

Güçlendirici Liderlik ve Dinamik İnsan Kaynakları Yönetimi

Safa Arslan¹

Özet

Günümüz iş dünyasında, dinamik iş gücü ve değişmekte olan iş gücü formları nedeniyle örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantaj oluşturmaları için örgüt uygulama ve politikalarını aynı doğrultuda güncellemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, güçlendirici liderlik ve insan kaynakları yönetimi, örgütlerin bu ihtiyaçlarına karşılık verebilecek iki önemli kaynak olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde, güçlendirici liderlerin ve insan kaynakları yönetiminin iş birliği içinde nasıl hareket edebilecekleri ve bu iş birliğinin çalışan ve örgüt çıktılarına nasıl katkı sağlayabileceği incelenecektir. Ayrıca, insan kaynakları uygulamalarının liderlik gelişimine nasıl katkı sağlayabileceği, güçlendirici liderliği teşvik eden politika ve uygulamaların nasıl oluşturulabileceği üzerinde durulacaktır.

1. Giriş

Günümüzün giderek karmaşıklaşan dinamik iş yeri ortamı, çalışanların özerkliğini, katılımını, ve proaktif davranışlarını teşvik eden bir yönetim yaklaşımını zorunlu kılmaktadır. Güçlendirici liderlik, yetkilendirme ve çalışanın özerkliğine dayalı, çalışanların karar süreçlerine katılımını teşvik eden yaklaşımıyla bu güncel ihtiyaçlara cevap olarak öne çıkmaktadır. Sosyal değişim kuramının ilkelerine göre, güçlendirici lider güven ve desteğe dayalı karşılıklı ilişkiler, liderler ve astlar arasında olumlu bir etkileşim ortamı oluşturur (Fong ve Snape, 2013). Astlarına özerklik tanıma, birlikte karar alma ortamı yaratma ve iş birliğini teşvik etme gibi özellikleriyle güçlendirici liderler, çalışanların psikolojik güçlenmesini desteklerler. Böylece çalışanların içsel motivasyonu, iş doyumunu artırır ve çalışanların yaratıcılığı ve iş performansı yükselir (Zhang ve Bartol, 2010).

1 Dr. Öğretim Üyesi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi, arslansafa@aybu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7297-669X

Güçlendirici liderler, çalışanlara işlerinde özerklik ve yetki devrinin yanı sıra, sürdürülebilir rekabetçi avantaj açısından kritik önem taşıyan insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları üzerinde de önemli etkiler sağlayabilirler. Dolayısıyla hem örgüt hem birey performansı açısından, güçlendirici liderlik ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki kritik bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Bu ilişki, çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, işe ve iş süreçlerine daha fazla katılım gösterdikleri ve örgütsel bağlılıklarının güçlendiği bir kültürün oluşumuna katkı sağlamaktadır (Dong et al., 2015).

İş Talepleri–Kaynakları yaklaşımına göre güçlendirici liderler çalışanların iş taleplerini daha etkin biçimde yönetebilmesi için gerekli kaynakları sağlayan kolaylaştırıcılar olarak hareket eder. (Nong et al., 2025). Bu liderlik tarzı, ekip düzeyinde yaratıcılık ve iş birliği üzerinde de anlamlı etkiler yaratmaktadır. Zhang ve Bartol (2010), güçlendirici liderliğin yaratıcı problem çözme ve yenilikçi düşünmeye elverişli bir ortam oluşturarak takım süreçlerini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Böylece güçlendirici liderler sadece çalışan ve takım performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda yenilikçiliği stratejik başarı için temel bir unsur olarak gören çağdaş İKY uygulamalarının etkisini katlayarak artırmaktadır.

Güçlendirici liderlik, performans ve yaratıcılığı artırmanın yanı sıra, takım içinde bilgi paylaşımı uygulamalarını da güçlendirmektedir. Çalışana yetki devrini önceleyen etkili İKY uygulamaları, bilginin serbestçe aktığı, iş birliği ve kolektif zekânın geliştiği bir ortam yaratır (Dong et al., 2015). Güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki bu dinamik etkileşim, insan sermayesinin potansiyelinin tam anlamıyla ortaya çıkarılmasında liderliğin rolünü vurgulamaktadır.

Bununla birlikte, güçlendirici liderliğin sağladığı çok sayıda fayda, çeşitli örgütsel bağlamlarda farklılık gösterebilir. Örneğin, güçlendirici liderliğin etkisinin çalışanların yetkilendirmeye hazır oluşluk düzeyi ve örgüt kültürü gibi faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir (Burhan ve Khan, 2023; Pham et al., 2023). Özellikle, hızlı bir şekilde değişen iş yeri ortamı ve getirdiği zorluklarla başa çıkmak için örgütler güçlendirici liderliği İKY stratejilerine entegre etmek durumundadırlar.

