizational Change", *The International Journal Of Organizational Analysis*, Vol.4, No.2 (April), pp.202-216.
- NECK**, C.P. and J.D. Houghton (2006), "Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.4, pp.270-295.
- NECK**, C.P., H.M. Neck, C.C. Manz and J. Godwin (1999), "I Think I Can; I Think I Can: A Self-Leadership Perspective toward Enhancing Entrepreneur Thought Patterns, Self-Efficacy, and Performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.14, No.6, pp.477-501.
- NECK**, C.P., R.F. Ashcraft and C.V. Vansandt (1998), "Employee Self-Leadership: Enhancing the Effectiveness of Nonprofits", *International Journal of Organizational Theory & Behaviour*, 1(4), pp.521-551.
- NECK** C.P., H. Nouri and J.L. Godwin (2003), "How Self-Leadership Affects The Goal-Setting Process", *Human Resource Management Review*, 13, pp.691-707.
- NECK**, C.P., W.J. Smith and J.L. Godwin, (1997), "Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach to Diversity Management" *Journal of Managerial Psychology*, Vol.12, No.3, pp.190-203.
- NORTHOUSE**, P.G. (2004), *Leadership: Theory and Practice*, 3<sup>rd</sup> Edition, London: Sage Publications Ltd.
- POLITIS**, J.D. (2006), "Self-Leadership Behavioural-Focused Strategies and Team Performance: The Mediating Influence of Job Satisfaction", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27, No.3, pp.203-216.
- PRUSSIA**, G.E, J.S. Anderson and C.C. Manz (1998), "Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence Of Self-Efficacy", *Journal of Organizational Behavior*, Sep., 19, 5, pp.523-538.
- ROBBINS**, S.R. and M. Coulter (2003), *Management*, Seventh Edition, Prentice Hall.
- TÜRKMEN**, İ. (1999), *Yönetişel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, MPM Yayını, Sayı: 519, 3. Basım, Ankara.

- WILKINSON A.** (1998), “Empowerment: Theory and Practice”, *Personnel Review*, Vol.27, No.1, pp. 40-56.
- YÜKSEL, Ö. ve H. Erkutlu** (2003), “Personeli Güçlendirme-Empowerment“, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 1, s.131-142.
- ZEL, U.** (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.