

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ
VE UYGULAMALARDAKİ
EĞİLİMLERİN ARAŞTIRILMASI

107307

Reşat MİRZEHANLI
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

107307

TEZ DANIŞMANI

Doç.Dr. Oya ERDİL

GEBZE YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ
2001

Reşat MİRZEHANLI'nın Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 27./08../2001 Tarih ve 2001/22.. Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL (GYTE)
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Prof.Dr.Salih AYNURAL (GYTE)

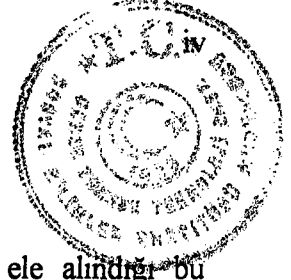
ÜYE : Yard.Doç.Dr.Cemal ZEHİR (GYTE)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20./12/2001 . tarih ve 2001/..3.3. sayılı kararı.



ÖZET



Çalışanların güçlendirilmesi konusunun çeşitli boyutları ile ele alındığı bu yüksek lisans tezinin birinci bölümü **“Örgütlerde Çalışanların Güçlendirilmesi”** ana başlığı altında konunun temel noktaları ve temel kavramları ele alınmıştır. Sırasıyla alt başlıklarda kavramın tarihçesi, gelişimi, literatürdeki yeri, tanımı ve önemi üzerinde durulmuştur.

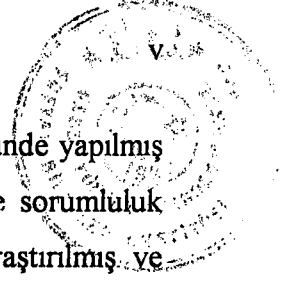
İkinci bölüm **“Ana Hatları ile Güçlendirmenin Kapsamı”** başlığı altında incelenmiştir. Bu bölümde de gene sırasıyla güçlendirmenin oluşumu, temel koşulları, uygulanabileceği çalışma ortamının özellikleri, uygulamanın gerçekleşmesi için gerekli seviyeler, organizasyondaki temel unsurlar ve aralarındaki etkileşim, güçlendirmenin aşamaları, stratejileri ve nihayet güçlendirmeyi kolaylaştıran ve etkileyen etkenler detaylı olarak açıklanmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde ise güçlendirme konusu daha da derinleştirilerek organizasyon düzeyinde ele alınmıştır. **“Güçlendirmenin Organizasyonu ve Faydaları”** başlığı altında ele alınan bu bölümde konunun uygulamaya yönelik özellikleri izah edilmiştir. Bu bölümde güçlendirme politikalarının planlanması, programlanıp uygulanması detaylı olarak açıklanmıştır.

Dördüncü bölüm ilk üç bölümde anlatılanların bir bakıma eleştirisi ve farklı açılardan değerlendirmesini ifade etmektedir. **“Güçlendirmede Karşılaşılan Sorunlar ve Yöneltilen Eleştiriler”** başlığı altında incelenen bu bölümde güçlendirme programlarının öz eleştirileri, yönetimden kaynaklanan sorunlar, çalışanlardan kaynaklanan sorunlar, güçlendirme konusunda yönetsel kaygılar ve güçlendirmeye yönelik araştırmacıların eleştirileri detaylı şekilde izah edilmiştir.

Tezin beşinci bölümü **“Yönetim Teknikleri ve Güçlendirme”** başlığı altında incelenmiş bu bölümde ana hatlarıyla Toplam Kalite Yönetimi, Katılımcı Yönetim Anlayışı, Yetki Devri ve Motivasyonla olan ilişkileri izah edilmiştir.

Son olarak tezin altıncı bölümünde özel sektör ve devlet sektöründe yapılmış uygulamalar ele alınmış, bu iki farklı sektörde çalışanların ne derecede sorumluluk üstlenebilen, karar verme yetkisine sahip, yetkilendirilmiş oldukları araştırılmış ve çalışanların sektörel bazda karşılaştırılması yapılmıştır. İkinci olarak, çalışanlar kendilerini orta düzeyde güçlendirilmiş hissetmektedirler. Üçüncü olarak ta devlet sektörü ile özel sektör çalışanlarının güçlendirme algıları arasında istatistiksel farklar görülmektedir.



SUMMARY



The first chapter of this Master thesis, evaluating a subject of empowerment of employees in different aspects, is called "Empowerment of employees in Organizations" and deals with basic points and concepts of empowerment, its history, developments, definition and its importance.

Chapter 2 is called "Scope of the Empowerment in main lines" and this chapter explains in detail such notions and factors as formation and basic conditions for empowerment, features of feasible work environment, necessary levels of realization of the application, basic components in organization and interaction between them, phases and strategies of empowerment, and finally factors facilitating and affecting empowerment.

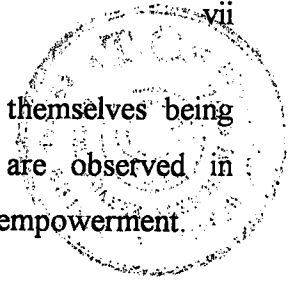
In chapter three of the thesis, the subject "Empowerment" is evaluated in more detailed way for organisations. In the part "Organization and benefits of Empowerment" application side of the subject is explained. The detailed explanation for planning, programming and application of empowerment policy is carried out in this part.

The chapter four can be seen as the criticism and evaluation of the first three parts from different points of view. In this part "Problems encountered in Empowerment and Criticism", self-criticism of Empowerment programs, problems caused by the management, problems caused by employees, managerial doubts about empowerment and criticism of empowerment by researchers are studied in details.

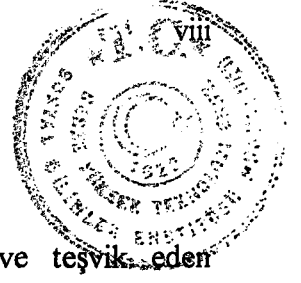
The chapter five of the thesis, "Management techniques and Empowerment" explains relation with the general aspects of Total Quality Management, Participating Management Comprehension and Delegation of tasks and Motivation.

Finally, in the chapter six, case studies carried out in private sector and public sector are considered, and comparison of employees in these two different sectors from the aspects of their ability to undertake responsibility in the work, decision-

making, authorization is performed. Secondly, employees think themselves being empowered in middling level. Thirdly, statistical differences are observed in employees of private and public sectors in perception of the subject empowerment.



TEŞEKKÜR



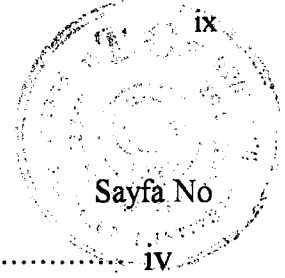
Tez çalışma esnasında bana yol gösteren, yönlendiren ve teşvik eden danışman hocam sayın Doç. Dr. Oya Erdil'e, kaynak araştırmasında ve çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Cemal Zehir'e ve Yrd. Doç. Dr. Lütfighak Alpkan'a ve bu tezin uygulama bölümünü anket sonuçlarının SPSS programında düzenlenmesinde yardımcı olan Araştırma Görevlisi Nigar Demircan'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez çalışmalarım sırasında bana fikirleri ile yardımcı olan, tezin hazırlanmasında büyük emeği geçen ve manevi desteklerini esirgemeyen Mali Müşavir Bülent Tarhan'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yaptığım anket araştırmaları esnasında yapmış oldukları yardımlarından ve tez çalışması sırasında manevi desteği esirgemediklerinden dolayı bütün arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Aynı zamanda bana maddi ve manevi destek olan, yardımlarını esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ



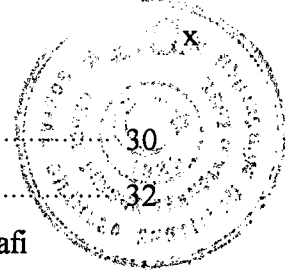
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
KISALTMALAR DİZİNİ	xvi
GİRİŞ	1

1. ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ.... 5

1.1. GÜÇLENDİRMENİN TARİHÇESİ VE GELİŞİMİ	5
1.1.1. Güçlendirme Kavramının Ortaya Çıkış Nedenleri.....	5
1.1.2. Güçlendirme Kavramının Gelişimi.....	6
1.2. ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ LİTERATÜRÜNE BİR BAKIŞ	8
1.2.1. Güçlendirme İle ilgili Araştırmacıların Düşünceleri.....	9
1.2.2. İşletme Yöneticisine Göre Güçlendirme.....	12
1.2.3. Northwood Üniversitesi Araştırması.....	14
1.2.4. Teknoloji Dergisinin Araştırması.....	15
1.3. GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ	16
1.3.1. Güçlendirme Nedir?.....	17
1.3.2. Güçlendirmenin Sözlükteki Anlamı.....	18
1.3.2. Güçlendirmenin Çeşitli Tanımları ve Önemi.....	19
1.3.4. Güçlendirmenin Doğası.....	22
1.3.5. Güçlendirme Ümit Mi? Aldatma Mı?.....	23
1.3.6. Güçlendirme Hakkında 5 Efsane.....	24

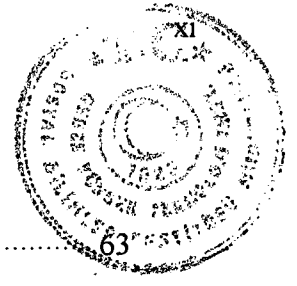
2. ANA HATLARI İLE GÜÇLENDİRMENİN KAPSAMI..... 28

2.1. GÜÇLENDİRMENİN OLUŞUMU	28
2.1.1. Güçlendirmenin İçerdiği Süreçler.....	28



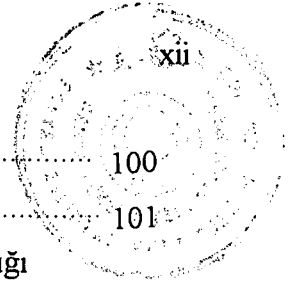
2.1.2. Etkili Güçlendirmeyi Sağlayan 4 Öge.....	30
2.1.3. Güçlendirmenin Boyutları.....	32
2.1.4. Etkili Güçlendirmeye Geçiş Yönetmek İçin Kullanılan Telafi Süreçler.....	33
2.2. GÜÇLENDİRME İÇİN TEMEL KOŞULLAR.....	34
2.2.1. Katılım.....	35
2.2.2. Yenilik.....	35
2.2.3. Yeni Bilgi Girişi.....	36
2.2.4. Güvenilirlik.....	36
2.3. GÜÇLENDİRMENİN UYGULANABİLECEĞİ BİR ÇALIŞMA ORTAMININ ÖZELLİKLERİ.....	37
2.4. GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASI İÇİN GEREKEN SEVİYELER.....	38
2.4.1. Kişilerin Lüğünce Yapısı.....	38
2.4.2. Kişiler ve Grup İlişkileri.....	39
2.4.3. Kurumsal Yapı ve Politikalar.....	39
2.5. GÜÇLENDİRMENİN GERÇEKLEŞEBİLMESİ İÇİN ORGANİZASYONDEKİ TEMEL UNSURLAR ve ARALARINDAKİ ETKİLEŞİM.....	40
2.5.1. Güçlendirmede Yönetici Unsuru.....	41
2.5.2. Güçlendirilecek Personel Sorunu.....	42
2.5.3. Organizasyon Unsuru.....	43
2.6. GENEL OLARAK GÜÇLENDİRMENİN AŞAMALARI.....	45
2.6.1. Çalışan Araştırmaları ve Odak Grupları.....	45
2.6.2. Çalışan Tavsiyeleri Sistemleri.....	46
2.6.3. Kalite Çemberleri ve Problem Çözme Grupları.....	48
2.6.4. Katılımcı Karar Verme.....	48
2.6.5. Yarı Otonom Takımlar.....	51
2.6.6. Otonom Takımlar.....	52
2.7. GÜÇLENDİRME STRATEJİLERİ.....	55
2.7.1. Geri Besleme.....	55
2.7.2. Takım Kurma ve Geliştirme.....	57
2.7.3. Öğrenme.....	60

2.8. GÜÇLENDİRMEYİ KOLAYLAŞTIRAN ve ETKİLEYEN ETKENLER.....

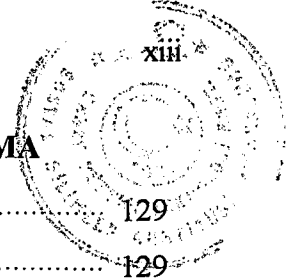


3. GÜÇLENDİRMENİN ORGANİZASYONU ve

FAYDALARI.....	70
3.1. GÜÇLENDİRMENİN ORGANİZASYONU.....	70
3.1.1. Yapısal Uyumsuzluk.....	71
3.1.2. Yönetim Sınırlamaları.....	72
3.1.3. Gelişim Kaynaklarının Olmaması.....	72
3.1.4. En Yaygın Hata Biçimi.....	73
3.2. GÜÇLENDİRME EKİBİNİN ORGANİZASYONU.....	74
3.2.1. Bireylerin güçlendirilmesi.....	76
3.2.2. Takım Halinde Güçlendirme Organizasyonu.....	79
3.2.2.1. Kendini Yöneten Takımlara Yönelmenin Ana Nedenleri.....	80
3.2.2.2. Takım Güçlendirme Seviyeleri.....	83
3.2.2.3. Takımların Güçlendirme ve Sorumluluk Üzerindeki Etkisi...	84
3.2.3. Liderlerin Güçlendirilmesi.....	84
3.2.3.1. Geleneksel Hiyerarşi İçinden Temsilci Seçme.....	85
3.2.3.2. Toplum Yaratma.....	86
3.2.3.3. Girişim Ruhunun Liberalleşmesi.....	86
3.2.3.4. Geleneksel ve Güçlendirilmiş Liderlik Arasındaki Farklar...	87
3.3. İŞ YERİNİ GÜÇLENDİRME.....	88
3.3.1. Otorite, Otorizasyon ve Onayın Güçlendirilmiş Organizasyonlarda Değerlendirilmesi.....	89
3.3.2. Organizasyonlarda Güçlendirmeyi Seçme Nedenleri.....	91
3.3.3. Güçlendirilmiş Örgüt ve Kriterleri.....	91
3.4. GÜÇLENDİRİLMENİN YÜRÜTÜLMESİ ve SÜREÇLERİ.....	92
3.4.1. Güçlendirme Eğitimi.....	95
3.4.2. Güçlendirmede Haberleşme Bilgisi.....	96
3.4.3. Güçlendirme Denetimi.....	96
3.5. GÜÇLENDİRMENİN BAŞARI KOŞULLARI.....	98
3.6. GÜÇLENDİRMENİN FAYDALARI.....	99



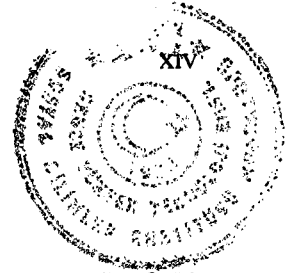
3.6.1. Güçlendirmenin Organizasyona Faydaları.....	100
3.6.2. Güçlendirmenin Çalışanlara Faydaları.....	101
3.6.3. Geleneksel Organizasyonlar İle Güçlendirmenin Uygulandığı Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar.....	101
3.6.4. Geleneksel ve Güçlendirilmiş Takım Örgütü Arasındaki Farklar....	102
3.6.5. Güçlendirilmiş Çalışanların Önemi.....	103
3.6.6. Güçlendirme Açısından İş ile Çalışan Arasındaki İlişki.....	104
4. GÜÇLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR ve YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER.....	106
4.1. GÜÇLENDİRME PROGRAMININ ELEŞTİRİLMESİ.....	106
4.2. YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR.....	107
4.3. ÇALIŞANLARDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR.....	108
4.4. GÜÇLENDİRME KONUSUNDA YÖNETİMSEL KAYGILAR.....	110
4.5. GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMACILARIN ELEŞTİRİLER.....	113
5. YÖNETİM TEKNİKLERİ ve GÜÇLENDİRME.....	116
5.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve GÜÇLENDİRME.....	116
5.2. KATILIMCI YÖNETİM AÇISINDAN GÜÇLENDİRME.....	119
5.2.1. Dış Katılım ve İç Katılım Açısından Güçlendirme.....	121
5.2.2. Katılım ve Güçlendirme Yöntemleri.....	122
5.3. GÜÇLENDİRME ve YETKİ DEVRİ.....	122
5.3.1. Astlar Yönünden Yetki Devri.....	124
5.3.2. Yöneticiler Yönünden Yetki Devri.....	124
5.3.3. Örgüt veya İşletme Yönünden Yetki Devri.....	124
5.4. KATILIM ve YETKİ DEVRİ KAVRAMLARININ GÜÇLENDİRME ile İLİŞKİSİ, ORTAK NOKTALARI ve FARKLARI.....	125
5.5. MOTİVASYON ve GÜÇLENDİRME.....	127
6. GÜÇLENDİRME UYGULAMALARINA İLİŞKİN ÖZEL ve KAMU SEKTÖRLERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA.....	129



6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	129
6.1.1. Araştırmanın Amacı.....	129
6.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi.....	130
6.2. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	132
6.3. UYGULAMANIN GENEL SONUCU.....	139
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	142
KAYNAKLAR.....	146
EKLER.....	153
ÖZ GEÇMİŞ.....	156



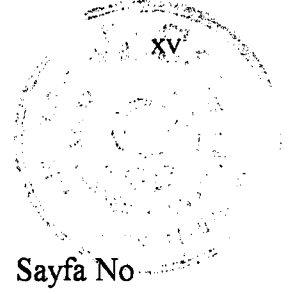
TABLÖLAR DİZİNİ



Sayfa No

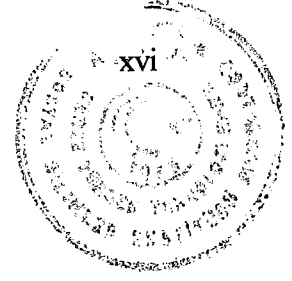
2.1. Güçlendirme Devamlılığı.....	47
2.2. Katılımcı Karar Vermede Araştırma Sonuçları.....	49
2.3. Geleneksel Örgütlerle Takıma Dayalı Örgütler Arasındaki Temel Farklılıklar.....	58
3.1. Industryweek, Kalite ve Katılım Derneğinin Amerika Genelinde Uyguladığı Araştırma Sonuçları.....	82
3.2. Geleneksel ve Güçlendirilmiş Takım Organizasyonu Arasındaki Farklar.....	82
3.3. Klasik ve Güçlendirilmiş Liderler.....	88
3.4. Geleneksel Organizasyon ile Güçlendirilmiş Takım Organizasyonu Arasındaki Temel Farklar.....	103
5.1. Dış Katılım İle İç Katılım Arasındaki Farklar.....	121
6.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	132
6.2. Araştırma Katılan Kişilerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	133
6.3. Araştırmaya Katılan Kişilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	133
6.4. Araştırmaya Katılan Kişilerin İş Yerindeki Statülerine Göre Dağılımı.....	133
6.5. Araştırma yapılan kişilerin çalıştığı şirketlerin türlerine göre dağılımı.....	133
6.6. Faktör Yükleri Tablosu.....	134
6.7. Korelasyon Matrisi.....	135
6.8. Çalışanların Cinsiyete Göre Güçlendirme Algıları.....	136
6.9. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Güçlendirme Algıları.....	136
6.10. Çalışanların İş Yerindeki Statülerine Göre Güçlendirme Algıları.....	137
6.11. Şirket Türüne Göre Çalışanların Güçlendirme Algıları.....	137
6.12. İş Yerindeki Statüye Göre Güçlendirme Değerlemesi.....	138
6.13. Özel ve Kamu Sektörlerinde Çalışanların Güçlendirme Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	138

ŞEKİLLER DİZİNİ



Sayfa No

2.1. Şakuli Organizasyon Şeması.....	44
2.2. Basık Organizasyon Şeması.....	44
2.3. Yarı Otonom ve Otonom Takımlarının Dış Çevrelerle İlişkilerinde Farklılıklar.....	53
2.4. Yarı Otonom Yıldız.....	54
2.5. Öğrenme Süreci.....	60
2.6. Öğrenme Düzeyleri ve Aralarındaki İlişki.....	61
3.1. Birey Güçlendirme Süreci.....	78
3.2. Takımların Güçlendirme ve Sorumluluk Üzerindeki Etkisi.....	84
3.3. Denetleyici Güçlendirme ve Kontrol.....	97
3.4. Güçlendirme ile İş Arasındaki İlişki.....	105



KISALTMALAR DİZİNİ

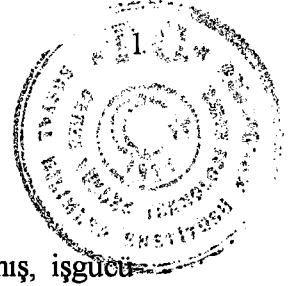
Simgeler

Açıklama

a.g.e.....	Adı Geçen Eser
ÇGO.....	Çalışanların Güçlendirilmesinin Organizasyonu
GYTE.....	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
IS.....	Information Systems
KÇ.....	Kalite Çemberleri
MIS.....	Management Information Systems
TI.....	Texas Instruments
TKY.....	Toplam Kalite Yönetimi
TQM.....	Total Quality Management



GİRİŞ



Günümüzün hızla değişen şartları işletmeleri de etkisi altına almış, işgücünün değişen yapısı rekabet ortamını genişleterek rekabetin yapısını da değiştirmiştir. İşletmelerin üretim kaynakları içerisinde en önemli olanlarından insan kaynağıdır. En önemli üretim kaynağı olan insanın eğitimi ve geliştirilmesi işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

İşletmelerin değişim hızını yakalamaları ve çağa ayak uydurabilmeleri sahip oldukları insan kaynaklarını en iyi şekilde yönetmelerine, onları mutlu ve tatmin etmiş olmalarına bağlıdır. İşletmelerin gerekli personele sahip olabilmeleri ve onları ellerinde tutabilmeleri, insan kaynakları planlaması ve yürütülmesinin başlıca amaçlarındandır. Günümüzde sık sık rastladığımız yetkilendirme, yetki devri, toplam kalite yönetimi, performans artırma, motivasyon ve bu gibi kavramlar insan kaynakları yönetimi literatürüne yeni girmelerine rağmen, objektif ve çağdaş işletme yöneticileri tarafından kabullenip, yürürlüğe konulmaktadır.

Bütün yönetim tekniklerinin uygulanmasında ortak hedef vardır: işletmenin amaçlarına ulaşmada en büyük pay sahibi olan çalışanların daha da verimli ve güçlü hale gelmesidir. Sorumluluk üstlenebilen, karar verebilen ve bunları yaparken etki altında kalmayarak, tamamen kendi inisiyatifini kullanan çalışan “güçlendirilmiş çalışan” demektir. Bu durumda, çalışanların güçlendirilmesi veya iş yerini güçlendirme kavramları gerek akademisyenler, gerekse yöneticiler tarafından ilgi duymağa başlanarak ve giderek büyük bir hızla güncelleşmeye başlamıştır.

İşletmelerde çalışanların güçlendirilmesi yeni bir yönetim tekniği olarak yukarıda bahsedilen kavramların bir tamamlayıcısı rolünü üstlenerek, onların uygulamalarında karşılaşılan engelleri azaltmaya yardımcı olacaktır. Güçlendirme, insanın en değerli varlık olarak kabul edildiği günümüzde, insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak bir yönetim politikası olarak görülmektedir.

Konunun ortaya yeni çıkması nedeniyle uygulamalardaki örneklerine çok az rastlanmaktadır. Ayrıca bütün yeni çıkan kavramlar gibi, güçlendirme hakkında da

net bir görüş mevcut değildir. Kısacası güçlendirme, hem üzerinde bir görüş birliği-ne varılmayan, hem desteklenen ve uygulamaya konulan, hem de eleştirilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada güçlendirme konusu incelenmeye çalışılacaktır. Çalışanların güçlendirilmesi konulu tezin seçilme nedenlerini şöyle sıralamak mümkündür.

1. İngilizce literatürde "Empowerment" olarak adlandırılan kavram işletmecilik alanında yeni bir kavramdır. Güçlendirme anlamına gelmesi ve konusu itibariyle bir çok yakın kavramlar olmasına rağmen bu kavram Türkçe literatürde en uygun olarak "Çalışanların Güçlendirilmesi" şeklinde ele alınmaktadır. Dolayısıyla Türk işletme literatürüne bir katkıyı amaçlamaktadır.
2. Çalışanların güçlendirilmesi işletmelerde gerek tepe yönetimin, gerek işletme sahiplerinin, gerekse departman bazında İnsan Kaynakları Yönetiminin ihtiyaç duyduğu bir konudur. Dolayısıyla bu alanda da yararlı olmayı gaye edinmiştir.
3. Çalışanların güçlendirilmesi esas itibariyle yalnızca özel sektör işletmelerinin değil, kamu işletmelerinin de üzerinde durması gereken bir konudur. Karar verme ve yönetme konusunda elastik bir yapıya sahip olan özel sektör işletmelerinin işletme politikalarında "çalışanların güçlendirilmesi" ile ilgili olarak belirli mesafeler kat ettiğini söylemek mümkündür. Ancak kamu işletmeleri bu konuya çok uzaktır. Dolayısıyla konunun önemini ortaya koyarak, kamu işletmelerinde de çalışanların güçlendirilmeleri yönünde aktivite göstermelerinin zamanının geldiği vurgulanmak istenmiş, hatta uygulamalarda kamu işletmelerine de geniş yer verilmiştir.
4. Son olarak "çalışanların güçlendirilmesi" konusu, bağımsızlığını kazanan yeni Türk cumhuriyetleri ile sosyalist sistemden çıkmış olup, yeniden yapılanma çalışmalarının devam ettirildiği tüm eski sosyalist ülkeleri de ilgilendirmektedir. Bu konuda özgür bir ortama sahip olan serbest piyasa ekonomisinin hüküm sürdüğü ülkelerde bu türlü yenilikler hızla yayılmakta ve sonuç almaktadır. Zaten bu tür yeniliklerin hepsi katılımcılığın yüksek oranda olduğu, bilimsel ve teknolojik gelişmenin zirvesinde olan demokratik ülkelerde ortaya çıkmakta ve bütün dünyaya yayılmaktadır. Sosyalist sistemden çıkan ülkelerde ise halk hala daha totaliter yönetimin baskınını gerek psikolojik olarak gerekse fiili olarak üzerinden atmış değildir. Demokratik hakların bilinmediği ve kullanılmadığı bu ülkelerde katılımcılık fikrinin gelişmesi için çok uzun sürelere ihtiyaç vardır.



Katılımcılığın işletmelerdeki uzantısı olarak ele alınması gereken “çalışanların güçlendirilmesi” serbest piyasa ekonomisi sistemine geçmeye çalışan tüm ülkeler için büyük önem arz etmektedir.

Görüldüğü gibi çalışanların güçlendirilmesi bir işletme politikası olmanın yanında, ülkelerin ekonomik, sosyal ve siyasi düzenleri ile de yakından ilgilidir. Çalışanların güçlendirilmesini bizzat çalışanların talep edebilmesi için, çalışanların bilinç düzeyinin yüksek olması kafi gelmez. Bunun sağlanabilmesi için ülkedeki kanunlarda, özellikle iş ve işyeri ile çalışanlar hakkındaki kanunların, çalışanlara bazı haklarını talep etme ve kullanma, hak ve hürriyetini sağlaması gerekmektedir. Bu konunun toplumsal düzeyde siyasi ve hukuki yönünü oluşturmaktadır.

Çalışanların güçlendirilmesi ile ilgili olarak bir görev de işçi sendikaları ve diğer sivil toplum kuruluşlarına ve meslek odalarına düşmektedir. Bu kuruluşlar mensup üyelerinin haklarını elde etmek, korumak ve geliştirmek hususunda üzerlerine düşen her türlü demokratik ve yasal haklarını kullanmalarını sağlamalı, yoksa talep etmeleri gerekmektedir. Bu da çalışanların güçlendirilmesi konusunun örgütsel düzeydeki yönünü oluşturmaktadır.

Örgütsel ve toplumsal düzeyde yükselen bu talepler yanında işletmede çalışanların sahiplik duygularının gelişmesi, verimin artması, yöneticilerin yükünün azaltılması, organizasyon kültürünün katılımcılık yoluyla yerleşmesi ve nihayet işyeri barışı ve güvenin sağlanması için, çalışanların güçlendirilmesine önem verilmesi, konunun işletme sahipleri ve yöneticiler düzeyindeki yönünü oluşturmaktadır.

Sonuç itibariyle çalışanların güçlendirilmesi hakkında bilgi ve bilinç sahibi olması gerekenler yine çalışanların bizzat kendileridir. Çalışanların güçlendirilmesinin genel olarak işletme düzeyinde yararı yanında en büyük faydasını çalışanlar göreceklerdir. Birincisi, çalışanların yönetenler ve işyeri sahipleri karşısında konumları güçlenecektir. İkincisi, çalışanların güçlenmesi sermaye-emek dengesinin sağlanmasında önemli bir rol oynayacak ve sonuç itibariyle maddi ve manevi manada çalışanların daha müreffeh ve mutlu bir çalışma ortamı elde etmesini sağlayacaktır. Çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların işlerine

ve işyerlerine olan bağılıklarını da artıracak, bu durum hem yöneticileri hem de işletme sahiplerini memnun edecektir. Tarafların karşılıklı memnuniyeti, verimi, kaliteyi, huzuru ve iş barışını artıracak, israfı ve boşa geçen zamanın maliyetini düşürecektir.





1. ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ

1. 1. Güçlendirmenin Tarihçesi ve Gelişimi

1.1.1. Güçlendirme Kavramının Ortaya Çıkış Nedenleri

Gelecekteki günlerin belirsizliğini kabul eden yöneticiler ileride meydana gelebilecek olaylarla ilgili işletme içinde örgüt amaçlarına ulaşmakla beraber, her gün artan rekabet ortamından dolayı verimliliği, etkinliği ve kaliteyi düşünmek zorunda olduklarını açıkça görmektedirler. Bunları gerçekleştirmek için işgörenleri yetki ve kaynaklarla temin etmek kaçınılmazdır. Global rekabetin artması ile teknolojik gelişmeler ve bilgi patlaması işletmeleri ellerindeki tüm kaynakları verimli kullanmağa mecbur etmektedir. Bu anlamda insan kaynaklarının da verimli ve etkin olması lazımdır. Daha önceleri işgörelere bağımlılığı, tecrübesi ve sadakatine göre değer verilirken, günümüzde yenilikçilik, sorumluluk kabul etme ve müşteri odaklılığı öne çıkmıştır. Bu sebeplerden dolayı gerek iş dünyasında, gerekse yönetim bilimlerindeki değişiklikler veya yenilikler 90'lı yılların başından itibaren bir çok yeni kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kavramlardan biri olan "Güçlendirme" pazarın taleplerine anında cevap verme, problem çözme ve takım çalışması gibi özelliklere ulaşmanın bir yolu olarak görünmektedir.

Güçlendirme uygulamalarının ortaya çıkma nedenlerini incelediğimizde başlıca şunları belirtebiliriz:

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS uygulamalarındaki gelişmeler, organizasyonlarda orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiş ve bir yöneticinin yerine bilgi teknolojisi geçmiştir (Thomas, 1993, s.16);
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme (response time) zorunluluğunun artması;
- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı;



- d. Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması;
- e. Bilgi ve insan unsurunun, en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirlenmesi: organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile, envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yükle dolaşan farklı türde yeni işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. “Bilgi şirketi” olarak adlandırılabilen bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır. Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek “entelektüel sermaye” olarak ele alınmaktadır (Thomas, 1997, s.35);
- f. Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması;
- g. Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması.

Görüldüğü kadarıyla güçlendirme uygulamaları; küresel değişimlere ayak uydurulmasında çok önemli olan bu değişimler sonucu ortaya önce kavram, sonra da gelişerek yönetim tekniklerinin vazgeçilmez bir ögesi olarak dünya işletmecilik literatürüne ve direkt işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına damgasını vurmaktadır.

Drucker’ın belirttiği modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık-üstlük yerine meslektaşlık (colleagues) ve takım (team) ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir denilebilir (Micklethwait and Woolridge, 1997, s.154).

1.1.2. Güçlendirme Kavramının Gelişimi

Güçlendirmenin bir düşünce olarak şekillenmesinden önce bir çok gelişmeler ortaya çıkmıştır. Bunları kısaca ele alırsak, güçlendirme temelini aşağıdaki olaylardan sağlamıştır:

1. Birinci Dünya Savaşı’ndan sonra “sanayi demokrasisi sürecinde” yayılan firma birlikleri;
2. Kurt Lewin’in grup dinamikleri çalışması ve Likert’in bunu katılımcı yönetime genişletmesi (EREN, 1998, s.28);

- 
3. Henry Fayol'un işletmenin "psiko-sosyal" yönünü incelemesi, Frederick W. Taylor'un işletmenin "psiko-teknik" yönünü incelemesi ve McGregor'un "Bürokrasi Modeli'ni" ortaya atması (EREN, 1998, s.18-21);
 4. Tavistock Enstitüsü'nden (İngiltere) Trist, Emery ve başkaları tarafından araştırılan sosyo-teknik sistemler ve kendini yöneten takımlar (Vügar İMANOV, 1998, s.4);
 5. Herzberg ve meslektaşlarının iş anlamının motive edici gücüne vurguları (Howard, 1996, s.1).

Güçlendirme fikirleri yabancılaşma, katılım ve iş zenginleştirilmesi araştırmasında ima edilse de bu yapı ancak yakın zamanda özenli kavramsallaştırmağa ve ölçmeye sahip oldu. İşin zenginleştirilmesi teorileriyle ortak kökleri olmasına rağmen güçlendirmenin bu çok boyutlu kavramsallaşması işin zenginleştirilmesi kavramını pek çok açıdan genişletmiştir.

İlk olarak, bireylerin organizasyon faaliyetlerini şekillendirmede ve etkilendirmede yüksek bir sese sahip oldukları varsayımına dayanmaktadır. Güçlendirmenin etki boyutu bireylerin kendi işleri üzerinde bir miktar etkileri olduğunu, bu yüzden geniş organizasyon meseleleri üzerinde de etkili olabileceği fikrini genişletir.

İkinci olarak, güçlendirmenin bu boyutlarına bireyin perspektifinden bakılır. Sonuç olarak, bu zihinsel perspektiften bakarsak bireylerin "objektif" meslek özellikleri gelişmese bile güçlendirmeyi yaşamaları mümkündür, bunun tersi de doğrudur.

Üçüncü olarak güçlendirme kişinin çalışma ortamıyla olan ilişkisi seviyesinde odaklanır, ama iş zenginleştirilmesi fikirleri sıklıkla hem birey hem de takım seviyesindeki tahlillerle uygulanır. Ancak, bu boyutlar bireyin çalışma birimiyle olan ilişkisini yansıttığı için, bu takımları da içerebilir, takım dinamikleri güçlendirme hislerine katkıda bulunabilir. Böylelikle güçlendirmenin kavramsallaşması daha önceki iş zenginleştirilmesi çalışmalarını kullanır ve genişler (SPREITZER, 1996, s.484).

Bunlara ek olarak Mary Follett'in düşüncesine değinelim (Howard,1996, s.1). Daha 1920'lerde Follett gücün önemini anlamış ve yetkinin fonksiyon veya görevden geldiğine inanmıştır. O, "başkaları üzerindeki güç"den ziyade "başkaları ile birlikteki gücü" tartışmıştır. Ayrıca, entegre birlik, durum yasası, bilgi ve tecrübe ile kazanılmış yetki konularına holistik yaklaşım getirmiştir. Howard'a göre, Follett güçlendirmenin tartışmasız selefidir.

1.2. Çalışanların Güçlendirilmesi Literatürüne Bir Bakış

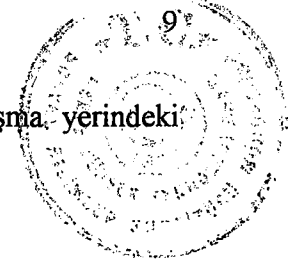
Çalışanların güçlendirilmesi kavramının kökleri, çalışan güçlendirmenin çok boyutlu kavramının tanımını güçleştirir. Ayrıca bu konuda yazarlar, benzer yaklaşımla tanımlamak için farklı kelimeler kullanırlar. Kavramın 1990'dan önce makalelere sadece katılımcı yönetim, stratejik planlama, bireysel gelişim, toplam kalite kontrolü, kalite çemberleri gibi konular aracılığı ile girişim yapılmıştır. 1990'dan bu tarafa bir anahtar kelime tanımlayıcı olarak güçlendirme ile ilgili makalelerin sayısında bir patlama görülmektedir. Güçlendirmeyi tanımlamayı karmaşıklaştıran bir faktörde çok doğaldır ki, güçlendirmenin başarılı olması için her bir organizasyonun onu yaratmak ve kendisinin tanımlamak zorunda olmasıdır. Güçlendirme her bir yegane varlığın kültürüne ve ihtiyaçlarına hitap etmek zorundadır.

Çeşitli araştırmacılar güçlendirmeyi farklı boyutlarıyla ele almışlardır. Çalışanın kendi işini kontrolü, işte otonomi, takım çalışması türleri, performansa dayalı ödeme sistemlerinin tümü çalışanların güçlendirilmesi olarak adlandırılmıştır. Güçlendirme literatürünü genel olarak beş gruba ayırabiliriz:

- *Liderlik,
- *Çalışma,
- *Yapıda Değişiklik,
- *Süreçte Değişiklik
- *Çok Boyutlu Yaklaşım (yukarıdaki dört kategorinin çoğunluğunu kapsar)

Güçlendirme düzeni oluşturmada liderin rolü güçlendirme konusundaki en erken yaklaşım gücü, diğerlerine bağışlamak tanımlamasından ortaya çıkmıştır.

Fakat daha sonra liderin çalışanın güç almasına izin verecek çalışma yerindeki düzeni nasıl değiştirdiği noktasına odaklanmıştır.



1.2.1. Güçlendirme İle ilgili Araştırmacıların Düşünceleri

Güçlendirme uygulamaları, konunun akademik olarak ele alınmasından uzak görünmektedir. Literatür araştırması yapılan bir çok makalenin sadece %20'si akademik yayınlarda yer almıştır. Büyük çoğunluğu mesleki yada sendikal yayınlarda, birkaç tanesi de popüler işletme magazinlerinde yer almaktadır. Fakat ilginç olan, konunun gelişmeye başlaması ve son iki yıl içinde en azından 10 tane akademik çalışmaya konu olmasıdır. Ayrıca, yabancı organizasyonlarda güçlendirme uygulamaları artıyormuş gibi de izlenim bırakmaktadır.

Özet olarak güçlendirme konusunda yazarlar bir çok farklı açıdan konuya yaklaşmışlardır. Tek boyutlu yaklaşım, yöneticilerin gücü astlarına devretmeleri olarak konuya yaklaşmışlardır. Araştırmalar güçlendirmenin çok boyutlu olduğunu iddia etmektedirler. Bu yaklaşım liderin nasıl yönlendiğini, aynı konumdakilerin bir birine nasıl davrandığını, işin süreçler ve yapılanmayla olan ilişkisini kapsamaktadır.

Güçlendirme konusunda yapılmış olan araştırmaların birkaç örneğinin sonuçlarına göz atılırsa, bu konuda değişik sonuçların elde edilmiş ve doğal olarak düşüncelerde de değişik yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

İlk olarak Menon'un 1995 yılında 311 çalışanın üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göz atalım. Menon güçlendirmenin çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Sonuçları kısaca şöyle açıklamıştır:

- a. İşte belirsizlik söz konusu olmuş; biçimselleşme, merkezileşme, iletişim zayıflamış; tesadüfi veya keyfi ödül sistemleri, rol belirsizliği, çatışma çevresinde denetimi güçleştirip, güçlendirmeyi zayıflatmıştır;
- b. Daha fazla özerklik ve işin anlamsızlığı daha iyi bir denetime ve daha yüksek oranda güçlendirmeye götürmüştür;

- 10
- c. Danışma, tanıma, ilham alma, nasihat etme gibi davranışlar daha fazla denetime ve çalışanları daha fazla güçlendirmeye götürmüştür;
- d. Daha fazla güçlendirme, daha yüksek motivasyonu, daha fazla iş tatminini, daha az iş stresi ve daha fazla organizasyonel bağlılığı getirmiştir.

Benzeri bir araştırmayı 500 büyük firmanın 393 orta kademe yöneticisi üzerinde 1996 yılında yapan Spreitzer, güçlendirilmiş çalışanların organizasyondaki rol belirsizliğini daha az yaşadıklarını görmüştür. Çalışanların güçlendirildiği organizasyonlarda liderler çalışan için daha fazla özerklik getiren geniş bir kontrol yelpazesine sahiptir. Güçlendirilmiş çalışanlar organizasyonların kendilerine geleneksel organizasyonlardan daha fazla bilgi ve kaynak sağladığını düşünürler ve çalışma iklimleri katılımcıdır.

Word, 1993 yılında 75 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada güçlendirmenin üç önemli elementinin olduğunu belirlemiştir:

- Organizasyonunun tüm üretim ve hedef geliştirmede açıklık ve tutarlılığı ve tüm sistemler yönetim ve çalışan düzeylerinin bu hedeflere doğru sıralanması;
- Çalışanların profesyonel ihtiyaçlarının karşılaştırılması ve geliştirilmesinde süreklilik;
- Çalışanların hedefleri, yönetimin hedefleri ve ortak hedefler arasında anlaşma teminatı.

Vogth ve Murrell (1990) güçlendirme konusunda “tek boyutlu yaklaşımlar yeterli değildir ve etkili olabilmesi için çok boyutlu yaklaşım mecburidir” fikrini savunmaktadırlar. Bu araştırmacılar güçlendirmenin altı boyutunun olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar;

- *Eğitme,
- *Öncülük etme,
- *Öğüt verme veya destek olma,
- *Temin etme,
- *Yapılandırma,
- *Bunların tümünün birleştirilmesi.

Onların bakış açısına göre güçlendirme sadece sıralanan boyutların biri veya diğerlerince başlatılabilir.

Gorfield 1993'te düşüncesini şöyle açıklamıştır: Güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışanlar bir ortak gibi tam katılımcı, inisiyatif alabilir, takım halinde de bireysel çalışmada olduğu kadar iyi ve stratejik kararlar almada otorite sahibidirler. Bu perspektifte yönetim görevi arzulanan bir misyon oluşturarak katılımcı bir kültür yaratmak, özerklik ve esnekliği vurgulayan bir organizasyon yapısı oluşturmak, katılımcılar için ödüller yaratmalı ve risk almak için cezaları azaltmalı, süregelen bağlılık programlarını ve çalışanlara iş ve aile hayatını bütünleştirmek için destek olmalıdır.

Martin 1994'te yaptığı bir araştırmada, şartların güçlendirmeyi kolaylaştırdığını veya zorlaştırdığını iddia etmiştir. Yöneticiler pozitif geri beslemeği, bilgiyi, kaynakları destekleme politikalarını ve stresin minimize edildiği bir çalışma çevresini sağlamak zorundadırlar. Yüksek performans gösteren organizasyonların unsurlarının güçlendirilmiş organizasyon literatüründe yer alan organizasyonlarla çok büyük benzerlilikler gösterdiğini söyler. Bu benzerlilikler şunları kapsamaktadır: çok vasıflılık, çapraz eğitim, kendini yönlendiren çalışma grupları, yatay dizayn, öğrenme ve gelişme gibi insan kaynakları sistemleri, iş zenginleştirme veya genişletme, yeni tazminat planları ve istatistiği süreci kontrol teknikleri vs.yi kapsayan TKY'i güçlendirici veçheye ek olarak, yüksek performans için teknolojinin kullanımını bir anahtar unsur olarak tanımlarlar.

Mallak ve Kurstedt 1996 yılında güçlendirmeyi katılımcı yönetimin genişletilmiş bir kavramı olarak tanımlamışlardır. Bu iki araştırmacının da çalışanların güçlendirilmesi modeli 4 kavramı kapsar:

- a. Doğal motivasyonlu davranış öncülüğünde;
- b. Faaliyetler için dahili gerekçeler aracılığıyla;
- c. Yönetimin sorumluluk ve yetkilerinden bazılarını organizasyonun diğer seviyelerinde ürünlerle doğrudan uğraşanlara devretmeleri;
- d. Problem çözümünde işbirliği yapan çalışanların entegre edilmesi hizmeti.

Mallak ve Kurstedt, güçlendirmenin organizasyon kültürüne ilerici bir tutum entegre edilmesi gerektiğine inanırlar. Bu, başlangıçta biri diğerinin liderliğinde hareket eder, daha sonra liderinin davranışını model alır, bir sonraki aşamada güçlendirmeye ilgili anlayışı genişlemeye başlar, ona göre faaliyette bulunur ve son olarak birey bir lider haline gelip diğerlerine model olur. Demek ki, güçlendirmede yönetimin rolü, bunun bir süreç olduğunu anlamak ve bireylere dört aşamaya doğru hareket etmeleri için yardımcı olmaktır.

Bazı araştırmacılar da güçlendirmeyi faaliyetlerde hareket serbestisine sahip olmak olarak tanımlamakta, fakat sonuçların sorumluluğuna katlanmak da bu serbestiye dahildir. Bu fikri savunanlara örnek olarak Blanchard, Carlos ve Randolph gösterebilir. Bunlar bu hareket serbestisine bilginin tüm çalışanlarla paylaşılması, sınırlar kaldırılarak otonomi yaratılması ve hiyerarşinin yerine kendini yöneten takımlar oluşturulmasıyla ulaşacağına inanırlar.

McLogan ve Nel 1997’te güçlendirmeye çok boyutlu bir yaklaşım getirirler, Onlara göre güçlendirme; değerlerin paylaşıldığı bir sistem oluşturarak hiyerarşinin zıttı olan akıcı bir yapılandırma; liderliği kolaylaştırarak her şahsın kendi işinin yöneticisi haline gelmesidir; açık ve dürüst iletişimin ve performans için ortaklık ilişkilerin olmasıdır; liderin, işletme ve endüstriden olduğu kadar, maliye ve ekonomiden de anlayan, eleştirel düşünme kabiliyetine sahip, öğrenme ve karar vermede esnek olmasıdır; örgütte yeterli kişilerin mevcuttur, performanstaki geri beslemeye önemin verilmesidir, bilanço ve kontrollere dayalı denetim sistemi olması ve iyi performans gösterildiğinde herkesi ödüllendiren bir ödeme sisteminden yararlanmaktır.

1.2.2. İşletme Yöneticisine Göre Güçlendirme

“Çalışanların güçlendirilmesi” konusu işletme yönetimi ile ilgili makalelerde sıkça karşımıza çıkmaktadır. Fakat eğer bu terim çalışanların güçlenmeyi suiistimal ederek yönetime isyan eden, üretimi engelleyen ve yumruklarını sallayan işçi kalabalıklarını meydana getiriyorsa yöneticilerin ve akademisyenlerin bunu tekrar

düşünceleri gerekmektedir. Minnesota Power'in Baş yöneticisi Arend Sandbulte (http://www....., 1992) güçlendirme hakkındaki fikirleri şöyledir:



Çalışanların güçlendirilmesi, basitçe bir organizasyonun çalışanlarının hayatını, kullanılmayan yaratıcılıklarını ve iş meselelerini çözmek ve motivasyonlarını ortaya çıkarmak için ortaya çıkmış yeni bir yönetim anlayışıdır. Bu yeni yönetim anlayışının ortaya çıkmasında, klasik yönetim anlayışının yetersizliği ve emir-komuta tarzı yönetim uygulamalarının gelişen işletme yönetimi anlayışı içinde artık ihtiyaca cevap verememesi gelmektedir. Güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, işten tatminlerini, şirketlerine bağlılıklarını artırır ve alt kademede derin faydalı etkiler oluşturur.