Kuramsal olarak bakıldığında, Güçlendirici liderlik ve İKY arasındaki ilişkiyi ele alan Sosyal Değişim Teorisi (Social-Exchange Theory), Kaynakların Korunumu Teorisi (Conservation of Resources Theory), Psikolojik Güçlendirme Teorisi (Psychoical Empowerment Theory) ve İş Talepleri–Kaynakları Modeli (Job Resource And Demands Theory) gibi yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu teori ve yaklaşımlar, güçlendirici liderliğin çalışanların

kaynak algısını nasıl güçlendirdiğini, stres ve tükenmişliği nasıl azalttığını ve örgütsel bağlılık gibi çıktıları nasıl geliştirdiğini açıklamaktadır. Bu kuramsal perspektifler, güçlendirici liderliğin yalnızca bireysel motivasyonu değil, aynı zamanda İKY'nin stratejik etkinliğini de artırdığını ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla, bu bölümde güçlendirici liderlik ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki çok boyutlu olarak ele alınmaktadır. Öncelikle, güçlendirici liderliğin tanımı, boyutları ve etkileri tartışılacaktır. Sonraki kısımda, güçlendirici liderlik ve insan kaynakları uygulamaları etkileşimi teorik çerçeveler üzerinden tartışılacaktır. Bu bölümdeki tartışma, güçlendirici liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birbirini tamamlayan stratejik unsurlar haline geldiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2. Güçlendirici Liderlik Tanımı

Güçlendirici liderlik, liderlerin beraber çalıştıkları kişilere yetki aktarımını ifade etmektedir. Her lider belirli ölçülerde yetki dağılımı yapmakta iken güçlendirici liderler, çalışanlarına yetki paylaşımı yaptıklarında bu hem yapısal hem de kişisel olarak farklılaşmaktadır. Yapısal farklılığın başında, liderin doğrudan gözetiminin veya müdahalesinin olmadığı bir yetkilendirmenin yapılması gelmektedir. (Bass, 1985; Jung, Chow, ve Wu, 2003). Burada yetkilendirme, liderin sorumluluktan ve yetkiden kaçınması olarak değil aksine çalışanları cesaretlendirici, onları karar verme süreçlerine dahil eden katılımcı bir yönetimi ifade etmektedir (Arnold et al., 2000; Ahearne et al., 2005; Audenaert and Decramer, 2016). Diğer yandan, güçlendirici liderlik, çalışanlara cesaret ve öz güven kazandıran bir yaklaşımla kişisel farkındalık ve onların hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Böylelikle güçlendirici liderler bir rehber olarak, yenilikçi, yaratıcı, güven veren ve sorumluluk alan çalışanlardan oluşan bir iş ortamını oluşturabilirler.

3. Güçlendirici Liderlik Boyutları

3.1. Özerklik

Güçlendirici liderliği tanımlayan en önemli boyut, astların yetkilendirmesi, onlara yetki devri ve karar alma süreçlerinde çalışanların özerkliğinin sağlanmasıdır. Güçlendirici liderler, çalışanlara karar verme özgürlüğü tanırlar ve görevleri üzerinde kontrol sahibi olmalarına imkân verirler. Böylece, çalışanların işte özerklik duygusu güçlenir ve işlerini daha iyi sahiplenirler. Dolayısıyla güçlendirici lider, çalışanların daha yüksek iş doyumuna ulaşmalarını, iş bağlılıklarını ve iş süreçlerine katılmalarını sağlar (Jada vd., 2023). Ayrıca özerklik algısı artan çalışanlar, kendi çalışma tarzlarına

ve kişisel tercihlerine göre işlerini şekillendirerek daha yaratıcı ve yenilikçi olabilirler (Byun vd., 2020).

3.2. İşin Anlamlılığı

Güçlendirici liderlerler, çalışanların işlerinde, iş görevlerinde amaç ve anlam bulmalarına yardımcı olurlar. Bu boyut, liderin çalışanların katkılarının ve gayretlerinin örgütsel hedefler ve değerlerle nasıl örtüştüğünü anlamalarına yardımcı olmalarını ifade eder (Kim ve Beehr, 2017). Çalışanlar yaptıkları işi anlamlı bulduklarında, daha motive ve işle daha çok ilgilenirler, bu da yüksek performans olarak sonuç verir (Srivastava vd., 2006). İşinde anlam bulabilen çalışanların zorluklarla başa çıkma yeteneği artar, yeni bir dayanıklılık kaynağı geliştirirler (Schermuly vd., 2025).

