

PERSONELİ GÜÇLENDİRME: DAVRANIŞSAL VE BİLİŞSEL BOYUTTA İNCELENMESİ VE BENZER YÖNETİM KAVRAMLARI İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Tamer BOLAT^(*)

Özet: Uluslararası rekabet, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim vb. pek çok gelişme; örgütlerde insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında örgütler, işgörenleri güçlü kılmak için yollarını aramakta; böylece onların örgüt içi girişimciliğinden ve yaratıcılığından yararlanmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada, personeli güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında üzerinde en çok ilgi toplayan konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar arasında ilgiyle karşılanmasına rağmen bu yeni yönetim kavramının çerçevesinin henüz tam olarak çizilemediği ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının (yetki devri, iş zenginleştirme ve yönetime katılma vb. kavramlarla) yaşandığı görülmektedir. Yapılan bu çalışma ile yaşanan bu kavram kargaşasına bir ölçüde çözüm getirilmeye çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Yetki Devri, İş Zenginleştirme, Yönetime Katılma.

Abstract: Many developments such as international competition, globalization, changes in customer expectations and etc. make human resources more and more important in organizations. With respect to these developments, organizations look for the ways to empower their employee; and so they try to benefit from their internal initiative and innovative capacity. At that point, it is seen that the term "empowerment" is one of the topics attracting attention on the highest level between modern administration and organizational practices. Although it is accepted with great interest by both academicians and technicians, it is observed that the frame of this new management concept couldn't be completely defined yet and a confusion of concept (authority delegation, job enrichment, participation and etc.) is experienced in various aspects. With this study carried out, there is tried to find solutions for this concept confusion to a certain degree.

Key Words: Employee Empowerment, Authority Delegation, Job Enrichment, Participation

I. Giriş

1980'ler ve özellikle 1990'lardan itibaren, gerek akademik çevrelerde gerekse iş dünyasında üzerinde en çok tartışılan yönetim kavramlarından biri "güçlendirme" kavramı olmuştur (Conger ve Kanungo, 1988: 471; Luthans, 1995: 36; Appelbaum ve Honegger, 1998: 29; Johnson ve Thuston, 1997: 64). Bu ilginin temel nedeni, uluslararası rekabetin ve sürekli değişimin, işgörenlerin örgüt içi girişimciliğini ve yaratıcılığını gerektiriyor olmasıdır (Spreitzer, 1995: 1442; Cacioppe, 1998: 264; Minett ve Ellis, 1997: 80; Koçel, 2001: 339-340).

^(*)Doç.Dr. Balıkesir Üniversitesi Balıkesir Meslek Yüksek Okulu Öğretim Üyesi

Kavramsal boyutta tam olarak üzerinde uzlaşmış bir tanım olmamakla birlikte, bazı araştırmacılar bu yönde önemli çalışmalar yapmışlardır (Conger ve Kanungo, 1988: 471-482; Thomas ve Velthouse, 1990: 666-681; Spreitzer, 1995: 1442-1465). Öte yandan güçlendirme kavramının genel olarak adlandırılmasında da tam anlamıyla bir görüş birliğine varıldığı söylenemez. Bu yeni yönetim kavramı, “güçlendirme”, “personeli güçlendirme”, “psikolojik güçlendirme” veya “örgütsel güçlendirme” (Houston ve Cowley, 2002: 641; Randolp ve Sashkin, 2002: 102; Spreitzer, 1995: 1442; Styhre, 2001: 795; Gómez ve Rosen, 2001: 53) şeklinde farklı bakış açıları ile ele alınarak adlandırılmaktadır. Bu farklılıkların temel nedeni, personeli güçlendirmeye ilişkin farklı bakış açıları ve yaklaşımların söz konusu olmasıdır. Son zamanlarda, güçlendirme ile diğer değişkenler (bilgiye ulaşmak, rol belirsizliği, kontrol alanı, yönetimin desteği, kaynaklara ulaşmak, katılımcı iklim, cinsiyet, liderlik, güven, tecrübe, bağımsızlık, hizmet-içi eğitim ve geliştirme, yönetsel kontrol, iletişim, genel ilişkiler ve performans vb.) arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışan ampirik araştırmaların sayısı da artış göstermektedir (Spreitzer, 1995: 1447; Spreitzer, 1996: 487-490; Itzhaky ve York, 2000: 228; Eylon ve Bamberger, 2000: 361; Siegall ve Gardner, 2000: 703). Benzer şekilde, personeli güçlendirmenin, örgüt ve örgüt paydaşları üzerinde çeşitli boyutlarda (örgüt performansı, örgütsel bağlılık, işgören tatmini ve performansı, müşteri tatmini vb.) yarattığı etkileri belirlemeye dönük araştırmalar da yapılmaktadır (Laschinger vd., 2002: D5; Niehoff vd., 2001: 93-113; Hocutt ve Stone, 1998: 117-132). Personeli güçlendirmeye ilişkin yapılan teorik ve ampirik tüm çalışmalara rağmen, personeli güçlendirmenin ne olduğu, unsurları, gerçekten yeni bir kavram olup olmadığı ya da diğer yaklaşımların (iş zenginleştirme, yetki devri, yönetime katılma, motivasyon vb.) bir uzantısı olup olmadığına ilişkin tartışmalar halen sürmektedir (Lee ve Koh, 2001: 684-685; Spreitzer, 1996: 483; Eylon ve Bamberger, 2000: 335-357; Wilkinson, 1998: 40-52; Honold, 1997: 202-210; Geroy vd., 1998: 57-63; Enderlin-Lampe, 2002: 139-144; Paul vd., 2000: 471-483).

Bu çalışmanın temel amacı “personeli güçlendirme”nin anlam ve içeriğini ortaya koyarak, diğer yönetim kavramları ile olan benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koymaktır. Bu kapsamda ele alınacak yönetim kavramları ise “yetki devri”, “iş zenginleştirme” ve “yönetime katılma”dır.