Çalışanların yaratıcı fikirlerinin yukarılara çıkabildiği bir iş iklimi yaratmak isteniliyorsa, başta yöneticilerin kendi kişisel yönetim tarzlarının etkinliği ve doğruluğu konusunda objektif değerlendirme yaparken zor da olsa dürüst olmaları gerekmektedir. İşçileri ve yöneticileri tarihsel olarak ayıran çizgiler güçlendirme politikaları ile yönetimin otoritesini zayıflatmayacak ölçüde ortadan kaldırılmalıdır. Bu çizgiler ki; işçilere bu ruhsuz düzenin emirlerini alan olduğunu söylerler. Gerçekte çalışanları dinlemekten daha fazlası yapılmalıdır. Aktif bir şekilde fikirlerini talep etmeliyiz ve onlara göre hareket etmeliyiz (a.g.e.).

Senelerce yukarıdan aşağıya yönetim tarzında çalışmış olan çalışanlar tabii olarak bu ani bir değişikliğe kuşkuyla bakacaklardır. Eğer patronları açıkça "sen benim için çalışıyorsun bunu unutma, seni yükseltebilir veya işine son verebilirim" diyen bir üsluba sahipse bu patronlardan korkabilirler. Bu yüzden çalışanlara çabalarından kaynaklanan değişikliklerin kurbanı olmayacakları garanti edilmelidir. Güveni tesis etmek çalışanların organizasyonlarına sadakatlerini sağlamak için esastır. Çalışanları güçlendiren bir çevre hazırlamak zaman alır, sabır ve azim ister. Ama faydaları çok büyüktür. En önemlisi katılımcı bir çalışma kültürü, işletmelere yüksek rekabet ortamında başarılı olabilmek imkanı sağlar.

1.2.3. Northwood Üniversitesi Araştırması

Northwood Üniversitesi profesörleri Fred Jordan ve Tim Gilbert (Northwood University, <http://www....>) tarafından yürütülen ve Yönetim Teknolojisi Enstitüsü-Florida temelli bir danışma firması tarafından desteklenen yoğun bir araştırma projesine pek çok Güney Florida firması lideri ve idarecisi katılmıştır. Güncel çalışanları güçlendirme uygulamalarının sorgulandığı odak grubu tartışmalarında bazı rahatsız edici meseleler açığa çıkarılmıştır.

Çalışanları güçlendirme fikri katılımcı firma liderlerine epey cazip görünüyordu ve pek çoğu güçlendirmenin şirketlere, yöneticilere ve çalışanlara tatmin edici faydaları olduğu konusunda ikna olmuşlardı. Ancak Profesör Jordan ve Gilbert güçlendirme çabalarının etkilerinin ölçülmesinde önemli bir belirsizlik olduğunu fark etmişlerdir. Cevap verenler programlarının gelirler, maliyetler, çıktılar ve kar üzerindeki etkileri konusunda emin değillerdir. Üstelik neredeyse hiçbiri çalışanlarına üzerlerine aldıkları ekstra sorumluluklar ve riskler için herhangi bir tazminat vermemişlerdi ki bu da güçlendirmenin doğal bir parçasıdır (a.g.e.).

Odak grubunda alınan sonuçlar gösterdi ki, bir organizasyon çalışanları güçlendirme programını uygularken moralde ve üretimde ani bir düşüşle ve işçilerle yöneticiler arasında birbirlerine havale edilen işlerin çoğalmasıyla karşılaşılabilir. Pek çok işletmede üst yönetim karar verme, sorunları çözme ve diğer yöneticilik aktivitelerini alt seviyedeki insanlarla paylaşmaya isteksiz olabileceklerini kabul etmişler. Yeni yetenekler geliştiren, çalışanlarını kaybedebileceklerinden korkmaktadırlar. Ya da kendi işlerini yeni yetenekler geliştiren ve nispeten düşük maaş alan altlarındaki insanlara kaptırabileceklerinden korkmaktadırlar. Çalışanlar da yeni rollerine uyum sağlayamadıkları takdirde işlerini kaybetmekten korkmakta ve yeni sorumluluklar istememektedirler.

Jordan ve Gilbert şunu vurguladılar ki; çalışanları güçlendirme programını başlatırken, uygulayıcılar bunun potansiyel faydalarını yöneticilere ve çalışanlara fazla vurgulamalıdır. Sahte ümitler vermek son derece tahrip edici olabilir. Aynı

zamanda eğer şirket; yöneticilere ya da çalışanlara çok fazla güven veriyorsa ve eğer sonuçta bu korkuların haklı çıktığı görülürse güvenilirliğini kaybedebilir.

Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanlara gerekli kaynaklar, eğitim, iş sırasında yetiştirme, ve diğer destekler, -eğer gerekirse- bütçe verilmelidir ve bir genel müdürün söylediği gibi hata yapma özgürlüğü de verilmez. “Profesör Jordan ve Gilbert araştırmalarının sonuçlarını öğrencilerinin çalışanların güçlendirilmesinin organizasyonlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlamaları ve yerel firmaların çalışanları güçlendirme programlarını uygulamalarına yardım etmek için kullanıyorlar. Fred Jordan Florida kampüsünde (üniversitesinde) Doçent Doktor ve Firma Yönetimi başkanıdır. Tim Gilbert Florida Kampüsünde (üniversitesinde) Doçent Doktor ve Otomotiv Yönetimi başkanıdır. İkisi de Northwood mükemmellik ödülü almışlardır.”

1.2.4. Teknoloji Dergisinin Araştırması (<http://www....>)

“Önerilen değişiklikten etkilenecek olan çalışanlar değişim kararının içinde olmalıdırlar, yoksa gelişmeye karşı mücadele edeceklerdir” (Magjuka, 1993, s.61-67). Güçlendirilmiş bir organizasyonda insanlar kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini beklememeli, ne yapmaları gerektiğini bilmelidirler. Yönetimin başlıca rolü “insanları desteklemek ve teşvik etmek, işlevler arası engelleri kaldırmak için işbirliği yapmak ve takımın kendi içindeki korkularını yok etmek için çalışmaktır” (Hand, 1994, s.20-25).

Ancak pek çok denetleyici güçlendirmenin, otoritelerini ve en sonunda da işlerini kaybetmelerine neden olacağını düşünmektedir. Bu yüzden güçlendirmeye karşı en fazla direncin orta seviyeli yöneticilerden geldiğini düşünmek mantıklı olur (Keighley, 1993, s.6-11). Keighley değişime karşı bu direncin performansın saptanmasının, ölçülmesinin ve değerlendirilmesinin takımla beraber yapılmasıyla azaltılabileceğini öne sürmektedir. Aynı şekilde Hand (1994) de denetleyiciler ve yöneticilerin organizasyonel değişikliğin üstesinden gelebilmeleri için beraberce eğitilmeleri gerektiğini öne sürmektedir.

Ek olarak, yöneticiler çalışanların organizasyonun bütün resmini kavramaktan aciz olduklarını ve hepsinin karar vermek için kalifiye olmadıklarını iddia etmektedirler. Çalışma takımlarının proses geliştirme ve firmanın genel strateji ve karlılığı arasındaki bağlantıyı görememektedirler (Dobbs, 1993, s.55-57).

1.3. Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi

Güçlendirmenin ne olduğunu, farklı modellerini ve yürürlüğe konmasının aşamalarını anlamak, çalışanların güçlendirmesi yolunda çalışanların en önemli ödevidir. Modern yönetim teorilerinin bir çok kavramı gibi güçlendirme literatürü de bir biriyle yarışan bir çok tanımlama ve modelle dolup taşmaktadır.

Güçlendirmenin nasıl tanımlanacağı konusundaki karışıklılık, bu politikayı yürürlüğe koymayı düşünen organizasyonların yüz yüze geleceği ilk engeldir. Güçlendirme tanımlamaları büyük ölçüde tanımlamayı kimin yaptığına bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Örneğin psikologlar, güçlendirmenin bireysel motivasyonel veçhesine vurgu yapmakta, yönetim teorisyenleri ise organizasyondaki bireylerin diğerleri ile olan ilişkileri olarak tanımlamaktadırlar. Daha sonra ise çalışanların güçlendirilmesi kendini yöneten takımlar manasına gelen motivasyonel bir kavram olarak tanımlanmıştır (Conger and Konungo, 1988, s.471).

Güçlendirme yönetimde yeni kullanılmaya başlanan bir kavram olduğundan, kavram hakkındaki bilgimiz sınırlı, bazen de karışıktır. Çoğunlukla güçlendirme; yetki devri, yetkilendirme, motivasyon, gücün paylaşılmasıyla eş anlamlı kullanılmıştır.

Güçlendirme ilişkisel bir yapıdır (constuct). Güçlendirmeyi ilişkisel bir yapı olarak incelersek, liderin astıyla gücünü paylaştığı bir süreç olarak görülebilir. Yönetimle ilgili çalışmaların çoğunda güçlendirme katımlı yönetim uygulamaları üzerinde durmaktadır (a.g.e., s.472). Güçlendirmeyi tanımlarken en önemli kavram kendi kendine yeterlilik (self-efficacy). Kendi kendine yeterlilik, bir kişinin bir işi yapabileceğine olan inancıdır (Mitchell vd., 1994, s.506). Kendi kendine yeterliliğin derecesinin tespitini yapmak, kabiliyetin ölçülmesi gibi ölçmek zordur. Kendi

kendine yeterlilik kişinin geçmiş performansı ve gelecekle ilgili beklentilerini de kapsayan motivasyonla ilgili bir kavramdır. Bu yüzden bu yeterliliğin kazanılması ve pekiştirilmesi güç bir süreçtir (a.g.e.).



1.3.1. Güçlendirme Nedir?

Güçlendirme nedir sorusuna şöyle cevap verebiliriz: Güçlendirme, hedeflere ulaşmak için sorumlulukları, hedefe ulaşma araçlarını, hedeflerin hesaplanabilirliğini, verilen araçlarla görevi tamamlayacak gücü paylaşmanın adıdır. Bunlar deneticilerin ve yöneticilerin görev sorumluluklarıdır. Güçlendirmeyi anlamak için, iç deneticiler organizasyonlarının çevreleriyle nasıl iletişim kurduğunu, değişikliklerin nasıl ortaya çıktığını ve değişim prosesi ile beraber kontrol altında nasıl kalınması gerektiğini anlamak zorundadırlar. İçsel denetçiler, kıdemli yönetim ve kurul için organizasyonu, çevresindeki değişikliklere nasıl adapte olup olmadığını değerlendirmek için değerlendirme ve rapor verme yetkisine sahip olmalıdırlar.

Güçlendirmenin bir çok tanımı, bireyin kontrol altında olması ihtiyacını vurgular. Bu gücü kullanmak için varolan özgürlükle beraber şahsi güç duygusunu, kendi verimliliğini ve kaderini belirleyebilme duygusuna sahiptir. Güçlendirme durumu, bireyin etkili olması ve gerekli bulunduğu takdirde görevinde değişiklik yapması için bireyin kabiliyetinin değerlendirilmesinin bir sonucu olarak görülebilir. Bu bir yerde bireyin kendi bulunduğu şartlar altında özgürlük derecesi anlamına da gelebilir. Güçlendirme çalışanların karar verme otoritelerini ve sorumluluklarını artıran yapılandırılmış ve planlanmış bir süreçtir.

Güçlendirme organizasyonun atılımının arkasındaki itici güç olup, ancak çoğu zaman düzgün tanımlanamamaktadır. Güçlendirme, yapılandırılmış bir çevrede bireylere; yönetime onaylatmak zorunda olmaksızın karar verme ve uygulama yetkisi vermek anlamına gelir. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Vogt and Murrel, 1990, s.8).

Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Coffey vd., 1994, s.150).

Güçlendirme, çalışanlara güç vermeği ifade etmektedir. Bir yönetim kavramı olarak güç (power) değişik şekillerde ele alınmaktadır. Bu şekillerden başlıcaları:

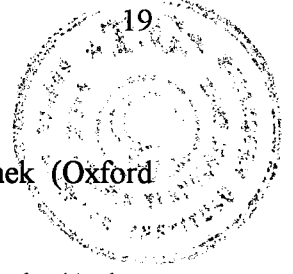
- *Pozisyon gücü,
- *Uzmanlık gücü,
- *Kaynak gücü,
- *Kişilik gücüdür.

Güçlendirme, bir bakıma çalışanları bu dört güç çeşidi itibariyle kuvvetli hale getirmeği ifade etmektedir. Bu açıdan ele alındığında, daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyon gücünün artırılması; eğitim, geliştirme ile uzmanlığın sürekli geliştirilmesi; başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanının verilmesi; nihayet kendine güveninin ve motivasyonun artırılması ile güçlendirmeyi gerçekleştirme imkanı doğacaktır (Spear, 1993, s.36).

Güçlendirme, demokrasi ile yönetimin işletmedeki adıdır. Dolayısıyla demokrasi ile yönetime geçiş ve sürdürmede karşılaşılan güçlükler ve sonuçlar ne ise organizasyonlarda güçlendirme uygulamaları ile ilgili güçlüklerin de birbirine benzer olduğu söylenebilir.

1.3.2. Güçlendirmenin Sözlükteki Anlamı

Güçlendirme kelimesi ilk olarak batı işletmecilik literatüründe bir fikir olarak ortaya çıktığına göre, mecburen bu kelimenin sözlük anlamına değinmek gerekmektedir. İngilizce kısaca “empowerment” olarak adlandırılmaktadır. Türkçe karşılığı olarak kullanılan güçlendirme kavramı yerine “personeli güçlendirme” kavramı da kullanılabilir (Koçel, 1995, s.271).



Ek olarak bazı sözlüklerdeki sözcük açıklamalarına göz atalım:

- a. Empower-Güçlendirmek, bir fiildir, yani meşru gücü birisine vermek (Oxford Learner's Pocket Dictionary, 1991, s.137);
- b. Empower-Güçlendirmek; Yetki vermek, izin vermek, kudret vermek (Arıkan vd., 1985, s.145);
- c. Üçüncü olarak karşımıza sözlükte çıkan anlam: Bir şey yapmak için güçlendirilmişse, bunu yapmak için meşru yetki veya güce sahipler (Cobuild, 1998, s.462);
- d. Son olarak da rastladığımız açıklama: Bir şeyi yapmak için birisine resmi veya legal yetki, serbestiye (freedom) vermek (Cambridge International Dictionary, 1995, s.452).

Yukarıdaki açıklamalara sebep, Türkiye işletmecilik literatüründe bu konu ile azda olsa karşımıza çıkan araştırmalarda kavramın anlamı açısından yapılan açıklamalara bir nevi açıklık getirmektir. Türkiye literatüründe tarama yaparken araştırmaların bizzat bu konuyla ilgili olduğu, fakat bu terimin yetkilendirme, yetki devri ve buna benzer kavramlarla karıştırıldığı görülmüştür. Yukarıdaki bölümlerde yapılan açıklamalarda da görüldüğü gibi güçlendirme, sadece yetkilendirmek veya yetki devri değildir. Güçlendirmede söz konusu olan bir yaptırım gücünün yetkisidir ve bu gücün devridir.

1.3.3. Güçlendirmenin Çeşitli Tanımları ve Önemi

Güçlendirmeye ilgili olarak farklı bilim adamları ve araştırmacılar değişik tanımlamalar yapmışlardır. Bu tanımlamaların bazıları aşağıdaki gibidir:

Güçlendirme “güç elde etmedir” (Walker, 1993, s.265).

“Otorite ve sorumluluğun dağıtılmasıdır” (Kolarik, 1995, s.802).

“Bir kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi davranışdır” (Conger, 1989, s.19).

“Çalışanların işleri ve kendileriyle ilgili kararları vermek için ihtiyaç duydukları gücü elde etmeleri ve kullanmaları için yöneticilerin yardımcı olma sürecidir” (Shermerhorn vd., 1995, s.151).

“Bir eylemi gerçekleştirme ve onu sürdürme kapasitesinin harekete geçirilmesidir” (Barnes, 1988, s.71).

“Güçlendirme katılımcı yönetime ulaşmak için yoldur. Sorumluluğun takımlara veya fertlere verilmesini sağlayan mekanizmadır” (Plunkertt and Fournier, 1991, s.5).

“İnsanları güçlendirme, onlara kendi yollarını bulmaya izin vermek ve onlara kendileri için özellikle yönetici gücünün çoğunu alan rutin kararlar verebilecek iktidara sahip yetişkinler gibi davranmak demektir” (Salisbury, 1994, s.93).

“Güçlendirme, insanlara maksimum potansiyellerine ulaşmaya izin verecek, müşterileri, departmanı ve firmasından ötürü en yararlı şekilde hareket etmek için onları serbest bırakacak şartların bütünüdür” (Biech, 1994, s.69).

“İşgörenleri güçlendirme, örgütlerdeki karar verme yetkisinin üst düzeylerden alta doğru kaydırarak yanıtlayıcı örgütler kurmanın gerekli koşuludur” (Simons, 1995, s.162).

“Güçlendirme, işbirliği, paylaşım ve birlikte çalışma vasıtasıyla gücü inşa etme, geliştirme ve arttırma çabasıdır” (Rothstein, 1995, s.1).

“Karar verme, sorumluluk ve etkileme güçlerinin gelişmesine yönelik inisiyatifin kullanılmasıdır” (Smitley and Scott, 1994, s.41).

“Biçimsel örgütsel uygulamalar ve biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama teknikleri yoluyla güçsüzlüğe götüren şartların ortadan kaldırılması için örgüt üyeleri arasında kendine yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi sürecidir” (Conger and Kanungo, 1988, s.474).

Görüldüğü gibi güçlendirmenin çeşitli düşünürler tarafından farklı tanımlamaları yapılmıştır. Bu bilgiler ışığında güçlendirmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz: İşletmede çalışan kişilerin, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için kendi faaliyetleriyle ilgili kararları verme yetkisine sahip olmasıdır. Bu tanım ve açıklamalardan sonra güçlendirmenin son yılların örgütsel değişim paradigmasının vazgeçilmez parçası haline geldiğini söyleyebiliriz. Güçlendirmenin sadece bir kavram olmadığını, yönetim gibi de bir çok aşamadan ve bileşenden oluşan bir süreç veya şartlar topluluğu olduğunu, hatta iş idaresi ve işletmecilik biliminin yeni bir alt dalı olduğunu iddia etmek bile mümkündür. Ayrıca güçlendirmenin sadece bir yetki devri olmadığını, ondan farkının, personelin kendi inisiyatifini gerekli kaynaklara sahip olarak kullanması olduğu da düşünülebilir.

Güçlendirme sadece insanlara karar alma gücü tanımak değildir. Zaten insanların işletmenin daha etkin çalışmasına yardımcı olmak, akıllı ve isabetli kararlar almak için güçleri vardır ve bu yüzden işletmede istihdam edilmektedirler. Pratik olarak, “güçlendirme insanların içsel motivasyonu ve kullanabilir bilgisinin zenginliğinden elde edilen gücün işletme içinde farkına varılması ve kullanılmasıdır” (Randolph, 1995, s.20).

Kaliteli, hızlı ve başarılı kararlar vermek için işgörenlerin bilgi ve tecrübesinden maksimum derecede faydalanmak gerekir ve onları yönlendirmek için güçlendirme uygulanması gereken bir süreçtir. Kararların daha etkili hale getirilmesinde yetki alanlarını genişletmek, grup ve takım halinde çalışmalarını teşvik etmek ve katılımcı yönetim uygulamalarını desteklemek gibi konular güçlendirme kavramı altında daha çok geçerlilik kazanır. Kişilere katılım, karar alma, katkıda bulunma, nüfuz etme ve sorumlu olma yetkisi verilir. Bunun sayesinde özerk çalışma grupları, kalite çemberleri, takımlar, gözlem ve geri beslemeler, çalışma hayatının kalitesini iyileştirme, ileriye yönelik araştırma konferansları ve denetim kültürü gerçekleştirilir. Burada görüldüğü gibi örgütsel gelişimin temelinde güçlendirme vardır.

1990’lı yıllarda yöneticilerin yüz yüze kaldıkları en önemli problem talep esnekliği, iyileştirme ve yaratıcılığın olduğu işletmelerde kontrolü sağlamaktır. Burada şu soru gündeme gelmektedir: “orta kademe yöneticileri, kendi işlerini

tanımlama yetkisi verilen işgörenlerin yapacakları hatalardan işletmelerini nasıl koruyacaklardır?” Bir çözüm 1950-60’lı yıllardaki klasik bürokratik kontrole dönmektir. Bu eğer standardizasyon hala kritik faktörse uygulanabilir. Günümüz yöneticileri, işgörenleri süreç iyileştirme ve müşteri isteklerine cevap verecek yeni yollar için cesaretlendirilmeli ve yetkilendirilerek güçlendirmelidirler (Simons, 1995, s.81).

1.3.4. Güçlendirmenin Doğası

Güçlendirme kişisel bir süreç değildir. Birkaç güçlendirilmiş çalışan ile güçlendirilmiş bir iş ortamı yaratılmış olamaz. Birçok kurum çalışanlarını yeni beceri ve fikirlerle donatmak için eğitim programlarına gönderebilirler, ancak çalışma ortamında ve ilişkilerde güçlendirmeyi destekleyecek sistem ve yapılarda değişiklik yapılmadığında, bu eğitimlerin önemli bir kısmı boşa gitmiş olur ve öğrendiklerini uygulama fırsatı bulamayabilirler. Bu kursiyerler anlık değişim isteğini ve motivasyonu yaratmış olabilirler. Ancak, süreç hayal kırıklığı ve demoralize olmakla da son bulabilir.

Takım çalışması vs. gibi kurslara katılanlar döndüklerinde kişisel sonuçlara bağlı ödüllendirme ve tanıdıklara bağlı terfi sistemlerinin devam ettiğini gördüklerinde başarısızlık kaçınılmaz olur.

Bundan dolayı güçlendirmenin doğasının temelleri olan: kişilere değer verme; örgüt çıkarlarına önem veren personele öncelik tanıma; başarıları değerlendirirken bütün çalışanları aynı derecede ödüllendirmeme, başarının düzeyine göre değer verme; personeli yetkilendirirken doğru yetkiyi doğru adama verme ve yetki devrinin zamanlaması; takımları oluşturan kişilerin uygun olup olmadığını doğru tespit etme, bu gibi ilkelerden vazgeçmemek ve tereddütsüz uygulamak gerekir.

1.3.5. Güçlendirme Ümit Mi? Aldatma Mı?

Çalışanların güçlendirilmesi, organizasyonel gelişmenin etkin bir aracı olup olmadığı üzerine tartışmalar yeni değildir. Literatüre baktığımızda, organizasyonların çalışanların katılımını teşvik çabalarının uzun bir hikayesinin olduğunu görmekteyiz. Bu işin aslı 1960'larda, yöneticilerin çalışanlarına kendi iş çevrelerini kontrol gücü vermelerindeki faydanın farkına varmalarında aranmalıdır. Geçmişte bu tür girişimler iş zenginleştirme ya da iş genişletme, amaçlarla yönetim ve kalite çemberleri gibi önceliklere odaklanmıştır. (Morris and Haigh, 1996, s.323).

Daha yakın geçmişte hem yönetim araştırmacılarının hem de yönetim uygulayıcılarının her ikisinin de çalışanların güçlendirmesi kavramına giderek artan bir ilgileri söz konusu olmuştur. Bunların bir çoğu çalışanların güçlendirilmesinin popülaritesinin artmasını küresel rekabet vurgusuna ve bilgi/teknoloji devrimine bir tepki olarak görürler. Onlar, organizasyonun ve çalışanların gelecekte sorunlara meydan okumaları için çalışanları güçlendirerek gerekli olan vasıflarla donatılmasını etkili bir metot olarak görürler. Müşteri hizmetleri organizasyonları, sürdürdükleri hizmet kalitesini artırmak arzularında ve organizasyonun müşterilerine karşı daha fazla sorumlu ve uyumlu olmaları için çalışanların güçlendirilmesini çok çekici bulurlar.

Güçlendirme, çalışanlar açısından yaratıcılık egzersizleri, esneklik ve işte otonomi için çok daha fazla fırsat yaratmaktadır. Bütün bu iddialara rağmen, çalışanların güçlendirilmesinin etkinliği konusunda dikkate değer farklı fikirlerde mevcuttur. Birçok araştırmacının farklı görüş ve tespitlerini, ilerleyen bölümlerde daha detaylı ele alınacaktır. Organizasyonel düzenlemelerde güçlendirme programlarının etkinliğinin objektif araştırma eksikliğine maruz kaldığını düşünürler.

Güçlendirme, organizasyonun tüm potansiyelini açığa çıkarmaya yardımcı bir yol olabilir. İyi düşünülmeyen ya da iyi yürütülmediği zaman geçici bir heves haline de gelebilir. Eğer yönetim güçlendirmeyi, kişisel ve organizasyonel değişimle çok bağlantılı olduğunu göz ardı ederek, çalışanlarına düşünme ve kendi



kararlarını verme fırsatı olarak görürse sonuç yine aynı olacaktır. Güçlendirme, yönetsel davranışın, organizasyonel sistemlerin ve çalışanların kendilerine ve işlerine olan bakış açılarının değiştirilmesini gerektirir. Eğer bu değişiklikler gerçekleşmezse çalışanların güçlendirilmesi çabucak çalışanların anlamadığı üstün körü, geliş güzel ve anlamsız bir program haline gelebilir.

Eğer organizasyon, ne tip güçlendirmenin kendisi için uygun olduğu konusunda şeffaf olur ve çalışmasını sağlamak için gerekli çabayı sarf etmeye istekli olursa çalışanların güçlendirmesi süreci olumlu bir süreç olabilir.

1.3.6. Güçlendirme Hakkında Beş Efsane

“Güçlendirme kavramına takılıp kalmış bazı insanlarla yaptığım tartışmalarda, bazen güçlendirmeyi, ilgili psikolojiyi ve çalışanların güçlendirilmesinin çalışanlar ve organizasyon için ifade ettiği şeyleri anlamaktan ziyade çalışanları güçlendirmeye arzulu olan insanlarla karşılaştım. Bu önemlidir, çünkü çalışanların güçlendirilmesi iyi bir fikirdir ama – moda olan pek çok şeyde olduğu gibi-pe çokları bu kervana yeterli izlenimleri olmadan katılıyorlar. Kendi profesyonel meslektaşlarımla şöhretine gölge düşürmek pahasına söylüyorum ki, bu insanların çoğu eğitmenler ve danışmanlar arasından çıkmaktadır (Bacal, 1994, <http://www...>).

Birinci Efsane (myth): Bütün Çalışanlar Güçlendirilmeyi İster

Belki de çalışanlarını güçlendirmek isteyen bütün organizasyonlarda bulunan en yaygın efsane bütün çalışanların güçlendirilmeyi istedikleridir. Hem gerçekte yönetimin fikirleriyle ya da katkılarıyla ilgilenmediği bir atmosferde sıkıcı bir işi kim yapmak ister ki? Ya da kendi çalışma programları veya prosesleri hakkında en basit kararları bile alamadığı bir pozisyonda bulunmayı...

Gerçek şu ki: böyle pek çok insan vardır ki, işinden son derece memnun ve işlerini kabiliyetlerinin elverdiği en iyi şekilde yapmaktan başka hiçbir şey istemezler. Karar toplantılarına gitmeyi ya da organizasyonlarının yönünün

belirlenmesinde işin içine girmeyi istemezler. Bazıları kendilerine herhangi bir şey sorulmasını da istemezler.

Bu efsane epey sorunludur. Tipik olarak, yöneticiler, eğer bütün çalışanlar işin içinde olurlarsa işlerin daha iyi olacağını düşünürler ve ne yazık ki her çalışanın böyle bir hediye alması için hevesle kabul edeceği kabullenmesiyle yola çıkarlar. Çoğunlukla tam tersi olur ve bazı çalışanlar kendi seçmedikleri yeni sorumlulukları almağa direnirler. Çalışanları güçlendirmeyi düşünen bir yöneticinin ne tür yeni güçler almak istediğini, bu sorumlulukların ne olması gerektiğine dair yöneticinin önyargılarıyla uyum içinde olması için herhangi bir baskı yapmadan, her bir çalışana danışması uygun olur.

İkinci efsane: Güçlendirilmeyi istemeyen çalışanlarda bir sorun vardır

İşyerinde daha aktif bir rol isteyen yöneticiler, güçlendirilmeyi istemeyenleri anlamakta zorluk çekerler. Öyle görünüyor ki bir çalışan ne kadar güçlendirilirse, işini o kadar sevecek ve kendini organizasyonun bir parçası olarak hissedecektir.

Eğer bir çalışan işleri başka türlü görüyorsa bu durumda onda bir sorun yok mudur? Hayır, yalnızca iş hayatları konusunda farklı değerleri ve beklentileri vardır. Bu onların üretken olmayan, motive olmamış, organizasyona düşman, problemlili kişiler olduğunu göstermez. Daha güçlendirilmiş bir rolü almaya zorlanmadıkları sürece kendi özgün yollarında katkıda bulunmayı sürdürebilirler.

Üçüncü efsane: Yalnızca çalışanları güçlendirin, gerisini onlar yaparlar

İnsanlar, çoğunlukla personelin daha fazla otonomiye ve yetkiye sahip olduğunu ilan etmenin, çalışanların yeni ve güçlendirilmiş yollardan katkıda bulunmaları için yetersiz olduğunu unutuyorlar. Bazı çalışanlar, özellikle çok şekillendirilmiş ortamlarda çalışmış olanlar, güçlendirilmiş bir organizasyonda gerekli olan yetenekleri geliştirme imkanını bulamamışlardır. Karar verme işi organizasyonun altlarına doğru indirildikçe, çalışanların sadece kendi işlerini değil, aynı zamanda organizasyonun spesifik misyonunu, değerlerini ve hedeflerini bir bütün olarak anlamaları önemlidir.



Kabiliyetleri geliştirmeden veya bilgilendirmeden, güçlendirme başarısızlığa mahkumdur. Yeteneksiz çalışanın uygun olamayan teklifler yapması ya da yanlış kararlar alması muhtemeldir. Organizasyonun amaçlarını tanımayan çalışan kararları üzerine bina edebileceği ölçülere sahip değildir. İki durumda da çalışanlar, istekli olanları bile, başarısızlığa mahkumdur. Kıt anlayışa dayanan girdileri reddedilecektir. Tekrar tekrar hata yapan bir çalışan daha basit ve güvenli çalışma ortamını özleyebilir.

Dördüncü efsane: Güçlendirme organizasyonlar için her zaman iyidir

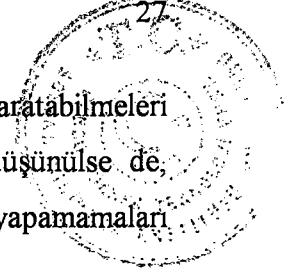
Eğer Tom Peters gibi yönetim gruplarını okuduysanız güçlendirmenin her zaman iyi olduğu, organizasyona her zaman faydalı olduğu ve her zaman için yapılacak iyi bir şey olduğu sonucuna varabilirsiniz. Peters tarafından “mükemmel” olarak nitelendirilen pek çok şirketin bu şekilde kalmadığını ve uzun bir zaman diliminde gözlemlendiği zaman işlerin tamamen yolunda olmadığını unutmamalıyız. Güçlendirme, başarıyı garanti etmez. şunu unutmamaya ihtiyacımız var: her yönetim yaklaşımı bir amaca vasıtaadır, genellikle kendi içinde bir amaca. Bu demektir ki, etkisi (yönetim anlayışının) tekniğin organizasyonun ve personelin ihtiyaçlarına, amaçlarına ve kültürüne denk düşmesine bağlıdır.

Beşinci efsane: Güçlendirme yönetimin daha az iş yapmasını gerektirir

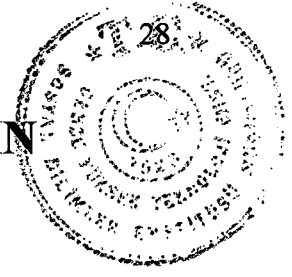
Güçlendirilmiş personelli bir organizasyonu yürütme, yönetim uzmanlığı bakımından geleneksel hiyerarşik sistemden daha fazla iş yapmasını gerektirir. Geleneksel sistemde en kritik kararları yönetim alır. Bu iş stresli de olsa işleri yaptırmanın daha az karmaşık bir yoldur. Bilgi akışı daha kontrol edilebilirdir ve daha az kritiktir. En önemlisi güçlendirilmiş bir işyerinde çalışma gayretleri daha önemli ve karmaşık olur. Etkin personel kararları başka durumlarda ihtiyaç duymadıkları bilgileri gerektirdiğinden bilgi akışı daha karmaşık olur.

İşin koordine edilmesi daha önemli hale gelir. Geleneksel bir organizasyonda, yöneticiler bilginin merkezi işlevini görürler. Güçlendirilmiş organizasyonda bilgi pek çok yönde akar. Yöneticilerin, personel üyelerinin aldığı

kararların, diğerlerini olumsuz etkilemeyeceği koordinasyon yapıları yaratabilmeleri gereklidir. Bu koordinasyonu personelin kendisinin sağlayabileceği düşünülse de, yöneticinin rehberliği ya da aktif katılımı olmaksızın bunu yapamamaları çoğunlukla ortaya çıkan durumdur.



2. ANA HATLARI İLE GÜÇLENDİRMENİN KAPSAMI



2. 1. Güçlendirmenin Oluşumu

Teorik yönden güçlendirmenin anlatılmasından sonra en önemli olan konu teorinin uygulamaya aktarılmasıdır. Teoride anlatılan her şeyi uygulamada da görmek her zaman mümkün olmayabilir. Ancak bazen uygulamada karşılaşılan sorunlar teorinin yetersizliğini de ortaya çıkarmakta, her sorun yeni konuların bilimsel olarak araştırılmasını gerektirmektedir.

Güçlendirme kavramı da işletme yönetimi ve işletmecilik biliminin bir ihtiyacı neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu kavram her ne kadar yeniden yapılanma, yetki devri, yetkilendirme, toplam kalite yönetimi gibi benzer kavramlarla ilişkili gibi görünse de farklı bir muhtevası vardır. Bu yakın kavramların yanında güçlendirme kavramı kendi içinde de bölümlere ayrılmaktadır. Güçlendirme kendi içinde:

- Çalışanların Güçlendirilmesi
- Yönetimin ve Yöneticilerin Güçlendirilmesi
- Organizasyonun ve Donanımın Güçlendirilmesi

gibi alanlarda karşımıza çıkmaktadır. Ancak batıda “empowerment” şeklinde ifadesini bulan kavram ağırlıklı olarak “Çalışanların Güçlendirilmesi” alanındaki çalışmaları ifade etmektedir.

2.1.1. Güçlendirmenin İçerdiği Süreçler

Güçlendirmenin gerçekleşmesi genel olarak kalitenin, yönetim sürecinin ve verimliliğin iyileştirilerek örgüt amaçlarına ulaşmakla beraber, bütün bunları kapsayan bir süreç olduğu söylenilebilir. Bu fonksiyonların başında güçlendirilmiş

işgücü gelmektedir, çünkü bu faktör olmadan güçlendirme süreci yürümez. Genel olarak bakılırsa, güçlendirme dört ana süreçten ibarettir (Çaker, 1997, s.7):

- Özünü Kontrol;
- Özünü Denetim;
- Özünü Yönetim;
- İlk Hat Güçlendirmesi.

Özünü Kontrol :

Düşük performansa yol açan işgören verimsizliğinin bir nedeni de özünü kontrol sürecinin eksikliğidir. Özünü veya kendini kontrol, güçlendirme uygulamasında büyük önem taşımaktadır ve dikkat edilmesi gereken hususlardan biridir. Kendi faaliyetlerini kontrol eden işgören, örgüt çıkarları açısından bir zaman ve kalite kazancıdır. Bunun elde edilmesiyle, işgörenler kendi iş tecrübelerinin kalitesini ölçme ve sonuçları yorumlama imkanı kazanırlar. İşgörenlerin kendini kontrol durumunda olmaları için, amaçlanan kaliteyle şu anki üretilen kaliteyi ve eğer bu amaçlar bir birine uymuyorsa, o zaman performans değiştirici araçları bilmeleri lazımdır.

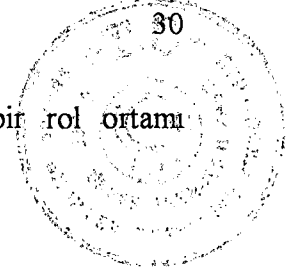
Özünü Denetim :

Buradaki güçlendirme, süreç denetiminden ürün denetimine genişlemektedir. İşçiler ürün uygunluk kararını (production conformance decision) – ürünün ürün kalite amaçlarına uyup uymadığının kararını vermek için güçlendirilir, çünkü güçlendirme çalışanları yaptıkları işi kontrol etmelerini ve kendilerine güvenlerini artırmaktır.

Özünü Yönetim :

Bu üçüncü süreçte yöneticilerin sahip oldukları proses planlama, iş tahsisi, sürekli iyileştirme, başarının değerlendirilmesi, yeni işçilerin tedariki gibi geleneksel işlerin ve kararların işçilere transferi söz konusudur. Bireylerin kendilerini

güçlenmiş hissetmeleri için sınırlandırıcıdan ziyade özgürleştirici bir rol ortamı algılamaları gerekmektedir.



İlk Hat Güçlendirilmesi :

Burada müşterilerle ilgili kritik sorumlulukların firmadan işgücüne, yani çalışana devri öngörülmektedir. Mesela, bir hizmet firmasında telefonla siparişi birisi almakta, diğeri fiyatı tespit etmektedir. Bir diğeri departmandaki ise faturayı hazırlamakla meşgul olmaktadır. Böylece her adımda muhtemel gecikme ve yanlışlıklar ortaya çıkmaktadır. İşçiler, risk almaktan çekindikleri için her standart dışı olayda ya yöneticiye çıkarlar, ya müşteriye olumsuz cevap verirler ya da onu yöneticiye götürürler. Burada, firmayı karar alma sürecinde tutarlı ve adil görmek müşteri için önemlidir (Emmanuel, <http://www...>). Bu yüzden ilk hat işgörenlerinin yeni becerileri (birden fazla görevleri icra etmek ve bir çok muhtemel yanlışlıklardan kaçınmak gibi) öğrenmeleri gerekir.

Sonuç olarak, çalışanların kendilerini kontrol etme özgürlükleri, ürettiği ürünlerinin kontrolünü üstlenmeleri, kendilerini yönetme veya yaptıkları faaliyetleri ile karar verme özgürlüklerine sahip olmaları güçlendirmeyi ortaya çıkaran veya oluşturan başlıca süreçlerdir. Tabii ki bu özgürlükler nereye kadar olmalı, kontrol etme yetenekleri veya becerileri buna müsait mi tartışılabilir ve bu konular ilerdeki kısımlarda detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1.2. Etkili Güçlendirmeyi Sağlayan Dört Öğe

Etkili güçlendirmeden bahsi edilirken aşağıdaki dört öğe (Çaker, 1997, s.16) çok önemlidir, bunlar olmazsa olmaz şartlarındandır söylenebilir. Bunlar Edvard Lawler'in öğeleri olarak bilinir:

- Güç
- Bilgi
- Ödüller
- Eğitim



Bu dört ögeyi aşağıda detaylı olarak incelersek, güçlendirmeyi güçlendiren unsurları ve etkilerini görmüş olacağız.

Güç :

Söz konusu olan örgütsel yönelimi ve performansı etkileyen karar verme gücüdür. Güç paylaşımı kalite çemberleri, iş zenginleştirme ve kendini yöneten takımları vasıtasıyla gerçekleşebilir. Müşterilere doğrudan iletişimi olan işgörenlerin karar verme gücü olmalıdır. Burada önemli olan, güç paylaşımını birdenbire değil, diğer üç unsuru da sağlayarak tedricen gerçekleştirmektir.

Bilgi :

Vazgeçilmez diğer unsur bilgidir ki, örgüt performansından başlayarak birimlerin işlemlerini, rakiplerin başarı verilerini, işgören piyasası şartlarını, yeni ürün geliştirmelerini vs. kapsamaktadır. Bu bilgilerin paylaşımı katılımcı yönetimin önünü açar ve işgörenleri bilinçlendirir. Şirket, çalışanları güçlendirmeye karar verirken gerekli tüm malumatları teçhiz edip işçilerle paylaşmalıdırlar.

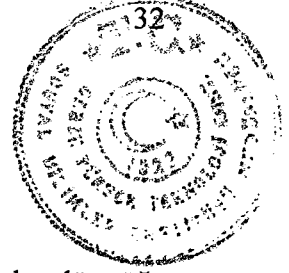
Ödüller :

Destekleme sisteminin diğer bir elementi güçlendirilmiş davranışın farkına vararak ödüllendiren bir sistemi düzenlemek ve başlatmaktır. Ödüller, bireysel nitelikleri tanıyarak ve kuvvetlendirerek bireyleri teşvik yoluyla katılımı sağlar ve güçlendirmeyi artırır. Ödüller örgüt performansına göre verilmelidir. Önemli olan, müşteri hizmetini iyileştirmek için işgörenin güçlendirildikten sonraki performansını ne kadar iyi kullandığına göre ödüllendirilmesidir.

Eğitim :

Son unsur olarak eğitim her zamanki önemini korumaktadır ve işgörenlerin örgütsel başarıya anlayarak katkıda bulunmaları için “kesintisiz” eğitim şarttır. İş görenleri düzgün bir şekilde eğitmek yönetici ve gözetmenlerin en temel görevleri arasındadır. Bazen yöneticiler eğitim sürecini kısa kesmeye çalışırlar ve eğitim sorumluluğunu başka elemanlara aktarırlar. İyi bir eğitim süreci için şu hususlara dikkat edilmelidir:

- Eğitime gerekli zaman ayrılmalıdır;
- Personel arasındaki bireysel farklılıklar dikkate alınmalıdır;



- Eğitime elverişli bir çevre oluşturulmalıdır;
- Standart bir eğitim yaklaşımı ortaya konmalıdır.

Yukarıda sayılan öğelere şüphesiz yenileri de eklenebilir. Ancak bu dört öğe güçlendirmenin etkisini artıran türden her zaman geçerli olan öğelerdir. Kısaca güç, bilgi, ödüllendirme ve eğitim olarak sıralanan bu unsurlar ele alınırken hiç kuşkusuz bunların ölçüsünün ve derecesinin belirlenmesi de ayrı bir uzmanlık gerektirmektedir. Ne kadar güç, ne kadar ve ne seviyede bilgi, nasıl, ne zaman ve ne şekilde ödüllendirme yanında eğitimin de nasıl, nerede, ne şekilde, ne kadar süre ile, kimler tarafından kimlere hangi yöntemler uygulanarak verileceği, amaçlara uygunluk derecesinin ölçülmesi ve denetlenmesi, bütün bu çalışmalar sonucunda güçlendirmenin bunlardan ne kadar etkilendiğinin de ölçülüp, değerlendirilmesi ayrıca incelenmesi gereken konulardır. Çünkü güçlendirmenin ölçülmesi subjektif olmaktan uzak olması, kalitatif ve kantitatif (nitel ve nicel) verilere dayanan objektif değerlendirme esaslarına dayanması, bilimsel olmasını ve sonuçların yazılı hale getirilmesini gerektirmektedir. Değerlendirmeler sonucu meydana gelen yazılı bilgiler işletme yönetiminin gelecekte başvuracağı önemli arşiv bilgileri olmalıdır.

2.1.3. Güçlendirmenin Boyutları

Güçlendirmenin boyutlarını derecelendirme olarak da anlamak mümkündür. Güçlendirmenin boyutlarını işletmedeki personelin durumu ve güçlendirmeye duyulan ihtiyaç ölçüsünde yapılması öngörülür. Bununla beraber bazı yazarlar güçlendirmenin boyutlarını şekil şartları şeklinde ele almışlar ve güçlendirmeyi boyutlara ayırmışlardır (Randolhp, 1995, s.20).

Güçlendirmenin üç boyutu vardır: düzen, kabiliyet ve karşılıklı güven.

Düzen :

Eğer bir örgütte düşük düzeyde düzen varsa, orada fertleri güçlendirme çalışmasının yapılması kaosu artıracak ve takım yönetimini zorlaştıracaktır. Zira düşük düzeydeki düzenlerde eş düzey olarak hizalanmış işgörenler rollerini bilmekten ziyade kendilerini işlerine adanmışlardır.

Kabiliyet :

İşgörenler işleri yapmak için gereken yetenek, beceri ve bilgiye sahip olmalıdırlar. Güçlendirme yoluyla işgörenlerin yeteneklerinin artırılması sınırlıdır. Örneğin, ilkeli ve disiplinli çalışma yeteneğine ve alışkanlığına sahip olmayan bir kişiye bu melekelerin eğitim veya yetkilendirme (güçlendirme) yoluyla sağlanması çok zordur.

Karşılıklı Güven :

Burada ki kasıt işgörenlerin yönetime güvenmeleri gerektiği ve yönetimin de onlara güvendiğini hissetmeleridir. Karşılıklı güven güçlendirmenin amaçlarına ulaşmasında önemli bir faktördür.

Güçlendirmenin üç boyutu bu şekilde kısaca ele alındığında görülmektedir ki bunlar aynı zamanda güçlendirmenin koşulları arasındadır. Yani güçlendirmenin gerçekleşme derecesi bu koşulların ne ölçüde yerine getirildiğine bağlıdır denebilir. Koşulların biri veya birkaçında meydana gelecek aksaklık veya eksiklik güçlendirme çalışmalarının sakat doğmasına ve amaçlarına ulaşamamasına neden olabilecektir.

2.1.4. Etkili Güçlendirmeye Geçiş Yönetmek İçin Kullanılan Telafi Süreçler :

Etkili güçlendirmeye geçiş yönetmek için ayrıca telafi sistemlerine gerek vardır. Bunlara kısaca göz atalım:

Yukarıdan Aşağıya Güçlendirme :

Güçlendirilmemiş yöneticinin astlarını güçlendirmesinden söz edilemeyeceğine göre bu süreç direktörler veya yönetim kurulundan başlayarak departman şeflerine, takımlara ve fertlere doğru işlemelidir (Lorsch, 1995, s.107).

Kolaydan Zora Doğru Güçlendirme :

Kolay sorumlulukları önce devretmek, daha sonraya zor ve karmaşıkları bırakmak gerekir. Kolay olanlara öncelik sağlanması zaman tasarrufu sağlayacağı gibi

zor olanlara da kısmen olumlu bir zemin hazırlamış olacaktır. Bu sayede güçlendirilmesi çetin olan konuların çözümü hem kolaylaşmış olacak, hem de daha kısa zamanda halledilecektir.

Yönetim Komitelerinin Kullanımı :

Bunlar verilmiş güçlendirmenin miktarı konusunda bir nevi güvenlik sübabı rolünü oynamaktadırlar. Yönetim komiteleri güçlendirmenin ön hazırlıkları yapmak ve asıl güçlendirme çalışması yapacak olan kadrolara da uygun bir zemin hazırlamak gibi bir görev üstlenirler.