3.3. Yeterlik

Bir rehber olarak güçlendirici lider, çalışanlarının beceri ve yetkinliklerini geliştirmesine destek olur ve onlara yol gösterir. Bu özellik, genellikle çalışanların başarılı olabilmeleri için gerekli araç ve kaynaklarla donatılması olarak tanımlanmaktadır (Kim ve Beehr, 2017). Güçlendirici liderler, çalışanlarının eğitimine ve profesyonel gelişimlerine imkan tanırlar. Böylece çalışanlarının yetkinliklerini artırmalarına yardımcı olurlar (Otaibi vd., 2022). Yeterlik düzeyi artan çalışanın öz güveni de artar ve böylece çalışanın iş performansı ve proaktif davranışları yükselir (Srivastava vd., 2006).

3.4. Etki

Bu boyut, çalışanların örgüte anlamlı katkılarda bulunabileceklerine dair inançlarının güçlendirilmesiyle ilgilidir. Güçlendirici lider, çalışanlara yaptıkları işin sonuçlarını ve bu sonuçların birey, ekip ve örgüt düzeyinde performansı nasıl etkilediğini anlamalarına yardımcı olur (Lee vd., 2017). Çalışanlar, iş ve görevlerinin önemli bir etkiye sahip olduğunu hissettiklerinde, içsel motivasyonları ve örgüte bağlılıkları artar (Srivastava vd., 2006). İş anlamlılığı ile paralellik gösteren bu liderlik özelliği, farklı motivasyon süreci olan çalışanlar için daha somut katkı ve motivasyon kaynağı sağlayabilmektedir.

3.5. Güven ve Destek

Güçlendirici liderlerin önemli özelliklerinden biri de çalışanları ile arasında güçlü bir güven ilişkisi oluşturmalarıdır. Güçlendirici lider destekleyici ve yol gösterici bir rehber olarak, açık iletişimi teşvik eder, yapıcı geri bildirimlerle güven ilişkisini güçlendirir. Öte yandan, güçlendirici lider yetki devrederek çalışanlarının yeteneklerine güvendiğini açıkça gösterir. Böylece lider-çalışan

etkileşimi güçlenerek, lider ve çalışan arasına güven ve destek duygusu oluşur (Lee vd., 2017; Audenaert vd., 2019). İş yerinde güvenli hisseden çalışanlar, risk almaktan çekinmez ve görüşlerini özgürce ifade edebilirler. Daha önemlisi, güçlendirici lider çalışanlarıyla arasındaki güven ilişkisini artırdıkça, yetkilendirme ve özerlik uygulamaları da daha etkili sonuç verecektir.

3.6. İş Şekillendirme

Yukarıda belirtilen tüm özelliklerin tamamlayıcısı olarak güçlendirici lider, çalışanların rollerini ve sorumluluklarını kendi ilgi ve güçlü yönleriyle uyumlu hale getirecek şekilde tasarlamalarına, oluşturmalarına imkan verir. Bu durum, işinde ve görevlerinde kontrol sahibi olan çalışanların daha fazla tatmin duymalarına ve motivasyonlarının artmasına yol açar. (Thun ve Bakker, 2018). İş şekillendirme, güçlendirici liderin tüm özelliklerinin bir sonucu olarak çalışanın performansı üzerinden liderin değerlendirilebileceği bir performans çıktısı olarak da düşünülebilir. Güçlendirici lider, çalışanlarının yetkinliğine duyduğu güveni çalışanları yetkilendirerek gösterir, onlara mevcut yetkinliklerini geliştirmelerine imkan tanır ve böylece çalışan kendisine olan bu güvene inisiyatif alarak en iyi performansı göstereceği iş şekillendirmesi yaparak karşılık verir.

4. Güçlendirici Lider Etkileri

4.1. Çalışan Güçlendirme ve Öz-Yeterlik

Güçlendirici lider, çalışanların öz-yeterlik algısını ve özerklik durumunu doğrudan etkileyebilmektedir. Öz-Yeterlik Teorisi'ne göre (Bandura, 1977) çalışanın kendi becerilerine olan inancı, performansını ve işteki tutumlarını belirleyen en önemli psikolojik unsurlardan biridir. Güçlendirici lider çalışanlara güven vererek, onlara karar alma ve problem çözme süreçlerinde daha fazla yetki verir. Böylece, çalışanlar kendi bilgi ve yeteneklerine olan inançlarını güçlendirir (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005).