II. Personeli Güçlendirmenin Kavramsal Boyutta İncelenmesi

Personeli güçlendirme kavramı, birçok yazar tarafından farklı boyutlarda tanımlanmıştır. Bazı açılardan ortak bir uzlaşma zemini oluşmaya başlasa da, kavram üzerinde tam bir birliktelik henüz sağlanamamıştır (Drehmer vd., 2000: 400; Peccei ve Rosenthal, 2001: 833; Wilkinson, 1998: 40; Klagge, 1998: 548; Yoon, 2001: 195). İlgili yazın incelendiğinde, personeli güçlendirmeye ilişkin tanımlamaların iki farklı bakış açısı ile yapıldığı görülmektedir. Bunlar, personeli güçlendirmeyi, “davranışsal boyutta” ve

“bilişsel boyutta” ele alan yaklaşımlardır.

A. Personeli Güçlendirmenin Davranışsal Boyutta Ele Alınması

Bu bakış açısı ile yapılan açıklamaların odak noktasını, üst yönetimin, personeli güçlendirmedeki rolü oluşturmaktadır (Honold, 1997: 203). Başka bir deyişle, davranışsal yaklaşım, personeli güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve yönetimin ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken, aynı zamanda güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğini de açıklamaya çalışır (Psoinos vd., 2000: 212).

Bu bakış açısından hareketle, yazarlardan bazıları güçlendirmeyi, gücün astlarla paylaşılması ya da onlara “güç” verme olarak tanımlamakta ve güçlendirmeyi, gücün, üst yönetimden, orta kademe yöneticilere ve buradan da çeşitli yollarla alt kademe işgörenlere aktarılması şeklinde ele almaktadırlar (Psoinos vd., 2000: 212; Randolph ve Sashkin, 2002: 103-104; Field, 1997: 149). Güçlendirme, astlara güç verme ya da onları güçlü kılma olarak ele alındığı taktirde, bu durumda güç kavramının da incelenmesi gerekir. Bir yönetim kavramı olarak güç, değişik şekillerde ele alınabilir: Örneğin, “pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücü” gibi (Koçel, 2001: 339; Conger ve Kanungo, 1988: 472; Field, 1997: 150). Bu çerçevede güçlendirme, işgörenleri bu dört güç çeşidi açısından kuvvetli hale getirmektir. Astlara daha fazla seçim hakkı vermekle, işgörenin “pozisyon gücü”nü; eğitim ve geliştirme yolu ile işgörenin uzmanlığını, dolayısıyla “uzmanlık gücü”nü; işgörenlere örgüt içi ve dışındaki çeşitli kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma imkânı sağlamakla işgörenin “kaynak gücü”nü ve son olarak da işgörenin kendine olan güvenini ve motivasyonunu artırmakla “kişilik gücü”nü artırmak mümkün olabilir ve böylece “personeli güçlendirme” gerçekleştirilebilir (Koçel, 2001: 339).

Bazı yazarlar ise, bu paylaşımı daha geniş açıdan ele almakta ve güçlendirmeyi, yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi olarak tanımlamaktadırlar (Paul vd., 2000: s.472; Geroy vd., 1998: 57; Moore vd., 1998: 134). Benzer şekilde Hales ve Klidas (1998: 89), güçlendirmeyi, enformasyonun, bilginin ve gücün alt kademe işgörenlerle paylaşılması, şeklinde tanımlamaktadırlar. Erstad’a göre ise (1997: 325) güçlendirme, işgörenlere işleri ile ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu taşıyabilecekleri bir çalışma ortamının yaratılmasıdır.

Moore, Hopkins ve Hopkins (1998: 134-135), personeli güçlendirme açısından üç unsurun önemli olduğunu belirtmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yetki: Personeli güçlendirmek için işgörenlerin yetkilendirilmesi ya da onlara, görevlerini yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları özerkliğin

tanınması gerekir. Örneğin, işi ile ilgili kararları alabilmeleri için işgörenlerin yetkilendirilmesi gibi.

- **Kaynaklar:** İşgörenlerin, görevlerini yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları tüm kaynaklara ulaşmalarının ve bunları öngördükleri şekilde kullanmalarının sağlanması gerekir. Örneğin, işgörenin ihtiyaç duyduğu maddi kaynakları dilediği şekilde kullanabilmesi gibi.

- **Enformasyon:** Bunun anlamı, işgörenlerin örgütün değişen iç ve dış çevresine yönelik enformasyona ulaşmasının sağlanmasıdır. Örneğin, işgörenin, örgütün misyonu ve vizyonu, izlenen stratejiler vb. konularda bilgilendirilmesi gibi.

Personeli güçlendirme konusunda üst yönetimin yapması gerekenler, daha ayrıntılı biçimde şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2001: 342; Niehoff vd., 2001: 96; Peccei ve Rosenthal, 2001: 834; Honold, 1997: 204; Klagge, 1998: 555; Yip, 2000: 149; Smith ve Mouly, 1998: 78):

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak;
- Güçlendirmeye yönelik bir örgütsel kültür yaratmak;
- Örgüt içinde bilgi paylaşımını olanaklı hale getirmek (örgütsel amaç ve hedefler, örgütsel ve bireysel performans vb.);
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak;
- Örgüt içinde katılımcılığı ve yetki devrini artırmak;
- İşleri plânlama, karar verme ve kontrol boyutunda özellikle dikey yönde zenginleştirmek;
- İşgörenleri verdikleri kararlar ve işlerini yaparken izledikleri yollar konusunda cesaretlendirerek, bir örgütsel öğrenme ortamı yaratmak (hataları bir örgütsel öğrenme fırsatı olarak görmek);
- İşgörenleri sürekli eğitmek ve geliştirmek;
- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak;
- Örgüt amaç ve hedeflerini açıkça tanımlamak ve işgörenlere iletmek;
- Etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak ve işgören tatminine odaklanmak;
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek;
- Örgüt içinde sınırları belirleyerek, bu sınırlar içinde bağımsız hareket etmeyi geliştirmek vb.