Bu üç süreçten hangisinin veya hangilerinin uygulanacağını seçimi ve sıralaması da ayrı bir sorundur. Bu sorunun çözümü yöneticilerin otoritesi, basireti ve sorun çözmedeki yeteneği yanında işletmenin yapısı, büyüklüğü, faaliyet alanı ve çalışanlarda oluşmuş organizasyon kültürü ile doğrudan ilgilidir.

2.2. Güçlendirme İçin Temel Koşullar

Personelin güçlendirilmesi için gerekli olan temel koşullar personelin yapısına, işletmenin durumuna ve faaliyet alanına, işverenin ve genel olarak işletmedeki “işletme ve organizasyon kültürü” ne bağlı olarak değişir. Ancak işletme ve personelin durumu ne olursa olsun “Katılım, Yenilik, Yeni Bilgi Girişi ve Güvenilirlik” temel şartlardır (Luthans, 1995, s.243).

Güçlendirmenin koşullarını farklı bir şekilde ele alan bu yazarın öne sürdüğü görüşler güçlendirmenin boyutları ile benzerlik göstermektedir. Her ne kadar “boyut” ve “koşul” kelimeleri sözlükte farklı anlamlar olarak görülse de Randolhp güçlendirmenin boyutlarını düzen, kabiliyet ve karşılıklı güven olarak ifade ederken Luthans; katılım, yenilik, bilgiye giriş ve güvenilirlik kavramlarını güçlendirmenin temel koşulları olarak kabul etmektedir. Burada karşılıklı güven veya güvenilirlik kavramlarının her iki yazar tarafından da ele alındığı ancak biri bu unsuru güçlendirmenin bir boyutu olarak görürken diğeri güçlendirmenin temel koşullarından biri olarak ifade etmektedir. Bu benzerlik veya karışıklık İngilizce işletme literatüründeki kavramlarla Türkçe işletme literatüründeki kavramların bire

bir eşitlenememesinden de kaynaklanabilir. Buna bir tercüme hatası demek mümkün değildir. Çünkü İngilizce bir kavram olan “empowerment” kelimesinin karşılığı Türkçe’de “güçlendirme” olarak ifade edilmesine rağmen ilk okunuşta İngilizce’deki anlamını vermemektedir. Genellikle kavramlar tek bir kelime ile ifade edildiği için başka dillerden alınan kavramları diğer bir dilde tek bir kelime ile ifade etmek mümkün olamamaktadır. Bu kural Türkçe de dahil olmak üzere tüm diller için geçerlidir denilebilir.

2.2.1. Katılım

Güçlendirme, çalışanların günlük çalışma proseslerini ve ilişkilerini geliştirmeyi arzuladıklarını varsayar. Firmaların çoğu bugün daha aktif nasıl bir katılım yapacaklarını ve bazı şeylerin nasıl gerçekleşeceğini çalışanlara öğretmenin aşırı derecede kullanışlı olduğunu güçlendirme eğitimleriyle keşfetmişlerdir.

Katılım, demokratik toplumların üzerinde durduğu en önemli kavramların başında gelmektedir. Katılım; alınan kararlara toplumun hem yabancı kalmaması, hem onların isteği doğrultusunda olması ve uygulamanın daha da kolay olmasını sağlamak gibi çok önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Ancak özellikle demokratik olmayan toplumlarda en çok rastlanan husus halkın veya işletmelerde çalışanların katılımcı bir karaktere sahip olmamalarıdır. Bu istek insanlarda olsa bile sorumluluktan kaçma, gelecekte doğabilecek sorunlardan dolayı zarar görmemeyi düşünme gibi faktörler ağır basmaktadır.

2.2.2. Yenilik

Güçlendirme yeniliği destekler, çünkü çalışanlar yeni fikirleri uygulamak ve karar almak için otoriteye sahip olmalıdır. Bu otorite yeni şeyleri yapmanın, yeni yollarını ortaya koyar. Yenilik getirmeyen güçlendirme eksiktir. Hatta yenilik getirmeyen bu tür çalışmalara güçlendirme demek hatalıdır.

Güçlendirmenin bizzat kendisi bir yeniliktir. Güçlendirilmemiş olmak bir eksikliği hatta eskiliği ve demodeliği ifade etmektedir. Güçlendirme her şeyden

önce girdiği organizasyonda güçlendirilmemiş alanlara veya konulara bir yenilik ve güç katar. Güçlendirme bir üstünlüğün ifadesidir. Yeni olan bir şey nasıl eski olan şeye karşı üstünse, güçlendirme de öyledir. Dolayısıyla güçlendirme beraberinde gerçek manada bir yeniliği de taşımak zorundadır. Eski durumdan farklı bir yapı meydana getirmeyen, içinde hiçbir değişiklik ve yenilik taşımayan çalışmalara güçlendirme demek mümkün değildir.

Çalışanlara karar almak için güçlendirilmiş olmalarını ve o kararın organizasyon için yararlı olmalarına rağmen onlar hem de sonuç için güvenilirliği ellerinde tutmalıdır. Amaç yetkilendirilmiş çalışanların hedef için çalışma ve birbirine karşı saygılı davranma ve karşılıklı güveni oluşturmaktır.

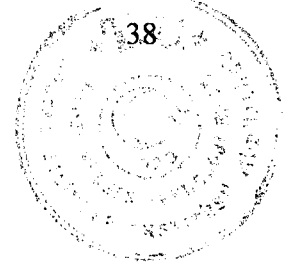
İşletme içinde güvenilirliğin sağlanmasında yönetimin tutarlı olması çok büyük önem taşımaktadır. Özellikle istikrarlı bir personel yönetimi uygulayamayan, personel sirkülasyonu yüksek olan işletmelerde güvenilirlik ve karşılıklı güvenin kurulması çok önemli bir problem teşkil etmektedir. Güven ortamının sağlanmasında en önemli görev işverenlere ve yöneticilere düşmektedir. Çünkü işçi-işveren ilişkilerinde işveren tarafı aynı zamanda güçlü tarafı temsil etmektedir. Güçlendirme çalışmaları işletmenin çalışanlarına verdiği önem konusunda ve güçlerin karşılıklı olarak dengelenmesinde önemli bir adımdır. Güçlendirme çalışmaları karşılıklı güven ortamının oluşması, çalışanların işlerine ve işyerlerine daha çok bağlanmaları, işlerin gerektiği gibi yapılmasının sağlanarak verimin yükseltilmesi gibi olumlu sonuçları beraberinde getirmesi ihtimali son derece yüksektir. Bunların sonucu olarak işletme çalışanlarla bir bütün haline gelecek, uzmanlaşma artacak, yeni işe alınanlarında uyum sağlayarak iş başında eğitimin gerçekleşebileceği bir organizasyon ve uzlaşma kültürü meydana gelecektir.

Sık sık reorganizasyon yapılan, işletme plan ve bütçelerinde revizyona gidilen, alınan kararların sonuçları beklenmeden yeni kararlar ve politikalar üretilmesi gibi istikrarsız yönetim anlayışlarının hakim olduğu işletmelerde güçlendirme çalışması yapmak ve karşılıklı güveni tesis etmek mümkün değildir.

2.3. Güçlendirmenin Uygulanabileceği Bir Çalışma Ortamının Özellikleri

Güçlendirmenin uygulanabilmesi için çalışma ortamının buna elverişli olması gerekir. Uygun bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için gerekli olan asgari koşulları aşağıdaki şekilde maddeler halinde sıralamak mümkündür (Dobbs, 1993,s.57):

- Problemler veya kısıtlar çözülebiliyor veya en azından çözülmesine çalışılıyorsa;
- Yaratıcılık ve keşif beklentisi varsa ve bunlar ödüllendiriliyorsa;
- Risk alma cesaretlendiriliyorsa;
- Seyrek başarısızlıklar öğrenme fırsatı olarak değerlendirilebiliyorsa;
- Üst ve birlikte çalışanlar problemleri çözmede işbirliği yapabiliyorlarsa;



- Çalışanın yeterli kaynaklara ulaşması mümkünse;
- Çalışan yeterli eğitimi alabiliyorsa.

Güçlendirmeyi anarşi veya kontrolün tamamen ortadan kalkması olarak düşünmemek gerekir. Daha doğrusu paylaşılan kontrol, paylaşılan sorumluluklar ve paylaşılan sahiplik olarak değerlendirmektir. Güçlendirme açık diyalog, paylaşılan amaç ve vizyon ile net olarak anlaşılabilen hedef ve öncelikleri baz alır.

2.4. Güçlendirmenin Uygulanması İçin Gereken Seviyeler

Güçlendirmenin uygulanabilmesi için diğer gerekli olan hususlardan biri de seviye faktörüdür. Güçlendirmeyi üç seviyede uygulanması gerektiğini önerile bilinir. Bunlar :

- *Kişilerin Düşünce Yapıları
- *Kişisel ve Grup İlişkileri
- *Kurumsal Yapı ve Politikalar

Bu tanımlamalara göre güçlendirme bu üç seviyeden birinde, birkaçında ve hepsinde birden uygulanması gerekebilir. Zaten bir sonraki seviye bir öncekini de kapsadığı için “Kurumsal Yapı ve Politikalar” düzeyindeki bir güçlendirme ilk iki seviyeyi de kapsamaktadır. En geniş haliyle güçlendirme işletmenin topyekün yeniden yapılanması içinde görülebilir. Ancak her yeniden yapılanma işletmelerde çalışanların güçlendirilmesi gibi bir çalışma alanını kapsamayabilir.

2.4.1. Kişilerin Düşünce Yapıları

Güçlendirmenin verimli olabilmesi için kişilerin düşünce yapıları ve seviyeleri önemlidir. Kişilerin düşünce yapıları ve seviyesi ancak bir takım soru sorma ve anket yöntemleri ile belirlenebilir. Kişilerin düşünce yapılarının anlaşılabilmesi için şu sorulara cevap aranmalıdır:

- Kişiler kurumda değişiklik gerçekleştirebilme yeteneklerini hissedebiliyorlar mı, yaratıcılık ve keşif kaynağı olarak kendilerini görebiliyorlar mı?
- Kendilerini dinliyorlar mı, yeni yollar arıyorlar mı?



Yukarıdaki soruların cevapları uygulanması gereken güçlendirmenin seviyesini belirlemede önemli bir faktör olacaktır.

2.4.2. Kişiler ve Grup İlişkileri

Güçlendirmenin seviyesinin belirlenmesinde kişi ve grup ilişkileri de önemli bir faktördür. Bu ilişkilerin seviyesi güçlendirmenin de seviyesini belirler. Bu seviyenin tespiti de aşağıdaki soruların cevaplarına bağlıdır:

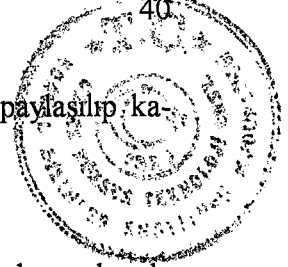
- Kişiler sorumluluk alarak, kendilerini yöneterek ve birbirleriyle sorumlu tutulabildikleri anlaşmalar yaparak çalışabiliyorlar mı?
- İşbirliği yapma, güven, iletişim, ortak problem çözümü, çatışma çözümü ve karşılıklı saygı becerileri var mı?
- Öğrenen bir takım yaratabilmeyi biliyorlar mı?
- Çalışanlar gruplar arasında informal (resmi olmayan) bağlantılar kurabiliyorlar mı, gruplar arası iletişim ve koordinasyonu sağlayabiliyorlar mı?

Bu soruların cevapları ne kadar doyurucu olursa güçlendirme de o kadar başarılı olur. Ancak çalışanlar arasında en zayıf olan husus kişisel ilişkiler ve kişi-grup ilişkileridir. Bu zayıf alan aynı zamanda işletme çalışanlarının da güçlendirilmesi için en çok ihtiyaç hissedilen alandır. Ancak çalışanların katılımcı olmamaları, çeşitli nedenlerden dolayı çekingen olmaları, işyerindeki çeşitli gruplaşmalar ve klikler güçlendirme çalışmalarının önündeki engeller olarak sayıla bilinir. Bu olumsuzlukların kırılması çalışanların sosyalitesinin yükseltilmesi, özgüvenlerinin artırılması ve işletme yönetiminin çalışanlar üzerinde oluşturacağı güvenle doğrudan alakalıdır.

2.4.3. Kurumsal Yapı ve Politikalar

Kurumsal yapının (organizasyonun) ve yönetimin uyguladığı işletme ve yönetim politikalarının seviyesi de güçlendirmenin seviyesinin belirlenmesinde önemli bir rol üstlenen üçüncü faktördür. Bu faktöründe iyi anlaşılması aşağıdaki soruların cevaplarına bağlıdır:

- Kişi ve takım güçlendirmeyi destekleyen politika ve prosedürler var mı?



- Kültür, misyon, değerler ve vizyon açık mı ve herkes tarafından paylaşıp kabul ediliyor mu?
- Çalışanlar politikaları nasıl etkileyebiliyorlar, etkileyebiliyorlar mı?
- Güvenlik ve adil davranış garanti altında mı?, insanlar kuruma bu anlamda güveniyorlar mı?

Bu sorulardan çıkan cevaplar işletmenin güçlendirme yolunda attığı adımların ne kadar kararlı olup olmadığını tespit etmede yardımcı olmaktadır. Çalışanlar arasında yapılacak çok geniş bir araştırma, anket veya gözlem sonuçları yapılacak çalışmalara ışık tutacaktır. Kurumsal yapı ve politikalar işletmelerin çok uzun, zahmetli ve maliyeti yüksek olan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan, sık sık değişmesi mümkün olmayan çalışmalardır. Dolayısıyla bu tür çalışmalar başlatılmadan önce kapsamlı bir ön çalışma aşamasından geçmek zorundadır.

2.5. Güçlendirmenin Gerçekleşebilmesi İçin Organizasyondaki Temel Unsurlar ve Aralarındaki Etkileşim

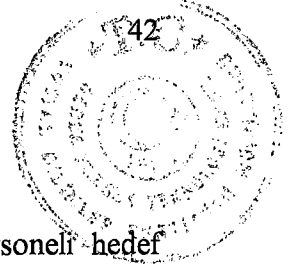
Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi organizasyondaki üç unsur arasındaki etkileşime bağlıdır: bunlar yönetici, güçlendirilecek personel ve organizasyonun kendisidir. Güçlendirilmesi gereken bu unsurlardan biri, ikisi veya üçü birden güçlendirilebilir. Organizasyonun güçlendirilmesi bir anlamda yöneticilerin ve personelin de güçlendirilmesini kapsayan geniş bir çalışmadır. Bu üç faktör arasında güçlendirilme seviyeleri açısından uyumlu olmaları gerekir. Farklı seviyelerdeki güçlendirme çalışmadaki uyumu bozar. Örneğin, çalışanların güçlendirilmesindeki seviye, yöneticilerin güçlendirilme seviyesinin üzerine çıkarılırsa burada ahenk ve çalışma barışı bozulur. Yöneticilerin yönetme erki zayıflar ve çalışanlar üzerindeki sevk ve idare kabiliyetleri etkisizleşir. Dolayısıyla bu faktörler arasındaki optimal güçlendirme aynı zamanda dengeleri de gözetmeği gerektirir. Bu çalışmalar işletmede her alanda kaliteyi artırır. Sonuç itibarıyla her üç seviyedeki güçlendirme neticesinde her safhada elde edilen kalitelerin toplamı "Toplam Kalite"yi belirler.

2.5.1. Güçlendirmede Yönetici Unsuru

Personelin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etki yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi üzerinde yönetimin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkabilir:

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma (problem çözme yaklaşımı) ortamı güçlendirmeyi etkiler;
- Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır;
- Organizasyonlarda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler;
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler;
- Personelin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri besleme (feedback) veren yönetici güçlendirmeyi etkiler;
- Misyon ve vizyon tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler;
- Yöneticiliğin “emir-komuta ve kontrol” yerine yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk (coaching) yapma” olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

Yukarıda sıralan yönetici ile ilgili özellikler yöneticinin güçlendirmesinde göz önüne alınan hususlardır. Güçlendirilen yönetici; personelin ve organizasyonun güçlendirilmesinde aktif rol almak suretiyle diğer alanlardaki güçlendirmenin başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurdur. Unutulmamalıdır ki yöneticilik bir iş, bir görev, bir meslek ve bir bilim olmanın yanında aynı zamanda bir sanattır. Yöneticiliğin iş, görev, meslek ve bilim olması eğitimle elde edilen hususlar olması yanında yöneticiliğin sanat yönünün eğitimle elde edilmesi mümkün değildir. Yöneticiliğin sanat yönü tamamen kişinin yetenekleri ile doğrudan ilgisi olup, eğitim ancak bu yeteneğin şekillenmesinde ve ilerletilmesinde rol oynamaktadır. Dolayısıyla yöneticinin güçlendirilme politikaları ile vasfının yükseltilmesi yeterli değildir. Yöneticinin kendisine verilen işleri yapacak bilgisi, görgüsü ve eğitimi yanında sanat manasında yeteneğinin de olması gerekmektedir.



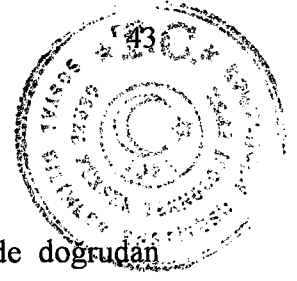
2.5.2. Güçlendirilecek Personel Sorunu

Güçlendirme kavramı organizasyonun alt kademelerindeki personeli hedef almaktadır. Buralarda çalışanlar arzu ettikleri süre ve derecede güçlendirme gerçekleşebilir. Yöneticileri öyle arzuladı veya söyledi diye bu personel birden kendilerini güçlendirilmiş hissetmeyecektir (Bowen and Lawer, 1995, s.73). Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için personele ait en azından şu hususları dikkate alınması gerekir:

- Personelin kendini iyi tanıması (kimdir, istekleri ve kariyer hedefleri nelerdir, kuvvetli-zayıf yönleri nelerdir) güçlendirmeyi etkiler;
- Personelin sürekli kendini geliştirme arzusu olması güçlendirmeyi etkiler;
- Değişime açık olan ve değişimi kolay kabul eden çalışanları güçlendirmek daha kolaydır;
- Kendine güven derecesi yüksek olan personeli güçlendirmek nispeten daha kolaydır;
- Personelin dinlenme ve feedback alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler;
- Aksiyona dönük olma güçlendirme üzerinde etkilidir.

Yukarıda anlatılanları özetlersek güçlendirmeye en çok ihtiyacı olan kesim yöneticiler dışındaki personeldir, çünkü yöneticiler az veya çok yetkilendirilmiş olmaları nedeniyle diğer personele nazaran güçlendirilmiş durumdadırlar. İşletmelerde alt personel ve orta kademe yöneticiler güçlendirme konusunun esas ilgi alanını oluşturmaktadırlar. Zira işletmenin topluca güçlendirilmesi (personel, yönetici, organizasyon, mali yapı ve donanımın güçlendirilmesi) konuları reorganizasyon veya toplam kalitenin yükseltilmesi olarak algılanmaktadır.

Güçlendirme konusu her ne kadar reorganizasyon ve toplam kalite yönetimi konularına yakın hatta benzer tarafları olsa bile, ilgi alanının odak noktasını yöneticiler dışındaki personelin çeşitli şekillerde güçlendirilerek verimli hale getirilmelerini sağlamaktır. Güçlendirme aynı zamanda verimi artırma politikalarından birisidir.



2.5.3. Organizasyon Unsuru

Organizasyonların yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu etki aşağıdaki şekillerde ortaya çıkabilir:

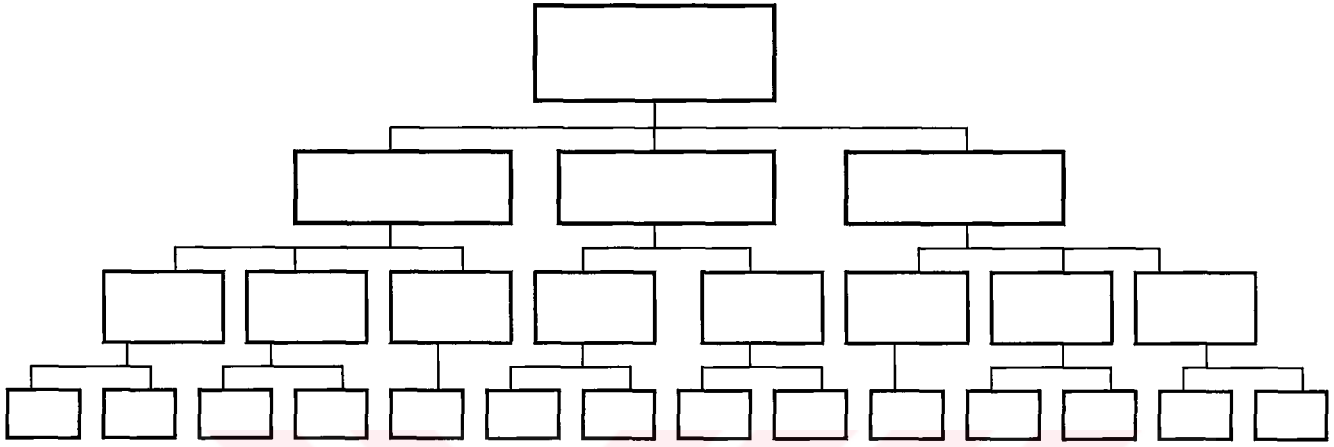
- Organizasyon yapısının basık (flat) olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- İş tanımları ve işleyiş prosedürlerini katılımcılığa imkan verecek tarzda tasarlanması güçlendirmeyi etkiler;
- Açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır;
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi daha da kuvvetlendirir (olumlu pekiştirici etkisi);
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin konulması güçlendirmeyi etkiler;
- Personelin sadece çalışma saatlerini değil fakat tüm kişiliğini ele almak güçlendirmeyi etkiler;
- Kaliteli personel bulma, temin ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir;

Bu üç unsurun (yönetici, personel ve organizasyon) varlığı halinde güçlendirme derecesini arttırmak mümkün olacaktır. Başka bir deyişle personelin yaptıkları işe bakış tarzları ve davranışları farklılaşmaya başlayacaktır. Güçlendirme derecesinin artması demek, personelin yaptıkları iş ile ilgili olarak amaçlarını belirlemeleri, karar vermeleri ve uygulamaları, organizasyon misyon ve vizyonu doğrultusunda sonuç üretmeye çalışmaları ve kendi kendilerine (self-control) veya takım üyelerinin birbirini kontrol etmeleri demektir. Bu açıdan bakılırsa, güçlendirme ile “iş zenginleştirme-job enrichment” arasındaki ilişki de görülebilir.

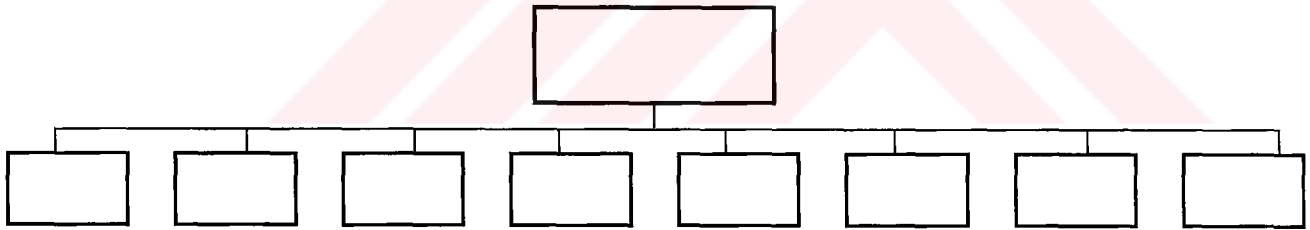
Güçlendirme, demokrasi ile yönetimin, işletmedeki adıdır. Dolayısıyla demokrasi ile yönetime geçiş ve sürdürmede karşılaşılan güçlükler ve sonuçlar ne ise, organizasyonlarda güçlendirme uygulamaları ile ilgili güçlüklerin de birbirine benzer olduğu söylenebilir (Werner, 1992, s.58).

Yönetim kademelerinin dikey olduğu ve keskin bir piramit şeklindeki organizasyonlarda (şakuli organizasyon yapısı) en alt personel aynı zamanda en

zayıf olan kesimdir. Kademelerin azaltılarak basık türde bir organizasyon yapısına geçilmesi ara yönetici sayısının da azaltılması demektir. Ara yönetim kademelerinin azalmasıyla beraber ortaya çıkan sahipsiz görev, yetki ve sorumluluklar özelliklerine göre üst yönetim ve çalışanlar arasında paylaşılır. Bu paylaşma sırasında çalışanlar yeni yetki ve sorumluluklar elde etmek suretiyle güçlendirilmiş olurlar.



Şekil 2.1. Şakuli Organizasyon Şeması
(Çalışanların Zayıf Olduğu İşletme Organizasyonu)



Şekil 2.2. Basık Organizasyon Şeması
(Çalışanların Zayıf Olmadığı İşletme Organizasyonu)

Bu durumda yalnızca görev ve sorumlulukları olan bazı personele aynı zamanda belirli ölçülerde yetki de verilecektir. Çalışanların doğrudan tepe yöneticisi ile çalışmaları durumunda görev alanı, sorumlulukları ve yetkileri de orantılı olarak artacaktır. Özellikle yetkileri artırılan personel güçlendirilmiş personeldir. Aynı şekilde basık organizasyon yapısına sahip işletmelerde personeli güçlendirilmiş bir yapının şemada da görülmesidir. Ancak örnek verilen basık organizasyon şeması çok eksterm niteliktedir. Hemen her işletmede ihtiyaca göre ara yöneticilerin olması işin işleyişi açısından bir gerekliliktir. Ara yöneticilerin olmadığı işletme tarzı



hemen hemen yok denecek kadar azdır. Ara yönetici ihtiyacını belirleyen en önemli faktör işletmenin büyüklüğü ve faaliyet alanıdır.

2.6. Genel Olarak Güçlendirmenin Aşamaları

Güçlendirmenin etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve sonuç alınabilmesi için altı temel aşamada belli şartların yerine getirilebilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki kısımlarda Tablo 2.1.'deki her bir güçlendirme aşaması, her bir metodun katılımcı takım çalışmasını elde etmede ne kadar başarılı olduğunu anlatmaktadır. Farklı güçlendirme yöntemlerinin etkinliği hakkındaki araştırma sonuçları organizasyonların katılımcı yönetim, çalışanların işe dahil edilmesi, güçlendirme ya da başka benzer kavramları uygulamaya koyup kaldırdıkları zaman niçin hayal kırıklığına uğradıklarını açıklamaya yardım etmektedir (Romig, 1998, s.254).

Genel olarak güçlendirmenin aşamaları aşağıda sıralanmıştır.

- 1- Çalışan Araştırmaları ve Odak Grupları Aşaması
- 2- Çalışan Tavsiyeleri Sistemi Aşaması
- 3- Kalite Çemberleri ve Problem Çözme Grupları Aşaması
- 4- Katılımcı Karar Verme Aşaması
- 5- Yarı Otonom Takımlar Aşaması
- 6- Otonom Takımlar Aşaması

Bu aşamalar güçlendirmenin seviyesini ve kalitesini de belirler. Bir önceki aşamanın bitmesi ile beraber ikinci aşama başlar. Bir aşamadaki eksiklik ve yanlışlıklar takip eden aşamanın zorlaşmasına neden olur.

2.6.1. Birinci Aşama: Çalışan Araştırmaları ve Odak Grupları

Birinci aşamada, organizasyonun yöneticileri tarafından çalışan araştırmaları ve odak grupları potansiyel yönetim hareketlerine karşı çalışanların fikirleri hakkında veri toplamak için kullanılır. Araştırmalar çoğunlukla yılda bir kere çalışanların yaklaşımları ve moral sorunları hakkında veri toplamak için kullanılır. Çalışanların işe dahil edilmesi ve güçlendirme tekniği olarak odak gruplarının



kullanılması reklamcılıktan alınmış bir fikirdir. Yeni bir ürün - mesela yeni bir pizza çeşidi - piyasaya sürmeye hazırlanırken reklamcılar bu ürünün potansiyel alıcılarıyla karşı karşıya gelirler. Potansiyel müşterilere ürünün nesini beğenip nesini beğenmediklerine dair bir dizi yapılandırılmış sorular sorulur. İş hayatında ve sanayide çalışanlar yeni maaş yapıları, iletişim yöntemleri ve iş dizaynları gibi konular hakkında teklif edilen değişikliklere tepkilerini belirtmeleri için bir araya getirilir.

Bunlar veri toplamak için iyi malzemelerken, çalışan araştırmaları ve odak grupları kendi başlarına daha iyi iş ya da organizasyon performansını sağlamazlar. Araştırmaların ve odak gruplarının etkinliklerini arttırmanın bir yolu sadece mesela organizasyondaki iletişim, yada bilişim hizmetleri konusundaki problemleri tanımlamaktan çok, araştırılan konu hakkındaki gruplara önerilerini sormaktır. Bu adım katılımcıya sorunları belirlemenin yanı sıra çözüm önerilerine de aldığı için katılımcıların güçlendirilmesini ilerletir (a.g.e., s.256).

2.6.2. İkinci Aşama: Çalışan Tavsiyeleri Sistemleri

Tavsiye sistemleri çalışanların işin herhangi bir yönünü ya da çalışma ortamını geliştirmek için fikirlerini sunmaları için dizayn edilmelidir. Ne yazık ki, bazen çoğu tavsiye sistemi etkisizdir. Bazen şirketler kişisel ya da grup önerilerini parasal ödüllerle bağlantılı hale getirmektedirler. Ancak araştırmalar gösteriyor ki, çalışanlara tavsiyeleri için ödeme yapmak iş sonuçları üzerine ya tamamen etkisizdir, ya da programın başlangıcındaki iki üç aylık dönemde etkilidir. Çoğu sistem tavsiyelere cevap vermede ve fikirlerini uygulamaya koymada yavaştır.

Tavsiye sistemini iyileştirmek için bir teknik, merkezi kurul yerine bireylerin önerilerini doğrudan yöneticiye ya da güçlendirme sahasından sorumlu bireylere sunmasıdır. Eğer herkes bütün işlevlerin amacını bilirse ve fikirlerini bu işlevin amaçlarını elde etme bağlamında sunarsa, yenilik engeli çabucak aşılacaktır (a.g.e., s.256).

Tablo 2.1. Güçlendirme Devamlılığı (a.g.e., s.255).

Düşük		→	→	Yüksek
<i>Güçlendirmenin Aşamaları</i>				
Çalışan Araştırmaları ve Odak Grupları	Çalışan Tavsiyeleri Sistemleri	Kalite Çemberleri ve Problem Çözme Grupları	Katılımcı Karar Verme	Yarı Otonom Takımlar
<i>Anahtar Özellikler</i>				
Yöneticiler ve İşçiler kendi fikirlerini sunarlar	Teklifler kabul edilir; yönetim karar verir	Özel problemleri çözmek için gruplar oluşturulur; yöneticiler son söz hakkı sahibidir	İşçiler ve yöneticiler kararlar üzerinde çalışır; yöneticiler son söz hakkı sahibidir	Kendini yöneten takım bütün kararları; bireysel takım üyeleri yönetim ve destek grupları arasındaki iletişimi sağlar
<i>Güçlendirme Çeşitleri</i>				
Problem belirleme	Problem çözümü teknikleri	Problemin analizi ve çözüm geliştirilmesi	Hedefin seçilmesi; planlanması; problemin çözülmesi	Hedefin seçilmesi; planlanması; işin yeniden dizaynı ve iş prosesinin geliştirilerek uygulanması



2.6.3. Üçüncü Aşama: Kalite Çemberleri ve Problem Çözme Grupları

1980'lerin başlarında Amerikan ve Avrupa sahnelerinde kalite çemberleri denilen yeni bir çalışanları güçlendirme biçimi ortaya çıktı. Bu Japonlardan alınmış pek çok yönetim tekniklerinden biriydi ve ilk sonuçların bazıları olumlu ve cesaret vericiydi.

Bir güçlendirme yöntemi olarak, kalite çemberleri istenilen etkileri gösterebilir (bazen). Kalite çemberlerinin başarısını engelleyen bir etken, açık tanımların ve standartların eksikliğidir. Kalite çemberleri ve diğer problem çözme grupları eğer bazı anahtar başarı etkenleri takip edilirse önemli değişiklikler meydana getirebilirler (a.g.e., s.257):

1. Yönetim KÇ' leri başlatır ve üzerinde çalışacakları sahayı ya da konuyu belirler;
2. Yöneticiler sorunları kendileri çözmek için yönetim KÇ' lerine katılır;
3. Bütün KÇ üyeleri eğitim alır, sadece KÇ kolaylaştırıcısı (facilitator) değil;
4. KÇ' nin ölçüsü 11 kişiden fazla olmaz.

2.6.4. Dördüncü Aşama: Katılımcı Karar Verme

Güçlendirmenin kullanılan dördüncü aşaması katılımcı karar vermedir. Bu yöntemde yöneticiler ya da müfettişler bir karar vermeden önce astlarına fikirlerini sorarlar. Tipik kararlar gurubun hangi amaçları takip edeceği ya da belirli bir problem için hangi çözümün uygulanacağı gibi konuları içerir. Bu tip karar vermenin anahtar özelliği son kararı yöneticinin ya da denetleyicinin vermesidir.

Denetleyicilerin ve çalışanların dahil edildiği ve artan verimlilikle sonuçlanan pek çok çalışma alanı vardır. Tablo 2.2 – katılımcı karar verme araştırma özeti- çalışanların katılımının önemli iş sonuçları verdiği alanların ve önemli bir olumlu etki yapmadığı ya da zararlı olduğu alanların bir listesini veriyor.

Tablo 2.2. Katılımcı Karar Vermede Araştırma Sonuçları (a.g.e., s.260).



Katılımcı Karar Vermenin En İyi Olduğu Fonksiyonlar	Katılımcı Karar Vermenin Kendi Kendine Etkif Olmadığı Fonksiyonlar
1.Yönetici veya denetleyicilerle yapılan toplantılarda veya gayri resmi görüşmelerde. 2.Yönetim tarafından başlatılmış geliştirmelerin nasıl uygulanacağına dair verilen tekliflerde. 3.Üretim veya iş birimi hedeflerinin tespitinde. 4.Bireylerin yaratıcı problem çözümünde onlara verilmiş özel hedeflerde. 5.Maliyetlerin indirilmesinin yolları aranırken. 6.Hedefe ulaşmanın ölçüm ve iletimin belirlerken. 7.İş yapmak için yeni planlar, süreçler geliştirirken. 8.Kaliteyi yükseltmek için yollar aranırken. 9.Bütçelerin geliştirilmesinde.	1.Tecrübesiz veya yeni elemanlarla. 2.Bireylerin iş kapasitelerindeki büyük farklarda işin el değıştirilmesindeki verilen son kararlarda. 3.Kısa dönemli iş gruplarında veya temsilci komitelerde.

Denetleyicilerin ve çalışanların dahil edildiğı ve artan verimlilikle sonuçlanan pek çok çalışma alanı vardır. Tablo 2.2. – katılımcı karar verme araştırma özeti- çalışanların katılımının önemli iş sonuçları verdiğı alanların ve önemli bir olumlu etki yapmadığı ya da zararlı olduğı alanların bir listesini veriyor.

İşçilerin kendilerini katılımı hissetmeleri için her karara katılmaları gerekmez. Bu da ima ediyor ki, organizasyon, yönetici ya da denetleyici, çalışanların katılım alanlarını seçebilirler. Başarı için başlıca şartlardan birisi çalışanın gurubun çalışma amacına yönelik önemli bir katkıda bulunduğunu hissetmesidir. Bu yüzden yöneticiler ya da denetleyiciler katılım için kaldıraç gücü yüksek ve işçilerin bilgisinin ve desteğinin hayati olduğı konuları seçmelidirler.

Belirli bir hedef koymaksızın çalışmayı geliştirmede çalışanların katılımı ve personel politikası koyma daha iyi verimlilikle sonuçlanmamaktadır. Katılımcı karar vermenin bir parçası olarak hedef koyma çok önemlidir. Her hangi bir katılım, eylemin bir parçası olarak hedef koyma üretkenliğini artırır. Bu yüzden problem çözme ya da çalışma sürecini geliştirmede spesifik hedeflerin koyulması katılımcı

karar verme ve bir bütün olarak güçlendirme süreci için başlıca bir standart olmalıdır.

Sadece temsilleri kullanmaktansa bütün çalışanları katılımcı programa dahil etmenin daha verimli olduğu keşfedilmiştir. Ancak bütün işçileri katılımcı güçlendirmenin her kısmına dahil etmek de gerekli değildir. Gurup üyeleri kısa süreli problem çözme guruplarına ya da kalite çemberlerine ayrılabilirler. Ancak haftalık iletişimde ya da toplantıda bütün çalışan gurubu, problemleri belirleme ve çözme, hedef koyma ve diğer çalışma gurubu yönetim işlevlerine katılma imkanını bulabilirler.

Çalışanlar katılımlarının sonuçlarının gerçekten kullanıldığını görürlerse katılma istekleri artar. Bunu akılda tutarak yöneticiler ya da denetleyiciler çalışanların katkıda bulunması için katılımın sonucunun kullanılacağından emin oldukları kararları seçmelidirler. Aşağıdakiler başarılı katılımcı karar vermenin araştırmaya dayalı ana hatlarıdır (a.g.e., s.261):

1. Denetleyici, toplantıları planlar, programını yapar ve yürütür. Takım üyeleri tarafından sunulan fikirleri dinlemede ve desteklemede dikkatli olur.
2. Denetleyici hangi çalışmayı geliştirme fikrinin izleneceği konusunda otoritesini saklı tutar.
3. Yöneticiler ya da denetleyiciler, katılımcı karar vermenin işlevlerinin araştırmanın olumlu sonuç verdiğini söylediğiyle aynı doğrultuda olduğundan emin olmalıdır.
4. Çalışanların kendilerini katılımcı hissetmeleri için her karar verme ve yönetim fonksiyonun katılmaları gerekmez.
5. Denetleyiciler ya da yöneticiler katılım için, kaldıraç gücü yüksek olan ve işçilerin bilgisinin ve desteğinin önemli olduğu alanları seçmelidirler.
6. Hedef koyma katılımın gerekli bir yönüdür.
7. Katılımcı bir programa bütün çalışanları dahil etmek sadece gönüllüleri ya da temsilcileri dahil etmekten daha verimlidir.
8. Çalışanların katkısı için, denetleyicilerin katılımın sonucunun kullanılacağından emin olacakları alanları seçin.

9. Direnici yöneticiler, kararlar ya da hedefler ilk olarak deneme temelinde uygulandığı zaman karar vermede çalışanların katılımını kullanmayı artıracaklardır.

Görüldüğü gibi katılımcı karar verme güçlendirme uygulamalarının bir temel unsurudur. Bazı yöneticiler ve denetleyiciler katılımcı karar vermeye karşı çıkarlar, ama bu direncin üstesinden gelinebilir. Direnici yöneticiler, kararlar ve amaçlar başlangıçta deneme ya da pilot temelinde uygulandığı zaman karar vermede çalışanların katılımını kullanmayı artıracaklardır. Araştırmaya dayalı ana hatları takip eden katılımcı karar verme kendini ispatlayabilir, çünkü sonuç itibari ile faydalı olmaktadır.

2.6.5. Beşinci Aşama: Yarı Otonom Takımlar

Kendi kendini yöneten bir takım genellikle işin bir parçasını tamamlamak için bir arada çalışmaları gereken 3 ila 15 kişiden oluşur. Yarı otonom ve otonom takımlar arasındaki fark, yarı otonom takımlardaki takım kolaylaştırıcısının varlığıdır. Kolaylaştırıcısının birincil rolü kendi kendini yöneten takımlar, üst yönetim ve destek gurupları arasında bir ara birim ve iletişim bağı sağlamaktır. Takım kolaylaştırıcısı değişik şekillerde isimlendirilebilir: takım danışmanı, takım lideri, koordinatör, hatta denetleyici. Bu kişiye ne denilirse denilsin bu rolle geleneksel denetleyicinin rolü arasındaki büyük bir fark vardır.

Takım kolaylaştırıcısı günlük kontrolü geleneksel denetleyicinin harcadığı zamandan daha az zaman harcar. Bu süre geleneksel denetleyicilerde günlük zamanın % 60'ı ile % 80'i arasında değişirken, takım kolaylaştırıcısı zamanın % 10'unu harcar. Takım ve takım üyesi bireyler günlük çalışma hedeflerinin konulması ve ölçülmesi, sorunların çözülmesi, yaptıkları işin kalitesinin ölçülmesi hatta takım üyelerinin eğitiminin düzenlenmesi gibi yönetim görevlerini devralmışlardır.

Takım kolaylaştırıcısı zamanını insanlarla ve takımın dışındaki kaynaklarla alakalı meseleleri dinleyerek ve anlayarak değerlendirir. O yöneticilerden, ürün sağlayıcılardan ve müşterilerden takıma doğru bilgi akışında bir kanaldır.

Kolaylaştırıcı aynı zamanda takımın denetleyicinin eski rolünü üstlendiği takım çalışmasının ve teknik ve idari işlerin nasıl yerine getirileceği konularında çalışanların eğitilip yetiştirilmesi konusuna dikkatini verir.

Takım kolaylaştırıcıları denetleyicilerden başka bir açıdan da farklıdır. Boş kalan ekstra zamanlarını dışa odaklanmış değil de yukarıya odaklanmış işler yapmak için değerlendirirler. Müşteri memnuniyetiyle sonuçlanan iş süreci gelişmelerini kolaylaştırır ya da katkıda bulunurlar.

Bütün diğer çalışma süreçleri gibi yönetim süreci de iyileştirilebilir ve yeniden düzenlenebilir. Süreç her zaman yönetici ya da denetleyici gibi resmi bir unvanı olan kişilerle birlikte işçileri de içermiştir. Kendi kendini yöneten takımların çalışmaları, çalışanları yönetim sürecinde daha aktif bir role teşvik eder.

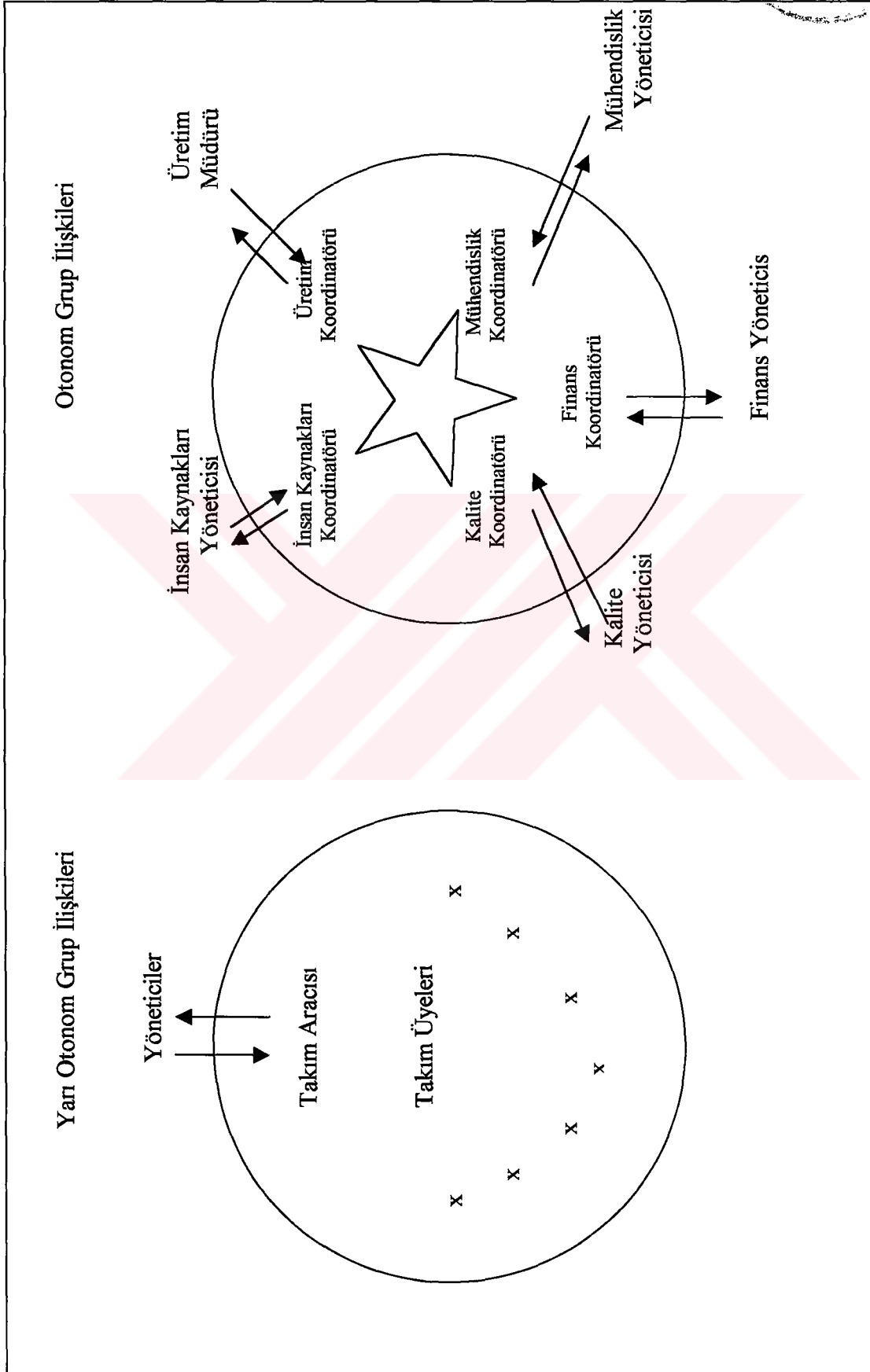
Başka bir önemli fark; katılımcı karar vermede işle, çalışma sahasıyla alakalı kararlarda işçilerin çeşitli ağırlıkları vardır. Genellikle denetleyicinin fikri bir işçininkinden daha ağır basar. Yarı otonom takımlarda takım kolaylaştırıcısının rolü çarpıcı bir şekilde farklıdır. Takım kararlarında takımın eşit bir üyesidir. Takım kararları bütün üyelerin yaratıcılığını ve işe dahil edilmesini gerektiren önemli kararlardır. Bu kararlar takımın uzlaşmasıyla alınır.

2.6.6. Altıncı Aşama: Otonom Takımlar

Güçlendirme skalasındaki son aşama, otonom takımlar, belki de en tartışmalı olanıdır. Otonom takımların ana ayırt edici özelliği denetleyicinin ya da takım kolaylaştırıcısının olmayışıdır. Tamamen otonom bir takımda işçiler yönetimin bir katkısı olmaksızın takım toplantılarını ve çalışma alanlarını yürütürler.