Güçlendirici lider, Spreitzer'in (1995) Psikolojik Güçlendirme Modelinde belirtilen güçlendirmenin dört temel boyutunu da (anlam, yeterlik, özerklik ve etki) temas edebilir. Böylece çalışanların hem içsel motivasyonunu hem de iş tatminini artırır. Dolayısıyla, çalışanlar kendilerini daha yetkin hissettiklerinde, daha fazla inisiyatif alır, yenilikçi fikirler geliştirir ve örgütsel hedeflere daha güçlü bağlanırlar (Seibert, Silver ve Randolph, 2004).

4.2. İş Tatmininde İyileşme

Güçlendirici lider, çalışanlara özerklik, destek, tanınma ve anlamlı hedefler sunarak çalışanların içsel motivasyonunun artmasını sağlar. Çalışanlar karar

alma süreçlerine katıldıklarında ve kendi görevleri üzerinde özerklik ve kontrol sahibi olduklarında, işlerini daha anlamlı ve tatmin edici bulurlar (Deci ve Ryan, 2000; Spreitzer, 1995). Psikolojik Güçlendirme Teorisi'ne göre (Thomas ve Velthouse, 1990), bireylerin işlerinde anlam, yeterlik, özerklik ve etki hissetmeleri, işsel tatmini belirleyen temel unsurlardır. Güçlendirici liderlik bu dört boyutu da destekleyerek çalışanların işlerine yönelik olumlu duygular geliştirmelerine katkı sağlar.

4.3. Çalışan Performansının Artırılması

Güçlendirici lider, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini kullanabilecekleri şekilde onlara yetki devri yaparak, onların görev performanslarını artırır. Güçlendirici liderler, çalışanlara hedef belirleme, karar alma ve problem çözme süreçlerinde aktif rol verir. Böylece, çalışanların öz-yeterlik ve sorumluluk algılarını artırır (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005; Srivastava, Bartol ve Locke, 2006). Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) perspektifinden bakıldığında güçlendirici lider, çalışanların inisiyatif almasını, yeni bilgi edinmelerini, beceriler geliştirmesini ve yaratıcı düşünmesini teşvik eder. Buna karşılık çalışanlar, yalnızca görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda iş süreçlerinin verimliliğini de artıran yenilikçi fikirler üretirler (Zhang ve Bartol, 2010). Psikolojik Güçlendirme Teorisi'ne göre ise (Spreitzer, 1995), çalışanların yeterlik algısı güçlendiğinde, bu durum doğrudan performansa yansır. Güçlendirici lider, çalışanlara hem gerekli iş kaynaklarını hem de duygusal desteği sağlayarak çalışan performansının sürekliliğini sağlar.

4.4. Tükenmişlik ve Stresin Azaltılması

Güçlendirici lider, çalışanların iş stresi ve tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasında kritik bir role sahiptir. Kaynakların Korunumu Teorisi'ne (Hobfoll, 1989) göre, bireyler sahip oldukları kaynakları korumak ve kayıplardan kaçınmak isterler. Güçlendirici lider, çalışanlara psikolojik ve duygusal destek sağlayarak bu kaynakların korunmasına ve geliştirilmesine yardımcı olur. Özellikle özerklik, kontrol duygusu ve destek algısı, çalışanların iş stresiyle daha etkili başa çıkmalarını sağlar (Kim ve Beehr, 2017). İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Bakker ve Demerouti, 2007) kapsamında değerlendirildiğinde güçlendirici liderlik, "iş kaynakları" boyutunu güçlendirir. Çalışanlar, karar süreçlerine katılım sağladıklarında ve liderlerinden açık iletişim ile geri bildirim aldıklarında, iş yükünün yarattığı stresin etkisi azalır. Böylece çalışanlar, hem duygusal tükenmişlikten korunur hem de işe daha yüksek bir düzeyde katılım gösterir (Tian, Zhang ve Zou, 2016). Güçlendirici lider, stresli durumlarda destekleyici bir iklim

oluşturarak çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırır. Ayrıca, çalışanların hatalardan öğrenmelerini teşvik eden anlayışlı bir tutum sergileyerek, örgütsel dayanışmanın güçlenmesini sağlarlar (Otaibi vd., 2022).