Özetle, personeli güçlendirmeyi davranışsal boyutta ele alan yazarlar, üst yönetimin güçlendirme boyutunda ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadırlar.

B. Personeli Güçlendirmenin Bilişsel Boyutta Ele Alınması

Personeli güçlendirmeyi davranışsal boyutta ele alan yazarlar, konunun sadece bir yüzünü incelemekte ve diğer yüzünü göz ardı etmektedir. Bu ise güçlendirmenin “bilişsel ya da psikolojik” yönüdür. Başka bir deyişle,

işgörenlerin kendileri için hazırlanan ortamı ve üstlerinin güçlendirmeye dönük davranışlarını nasıl algıladıkları ve bu çerçevede kendilerini nasıl gördükleri, davranışsal yaklaşımda dikkate alınmamaktadır. Conger ve Kanungo (1988: 471), güçlendirmeye yönelik yönetim uygulamalarının bir çeşit koşullar seti anlamına geldiğini, ancak bu koşullar setinin güçlendirmeyi gerçekleştirmede yeterli olamayacağını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Thomas ve Velthouse da (1990: 668) davranışsal modellerin güçlendirme konusunda yetersiz olduklarını ileri sürmüş ve bu konuya ilişkin farklı bakış açılarının geliştirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Personeli güçlendirmenin bilişsel açıdan ele alınması gerektiği görüşünü paylaşan birçok yazar bulunmaktadır (bkz. Spreitzer, 1995: 1443, Houston ve Cowley, 2002: 642; Peccei ve Rosenthal, 2001: 834).

Personeli güçlendirmeyi bilişsel boyutta ele alan yazarlar, güçlendirmeyi “psikolojik” bir olay olarak görmekte ve işgörenlerin algılamaları üzerine odaklanmaktadır (Spreitzer, 1995: 1443). Örneğin Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmenin temelde, bireylerin kendi varlıkları ve algılamaları ile ilgili olduğunu, dolayısıyla bu çerçevede üst yönetimin güçlendirmeye dönük davranışlarının ya da oluşturduğu çalışma koşullarının tek başına önemli olmadığını belirtmişlerdir. Bu yazarlar, belirttikleri bu görüşlerinden hareketle, personeli güçlendirme konusunda bireysel algılamalarla ilgili dört bilişsel boyut ortaya koymuşlardır: *Anlam, Kişisel Yetkinlik, Hür İrade ve Etki*. Bu yaklaşıma göre, önemli olan, bu dört boyutla ilgili olarak işgörenlerin mevcut koşulları ve kendilerini nasıl gördükleri ve algılamalarının ne olduğudur. Başka bir deyişle, bu bakış açısına göre, işgörelere güç vermek ya da bunu devretmek, tek başına önemli değildir; önemli olan işgörenlerin kendileri ile paylaşılan gücü ve çalışma koşullarını nasıl gördükleri ve ne hissettikleri ya da bunu isteyip istemedikleridir (Lashley ve McGoldrick, 1994: 33, Lashley, 1995: 31). Thomas ve Velthouse tarafından güçlendirme konusunda tanımlanmış olan bu dört bilişsel boyutun geçerliliği, daha sonra Spreitzer (1995: 1442-1465; 1996: 483-504) tarafından geliştirilen bir model yardımıyla işyeri koşullarında test edilmiş ve bu görüşü destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.

Güçlendirmeyi psikolojik açıdan inceleyen yazarlar, genellikle Thomas ve Velthouse’un belirlediği boyutları dikkate almaktadırlar. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır:

- **Anlam:** Anlam, işgörenin, kişisel değerleri ve standartları ile işe ilişkin amaç ve hedefleri karşılaştırarak bir sonuç çıkarmasıdır. Bu sonuç, işin, birey için taşıdığı değerdir. İş ile ilgili amaç ve hedefler ile işgörenin kişisel değerleri ve standartları birbirine yakınlaştıkça işin birey için taşıdığı önem de artacaktır. Başka bir deyişle, bir işin rol gereği gereksinimleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin işgören için taşıdığı anlamı gösterir (Spreitzer, 1995: 1443; Lee ve Koh, 2001: 686).

- **Kişisel Yetkinlik:** Kişisel yetkinlik, sadece yetkinlik olarak da ifade

edilebilmektedir. Kişisel yetkinlik, bir bireyin, sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimine ilişkin olarak yaptığı değerlendirmeler ya da yargılamalardır. Bu değerlendirmeler, işgörenin, işi ile ilgili faaliyetleri ve sorumlulukları ustalıkla yerine getirip getiremeyeceği konusunda kendi kendine yaptığı kişisel değerlendirmeleri kapsar (Kalat, 1993: 314). Kişisel yetkinlik ile ilgili yargılar, bireylerin davranışsal ve çevresel seçimlerini etkiler. Bireyler, sahip oldukları yetenekler konusunda emin olduklarında, bunları gerektiren faaliyetlere rahatça girişirler; aksine bunlardan emin değilse, bu etkinliklerden mümkün olduğunca kaçınırlar (Minibaş, 2001: 452; Bernstein vd., 1994: 502). Öte yandan, bireyin kişisel yetkinliği, geçmiş deneyimlerinden de etkilenir. Örneğin, birey geçmişte başarılı olduğu bir görev ya da iş ile karşı karşıya kaldığında yetkinlik algılaması güçlü olacak ve görev ya da işe girişme konusunda çekince duymayacaktır (Jones, 1986: 267). Aksine düşük yetkinlik algısı söz konusu ise, bu durumda birey, seçimlerinde kendini kısıtlama yolunu seçecektir. Bu şekilde birey, potansiyelini açığa çıkarma konusunda kendini engelleyecek ve olası başarı fırsatlarını da kaçıracaktır. Güçlü yetkinlik algısı, bireyi mücadeleci işlere götürür ve kendini geliştirmesini sağlar. Kişisel yetkinlik yargıları, bireylerin çaba ve engellenmelere dayanma düzeyi üzerinde de etkilidir. Yeteneklerinden şüphe edenler, güçlüklerle karşılaştıklarında mücadeleden vazgeçebilirler; güçlü yetkinlik algısına sahip olanlar ise mücadeleye yönelik çabalarını daha da artırırlar. Yine benzer şekilde problemlerle baş etme konusunda kendini yetkin hissedenler başarısız oldukları takdirde, başarısızlıklarını çaba eksikliğine; düşük hissedenler ise, bu durumu yetenek eksikliğine bağlarlar (Minibaş, 2001: 453). Kişisel yetkinlik konusunda şunun da dikkate alınması gerekir: Güçlendirme kapsamında ele alınan yetkinlik, bireyin işe ilişkin rolü ile ilgili kişisel yetkinliğidir; yoksa bütünsel bir yetkinliğe işaret etmez (Spreitzer, 1995: 1443).