Pek çok üretim organizasyonu bu işi yapmak için yıldız modeli denilen bir yöntemi kullanırlar. Bu modelde genellikle denetleyicilerin üstlendiği beş ya da daha fazla rol takım üyeleri arasında paylaşılır. Bu rollerin örnekleri ya da yıldızdaki noktalar eğitim, kalite, finans ve maliyet kontrolü, insan kaynakları, üretim ve çalışma programı, çalışma süreci iyileştirmesi ve güvenlik gibi konuları

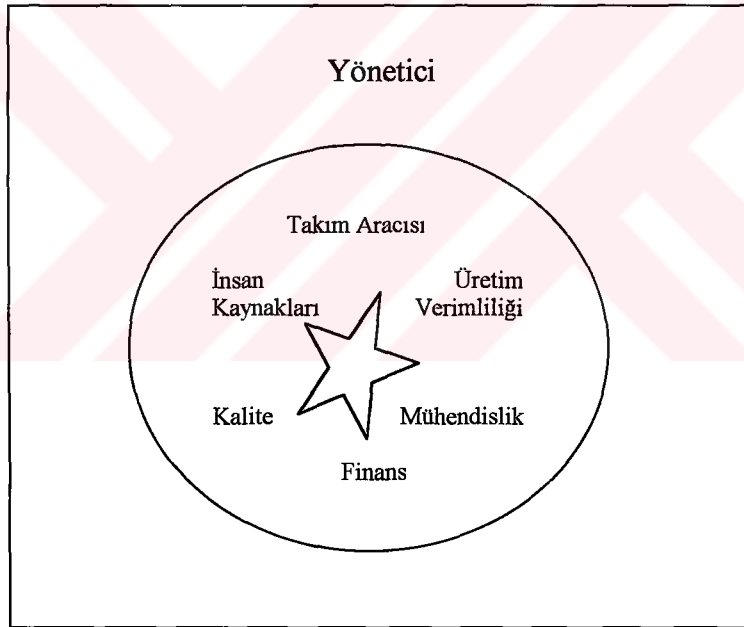
Şekil 2.3. Yarı Otonom ve Otonom Takımlarının Dış Çevrelerle İlişkilerinde Farklılıklar.



İçerir. Takımda bu rolleri alan bireyler koordinatörler, kolaylaştırıcılar ya da memurlar olarak nitelendirilirler. Şekil 2.3. yarı otonom takımların ve otonom takımların kendilerinin dışındaki dünyayla nasıl ilişkili olduklarını karşılaştırmaktadır.

Pek çok organizasyon takım kolaylaştırıcısının zamanını boşaltmak için yıldız modelinin değerini anlamıştır. Bu yüzden şimdilerde yarı otonom takımları olan organizasyonlar bile sınırlı yıldız modelleri kullanmakta, ama hala yönetim ara birimde takım kolaylaştırıcısı ve koordinatör rolü vardır. Şekil 2.4. de yıldız rollerinin, takım kolaylaştırıcısının takım dışındaki beş arabirim olduğu durumda nasıl genel olarak yarı otonom takımın sınırları içinde kaldığını göstermektedir.

Şekil 2.4. Yarı Otonom Yıldız.



Güçlendirme skalasının altı aşamasının güçlü ve zayıf yanları vardır. Ray Gumpert, Texas Yarı İletken enstrümanları dünya çapında eğitim ve organizasyonel gelişme yöneticisi, güçlendirmeyi geliştirmek için etkili bir yöntem uyguladı. Her TI alan yönetim takımı bu skalayı incelemeye ve bu sahanın o anki iş stratejilerini ve hedeflerini geliştirmeye en iyi uyan güçlendirme aşamasını seçmesi için teşvik edildi. Sonuç olarak, güçlendirme fazladan bir iş yapmak olarak görülmedi ve

Ray'in grubunun alan yöneticilerini yönlendirmektense desteklediği algılandı (a.g.e., s.268).

2.7. Güçlendirme Stratejileri

Çalışanların psikolojik olarak yeterli hale gelmeleri üzerinde yoğun olarak durulduğu için, güçlendirme biçimsel olmayan bir biçimde uygulanan bir yönetim tekniği olarak algılanmamalıdır. Güçlendirici bir yönetim anlayışında sadece biçimsel olmayan değil aynı zamanda biçimsel yollarla da örgüt geliştirmeye çalışılır. Güçlendirme planlı bir şekilde uygulanmalıdır. Güçlendirmenin planlı ve yapısallaştırılmış bir uygulaması için bazı stratejiler kullanılabilir. Bu stratejiler şu özellikleri taşımalıdır (Kinlaw, 1995, s.106):

- Güçlendirme stratejilerinin bizzat kendileri güçlendirme aracı oldukları için sayısız güçlendirme girişimlerinin ortaya çıkmasına öncülük ederler. Hem bireysel olarak hem de takım çalışması bu birey veya takımları güçlendirilmeden kullanılamaz.
- Bu stratejiler her düzeyde; bireysel, bireyler arası, takım ve örgüt düzeyinde güçlendirmenin gelişmesini desteklerler. Bunun için birey ve takımlarda yüksek derecede yetki olmalıdır. Birey, takım ve örgütler sahip oldukları yetkiyi performanslarına, çalışma yöntemlerine ve yaptıkları işe yansıtmalıdır.
- Güçlendirme stratejileri alt sistemlerde de kolayca geliştirilebilir ve örgütün iş anlayışıyla bütünleşebilirler. Bu alt sistemler, geri besleme, bilgi sistemi, yenilikçi kontrol sistemleri, ödül sistemleri gibi biçimsel sistemler haline getirilebilirler.

Kinlaw'a göre bu üç temel özelliği üç stratejiyle sağlayabiliriz: Geri besleme, takım kurma ve geliştirme, öğrenme. Bu üç stratejiyi tek tek inceleyelim.

2.7.1. Geri Besleme

Geri besleme sistem yaklaşımının özelliklerinden olup sistemin dengesini ve ayarlarını düzenlemeye yarar. Geri besleme yoluyla sistemin işleyişi hakkında bilgi

elde edilerek, bu bilgiler ışığında iyi ve kötü yanları, işleyişi, girdi ve çıktılar gibi pek çok konuda bilgi sahibi olunabilir (Wells, 1993, s.72).

Geri besleme, hem birey hem de takımların bilinçli olmalarını sağlar. İyi bir güçlendirme, çalışanların bilinç düzeyleriyle yakından ilgilidir. Bilinçli olma durumunun güçlendirme uygulamalarının etkinliğini artıracakı açıktır. Çalışanların bilinçli olmaları demek tam bilgiyle çalışmaları ve neyi, niçin yaptıklarının farkında olmaları demektir (a.g.e.). Bilinçli üretim mal ve hizmetin kalitesine, müşteri tatminine ve örgütsel etkinliğe yansır. Bilincin hakim olduğu örgütlerde her düzeydeki kişi ve takımlar ortaya konulan mal ve hizmetle ilgili bilgiler, mal ve hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi konularda bilgi verilir (Kinlaw, 1995, s.107).

Geri beslemeye etki iki şekilde olur. Birincisi geri besleme geliştirme ve sürdürmeyi ortaklaşa bir yöntemle yapmaktır. İkincisi ise, geri beslemeyi kullanacaklara performanslarını geliştirmek için bilgiyi kendi yollarınca yorumlama ve uygulama özgürlüğü tanınmasıdır. Takım çalışması göz önünde bulundurulduğu zaman en uygun geri besleme yolu bütün takım üyelerinin uzlaştığı yöntemdir (a.g.e., s.109).

Etkin bir güçlendirme için gerekli geri beslemenin yapılandırılmış olması gerekir. Yapılandırılmış bir geri beslemede dört önemli özellik vardır (Wells, 1993, s.73):

- Somut ve açık;
- Sınırlandırılmış;
- Zamanında ve yerinde;
- 360 derecelik bir kapsamda olması gerekir.

Daha önce de belirtildiği gibi güçlendirmede en önemli amaç performans geliştirmeye yardımcı olmaktır. Bu açıdan geri besleme ile güçlendirme aynı amaca yöneliktir. Geri besleme ile sağlanan bilgilerin performans geliştirmede kullanılabilmesi için açık, anlaşılır ve uygulanabilir olması gerekir. Örgütsel

düzeyine bakılmaksızın çalışanların işlerindeki performans ve örgütsel strateji ile ilgili bilgiyi anlamaları ve bilmeleri lazımdır (Rao vd., 1996, s.487).



Geri beslemeden elde edilecek faydanın artırılması için geri besleme yapan ile geri besleme yapılan kişinin aynı değişken üzerinde durmaları lazımdır. Bunu sağlamak için ise iki tarafında değişkenler ve beklentiler konusunda aynı fikirde olmaları ve bunu önceden belirlemeleri faydalı olacaktır. Geri besleme ile sağlanan bilgilerin akışının sınırlandırılması önemli bir şarttır. Çok fazla bilgi akışı karışıklıklara ve zaman kaybına neden olabilmektedir. Bilgi akışının sınırlandırılması uygulamayı kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olacaktır.

Geri besleme için en uygun zaman ve yer önceden üzerinde uzlaşılan yer ve zamandır. Geri besleme yüz yüze olacağı gibi iş bittikten sonra cevap kağıdı şeklinde de olabilir. Yine belli aralıklarla haftalık, aylık gibi geri beslemeyi yapmak mümkündür.

Geri beslemenin sağlıklı olması çok farklı yönlerden değerlendirmekle mümkündür. Sadece bir üstün değerlemesi ve geri besleme yapması yerine eş düzeyliler, astlar ve müşterilerin yapacağı değerlendirme ve geri besleme farklı bakış açılarını yansıtacaktır. Farklı kanallardan sağlanacak geri besleme bilgisi hem daha objektif hem de daha kapsamlı olacaktır.

2.7.2. Takım Kurma ve Geliştirme

Günümüzde rekabetçi ekonomi ve çevre şartları takım çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Müşteri istek ve beklentilerine kısa sürede cevap verebilmek, kaliteyi artırmak takım çalışmasıyla daha kolay olmaktadır. Bu amaçla çok sayıda örgüt takım çalışmasını başlatmıştır. Geleneksel örgütlerde güçlendirilmiş takımlardan oluşan örgütler arasındaki fark Tablo 2.3.' de görülmektedir.

Takıma dayalı örgütsel yapı güçlendirmenin en önemli köşe taşlarından birisidir. Takıma dayalı örgütlerde hiyerarşik örgütlerin aksine daha yalın bir örgütsel yapı mevcuttur. İşler dar bir çerçevede ele alınmak yerine, sürecin

tamamını kapsar. Liderlik zorlayıcı ve otoriter bir tarzdan kolaylaştırıcı bir tarza dönüşür (Kolarik, 1995, s.801).

Tablo 2.3. Geleneksel Örgütlerle Takıma Dayalı Örgütler Arasındaki Temel Farklılıklar (a.g.e.)

Element	Geleneksel Örgüt	Takıma Dayalı Örgüt
1. Örgütsel Yapı	Katmanlı/Bireysel	Basık / Takım
2. İş Tasarımı	Dar Tek Görev	Tüm Süreç / Çok Görev
3. Yönetim Rolü	Kontrol	Koçluk / Kolaylaştırma
4. Liderlik	Yukarıdan Aşağıya	Takımla Paylaşma
5. Bilgi Akışı	Kontrollü /Sınıflandırılmış	Açık / Paylaşılmış
6. Ödüller	Bireysel / Kıdem	Takıma / Beceriye Dayalı
7. İş süreci	Yönetici planlar, kontrol eder, süreci iyileştirir	Takımlar planlar, kontrol eder, süreci iyileştirir

Güçlendirme stratejilerin en açığı takım kurma ve geliştirmedir. Bir güçlendirme stratejisi üstün takımların kurulması aşamalarını şöyle sıralayabiliriz (Kinlaw, 1995, s.115):

- Fırsatların tespiti;
- Takımın anlamının belirlenmesi;
- Takım geliştirmek için örgütsel desteğin sağlanması;
- Bireylerin takım geliştirmek için gerekli yeteneklerle donatılması.

Takım kurma ve geliştirmede birinci unsur fırsatların tespiti iken ikinci unsur oluşturulacak takımın anlamının belirlenmesidir. Kişilerin ne yapmayı amaçladıklarını bilmeleri takım kurma ve geliştirmenin etkin bir güçlendirme stratejisi olmasını sağlar (O'Brein and Walley, 1994, s.152).

Üstün takımların sahip oldukları özelliklerden birisi özel bir sonucu başarmaktır. Takımlar insan kaynaklarını maksimum düzeyde kullanarak üstün

hizmetler ve ürünler ortaya çıkarılır. Performansı sürekli artırmak takımın amaçlarındandır. Bunları yaparken ortaya çıkabilecek aksaklıklar çok önemsenmez.

Üstün performans takımları arasında duygu alış verişi yüksektir. Sadakat, kıvanç, bağlılık ve güven takım üyeleri arasında güçlüdür. Duygusal yönden birbirlerine yakın ve kaynaşmamış takım üyeleri takım işleyişini kolaylaştırarak üst düzeyde performans ve sonuçlara ulaşırlar (a.g.e., s.155).

Takımlar ve takım çalışması örgütlerin etkin özellikleri haline gelmeleri isteniyorsa bazı değişikliklere gidilmesi gerekecektir. Bireylerin eğitilmesi gibi mikro düzeydeki çalışmaların takım kurma ve geliştirme stratejisi olarak yetersiz kalacağı açıktır. Takım ve geliştirme makro düzeyde örgütsel değişiklikleri de gerektirmektedir. Kinlaw'a göre bu makro değişikliklerin özellikleri şöyledir (Kinlaw, 1995, s.117):

- Planlanmış bir iş kümesi;
- Örgütün tamamına yoğunlaşmak;
- Bütün planlama ve karar verme işlerinde takım çalışması yapmak;
- Örgütteki bütün davranışların yorumlanmasında takım çalışması ve takım geliştirmeyi bir standart haline getirmek.

Makro düzeyde gerçekleştirilecek bazı değişiklikleri yine aynı yazara göre başlıca şu şekilde sıralayabiliriz (a.g.e.)

- Yöneticiler takım üyesi ve lider olarak birer model olmalı;
- Stratejik planlama tüm takımı ile gerçekleştirilmeli;
- Örgütsel araştırmalar takım sorumluluğunu vurgulamak şeklinde düzenlenir;
- Takım merkezli çalışma sürekli artan bir normdur;
- Seçim ve terfi yöntemleri takım merkezlidir;
- Ödül sistemleri takım performansına göredir.

Takım kurma ve geliştirme çalışması, güçlendirme çalışmalarının beyni ve stratejik merkezidir. İyi bir güçlendirme çalışması haliyle iyi bir takım kurma ve geliştirme çalışmasının başarılmasına bağlıdır.

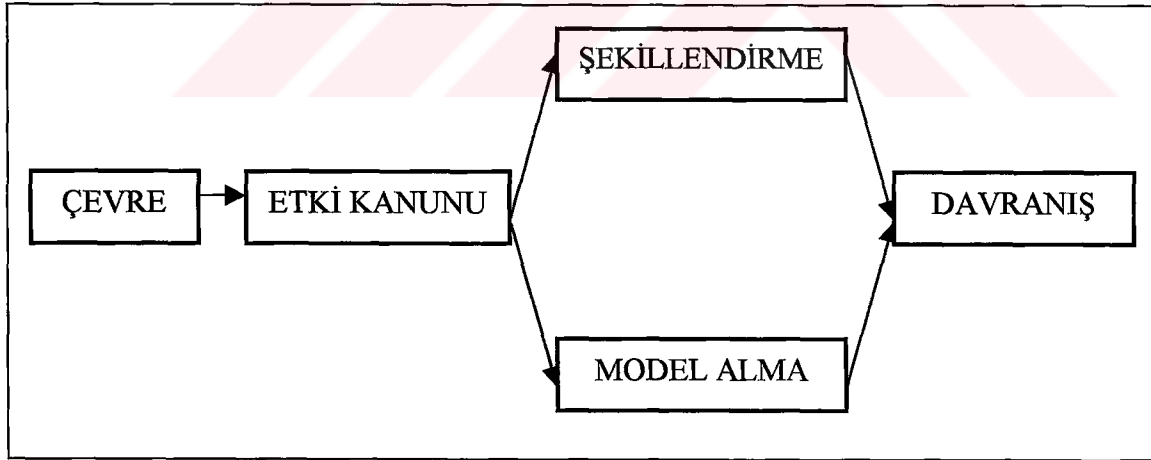
2.7.3. Öğrenme

Günümüzde öğrenen örgütler kavramı sıkça tartışılmaktadır. Öğrenen örgütler; sistem yaklaşımı, kişisel ustalık, öğrenmeye yatkın bir zihin, paylaşılmış vizyon ve takım öğrenmesinden oluşur (Walker, 1993, s.218).

Tamamen güçlendirilmiş örgütte bir bireylerin daha fazla yeterli oldukları ve bu yeterlilikleri de örgüt için kullandıkları söylenebilir. Böylece bir ortamda kişiler daha kolay ilişki kurarlar ve bu ilişkiler yoluyla birbirlerinden daha fazla öğrenirler. Öğrenme güçlendirirken güçlendirme de öğrenme için uyarır. Bu bağlantılı işlemin amacı, örgütün iç ve dış çevredeki değişikliklere uyum için kapasitesini geliştirmektir.

İnsan davranışlarının tümü öğrenilmiş davranışlardır. Deneyimler sonucu davranışlarda görülen kalıcı değişiklikleri öğrenme olarak tanımlamak mümkündür (Robbins, 1994, s.32). Öğrenme süreci Şekil 2.5.' de görünmektedir.

Şekil 2.5. Öğrenme Süreci

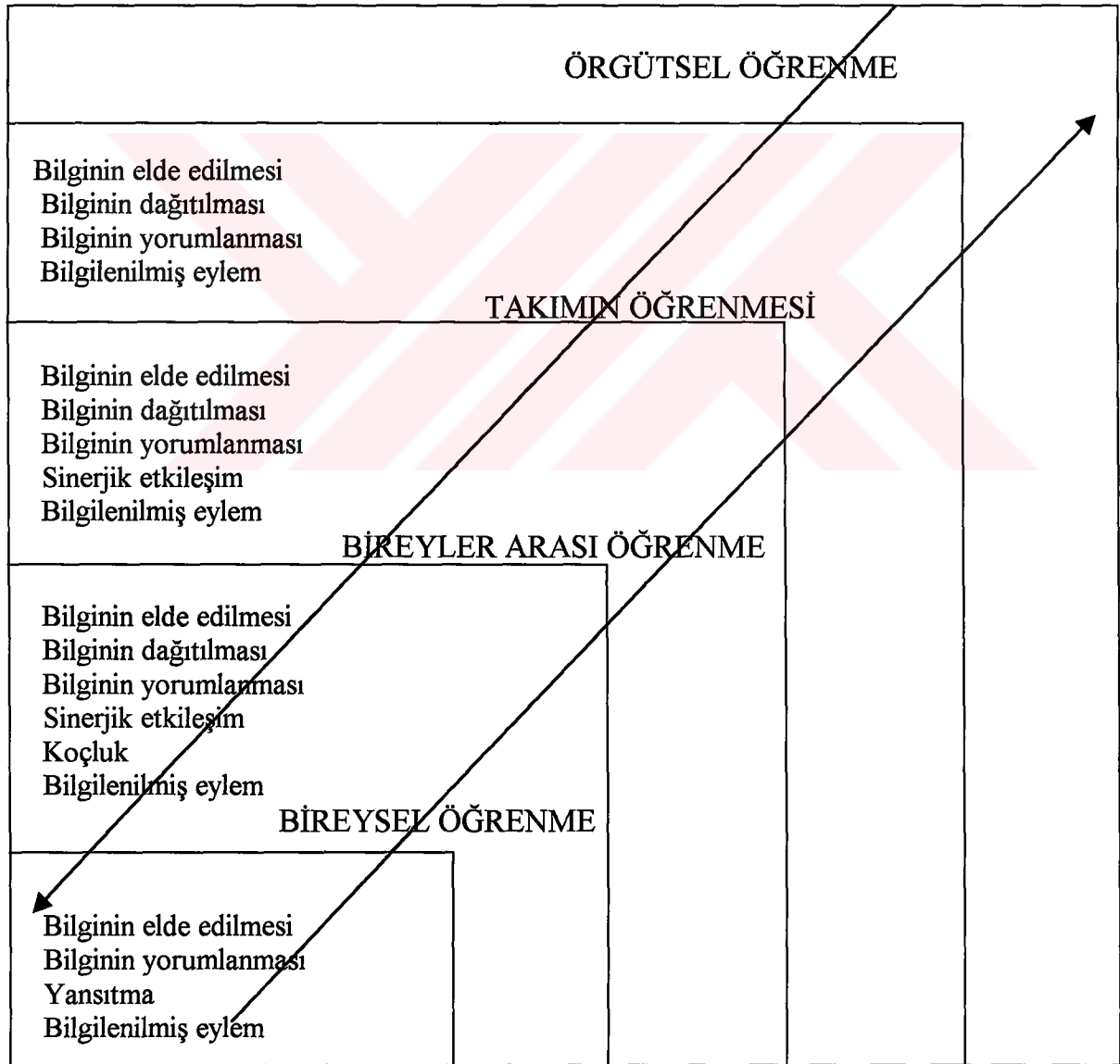


Öğrenme dört düzeyde gerçekleşir:

- * Bireysel,
- * Bireyler arası,
- * Takım düzeyinde
- * Tüm örgüt düzeyinde.

Bu dört düzey öğrenme birbirleriyle ilişkili ve birbirlerine bağlıdır. Bireysel düzeyden örgütsel düzeye giderken bir bireyin öğrendikleri, iletişimin kalitesini ve diğer bireylerle birebir ilişkilerinde başarının kalitesini etkilediği açıktır. Bireylerin kendi kendilerine ve diğer bireylerden öğrendikleri çalışma gruplarının ve takımlardan öğrendikleri de örgütteki öğrenmeyi etkiler. Öğrenme için örgütsel bir strateji, tüm düzeylerde öğrenmeyi göstermeli ve her düzeyde öğrenmeyi geliştirecek yolları üretmelidir. Aşağıdaki Şekil 2.6.'da bu dört düzey ve aralarındaki ilişki görülmektedir.

Şekil 2.6. Öğrenme Düzeyleri ve Aralarındaki İlişki (Kinlaw, 1995, s.121)



Öğrenme düzeyleri ile ilgili şu ilkeleri hatırlatmakta yarar vardır:

- Öğrenme düzeyleri birbirleriyle ilişkili ve bağımlıdır;
- Bütün düzeyler ortak öğeleri paylaşırlar;
- Her düzeyin o düzeydeki öğrenmeyi hızlandıran ve o düzeye özgü özel öğeleri vardır.

Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme diğer öğrenme düzeylerini de kapsar. Örneğin öğrenme diğer alt öğrenme düzeylerinin toplamından daha fazladır. Örgütteki bilgi üretilmesi, yorumlanması ve örgütün hareketi diğer düzeylerin toplamını geçer.

Takımın Öğrenmesi

Takımlar, bireylerin bilgi, beceri ve tecrübe açısından yapabileceklerinden daha fazlasını ve daha iyisini yaparlar. Karar alma, problem çözme ve yeni fikir üretme gibi konularda takımların performansı bireylerin toplamından fazladır.

Bireyler Arası Öğrenme

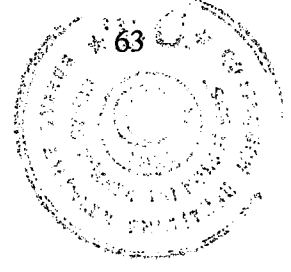
Bireyler arası öğrenme bir takım ortamında gerçekleşir. İki kişinin işbirliği yaptığı herhangi bir ortamda bireyler arası öğrenme gerçekleşir. Bireyler arası öğrenmeyi takımın öğrenmesinden ayıran özellik koçluktur. (Koç, İngilizce'deki Coach kelimesidir. Lider anlamındadır.) Koçlu takımın öğrenmesinde gerekli değildir.

Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenmede diğer düzeylerdeki öğrenme yanında bir de yansıtma vardır. Bu öğe, bireylerin bilgi ve fikirlerini bütünleştirmesine ve yeni fikirler oluşturmaya yardım eder.

Bütün öğrenme düzeylerinde bazı davranışlar vardır. Bu davranışlar öğrenme için önemli olduğundan başlıklar halinde sıralamak faydalı olacaktır (a.g.e., s.124):

- Örgütsel öğrenmedeki temel öğelerin güçlendirilmesi;
- Engellerin kaldırılması;



- Öğrenme için örgütsel norm oluşturulması;
- Bireysel öğrenme için ustalıklar oluşturulması;
- Takım öğrenme potansiyelini kullanmak.

Öğrenme ister birey düzeyinde olsun, isterse en geniş haliyle örgüt düzeyinde olsun, güçlendirme çalışmalarının verimli olabilmesi için en gerekli unsur eğitim ve bunun sonucu olarak öğrenmedir. Mutlaka en geniş haliyle örgüt düzeyinde öğrenme en çok istenen durumdur.

2.8. Güçlendirmeyi Kolaylaştıran ve Etkileyen Etkenler

Yüksek katılım sistemleri kavramlarını geliştirerek, altı çalışma birimi sosyal yapısal karaktersizliğinin güçlendirmeyi kolaylaştıran çalışma bağlamı oluşturmaktadır (Spreitzer, 1995, s.486):

- Rol belirsizliğinin az olması;
- Kontrol sahası geniş bir patronun altında çalışmak;
- Sosyo-politik destek;
- Bilgiye erişim;
- Kaynaklara erişim;
- Katılımcı birim atmosferi.

Rol Belirsizliği

Birey diğerlerinin kendisinden ne yapmasını beklediklerinden emin olmadığı zaman rol belirsizliği ortaya çıkar. Rol teorisine göre, yönetimin uygun rehberlik ve yönlendirmeyi sağlayabilmesi ve nihai olarak da alt kademedekileri yaptıklarından sorumlu tutabilmesi için resmi organizasyon yapısındaki her bir rolün sorumlulukları açık olmalıdır (Rizzo v.d., 1970, s.150). Eğer insanlar yetkilerinin derecesini ve kendilerinden neler beklendiğini bilmezlerse harekete geçmekte tereddüt ederler ve aradaki farkı görmekten aciz kalırlar (Sawyer, 1992, s.130).

İlave olarak karar otoritesinin sınırları açık olmalıdır ki, bireyler rol belirsizliği altında alınmış kararların potansiyel tepkilerinden korkmaktansa, aldıkları kararlarından emin olmalıdırlar (Conger and Kanungo, 1988, s.471). Daha



açık olarak, belirgin görev gereklilikleri ve az seviyedeki belirsizlik, yeterlilik hissiyle bağlantılı görünmektedir, çünkü bireyler neyin yapılması gerektiğini anlarlar.

Bireyler ancak organizasyondaki rollerini anladıkları zaman bu roller kişisel anlamlar kazanırlar. Bu yüzden, rol belirsizliğinin düşük asli motivasyonla bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireyler ancak organizasyondaki rollerini anladıkları zaman bu roller kişisel anlamlar kazanırlar. İşlerinde yüksek seviyede rol belirsizliği yaşayan bireyler daha az rol belirsizliği yaşayan bireylere göre daha az güçlendirildiklerini belirtmektedir. Bu yüzden, rol belirsizliğinin güçlendirme bilincine bir kısıtlama olduğu öne sürülmektedir.

Kontrolün Kapsama Alanı

Kontrolün kapsama sahası bir yönetici tarafından denetlenen insan sayısını gösterir. Dar kapsama alanları alt kademedekilerinden daha yakından kontrol edilmesine izin verir çünkü denetleyicilerin izleyeceği daha az çalışan vardır. Buna karşın, geniş kapsama sahası bilgiyi işleme limitlerinden dolayı alt kademedekilerin kararlarını izlemeyi zorlaştırır (Hill and Hoskisson, 1987, s.331).

Dar kontrol sahaları merkezi karar verme ile bağlantılıdır. Merkezilikten arındırılmış kontrol alt kademedekilere sorumluluk sahalarında karar verebileceklerini hissettirir. Merkezilikten arındırılmış kontrol aynı zamanda çalışanların organizasyonlarının işlerine katıldıklarını hissettirir ve bir şeyleri etkileyebildikleri hissini artırır (Martinko and Gardner, 1982, s.195).

Daha önceki araştırma göstermiştir ki, mikro yönetim koşullarına uyan şartlar altında ya da denetleyicinin dar kapsamlı kontrol sahasında ya da her ikisinin bir arada bulunduğu ortamda çalışan işçiler yönetimin kabiliyetlerine ve becerilerine güvenmediğini hissetme eğilimindedirler. Bu hisler kişisel yetersizlik düşüncesini netice vermektedir (Lawler, 1992, s.42). Ayrıca, dar kapsama sahası olan denetleyicilerin altında çalışan bireyler geniş kapsama alanı altında çalışanlara göre daha az özünden motivasyonludur. Çünkü çalışma davranışlarını büyük bölümünü patronları belirlemektedir. Bu yüzden, geniş kapsamlı denetleyici sahasının alt kademedekilerin güçlendirme bilinçlerini kolaylaştırdığı öne sürülmektedir (a.g.e.).

Kontrol sahası geniş olan bir patronun altında çalışan bireyler kontrol sahası dar olan bir patronun altında çalışanlara göre daha fazla güçlendirildiklerini belirtmektedirler (Spreitzer, 1995, s.488).

Sosyo-Politik Destek

Sosyo-politik destek organizasyonun ilgili bölgesi tarafından onaylanma ya da tasdik edilme ya da organizasyonun seçmenleri tarafından verilen meşruiyet olarak tanımlanır ve bu tipik olarak organizasyon ağına üyelikten kazanılır (Kanter, 1983, s.11).

Sosyal ağlar üyelerine işin yapılması için kilit yolları temin ederek organizasyonun sosyal ürününü belirler. İlgili destek ağları bireyin patronunu, akranlarını, astlarını ve çalışma grubunun üyelerini içine alır. Destek ağlarına üye olmak kilit organizasyon bölgeleri arasındaki sosyal mübadeleyi artırır ve bu yolla kişisel güç hissini artırır (Crozier, 1964, s. 21).

Bu kişisel güç artan hür irade ve etki hisleriyle gösterilebilir. Tersine, anahtar bölgeden gelen desteğin olmaması düşük yeterlilik hissine sebep olur. Walton (1985) organizasyonel desteğin öneminin, özellikle karşılıklı güvenin, organizasyon içindeki tahakkümü ortadan kaldırıldığını öne sürmektedir.

Westley (1990) güçlendirilmiş yöneticilerin çalışanlarıyla ve patronlarıyla stratejik konuşmalar yaptığını keşfetmiştir. Vogt ve Murrell (1990) birbirine bağımlılığın ve işbirliğinin bireysel güçlendirmeyi artırdığını öne sürmekte ve bir organizasyon bağlamında güçlendirmeyi yaratmak için “yardımlaşma ağlarını savunmaktadır. Böylece, sosyo-politik desteğin güçlendirme bilincini kolaylaştırdığı öne sürülmektedir.

Kilit organizasyon bölgelerinden yüksek destek aldıklarını algılayan bireyler desteklerinin az olduğunu algılayan bireylerden daha fazla güçlendiklerini belirtmektedir (Spreitzer, 1995, s.488).

Bilgiye Erişim

Bilgiye erişim ile güçlendirme arasındaki ilişkiye destek akademik ve uygulayıcı literatürde bol miktarda bulunmaktadır. Kanter organizasyonların güçlendirici olması için “daha fazla bilgiyi daha fazla insan daha fazla seviyede daha fazla aygıtla erişilebilir klimaları gerektiğini öne sürmektedir (Kanter, 1986, s.5). Bu bilgiler iş akışı, üretkenlik, dış çevre ve rekabet firma stratejisi hakkındaki verileri içerebilir. Organizasyonel bilgiye erişim bireylerin “büyük resim”i görmelerini ve organizasyonun eylemlerindeki rollerini anlamaları için alternatif çerçeveler geliştirmelerini sağlar. Bireylerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için kendi çalışma birimlerinin amaçlarını ve kendi çalışmalarının bu amaca nasıl yardımcı olabileceğini anlamaları gerekir.

Sosyal biliş teorisi bilgiye erişimin öz-faydalı (self efficacy) kolaylaştıracakını öne sürer. Bilgiye erişim aynı zamanda fikir oluşturmayı kolaylaştırır ki, bu özellikle aşırı belirsizlik zamanlarında önemlidir (Gist and Mitchell, 1992, s.183). Organizasyonun vizyonu hakkındaki bilgi önemlidir, çünkü bir anlam ve amaç hissi yaratmaya yardımcı olur ve bireyin organizasyonun amaçları ve misyonuyla aynı doğrultuda karar verme ve kararları etkileme becerisini arttırır.

Nonaka’ya (1988) göre seviyeler ve işlevler arasında bilginin serbestçe paylaşılması bireysel otonominin önemli bir bileşenidir. Block (1987) güçlendirici bir çevre yaratmak için yöneticilerin bilginin organizasyon içinde akmasını garanti altına almaları gerektiğini ileri sürmektedir. Böylece, organizasyonel bilgi güçlendirme bilincini kolaylaştıracaktır (Spreitzer, 1995, s.489).

Bilgiye erişim seviyelerinin yüksek olduğunu algılayan bireyler bilgiye daha az erişimi olduğunu düşünenlere göre daha fazla güçlendirildiklerini belirtmektedir (Spreitzer, 1995, s.489).

Kaynaklara Erişim

Kanter’in tabiriyle “organizasyonun kaynaklarına daha fazla erişim demek daha küçük iş birimlerinde çalışan daha genel yöneticiler, kendi bütçesi olan daha fazla proje ekipleri ve insanların sorunları çözmek için işletebilecekleri daha fazla tahsis edilmemiş özel kaynak havuzları demektir (Spreitzer, 1995, s.489). Kısacası

insanların bir şeyler yapmak için ihtiyaç duydukları şeyleri kullanmalarını kolaylaştırmak demektir. Fonlar, materyal, yer ve zaman kaynaklara örnek olabilir.

Önemli organizasyonel kaynaklara erişim eksikliği çaresizliğe bağımlılığa katkıda bulunur. Kaynaklara erişim bireyin öz-fayda ve çevresel olaylar üzerindeki kontrolünü artırır. Walton (1985) güçlendirici sistemi bireylerin harcama tahsis edebilecekleri ve bütçe onaylayabilecekleri tahsis yetkisine sahip oldukları sistem olarak tarif ediyor. Böyle bir sistemin sonuçları rollerinin sorumluluğunu ve sahipliğini üstlenen enerji dolu bireylerdir.

Nonako'nun (1988) orta ölçekli yukarıdan aşağıya yönetim sisteminde en üst yönetim şirketin ana yönünü belirlemekle yükümlüdür. Bunun ötesinde, her birey dahili zaman sırasını ve kadrolaşma gibi güçlendirme hislerini artırıcı kaynak tahsisi meselelerini belirleme otoritesine sahiptir. Bu sebepten, kaynaklara erişimin güçlendirme bilincini kolaylaştırdığı öne sürülmektedir.

Kaynaklara erişim seviyelerinin yüksek olduğunu algılayan bireyler kaynaklara daha az erişimi olduğunu düşünenlere göre daha fazla güçlendirildiklerini belirtmektedir (Spreitzer, 1995, s.489).

Katılımcı Birim İklimi

İklim bir organizasyonun kişiliğini tarif eden ve üyelerinin davranışlarını etkileyen karakteristik özellikleri olarak tanımlanabilir (James and Jones, 1974, s. 214). İklim bireylerin onun doğrultusunda organizasyon hayatı fikri geliştirdikleri bir referans çerçevesi sağlar, davranışları şekillendirir ve yaklaşımları biçimlendirir.

Katılımcı olmayan iklimlerde kontrol, düzen ve tahmin edilebilirliğe değer verilirken katılımcı iklimde çalışanların kabulleri, yaratıcılıkları ve özgürleşmelerine değer verilmelidir. Ayrıca, katılımcı iklimler yukarıdan aşağıya emir-kontrolden ziyade bireysel katkı ve inisiyatife vurgu yapar. Böyle bir iklim insan sermayesinin organizasyonun başarısı için önemli değerini ve rekabetçi dış ortamda organizasyonun duyarlılığı için çalışanların yaratıcılıklarının ve inisiyatiflerinin önemini kavrar.

Katılımcı bir iklimi olan bölümlerde çalışan bireyler, katılımcı iklimi olmayan bölümlerde çalışan bireylere göre daha fazla güçlendirildiklerini belirtmektedir (Spreitzer, 1995, s.490).

Böylelikle, katılımcı iklimin güçlendirme bilincini kolaylaştırdığı öne sürülür.

GÜÇLENDİRMEYİ ETKİLEYEN ETKENLER

Bir çok güçlendirme durumu, yapı üzerindeki kararların sonuçlarıyla ele alınmaktadır. Kademe azaltma, tam ölçülendirme, yeniden yapılandırma ya da yeniden organize olmak şeklinde adlandırılabilir ne kadar yenilik çalışması varsa hepsi güçlendirmeye hedef değildir. Hedefler maliyetleri azaltma ya da müşterilere hizmet veren katma değer maliyetlerini şişirme olarak görülebilir. Güçlendirme orta kademe yöneticiliğinin mağlubiyeti ya da kontrolün artan süresi olarak görülebilir. Güçlendirme, yeniden yapılanma ihtiyacı sorunu ortaya çıkarsa, sahtekarlık gibi risklerin etkisini azaltmak için özel bir ilgi çekmek zorundadır. Çalışanların güçlendirilmesi ile ilgili çalışmaları olumlu veya olumsuz etkileyen unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- * Güçlendirme çalışmasını gerektiren şartlar yeterince tespit edilmiş mi ?
- * Güçlendirme için yeterli ön çalışmalar yapılmış mı ?
- * Güçlendirmeyi yönetecek takım bu işi yapacak ehliyet ve yeteneğe sahip mi ?
- * Güçlendirme yapılacak işletmede çalışanların güçlendirme hakkında bilgi ve bilinç düzeyi nedir ?
- * Güçlendirme yapılacak işletmenin organizasyonu bu çalışmaya müsait midir ? İşletme sahibi ve yöneticiler çalışanların güçlendirilmesi konusunda ne kadar samimiler ?
- * Güçlendirme yapılacak işletmede organizasyon kültürü ne düzeydedir ?
- * Çalışanların güçlendirilmesi sonucu yetki paylaşımı, yetki azalması ve kademe azaltılmasına karşı yöneticilerin (özellikle ara yöneticilerin) tutumu nedir ? Engelleyici bir tutum mu, yoksa destekleyen bir tutum mu ?

Bütün bu soruların olumlu ya da olumsuz cevapların sonuçları, çalışanların güçlendirilmesi ile ilgili çalışmaları etkileyen unsurlardır. Çalışanların güçlendiril-



mesi çalışması düşünce safhasında da, araştırma safhasında da, protelendirme safhasında da, uygulama safhasında da olumlu veya olumsuz olarak etkilenebilir. İyi, bilimsel ve sistematik bir çalışanların güçlendirilmesi projesi her safhada olumsuzlukları elimine etme elastikiyetine sahip olmalıdır. Bir safhadan diğer safhaya geçerken proje bütün olumsuzluklardan arındırılmış olması gerekir.



3. GÜÇLENDİRMENİN ORGANİZASYONU ve FAYDALARI

3. 1. Güçlendirmenin Organizasyonu

Bir organizasyonun çalışanların güçlendirilmesi programını yürütme ciddi olarak düşünmeye başlamasından önce yönetimin güçlü ve devamlı bir taahhüdüne gereksinimi vardır. Yönetimin rolü güçlendirme sürecini yönlendirmek ve kolaylaştırmaktır. Yönetimin karşı koymayıp dinlenmesi, yani yorumsuz olarak engellemeden ve destek olmadan konuya bakması güçlendirme programlarını en çok zorlayan ve sınırlandıran noktadır. Yönetim, konuyla ilgili eğitimi idare ederek güçlendirme takımları oluşturmalı ve işletmenin misyon ve vizyonun tanımlayarak güçlendirmeye yönetimin taahhüdünü sağlamalıdır.

“Sadece en iyisi” programı tepe yönetiminin, departman şeflerinin ve güçlendirme takımlarının iki tip eğitimi tamamlamasını gerektirir. İlki bir “başlangıç” programıdır ve güçlendirme kavramının açıklanmasını, programın amacını ve güçlendirilmiş çalışanları nasıl teşvik ve destekleneceğini kapsamalıdır. İkinci olarak yöneticilerin de aynı çalışanları gibi güçlendirme eğitimi tamamlamaları istenmelidir.

Eğitimin her iki formu da önemlidir, çünkü çalışanların yöneticilerinde güçlendirildiğini ve desteklendiğini algıladıkları zaman kendilerini çok daha fazla güçlendirilmiş hissettiklerini keşfedeceklerdir.

Yönetimin taahhüdünü elde etmenin ikinci metodu da yönetim takımları oluşturmaktır. Güçlendirme takımı çalışanların ve yöneticilerin temsil edildiği kişilerden oluşmalıdır. Bunun maksadı güçlendirmenin sınırlarını tespit etmek, yönetim ve çalışan desteğini sağlamaktır. Güçlendirme takımı yönetimin hiyerarşisinden bağımsız olmalı, fakat değişikliklerin yürürlüğe konulmasında bir piston görevini üstlenmelidir.

Güçlendirme organizasyonu tersine çevrilmiş piramide benzemektedir. Piramidin ters çevirmenin sorumluluğu ve karar yetkisini işletme hizmetlerinden yararlanan kişilerle temasta olan insanlara verilmesidir. Önemli olan bu piramidi saptırmaktan kaçınmaktır. Organizasyonların ve yöneticilerin tersine çevrilmiş piramidi nasıl saptırabileceklerine aşağıdaki konu başlıklarında detaylı olarak incelenmiştir.

3.1.1. Yapısal Uyumsuzluk

İşletmelerin hiyerarşik bir yapıda düzenlendiğine şüphe yoktur. Yetki ve sorumluluk en başta baş yöneticidedir ve aşağıya doğru diğer idarecilere ve yöneticilere dağıtılır. Sadece, herkese açık bir şikayetin olduğu bir duruma bakmak yeterlidir.

Genellikle üst yöneticiye gönderilecek bir şikayet, üst yönetici idari yardımcısıyla beraber meseleyi bir alt vekillerine iletmektedir. O da soruşturmayı organizasyonun aşağı seviyelerine iletmektedir. Bu süreç hiyerarşik ve geleneksel-dir, yukarıdan aşağıya doğru ilerlemedir. Üst yöneticiler yetkileri altında gerçekleşen işlerden sorumludurlar. Bir bakıma bu idareciler yetkileri altında gerçekleşen işlerden sorumlu olduklarına göre kendi ihtiyaçlarını ve organizasyonun üst seviyelerindekilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için karar verme sürecindeki aktif rol almaları ve organizasyondaki güçlerini kullanmaları kendi menfaatlerinedir. Böylece basit bir uyumsuzluğa sürüklenmektedir. Gücün ve sorumluluğun en üstte olduğu, geleneksel hiyerarşik yollarla yapılanmış işletmelerle karşı karşıyadır. (Bacal, 1994, s.10, <http://www...>).

Öte yandan müşteri hizmetleri kararlarının çoğu zaman en iyi alttakiler tarafından verildiğini bilinmektedir. Tecrübeler gösteriyor ki, güçlendirme kavramı ve üst yöneticinin istek ve ihtiyaçları arasında çatışma olduğunda hemen hemen her zaman idarecinin isteği galip gelmektedir. Bu durum olayın içindeki insanlardan dolayı olmaz, esas nedeni geleneksel olarak hiyerarşik bir organizasyonda çalışmaktır (a.g.e.). Bu geleneksel yapılanma gücü aşağıya indirme çabalarının

önüne engeller koyar. Tersine çevrilmiş piramit saptırabilir ve işleri yapmanın yeni yolu kısa zamanda göz boyama olarak algılanır.

3.1.2. Yönetim Sınırlamaları

Yapısal uyumsuzluklar piramidi tersine çevirmeyi zorlaştırırken süreci saptıran daha başka güçlü ve önemli etkenler vardır. Bunların pek çoğu ne yazık ki, yöneticilerin ve idarecilerin tarafındadır.

Güçlendirmenin ve piramidi tersine çevirmenin liderler ve yöneticiler için bazı özel nitelikler gerektirdiğini söyleyebilecek kadar güçlendirme hakkında çok şey bilinmektedir. Bu nitelikler yeterince geliştirilmediği zaman piramidi tersine çevirme süreci kesintiye uğrayabilir. Bu yeterliliklerin ve tavırların birkaçı aşağıda ki gibi tanımlanmaktadır (a.g.e.)

- Hayal kırıklığı durumunda sebat (direnme);
- Karar verme süreci bakımından tutarlılık;
- Personelin kabiliyetlerine güven;
- Gücü paylaşmak için samimi istek;
- Personelin öz kabiliyetlerini geliştirmelerine yardım etmek için yetiştirme kabiliyeti.

3.1.3. Gelişim Kaynaklarının Olmaması

Piramidi tersine çevirmek güçlendirilecek personel bakımından yeni yetenekler istemektedir. Bir organizasyon piramidi tersine çevirmeden önce ne kadar hiyerarşik ve otokratik olursa yetenek bileşenlerinin o derece eksik olması muhtemeldir. Bazı insanlar güçlendirmenin personel tarafından hemen hoş karşılanacağını ve fırsat verilirse personelin ördeğin suya daldığı gibi bu işe dalacağını düşünürler.

Tecrübeler bunların hep tersini söylemektedir. Personel bu işin arkasında kendileri ve iş garantileri hakkında olumsuz bir durum olduğunu düşünecek, bir süre düşünecek ve bir miktar da direnecektir. Özellikle etkin karar verme, problem

çözme ve uzlaşma oluşturma tekniklerini kullanmaya alışkın değillerse daha başlangıçta döküleceklerdir. (a.g.e.).

Tersine çevrilmiş piramitteki personel, geleneksel organizasyondaki personele göre daha değişik bilgilere ihtiyaç duyarlar. Büyük resmi görmelidirler; organizasyonun amaçlarını ve onlara nasıl uyum sağlayacaklarını anlayarak görmeli ve ona uyum göstermelidirler. Bu onların kararlarının organizasyonun başarmaya çalıştığı şeyle tutarlı olmasını sağlar.

Kabiliyetleri geliştirmek için kaynaklar ayrılmadığı zaman ya da personele güçlendirilmiş kararları vermeleri için gereken bilgi verilmediği zaman piramidi ters çevirmek işletmenin aleyhine olacaktır. Bu durumda yönetim zayıf, yanlış ve yetersiz kararlar verecektir. Zayıf kararlar yöneticileri ve çalışanları yukarıdan aşağıya doğru iş görme şekline geri dönmeye meyil ettirir.

3.1.4. En Yaygın Hata Biçimi

Genel olarak piramidi tersine çevirme başarısız olduğu zaman bu rasgele olmaz, genel bir biçimi izlerler. Genelde başarısızlığın yukarıdaki etkenlerden pek çoğunu ya da tamamını içeren birden çok nedeni vardır.

Genelde piramidi tersine çevirme maceraları iyi niyetli bir yönetici tarafından başlatılır. Yönetici kavramı çalışanlara tanıtır ve aynı zamanda çalışanlara güçlendirme mekanizmalarını tavsiye eder (örnek olarak: takım yapısı, toplantılar, vs.). Yönetici imkanlar hakkında büyülenmişken çoğunlukla bu uygulamaların kendine bakan yönü hakkında hiçbir düşünceye sahip değildir. Çalışanların tepkileri karışık olma eğilimindedir. Kimisi istekli, kimisi nötr, kimisi şüpheci ya da direnişçidir (a.g.e., s.11).