4.5. Yenilikçilik ve Yaratıcılığın Teşviki

Güçlendirici lider, çalışanlara özerklik tanıyarak onların yetkinliklerini kullanmalarını sağlar. Böylece güçlendirici lider, birey ve örgüt düzeyinde yenilikçilik ve yaratıcılığın gelişmesini destekler. Yaratıcılığın Bilişsel Teorisi'ne (Amabile, 1996) göre, bireylerin yaratıcı davranışlar sergileyebilmesi için özerklik, içsel motivasyon ve destekleyici bir çevre gereklidir. Güçlendirici liderler, çalışanlara fikir üretme, alternatif çözüm önerileri geliştirme ve hatalardan öğrenme fırsatları tanıyarak bu ortamı yaratırlar. Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) bağlamında, çalışanlar güçlendirici liderlerin sağladığı güven ve desteğe karşılık, örgüte yaratıcı katkılarda bulunma eğilimi gösterirler. Bu karşılıklı değişim, yenilikçi düşüncüyü kurumsal düzeyde kalıcı bir kültüre dönüştürür. Zhang ve Bartol'un (2010) bulgularına göre, güçlendirici liderliğin çalışanların içsel motivasyonunu artırarak yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Güçlendirici lider, çalışanlara güven aşılayarak, onların özgün fikirlerini ifade etmesine olanak sağlar. Ayrıca oluşan güven, bireylerin risk almaktan çekinmemesini ve yenilikçi davranışlarını ortaya koymasını sağlar (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010).

4.6. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Geliştirilmesi

Güçlendirici liderlik, bilgi paylaşımını ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eden en etkili liderlik tarzlarından biridir. Bilgi Tabanlı Görüş (Grant, 1996) perspektifine göre güçlendirici liderler, çalışanların bilgilerini serbestçe paylaşabilecekleri bir güven ortamı oluşturarak örgütsel öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını desteklerler (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006). Senge'nin (1990) "öğrenen örgüt" kavramına paralel olarak, güçlendirici liderler ekip içinde öğrenmeyi sürekli bir süreç hâline getirirler. Güçlendirici lider, özellikle çalışanlara kendi hatalarından öğrenme fırsatları sunar, yenilikçi düşüncelerin serbestçe tartışılabileceği bir iklim yaratır. Bu durum hem bireysel öğrenmeyi hem de örgüt düzeyinde birlikte bilgi üretimini artırır (Carmeli et al., 2011; Srivastava et al., 2006).

4.7. Güven ve Örgütsel Bağlılık

Güçlendirici liderliğin en önemli etkilerinden bir diğeri, çalışanlar ile liderler arasında güven temelli ilişkilerin oluşmasıdır. Güçlendirici lider, yetki devri, teşvik etme, açık iletişim, dürüstlük ve karşılıklı saygıya dayalı bir ilişki

kurarak bu güveni inşa eder (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004). Sosyal Değişim Teorisine göre (Blau, 1964), çalışanlar kendilerine güvenen, adil ve destekleyici liderlere karşılık olarak lidere ve örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık gösterirler. Güçlendirici lider, çalışanların fikirlerine değer verir, onların görüşlerini kararlara dâhil eder ve hatalar karşısında cezalandırıcı değil öğrenmeye dayalı bir yaklaşım sergiler. Bu tutum, çalışanlarda örgütsel adalet algısını güçlendirerek duygusal bağlılığı artırır. Ayrıca, Güven Temelli Liderlik Yaklaşımı (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995) bağlamında değerlendirildiğinde, güçlendirici liderlerin şeffaflık ve yetki devri uygulamaları çalışanlarda karşılıklı güveni pekiştirir. Bu güven, çalışanların örgütsel amaçlara gönüllü katkı sunmasını kolaylaştırır ve çalışanların işten ayrılma niyetini azaltır. Böylece güçlendirici lider, çalışanların kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılığı güçlendirir (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005; Zhang ve Bartol, 2010).

4.8. Örgüt Kültürü ve Çalışan Katılımı

Örgüt kültürü bireylerin değerleri, tutumları ve davranışları üzerinde şekillendirici bir güce sahiptir (Schein, 2010). Güçlendirici liderler açıklık, güven ve iş birliği temelli bir kültür yaratarak çalışanların örgüte duygusal ve davranışsal olarak bağlanmalarını sağlar. Kahn'ın (1990) Katılım Modeli'ne göre güçlendirici lider, bireylerin iş rollerine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak dahil olmalarını sağlar. Böylece güçlendirici lider, çalışanların örgütsel aidiyet duygusunu güçlendirirken, aynı zamanda işe adanma ve örgüte bağlılıklarını da artırır (May, Gilson ve Harter, 2004).