• **Hür İrade:** Kelime anlamı itibariyle, hür irade, bireyin bir şeyi yapıp yapmama konusunda bağımsız bir şekilde karar verebilme gücünü ifade eder (Türk Dil Kurumu, 1998: 1014-1095). Güçlendirme boyutunda ele alındığında ise hür irade, işgörenin, işleri ile ilgili faaliyetleri başlatma ya da düzenleme konusunda bağımsız bir şekilde karar verebilme gücüne sahip olma anlamına gelir. Başka bir deyişle, hür irade, işgörenin, çalışma esnasında kişisel olarak göstereceği davranışlar ve atacağı adımlar ya da izleyeceği prosedürler ve talimatlar konusunda belirli sınırlar dahilinde bağımsız hareket edebilme özgürlüğüdür. Örneğin, çalışma metodları, safhaları ve çabası konusunda karar vermek ya da kontrolü elinde tutmak gibi (Spreitzer, 1995: 1443; Rafiq ve Ahmed, 1998: 687).

• **Etki:** Etki, bireyin, iş ile ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktılarını etkileyebilme derecesine yönelik algılamasıdır (Spreitzer, 1995: 1443-1444). Başka bir açıdan etki, iş ile ilgili çıktılarının kontrolünün kimde olduğuna ilişkin olarak bireyin yaptığı değerlendirmedir. Bu noktada, işgörenler, içsel

kontrol algısına sahiplerse, iş çıktılarını, kendi bilgi, yetenek ve çabaları ile etkileyebileceklerini hissederler. Kişi, çıktılarının dışsal faktörler aracılığı ile kontrol edildiğini düşünüyorsa, bu durumda çıktıları etkileme konusunda fazla bir etkiye sahip olmadığını düşünecektir (Luthans, 1995: 162).

Bu açıklamaların ışığında, psikolojik güçlendirme konusunda şu söylenebilir: Psikolojik güçlendirme, anlam, kişisel yetkinlik, hür irade ve etki şeklinde sıralanan dört bilişsel unsurdan oluşan motivasyonel bir eğilimdir (Spreitzer, 1995: 1444). Bu yaklaşımın odak noktası, sıralanan bilişsel boyutlarda bireyin kendisini ve örgütünün sunduğu çalışma koşullarını nasıl gördüğü ve nasıl algıladığıdır. Psikolojik güçlendirme yaklaşımı ile ilgili olarak ayrıca şunların altının da çizilmesi gerekir (Spreitzer, 1995: 1444):

- Öncelikle, bu yaklaşım, bireyin işteki rolünü nasıl algıladığı ile ilgilidir ve pasif değil, aktif bir özelliğe sahiptir. Bireyler yaptıkları işlerle ilgili koşulları ve işlerindeki rollerini şekillendirmek isterler; bu noktada güçlendirme bireylerin bu beklentilerini karşılamaya yönelik çabalar toplamıdır.

- Ayrıca bu dört unsur, psikolojik güçlendirme açısından bütünlük arz eder ve tümünün bir arada ele alınması gerekir. Bu unsurlardan biri ihmal edildiğinde, güçlendirme ortadan kalkarsa da, tam anlamıyla gerçekleştirilemez.

- Güçlendirmede süreklilik, dinamizm ve değişkenlik söz konusudur (Neher ve Natale, 1997: 28). Personelin güçlendirilmesi konusunda, “personel güçlendirilmiştir ya da güçlendirilmemiştir”, şeklinde bir değerlendirme yapmak yanlıştır. Bunun yerine “daha çok ya da daha az güçlendirilmiştir”, şeklinde bir yorum yapılabilir. Bu noktada, personel artık güçlendirilmiştir, deyip güçlendirmeye yönelik çabalara son vermek yanlış olacaktır.

- Güçlendirme, evrensel ilkeleri olan, çerçevesi çizilmiş, her durum ve koşula uygulanabilen ve böylece genellenebilen bir yaklaşım değildir. Güçlendirme, çalışma koşullarının ve kişisel özelliklerin şekillendirdiği bilişsel bir durumdur.