Yeni yapı içinde yetersiz bilgi verilirse çoğu değişimde olduğu gibi bir miktar hayal kırıklığı ve karışıklık olabilir. Ancak bu tersine çevirmelerin başarılı olanlarıyla, başarısızlarını ayıran oyuncuların hayal kırıklığını ve karışıklıkları erken

çözebilme kabiliyetidir. Başarısız teşebbüsler daha fazla hayal kırıklığı yaratma eğilimindedir ve süreç devam eder gider (a.g.e.).



Yeterli bilgi verilmezse ve esas yetenekler eksikse çalışanlar yöneticinin kabul edeceği kararları almakta zorluk çekerler. Çoğu organizasyonda olan şey sorumlulukla alakalı, temel yapısal uyumsuzluklar yöneticiyi çalışanların aldığı pek çok kararı gözden geçirmeye, değiştirmeye ya da reddetmeye iter. Çalışanlar bunu tutarsızlık olarak görür ve güçlendirme sürecine olan inancını kaybeder (a.g.e.).

Çalışanların etkin kararlar almaktan aciz oldukları fikrinden hareketle, karar verme yetkilerini çalışanlardan geri almaya başlayabilirler. Bazen bu geri alma işi çok yavaş ve belirsiz olabilir ve güçlendirme stratejisi yok olup gidinceye kadar sürer veya yönetici deneyin sona erdiğini duyurabilir. Şu bilinmeli ki, böyle yenilgiler, organizasyonu eski durumundan daha da kötüye götürür.

3. 2. Güçlendirme Ekibinin Organizasyonu

Çalışanların güçlendirilmesi organizasyonlarda kendiliğinden gerçekleşmeyecektir. Organizasyonlarda yıllardır pek çok güçsüzleştirme yapıları oluşturulmuştur. Ne sadece liderliği eleştirmek ne de yalnızca bireylerin güçlendirmeyi öğrenmeleri, sorumluluk almaları güçlendirilmiş bir organizasyon olmaya yetmeyecektir. Buna benzer bir örneği siyasi partilerde de görebiliriz. Partilerde mensupların takım çalışmasına katılmasının teşvikinden ziyade lideri daha da güçlendirme, ekibi ise özellikle inisiyatif kullanma sahasında mümkün oldukça güçsüzleştirme politikaları uygulanmaktadır. Bu yönetimin demokratikleşmesinden ziyade belirli klanların veya kliklerin kontrolünü devam ettirmek amacını taşır.

Çalışanların güçlendirilmesi çalışmalarının organizasyonunda liderlik ve bireysel unsurların her ikisi de birden etki yapacaklardır, fakat her ikisi de tek başına başarılı olabilecekleri kadar başarılı olamayacaklardır.

Literatürün iddiasına göre, sadece çok boyutlu bir yaklaşım uygulandığında organizasyon güçlendirilmiş hale gelecektir (Sandbulte, 1992, <http://www...>). Çok boyutlu yapılanma literatüründe tekrarlandığı gibi:

- 1- Organizasyon yoluyla bireylerin geliştirilmesine odaklanmış bir liderlik, bir vizyon oluşturma ve ortak hedefleri geliştirme, sürekli çevreyi incelemek ve ona uyum sağlama;
- 2- Takımlar ve işbirlikçi çalışmaları düzenleme;
- 3- Şahsi sorumluluk, işte özerklikte örnek olma, işte doğrudan alakalı olana o konuda karar alma yetkisi verme, çok vasıflılık ve çapraz eğitim yoluyla iş zenginleştirme, kendi şahsi performansını ölçmede bilgiye kolay ulaşımı sağlamak, risk alma izni verme;
- 4- Merkezi olmayan, zaman üstü gelişime izin veren esnek yapı;
- 5- Performansa göre ödeme, kaza kazan stratejileri gibi, durumsal ödül sistemleri.

Çalışanların katılımı güçlendirme programının temel unsurdur. Müşteri hizmetlerini ve organizasyonel süreçleri geliştirmek için çalışanlardan fikir ve önerileri toplamak programın özüdür. Çalışanlara olan eğitimin bir parçası olarak müşteri hizmetlerini, müşteri tatminini ve hizmetlerin dağıtımının nasıl geliştirilebileceği konusunda önerilerde bulunmaları talep edilmelidir. Ayrıca, çalışanlar güçlendirme takımı öneri formunu kullanarak önerilerde bulunmalıdırlar. Çalışanlar için bir öneri kutusu yerleştirilmeli ve her bir öneri güçlendirme takımı tarafından tartışılmalıdır.

Çalışanların güçlendirilmesi çalışmalarının organizasyonunda yönetim fonksiyonlarının bilimsel bir şekilde tasarlanıp, uygulanması gerekmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi proje organizasyonunu :

- * ÇGO'nun Planlaması
- * ÇGO'nun Programlanması
- * ÇGO'nun Kadrolanması
- * ÇGO'nun Yürütülmesi, Düşünülenlerin Uygulamaya konması
- * ÇGO'nun her safhasında ilgili taraflar arasında koordinasyonun sağlanması
- * ÇGO Sonuçlarının Denetlenmesi ve Raporlama
- * ÇGO Denetim Sonuçlarına göre Feedback çalışmaları yapılması, Araştırma Geliştirme Çalışmaları ile Çalışanların Güçlendirilmesi Projesinin

Mükemmelleştirilmesi safhalarından geçerek projenin hayata geçirilmesi, bu şekilde organize edilmesi mümkün olabilecektir.

3.2.1. Bireylerin Güçlendirilmesi

Günümüzde hiyerarşik karar verme mekanizmasının maliyeti oldukça yüksektir. Meydana gelen tüm problemlerin merdivenin üst basamaklarına aktarılması, hızla değişen bir pazara göre kararların çok yavaş verilmesine yol açmaktadır. Artık günümüz şirketleri ön cephedeki elemanlarına kendi kararlarını alma yetkisinin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler (Plunkett and Fournier, 1991, 174).

Görev odaklı olmak yerine süreç odaklı olacak şekilde iş organizasyonlarını geliştirmiş şirketlerde ekipler, hacim itibarıyla çok ve birbirini takip eden işleri yaparak, süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra dikey olarak da birleştirmektedirler. Dikey birleştirme elemanları yanıt alabilmek için yönetim hiyerarşisine gitmek yerine, artık kendi kararlarını kendilerinin vermesine yönelmişlerdir. Yani çalışanlar güçlendirildikçe bazı konularda üstlerine danışmadan da inisiyatif kullanıp, kararlar verebilmektedirler.

Karar aşamasının gerçek işten ayrılması yerine, karar verme o işin bir parçası olmuştur. Elemanlar işin eskiden yöneticiler tarafından gerçekleştirilen bu parçasını da kendileri üstlenmişlerdir. İş, yatay ve dikey olarak birleştirilerek gecikmeler önlenir, genel giderler düşer ve müşterilerden iyi tepkiler alınır. Çalışanların güçlendirilmesi sayesinde oluşan bu olumlu sonuçlar netice itibarıyla işletme de zamandan, emekten ve sermayeden tasarrufu sağladığı gibi, müşteriler ve diğer üçüncü kişiler üzerinde meydana getireceği olumlu izlenimler sayesinde işletmenin gelir ve itibarı da artacaktır. Böyle bir sonucun elde edilmesi, çalışanların güçlendirilmesi projesinin istenilen hedefe ulaşması demektir.

Ancak güçlendirilmiş elemanlara sadece karar alma yetkisinin verilmesi yetersizdir. Aynı zamanda gerekli araçların da verilmesi gerekmektedir. Artık kişisel bilgisayarların iletişim ağlarına bağlanması sayesinde önceleri sadece yöneticilerin ulaşabildikleri bilgilere artık tüm işletme personeli de ulaşabilir hale gelmelidir.

Kolayca ulaşılabilir bilgi, kullanımı gelişmiş kolay analiz ve modelleme yöntemleriyle birleştirildiğinde iyi yetiştirilmiş ön cephe elemanları gelişmiş karar verme becerisine sahip olurlar. Bu sayede kararlar daha çabuk verilir ve problemler ortaya çıktıkları anda çözümleme imkanına sahip olunur. Ancak çalışanlar daha ziyade günlük işlerle ilgili bilgilere ulaşabilmeli, stratejik özelliklere sahip ve işletme açısından gizlilik değeri olan bilgilere ulaşım personelin özelliklerine ve pozisyonuna göre derecelendirilmelidir. Yani bütün çalışanların işletmenin bütün bilgilerine vakıf olması bir yarar getirmez. Sadece zaman kazandırıcı, katılımı artıran ve işleri kolaylaştıran bilgilere ulaşma ve kullanma yetkisi verilmelidir. Çalışanların güçlendirilmesi ile ilgili çalışmalarda hangi bilgilere, kimlerin nasıl ve ne kadar ulaşabilip, kullanabilecekleri mutlaka belirlenmelidir.

Daha çok girişimcilik ve risk alma gayreti içinde olan bir iş organizasyonda yöneticiler ve danışmanlar kişilerin güçlendirilmesi üzerinde durmaktadırlar. Güçlendirilmiş kişiler, müşteri istekleri doğrultusunda bürokratik baskılardan uzak olarak hareket edebilirler. Fakat geleneksel organizasyonlarda sistemdeki kişilerin bu kadar serbest bırakılmasını başarmak o kadar kolay değildir.

Ön cephedeki kişiler hareketin olduğu yerlere daha yakındırlar ve çoğu kez özel durumlar hakkındaki bilgilere merkezdeki kişilerden daha önce ve kolayca erişebilirler. Keza gelecek bir emri veya açıklamayı beklemek genelde çok yavaş bir işlem şeklinde olur ve bu durum fırsatların kaçırılmasına sebebiyet verir.

Günümüzde kullanım alanı yakalayan topluluklarda kişilerin güçlendirilmesi daha kolaydır. Kişilerin hareket için serbestisi vardır ve bir şeyler yapmak için yeterli oldukları hissine sahiptirler. Yığılma organizasyonları bireyin gerekli girişimleri yapması için gerekli şartları oluşturur ve geleneksel hiyerarşiye göre daha iyidirler (Mills, 1991, s.28).

Elemanlarına yetki devretmek isteyen birçok şirket eğer şirket hiyerarşisini, yani organizasyon yapısını değiştirmediyse hala güç tepe yönetiminde demektir. Bu durumda kargaşa meydana gelir. Eğer yetki devri varsa ama hala tepe yönetimi güçlü ise elemanların sorumluluğu onlara aittir. Elemanlar ise böyle bir durumda kendilerini yarım sorumlu hissederler. Yani sorumluluk derecesini belirleyemedikle-

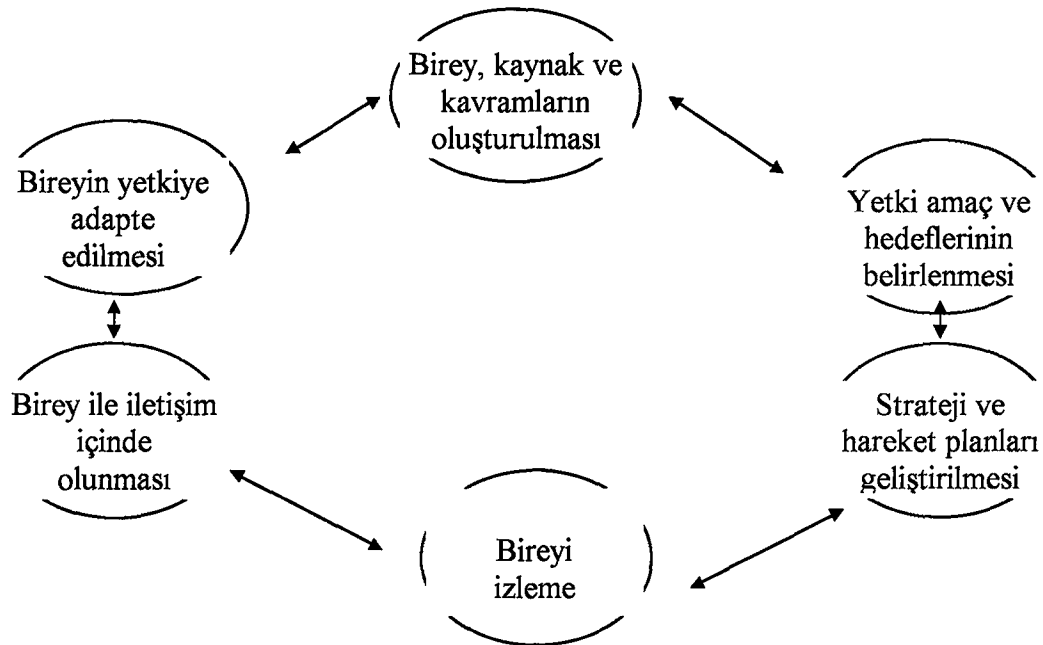


rinden kendilerini tam sorumlu hissetmezler. Bu tür organizasyonlarda çoğunlukla yetki verilmiş elemana işini layıkıyla nasıl yapacağı hakkında bilgi ve eğitim de verilmez. Hata oluştuğu zaman yetki devreden yönetici yetkileri geri alabilir ve bu bireyde gerçekte kendisine güvenilmediği hissini uyandırır. Ayrıca geçici sorumluluk yüklenen çalışanlara işleri ile ilgili bütün bilgiler verilmez, işin yapılış tarzı üzerinde zaten fazla etkinlikleri de yoktur. Performanslarını artıracak bilgi, tecrübe ve deneyimlerden uzaktırlar ve yaratıcı zekaları törpülenmiştir.

Güçlendirme sürecinde birçok bireyin en büyük korkularından biri ödüllendirme sistemindeki değişikliklerdir. Güçlendirmeyi seçen birçok organizasyon takımı temelli ödüllendirmeyi göz önüne alırlar. Bu sistem bireysel uzmanlığa verilecek ödülü bertaraf eder. Bu bazı insanlarda demotivasyonu ortaya çıkarır. Diğer taraftan, takım temelli ödüllendirme eşitliği ortaya koyar (Plunkett and Fournier, USA, 1991, s.174).

Bireysel güçlendirmenin değerlendirilmesi de bir diğer önemli konudur. Bireyin güçlendirme sonrası yetkisinin, performansının ölçülmesi, kendisi ve ona bu yetkileri tanıyan yönetici tarafından da bilinmesi gereken önemli bir konudur. Bu sayede yönetici bireyin performansını ölçmede gerekli bilgileri öğrenmiş olur.

Şekil 3.1. Birey Güçlendirme Süreci



Güçlendirmenin değeri bir bireye sahip olduğu yetkilerin verilmesine devam edilmesi, hatta yetkilerinin artırılması konusunda açık ve net bir fikir sağlar. Değerleme sonuçları iyi ise bu bağlamda bireyin güçlendirilmesine devam edilmesi veya yetkilerinin artırılması veya kötü ise güçlendirmenin kısıtlanması veya sona erdirilmesi söz konusu olur. Bu bilgiler ışığında aşağıda bireyin güçlendirme süreci tanımlanmıştır (Fetterman vd., 1996, s.170).

3.2.2. Takım Halinde Güçlendirme Organizasyonu

Çalışanların takım halinde güçlendirilmesi oldukça önemli ve yararlıdır. Bu güçlendirme türünde “kafes yapı” denilen yapıda takım çalışması hakimdir. Ancak takımlar resmi olarak oluşturulmaz. Bu yapının temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Werther vd., 1996, s.35):

- 1- İletişimde engel ve aracı kademe yok: doğrudan iletişim, işlevsel duvarlar yok;
- 2- Sabit ya da tayin edilmiş yetkiler yok;
- 3- Yönetici yok, sponsor var;
- 4- Tabii liderlik var;
- 5- Bir faaliyetin hedeflerini o faaliyetin sorumluları tayin eder;
- 6- Görev ve fonksiyonlar yükümlülük alma yoluyla organize edilir (yani görev verilmez, alınır).

İş hayatında takımların oluşturulması şunu ortaya çıkarmıştır: iş takımları kaliteyi, müşteri hizmeti ve verimliliği gerçekten iyileştirmektedirler. Buna göre örgüt takımsız düşünülemez. Takımları oluşturma konusunda en etkili uygulamayı Motorola (ABD) firması yapmıştır (Hodgetts, 1993, s. 86).

Bir başka örnek olarak ABB kar merkezi yöneticisi Russ Frame’in düşüncelerini gösterebiliriz (Romig, 1998, s. 245): “ABB’de müşteri siparişleri şimdi doğrudan takımlara gitmekte ve işin nasıl yapılacağını kendi kendilerine yönetmektedirler. O andaki problemleri kendileri çözmektedirler. Takımlar çalışma süreci geliştirme projelerini kaliteyi iyileştirmek, zamanı döndürmek ve müşteri tatmini için alt takımlara devretmektedirler. 1993’te - elektrik yedek parçası firmaları için zor bir sene - Russ ve takımı finansal hedeflerinin %120’sini

gerçekleştirmiştir.! Russ'un gözlemlerine göre; yönetim katmanlarını kaldırmaya ve insanları desteklemeye zorlandık ve devam edebilmemiz için yapılanmış takım çalışması yaklaşımından başka hiçbir yol yoktu”.

Russ Frame yapılanmış takım çalışmasının, performans kaynaklarının, şirketin ve danışmanların oynadığı rolü gururla kabul etmiştir. Ama ABB'deki gelişme kimin eseri? Birlikte çalışan işçilerin ve yöneticilerin eseri! ABB de denetleyicilerin çalışanlara oranı 1/8'den 1/40'a düşmüştür. Emekli olmayan denetleyiciler planlayıcılık ya da diğer destek pozisyonlarına getirildiler, ya da 40 kişiden sorumlu yöneticilik pozisyonuna yükseltildiler. Çok sayıda çalışandan sorumlu olmanın yanı sıra denetleyiciler, daha önce orta seviye yöneticiler tarafından yerine getirilen sorumlulukları da kabul ettiler. Çünkü birinci kademe yönetici ve idari yönetici (karar verme pozisyonundaki yönetici) arasındaki bütün kademeler yok olmuştu (a.g.e., s.246).

Takımlar takım çalışmasını destekleyen ya da engelleyen bir organizasyonel bağlamda var olurlar. Bazı durumlarda organizasyondaki diğer etkenler etkin takım çalışmasını tamamen engelleyebilir ve takıma dayalı bir işyerinin uygun olmadığı izlenimini verebilirler. Ancak takım çalışması her işletme için önemli ve uygulanması gereken bir politikadır.

3.2.2.1. Kendini Yöneten Takımlara Yönelmenin Ana Nedenleri

ABB şirketi oluşturulmuş takım çalışması sürecinden sonra bir soruyla karşı karşıya kalmıştır: "Bu yeni yöneticilerin şimdi kar merkezi yöneticilerine müşteriler, dış parçalar ve ekipman sağlayıcıları konusunda yardımcı olmaları gerekmektedir. 40 kişinin günlük işini koordine etmek için bu kadar zamanı nereden bulacaklardı? Russ'un belirttiği gibi bunun bir yolu yoktu. Kendi kendini yöneten takımlar denilen bir güçlendirme şeklini oluşturmaktan başka (a.g.e.)."

Kendi kendini yöneten takımlar kendi iletişimlerini, işbirliklerini, koordinasyonlarını, yaratıcı atılımlarını ve sürekli atılımlarını bir yöneticinin ya da denetleyicinin en az katkısıyla veya hiç katkısı olmadan yöneten takımlardır. Başka bir

deyişle, güçlendirilmiş bir takım, çalışma amaçlarını tespit eder, işini ve çalışma sürecini sürekli geliştirerek sonuca ulaşır.



Kendini yöneten bir çalışma takımı, iç veya dış müşteriye bir ürün veya hizmetin sunulmasını sağlayan, bir iş sürecinin veya segmentinin tamamından sorumlu bir grup çalışandan ibarettir. Takım üyeleri, gündelik problemlerin çözümünde, faaliyetlerini iyileştirmekte ve kendi işlerini planlayıp, kontrol etmekte, değişen düzeylerde birlikte çalışmaktadırlar. Başka bir deyişle sadece işin yapılmasından değil kendilerini yönetmekten de sorumludurlar. Bu grupların özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Wellins vd., 1991, s.18):

- Değişik yönetim ve liderlik fonksiyonlarını paylaşabilmek üzere güçlendirilmişlerdir;
- Kendi iş süreçlerini planlar, kontrol eder ve iyileştirirler;
- Kendi hedeflerini koyarlar ve kendilerini değerlendirirler;
- Kendi iş planlarını grup olarak gözden geçirirler;
- Kendi bütçelerini oluşturuyor ve diğer gruplarla koordinasyonu kendileri sağlıyor olabilirler;
- Genellikle malzeme siparişlerini kendileri yaparlar, stokları ve tedarikçileri kendileri yönetirler;
- Sıklıkla eğitim ihtiyaçlarını kendileri tespit ve temin ederler;
- Kendilerinin yerine geçecekleri kendileri işe alabilirler ya da kendi üyelerini disipline etmede sorumluluk alırlar;
- Kendi ürün ve hizmetlerinin kalitesinden sorumludurlar.

Günümüzde kendini yöneten takımlara yönelimin faydaları arasında, Tablo 3.1.' de görüldüğü gibi kalite, verimlilik ve hizmet seviyesinin artması, daha esnek bir organizasyon yapısına imkan sağlaması, maliyet azaltıcı etkisi, teknolojik değişimlere daha hızlı yanıt verebilme, daha az ve basitleşmiş iş ayrımları, yeni çalışan değerlerine daha iyi uyum sağlama ve en iyi çalışanları çekebilme ve tutabilme yeteneğinin artırılmasını sayabiliriz.

Tablo 3.1. Industryweek, Kalite ve Katılım Derneğinin Amerika Genelinde Uyguladığı Araştırma Sonuçları (a.g.e., s.24).

Kalite	38 %
Verimlilik	22 %
Düşük faaliyet maliyetleri	17 %
İş tatmini	12 %
Yeniden yapılanma	5 %
Diğer	6 %

Amerikan sanayisinde kendi kendini yönetim ve çalışanlara “yetki devri - yetkiyi güçlendirme” gibi kavramlar yaygınlaşmıştır. Artık, çalışanları yönetimin kontrol etmesi fikrinden, çalışanlara güç ve fırsat veren merkezkaç bir yönetim fikrini öne çıkarmaktadır (Shipper and Manz, 1996, s.48).

Tablo 3.2. Geleneksel ve Güçlendirilmiş Takım Organizasyonu Arasındaki Farklar

UNSUR	GELENEKSEL ÖRGÜT	KENDİNİ-YÖNETETİM TAKIMLAR
Örgütsel Yapı	Tabakalanmış/Ferdi	Düz / Takım
İş Tasarımı	Dar Tek Görev	Tüm Süreç/Çoklu Görev
Yönetimin Rolü	Yönetmek, Kontrol Etmek	Koçluk Etmek, Kolaylaştırmak
Bilgi Akışı	Kontrol Edilen/ Kısıtlanan	Açık/ Payla
Ödüller	Ferdi/Kıdeme Göre	Takım-Bazlı/Beceri Tabanlı
İş Süreci	Yöneticiler Planlar, Kontrol Eder ve İyileştirir	Takımlar Planlar, Kontrol Eder ve İyileştirir

Kendi kendini yönetmek, çalışanların büyük ölçüde kendi kendilerinin amirleri olmaları demektir. Bu yaklaşım; çalışanların yenilikçi ve entelektüel yeteneklerine itibar etmek ve onları sadece fiziksel işgücü gibi görmemekle olur.

Görüldüğü gibi kendini yöneten takımlar hem organizasyonun mevcut durumu için, hem de gelecekteki amaçlanmış hedeflere ulaşmada büyük önem

taşımakta, o yüzden işletmeler güçlendirme politikasını uygularken, bu takımlara yönelmelere önem vermektedirler.

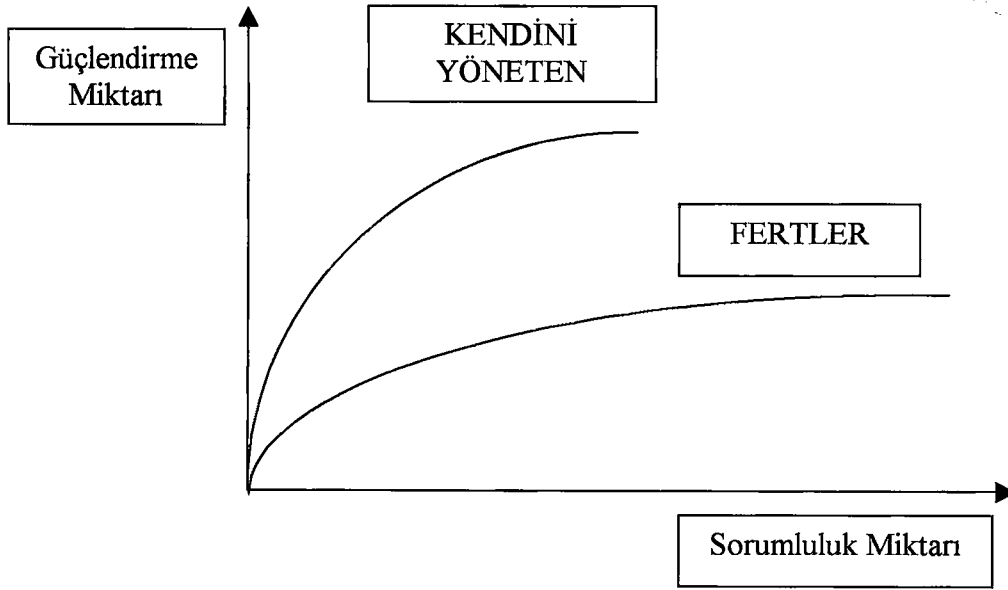
3.2.2.2. Takım Güçlendirme Seviyeleri

Takımları güçlendirirken belli aşamalara uyulması gerekmektedir. Çünkü takımlar bilindiği gibi insanlar topluluğudur ve bundan dolayı hedeften ufak bir sarkma sonucu kendiliğinden çözülebilirler. Takım güçlendirme seviyelerini düşünürler aşağıda ki gibi sunmaktadırlar (Wellins vd., 1991, s.20):

- Ortamına sahip olma
- Birbirini eğitme
- Ekipman bakım ve onarımı
- Üretim planlama
- Kalite sorumluluğu
- Tedarikçileri yönetme
- Dış müşteri bağlantısı
- Takım üyelerini işe alma
- Fonksiyonlar arası takım oluşturma
- Tatil liderlerini seçme
- Ekipman alımı
- Üretim ortamı tasarımı
- Bütçeleme
- Ürün niteliği değiştirme ve geliştirme
- Takım üyelerinin performanslarını değerlendirme
- Disiplin süreçleri
- Ödüllendirme kararları verme

Yukarıda on yedi madde olarak sıralanan güçlendirme seviyelerini ihtiyaca, şartlara, değişim ve gelişmelere göre daha da artırmak veya azaltmak mümkündür.

3.2.2.3. Takımların Güçlendirme ve Sorumluluk Üzerindeki Etkisi



Şekil 3.2. Takımların Güçlendirme ve Sorumluluk Üzerindeki Etkisi

3.2.3. Liderlerin Güçlendirilmesi

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek önder veya lider ile arasında hiyerarşik bağlılığa da ihtiyaç duyan varlıklardır (Eren,1998, s.390).

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir (a.g.e.).

İşletmelerde liderleri ileriye götürecek ve bireyleri güçlendirecek çeşitli yaklaşımları içeren farklı organizasyon modelleri vardır. Liderlerin en önemli rollerinden biri, yetkilendirerek güçlendirmedir. Bunun anlamı nedir? İnsanlar inanılmaz ölçüde yaratıcı, akıllı, yetenekli ve marifetli olabilirler. Ortak misyona ve vizyona doğru yaklaşıldığında, bu insanlarla beraber misyonlarını paylaşmış olurlar.

Bireysel amaç ve misyonlar, organizasyon amacı ile çakışmalıdır. Bu amaçlar üst üste gelirse büyük bir sinerji ortaya çıkar. Güçlendirme olarak tanımladığımız konu, hissedar ve müşterilere hizmetteki amaç ve ortak değerlere ulaşmak için insanlara bilgi, yetenek, kabiliyet ve yaratıcılıklarını kullanmak için yetki tanımaktır. (Hesselbein vd., 1996, s.153).

Kendiliğinden oluşan takımlarda bir uzman tabii lider haline gelir. Bu liderin özelliklerini kısaca şöyle sıralayabiliriz:

- 1- Takımın işleyişi için özel uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulan işgören lider olur;
- 2- Lider üyelerce üzerinde anlaşılmış olan takım hedefleri etrafında kişilerin faaliyetlerini koordine eder;
- 3- Takımın faaliyetlerini firma faaliyetleri ile uyumlaştırır;
- 4- Maaş komitesine üyelerin başarılarını rapor eder.

Liderlik için fırsatları arttıracak üç sistem incelenebilir. Bunlar;

- *Geleneksel hiyerarşi içinde temsilci seçme,
- *Ortak amaç ve paylaşılan değerlere sahip toplum yaratma
- *Serbest piyasa sistemi kurmadır.

Bu sistemler, aşağıdaki konu başlıkları altında detaylı olarak araştırılmış, çalışanların güçlendirilmesi ile ilgi kurulmaya çalışılmıştır.

3.2.3.1. Geleneksel Hiyerarşi İçinden Temsilci Seçmek

Bir hiyerarşide, temsilci seçimi, liderlik için fırsat yaratma konusunda temel araçtır. Alt kademe liderleri emirlerinin etkilediği alanları belirler ve onlara verilen görevlere ulaşmak için liderliği kullanırlar. Eğer temsilci seçme bir norm ise, her lider alt kademe liderlerini oluşturmağa mecburdur (a.g.e., s.26).

Bürokrasi konularında alt kademe liderlerinin çapraz ilişkileri veya tasviri düşünmek için sahip oldukları alanlar sınırlıdır. Sonuç olarak, tepede bulunan kişilerin üst kademe yöneticileri gibi yapacakları çok şey vardır ve emir bekleyen çok kişi işletmede bulunmaktadır. Temsilci seçme, liderliği ortaya koymak için iyi

bir ilk adım olarak karşımıza çıkmaktadır ama organizasyonların bilgi ihtiyaçlarını tamamen karşılamada yetersizdir.

Buradan da anlaşıldığı gibi lideri güçlendirmede ilk yaklaşım olan geleneksel hiyerarşi sisteminde temsilci seçme eğer seçilecek temsilcinin görev vermede veya bireyleri güçlendirmede bu görevleri yapacak bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip ise tepe yönetimi veya üst kademe yöneticileri tarafından bu kişi temsilci olacak şekilde yetkilendirilir.

3.2.3.2. Toplum Yaratma

Birçok büyük şirket liderleri organizasyonlarını bir topluluk olarak görmektedirler. Onlar, işgörenlerine topluluk ruhu altında, zararlıdan çok faydalıyı yapma serbestisini onlara tanıyacak lidere inanmayı ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak kişiler için ortamı yaratırlar. Eğer, insanlar şirket topluluğunun bir parçası ve güvenlikte olduklarına inanırlarsa, misyon ve değer için yönlendirilirlerse ve başkaları ile beraber yaşamaya inanırlarsa, topluma iyi hizmetler sunarlar. Toplum üyesi olarak anılırlarsa, organizasyonel hedeflere ulaşmada kendi liderlik rollerini yaratmak için kendilerini daha güvenlikte hissederler. Toplum üyesi olarak, çalışma alanlarını korumada daha az kaygı duyarlar ve işletmenin kendilerini koruduğuna inanırlar (a.g.e., s.27).

Günümüzün etkin liderleri birçok liderin ortaya çıkabileceği bir çevre yaratmak için toplum kurma aracını kullanırlar. Herkesin enerjisini kullanmak için paylaşılan vizyonu oluşturur ve işgörenlerini korurlar. Kendisine yardımcı olması için işgörenlerin fikirlerini dinlerler ve en iyisini yapmak için katılımı desteklerler. Bütün olarak işletmenin nasıl işlediğini ve ne yaptıkları konusunda işgöreni ile bilgilerini paylaşırlar ve bu durumda toplum onların başarılarını över.

3.2.3.3. Girişim Ruhunun Liberalleşmesi

Makinelerle beraber artan rutin işler ve bilgi, işgören yüzdesinin büyümesiyle birlikte birçok lider, organizasyonda ihtiyaç haline gelmektedir. İş

geliştirmeye yönelik insanlar için olayları yeni bakış açılarıyla görme ve olayların oluşumunu değiştirme, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verme ile oluşturulur.



Herkesin liderlik yapacağı ortamlar yaratmada, doğru hareketi yapmak için liderlerin kendi özel bilgileri onlara anahtar teşkil ediyorsa, hiyerarşinin geleneksel kavramlarının üzerine çıkmış olunmaktadır. Liderler, geniş özgürlük sağlayacak en direkt liderlik metotlarını, geleneksel hiyerarşinin yerine koymalıdır. Kaynakların etkin kullanımını ve ortak ihtiyaçlara odaklanılacak gücü sağlamalıdır. Burada önemli problem bu yeni liderlik tipi modellerinin nasıl ortaya çıkacağıdır.

İşletmeler, önce karmaşıklık duvarını aşmalı, toplumların ve ulusların tamamı olarak, geniş organizasyonlarda güç ve liderliği dağıtıcı kurumlar oluşturmalarıdır. Bu sebepten dolayı, şirket liderleri hizmet işletmeleri ve bazı devlet kurumları, ülkelerini başarılı yönetmek için liderlikten öğrenecekleri çok şey vardır (a.g.e.,s.29).

3.2.3.4. Geleneksel ve Güçlendirilmiş Liderlik Arasındaki Farklar

Güçlendirme sayesinde artık klasik liderlik yaklaşımı değişime uğramıştır; rutin işler bırakılmış, yeni sorumluluklar ortaya çıkmıştır. Liderler kontrol yerine örgüt amaçlarına ulaşmayı düzenlemelidirler. Ayrıca, onlar örgütlerini kural ve yapılarla değil, duygu ve düşünceler yoluyla şekillendirmelidirler (Howard, <http://www...>).

Kısaca güçlendirilmiş Tablo 3.3. de gösterildiği gibi liderin bazı özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır.

1. Klasik lider emredilmiş sadece bir tane “en iyi yol” olduğunu kabul eder. Güçlendirilmiş lider ise iş birimi misyonunu başarmak için sürekli yeni ve daha iyi yollar araştırır. Bu anlamda daha mükemmel geleceği hayal eder, gerek geçerli paradigmaları kullanarak gerek de düşünceleri iyileştirmeyi teşvik ederek işi en iyi şekilde yapmak için değişik kaynaklar arar ve kullanır.
2. Klasik lider iş görenlere ne yapılması gerektiğini söyler ve itaat bekler. Aksine, güçlendirilmiş lider iş grubunun nerede yönetileceğini ve değerleri örneklerle açıklar, konuyu aydınlatır. Güçlendirilmiş lider uyumu talep etmez, sorumluluğu

teşvik eder. Ayrıca, o, bir güven ve itibar örneğidir: güven verici öncelikleri ve değerleri açıklığa kavuşturur.

3. Klasik lider kendini ödülleri, işgöreni ise cezalarla donatarak performansına göre yargılar. Oysa güçlendirilmiş lider işgörenin yetersizliğini yargılamaktan ziyade sürekli güven ifade eder ve yardımcı olur. Bunun dışında işgörenin başarılarını kutlar, onun düşüncelerini daha üst yönetime bildirir, bir nevi onu savunur.
4. Geleneksel veya klasik lider karar vermeyi yönetim üstünlüğü olarak görür ve onu kendinde tutar. Güçlendirilmiş lider ise ferdi gelişme ve öğrenme ile kendine yeterli olmayı öğrenmekte başkalarına yardım eder. Bunun dışında, o, bir takım kurucusudur.
5. Son olarak, klasik lider kendi birimini diğer birimlere karşı kapalı tutarak korur. Güçlendirilmiş lider ise işçi grubuna kaynaklar temin eder, gelişim engellerini ortadan kaldırır. Diğer iş birimleri ve dış ortaklarla “iletişim köprüleri” kurar.

Tablo 3.3. Klasik ve Güçlendirilmiş Liderler.

GELENEKSEL / KLASİK LİDER	GÜÇLENDİRİLMİŞ LİDER
EMİRLERE TABİDİR TUTUCUDUR İTAAT EDİLMESİNİ İSTER YARGIÇTIR KARAR VERMEYİ PAYLAŞMAZ	VİZYON SAHİBİDİR VE GELECE- Ğİ HAYAL EDER DEĞİŞİMCİDİR TEŞVİK EDİCİDİR GÜVEN ÖRNEĞİDİR TAKIM KURUCUDUR KOLAYLAŞTIRICIDIR PARTNERLİK YAPAR

3. 3. İş Yerini Güçlendirme

İşyerinde güçlendirmenin teorik bir modelinde Thomas ve Velthouse (1990) organizasyon ortamının, güçlendirmenin kavranması üzerinde güçlü etkileri olabileceğini ileri sürmektedir. Bu araştırma başlangıçtaki bir teorik çerçeve içinde güçlendirme ortamının içeriğini ve tabiatını belirterek çalışmayı genişletmektedir.

Organizasyonel çevreyi incelemenin bir yolu bireyin kavrayışına ve davranışına getirdiği sınırlamalar ya da imkanlardır. Mesela, aşırı bürokratik sınırlamalar ister istemez çalışanları pasif düşünmeye ve davranmaya şartlandırır.



Güçlendirici bir düzenleme çalışanların düşüncelerine, davranışlarına kısıtlamalardan ziyade imkanlar sağlarlar. Yüksek katılımlı ya da kararlara dayalı düzenleme daha az sınırlayıcı durumları yansıtır. Bu yaklaşımlar geniş bilginin, kaynakların ve gücün organizasyon içinde iletilmesini sağlar ve böylece çalışanların organizasyonun karar verilmesinde etkili olmasını sağlarlar. (Spreitzer, 1995, s.485).

Güçlendirilmiş organizasyona varmamızı sağlayacak en önemli kaynaklar organizasyonun içinde bulunurlar. Güçlendirilmiş organizasyonun üyeleri organizasyonun içine bakmaya ve organizasyonun vizyonunun belirlediği direktifler doğrultusunda güçlenmeye teşvik edilirler. Diğer organizasyonların neler yaptıklarına bakarak onları taklit yaparak yerine güçlendirilmiş organizasyonun üyeleri eyleme geçmek için motivasyonların muhatap organizasyonlara hayran olmadan kendi keşiflerini ortaya koyarak gerçekleştirilirler.

Bu düşünce, bir organizasyonu dış etkilerden korumak için temel bir direk teşkil eder. Bu bakımdan güçlendirme, organizasyondaki bireylere kendi norm ve değerlerini sosyal bir şekilde doktrine ederek organizasyonun temel sosyal karakteri haline gelir.

3.3.1. Otorite, Otorizasyon ve Onayın Güçlendirilmiş

Organizasyonlarda Değerlendirilmesi

Roller ve kurallar bir çok güçlendirilmiş organizasyonda açıkça tanımlandığında, otorite, otorizasyon ve onay gibi terimler de karmaşa devam eder. Bu terimlerin güçlendirilmiş fonksiyonlarda nasıl değerlendirildiğini anlamak çok önemlidir. Otoritenin bir çok anlamı vardır. Organizasyonda otorite güç anlamına gelir; diğerlerinin anlamları ise organizasyon adına hareket ettirme hakkını ifade eder.

Otorizasyon otoritenin bu manayla çıkarımıdır. Otorizasyon sınırlı ve genel otoritenin görevlendirilmesi sürecidir. Otorizasyon diğerlerinin hareket etmeleri için, gerekli gücü kullanma izni isteğidir. Genel otorizasyon, karşılığındaki sorumluluğun süresi için var olmaya devam edebilir. Sınırlı otorizasyon ise sadece belirgin bir zaman ve belirgin görevler için var olabilir.

Onaylama otorizasyondan daha sınırlıdır. Dar manada onaylama tek bir işlemle ya da olayla sınırlandırılabilir. Genel olarak otorizasyon ve onaylama değişimli ve dönüşümlü olarak kullanılabilir. Onaylama hareket etme iznini imha etmede daha sınırlıdır, ama diğerlerini hareket etmeye zorlamaya izni yoktur.

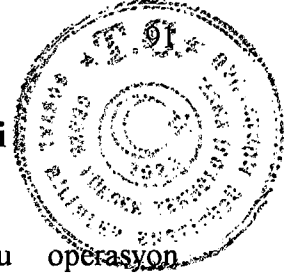
Güçlendirilmiş organizasyonlar neredeyse tam bir otorite tarafından karakterize edilebilir. Otorizasyon ve onaylama hakları, müşteriyle yüz yüze gelen çalışanların, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaları için onaylanabilir. Bu haklar müşterilere hizmet vermekle yükümlü işlemlerle sınırlıdır. Bu genel bir hak değildir (Kinlaw, 1995, s.126).

Bir çok takım bazlı organizasyonda bu sınırlı haklar için müşterilerle ilgilenen takımlara verilmiştir. Onların fonksiyonel alanlarında, çok az karar başkaları tarafından otorize edilmeli veya onaylanmalıdır. Bir çok kararı gerçekleştirmek ve bir kararın diğerlerini içerdiğini anlamak için güçlendirilmiş organizasyon için iç kontrol mekanizmaları geliştirilmelidir (a.g.e.) Takım organizasyonunun aşamaları :

- Katılan herkes tarafından iyi anlaşılmış belgeler aşaması;
- Herkesin iyi anladığı birimler ve organizasyonel hedefler;
- Karar almanın etik bir çatısı;
- Kararların kontesti ve sonuçları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaktır.

Değişimin işçi kabulü yüksek olsa bile, güçlendirmeyi yürütmeye yetecek hesaplama ve bilgi sistemini dizayn etmek için genelde çok fazla engel vardır. Bazen organizasyonlar bilgi ve rapor sistemlerine milyonlarca yatırım yapabilirler ve bu sistemi hurdaya atıp yenisini almakta isteksiz olabilirler.

3.3.2. Organizasyonlarda Güçlendirmeyi Seçme Nedenleri



Organizasyonlarda güçlendirmeyi seçmelerinin nedeni bu operasyon prensibinin bugünkü piyasada rekabet avantajı için bir gereklilik olmasıdır. Bu önümüzdeki yıllarda tüm organizasyonların güçlendirileceğinin ve takıma dayalı olacağı fikrinin gerekçesi sanayi inkılabı öncesinde de bütün organizasyonların “yönet ve kontrol et” piramidine ulaşmış olmasıdır. Bu inanca sahip olmanın nedenlerinden bazıları şunlardır (Sandbulte, 1992, <http://www...>):

- Güçlendirilmiş organizasyonların daha uyarlanabilir olmalarından ötürü başarısızlığa uğrama şansının daha az olmasıdır;
- Bugünün müşterileri milyarlık piyasalarda temsil edilmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlar milyarlık piyasalara adapte olabilmekte ve müşterilerin sorunlarına çabucak çözüm bulabilmektedirler. Zaman şimdi çok kritik bir rekabet faktörüdür;
- Yirminci yüzyılda telekomünikasyon gelişmeleri, bilgi tamponunu elimine etti ve bu da organizasyonların müşteri taleplerinin yavaş değişim lüksüne izin verdi. Şimdi siz müşteriye izin vermelisiniz, aksi halde müşteri başka bir yere de gidebilir.

Organizasyonel sınırlılığın kritik bir rolü ise, yeni ve farklı fikirlere karşı uyanık olmaktır. İzolasyon yerine adaptif organizasyon fikirleri teşvik eder, ürünlerin gelecek kuşaklara katarını ile ilgili tohumları ara ve organizasyonun amacına hizmet etmek için fikirler ileri sürer (a.g.e.). Güçlendirilmiş organizasyon adaptifdir, çünkü çalışanlar müşterilerle ilişki içindedir ve değişen müşteri ihtiyaçları ile çevredeki değişimlerle ilgili bilgi toplamaktadır.

3.3.3. Güçlendirilmiş Örgüt ve Kriterleri

Güçlendirilmiş örgütte çalışanlara kimse her dakika emir verememektedir. Onlar neyi, nasıl yapacaklarını zaten bilmektedirler. İşgörenler örgütün en önemli varlığı olarak görülmektedir. Güçlendirilmiş örgüte ulaşmak, yalnızca güçlendirilmiş ortamın yaratılmasıyla mümkün olabilir. Bunun şartları aşağıda gösterilmiştir (Caudron, 1995, s.33):

Eğer iş ortamınız güçlendirilmiş işverenleri destekliyor ise:

- İşyerinizde kendini yöneten takımlar kurulmuştur;
- Üstler firmanın yönetimi ve amaçları hakkında bilgiyi bütün işgören tabakası ile serbestçe paylaşmaktadır;
- İşgörenler, amaçlara ulaşmada gerek duydukları özel iş becerileri veya zaman yönetimi ve liderlik gibi genel konularda eğitim alırlar;
- İşgörenler devamlı yeni iş becerileri geliştirmektedirler;
- Yöneticiler güçlendirici işyerinin değişimlerini anlar ve saygı duyarlar, patrone dan ziyade koçluk ederler;
- İşgörenler, amaçlarını karşılamak için gereken kaynakların kontrolündedirler;
- Firma ölçümleri temin eder ki, takımlar düşüncelerinin verimli olup, olmadığını görebilsinler;
- Takım üyeleri sürekli olumlu geribildirim ve pekiştirmeye yönlendirilirler.

3. 4. Güçlendirmenin Yürütülmesi ve Süreçleri

İşletme sahipleri ve yöneticiler işletmenin güçlendirme sürecinde, onun başarısını geliştirme ve görme noktasındaki fırsatlara dikkat etmelidirler. Eğer işletme sahipleri ve yöneticiler gerçekten güçlendirmeyi destekliyorlarsa takım üyeleri ve takım departman müdürlerini göz ardı edemezler. Bu yüzden yöneticilerin, takımın tavsiyelerini de değerlendirmeleri gerekir.

Güçlendirme sürecinde yöneticilerin bazı temel noktaları anlamaları için şunları takip etmeleri gerekmektedir (Elios, 1995, s.23):

- Takımın hırçınlığını ve departmanın karşı koymasının nedenlerini anlamalıdır;
- Güçlendirmeye giderken katı bir organizasyon yapısı haline gelinebilir ve bir karşı koyuş ortamı yaratılabilir. Bu ortamda, işletme çevresinin radikal bir şekilde değiştirilebilmesi için çalışanların bilgi sahibi olduğu ve işlerini yaparken otorite kazandığı bir ortam yaratılmalıdır;

- Yöneticilerin güçlendirme sürecine katılması ve anlaması yeterli değildir. Yönetici, sürekli eğitim ve organizasyondaki iletişim kanalları aracılığıyla katılımı sağlamalıdır;
- Bütün organizasyon, işletmenin güçlendirmeyi nasıl tanımladığı, takımların nasıl çalıştığı, misyonların neler olduğunu belirlemeli ve bu misyonların genel işletme stratejisi ile uyumunu sağlamalıdır;
- Güçlendirme ölçülebilir olmalıdır. Takım üyelerinin ne yaptıklarına ilişkin sorumlulukları onaylanmalıdır;
- Takım tek bir departmanı bile etkileyebilecek önerileri tartışmalıdır;
- Güçlendirme kademe kademe uygulanmalıdır ve aynı zamanda dış müşteri anlayışının yanında, iç müşteri anlayışı da dikkate alınmalıdır.