5. Güçlendirici Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki

Güçlendirici liderliğin tanımı, boyutları ve etkileri tartışılırken düşünülmesi gereken bir soru, güçlendirici lideri örgüt içindeki bir birey olarak ele aldığımızda, güçlendirici liderin tek başına bu kadar kapsamlı bir sonuca etki etmesi mümkün müdür? Örgütsel davranış alanındaki davranışı belirleyen unsurların neler olduğu hakkındaki klasik tartışmalara gönderme yaparak bu soruya liderin liderlik özellikleri ve liderin sahip olduğu örgütsel kaynaklar arasındaki etkileşim ile mümkündür önermesini yapabiliriz.

Lider için liderlik özelliklerini kişisel kaynaklar olarak el aldığımızda, liderin sahip olduğu en önemli örgütsel kaynaklardan biri insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıdır. Öyle ki güçlendirici liderlik ve İKY, çalışan performansını ve öz-iyiliğini yükseltme, çalışan bağlılığını artırma, örgütsel performansı geliştirme açısından birbirini tamamlayan iki önemli kavramdır. Öte yandan modern İKY, çalışan özerkliğini, çalışanın karar alma süreçlerine

katılımını ve bireysel sorumluluk bilincini güçlendirmeye odaklanmaktadır. Bu yönüyle güçlendirici liderlik, modern İKY uygulamalarıyla doğrudan etkileşim içindedir.

Güçlendirici liderlik tarzının temelindeki yetki devri, özerklik, çalışanların inisiyatif kullanmaları örgüt tarafından desteklenmediğinde, hem liderin hem de çalışanın üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Dolayısıyla örgüt içinde güçlendirici liderliğe paralel olarak destek ve katılımcılık odaklı İKY uygulamaları tertip edilmelidir. Örneğin, Audenaert vd. (2019), hedef belirleme ve performans değerlendirmesi gibi etkili İKY uygulamalarının güçlendirici liderlik davranışlarını artırabileceğini, bunun da çalışanlarda daha yüksek düzeyde psikolojik güçlenme sağladığını belirtmektedir. Güçlendirici liderlik ilkelerinin İKY sistemlerine entegrasyonu, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırırken üretkenlik üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır.

Güçlendirici liderliği destekleyen İKY sistemlerinin uygulanması, çalışanların görev tanımlarını proaktif biçimde yeniden şekillendirdikleri iş biçimlendirme davranışlarını da teşvik etmektedir. Thun ve Bakker (2018), güçlendirici liderliğin çalışanlarda iş biçimlendirme davranışlarını artırdığını, bunun da kaynakların daha verimli kullanılmasına ve yaratıcı katılım düzeyinin yükselmesine katkı sağladığını ileri sürmektedir. Bu noktada, esneklik ve özerklik tanıyan İKY politikaları, çalışanların iş süreçlerini kişisel güçlü yönleriyle uyumlu hale getirmelerini kolaylaştırmakta ve örgütsel düzeyde olumlu bir çalışma kültürünün oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

İKY uygulamalarının güçlendirici liderlik davranışlarıyla uyumu, çalışan motivasyonu ve memnuniyeti üzerindeki etkilerin en üst düzeye çıkarılması açısından önem taşımaktadır. Kim ve Beehr (2023), İKY stratejilerinin çalışanların girişimcilik potansiyellerini ve yaratıcılıklarını destekleyebileceğini, bu durumun ise güçlendirici liderlik ile İKY uygulamaları arasında karşılıklı olarak güçlendirici bir etkileşim yarattığını ortaya koymaktadır. Böyle bir etkileşim, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir performans sonuçlarına ulaşılmasını sağlamaktadır.

Ayrıca, karar alma yetkisinin güçlendirici liderlik aracılığıyla devredilmesi, çalışanlarda hesap verebilirlik ve sorumluluk duygusunu güçlendirmektedir. Örneğin, O'Donoghue ve Werff (2021), karar süreçlerine katılımı teşvik eden liderlik davranışlarının çalışanların sahiplenme ve sorumluluk düzeylerini artırdığını belirtmektedir. Bu çerçevede, çalışanların kararlara aktif biçimde katılımını destekleyen İKY uygulamaları, örgütsel hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmakta ve iş performansına doğrudan katkı sağlamaktadır. Böylece, güçlendirici liderin anlam kazandırma özelliğini desteklemektedir. Liderlerin şeffaf iletişim kurması, geri bildirim vermesi ve öğrenme fırsatları yaratması,

çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Bu durum yalnızca iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan devir oranını düşürür (Ahearne et al., 2005; Bakker ve Demerouti, 2007).