Personeli güçlendirme ile ilgili yukarıdaki açıklamaların tümü birarada değerlendirildiğinde, personeli güçlendirmenin, gerçekte hem davranışsal hem de bilişsel boyutunun söz konusu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla konunun her iki boyutunun da dikkate alınarak incelenmesi gerekir. Örneğin, konu sadece davranışsal boyut açısından ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan koşullar oluşturulmaya çalışılacak; ancak işgörenlerin bu durumu nasıl gördükleri ihmal edilmiş olacaktır. Oysa, güçlendirme aynı zamanda bilişsel bir olaydır ve bu yönüyle de psikolojik ve kişisel bir özelliği vardır. Bu nedenle de oluşturulan bu koşullar, işgörenler arasında farklı biçimlerde ve düzeylerde algılanabilecektir. Bazı kişiler kendilerini güçlendirilmiş hissederlerken, bazıları biraz, bazıları ise hiç güçlendirilmemiş hissedebileceklerdir. Bunun tersi de söz konusu olabilir. Konu sadece bilişsel boyutla ele alındığında da, işgörenleri gerçek anlamda güçlendirmek söz konusu olamayacaktır. İşgörenleri

güçlendirebilmek için uygun koşullara da ihtiyaç duyulacaktır. Bu nedenle de, işgörenlerin mevcut koşulları nasıl algıladığı ve ne hissettikleri ve onları neyin güçlendirdiği araştırılırken, aynı zamanda elde edilen bu bilgiler ışığında, işgörenleri güçlendirmek için gerekli olan koşulların da oluşturulması gerekir.

III. Yetki Devri ve Personeli Güçlendirme

Yetki, yöneticinin belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekenin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Bunun yanı sıra yetki, karar alma ve bu kararların uygulanmasını sağlama anlamına da gelir (Ertürk, 1998: 104). Bir başka açıdan yetki, üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı şeklinde de ifade edilebilir. Kurumsallaştırılmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir mevkie bağlanmış bulunan veya mevkii işgal eden belirli bir kişiye verilmiş olan “karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı”nı ifade eder (Şimşek, 1999: 172). Yetki, başkalarına devredilebilir niteliktedir. Örgütlerde yetki devri, bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda asta yetki vermesidir. Devretmekten kastedilen, yasaklanan konuların dışında, yöneticinin kendisinin yapmaya hakkı olduğu her şeyi yapma hakkını astlarına vermesidir (Ertürk, 1998: 106-107). Bir başka deyişle, astlara faaliyetleri yürütme ve karar alma gücünün verilmesidir (Lee ve Koh, 2001: 686).

Geçmişte yazarlar, güçlendirme ile ilgili çalışmalarında, karar alma yetkisinin daha üst örgütsel seviyelerden daha aşağıdakilere devredilmesi ve daha alt seviyedeki işgörenlerin ihtiyaç duyduğu bilgiye ve kaynaklara ulaşmasını kolaylaştırmaya çalışan yönetim uygulamalarına odaklanmışlardır (Spreitzer, 1995: 1443). Bazı yazarlar ise, yetkilendirme kavramı üzerinde durmuşlar ve personeli güçlendirmeyi, “işgörenlere işleri ile ilgili konularda karar alma yetkisinin verilmesi ya da bu konuda bağımsızlık tanınması”, şeklinde tanımlamışlardır (Geroy vd., 1993: 57; Randolph ve Sashkin, 2002: 103; Wyer ve Mason, 1999: 183; Tschohl, 1998: 421). Yetkilendirme, yukarıda belirtildiği gibi daha alt örgütsel seviyelerdeki işgörenlere “faaliyetleri yürütme ve karar alma gücü”nün verilmesidir. Bu ise temelde, “pozisyon gücü”nün astlara devredilmesi ile ilgilidir. Yetki devri, personeli eğitime ve geliştirme boyutunda bir hizmet-içi eğitim yöntemi olarak kullanılırsa, kişilere belirli ölçüde “uzmanlık gücü” kazandırılabilir. Benzer şekilde, işgörenlere çeşitli kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma konusunda yetki verilmesi durumunda ise, işgörenin “kaynak gücü” artırılabilir. Ayrıca, yetki devri yoluyla, işgörenin kendine olan güvenini ve çeşitli boyutlarda motivasyonunu (saygı ve itibar görme ya da kendini gerçekleştirme vb.) artırmak, böylece “kişilik gücü”nü geliştirmek de mümkün olabilir. Personeli güçlendirmenin de temelde işgörenleri “pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücü” gibi boyutlarda güçlü kılmayı amaçladığı hatırlanacak olursa, yetki devri ile personeli güçlendirme arasında önemli bir paralellik olduğu, hatta

güçlendirmenin, yetki devri anlamına gelen yeni bir kavram olduğu bile düşünülebilir (Çetin ve Günay, 2001: 760). Bu noktada, şu sorunun yanıtlanması gerekir; yetki devri ve güçlendirme aynı anlama mı gelmektedir? Bu sorunun yanıtı ile ilgili olarak hemen şu söylenebilir: Güçlendirme, kendi bünyesinde “yetki devri”ni de barındıran ve bu yönüyle de yetki devrinden daha geniş bir kavramdır. Bu iki kavram arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

- Yetki devri, temeli itibariyle hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışına ilişkin bir kavramdır; hiyerarşik yapılar ise, esas itibariyle örgütün çıktısını kalite ve uygunluk açısından kontrol etmek amacıyla tasarlanmıştır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme “iş yapanın işin sahibi haline getirme”yi amaçlar (Koçel, 2001: 338).

- Yetki devri, davranışsal boyutu dikkate alır. Buna göre üstler sahip oldukları yetkinin bir kısmını astlarına devreder. Bu noktada işgörenlerin algılamalarının bir önemi yoktur. Daha açık bir ifade ile, işgörenlerin, kişisel olarak devredilen yetkiyi kullanma konusunda çalışma koşullarını ve kendisini nasıl gördüğü göz ardı edilir. Başka bir deyişle yetki devrinde, yetkilendirilen kişinin, yetkiyi devreden kişi gibi hareket edeceği düşünülür (Lee ve Koh, 2001: 687). Oysa gerçekte, yetkilendirilen kişi çeşitli nedenlerden dolayı –güce sahip olamama ya da kendini yetersiz görme vb.- yetki devreden kişi gibi hareket edemeyebilir. Oysa güçlendirme ile ilgili açıklamalardan da hatırlanacağı gibi, güçlendirmenin, hem “davranışsal” hem de “bilişsel” (algılama) boyutu vardır. Bunun anlamı, yönetimin, hem güçlendirmeyi kolaylaştıracak uygun koşulları sağlaması, hem de bu noktada güçlendirilecek kişilerin “güçlendirme”ye yönelik çabaları nasıl algıladıklarını dikkate alması gerekir. Başka bir deyişle uygun koşulları yaratmak tek başına yeterli değildir. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için personelin kendisini güçlendirilmiş de hissetmesi gerekir.