Dolayısıyla güçlendirme süreci, birlikte çalışma, paylaşma ve yardımlaşma yoluyla gücün inşasını, geliştirilmesini ve artırılmasını içermektedir. Bu tür bir ilişkinin temel taşı güvenidir. Güven olmadığı sürece güçlendirme söz konusu olamaz. Güçlü bir güven duygusu hemen kurulamaz, fakat organizasyonun geliştirilmesi yönünde basit bir şekilde kurulabilir. Güven bir çıktı olarak da ele alınmalıdır.

“Yetkilendirildiniz, şu anda sen bir yönlendiricisin, hepimiz sana güveniyoruz” gibi sözler söylemek aslında hiçbir şeydir, çünkü güven bu tür sözlerle sağlanamaz. Güven, organizasyon çok iyi dizayn edildiğinde ve işletmeye yayıldığında, işletmeyi tedricen geliştiren bir çıktıdır. Kısacası güven, organizasyonda belirli bir süreç içinde sağlanır (Hackman, 1995, s.26).

Bu nedenle güçlendirme; her şeyden önce kendine güvenen (özgüveni olan) liderleri ve güvenilir astları gerekli kılar. Güçlendirmeye yönelik etkili bir ödüllendirme sistemi de güçlendirmeyi destekler (Johnson, 1993, s.195).

Bu nedenle güçlendirmenin yürütülmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar kısaca şöyledir (Darling, 1996, s.5):

- Müşteri gereksinimleri için işgörenler doğrudan müşterilerle ilgilenmelidir;
- İşgörenler sorumluluklarını ve ne yapabileceklerinin sınırlarını iyi bilmelidirler;

- Açık iletişim kanalları oluşturulmalı ve organizasyonun tümünde çevredeki değişimler dikkate alınarak yönetim kararları alınmalı, doğrudan (yüz yüze) ilişkiler için tüm engeller ortadan kaldırılmalı ve işgörenler yöneticiler tarafından desteklenmelidir. Bu bakış açısı, güçlendirme sürecinin nasıl olacağı sorusunun cevabını verecektir;
- İnşa edilen bu kişisel sürece, işletmenin amaçları, risklerin karşılanması, işin mülkiyeti ve müşteri ilişkileri ile ilgili sonuçlar işgörenler tarafından ölçülmelidir.

Güçlendirmenin yürürlüğe konulması aşamasında yapılan taktik hataları kısaca özetlemek gerekirse (Hickman, 1995, s.26):

- Yöneticilerin, problem çözme gruplarının verdikleri önerileri dikkate almamaları;
- Güçlendirme konusunda danışmanların bu konu ile ilgili olarak doğrudan eğitime tabi tutulmamaları;
- İşletme sahiplerinin departman yöneticilerini bu sürece dahil etmemeleri ve onların fikirlerini, henüz çalışma başlamadan önce almamaları;
- Esas problem; organizasyonlarda güçlendirme sürecinin çok artırılmasıdır, yani herkese güçlendirme yapılmasıdır. Bu nedenle güçlendirme, dört soruluk bir kontrol listesi halinde verilir. ***Kararı kim vermekte? Sorumlu olan kim? Eğitilecek olan kim? Kim kazanacak?*** gibi. Eğer bu değişim programı bu soruları yanıtlıyorsa, insan kaynaklarının nasıl kullanılacağına ilişkin sorunları çözer. Eğer bunlar gerçekleştirilmezse sistemde değişiklik olmaz.

Sonuç olarak bu hataları giderilmesi için yapılması gerekenle özetle şunlardır (a.g.e.):

- Karar verme otoritesinin dağılımı değiştirilmelidir;
- İş dizaynı ve sorumluluk dağılımlarının değiştirilerek bunlara ilişkin bir alternatif kurulmamalıdır;
- İşgörenlerin eğitim fırsatları ve uzmanlaşma alanları genişletilmelidir;
- Ücret düzenlemeleri revize edilmelidir. Ancak ücret artırımının yapılması herkese güçlendirmenin verilmesi anlamını taşımayacağı bilinmelidir;
- Güçlendirme programı kesinlikle organizasyonu kaosa sürüklememelidir.

- Z-Teorisi, T-Gruplar, amaçlara göre yönetim, iş zenginleştirme, çalışanların katılımı, kalite kontrol çemberleri gibi programlar geçici olabilirler. Fakat güçlendirme, bu programlardan daha kalıcıdır. Güçlendirme, yöneticileri bir anlamda yönetimin geleneksel alışkanlıklarından kurtarır.



3.4.1. Güçlendirme Eğitimi

Eğitim olmadan çalışanlar güçlendirilmiş davranışlarda bulunamazlar. Kısaca eğitim güçlendirilmiş hale gelmenin bir aracını sunar ve kendisi de güçlendirmenin içindedir. Eğitimin hedefleri, “sadece en iyisi programına” çalışanların bağlılığını artırmak, müşteri tatmini ve işletme hizmetlerini iyileştirecek yedi önemli niteliği geliştirmek ve çalışanları örgüt zorlukları ve müşteri problemlerini çözmek için inisiyatif kullanıp, eylemde bulunmaları için motive etmektir (Hand, 1994, s.25) Güçlendirmenin eğitim konuları şunlardır.

1. Güçlendirme ve paradigma;
2. Stres altında hizmet icra etme;
3. Yeni davranışların riskini yönetme;
4. Gerçek Problemleri Dinleme;
5. Yaratıcı Müşteri Çözümleri;
6. Nazik bir şekilde hayır deme;
7. Gücü aşağıdan yönetime doğru dağıtma.

Bir dizi başlangıç toplantıları, güçlendirme programını çalışanlara açıklayabilmek için düzenlenmelidir. Toplantılar “sadece en iyisi” programının maksadını ve hedeflerini, eğitimin yararlarını açıklamak ve mümkün davranış örnekleri olduğu kadar soruların cevaplarını da sağlamak üzere dizayn edilmelidir. Küçük bir güçlendirme el kitabı, güçlendirme takımının sorumluluğuyla bastırılıp dağıtılmalı, ayrıca programın anahtar öğelerini açıklamak üzere bir de video kaset hazırlanmalıdır.

Eğitim programı, rol oynama ve grup çalışmalarının kullanımı yüksek oranda birbirini etkileyen ve işbirliği sağlayan bir programdır. Eğitim programı bireyler arası gelişmeye, karar alma ve problem çözme niteliklerini çalışanlara

sağlayarak, onları güçlendirilmiş bir tarzda hareket etmeye muktedir kılma üzerine odaklanmalıdır.

3.4.2. Güçlendirmede Haberleşme Bilgisi

Araştırmacılar ve pratisyenler, bir düzen dahilinde çalışanları güçlendirmek için organizasyonların bilgiyi daha fazla kişi için daha elde edilebilir klimaları gerektiğini iddia etmektedirler. Eğer bir güçlendirme programında çalışanlar başarı veya başarısızlığın ortağı olursa haberleşme kesinlikle gereklidir (Employee Empowerment, <http://www...>)

Haberleşme olmazsa güvensizlik, yanlış anlamalar ve direnç, başarıyı tıkayacaktır. Çalışanların tümü bilgiyi paylaştıkları zaman organizasyonun misyonunu gerçekleştirmeye odaklanabileceklerdir.

Ayrıca, performans hakkındaki bilgi önemlidir, çünkü çalışanlar departmanlarını bilgiye dayalı kararları almakta ve uygulamada gösterdikleri performansı ve bunun gelecekteki gelişimini bilmek ihtiyacındadırlar. Performans değerlendirme sistemi, güçlendirme programı başlatıldıktan sonra tekrar gözden geçirilip, eğer eksikleri varsa düzeltilmelidir. (a.g.e.).

3.4.3. Güçlendirme Denetimi

Güçlendirmenin sürekli olması için kontrol sistemleri tarafından dengede tutulması lazımdır. Aslında bazıları güçlendirmenin miktarı konusunda endişelidirler. Şunu unutmamak gerekir ki, güçlendirme işgörenlerin istedikleri her şeyi yapması demek değildir. Tezat gibi gözüксе de, güçlendirilmiş işyerinde işgörenler, özgürlük ve kontrolün her ikisini de hissederler (Ramsay, 1996, s250).

Bir noktayı belirtmek gerekmektedir: Bu sistemde önemli olan kontrol unsurlarının güçlendirmeyi dengeleyerek, aşırıya kaçmaması ve tersine güçlendirmenin de kontrol eksikliğine yol açmamasıdır. Güçlendirme denetimini, inanç, sınır,

azaltılmış standartlaşma, teşhisçi güdüler, iç kontroller ve etkileşimli kontrol sistemlerinden bahsedilerek incelenebilir (Çaker, 1997, s.26):

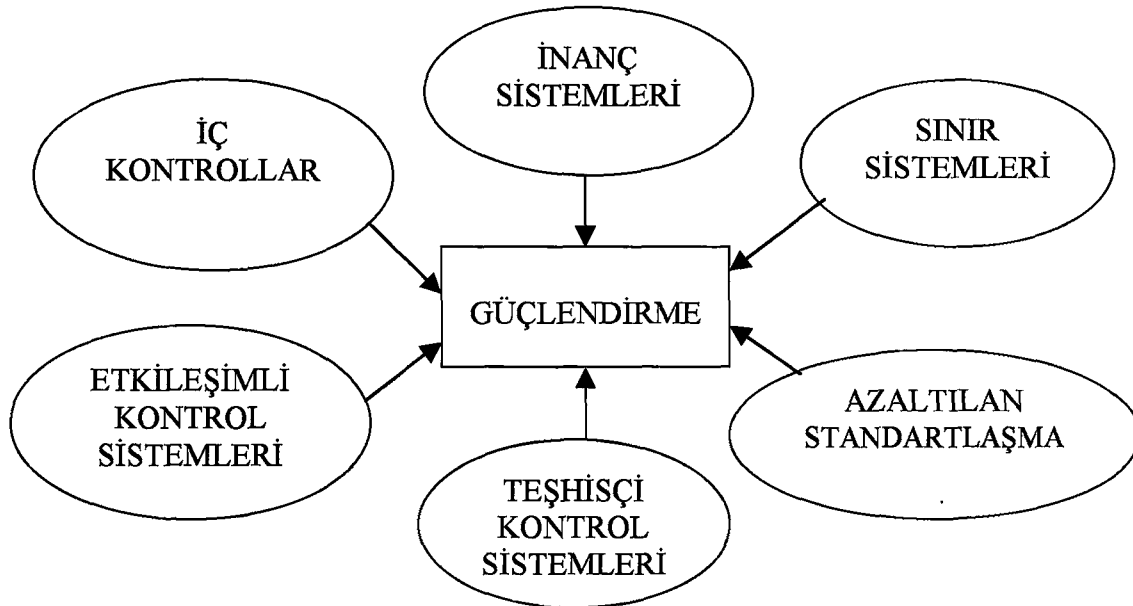
İnanç Sistemleri : Örgüt üyeleri; temel amaçlar, değerler, örgütün yönetimi ve misyonunu açıkça kavramaları gerekmektedir.

Sınır Sistemleri: Güçlendirme; demokrasi gibi insanlara serbestlik verse de belirli sınırlara sahip olmalıdır. Örgüte, potansiyel zararı dokunacak işgören davranışları, üst yönetimin hazırladığı kılavuzlar ile yasaklanmalıdır.

Azaltılmış Standartlaşma : İş standartları, biçimselleşmiş kılavuzları en aza indirilmeli ve örgütler aşırı standartların yaratıcılığı kısıtladığını göz önünde tutarak görevleri kontrol etmeleri gerekmektedir.

Teşhisçi Kontrol Sistemleri : Giderler veya işlemler üzerinde kontrol eksik olduğunda, işgörenlere karşı, çıktı veya verimliliklerine göre hesap vermelidirler. Bu sistemler, sonuçları ölçmeğe ve iş görenlere gereken çıktıya ulaşmak için girdi ve süreçlerde nasıl oynama yapmaya yardım ederler.

Şekil 3.3. Dengeleyici Güçlendirme ve Kontrol



Gödüler : Risk almak ve yeni sorumluluklar yüklenmek için teşvik ediciler, maddi olan ve olmayan ödülleri verilmelidir.

Etkileşimli Kontrol Sistemleri : Öğrenilenlerin örgüt içinde yukarı aşağı ve yatay olarak yayılmasını sağlayarak işgören teşebbüsünden yararlanır. Bu sistemler dikkati stratejik belirsizlik alanlarına çeker ve bu odaklaşmanın sonucu olarak da işgörenlerin bilgi paylaşımına sebep olur.

3. 5. Güçlendirmenin Başarı Koşulları

Her bir uygulamanın veya hedefin bir başarılı olup, olmadığı merak edilir. Çünkü, bir faaliyet yapılan her yerde bir risk ihtimali vardır. Herhangi bir güçlendirme durumunun da bütün aşamalarında karşılaşılan kısa dönemli riskler vardır. Hatalar, atlamalar, ertelemeler ve sahtekarlık gibi risk unsurları ile her durumda karşılaşmak mümkündür. İşte bu riskleri belli ölçüde azaltmak için güçlendirmenin başarı koşulları, önemli ve büyük rol taşımaktadırlar.

Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu bilgi ve enformasyonun paylaşılmasıdır. Organizasyon içinde ne olup bittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz, organizasyonun nereye ve neden gittiğini bilmeyen personelin güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle başarının ilk şartı bilgi paylaşımına imkan veren bir bilgi sisteminin tasarımı ve uygulanmasıdır (Hamel, 1997, s.37). Bu anlamda bir IS (Information Systems) uygulaması sadece formal raporlama sistemi olarak ele alınmamalıdır. Organizasyonun tüm personeli arasında tam bir iletişimin kurulması gerekmektedir. Formal veya informal, direkt veya indirekt, dikey, yatay ve çok yönlü iletişim gerekir (Caudron Shari, 1995, s.29).

Güçlendirmenin başarılı olması için, güçlendirilmek istenen personele, kendilerini geliştirilmelerini sağlayacak eğitim imkanları verilmesi ve ortamı yaratılmalıdır. Kişinin işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması, hem işin sonuç üretecek tarzda yapılması için, hem de personelin kendine olan güveninin artması açısından son derece önemlidir.



Bir diğerk başarı koşulu, çalışana, kullanması gereken kaynakların verilmesidir. Özellikle para, araç ve gereç anlamındaki bu kaynakların bulunması ile çalışanın, dolayısıyla da güçlendirmenin başarılı olma olasılığı artacaktır.

Güçlendirmenin başarısını etkileyen bir diğerk koşul performans değerlendirme, geri besleme ve olumlu pekiştiricinin gerekliliğidir. Kendi amaçlarını belirleyip uygulama kararları veren ve belirli sonuçlar elde eden personelin bu performansın misyon ve vizyon açısından uygunluğu değerlendirilmeli ve kendilerine geri besleme olarak aktarmalıdır. Olumlu pekiştirici (positive reinforcement) ile desteklenen böyle bir geri besleme, çalışanları motive edecek, iş yapma arzu ve güvenlerini yükseltecektir.

3. 6. Güçlendirmenin Faydaları

Güçlendirme, proje yönetiminin gerekli bir parçası olarak görülebilir, çünkü artan verimliliğe ve çalışanların memnuniyetine neden olur. Aynı zamanda katılımcı yönetim olarak da adlandırılabilir. Yüksek derecede katılım ya da çalışanların katılımı gibi durumlar aynı zamanda birer güçlendirme örnekleridir. Çalışanları güçlendirmenin bir çok olumsuz yanından söz edilmiş olsa da, elbette bir çok olumlu yanı da vardır. Esas itibariyle güçlendirme; bir takım yararlar elde etmek amacıyla yapılır. Ancak çeşitli durumlara bağlı olarak bir takım sakıncalar ve riskler her zaman söz konusu olacaktır. Fakat bir takım sakıncalar var diye güçlendirme çalışmalarından vazgeçilemez. Her halükarda bir güçlendirme çalışmasının yararları sakıncalarından kat be kat daha fazladır. Zaten başarılı bir güçlendirme çalışması söz konusu edilebilecek sakıncaları da kendiliğinden ortadan kaldıracaktır.

Güçlendirmenin tüm kurumlarda işlemediği de bir gerçektir. Şirketlerinin her birinin kendisi için neyin işleyip, neyin işlemediğini anlamaları gerekmektedir. İnsanları karar alma sürecine katarken, onları işlerinden yükümlü ve sorumlu tutmak için zaman alıcı şeyler yapmaları gerekebilir, sabır ve sebat gibi sorumsuz güçlendirmeye yöneticiler daha iyi neticeler almayı beklerken çalışanlar da her istediklerini yapabileceklerini zannederler (Romig, 1998, s.254).

Küreselleşme ile birlikte rekabetin hızla artması işletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmek için müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine hızlı bir şekilde cevap verebilmek zorunluluğunu hissetmektedirler. Tüm bunların sonucunda da işletmeler, müşterilerle doğrudan temasa geçme gereği duymaktadırlar. Bu bağlamda, güçlendirmede işgörenler, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için doğrudan müşterilerle temasa geçmelerini sağlayıcı bir araçtır. Bu da işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Başarılı bir güçlendirilme uygulandığı zaman genel olarak şu faydaları sağlanabilir:

- Kurum değerlerinin çalışanlar tarafından paylaşılması;
- Yukarı, aşağı ve paralel iletişim kanallarının açık olması;
- Kendi kendine çalışanların risk alabilmelerinin mümkün olması;
- Çatışma veya farklı düşünmenin bir kaynak olarak değerlendiriliyor olması;
- Eski iş ve uygulamalara yeni açılardan bakıp, yeni yöntemlerin denenebiliyor olması;
- Herkesin kurumun misyonuna sadık olması.

Bunlara ilaveten güçlendirmenin çalışanlara faydalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Kendilerini doğrudan etkileyen kararlarda söz hakkı;
- Artan iş bilgisi ve becerisi;
- Çalışma gurubu içinde gelişen takım çalışması;
- Özgüveni pekiştiren bir çalışma ortamı;
- Bireysel olarak ve takım olarak tanınma.

3.6.1. Güçlendirmenin Organizasyona Faydaları

Şüphesiz ki çalışanların güçlendirilmesi organizasyonu doğrudan etkileyecek ve olumlu sonuçları işletmenin tüm alanlarında kendini hissettirecektir. Organizasyona yararı olmayan bir güçlendirme çalışması hem eksik bir çalışmadır, hem sakıncalı bir çalışmadır. Çalışanların güçlendirilmesinin en önemli amacı organizasyona yararı olmasıdır.

Çalışanların güçlendirilmesinin organizasyon açısından yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Firma için azalan dönüş süresi ve artık artan verimlilik ve müşteri memnuniyeti gibi daha iyi sonuçlar;
- Çalışanlar tarafından potansiyel problemlerin daha erken ve daha iyi iletimi;
- Doğrudan denetime daha az ihtiyaç;
- İşçilerin artan zihinsel ve duygusal sorumlulukları;
- Problem kaynağında daha hızlı ve daha iyi problem çözümü.

3.6.2. Güçlendirmenin Çalışanlara Faydaları

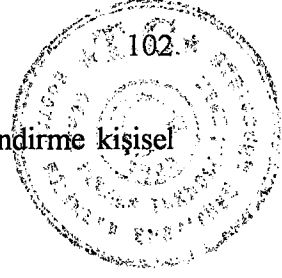
Gerek yöneticilerin, gerek organizasyonun gerekse çalışanların güçlendirilmesi çalışmaları hangi düzeyde olursa olsun, netice itibariyle bu çalışmaların olumlu veya olumsuz sonuçları çalışanlar tarafından hissedilecektir. İyi niyetli olarak ve çok iyi, düşünülüp tam uygulanan bir güçlendirme çalışması çalışanlar üzerinde yararlı etkiler sağlar. Güçlendirmenin çalışanlara yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Kendilerini doğrudan etkileyen kararlarda söz hakkı;
- Artan iş bilgisi ve becerisi;
- Çalışma gurubu içinde gelişen takım çalışması;
- Öz güveni pekiştiren bir çalışma ortamı;
- Bireysel olarak ve takım olarak tanınma.

3.6.3. Geleneksel Organizasyonlar ile Güçlendirmenin

Uygulandığı Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel organizasyonlarda yüksek düzeyde hiyerarşi ve örgüt piramidinin sivri olduğu bir yapı söz konusudur. Güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlarda ise örgüt piramidi oldukça basıktır ve sadece birkaç yönetim basamağı söz konusudur. İşler farklı olarak ve bütün süreç üretim merkezinde daha dar dizayn edilmiştir. Liderlik ve yöneticilik fonksiyonları, doğrudan kolay bir biçimde



değiştirilebilir. Bilgi akışı çok açıktır ve bilgi paylaşımı vardır. Ödüllendirme kişisel bazda değil grup bazında yapılmaktadır (Kolarik, 1995, s.801).

Geleneksel organizasyonlarda ise yetkiler ve sorumluluklar derecelendirildiğinden örgüt piramidi oldukça sivridir. Kademelendirme oldukça fazla olup, piramidin üstüne doğru çıktıkça yönetici sayısı azalır ve bire kadar inerken yetkiler ve sorumluluklar da aynı oranda artar. Piramidin alt katmanlarına doğru inildikçe çalışanlar ve ara yönetici sayısı artar, fakat bu sayısal artışa karşın yetki ve sorumluluklar azalır. Bilginin paylaşımı da, ödüllendirme de üstlerin lehine, alt düzeydekilerin ise aleyhine bir durum oluşturur. Bu tür organizasyonlarda çalışanlar ne için, ne şekilde çalıştıkları konusunda son derece bilinçsiz ve hedefler konusunda bilgisizdirler. Bu durumda çalışanların hedefi, güçlü bir işletme yaratmak değil, kendi çıkarlarını en iyi nasıl elde edebilirler, olacaktır. Geleneksel organizasyonların dezavantajları her alanda güçlendirme çalışmalarının yapılmasını gerektiren elzem şartları oluşturmaktadır.

3.6.4. Geleneksel ve Güçlendirilmiş Takım Örgütü

Arasındaki Farklar

Basit, tekrar eden görevlerle çalışanların yaptığı işi standardize etmek ve çok kademeli yakın yönetim kontrolü olarak tarif edebileceğimiz geleneksel yaklaşımı, endüstri mühendisliğinin kurucularından Frederick Taylor 20. Yüzyılın başlarında (1947) önermiştir. O zamanlar genel işgücünün aktivitelerini mekanize etmek ve karar verme, koordinasyon ve kontrol ile otoriteyi piramidin üst aşamalarına bırakmak anlamlı idi.

Klasik organizasyonlarda, yönetim; düşünce kısmını, çalışanlar ise; iş kısmını yapıyorlardı. Neticede neredeyse yüzyıl boyunca Amerikan işçileri hiçbir sahiplik, katılım ve kontrol duygusu yaşamadan çalıştılar. Amerikan özgürlük kültürünün aksine ironik olarak çalışanlar iş ortamında bütün özgürlüklerini yöneticilere emanet ettiler ve iş modeli büyük ölçeklerde, büyük miktarlarda ve makine bazlı üretim üzerine yoğunlaştılar. Amerikalılar bu şekilde çalışmaktan gayet memnunken, 1950'lerin başında Eric Trist İngiltere'de kömür madenlerinde çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmaktaydı. (a.g.e.).

Tablo 3.4. Geleneksel Organizasyon İle Güçlendirilmiş Takım Organizasyonu
Arasındaki Temel Farklar (Wellins vd., 1991, s.56).

	Geleneksel Takım	Kendini Yöneten Takımlar
Kurumsal yapı	Kademeli / kişisel	Düz / takım
İş tasarımı	Dar / tek görev	Bütün süreç / çok görev
Yönetimin rolü	Yönlendir / kontrol et	Koçluk yap / kolaylaştır
Liderlik	Yukarıdan aşağı	Takım içinde paylaşılr
Bilgi akışı	Kontrollü / sınırlı	Açıklık / paylaşım
Ödüller	Kişisel / çalışma süresi	Takım ve beceri bazlı
İş süreci	Yönetici planlar, kontrol eder, iyileştirir	Takım planlar, kontrol eder, iyileştirir

Küçük takımlar şeklinde çalışmaya başlayan bazı madencilerin birbirlerine yardım ettikleri, birbirleriyle iş değiş tokuşu yaptıkları ortamda fark edilecek şekilde verimlilikte ve iş tatmininde artış tespit edilmektedir. Trist ek olarak çalışanların katılımının arttığı kurumların değişime daha iyi adapte olabildiklerini tespit etmiştir.

3.6.5. Güçlendirilmiş Çalışanların Önemi

İşgörenleri, öğreterek, imkanlar sağlayarak, teşvik ve motive ederek güçlendirmek mümkündür. İlk aşama insanların kim olduğu, onların stilleri ve ihtiyaçlarını anlamakla başlar. İkinci olarak, işgörene uygun kaynaklar sağlanarak işi yapması kolaylaştırılmalıdır. Sonunda ise, girişimi, düşünceleri ve risk almayı teşvik etmek gelir.

Güçlendirilmiş çalışanlar, sorumluluğa sahip olma hissine, neyin nasıl yapılması gerektiği üzerinde güce, fikirlerinin kabulüne ve organizasyon için önemli olduklarının bilincine sahiptirler” (Turney, 1993, s.30). Verimli çalışanları olmayan organizasyonlar hiç bir şey değildirler ve verimli hiçbir şey yapamazlar.

Güçlendirme en çok çalışanların organizasyona, organizasyonun da çalışanlara ihtiyaçları olduğu kadar, ihtiyaçları olduğu zaman işe yarar “ve bu ihtiyaç bir ödeme ve işsizlik parasından daha ötedir” (Johnson, 1993, s.47).

Johnson çalışanların yalnızca parasal karşılığını almak için çalıştıklarına dair bir inancın olduğunu farkındadır. Ancak ona göre bu fikir yalnızca çalışanların organizasyonun entegre bir parçası olmadığı zamanlar geçerlidir. Aynı şekilde Mahoney ve McMillan güçlendirme sürecinin ancak organizasyon kültüründe geri besleme (feedback) ve otonominin yeri olduğu zaman başarılı olacağını öne sürmektedirler. (Mahoney and McMillan, 1994, s.177.) Ancak böyle bir senaryoda çalışanların bütün kapasitelerini kullanmak mümkündür. Altın kural şudur: “liderler çalışanlarına, patronlarının kendilerine davranmalarını istedikleri gibi davranmalıdırlar” (Johnson, 1993, s.47).

3.6.6. Güçlendirme Açısından İş İle Çalışan Arasındaki İlişki

Güçlendirme gerçekleştirmesinde iş ile çalışan arasındaki ilişkiler bir süzgeç olarak ele alınabilir. Güçlendirmenin temelinde, personelin yaptığı işi sahiplenmesi vardır. Organizasyonlarda yapılan işler, aşağıdaki açılardan ele alınabilir (Ford and Fottler, 1995, s.24):

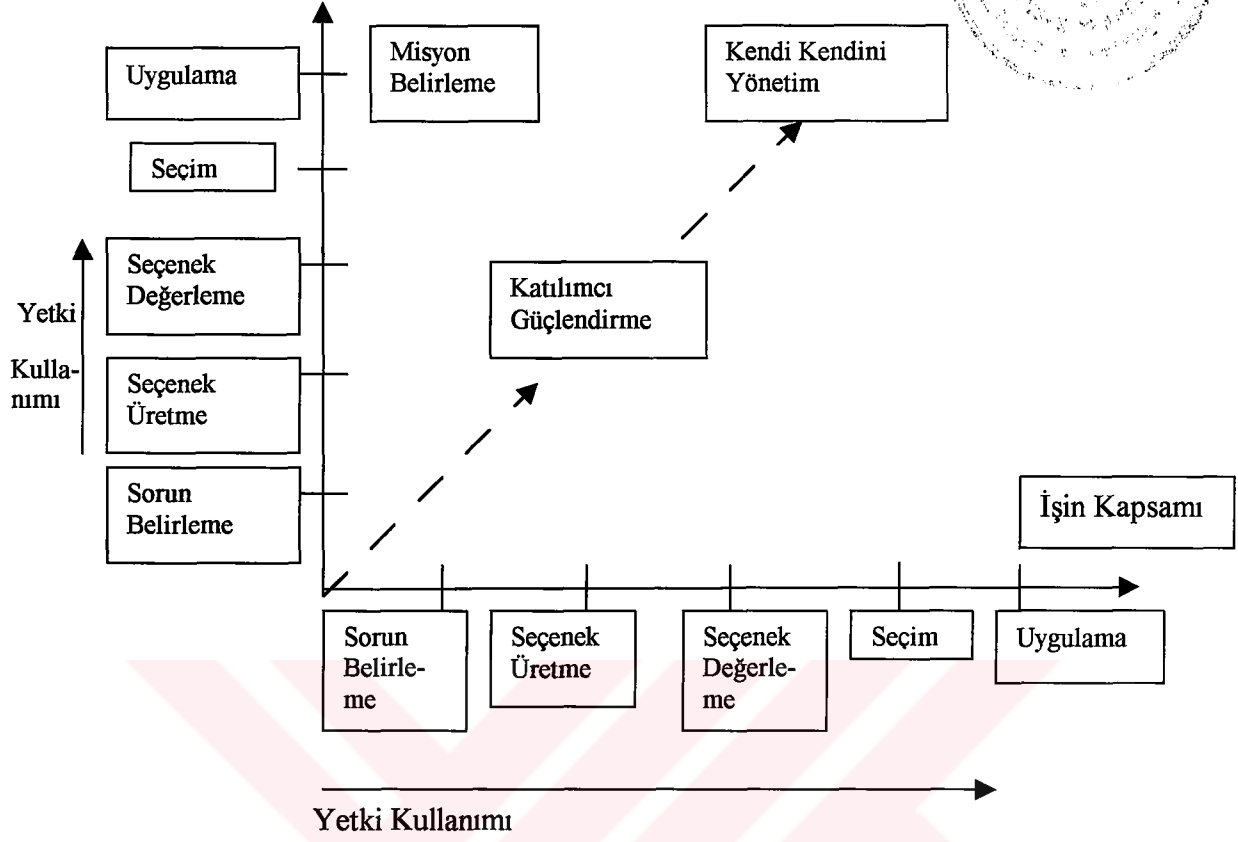
- İşin kapsamı (job content)
- İşin anlam ve çerçevesi (job context)

Güçlendirme, personelin yaptığı işin bu iki boyutu itibariyle gücünün artırılmasını, yani planlayıp karar verme uygulamasını, sonuç üretmesini ifade etmektedir.

İşin kapsamı, bir işin içerdiği belirli ve tarif edilebilir daha küçük davranış, görev ve faaliyetleri içerir. İşin kapsamının genişletilmesi demek, işi oluşturan bu görev ve faaliyetlerin artırılması demektir.

İşin güçlendirme, personelin işin kapsamı, işin anlam ve çerçevesini genişletecek kararları kendiliklerinden almaları ve uygulamalarını öngörmektedir.

Şekil 3.4. Güçlendirme ile İş Arasındaki İlişki



Güçlendirilme ile iş arasındaki ilişki bir grid (süzgeç) üzerinde gösterilebilir. Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi merkezden uzaklaştıkça personelin katılımı artmakta, güçlendirme gelişmekte ve en uç noktada kendi kendini yöneten takımlar (self managing teams) bazında organize olan işletmelerde görülen manzara budur. Bu noktada güçlendirme en yüksek derecededir. Tüm takım elemanları, misyon ve vizyon doğrultusunda, kendi işleri ile ilgili olarak, işi anlam ve çerçevesi ile işin kapsamına ait kararları vererek uygulamakta ve sonuç üretmeye çalışmaktadırlar.

4. GÜÇLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR ve YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER



4.1. Güçlendirme Programının Eleştirilmesi

Güçlendirme programları uygulamaya konulduğu zaman gerek işgören, gerekse de yöneticiler tarafından çeşitli şekillerde engeller çıkarılmıştır. Bazen de, mali ödüllerin eksikliği veya artan bilgi ve tecrübeye uygun ödüllerin olmaması, eğitimin, becerilerin yeteri kadar önemsememesi vs. gibi sistemden kaynaklanan engeller ortaya çıkmaktadır.

Güçlendirme programına dışarıdakilerin görüşüne göre çalışanlar ve üst yönetim oldukça başarılı iken, güçlendirme takım üyeleri personel müdürü ve organizasyonel uzmanlar çeşitli sahaların iyileştirme gereksinimi olduğunun farkında olurlar. Bunlar (Dobbs, 1993, s.57):

1. Orta düzey yöneticileri ve bazı departman şefleri güçlendirmeyi tam olarak anlamamaları, benimsememeleri ve teşvik etmemeleri.

Organizasyonlar bazen hiyerarşik bir düzende yönetiliyor ve çalışanların bazı sorumlulukları yüklenmelerine izin verilmekteyken, müdürler ve birkaç tane süpervizör (danışman) oldukça sınırlı karar alma özgürlüğüne sahiptirler.

2. Güçlendirme programı bazen işletme hedefleri ve performansıyla doğrudan bağlantılı olmayabilir.

Organizasyon, ödüller kazanmasına ve yoklama çalışması işletme çalışanlarının kavrayışlarını daha fazla güçlendirmeye yönelik olduğunu göstermesine rağmen bunun örgüt karını ya da müşteri artış oranını doğrudan etkilendiğine dair objektif bir veri görünmemektedir. Sonuç olarak, birçok sayıda yeni düzenlemeler ve inisiyatifler, takip eden ileriki yıllardan itibaren eklenilmektedir. Bunlar:

a) Stratejik Planlama Çalışması: Bu güçlendirme programı ile ilgili (yürürlüğe konması da dahil) yönetimin taahhüdünü sağlamak, işletme vizyon ve

misyonunu açıklığa kavuşturmada bir sonraki adımdır. Organizasyonun misyonu hakkındaki bilgi güçlendirme için çok önemlidir (Kinlaw, 1995, s.34). Değerleri ve amaçları ifade eden bir misyon ve vizyon oluşturulması, güçlendirilmiş organizasyona doğru önemli bir adımdır. Bu bilgi anlamlılık ve maksat duygusu yaratmaya yardımcı olur ve bireylerin organizasyonun hedefleri ve misyonuyla uyumlu kararlar alma ve kararlara etki etmeleri yeteneğini kazandırır (Conger and Kanungo, 1988, s.473).

b) Güçlendirme Eğitim Programını Yöneten Dış Uzmanlarla Çeşitli Departmanlardan İşletme Çalışanlarının İşbirliği: Örgüt çalışanları hakkında bilgili ve onlara saygılı eğitimin niteliklerini taşıyacak çeşitli organizasyon çalışanları bu iş için seçilirler. (Dobbs, 1993, s.58).

c) Güçlendirme Takımlarının Oluşturulması: Güçlendirme takımı, program hakkında ilk elden daha iyi bilgiye sahip ve başarısıyla samimi bir şekilde ilgilenen güçlendirme eğitmenleri dahil edilerek yeniden oluşturulur (a.g.e.).

d) Liderlik Eğitimi: Yöneticiler ve süpervizörler için birkaç günlük bir dizi liderlik eğitimi seminerleri düzenlenir (a.g.e.). Bu seminerler çalışanların nasıl motive edileceğini, nasıl güçlendirileceğini, takım çalışmasının nasıl geliştirileceğini içermektedir. Bu seminerler çok başarılıdır ve süpervizörler tarafından iyi kavrandırılır. Güçlendirme sürecinin yöneticilerce anlaşılmasını ve yenilenen bir heyecanı, arzuyu da sağlamaktadır. Üst yöneticiler desteklerini göstermek için “Güçlendirme ve liderlik eğitimin programını” ziyaret etmeleri çalışmalara güç katmaktadır. Çalışanlar hala üst yönetici ve süpervizörlerden bir ya da ikisinin programı tam olarak destekleyici olmadığı yorumunu yapmağa devam edebilirler.

4.2. Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar

Bazı üst yöneticiler değişim için yeterli kadar zaman ve kaynak ayıramamaktadırlar. Hatta bazıları takımların oluşturulması ile kendilerini güçsüz zanneder ve belirli bir süre direnirler (Northwood University, <http://www....>). Kendine özgüveni olmayan yöneticiler de, başkalarını güçlendirmede başarısız

olurlar. Bir diğ er tip yöneticiler vardır ki, bunlar kendilerini örgüt için vazgeçilmez g r rl r. Northwood Üniversitesince yapılan araştırmaya göre, başlangıçta örgüt moralinde ve verimliliğinde d     olabilir. Yöneticilerin  oğ , karar verme, problem çözme ve diğ er yönetim çabalarını alt düzeydeki insanlarla payla mada isteksiz olabilirler (a.g.e.).

Yöneticilerin işgörenleri g  lendirmemek için bir çok nedeni vardır. Bunları kısaca açıklamak gerekirse (Johnson, 1993, s.92):

- 1- Yönetim ve çalışanlar arasındaki geleneksel işbölümü kavramı ve bu bölüme destek olan fikirler, işgörenlerin niçin g  lendirilmediğinin nedenidir.
- 2-  oğ  yönetici çalışanların izin almaksızın süreci değ ştirebilme izni ve bir şans tanıma hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.
- 3- Danışman konumunda olan insanların  oğ  lider değil, yönetici olmak istemektedir. Ancak, insanlar yönetilmek değil, yardım etmek istemektedirler.
- 4- Astların eğitimindeki yetersizlik.
- 5- Özgüveni olmayan yöneticiler işgörenleri g  lendiremezler. Bu nedenle bir kişi kendisine güveniyorsa diğ er kişilere de g venecektir.
- 6- Yöneticiler organizasyonda vazgeçilmez olarak görülmektedirler. Bunlar almaksızın başarının olmayacağı d    ncesi hakimdir.
- 7- Korkak insanlar diğ erlerini güçlendirmede cesaretsiz olur. Eğ er yöneticilerde i  korkusu varsa güçlendirme yapmayacaklardır.

4.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar

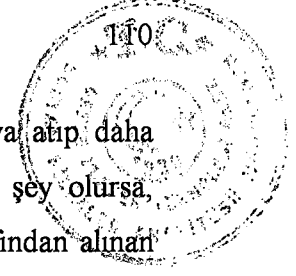
  g renlerden kaynaklanan sorunlar  oğ  zaman onların motivasyonunun d     olmasından, yanlış inanı lara sahip olmalarından ortaya çıkmaktadır. Bazen de çalışanların bir kısmı sorumluluk almayı arzu etmezler. Bunlara rağmen çalışanlar yeni atılımlara açıktırlar ve bu yenilikler onların ilgi odakları haline dönüşür. O zaman tartışılacak konu çalışanların yöneticilerden dolayı güçlendirme-ye karşı çıkmalarıdır.

Yöneticilerin sıkça yaptığı hatalardan birisi çalışanları güçlendirmenin onları güçlendirmeye davet etmek olduğunu ve bu işin bir misafiri eve davet etmek kadar kolay olduğunu zannetmeleridir. Durum bundan daha karmaşıktır.

Daha geleneksel hiyerarşik düzende çalışan personelin statükoyla bir dereceye kadar uyum sağladıklarını düşünülmelidir. Herkes kendi çalışma çevresine alışmıştır ve değişikliğe direnmeye meyil eder. Hatta bazı personelin daha fazla sorumluluk istememesi mümkündür. Patronun en önemli kararları aldığı ve ne yapmaları gerektiğini söylediği daha tahmin edilebilir, düzenlemeleri tercih edebilirler. Bütün personelin kendilerini güçlendirilmiş olarak görmeye hevesli olduklarını düşünmek, gerçekçi olmaz.

Belki de personelin katılmaya davet etmekten çok onların neye ihtiyacı olduğunu anlamak daha önemlidir. Çalışanların karar vermeye tamamen katılmamalarının sebebi aşağıdakilerin net olmamasından kaynaklanmaktadır. (Bacal, <http://www...>) Çalışanların güçlendirilmekten neyin kastedildiğini anlayabilmeleri için ;

- Güçlendirmeye ne demek istediğinizi, katılımı alakalı sorumlulukları, sınırları ve beklentileri açık olarak anlamalıdır.
- Amaçlar, değerleri açık olmalıdır. Departmanın amaçlarını, değerlerini, önceliklerini açıkça anlamaktan dolayı karar verme vakumu da (boşluk) ortaya çıkmaz. Personel amaçlar, değerler ve öncelikler konusunda emin değillerse haklı olarak aptal görünme korkusuyla işe girişmekten korkacaklardır.
- Organizasyon içinde iyi düşünülmüş ve etkili bir bilgi dolaşımı olmalıdır. Amaçlar, değerler ve önceliklerde olduğu gibi bağlamdaki (incontext) kararları alabilmek hatta öneri yapabilmek için ihtiyaçları olan bütün ilgili bilgiye personel de sahip olmalıdır.
- Karar verme sürecine girdi sağlamak için açık bir süreç olmalıdır. Pek çok organizasyonun kendi kendini yönlendiren takımlar kurmasının nedeni, bir kere kurulup çalışmaya başladıkları zaman girdi, öneriler ve karar verme için gerekli süreci ya da forumu sağlamalarıdır. Bu proses, personel katılımı sürecini de formüle etmektedir.



- Yönetim tutarlılığı çok önemlidir. Yönetim herhangi bir şeyi ortaya atıp daha sonra da alınan kararlar kendi kendine alacağı kararın dışında bir şey olursa, bunu geri çekemezler. Bu demek değildir ki; yönetim personel tarafından alınan her karara, ya da yapılan her öneriye göre hareket etmelidir. Yönetimin yetkisini kullanarak personelin aldığı kararları iptal edip veya geçersiz saydığı zaman, bunu keyfilik olarak gözüken bir şekilde değil de, problem çözme ruhu içinde yapmalıdır. Bu arada personel, organizasyonun amaçlarını, değerlerini ve önceliklerini açıkça bildikleri ve kararlar alakalı bütün bilgiye ulaşma imkanları olduğu zaman, etkin olmayan ve iptali gereken kararlar alma ihtimalleri de azalır.
- Yeteneklerini geliştirme imkanı olmalıdır. Çalışanlar, yönetici olarak çalışanlarla üretici çalışma, fikirlerini iletme, etkin problem çözme konularındaki kabiliyetleri bakımından birbirlerinden farklıdırlar. Eğer tam katılım bekleniliyorsa, tüm çalışanların etkin bir şekilde katılmaları için gerekli bütün malzeme verilmelidir.
- Yerleşik ve saygın bir çalışma yeri olmalıdır. Yönetilmemiş ya da kötü yönetilmiş bir geçmişi olan organizasyonlarda insanlar işlere herhangi bir şeye - yüzeysel olarak hariç- katılmanın tehlikeli olduğunu öğreneceklerdir. Yönetim ya da arkadaşları tarafından sık sık sertçe eleştirilen kişiler bir şeye nasıl girecekleri konusunda dikkatli olacaklardır.

Şu unutulmamalıdır ki; personeli güçlendirmek isterken onların, özellikle bunun anlamı açık olmazsa, başka fikirleri de olabilir. Bu konuya daha geniş bir açıdan bakılmalı ve personelin işleri yapmamasının, bu yeni şekle alışmalarının oldukça fazla zaman alabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

4.4. Güçlendirme Konusunda Yönetimsel

Kaygılar

Calgary şehir merkezindeki Amoco Kanada binasındaki dokunaklı bir sahne: Başkan T. Don Stacy Amoco Kanada petrol şirketi çalışanları işe dahil etme koordinatörü Stan Wengerle görüşmekteydi. Stan, Don'a özel olarak verdiği birebir, yeni çalışanların işe dahil edilmesi programı brifinginin ortasındaydı. Don sözünü

kesti ve haykırdı: “Çalışanların işe daha fazla dahil edilmesini destekliyorum, ama bütün kariyerlerini kazanmaya çalışarak geçirdikleri gücü ve otoriteyi bırakmalarını yöneticilerimize nasıl söyleriz?” (Romig, 1998, s.273).



Çoğu yönetici, çalışanların işe dahil edilmesi ya da takım çalışması programıyla güçlerinden vazgeçmeye tereddütle yaklaşmaktadır. T. Don Stacy bu endişeleri dile getirmede pek çoğundan daha dürüst ve açık sözlüdür. Bu kopuk organizasyonun bir başka örneğidir: İdarecinin atılımcı takım çalışmasını geliştirecek bir vizyonu vardır, ancak yöneticileri şüphelidirler. (a.g.e.).

Üst yöneticiden, ileri hat denetleyicilerine kadar gücü altlarına bırakma konusunda kuvvetli endişeler çıkabilir. Yöneticiler çalışanlarının mevcut kötü performansını görüp; “Bu insanlara kesinlikle daha fazla sorumluluk veremem” diyebilirler. “İşler şimdiden kontrol dışı, sahip oldukları güçleri kötüye kullanıyorlar, ihtiyacım olan, onları daha fazla kontrol etmek” sonucunu çıkarabilirler. (a.g.e.).

Yöneticiler çalışanların uzun müddet dinlendiğinin, düşük kalite verdiğinin ve işleri geciktirdiğinin farkındadırlar. Aynı zamanda dokümantasyonun ve gerekli raporların hazırlanmadığını ve temel gerekliliklerin yerine getirilmediğini de görmektedirler. Yöneticiler disiplini sağlamak için kişileri ya da grupları odalarına çağırmaya alışmışlardır. Hatta güçlendirme öncesi durumu anlatma, bazı vaka çalışmaları, çalışanların sabotajlarını ve büyük çaplı hırsızlıkları tasvir etmektedir (a.g.e.).

Sahip oldukları gücün sorumluluklarını yerine getirmeyen çalışanları daha fazla güçlendirmek mantıksız gözükmektedir. Özellikle hiç bir takım çalışması yapısı ve becerisi yokken bu durum daha da dikkat çekicidir. Pek çok durumda yöneticiler ya da denetleyiciler, güçlerini çalışanları kontrol etmek için pek de başarılı olmayarak, kullanmaya çalışırlar. Bu yüzden kötü performanslı çalışanlarla muhatap olan yöneticiler, çalışanların yetersiz olduğu ya da umursamadığı sonucunu çıkarmaktadırlar.

Takımlar, takım amaçları ve saha kuralları da dahil olmak üzere kendi kendilerini yönetmek için yetiştirildikleri zaman, yönetim güçlendirme programı olmayan duruma göre daha fazla kontrole sahip olurlar. Üretkenlik ve kalite hedefleri daha kolaylıkla elde edilmektedir. Geç kalma, devamsızlık o kadar önemli sorunlar değildir. Çünkü, takım önemli hedeflere doğru yol almakta ve bunları başarmaktadır. Takım, takım hedeflerini alakadar eden bireysel performans sorunlarını çözmek için akran baskısını kullanmaktadır.

Takım kişiyi iyi bir takım üyesi yapan saha kurallarını benimseyerek herkesin performansını yükseltir. İşçiler, kendi kendilerini yönetmek için beklentilerini ve yapılarını geliştirdiklerinden dolayı, takım çalışması yapısına bağlanmalarında kuvvetli bir motivasyon vardır. Saha kurallarına, takım hedeflerine ve diğer yapılara bağlılık kuvvetli bir kontrol şeklidir (a.g.e.).