Son olarak, güçlendirici liderliğin İKY uygulamalarıyla etkileşimini kuramsal yaklaşımlar üzerinden anlamak ve çalışmak isteyen araştırmacılar/okurlar için, Tablo 1’de bu alanda öne çıkan teoriler sıralanmıştır.

Tablo 1: Güçlendirici Liderlik ve İKY Kuramsal Yaklaşımlar

Teori Adı	Temel Varsayım	Güçlendirici Liderlikle İlişkisi (İKY Perspektifi)	Temel Kaynaklar
Psikolojik Güçlendirme Teorisi	Bireylerin işlerinde anlam, yeterlik, özerklik ve etki hissetmeleri, içsel motivasyonu ve iş performansını artırır.	Güçlendirici liderler, çalışanların psikolojik güçlenmesini destekleyerek işe adanmışlık ve performansı yükseltir. İKY politikaları bu dört boyutu destekleyecek şekilde tasarlanır.	Spreitzer (1995); Thomas ve Velthouse (1990)
Öz Belirleme Teorisi	Çalışanların üç temel ihtiyacı vardır: özerklik, yeterlik ve ilişkisellik. Bu ihtiyaçların karşılanması içsel motivasyonu artırır.	Güçlendirici lider, çalışanlara özerklik ve gelişim fırsatları tanıyarak çalışan motivasyonunu güçlendirir. İKY sistemleri bu üç ihtiyacı destekleyen uygulamalara yönelmelidir.	Deci ve Ryan (1985, 2000); Gagné ve Deci (2005)
Sosyal Değişim Teorisi	Lider ve çalışan ilişkileri karşılıklı güven, destek ve yükümlülüklere dayanır.	Güçlendirici liderler, çalışanlara destek vererek karşılıklı değişim sağlar. Bu da iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve düşük işten ayrılma niyetini sağlar.	Blau (1964)
Kaynakların Korunumu Teorisi	Bireyler sahip oldukları kaynakları korumak, sürdürmek ve artırmak isterler.	Güçlendirici lider, çalışanların kaynaklarını (bilgi, destek, kontrol) korumalarını ve geliştirmelerini sağlayarak çalışan tükenmişliğini azaltır ve çalışanın iyilik hâline katkı sağlar.	Hobfoll (1989); Kim ve Beehr (2017)
İş Talepleri-Kaynakları Modeli	İş talepleri stres yaratırken, iş kaynakları motivasyonu artırır ve tükenmişliği önler.	Güçlendirici lider, çalışanlara iş kaynakları (özerklik, bilgi, destek) sağlayarak bağlılık ve performansı artırır.	Bakker ve Demerouti (2007)

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	Lider ve çalışan arasındaki yüksek kaliteli ilişkiler, karşılıklı güven ve desteğe dayanır.	Güçlendirici lider, yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri kurarak çalışan bağlılığı ve iş performansını güçlendirir.	Graen ve Uhl-Bien (1995); Ahearne et al. (2005)
Pozitif Örgütsel Davranış Teorisi	Pozitif psikolojik kaynaklar (öz-yeterlik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) çalışan performansını artırır.	Güçlendirici lider, çalışanların psikolojik kaynaklarını geliştirir. Böylece İKY'nin pozitif örgüt kültürü inşasına katkı sağlar.	Luthans (2002)

Kaynak : Yazar.

6. Sonuç

Sonuç olarak güçlendirici liderlik değişen iş yeri ve iş gücü dinamikleriyle birlikte öne çıkan bir liderlik tarzıdır. Birey, takım ve örgüt düzeyinde performansa doğrudan etki edebilen güçlendirici liderlik örgütün diğer uygulama ve politikaları ile desteklenmeye ihtiyaç duymaktadır. Burada güçlendirici liderlik ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin daha da önemli ve anlamlı olmaya başladığı dikkat çekmektedir. Çalışan özerkliğini, dayanıklılığını ve proaktif katılımını geliştiren İKY uygulamaları ile beraber desteklediğinde güçlendirici lider örgütün hedeflere ulaşmasında ve çıktılarını artırmasında önemli bir rol oynayacaktır. Dolayısıyla, güçlendirici liderlik ilkelerinin İKY sistemlerine yerleştirilmesi, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel etkinliği de artırarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaktadır.