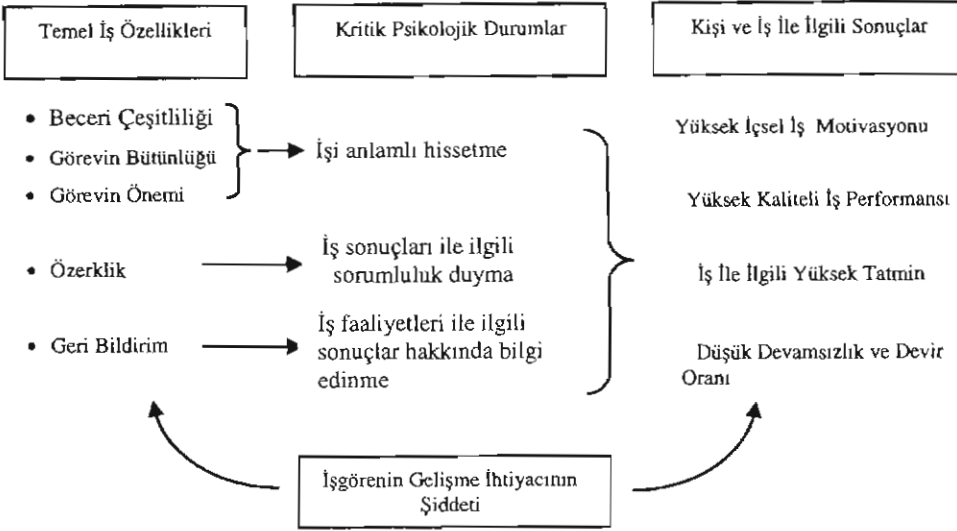
- Öte yandan yetki devrinin, gücün, “pozisyon, uzmanlık, kaynak ve kişilik gücü” boyutları üzerinde etkiye sahip olduğu belirtilmişti. Ancak bu etki ağırlıklı olarak pozisyon gücüne odaklanmaktadır. Benzer şekilde, güçlendirmenin psikolojik boyutunda belirtilen dört boyut dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında ise, yetkilendirmenin, işgörenin “hür irade” boyutuna ilişkin algılamalarını etkileyebileceği söylenebilir. Tabii ki yetkilendirme, aynı zamanda anlam, kişisel yetkinlik ve etki boyutlarında da işgörenin algılamalarını değiştirebilir. Ancak bu değişimin büyüklüğü çok fazla olmayacaktır. Bunun temel nedeni, yetkilendirmenin, güç boyutlarında olduğu gibi temelde işgörenin, “hür irade”sine ilişkin algılamalarına odaklanıyor olmasıdır.

Görüldüğü gibi yetki devri ve güçlendirme genel olarak değerlendirildiğinde, bu iki kavramın birbirlerinden farklı olmakla birlikte, aynı

zamanda birbirleriyle bağlantılı kavramlar olduğu da görülmektedir. Yetkilendirme düşüncesi ve karar verme gücünün ademi merkezîyetçiliği; güçlendirme açısından son derece önemli bir kavramdır. Ancak unutulmamalıdır ki, güçlendirmenin anlamı, basit bir şekilde yetki vermek değildir. Bu kavramın anlamı, gerekli koşulları yaratmak ve işgörenlere ihtiyaç duydukları imkânı sağlamaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yetki devri personeli güçlendirme için gerekli olan koşullar setinden sadece biridir (Conger ve Kanungo, 1988: 473-474; Neher ve Natale, 1997: 28).

IV. İş Zenginleştirme ve Personeli Güçlendirme

İş zenginleştirme ilk kez Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir (Newstrom ve Davis, 1993: 348; Bateman ve Snell, 1999: 450). Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne göre işgörenleri motive etmek için iş, başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme olanağı sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Luthans, 1995: 176). İş zenginleştirme, işin işgörenler açısından daha anlamlı hale getirilebilmesi için örgüt tarafından girilen çabaların toplamıdır. Bu çabalar, işin niteliğini değiştirmekten ziyade, yönetim kademelerinde bulunan işi plânlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamını taşımaktadır (Eren, 1993: 390). Bir başka deyişle iş zenginleştirme, işgörenlere işlerini nasıl yapmaları konusunda daha fazla kontrol, sorumluluk, kişisel karar verme yetkisi vererek, işe derinlik kazandırmaktır (Newstrom ve Davis, 1993: 348). Herzberg'in iş zenginleştirmeye ilişkin yaklaşımının bazı yönlerden sınırlı olduğu görülmüş ve bir grup araştırmacı, işin özellikleri ya da kapsamı ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmaya başlamışlardır. Bu noktada, J. Richard Hackman ve Greg Oldham tarafından geliştirilmiş olan "İş Özellikleri Modeli", iş zenginleştirme konusunda en çok ilgi toplayan yaklaşımlardan biri olmuştur (Luthans, 1995: 177). Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen model Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1. Hackman ve Oldham'in İş Özellikleri Modeli

Kaynak: Bateman ve Snell, 1999: 452; Luthans, 1995: 177; Newstrom ve Davis, 1993: 350.