Takımın yeni gücünü ve karar verme otoritesi sorumluluğunu kullanmasını sağlayan bir faktör de; takımın, takım çalışması becerilerini eleştirmeye katılmasıdır. Kendi kendini yöneten takımların en acı başarısızlıkları çalışan takımların karar verme yetkisinin, hiçbir eğitim verilmeden verildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Takımlara hiçbir hedef belirleme ve çatışma yönetimi eğitimi verilmeden, hedef kendini yöneten takım çalışması ışığını açar gibi uygulamaya çalışmaktadır. Düğmeye dokun ve çalışmaya başlasın.

Bir gelişme görmediği zaman yönetim çılgınlık atmaya başlar. Ne yazık ki; iş hayatında ve sanayide güçlendirme bu şekilde işe yaramaz. Bireylere ilk önce takım ve yönetim becerileri eğitimi verilmeli ve daha sonra aşamalı olarak sahip oldukları yetkileri başarılı bir şekilde kullandıkça, daha fazla sorumluluk verilmelidir (a.g.e.).

Yöneticilerin doğrudan doğruya takımın çalışması sonuçları ve iş hedeflerinin başarılması üzerinde yoğunlaşmaları gerekir. Pek çok yönetici işlerin nasıl yapılacağı konusunda sıkı kontrolü muhafaza etmekten hoşlanırlar. Eskiden işleri nasıl yaptıklarını hatırlarlar ve kullandıkları yöntemlerden memnundurlar.

Hiçbir şey, takım hedeflerini ne şekilde elde edileceğinin, gereğinden fazla yönetilmesinden daha güçsüzleştirici olamaz.

Yöneticiler, kendilerini stresten ve huzursuzluktan takım hedeflerinin belirlenmesine katılarak ve geri çekilip, sonuçları izleyerek kurtarabilirler. Takım çoğu zaman performans için verilen alt sınırı da aşabilir. Yöneticiler sadece takımın doğru yöne doğru gittiğinden ve doğru amaçlar üzerinde çalıştığından emin olmalıdırlar ve sonra geri çekilip izlemelidirler.

4.5. Güçlendirmeye Yönelik Araştırmacıların Eleştirileri

Güçlendirme kavramına yönelik eleştiriler çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Güçlendirme kavramının literatürdeki anlamsızlığından bahseden Koch ve Goden (1997) çalışanların güçlendirilmesinin işlemeyeceğini iddia etmektedirler. Onlara göre; güçlendirme güçlü liderlikle uyumlu değildir ve organizasyonun kontrolü için etkisiz bir tarzdır. Örneğin: Benof and Jerry's şirketinin güçlendirme denemesini yorucu olarak niteledi ve "güçlendirmenin" çekici ve bazen de başarılı bir yaklaşım olabileceğini, ancak orta ölçekli bir ihtiras olduğunu eklemektedir.

Onların bu fikrinin aksine kendilerini güçlendirilmiş şirketler olarak düşünenlerin çoğunun, binlerce çalışanı ile birlikte bu işi gayet iyi bir şekilde yaptıklarını görmekteyiz. Bunların içinde Herman Muller, Southwert Airlines, Polaroid, Boeing Aws, Visa ve United Airlines örnek olarak gösterilebilirler.

"Çalışanların Güçlendirilmesi Çabaları Yapılmamış Hale Geldi" başlıklı olay çalışmasında Rotthstein (1995), satışların düştüğü bir şirket başkanının, düşen satışlarla baş etmek üzere bir takımı güçlendirdiği bir durumu tanımlamaktadır. Takımın talepleri, yönetim gurubunun talepleriyle ayrı düşünce, çabalar işe yaramaz, işletilemez olduğu için değil yönetim onu iyi yürümediği, yürürlüğe koyamadığı için başarısız olduğu yönündedir. Şirketin başkanı takımı desteklemediğinden, takımdakilerin farklılıklarını giderecek, kolaylaştırıcı bir diyaloga

girmediğinden, çalışanlar organizasyondaki herkesi güçlendirmenin ne olduğu hakkında tam bilgilendirmeden, çok fazla şeyi, çok kısa süre beklediler.

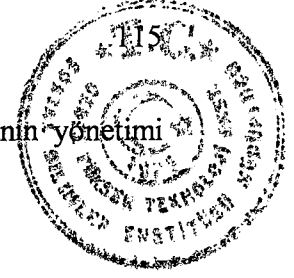
Benzeri bir çerçevede yapılan bir çalışmada Foster-Fishman (1995), uygun bir organizasyon ve organizasyon kültürü olmaksızın güçlendirme çabalarının başarısızlığına mahkum olduğunu bulmuştur. Yönetim, çalışanın işteki kontrolünün artmasına, kaynaklara daha fazla ulaşmalarına ve işlerini daha fazla tercih yetkisi vermeye istekli olmalıdır. Organizasyonun iklim risk alma toleransı tanıdığı kadar güvene de dayalı olmalıdır. Foster-Fishman çalışanların güçlendirmesinin her organizasyon için uygun olmadığını söylerler. Güçlendirme sadece dahili ve harici ihtiyaçları uyumlaştırdığı ve kişilerle sistemin değişikliğe istekli olduğu durumlarda uygulanmalıdır.

Babson (1995), eğer güçlendirme başarılıysa sendikaların gerçekten lüzumsuz hale geldiklerini, yönetim ve çalışan arasında oynadıkları arabuluculuk rolünün gereksizleştiğini iddia etmektedir. Babson, çalışanların güçlendirilmesi hakkındaki endişelerini Birleşmiş Otomobil Çalışanlarının (U.O.W) anlaşma metnine önsözde yer vererek şöyle özetlemektedir; “Çalışan erkek ve bayan kararlara katılmada genellikle en iyi pozisyonlardadırlar, aynı zamanda şirketlerin demokratik olduğunu iddia ettikleri programlarla, işçilerin haklarını ve toplu pazarlığı yürütmelerine de karşıyız”.

Bobson’a göre çalışanların güçlendirilmesinin bazı örnekleri yeni bir çalışma formundan başka bir şey değildir. Bütün işverenler, güçlendirmeyi daha önce bir uzman ya da vasıflı sendika işçisi tarafından yüklenilen sorumluluğun, üretim çalışanlarınca yüklenilmesi olarak görmektedirler. Babson bunu, her hangi bir şey yapmak için kaynakların harekete geçirilmesinde, otorite ve kapasitenin olmadığı bir eksiklik olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda güçlendirmenin gerçek olması için bir bağışta bulunmaktansa, gücü yüklenip kaldırabilecek kapasitede olana devredilmesi gerekir.

Adler (1995), güçlendirmeyi sadece bir nokta çalışması olarak görmektedir. Araştırma yaptığı bir şirkette işçiler, üretim hattını durdurma, kalite konuları, çapraz

eğitim gibi konularda yetkiye sahipken, yaptıkları işler henüz fabrikanın yönetimi tarafından standardize ve kontrol edilmekteydi.



Babson (1995), benzeri bir olaya bir araba fabrikasında şahit oldu. Ödeme günü çeklerin ödenmesi gibi sorumluluklar çalışanlara devredilmişti. Bu devir gerçek olmaktan ziyade sembolikti. İlginç olan Adler ve Babson'un incelediğı şirketler sahibi Japon olup, Amerika'da faaliyette bulunan şirketlerdi. Bu belki de Japon güçlendirme tarzının, Amerika tarzından farklı olduğunun bir göstergesi olabilirdi. Çalışanların güçlendirilmesine yönelik eleştirilerden, daha ziyade isteksiz girişimlerle, çalışanların çok sınırlı derecede karar verme ve denetime katılmalarına izin veren işverenlere yöneliktir.



5. YÖNETİM TEKNİKLERİ ve GÜÇLENDİRME

5. 1. Toplam Kalite Yönetimi ve Güçlendirme

Kusursuz bir toplam kalite yönetimi, değişimin yalnızca mekanik yönünden daha fazlasıyla ilgilenmelidir. Bunun yerine, güven, sorumluluk, katılım, uyum ve grupla bütünleşme gibi organizasyonun dolaylı değer karakteristikleri üzerinde yoğunlaşmalıdır. Gereken organizasyonel değişikliklerin yapılması ve çalışanların güçlendirilmesi gerektiği için, TKY' nin en önemli kavramı olan güçlendirme çok şey ifade etmektedir. (Stevens, 1993, s.18).

Güçlendirme kavramı çalışanların organizasyona, organizasyonun çalışanlara ihtiyacı olduğu kadar ve liderlerin çalışanların firmadaki en önemli değer olduğunu anladıkları inancına dayanır.

Toplam Kalite prensipleri, müşteriye odaklanma (hem içteki hem dıştaki müşteriler), kalite ve çalışanların güçlendirilmesi vasıtasıyla devamlı proses geliştirmeyi içerir. Toplam Kalite takımı, aşağıda gösterilen yedi basamaklı süreci problem sahalarını belirlemek ve sonunda da bu sorunları gidermek için geliştirilmiştir. Anahtar proses değişkenlerine, proses kontrolü uygulanarak hatalı ürünlerin azaltılmasına, özel önem verilmektedir. Yedi basamaklı TKY süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır. (Lawler, 1994, s.70):

1. **Değerlendir:** Önemli sorunları önemsiz sorunlar yığınının arasından ayırmak için Pareto prensiplerini kullan;
2. **Organize Et:** Büyükten küçüğe doğru kategorileri hedefle ve çalışanlardan ve personelde yardım iste;
3. **Planla :** Toplam Kalite kurulu ve yönetim kalite geliştirme için ortak bir plan hazırla;
4. **Eğit :** Problem çözme, takım dinamikleri ve istatistiksel metotlarla geniş eğitim sağla;
5. **İşin İçine Alın :** Doğal çalışma hücreleri ve kendinden yönlendirmeli çalışma takımları organize edin. Gereksiz denetimleri kaldırın;

6. **Uygula** : Takımların hedef sahalarını geliştirmek için yedi basamaklı süreci ve gelişmiş kalite araçlarını kullanmalarına izin ver;
7. **Gözden Geçir** : Başarı sahalarını ve başarısızlıkları analiz et ve yedi basamaklı süreci tekrar başlat.

Bir firmanın organizasyonel yeteneği geliştirebilmesi için, pek çok şirkette yaygın olan ve çalışanları kısıtlayan yaklaşımı, değiştirmesi gerekmektedir. Pek çok büyük şirkette işçiler hakkındaki kanaat tek boyutludur: bir iş eşittir bir kişi. Tek boyutlu düşünme biçiminden, ilk paradigma ayrılışı çalışanların yaptıkları işin kalitesini denetleyebilecekleri ve denetlemeleri gerektiği yolundaki toplam kalite yönetimi geliştirme fikrinden doğmuştur. En azından yapılan işin kalitesi her şey bittikten ve mal yüklenmeye hazır hale geldikten sonra, dışarıdan birisi tarafından değil de işi yapan gurubun bir üyesi tarafından kontrol edilir. İşçiler iki “iş”ten sorumludurlar: “üretmek ve kaliteyi denetlemek” (Romig, 1998, s.248).

Tek boyutlu düşünceden ikinci ayrılış, işçiler eğer çapraz olarak yetiştirilirlerse, organizasyonun ayakta kalmasına yardım edebilirler. Şöyle ki; eğer bir alanda üretim düşerse, işçiler daha fazla üretime ihtiyaç olan kısımda da çalışabilirler. Çapraz eğitim, müşteri isteklerindeki değişikliklere hızlı uyum sağlama esnekliğini arttıran önemli bir buluştur.

Bütün dünyada üretim tesislerinde, üretim kademelerinde, çeşitli ekipmanlarda darboğazlar ortaya çıkar. İşçileri, pek çok ekipman konusunda çapraz eğitilmiş olan organizasyonlar, bir darboğaz belirlendiği zaman, hemen işçilerini ihtiyaç duyulan ekipmana kaydırabilirler. Birden çok makinede çapraz eğitim, asıl operatör yemeğe gittiğinde, ya da ara verdiğiğinde işi sürdürmeye imkan verir. Bu esneklik pahalı ve önemli makineler için artan kullanım ve verimlilik sağlar.

Bir iş eşittir bir kişi anlayışından üçüncü ayrılış ise, halen çeşitli iş kademelerinde çalışmakta olan farklı kişiler tarafından yapılan, daha zor işleri çalışanlara yaptırmaktır. Mesela, ekipman operatörlerine kullandıkları ekipmanın basit tamir ve bakım işleri öğretilmektedir. Ofislerde, çizimcilere basit mühendislik işlerinin nasıl yapılacağı, katiplere veri analizi ve yorumlanması, sekreterlere rapor yazımı

öğretilmektedir. Teknik işlerin genişlemesi eğitime yatırımı gerektirmektedir (a.g.e.).



Aynı şekilde özellikle büro çalışmalarında önemli bir yer tutmağa başlayan bilgisayarlar, çeşitli elemanlar tarafından sınırlı bir şekilde kullanmanın dışında, basit program veya donanım hatalarını onaramamakta, bundan dolayı iş ve zaman kaybı yaşanmaktadır. Bilgisayarın etkin kullanımının sağlanabilmesi için, personelin bilgisayarlar konusunda aktif bir kullanıcı ve küçük arızaları çözebilecek kadar işletim bilgileri ile donatılmaları, personelin eğitim yolu ile güçlendirilmesinin dikkat çeken bir örneğidir.

Bunun ötesinde, eleştirmenler çalışanların TKY ve çalışanların güçlendirilmesinin yalnızca başka bir yönetim safsatası (buzzword) olduğunu ve karar verme sürecinin hala organizasyon hiyerarşisinin tepesinde olduğunu düşünebileceklerini iddia etmektedirler. (Scully, 1993, s.453).

Pek çok organizasyonda bu geleneksel iş bölümü yöneticilerin sorumluluklarını insanlara göre güçlendirme, dolaylı kontrol şeklinde daha fazla yetkinin devredilmesi anlamına gelmektedir. İlaveten Scully, bazı astların güçlendirmeyi anarşiye neden olacak bir boş veriş olarak gördüklerini vurgulamaktadır (a.g.e., s.455).

Sorumlu güçlendirme birçokları tarafından, TKY ve proje yönetiminde artan verimlilik ve çalışan tatmini ile sonuçlandığı için önemli sayılmaktadır. Her kurumda başarıyla uygulanamaması, sürekli iyileştirmenin en zor adımlarından birisi olduğu içindir. Çalışanların kendi işleri ile ilgili kararlarda sorumluluk almaları zaman ve sabır isteyen bir süreçtir.

Kalite insanlarla başlar. Başarılı bir TKY uygulaması, değişimin mekanik taraflarından çok, güven, sorumluluk, katılım, uyum ve grup bağlılığı gibi daha en direkt değerleri geliştirmekle ilgilenmelidir (Stevens, 1993, s.19). Güçlendirme, çalışanların kuruma olan ihtiyaçlarının, kurumun çalışanlara olan ihtiyacıyla denk olduğu ve liderlerin, çalışanların kurumun en değerli varlığı olduğunu kabul etmeleri prensibine dayanır. Bu kısımda ortaya atılan fikirlere bir dereceye kadar karşı çıkar. İddia etmektedir ki; çalışanların güçlendirilmesi doğrudan TKY



programını başarısını oluşturmaz, çünkü böyle bir stratejide kalite daima sahnenin merkezindedir (Lawler, 1994, s.71).

Buna karşın çalışanların güçlendirilmesi çoğunlukla bir organizasyonun strateji ve teknolojisinin sonucudur. Bu strateji ve teknoloji sadece maliyetleri düşürme, hızı ve verimliliği kaliteyi geliştirerek artırma üzerinde yoğunlaşmaz (a.g.e.).

Güçlendirme, toplam kalite yönetiminin en önemli unsurlarındandır. TKY'ya özgü değişim ve iyileştirmeyi yapmak için işgörenler güçlendirilmelidirler. Burada şunu belirtmek gerekir ki, TKY geniş anlamli bir çalışma olup, çalışanların güçlendirilmesi konusunu da kapsamaktadır. Bu yönüyle çalışanların güçlendirilmesi TKY'nin bir alt konusu ve çalışma alanı içerisindeydir. Çalışanların güçlendirilmesini kapsamayan bir TKY eksik bir çalışma olur. TKY, üretimin ve işletmenin tüm faktörlerinde kaliteyi yükseltmek zorundadır. Çünkü bu faktörler birbirlerine üretim ilişkileri ve iş akışı yanında, sebep, sonuç ilişkisi ile de bağlıdırlar. Birbirlerini tamamlayan ve birbirlerine fonksiyonel olarak bağlı olan faktörlerin kalite düzeyleri birbiri ile paralellik ve uygunluk arz etmezse, sonuç itibariyle uyum da, kalite de bozulacaktır.

5.2. Katılımcı Yönetim Açısından Güçlendirme

Güçlendirilmiş işgörenler, onları etkileyen ve organizasyonla ilgili tüm kararlara katılırlar. Bu nedenle işgörenler, sorumluluk ve katılım ile birlikte sahip olma duygusunu da hissederler. Dolayısıyla katılımcı yönetimin sınırları işgörenlerin işyerinde operasyonel konularla ve üretim ile ilgili önerilerini yönetimle tartışmalarını içerir.

Daha açık bir ifadeyle katılımcı yönetim, işgörenlerin karar verme yetkisini ve sorumluluk alanlarını artırmayı sağlar. İşletmeler katılımcı yönetimi tercih ettiklerinde, işgörenleri güçlendirme sürecini başlatmış olacaklardır (Mallak and Kurstedt, 1996, s.3).

Katılımcı yönetim, güçlendirmede bir anahtar haline gelmiştir, bir esastır. Araştırmalar gösteriyor ki, katılım ve tatmin, motivasyon ve performans arasında pozitif bir bağ vardır. “Kendi kendini yöneten çalışma takımı çalışan-yönetim-organizasyon ilişkisinde yeni bir bakış tarzıdır” (Hollander and Offerman, 1990, s.183).

Kalite ve verimlilikle ilgili problemlerin çözümü üzerinde çalışan küçük takımlar, katılımcı yönetimin bir parçasıdır. Bu takımlar, bu tip problemleri çözmede ve aynı zamanda moral ve iş tatminini artırmada etkili olmaktadır. (Keighley, 1993, s.6).

Tanımı her ne olursa olsun katılımcı yönetim, sorumluluk ve çalışanlara güveni gerektirir. Yönetimin çalışanların potansiyelini tanımlaması ve kalite problemleri için düzeltici hareketin ortaya çıkarılmasında önemlidir (Stevens, 1993, s.20). Ancak, Stevens’a göre; eğer yönetim, takım önerilerine göre hareket etmeyi reddederse, takım üyelerinin kalite programına olan inançları zedelenir.

Güçlendirme ve katılımcı yönetim, çalışanların kendi çalışma sahalardaki yönetim ve denetim işlerini kendileri yaparak, iş genişletmesinin dördüncü boyutunu başarımlarıyla ilgilenir. Halen pek çok organizasyon kendi kendini yöneten takımlar yetiştirmek ve iş genişletmesinin dördüncü boyutunu derhal uygulamakla sonuçları iyileştirmektedir. Her bir boyut eklendikçe ve koordine edildikçe, organizasyonun içsel (dahili) yeteneği, rakiplerinde bulunamayabilecek bir şekilde artar.

Kararların daha etkili hale getirilmesinde, işgörenlerin yetki alanlarını genişletmek, grup ve takım halinde çalışmalarını teşvik etmek ve katılımcı yönetim uygulamalarını desteklemek gibi konular, güçlendirme kavramı altında daha çok geçerlilik kazanır.

Diğer taraftan, güçlendirmede işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili kararlara katılması ve bunun için yetiştirilmesi söz konusu olduğu için, güçlendirme ile birlikte çalışana otorite ve verilen kararın uygulamasını görme konusunda da yetki verilmektedir.

Böylece işgörenler onları etkileyen organizasyonla ilgili tüm kararlara katılmaktadırlar ve bunun sonucunda da katılımcı yönetim anlayışı ortaya çıkmaktadır. Katılımcı yönetimle birlikte işgörenlerin karar verme yetkisi, gücü ve sorumluluk alanları artmakta, dolayısıyla güçlendirme süreci başlamış olmaktadır.

5.2.1. Dış Katılım ve İç Katılım Açısından Güçlendirme

İki tür katılım söz konusudur (Argyris, 1998, s.99):

A- DİŞ KATILIM (External Commitment)

Çalışanların verecekleri kararlarda, daha az kontrole sahip olduklarında ortaya çıkar. Bu insan doğasının ve psikolojinin gereğidir. Daha az güce sahip olan insanların, kendi yaşantısını paylaşmak zorunda olduğu duygusuna dayanır. Böylece sahip oldukları güçlendirme daha az olacaktır, yani daha az paylaştıkça daha az güçlendirme olacaktır.

B- İÇ KATILIM (Internal Commitment)

Eğer yöneticiler, çalışanlarına daha fazla sorumluluk vermek istiyorlarsa, iç katılımın gelişimini cesaretlendirmek zorundadırlar. İç katılımı işgörenler özel bir projeye veya kendi motivasyonlarına dayalı programlara katılırlar.

Tablo 5.1. Dış Katılım İle İç Katılım Arasındaki Farklar (Argyris, 1998, s.100)

DİŞ KATILIM	İÇ KATILIM
Görevler Üstler Tarafından Tanımlanır	Görevi Birey Tanımlar
Performans İçin Gerekli Davranışlar Diğerleri Tarafından Tanımlanır	Birey Görevini Yerine Getirirken Gerekli Davranışı Kendi Tanımlar
Performans Hedefleri Yönetim Tarafından Tanımlanır	Yönetim ve Liderler Performans Hedeflerine Birlikte İştirak Eder
Hedeflerin Önemi Diğerleri Tarafından Tanımlanır	Hedeflerin önemi bireyler Tarafından Tanımlanır

Tanımından da anlaşılacağı gibi iç katılım güçlendirme ile doğrudan bağlantılıdır. Tepe yönetim iç katılımı işgörenlerden ister. Bu nedenle tepe yönetim,

işgörenleri amaçların tanımlanmasına katmalıdır. Bu iki katılım türünün birbirleri arasındaki farklılıkları özet olarak yukarıdaki Tablo 5.1. de görülmektedir.

5.2.2. Katılım ve Güçlendirme Yöntemleri

Güçlendirmenin en önemli kavramı, sorumluluğu organizasyondaki en alt seviyelere devretmektir. Karar verme sürecinin büyük ölçüde merkezilikten arınması ve bireylerin ya da çalışma takımlarının çalışma projesinin tamamından sorumlu olması gereklidir (Lawler, 1994, s.70).

Örneğin Saturn, oldukça başarılı bir Amerikan araba üreticisi, çalışanlarını montaj bantlarını, yalnızca çalışma takımlarının yönettiği prosese yönelik çalışma istasyonlarına çevirerek güçlendirdi. Hatta dizayn sürecinde bile çalışanların yüksek oranda katılımı vardır. Saturn vakasında güçlendirme doğrudan doğruya sorumlulukla bağlantılı hale geldi ve çalışanlar proseslerin nasıl geliştirileceği hakkında önerilerde bulundular (Bluestone B. and Bluestone I.,1992, s.38).

Stevens, “bir kalite programının nihai başarısının çalışanlar tarafından sahiplenilmesini ve çalışanların değişiklikler yapabilmek için güçlendirilmiş olmasına dayandığını” öne sürmektedir (Stevens, 1993, s.20).

Yönetimin, çalışanların önerilerine değer vermesi ve bunlara göre yönetmesi oldukça önemlidir. Tabii olarak bir prosesin nasıl geliştirileceğini, en iyi doğrudan prosesin içinde olan çalışanlar bilirler (Mahoney and McMillan, 1994, s.177).

Güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışanlar, kendi işlerinin ötesinde sorumluluk hissederler. Çünkü bütün organizasyonun daha iyi çalışmasının sorumluluğunu hissederler.

5.3. Güçlendirme ve Yetki Devri

Bir işgören, günümüzün iş düzenlemeleri altında bir işin tüm gereklerini tek başına yapamaz. Kişi bazı sorumluluklarını astlarına devretmek durumundadır.



Böylece astlar, kendi işleriyle doğrudan alakası olan konularda karar alma yetkisiyle donatılırlar. Yetki devri sadece yöneticilere yapılmaz. Tüm örgütsel kademelerde yapılabilir (William and Davis, 1996, s.48).

Kısaca yetki devri belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılması veyahut eriştirilmesi anlamını taşır (Eren, 1998, a.191).

Birçok amir yetki devretmekle, sorumluluğunda devredildiğini düşünür. Yetki devri ile sorumluluk devredilir, ancak devreden amir sorumluluktan kurtulamaz. Böylece müteselsil bir sorumluluk meydana gelmiş olur. Yetki sorumlulukla denk olmalıdır. Yetki devri uygulamalarında bazı zorluklarla karşılaşılır. Bunun nedeni, büyük ölçüde yöneticilerin yetki devrinin yapısını ve prensiplerini anlamamalarından değil, uygulayamamaları ya da uygulamak istememelerindendir.

Yöneticilerin astlarının başarısız olabileceğini düşünmeleri ya da fazla başarılı olanların gölgesinde kalma korkusu, yetkinin nasıl devredileceğini bilmemeleri yönetici yönünden karşılaşılan güçlüklerdir. Oysa yetki devri başarılı uygulandığında organizasyonlarda çalışanın daha fazla katkısını sağlandığı gibi yenilikçi ve yaratıcı fikirler de teşvik edilmektedir.

Yetki devrinin uygulanmasında yöneticiler, astlar ve örgütsel faktörler dolayısıyla yetersizlikler görülmektedir. Yetki devri insan unsurunu ön plana çıkarmıştır. Yetki devrinin uygulanmasında engel teşkil eden faktörlerin ortadan kaldırılması, güçlendirmeye ilgilidir. Çalışanların güçlendirilmesi yoluyla yetki, işe yakın kişilere bırakılmaktadır. Güçlendirme yaklaşımında kişilerin yetki ve sorumluluk almaktan kaçmasına neden olan psikolojik faktörler üzerinde önemle durulmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi yetki devriyle yakından ilgili bir yeni yönetim tekniğidir. Güçlendirme, yetki devrinin uygulanması sırasında karşılaşılan eksiklikleri tamamlayabilecek bir teknik olarak görülmektedir. Güçlendirme, yetki devrini engelleyen kişiler arası güvensizlik durumuna götüren faktörlerin ortadan kaldırılması ve çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlayacak ortamın hazırlanmasını amaçlar.



5.3.1. Astlar Yönünden Yetki Devri

Yetki devri, astlar yönünden devredilen görevleri ve bunun için tanımlanmış yetkileri layıkıyla kullanabilmek için bir kapasiteye sahip olmayı gerektirir. Bunun için astların daha önceden edindiği tecrübeler, bilgiler önem kazanır.

Bunların dışında yetki devri astlar üzerinde olumlu bazı etkiler de bırakmaktadır. Çünkü yetki sahibi kılınan astlar bu sayede yeni bilgi ve tecrübeler kazanmak şansına sahip olmaktadır. Ayrıca astlar kendilerine devredilen yetkiler sayesinde, işletmenin önemli kişileri haline geldikleri yolunda bir takım kanılara sahip olmakta, bu ise onlara moral vermektedir.

5.3.2. Yöneticiler Yönünden Yetki Devri

Yönetici bakımından yetki devrinin başlıca tali veya detay mahiyetindeki bir çok işlerden kurtulup zaman ve bilgilerini daha önemli işlere tahsis etmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi, diğer taraftan yöneticinin de güçlendirilmesidir. Çünkü gereksiz iş, sorumluluk ve yetki yükü altında boğulan yönetici, verimsiz ve güçsüz bir yöneticidir. Bu durumdaki bir yönetici, aynı zamanda işe, işletmeye ve çalışanlara hakim olamayan bir yöneticidir. Çalışanların güçlendirilmesi, yöneticinin gücünü kendi asli görev, sorumluluk ve yetkileri doğrultusunda verimli olarak kullanmasını sağlayacaktır.

Bazı yöneticiler yetki devri sonucunda ellerinde iktidar kuvvetinin kaybolacağından korkarlar. Bu yetki devri hususundaki çabaları ciddi şekilde baltalar. Aksi-ne yetki devrinin astları yetiştirmede ve lüzumsuz bir takım detaylarla uğraşmaktan kurtulmakla sağladığı yararları açıkça görecektir.

5.3.3. Örgüt veya İşletme Yönünden Yetki Devri

Yetki devrinin en önemli faydalarından birisi, işletmelere pratik ve tecrübe kazanmış, iyi vasıfta yöneticiler kazandırmasıdır. Yetki devri ile astlar ilk anlarda yapacakları hata sebebiyle işletmeye olumsuz neticelere katlanmak zorunluluğu

yükleyecektir. Fakat sonunda sına, yanılma yoluyla uygulamalı olarak kendini yetiştirmiş yöneticilere sahip olacaktır. Aynı zamanda da dik bir örgüt yapısının getireceği iletişim karar alma sorunlarını ortadan kaldıracak veya azaltacaktır.

5.4. Katılım ve Yetki Devri Kavramlarının Güçlendirme İle İlişkisi, Ortak Noktaları ve Farkları

Güçlendirme işletme yönetiminde çok tartışılan katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı sayılabilir. Bunlardan farkı, güçlendirme kavramının hem daha geniş bir anlam taşıması, hem de uygulanmasının diğerleri kadar kolay olmamasıdır.

Katılım çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Bu anlamda katılım mutlak olmayıp nispi bir olaydır, yani bir derece meselesidir. Karar verme süreci hatırlanırsa, bu süreçteki safhalarda yer alan faaliyetlere, çalışanların katılımı ölçüsünde yönetime katılma gerçekleştirilecektir. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir. Güçlendirme bir boyutu itibariyle, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır.

Yetki devri olayında, bir yöneticinin herhangi konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını (yetkisini), kendi isteği ile astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması da vardır. Burada esas olan yöneticinin bir seçim hakkı kendisinin kullanmayıp, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir.

Güçlendirmede bir yetki devri boyutu vardır. Ancak burada olayın hem esası, hem de anlayışı farklıdır. Anlayış farklıdır, çünkü yetki devri olayı temeli itibariyle, hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışının kavramıdır; hiyerarşik yapılarda esas itibariyle organizasyonun “output”unu kalite ve uygunluk açısından kontrol etmek amacıyla tasarlanmıştır (Werner, 1992, s.57).

“Üst kademe” seçim yapma hakkı ile iş yapma prosedürleri, metotları ve görev tanımları ile çalışanları yönlendirir ve organizasyonun “output”unun uygunluğu ve kalitesini yönlendirmeye çalışır. Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, organizasyonun üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme “iş yapanı işin sahibi haline getirme”yi amaçlamaktadır. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı, işi yapana aittir. Yönetici, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır.

Yetki devrinin etkin bir şekilde uygulanmasını engelleyen faktörlere güçlendirme uygulamalarında da karşılaşılmaktadır. Yetki devri ve güçlendirme uygulamalarında bir birine yakın engelleyici faktörleri ortadan kaldırılması ve daha etkin bir yönetim tarzının geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Yetki devri ile çalışanların güçlendirilmesi pek çok benzer yöne sahip olmalarına rağmen temelde bazı önemli farklılıklar vardır. Yetki devri tekniği ile çalışanların güçlendirilmesi tekniği arasındaki temel farklar şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Yetki devri geleneksel yönetim düşüncesindeki temel unsurlar tarafından şekillendirilir. Yetki devriyle ilgili yaklaşımlarda; hiyerarşik, komuta ve kontrole dayalı, karar vermenin üst yönetimde olduğu, iletişimin yukarıdan aşağıya doğru aktığı bir örgütsel yapı ve yönetim tarzı yaygındır. Buna karşılık güçlendirmeye ilgili yaklaşımlarda; daha basık ve yalın örgüt yapıları, çok yönlü haberleşme, her kademedeki karara katılma gibi yönetim tarzları vurgulanmaktadır.

2. Yetki devri tekniği diğer yönetim ve organizasyon teknikleriyle birlikte ele alınmamaktadır. Buna karşılık güçlendirme, tek başına etkin uygulanacak bir teknik olarak ele alınmakta; başka tekniklerle birlikte ve etkileşim halinde sonuç alınacak bir teknik olarak görülmektedir.

3. Yetki devriyle ilgili değerlendirmede insanın kendisi yerine sahip olduğu mevki ve üstlendiği rol ön plandadır. Güçlendirme ile ilgili çalışmalarda ise insan ön planda, işi ve diğer rol ve mevkileri geri plandadır. Güçlendirme yaklaşımı, bireyi

kendi kendine yeterli hale getirmeden örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanamaya-
cağını varsaymaktadır.

4. Yetki devri bireysel çalışma üzerinde dururken, güçlendirme takım çalış-
ması üzerinde yoğunlaşır.

Güçlendirme ve yetki devri arasında, olayın esası bakımından da fark vardır. Güçlendirmenin esası işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir, çünkü yetki zaten işi yapanındır (Lawrence, 1993, s.42).

5.5. Motivasyon ve Güçlendirme

Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarına motivasyon denir. Bu yüzden motivasyon (Koçel, 1995, s.382):

- Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları;
- Amaçları,
- Davranışları,
- Kendilerine davranışları hakkında bilgi verilmesi konularıyla ilgilidir.

Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için zorlama olmadan çalışmaları ideal olan bir hedeftir. Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, çalışma şartları gibi faktörler, kişilerin gönüllü veya gönülsüz çalışmalarına neden olur. Motivasyon ile ilgili teoriler, çalışanları harekete geçiren iç ve dış faktörler üzerinde durmuşlardır. Kapsam teorileri dış faktörleri vurgularken, süreç teorileri iç faktörlerin motivasyondaki önemini vurgulamışlardır.

Güçlendirmenin amacı ile motivasyonun amacının aynı olduğunu söyleye biliriz. İkisinde de çalışanların işteki verimlerini artırmak amacıyla iç ve dış faktörler yoluyla ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve işin daha cazip hale getirilmesidir.



Motivasyon teorilerini, kapsam teorileri ve süreç teorileri diye ikiye ayırabiliriz. Kapsam teorileri içsel faktörlere ağırlık verirken, süreç teorileri dışsal faktörlere ağırlık verirler. Kapsam teorileri şunlardır:

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı;
- Herzberg'in çift-faktör teorisi;
- McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi.

Süreç teorilerini de aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Davranışsal şartlandırma;
- Bekleyiş teorileri;
- Eşitlik teorisi;
- Amaç teorisi.

Güçlendirme, motivasyonla ilgili bir yapıdır. Güçlendirme motivasyonla ilgili olarak ele alınırsa, kendine yeterlilik ve kararlılık ihtiyacı da önem kazanmaktadır. Kişinin kendine yeterli hale getirilmesi yoluyla işini en iyi şekilde yapabilir hale getirilmesi, esas amaçtır. Güçlendirme, kişisel yeterlilik duygusunu güçlendirmek için iş başarıma motivasyonunun artırılmasıdır (Conger and Kanungo, 1988, s.473).

Güçlendirmenin uygulamaya konulmasıyla birlikte, işgörenlerin sorumluluk alanları genişletilmekte ve daha fazla otonomi ile oto-kontrole sahip olmaktadır. Böylece işgörenlerin motivasyonlarında da bir artış söz konusu olmaktadır. Bu nedenle güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işgörenlerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması, etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulması ve tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin güçlendirmeyi benimseyerek uygulamalıdır.

6. GÜÇLENDİRME UYGULAMALARINA İLİŞKİN ÖZEL ve KAMU SEKTÖRLERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi

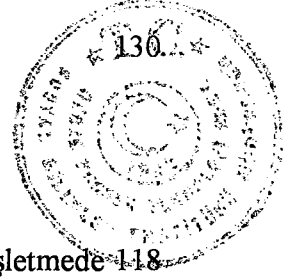
6.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren değişik büyüklükteki şirketlerin çeşitli kademelerinde çalışanlarının düşünceleri incelenerek, çalışmanın başından beri ortaya konan çeşitli tekniklerin ne derece ilgi gördüğü ve kullanıldığı belirlenebilecektir. Araştırmanın amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür :

- İnceleme yapılan şirketlerde personeli güçlendirme çalışmalarının yapılıp yapılmadığını belirlemek;
- İşletmelerin güçlendirilmiş personele sahip olup, olmadıklarını saptamak;
- Şirket çalışanlarının yetki kullanma derecelerini tespit etmek ve yetkileri hakkında düşündüklerini incelemek;
- Özel ve devlet sektöründe çalışanların yaptıkları işlerle ilgili olarak ne derecede yetki kullanmaya sahip olduklarını tespit etmek;
- Yukarıda adı geçen sektörlerin, çalışanları güçlendirme ve yetkilendirme faaliyetleri açısından karşılaştırılmasını yapmak.

Bu amaçlar ışığı altında şirketlerde personeli güçlendirme çalışmalarının ne düzeyde olduğu belirlenerek özel ve kamu sektörü arasındaki farklar tartışılacaktır.

6.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi



Bu araştırma; dördü özel sektörde faaliyet gösteren toplam altı işletmede 118 memur, orta düzey yöneticisi ve üst düzey yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Şirketlerin hepsinde üst yöneticilerle yüz yüze görüşülüp, çalışanlara anketler dağıtılmıştır.

Araştırmaya katılan şirketlerin adları ve iş kolları aşağıdaki gibidir:

Özel sektörde yer alan

1- ARPAŞ A.Ş.

Türkiye'nin en büyük mücevher üreticisi ve ihracatçısıdır. Toplam üretiminin %40'nı Amerika'ya, %30'nu dünyanın diğer ülkelerine, % 30'nu da iç piyasaya satmaktadır. ABD'nin değişik bölgelerinde 5, Almanya, İngiltere ve İtalya'da birer dağıtım şirketlerine sahiptir. Bu şirketteki araştırma işletmenin pazarlama departmanı çalışanları üzerinde yapılmıştır.

2- BAYINDIR SIGORTA A.Ş.

Sigorta sektöründe elementar (yangın, kaza, nakliyat ve mühendislik) branşlarda faaliyet göstermektedir. 6 bölge müdürlüğü mevcut olup, Türkiye'nin her bir noktasına yayılmış, 120 civarında geniş acente ağına sahiptir.

Bu şirketteki araştırma, işletmenin genel merkezinde faaliyet gösteren çalışanlarına yapılmıştır.

3- SFS (Stratejik Fonksiyonel Sistemleri)

Bilgisayar sektöründe yer almaktadır. Sigorta ve finans sektörüne yönelik bilgi işlem danışmanlığı ve yazılım hizmeti sağlamaktadır. Bu şirketteki araştırma yazılım ve geliştirme departmanında faaliyet gösteren çalışanları üzerinde yapılmıştır.

4- SAMSUNG CORPORATION

Merkezi Güney Kore'de bulunan şirketin Türkiye'de ki temsilciliğidir. Faaliyet alanı; Samsung şirketinin ürettiği ürünleri Türkiye pazarlarında satışından ibarettir. Bu şirketteki araştırma pazarlama departmanındaki çalışanlar üzerinde yapılmıştır.



Devlet sektöründe yer alan

1- T.C. Maliye Bakanlığı Marmara Bölgesi Bilgi İşlem Merkezi

Marmara bölgesinde, başta vergi daireleri gelmek üzere, yer alan Maliye Bakanlığına bağlı tüm teşkilatların bilgisayar hizmetlerini, bilgi akışını ve verilerin tek merkezde toplanmasını sağlamaktadır.

2- T.C. Maliye Bakanlığı İstanbul Hoca Paşa Vergi Dairesi Müdürlüğü

Görüldüğü gibi araştırmanın hangi şirketlerde yapılması hususunda ağırlıklı olarak hizmet sektöründe yer alan işletmeler tercih edilmiştir. Hizmet sektörü seçmemizi makul kılan gerekçeler mevcuttur. Bunlar:

1- Sanayi işletmelerinde üretim faktörleri insan, makine ve fabrika yeri, sermaye şeklinde teşekkül eder. Güçlendirmeyi bu faktörler arasında eşit olarak dahi yayarsak, çalışan insana düşen pay 1/4 tür. Kaldı ki sanayi işletmelerinde teknoloji yoluyla yatırımların güçlendirilip, özellikle otomatik çalışan makinelerle çalışanların inisiyatifini azaltmakta, karar verme yeteneklerini körelmektedir ve malın kalitesini çalışanlardan ziyade teknoloji, yani makineler belirlemektedir.

2- Ticari işletmelerde ve özellikle hizmet işletmelerinde üretilen mal ve hizmet tamamen çalışanlara bağlıdır, yani hizmetin iyi olmasında personel faktörü birinci sıradadır. Dolayısıyla bu tür işletmelerde “GÜÇLENDİRİLMİŞ PERSONEL HİZMETİN KALİTESİNİ BELİRLER” demek yanlış bir tespit değildir.

3- Sanayi işletmelerinde de çalışanlar güçlendirilebilir, ancak güçlendirmeden önceki durumla, sonraki durum arasındaki farkı hemen görmek mümkün değildir. Halbuki hizmet işletmelerindeki güçlendirme çalışmalarının meyvelerini hemen almak mümkündür.

4- Güçlendirme politikasındaki amaç çalışanların performansını arttırarak verimliliği yükseltmek ve işletmelerin nihai hedefi olan karı arttırmaktır. Bu günün rekabet şartlarında üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması ve satılması önem taşımaktadır. Malların ister pazarlanmasında ister satışında güçlü satış elemanlarına ihtiyaç vardır ve bu satış faaliyeti de iş kolu olarak hizmet alanına girmektedir.



Araştırmada hizmet sektöründe yer alan işletmelerinin seçilmesinin sebeplerini yukarıdaki şekilde sıralamak en önde akla gelen hususlardır.

Araştırmaya temel teşkil eden verilerin toplanması için, literatür taraması sonucunda elde edilen iki farklı güçlendirmeye yönelik uygulanmış anketler, Türkçe'ye çevrilerek anket formu düzenlenmiştir (bkz. Ek-1). Ankette King (1996) tarafından geliştirilen ve uygulanan "güçlendirme" yaklaşımının ölçülmesine yönelik sorular yer almaktadır. Ayrıca, Cacioppe (1998) tarafından Avustralya'da ki Burswood Resort Hotel adlı beş yıldızlı bir otelin güçlendirme programından uyarlanmış sorular da yer almaktadır. Anket yönteminin seçilme nedeni, araştırma kapsamının dar olması ve bu yöntemle bilgilerin daha kolay elde edilebilmesidir. Seçilen şirketlerin müdür ve müdür yardımcıları ile görüşülerek, anket formundaki soruları cevaplamaları istenmiş ve gerektiğinde sorular açıklanmıştır. Böylece elde edilen verilerin güvenilirliği üst düzeye çıkarılmış ve örnekleme grubunun ana kitleyi temsil etme yeteneği artırılmıştır.

6.2. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, bilgisayarda istatistik programı yardımıyla değerlendirilmiş ve tablolar oluşturularak yorumlanmıştır. Anket formundaki sorulara göre yapılan değerlendirmeden elde edilen sonuçlar sırasıyla şöyledir:

İlk olarak anketleri cevaplandıran kişilerin cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, iş yerindeki statüsü ve araştırma yapılmış şirketlerin türü ele alınmıştır. Aşağıda görüldüğü gibi tek tek bu kategoriler tablolar şeklinde açıklanmakta, toplam cevaplandıran kişi sayısı, frekanslar ve yüzdelere gösterilmektedir.

Tablo 6.1. Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyete göre dağılımı

		Frekans	(%)
Geçerli	Kadın	48	40,7
	Erkek	70	59,3
	Toplam	118	100,0



Tablo 6.2. Araştırmaya katılan kişilerin medeni durumuna göre dağılımı

		Frekans	(%)
Geçerli	Evli	67	56,8
	Bekar	51	43,2
	Toplam	118	100,0

Tablo 6.3. Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumuna göre dağılımı

		Frekans	(%)
Geçerli	Lise	23	19,5
	Üniversite	88	74,6
	Yüksek Lisans/Doktora	7	5,9
	Toplam	118	100,0

Tablo 6.4. Araştırmaya katılan kişilerin iş yerindeki statülerine göre dağılımı

		Frekans	(%)
Geçerli	Memur	63	53,4
	Orta kademe yöneticisi	51	43,2
	Üst düzey yöneticisi	4	3,4
	Toplam	118	100,0

Tablo 6.5. Araştırma yapılan kişilerin çalıştığı şirketlerin türlerine göre dağılımı

		Frekans	(%)
Geçerli	Özel	72	61,0
	Kamu	46	39,0
	Toplam	118	100,0

Tablolardan elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan kişilerden 48'i kadın (%40.7) 70'i ise erkektir (59.3). Ayrıca deneklerin 67'si evli (%56.8) ve 51'i bekindir (%43.2). Eğitim durumuna göre ise paylaşım şöyledir: lise mezunu 23 (%19.5), üniversite mezunu 88 (74.6%) ve yüksek lisans veya doktora mezunu 7 (5.9%). İş yerindeki statüye göre araştırmaya katılanların 63'i (%53.4) memur, 51'i (%43.2) orta kademe yöneticisi, 4'ü (%3.4) de üst düzey yöneticisidir. Bahsedildiği gibi araştırma özel ve kamu sektörlerinde yapılmıştır. Çalışanların hangi sektörde yer aldıklarını "şirket türü" başlığı altında gösterilmekte olup, buradaki dağılım şöyledir: özel sektör 72 (%61), kamu sektörü 46 (%39).

Buraya kadarki açıklamalarda, ankete katılan kişilerle ilgili iş yerleri ve temel bilgiler özetlenmiştir. Daha sonraki aşamada istatistik programı SPSS yardımıyla cevaplandırılmış anketlerin faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen faktörden güvenirlilik analizi yapılarak alfaları 0.65 den büyük olan 3 faktör analiz kapsamına alınmıştır. Sonuçlara göre elde edilen faktörlere ilişkin yükler Tablo 6.6. da gösterilmiştir.

Elde ettiğimiz faktörlere göre bir gruplandırma yapılarak, benzer ifadelerle sahip sorular aynı başlık altında toplanmıştır. Buna göre; faktör 1 “yöneticilerin çalışanlara verdiği önem”, faktör 2 “çalışanların fikirlerine baş vurma” ve faktör 3 de “çalışanlara sorumluluk ve yetki verme”adı altında ele alınmıştır.

Tablo 6.6. Faktör Yükleri Tablosu

Soru numaraları	Yöneticilerin çalışanlara verdiği önem	Çalışanların fikrine baş vurma	Çalışanlara sorumluluk ve yetki verme
	Faktörlerin Yükleri		
8	0.826		
9	0.882		
10	0.764		
11	0.845		
12	0.729		
7		0.577	
17		0.732	
18		0.605	
19		0.738	
2			0.715
3			0.831
6			0.762

Diğer bir aşama, gruplandığımız sorular arasındaki etkileşimi ortaya çıkarmaktır. Burada ki amaç; faktörler arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmek, yani “hangisi arttıkça bir diğeri artar ve bu ilişki varsa, ne kadardır sorusuna cevap bulmaktır. Bunun için korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6.7.’ de gösterilmiştir.

Tablo 6.7. Korelasyon Matrisi

Faktörler	Yöneticilerin çalışanlara verdiği önem	Çalışanların fikrine baş vurma	Çalışanlara sorumluluk ve yetki verme
Yöneticilerin çalışanlara verdiği önem	0.8904 ^a	0.422**	0.160
Çalışanların fikrine baş vurma		0.71 ^a	0.047
Çalışanlara sorumluluk ve yetki verme			0.724 ^a

^a Faktöre ilişkin içsel güvenilirlik oranı.