Referanslar

- Ahearne, J.M., et al. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945-955. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuyper, A., Descamps, A., Muylaert, J. And Decramer, A. (2019). Empowering leadership, social support, and job crafting in public organizations: a multilevel study. *Public Personnel Management*, 49(3), 367-392. <https://doi.org/10.1177/0091026019873681>
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
- Burhan, Q. and Khan, M. (2023). “empowering leadership ripple effect: improving employee engagement, performance and knowledge sharing through relational energy and autonomy”. *European Business Review*, 36(3), 392-409. DOI: 10.1108/EBR-08-2023-0239
- Byun, G., Lee, S., Karau, S., and Dai, Y. (2020). The trickle-down effect of empowering leadership: a boundary condition of performance pressure. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 399-414. DOI: 10.1108/LODJ-06-2019-0246
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., and Campbell, E. (2015). Fostering employee service creativity: joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership.. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364-1380. <https://doi.org/10.1037/a0038969>
- Fong, K. and Snape, E. (2013). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Jada, U., Swain, D., John, T., & Jena, L. (2023). Does leadership style and hrn practices promote employee well-being post onset of the new normal? a mixed-method approach. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 12(1), 34-60. DOI: 10.1177/23220937231186937
- Jung, D. I., Chow, C., and Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kim, M. and Beehr, T. (2017). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196. DOI: 10.1177/1548051817727702
- Kim, M. and Beehr, T. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478. DOI: 10.1177/1548051817702078
- Kim, M. and Beehr, T. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385-398. <https://doi.org/10.1177/1548051818762>
- Kim, M. and Beehr, T. (2023). Employees' entrepreneurial behavior within their organizations: empowering leadership and employees' resources help. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 29(4), 986-1006. DOI: 10.1108/IJEBr-05-2022-0459
- Kundu, S., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Lee, A., Willis, S., and Tian, A. (2017). Empowering leadership: a meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Li, N., Chiaburu, D., and Kirkman, B. (2016). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior. *Journal of Management*, 43(4), 1076-1102. <https://doi.org/10.1177/0149206314546193>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organization behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Mehmood, K. and Saeed, S. (2021). Exploring the nexus between empowering leadership and work engagement through employee resilience during ti-

- mes of covid 19. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 3(3), 375-387. DOI: 10.26710/sbsee.v3i3.1961
- Nong, L., Liao, C., and Ye, J. (2025). Constructing a model of the factors related to the job wellbeing of preschool teachers in china: a grounded theory study. *Frontiers in Public Health*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1497629>
- Otaibi, S., Amin, M., Winterton, J., Bolt, E., and Cafferkey, K. (2022). The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses' work engagement and affective commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2536-2560. DOI: 10.1108/IJOA-11-2021-3049
- O'Donoghue, D. and Werff, L. (2021). Empowering leadership: balancing self-determination and accountability for motivation. *Personnel Review*, 51(4), 1205-1220. DOI: 10.1108/PR-11-2019-0619
- Pham, N., Tuan, T., Thúy, V., Hoang, H., and Hoang, G. (2023). Improving employee outcomes in the remote working context: a time-lagged study on digital-oriented training, work-to-family conflict and empowering leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(4), 1008-1038. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12374>
- Schermuly, C., Algner, M., and Lorenz, T. (2025). Bringing back psychological empowerment in empowerment-oriented leadership: the development of the psychological empowerment leadership scale (pels). *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1539085>
- Seibert, S., Wang, G., and Courtright, S. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review.. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. DOI: 10.1037/a0022676
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Srivastava, A., Bartol, K., & Locke, E. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. DOI: 10.5465/AMJ.2006.23478718
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Thun, S. and Bakker, A. (2018). Empowering leadership and job crafting: the role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573-581. <https://doi.org/10.1002/smi.2818>

- Tian, A., Cordery, J., and Gamble, J. (2016). Staying and performing. *Personnel Review*, 45(5), 947-968. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0194>
- Tuckey, M., Bakker, A., & Dollard, M. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27. DOI: 10.1037/a0025942
- Tung, H. (2014). When empowering leadership links to team work outcomes: encouraging the expression of psychological empowerment and knowledge sharing. *GSTF Journal of Psychology*, 1(2). DOI: 10.5176/2345-7872_1.2.17
- Wang, W., Zhao, X., Zhang, X., Liu, Y., & Yuan, P. (2023). Entrepreneurs' role overload and empowering leadership: a reciprocal relationship based on conservation of resources. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1118099>
- Wang, Z., Cui, T., Cai, S., & Ren, S. (2021). Team reflexivity, individual intellectual capital and employee innovative behavior: a multilevel moderated mediation. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1276-1295. DOI: 10.1108/JIC-11-2020-0362
- Zhang, X. and Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. DOI: 10.5465/AMJ.2010.48037118