Şekilden de görüldüğü gibi, iyi tasarlanmış işler, yüksek motivasyonun, yüksek kaliteli performansın, yüksek tatminin ve düşük devamsızlık ve devir oranının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ancak bu sonuçların ortaya çıkabilmesi, işgörenin üç kritik psikolojik durumu hissetmesine bağlıdır. Bu durumlar, (1) İşgörenin yaptığı işi anlamlı bulması; (2) İşgörenin iş sonuçları ile ilgili olarak sorumluluk duyması ve (3) İşgörenin, işini ne ölçüde iyi yaptığına ilişkin olarak bilgi edinmesidir (Bateman ve Snell, 1999: 451). Bu psikolojik durumlar ise, ancak işgörenler zenginleştirilmiş işlerde çalıştıkları zaman ortaya çıkabilir. Bu durum, aşağıda belirtilen beş temel iş özelliğinin varlığını gerektirir (Luthans, 1995: 177-178; Donnelly vd., 1998: 291-292; Bateman ve Snell, 1999: 452-453; Newstrom ve Davis, 1993: 350-352; Cook vd., 1997: 243):

• **Beceri Çeşitliliği:** Beceri çeşitliliği, işgörenin, farklı becerileri gerektiren değişik faaliyetleri yerine getirmesine olanak sağlar. İşlerin yüksek çeşitlilik sunması, meydan okuma olarak görülür. Bunun temel nedeni ise, bu tür işlerin bir işgörenin becerilerinin tümünün kullanılmasını gerektiriyor olmasıdır (Donnelly vd., 1998: 291).

• **Görevin Bütünlüğü:** Görevin bütünlüğü, işin, tanımlanabilir bir başlangıça ya da sona sahip olup olmadığını ifade eder. Bu tür işler, işgörene, işin bütün bir parçasını yerine getirme fırsatı sağlar. İş zenginleştirme

çabalarının çoğu, özellikle bu boyuta odaklanmaktadır. Bunun temel nedeni, geçmişte bilimsel yönetim hareketinin, özel uzmanlık gerektiren rutin işlere odaklanmasıdır. Bireysel olarak işgörenler, bütün bir işin küçük bir parçasını yaptıkları için, üretilen ürünlerin hiç birini tanımlayamamaktadırlar. Bunun temel nedeni işgörenlerin, işin tamamını görememesi ya da bütünü algılayamamasıdır. Bu nedenle de işgörenler, ürünün bütününe ilişkin herhangi bir tamamlama ya da sorumluluk duygusu hissetmemektedirler. Görevler, bütün bir ürünü ya da onun tanımlanabilir bir parçasını üretmeye imkân sağlayacak şekilde genişletildiğinde, görev bütünlüğü de gerçekleştirilmiş olur.

• **Görevin Önemi:** Yapılan işin diğer insanlar üzerinde yarattığı olumlu etkinin miktarı, görevin önemini gösterir. Bu etki, örgüt içinde ya da örgüt dışında olabilir. Burada önemli olan, yaratılan etkiyi işgörenlerin nasıl algıladıklarıdır. Yapmaya değer bir işi yapma duygusu, pek çok insan için önemlidir. Buradaki anahtar nokta, işgörenlerin, örgüt için ya da toplum için önemli şeyler yaptıklarına inanmalarıdır.

• **Özerklik:** Özerklik, bağımsızlığı ifade eder. Özerklik, işgörelere, iş ile ilgili kararlar üzerinde kişisel yetki ve kontrol verir. Bu durum, işgörenlerin sorumluluk duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Örneğin, amaçlara göre yönetim, işgörelere işleri ile ilgili olarak, kendi amaç ve hedeflerini belirlemeye olanak sağladığı için, belirli ölçüde özerklik vermektedir.

• **Geri Bildirim:** Bu boyut, işgörenin yaptığı iş ile ilgili olarak gösterdiği performans konusunda bilgi edinmesine işaret etmektedir. Geri bildirim, işin kendisinden direkt olarak gelebileceği gibi, yönetimden ya da diğer işgörenler aracılığıyla da gelebilir. Geri bildirim basit bir durum olarak görülmesine rağmen, işgörenler açısından oldukça önemlidir. Çünkü, işgörenler hayatlarının önemli bir bölümünü işlerinde geçirirler ve bu nedenle de bunu ne ölçüde iyi yaptıklarına ilişkin olarak bilgi edinmek isterler.

İş zenginleştirme ve güçlendirme arasındaki farkları belirtmeden önce, şunun belirtilmesi yararlı olabilir. Thomas ve Velthouse tarafından ortaya atılan “psikolojik güçlendirme” ile Hackman ve Oldham’ın “İş Özellikleri Teorisi” birbirlerine çok benzemektedir. Gerçekte, psikolojik güçlendirmenin temellerini iş zenginleştirme ve İş Özellikleri Teorisi’nden aldığı bile söylenebilir (Spreitzer, 1996: 484). Örneğin, güçlendirme ile ilgili boyutlardan biri olan “anlam” ile, iş zenginleştirmenin boyutlarından biri olan “iş anlamlı hissetme” (beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü ve görevin önemi) birbirine benzemektedir. Benzer şekilde güçlendirmenin “hür irade” boyutu ile, iş zenginleştirmenin “özerklik” boyutu paralellik göstermektedir. Bu benzerliklere rağmen bu iki kavram arasında bazı kesin farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

• Her şeyden önce güçlendirme, bilişsel boyutuyla, işgörenlerin bireysel olarak algılamalarına odaklanır; iş zenginleştirme ise, bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanır (Spreitzer, 1996: 484).

• Güçlendirmenin “etki” boyutunun, iş zenginleştirmede tam bir karşılığı bulunmamaktadır. Başka bir deyişle zenginleştirilmiş bir işte çalışan işgörenlerin işle ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme ihtimali çok fazla yoktur. Dolayısıyla işgörenlerin buna ilişkin olumlu algılamalarının oluşma ihtimali de çok fazla olmayacaktır.