** İlişki % 1 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan analize göre sadece “Yöneticilerin çalışanlara verdiği önem” ile “Çalışanların fikirlerine baş vurma” arasında 0.01 düzeyinde 0.422’lik bir ilişki tespit edilmiştir. Yani “yöneticilerin çalışanlara verdiği önem” arttıkça “çalışanların fikrine baş vurma” da artmaktadır.

Çalışmamıza hipotezler belirleyerek ve bu varsayımların gerçekleşip gerçekleşmemesine dair analizlerle devam etmekteyiz. Hipotezlerin seçilmesinde dikkat edilecek hususlar cinsiyet, eğitim durumu, iş yerlerindeki statü ve şirket türüne göre çalışanların güçlendirilme algılamaları arasındaki farklardır.

Özel ve kamu sektörleri iki farklı çalışma alanı olduğuna göre doğal olarak çalışanların da düşüncelerinde farklılıkları vardır ve ister yetki kullanma, ister yönetici-çalışan arasındaki ilişkiler, ister sorumluluk üstlenme vs. gibi konularda da farklı yaklaşımlar izlenebilmektedir. Tespit ettiğimiz üç soru grubu için bu iki sektörün karşılaştırılmasının yapılması ön görülmüştür. Çalışmamızda altı temel hipotezi test etmeği amaçladık:

H₁: Çalışanların cinsiyetine göre güçlendirilme algıları arasında fark yoktur;

H₂: Çalışanların eğitim düzeylerine göre güçlendirme algıları arasında fark yoktur;

H₃: Çalışanların iş yerlerindeki statülerine göre güçlendirme algıları arasında fark vardır;



H4: Çalışanların bulundukları sektöre (özel veya kamu) göre güçlendirme algıları arasında fark vardır.

H5: İki sektörde de çalışanların statülerine göre “yöneticilerin çalışanlara verilen önem” ve “çalışanların fikirlerine baş vurma” düşüncelerinde fark vardır;

H6: Özel ve kamu sektörlerinde çalışanlara sorumluluk ve yetki verme açısından fark vardır, yani güçlendirme düzeyleri farklıdır.

Değerlendirmede F ve P işaretleri kullanılmıştır.

F- Tablo Değeridir

P- Hipotezin Anlamlılık Değeri; Eğer P değeri 0,05 den küçük ise fark yoktur ve hipotez anlamsızdır. Eğer, P değer 0,05 den büyük ise fark vardır ve hipotez anlamlıdır.

Tablo 6.8. Çalışanların cinsiyete göre güçlendirme algıları

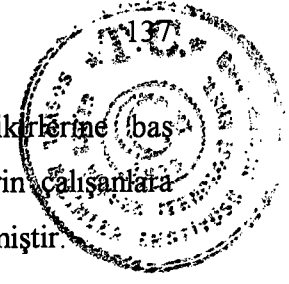
	F	P
Yöneticilerin çalışanlara verdiği önem	,044	,834
Çalışanların fikirlerine baş vurma	1,232	,269
Çalışanlara sorumluluk ve yetki verme	,993	,321

Tablodan görüldüğü gibi çalışanların cinsiyetine göre güçlendirme algıları değişmemektedir, yani fark yoktur. O zaman tespit ettiğimiz H1 anlamlıdır.

Tablo 6.9. Çalışanların eğitim düzeylerine göre güçlendirme algıları

	F	P
Yöneticilerin çalışanlara verdiği önem	2,036	,135
Çalışanların fikirlerine baş vurma	,125	,882
Çalışanlara sorumluluk ve yetki verme	,408	,666

Burada tablodan görüldüğü gibi, P değeri “çalışanların fikirlerine baş vurmada”, “çalışanlara sorumluluk ve yetki vermede” ve “yöneticilerin çalışanlara verdiği önem” 0,05’den yüksektir. Bu üç faktörde H₂ anlamlı gerçekleşmiştir.



Tablo 6.10. Çalışanların iş yerindeki statülerine göre güçlendirme algıları

	F	P
Yöneticilerin çalışanlara verdiği önem	9,587	,000
Çalışanların fikirlerine baş vurma	15,868	,000
Çalışanlara sorumluluk ve yetki verme	1,747	,179

Tablo 6.10’da görüldüğü gibi, P değeri ilk iki soruda da 0,05 den küçüktür. Demek ki çalışanların iş yerlerindeki statülerine göre fark vardır. Yani memur, orta kademe yöneticisi ve üst kademe yöneticisin güçlendirme algıları değişmektedir. O zaman tespit ettiğimiz H₃ anlamlıdır ve hipotez gerçekleşmiştir. Ayrıca “çalışanlara sorumluluk ve yetki verme” sorusunda ise fark görünmemektedir. Çünkü, buradaki P değeri 0,05 den büyüktür, demek ki burada H₃ anlamsızdır ve hipotez reddedilmektedir.

Tablo 6.11. Şirket türüne göre çalışanların güçlendirme algıları

	F	P
Yöneticilerin çalışanlara verdiği önem	27,208	,000
Çalışanların fikirlerine baş vurma	14,299	,000
Çalışanlara sorumluluk ve yetki verme	5,543	,020

Burada ki sonuç iş yerindeki statülerine göre çalışanların güçlendirme algılarındaki gibidir. İlk iki soruda P değeri 0,05 den küçük olduğuna göre sektör değiştikçe görüş farklılığı da meydana çıkmaktadır ve böylelikle H₄ gerçekleşmiştir. Fakat “çalışanların sorumluluk ve yetki verme” sorusunda P değeri 0,05 den

büyüktür ve dolayısıyla özel ve devlet sektörlerinde çalışanların görüşleri açısından fark yoktur, yani H4 bu soruda gerçekleşmemiş ve hipotez reddedilmektedir.

Tablo 6.12. İş yerindeki statüye göre güçlendirme değerlendirilmesi

İş yerindeki statünüz	Yöneticilerin çalışanlara verdiği önem	Çalışanların fikirlerine baş vurma	Çalışanlara sorumluluk ve yetki verme
memur	2,9810	1,9563	4,1799
Orta kademe yöneticisi	3,7725	2,7050	4,4314
üst düzey yönetici	4,4500	3,8750	4,5833

“Yöneticilerin çalışanlara verdiği önem” ve “çalışanların fikrine baş vurma” soruları veya faktörlerine en düşük değer memurlar tarafından ve en yüksek değerde üst yöneticiler tarafından verilmiştir. Buradan çıkan sonucu özetlersek, alt kademe çalışanları yeterince yöneticileri tarafından ilgi ve önem görmediklerini ve fikirlerine yöneticilerin baş vurmadıkları düşüncesindedirler. Yani, eğer bu faktörleri içeren sorulara göz atarsak, bunlar; “yöneticim ihtiyaç duyduğum bilgiyi bana sağlar”, “yöneticim çalışma faaliyetlerimi kolaylaştırır”, “yöneticim öğrenmeye teşvik eder”, “şirketimiz çalışma ortamını kolaylaştırır”, “şirketimiz yeniliklere açıktır”, “karar verme yetkisine sahibim”, “yeni bir elemanın işe alınmasında benim fikrim etkilidir”, “yeni ilkelerin kabul edilmesinde benim fikrine etkilidir”, “sorunların toplantılarla görüşülerek çözülmektedir”; görüyoruz ki memurlar bu sorular ışığında kendilerini daha güçsüz görmektedirler. Bunun tersine üst kademe yöneticileri çalışanlara yeterince önem verilmektedir ve yetkilendirilmiş ve sorumluluk taşımaktadırlar görüşündedirler. Demek ki H5 “kişilerin iş yerindeki statüsü değiştikçe çalışanlara yöneticilerin verdiği önem ve fikirlerine baş vurma sorularına cevap değişmektedir” anlamlı çıkarak gerçekleşmiştir.

Tablo 6.13. Özel ve Kamu sektörlerinde çalışanların güçlendirme düzeylerinin karşılaştırılması

Şirket turu	Yöneticilerin çalışanlara verdiği önem	Çalışanların fikirlerine baş vurma	Çalışanlara sorumluluk ve yetki verme
Özel	3,7750	2,6042	4,4352
Kamu	2,7435	1,9222	4,0942

Tablodan görüldüğü gibi ilk iki faktörde, bunlar “yöneticilerin çalışanlara verdiği önem” ve “çalışanların fikirlerine baş vurma”, özel ve kamu sektörü arasında fark vardır ve özel sektörde her iki veride de değer yüksektir. Demek ki özel sektörde yöneticilerin çalışanlarına ihtiyaç duyduğu bilgiyi sağlamada, faaliyetlerini kolaylaştırmada, öğrenmeye teşvik etmede, karar verme yetkisi vermede, yeni bir elemanın işe alınmasında çalışanların fikirlerine baş vurmada, yeni ilkelerin kabul edilmesinde, çalışanın fikrine baş vurmada, sorunların toplantılarla görüşülerek çözülmesinde, kamu sektörü ile kıyaslamada daha yüksek düzeydedir söyleyebiliriz. Sorumluluk ve yetki verme açısından da azda olsa yine özel sektördeki alınan sonuç yüksektir. Bu alınan sonuçlar ışığında H₆ gerçekleşmiştir söyleyebiliriz. Böylelikle özel sektördeki çalışanlar daha çok güçlendirilmiş ve karar almada, yetkilerini kullanmada ve sorumluluk taşımada daha çok serbestiye sahiptirler.

6.3. Uygulamanın Genel Sonucu

Özel sektörden dört, kamu sektöründen iki işyerinde yapılan anket araştırmasında 118 kişiye sorulan 20 sorunun tamamı ankete katılanlar tarafından cevaplandırılmıştır. Gerek bu anket araştırması sırasındaki gözlemler, gerekse anket sonrası elde edilen veriler arasında bir paralellik olduğu gözlenmiştir. Örneğin, kamu işyerlerine anket araştırması için müracaat edildiğinde belirgin bir bürokrasi ile karşılaşmıştır. Bu işyerlerinde yöneticiler böyle bir anket araştırmasına sıcak yaklaşmış ve yardımcı olmuşlardır. Bu biraz da yöneticilerin, çalışanların ne düşündüklerini merak etmelerinden kaynaklanmıştır. Bu anket araştırması tez için bir veri teşkil etmesi yanında, yöneticilerin de çalışanlarının düşüncelerini öğrenmelerine imkan sağlamıştır.

Kamu işyerlerinde çalışanların anket araştırmasına biraz kuşkulu ve soğuk yaklaştıkları gözlemlenmiş, bu gözlemlerin gerçekliği yapılan anket araştırma sonuçlarıyla da doğrulanmıştır. Yukarıda ki anket araştırmalarının kamu işyerlerinde ki sonuçlarını özetlersek, çalışanların mevcut durumlarından memnun oldukları, yeni yetki ve sorumluluk istemedikleri, çalışanların güçlendirilmesinden yalnızca ücretlerinin iyileştirilmesini anladıkları tespit edilmiştir. Kamu işyerlerinde yapılan anket araştırmalarında çok az bir kısım çalışanın, güçlendirme konusunda bilgi sahibi olduğu, bunların da daha çok yönetici kesim olduğu gözlemlenmiştir.



Özel sektör işletmelerinin kamu işyerlerine göre daha rahat ve bürokrasiden uzak olduğu görülmüştür. Özel sektör çalışanlarının böyle bir anket araştırmasına katılırken dahi, bilgi ve becerilerini ortaya koyarak, üstlerine karşı kendilerini ispat etmek için, bu çalışmayı bir fırsat olarak gördükleri gözlemlenmiştir. Aynı şekilde yöneticiler de gerek kendilerini ölçmek, gerekse çalışanlarının düşüncelerini öğrenmek için böyle bir anket çalışmasına olumlu bakmışlar, böyle bir çalışmaya izin vermekle işyeri sahiplerinin gözüne girerek, işyeri sahiplerinin “bravo...benim yöneticilerim çok bilimseli çalışıyorlar” demeleri için, bu çalışmayı bir fırsat olarak gördükleri gözlemlenmiştir.

Yapılan anket araştırmasında özel sektörde çalışanların kamu sektöründe çalışanlara oranla daha fazla güçlendirildikleri, yetki ve sorumlulukların alt personele de belli oranlarda devredildiği görülmüştür. Ayrıca özel sektörde karar mekanizmaları içerisinde üst yöneticiler yanında orta kademe yöneticilerinin de katıldığı, bazı özel durumlarda başarılı memur ve işçilerin de görüşlerine müracaat edildiği tespit edilmiştir. Kamu da ise kimin hangi toplantılara katılacağı, kimlerin hangi kararları nasıl ve ne şekilde vereceği yönetmelikler ve tüzükler ile belirlenmiştir. İki sektör arasında çalışanlar açısından görülen en bariz fark, özel sektörde; çalışanların güçlendirilmesine önem verilip belirli düzeyde çalışmalar yapılırken, kamu sektörünün “çalışanların güçlendirilmesi” konusuna çok uzak olduğu, henüz bu konuda bir çalışmanın dahi yapılmadığı ortaya çıkmıştır.

Kamudakiler “çalışanların güçlendirilmesi” konulu anket araştırmasına bir formalite gibi bakmışlar, çekingen, kararsız bir tutum sergilemişlerdir. Kamudakiler; çalışanların güçlendirilmesi konusuna yalnızca maddi yönden bakarken, özel sektör çalışanları konuya çok farklı açılardan bakarak, çok farklı boyutlarda değerlendirmişlerdir. Özel sektör çalışanları konuya hem maddi, hem moral değerler açısından yaklaşmışlar, sorulara verdikleri cevaplarla “çalışanların güçlendirilmesi” konusuna destek vermişlerdir. Bu iki sektörde çalışanların konuya bakışları arasındaki farklılıklar, sektörlerin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Yani kamuda çalışanlar özel sektöre, özel sektörde çalışanlar da kamu sektörüne yerleştirilecek olsa, bu sefer her çalışan bulunduğu yere uygun cevaplar verecektir. Bu durumda verilen cevapların çalışanların isteklerine göre değil işyeri şartlarına uygun cevaplar olduğu görülecektir. Çünkü kamuda isteklerin üst yönetime ulaştırılması mümkün

olmayacak derecede zordur. Özel sektör ise çalışanlarının düşüncelerini yakından takip edip, şartlara uygun politikalar belirlemek zorundadır.

Özel sektör işletmeleri değişen ve gelişen rekabet ortamında elastik işletme politikaları üretmek ve uygulamak zorundadır. Bu özel sektör işletmelerinin yaşamsal bir zorunluluğudur. Kamu işletmelerinin ise böyle bir zorunluluğu hissetmedikleri bilinen bir gerçektir. Özel sektörde firmalar iflas riski ile karşı karşıyayken, kamu işletmelerinin iflas etmek veya batmak gibi bir riski yoktur. Çünkü kamu işletmelerinin zararları devlet tarafından finanse edilmektedir. Bu risk endişesi çalışanlar açısından da farklıdır.

Kamu çalışanlarının işsiz kalma gibi bir problemi yokken, özel sektör çalışanları işlerini garantiye almak için, kendilerini geliştirmek ve işyerine sürekli beğendirmek zorundadırlar. Ayrıca kamu çalışanlarının işyerlerini geliştirmek gibi bir kaygısı yokken, özel sektör çalışanları; çalıştıkları işletmenin daha da büyüüp, gelişmesi için var güçleri ile çalışmayı ve işlerini garanti altına almak gibi bir amaçları da vardır. Diğer taraftan kamu çalışanları ne kadar azimli ve başarılı da olsalar işlerinde yükselmeleri tamamen bürokrasiye, kanun, kaide ve kurallara bağlıdır. Dolayısı ile başarının mükafatlandırılması kamu işyerlerinde çok katı kurallara bağlı bir husus olup, yok denecek düzeydedir.

Özel sektör işletmelerinde ise başarılı personelin önü açıktır. Özel sektör işletmelerinde çalışana verilecek görev, yetki, sorumluluk ve maddi imkanlar çalışanın gösterdiği performans ile doğru orantılıdır. Bu durumda “çalışanların güçlendirilmesi” kamudan ziyade özel sektör tarafından talep edilmektedir. Bunun nedeni ise kamu işyerlerinin yükünü devlet, özel sektör kuruluşlarının yükünü ise işveren ve çalışanlar birlikte taşımaktadırlar.

Kamu çalışanlarının devletin yüküne yardımcı olmak gibi bir düşüncesi bulunmazken, her türlü riski üzerlerinde hisseden özel sektör çalışanları, işyerlerini güçlendirmek ve işyerlerinde söz sahibi haline gelerek işlerini ve geleceklerini de garanti altına almak istemektedirler.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bütün bilimler gibi İşletmecilik bilimi de sosyal, kültürel ve teknik alanlarda meydana gelen değişme ve gelişmelere paralel olarak gelişmekte ve ilerlemektedir. Bazı alanlarda teknik gelişmeler, sosyal ve kültürel gelişmeleri etkilerken, bazı alanlarda ise sosyal ve kültürel alanlardaki değişme ve gelişmeler teknik alandaki mevcut durumun yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Teknik alanlardaki gelişmeler esas itibariyle sosyal ve kültürel alanlarda meydana gelen talepten kaynaklanmaktadır. Örneğin haberleşme ihtiyacı, telekomünikasyon teknolojisinin ilerleyerek telefonun insanların ceplerine kadar girmesini sağlamıştır.

Aynı şekilde teknik bilimlerle, sosyal ve kültürel bilimler arasında köprü vazifesi görerek, bütün bilimlerden azami düzeyde yararlanmayı kendine yöntem olarak seçen işletmecilik ve yönetim bilimi de; hem sosyal ve kültürel yapıdaki değişimlerden, hem de teknoloji alanında meydana gelen değişim ve gelişmelere paralel olarak, toplumun talep ettiği mal ve hizmetleri sağlayabilmek için, sürekli olarak kendisini yenilemektedir. Bu yenileme çalışmaları; araştırma enstitüleri, işletmeler, yönetim danışmanlıkları, üniversiteler ve benzeri kurum ve kuruluşlar aracılığıyla yapılmaktadır. Gerek iş hayatından gelen sorunlar, gerek toplumda gelişen demokratik talepler ve katılımcı yönetim anlayışı ve gerekse akademik çevrelerde oluşan gelişme isteği ve topluma daha çok bilimsel katkıda bulunma arzusu, yeni yönetim teknikleri ve yaklaşımlarının doğmasını sağlamaktadır.

Genel olarak klasik, neo-klasik ve modern dönemler halinde incelenen iktisadi, sosyal ve kültürel bilimlerdeki yaklaşım tarzı işletmecilik için de geçerlidir. Bir anlayış ve felsefe olarak ele alınan yönetim düşüncesi, ayrıca bir teknik olarak ele alınan organizasyon yapıları ile üretim-yönetim ve pazarlama tipleri de kendi içerisinde klasik, neo-klasik ve modern yaklaşımlar şeklinde ele alınmaktadır. Bu anlayışlar içerisinde “Çalışanların Güçlendirilmesi” konusunu ele alırsak, her şeyden önce bu modern bir yaklaşımdır. Yönetim düşüncesinin felsefesi açısından sistem yaklaşımının bir alt konusu olarak ta ele alınabilir. Teknik açıdan bir yönetim tekniği ve her alanda verimi artırma tekniği olarak ta görülebilir.

Dolayısıyla “Çalışanların Güçlendirilmesi” hem yeni bir konu olması, hem işletmelerin sorunlarının azaltmada başvuracakları önemli bir yönetim felsefesi olması nedeniyle, bütün işletmecilerin, iktisatçıların, işletme politikası ve organizasyonla uğraşanların dikkatini çeken bir konudur. Tezin ilgili bölümlerinde geniş bir şekilde ele alınan güçlendirme konusu, tek başına bağımsız bir konu olmayıp, insan psikolojisi, toplum psikolojisi, yönetim ve çalışma psikolojisi ile de yakından alakalı bir konudur. Bunun yanında çalışanların güçlendirilmesi, eğitimle ilgilenenlerin de üzerinde durması gereken yeni bir sektör ve çalışma alanıdır. Bugün işyerleri tarafından ihmal edilen meslek kursları ve kendini geliştirme çalışmaları bir sektör haline gelmiştir. Bu tür işletmeler çalışanların kendi kendilerini eğiterek güçlendirmeye çalışmaları ve bireysel düzeyde güçlendirme faaliyetleridir. Ancak “Çalışanların Güçlendirilmesi” bireysel olmaktan ziyade işletme düzeyinde olmalıdır. Üretim faktörleri arasında en önemli olanı emek, yani insandır. İnsana yapılan yatırım beraberinde diğer faktörlerinde gelişmesini sağlar. Unutulmaması gerekir ki üretimin diğer faktörlerini araştıran, bulan ve onları üretken bir hale getiren insandır. Gene unutulmamalıdır ki her türlü mal ve hizmetin üretilmesi insan içindir ve sebebi insan arzu ve istekleridir. Bu istekler ister bireysel düzeyde olsun, isterse toplumsal düzeyde tatmin edilmeleri zorunludur. Bu tatminin en üst düzeyde, en iyi şekilde, en kısa sürede ve en kaliteli şekilde olmasının sağlanması da yöneticilerin görevidir.

Netice itibariyle bugün toplumda yaşanan sosyal sorunların (kültürel, siyasi, psikolojik, sosyolojik), iktisadi sorunların, (ticari, sınai, vb) bilimsel ve siyasi sorunların temelinde insan faktörü yatmaktadır. Bu sorunların sebebi de, sonucu da, gerekliliği de, yararı da, zararı da doğrudan insanları ilgilendirmektedir. Toplumda meydana gelen her türlü olumlu veya olumsuzluktan insanların gerek birey olarak, gerekse toplum olarak sorumlulukları vardır. Bu sorumluluğu herkesin hissedebilmesi için toplumda her düzeyde katılımcılık anlayışının yerleşmesi ve gelişmesi gerekmektedir. Katılımcılık; sorunlara bir grup insanın değil, bütün insanların çözüm araması demektir. Katılımcılık; sorunlardan dolayı bir grup insanın sıkıntı çekmesi değil bütün insanların bu sorunlardan sıkıntı duyması ve sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlamaktır.



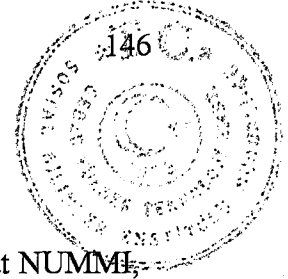
Mutlaka ki bütün insanların sorunlar karşısında aynı şeyleri hissetmesi ve çözümleri üretmeğe çalışması mümkün olmayabilir. Bu insanlar arasındaki fizyolojik, biyolojik, sosyal, kültürel ve ekonomik eşitsizliklerden veya farklılıklardan kaynaklanan faktörler nedeniyle, her konuda uyum sağlamak ve herkesten aynı duyarlılığı beklemek, haklı ve doğru bir yaklaşım tarzı değildir. Mutlaka ki bu farklılıklar insanlar arasında üstün ve zayıf olanlar, yönetenler ve yönetilenler gibi kategorilerin oluşmasına sebep olacaktır ve nitekim bu oluşuma gerek tarih, gerekse günümüz şahitlik etmektedir. Üstün olan ve yönetici konumunda olan insanlara düşen görevlerin başında her yönden zayıf olan ve yönetilen insanlara yardımcı olmak, onların elinden tutmak, onların da gelişerek belirli bir düzeye gelmelerini sağlamaktır. Bunu sağlamanın yolu eğitimden, sevgiden ve alçak gönüllükten, bireyci değil toplumcu olmaktan geçer. Bu seviyeye, kaliteye, bilgi ve görgüye sahip erdemli insanlar her alanda toplumun ilerlemesi ve insanların mutlu olmasını sağlayacak faktörlerin başında gelmektedir.

Çalışanların güçlendirilmesi ile ilgili olarak akademisyenlere, özel sektör ve kamu sektörü yönetici ve çalışanlarına, konuya ilgi duyan tüm araştırmacılara önerilecek ilk ve tek şey “Çalışanların Güçlendirilmesi” konusu üzerine bilimsel çalışmalar yapılması ve bilimsel çalışma sonuçlarının iş hayatında da uygulanarak verimin artırılması için gerekli çalışmaların bir an önce başlatılmasıdır. Bu tez çalışmaları sırasında tespit edilen bulgular arasında, bazı hususlar öne çıkmaktadır. İlk olarak konu ile ilgili kaynaklara baktığımızda maalesef yeterli düzeyde ve sayıda Türkçe kaynağa rastlanılmamaktadır. Bu bir açıdan üzüntü verici bir durumdur. Buna karşılık yabancı literatürde son yıllarda oldukça yeterli düzey ve sayıda çalışanların güçlendirilmesi ile ilgili araştırmalar görünmektedir. Gerek Türkiye’de gerekse Türk cumhuriyetlerindeki işletmelerde verimin ve kalitenin yükseltilmesi için kendi insanlarımızın sosyal ve kültürel yapısına uygun “ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ” çalışmalarına hız verilmesi, bu konu ile ilgili bilimsel çalışmalara, yayınlara ve uygulamalara gerek üniversitelerin, gerek işletme yöneticilerinin ve konuyla ilgilenen tüm akademisyenlerin katkıda bulunması gerekmektedir.

Gerek siyasette, gerek ekonomide, gerek aile yönetiminde, gerekse işyeri yönetiminde katılımcılık ve güçlendirilmiş birey güçlü siyaset, güçlü ekonomi, güçlü

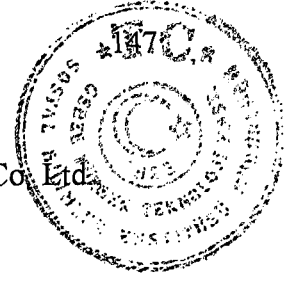
aile demektir. İşletmelerin yönetiminde de başarılı işletmecilik üretim faktörlerinin maksimum düzeyde geliştirilmesinden geçmektedir. İşyerine, binaya, makineye, görünüme, reklama, mal ve hizmetin kalitesine verilen önem, çalışana verilen önemle paralel olmalıdır. Unutulmamalıdır ki en pahalı makineyi de kullanan insandır, çalışandır. Çalışanların güçlendirilmesi korkulacak bir konu değil, tam tersine dört elle sarılması gereken bir konudur. İşletmelerin verimsizliğinde en önemli faktör **“ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMEMESİ”** dir. Şüphesiz ki başka sorunlar da işletmelerin verimsizliğine sebep olabilir. Ancak diğer sorunların da çıkma sebebi tabi malzeme ve doğadan kaynaklananlar hariç, çalışanların güçlendirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Çağımız işletmelerinin teknolojiye ayak uydurması, kaliteyi ve verimi artırması, gerek eğitim yoluyla, gerekse yetki devri ve benzer maddi ve manevi desteklerle **“ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ POLİTİKALARI”** nın işletmelerde hakim düşünce haline getirilmesidir.





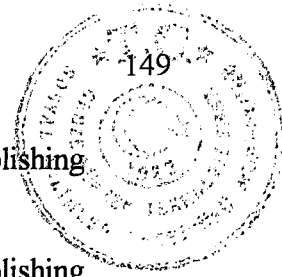
KAYNAKLAR

- 1- ADLER, P., Democratic Taylorism: The Toyota Production System at NUMMI, in Babson, S.(Ed.), Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Wayne State University Press, Detroit, 1995
- 2- ARGYRIS, C., Empowerment: The Empreror's New Clothes, Harvard Busineww Review, May / June, 1998
- 3- ARIKAN, N., YENAL, G. ve TAŞPINAR, G., Altın Sözlük / Golden Dictionary, Altın Kitaplar Yayın Evi, İstanbul, 1985
- 4- BABSON, S., Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Wayne State University Press, Detroit, 1995
- 5- BACAL, R., Employee Empowerment: Five Myths About Empowerment, <http://www.city.grande-prairie.ab.ca/self.emp.htm>, 1994
- 6- BACAL, R., Avoiding the Perverted Inverted Pyramid, 1994, http://www.city.grande-prairie.ab.ca/self_emp.htm
- 7- BACAL, R., Employee Empowerment: Thorny Problems, Empowerment Difficults, <http://www.city.grande-prairie.ab.ca/self.emp.htm>, 1994
- 8- BARNES, B., The Nature of Power, Chicago: University of Illinois Press, 1988
- 9- BIECH, E., TQM for Training "Explaining Employee Empowerment", McGraw-Hill Inc., USA, 1994
- 10- BLANCHHORD, K., CARLOS, J.P. and RANDOLF, A., Empowerment Takes More Than a Minute, Berrett-Kochler, San Francisco, 1996
- 11- BLOCK, P., The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work, San Francisco: Jossey-Bass, 1987
- 12- BLUESTONE, B. and BLUESTONE, I., Workers and Managers of the World Unite, Technology Review, November / December, 1992
- 13- BOWEN, D. and LAWLER, E., Empowering Service Employees, Sloan Management Review, Summer 1995
- 14- Cambridge International Dictionary, Cambridge University Press, Great Britain, 1995
- 15- CAUDRON, S., Create an Empowering Environment, Personel Journal, September, 1995
- 16- COFFEY, R., COOK, C. and HUNSAKER, P., Management and Organisational Behavior, Irwin, 1994

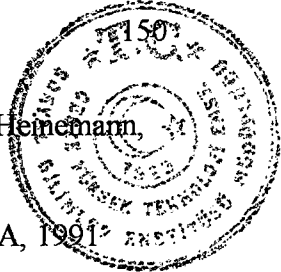


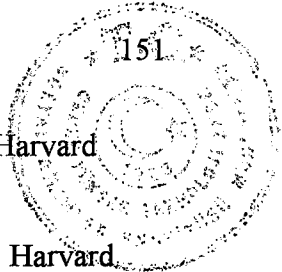
- 17- COLIN's Cobuild English Language Dictionary, W. Collins Sons & Co. Ltd, Glasgow, 1998
- 18- CONGER, J.A., Leadership: The Art of Empowerment, Academy of Management Executive, Vol. 3, No1, 1989
- 19- CONGER, J.A. and KANUNGO, R.N., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, July, 1988
- 20- COŞKUN, A.İ., Çalışanların Güçlendirilmesi: Antalya Bölgesi Otel İşletmelerinde Uygulama Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, İşletme ANABİLİM Dalı, GYTE, 2000
- 21- CROZIER, M., The Bureaucratic Phenomenon, Chicago, University of Chicago Press, 1964
- 22- ÇAKER, B.Z., Empowerment, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1997
- 23- DARLİNG, M., Empowerment: Myth or Reality?, Executive Speeches, Vol.10, January / July, 1996
- 24- DOBBS, J.H., The Empowerment Enviroment, Training and Development, February, 1993
- 25- ELİOS, P., Empowerment Implies Accountability and Team Members Must Accept Responsibility for What They Do?, Harvard Business Review, January / February, 1995
- 26- Employee Empowerment: A Crucial Ingredient in a Total Quality Management Strategy, <http://www.geocities.com/TimesSquare/1848/org.html>
- 27- EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- 28- FETTERMAN, D.M., KAFTARIAN, S.J. and WANDERSMAN, A., Empowerment Evaluation, Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability, Sage Publications, Inc., USA, 1996
- 29- FORD, R. and FOTTLER, M., Empowerment: A Matter of Degree, Academy of Management Executive, Vol.: 9, No: 3, 1995
- 30- FOSTER-FISHMAN, P.G., and KEYS, C.B., The Interested Pyramyd: How a Well Meaning Attemt to Initiate Employee Empowerment, Ran Afoul of the Culture of a Public Bureaucracy, Academy of Management Journal, 1995
- 31- GİST, M.E. and MITCHELL, T.N., Self-efficacy: A Theoretical Analysis of its determinants and malleability, Academy of Management Review, No17, 1992

- 32- GORFIELD, C., Employee Empowerment Executive Excellence, Vol.10, No.3, 1993
- 33- HACKMAN, R., If An Organization Aspires to Fundamental Change, It Must Change the Fundamentals, Harvard Business Review, January / February, 1995
- 34- HAMEL, G., Turning Your Business Upside Down, Fortune, June 23, 1997
- 35- HAND, M., Freeing the Victims, Personnel Review, February, 1994
- 36- HESSELBEIN, GOLDSMITH and BECKHARD, The Peter F. Drucker Foundation for Non Profit Management, USA, 1996
- 37- HILL, C.W. and HOSKISSON, R.E., Strategy and Structure in the Multiproduct Firm, Academy of Management Review, 1987
- 38- HODGETTS, R. M., Blueprints for Continuous Improvement, Lessons from Baldrige Winners, New York, 1993
- 39- HOLLANDER, E.P. and OFFERMAN, L.R., Power and Leadership in Organizations, American Psychologist, February, 1990
- 40- HOWARD, A., The Empowerment Leader, 1996, s.1
- 41- HOWARD, A., The Empowering Leader: Unrealized Opportunities, Leadership Research Institute and Development Dimensions International, http://www.academy.umd.edu/KLSP/klspdocs/ahowa_pl.htm
- 42- EMMANUEL, J.D., The Challenges of Employee Empowerment, <http://www.cucare.com/empower.htm>
- 43- JAMES, L. R. and JONES, A.P., Organizational Climate: A Review of Theory and Research, Journal of Applied Psychology, 1974
- 44- JOHNSON, J.R., Leadership for the Quality Transformation, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1993
- 45- JOHNSON, R.S., TQM: Leadership for the Quality Transformation, Quality Progress, April, 1993
- 46- KANTER, R.M., The Change Masters, New York: Simon & Schuster, 1983
- 47- KANTER, R.M., Empowering People to act on ideas, Executive Excellence, February, 1986
- 48- KEIGHLEY, T., Creating an Empowered Organization, Training and Development in Australia, December, 1993
- 49- KING, A.S., Empowering The Workplace: A Commitment Cohesion Exercise, Development International, Vol.10, Issue 7, 1996



- 50- KINLAW, D.C., Practice of Empowerment, Hampshire: Gower Publishing Limited, 1995
- 51- KINLAW, D.C., Practice of Empowerment, Hampshire: Gower Publishing Limited, 1995
- 52- KOCH, R. and GODDEN, I., Why Empowerment is Unworkable, Across the Board, January, 1997
- 53- KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995
- 54- KOLARIK, W.J., Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools, Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1995
- 55- LAWLER, E.E., The Ultimate Advantage, San Francisco, Jossey-Bass, 1992
- 56- LAWLER, E.E., Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?, Academy of Management Executive, January, 1994
- 57- LAWRENCE, B., A Master Class in Radical Change, Fortune, December 13, 1993
- 58- LORSCH, J.W., Empowering the Board, Harvard Business Review, Vol:73, No 1, January-February, 1995
- 59- LUTHANS, F., Organizational Behavior Seventh, McGraw-Hill, USA, 1995
- 60- MAGJUKA, R. J., The 10 Dimensions of Employee Involvement, Training & Development Review, April, 1993
- 61- MAHONEY, P.L. and McMILLAN, A., Riding The Quality Horse, Occupational Hazards, October, 1994
- 62- MALLAK, L.A. and KURSTEDT, H.A., Understanding and Using Empowerment to Change Organizational Culture, Industrial Management, Vol.38, November / December, 1996
- 63- MARTIN L.A., The Patterns of Empowerment: An Examination of Conditions Affecting, Employee Empowerment Efforts, University of Knoxville, 1994
- 64- MARTINKO, M.J. and GARDNER, W.L., Learned Helplessness: An Alternative Explan for Performance Deficits, Academy of Management Review, No7, 1982
- 65- McLOGAN, P. and NEL, C., The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World, Second Edition, Berrett-Kochler, San Francisco, 1997
- 66- MENON, S.T., Employee empowerment: definition, measurement and construct validation, McGill Univ., Canada, 1995

- 
- 67- MICKLETHWAIT, J. and WOOLDRIGE, A., The Witch Doctors, Heinemann, London, 1997
- 68- MILLS, D.Q., Reirth of the Corporation, John Wiley Sons, Inc., USA, 1991
- 69- MITCHELL, T.R., HOPPER, H., DANIELS, D. and FALVY, J.G., Predicting Self-Efficacy and Performans During Skill Acquisition, Journal of Applied Psychology, Vol.79, No4, 1994
- 70- MORRIS, D.S. and HAIGH, R.H., Empowerment: An Endeavour to Explain An Enigma, Total Quality Management, Vol. 7, No. 3, 1996
- 71- NONAKA, I., Toward Middle-up-down Management: Accelerating Information Creation, Sloan Management Review, Vol.29, No3, 1988
- 72- Northwood University, Employee Empowerment Study, <http://www.seflin.org/nwu/nwupub.9.html>
- 73- O'BREIN, P. and WALLEY, P., Total Quality Teamworking: What's Different?, Total Quality Management, Vol. 5, No 4, 1994
- 74- Oxford Learner's Pocket Dictionary, New Edition, Oxford University Press, Oxford, 1991
- 75- PLUNKETT, L.C. and FOURNIER, R., Participative Management: Implementing Empowerment, John Wiley Sons, Inc., USA, 1991
- 76- RAMSAY, H. Involvement, Empowerment and Commitment in the Handbook of Human Resource Management, edited by Brian Towers, Second Edition, Blackwell Publishers Inc., Cambridge, 1996
- 77- RANDOLPH, W. A., Nauigating The Journey of Empowerment, Organizational Dynamics, Spring, USA, 1995
- 78- RAO, A. ve diğerleri, Total Quality Management: A Cross Functional Perspective, New York: John Wiley and Sons, 1996
- 79- RIZZO, J.R., HOUSE, R.J. and LIRTZMAN, S.I., Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, Administrative Science Quarterly, 15, 1970
- 80- ROBBINS, S.P., Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev. Ayşe Sevgi Öztürk, Eskişehir: Etam, 1994
- 81- ROMIG, D.A., Empowerment in the Breakthroudh Organization, Chapter 18, Empowerment by Any Other Name Smells Just as Sweet, 1998
- 82- ROMIG, D.A., Empowering the Breakthrough Organization, Chapter 17, Empowerment Accelerates Breakthrough Teamwork, 1998

- 
- 83- ROTHSTEIN, L.R., The Empowerment Effort that Come Undone, Harvard Business Review, January / February, Vol. 73, No. 1, 1995
- 84- ROTTHSTEIN, L.R., The Empowerment Effort that Came Undone, Harvard Business Review, Financial Times Pitman Publishing, 1998
- 85- SALISBURY, F.S., Developing Managers As Coaches, McGraw-Hill Book Company, 1994
- 86- SANDBULTE, A., Employee Empowerment Means Organizational Success, , June, 1992, http://www.department.stthomas.edu/mccr/EXS_0692.htm
- 87- SAWYER, J.E., Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Model of Antecedents and Consequences, Journal of Applied Psychology, No. 77, 1992
- 88- SCULLY, J.P., A Point of View: Actions Speak Louder Than Buzzwords, National Productivity Review (NLP), Autumn, 1993
- 89- SHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G. and OSBORN, R.N., Basic Organizational Behavior, New York, 1995
- 90- SHIPPER, F. and MANZ, J., An Alternative Road to Empowerment, Organizational Dynamics, Winter, USA, 1996
- 91- SIMONS, R., Lever of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Harvard Business School Press, 1995
- 92- SIMONS, R., Control in on Age of Empowerment, Harvard Business Review, March / April, USA, 1995
- 93- SMITLEY, W. and SCOTT, D., Empowerment: Unlocking The Potentials of Your Work Force, Quality Digest, August, 1994
- 94- SPEAR, R., Empowerment-Old Chestnut or New Can of Worms?, unpublished paper presented to 11th EGOS Colloquim, Paris, July, 1993
- 95- SPREITZER, G.M., Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5, 1995
- 96- SPREITZER, G.M., Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of Management Journal, Vol: 39, No: 2, April, 1996
- 97- STENART, T., Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği, Çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayınları, No: 258, 1997, s. 35
- 98- STENART, T., Welcome to the Revolution, Fortune, Dec., 13, 1993, s. 16

99- STEVENS, D., Avoiding Failure With Total Quality, Quality (QUA)
December, 1993

100- THOMAS, K.W. and VELTHOUSE, B.A., Cognitive Elements of
Empowerment: An "interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, Academy
of Management Review, Vol.15, 1990

101- TURNEY, P.B., Beyond TQM With Workforce Activity Based Management,
Management Accounting, September, 1993

102- VOGT, J. and MURREL, K., Empowerment in Organisations, Preffer and Co.,
Amsterdam, 1990

103- VOGTH, J.F. and MURREL K.L., Empowerment in Organizations: How to
Spark Exceptional Performance, University Associates, San Diego, 1990

104- İMANOV, V., EMPOWERMENT konulu seminer, GYTE, 1998

105- WALKER, J.W., Human Resource Strategy, Singapore: McGraw-Hill
İntrenational, 1993

106- WALTON, R., From Control to Commitment in the Workplace, Harvard
Business Review, 1985

107- WELLİNS, BYHAM, WILSON, Empowered Teams, 1991

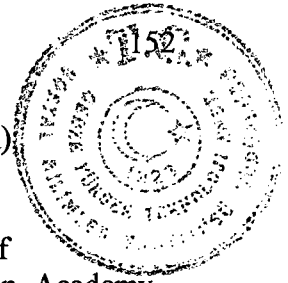
108- WELLS, R.G., Yetki Devri, Çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayın Yapım
Tanıtım, 1993

109- WERNER, M., The Great Paradox: Responsibility Without Empowerment,
Business Horizons, September/October, 1992

110- WERTHER, W.B. and DAVIS, K., Human Resources and Personnel
Management, USA, 1996

111- WESTLEY, F. Middle Managers and Strategy, Strategic Management Journal,
No11, 1990

112- WORD, P.J., A Study of Organizational Variables Affecting Worker
Empowerment, Educational and Psychological Studies, University of Miami,
Miami, 1993



EKLER

EK 1: Çalışanların Güçlendirme Algılarını Ölçen Anket Formu

ANKET FORMU:

Sayın yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde "ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ ve UYGULAMALARDAKİ EĞİLİMLERİN ARAŞTIRILMASI" konusunda yapılan Yüksek Lisans çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Anketin amacı; 1990'lı yıllardan itibaren gelişmiş ülkelerde en yaygın şekilde uygulamaya konulan çalışanların güçlendirilmesi politikasının Türkiye'deki Özel ve Kamu işletmeleri tarafından nasıl algılandığı ve nasıl uygulanıp veya niçin uygulanmadığını ortaya çıkararak, bu konuda çalışma yapan ve yapacak olan işletmelere bilgi sunmak ve tavsiyelerde bulunmaktır.

Yapılacak cevaplandırmalar mutlak surette gizli tutulacak ve elde edilecek sonuçlar, firma adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. Zaman kayıplarını azaltmak amacı ile soruların hemen hepsi, uygulama ve teoride mevcut olan muhtemel cevap şıklarını da ihtiva etmektedir. İleri sürülen cevap şıkları, işletmenizdeki mevcut durumu aksettirmiyorsa, cevabınızı fiili duruma göre vermenizi rica ederim. Önceden teşekkürlerimi sunar işlerinizde başarılar dilerim.

Saygılarımla

Reşat MİRZEHANLI

Aşağıdaki formda verilmiş olan numaralardan size en uygun olanını işaretleyiniz.

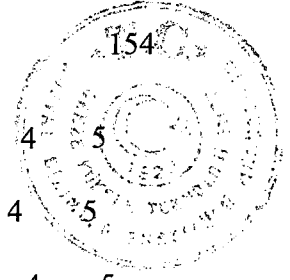
1: Katılmıyorum 2:Kısmen katılmıyorum 3:Çekimserim 4:Kısmen katılıyorum
5: Katılıyorum

1-Organizasyon içindeki sorunlara tam olarak vakıfım.

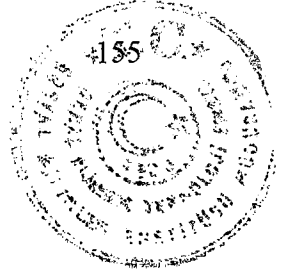
1 2 3 4 5

2-Etkin çalışanlara sahip olmanın en iyi yolu eğitimler ve performans değerlemesidir.

1 2 3 4 5



3-Çalıştığım işte sorumluluk alıyorum.	1	2	3	4	5
4-Çalıştığım işte yeterince yetkiye sahibim.	1	2	3	4	5
5-Daha çok sorumluluk verilmesini isterim.	1	2	3	4	5
6-Çalışmalara kişisel katkılarım olur.	1	2	3	4	5
7-Karar verme yetkisine sahibim.	1	2	3	4	5
8-Yöneticim ihtiyaç duyduğum bilgiyi bana sağlar.	1	2	3	4	5
9-Yöneticim çalışma faaliyetlerimi kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
10-Yöneticim öğrenmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
11-Şirketimiz çalışma ortamına kolaylık sağlar.	1	2	3	4	5
12-Şirketimiz yeniliklere açıktır.	1	2	3	4	5
13-Şirketimiz sorumluluk üstlenenleri ödüllendirir.	1	2	3	4	5
14-Çalışanların kendi kararlarını vermeleri tasvip edilmez.	1	2	3	4	5
15-Önemsiz olan bir konu dahi üst kademeye iletilmelidir.	1	2	3	4	5
16-Çalışmalarımı sonuçlandırmadan mutlaka yöneticime danışmalıyım.	1	2	3	4	5
17-Yeni bir elemanın işe alınmasında benim fikrim etkilidir.	1	2	3	4	5
18-Yeni ilkelerin kabul edilmesinde benim fikrim etkilidir.	1	2	3	4	5
19-Çalışanlar arasındaki iş problemleri sık-sık yapılan toplantılarda görüşülür.	1	2	3	4	5
20-Şirkette kararlar çalışanların fikri olmadan alınır.	1	2	3	4	5



EK 2: Çalışanlara İlişkin Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyet : Kadın ☐ Erkek ☐
2. Medeni durumu : Evli ☐ Bekar ☐
3. Eğitim Durumu : Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans/Doktora ☐
4. İş yerindeki statünüz : Memur ☐ Orta kademe yöneticisi ☐ Üst yönetici ☐
5. Yaş grubunuz : 18-20 ☐ 21-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐
35-39 ☐ 40 ☐
6. Bu iş yerinde çalıştığınız süre (yıl ve ay olarak) : _____/yıl _____/ay



ÖZGEÇMİŞ



1976 yılında Azerbaycan'ın başkenti Bakü'de doğuldu. İlk okul, orta okul ve liseyi 1993 yılında Bakü'de bitirdi. 1993-1997 yılları arasında Azerbaycan Halk Tasarrufatı İdare Etme Enstitüsü İşletme Bölümün'de öğrenim gördü. 1999-2000 yıllarında Gözen Air Havacılık şirketinde BDT ülkeleri departmanında çalıştı. 2000 yılından beri T.C. Başbakanlık TİKA ve OECD kuruluşlarının ortak projesi olan Özel Sektör Geliştirme Merkezinde uzman yardımcısı olarak çalışmaktadır. Rusça ve İngilizce dillerini iyi derecede bilmektedir. 1997'de Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsünde bir yıl İngilizce hazırlık öğreniminden sonra 1998'de aynı Eğitim Kurumunun İşletme Bölümün'de Yüksek Lisans Programına başlamış ve "Çalışanların Güçlendirilmesi ve Uygulamadaki Eğilimlerin Araştırılması" konulu Tezi hazırlamıştır.