• Güçlendirmenin bir diğer boyutu olan “kişisel yetkinliğin”de, iş zenginleştirmede tam bir karşılığı bulunmamaktadır. Geri bildirim ve beceri boyutu belirli ölçüde benzerlik gösterse de yetkinliği tam anlamıyla karşılamamaktadır.

• Güçlendirmede, işgörenin, kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve böylece örgütsel faaliyetleri de etkileme gücü vardır. İş zenginleştirmede işgöreu, belirli ölçüde plânlama ve karar verme yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermez.

• İşgörenler, işleri örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa da kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler (Spreitzer, 1996: 484-485).

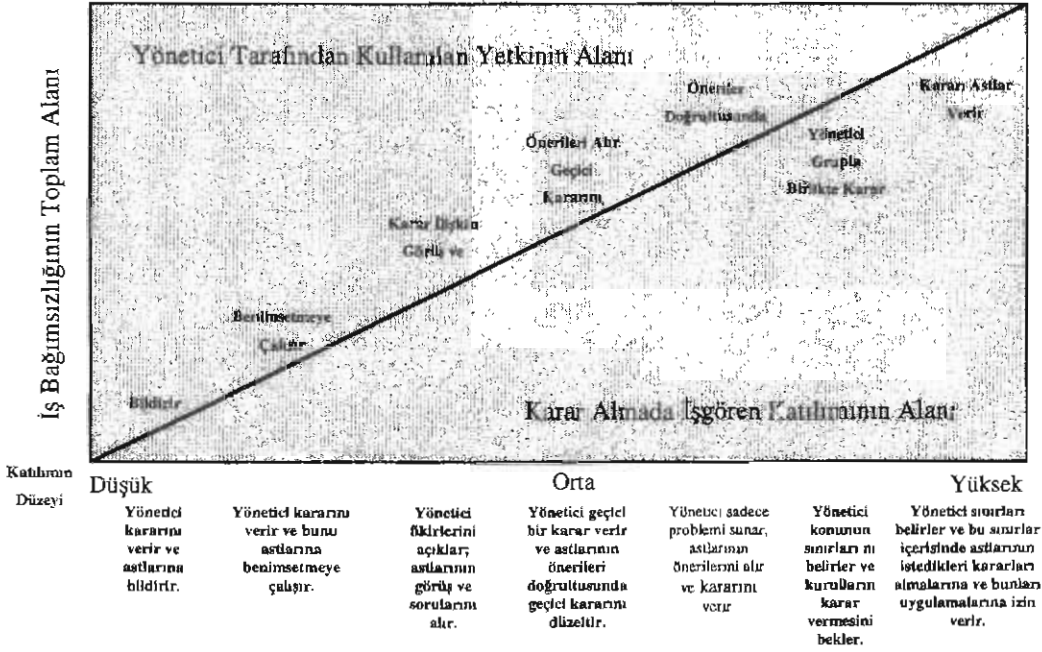
• İş zenginleştirme, ast ve üst arasındaki ilişkiyi dikkate almaz; güçlendirme ise üstün güçlendirmeye yönelik davranışlarından, dolayısıyla izlediği liderlik tarzından doğrudan doğruya etkilenir.

Görüldüğü gibi güçlendirmenin temelleri, iş zenginleştirmeye dek uzanmakta ve bir çok yönüyle de bu kavrama benzerdir. Ancak yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, iki kavram arasında kesin farklılıklar bulunmaktadır. Güçlendirmenin bazı yönleri ile iş zenginleştirmeyi de içerdği; ancak bu kavramın çok daha ötesine geçtiği söylenebilir.

V. Yönetime Katılma ve Personeli Güçlendirme

Yönetime katılma, bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığı ile o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 295-298). Bir başka tanımla yönetime katılma, karar verme ve uygulama yetkisini, belli ölçüde uygulayıcıları da tanıyarak genişletme ve anonimleştirme işlemidir (Eren, 2001: 438).

Şekil 2, yönetime katılma boyutunda yetkinin üst ve astlar arasında farklı düzeylerdeki dağılımını göstermektedir. Şeklin sol köşesi, bütün yönetim ve karar yetkilerinin üstte (yöneticide) toplanmış olduğu durumu, sağ köşe ise, astlarına yönetim ve karar verme konusunda aşırı ölçüde yetki tanıyan yöneticinin davranış tipini göstermektedir. Aşağıda yetki dağılımının farklı durumlardaki görünümü açıklanmaktadır (Eren, 2001: 442):



Şekil 2. Yönetime Katılma Boyutunda Yetkinin Üst ve Astlar Arasındaki Farklı Dağılım Durumları

Kaynak: Eren, 2001: 441; Newstrom ve Davis, 1993: 255.

1. Durum: Bu noktada üst, yönetsel bir karar alarak, bu kararın katılımı söz ve/veya sözlü olarak astlarına iletmektedir. Alınan kararın astlar tarafından kabulü konusunda şüpheli olmamaktadır. Üst, kararın astlar tarafından kabul edilmesini istemektedir; ancak kararın astlar tarafından kabul edilmesini istemektedir; ancak kararın astlar tarafından kabul edilmesini istemektedir. Üst, kararın astlar tarafından kabul edilmesini istemektedir; ancak kararın astlar tarafından kabul edilmesini istemektedir. Üst, kararın astlar tarafından kabul edilmesini istemektedir; ancak kararın astlar tarafından kabul edilmesini istemektedir.

3. Durum: Yönetici sorunu belirlemede, kararını vermekte, ancak karara ilişkin fikirlerini astlarına açıkladıktan sonra, onların karara ilişkin görüş ve sorunlarını bildirmelerini istemektedir. Astların fikirlerini aldıktan sonra, onların karara ilişkin endişelerini gidermeye yönelik açıklamalarda bulunarak çalışanların alınan kararlara uymasını sağlamaktadır. Yapılan açıklamalar ise, kararın ortaya çıkaracağı olumlu sonuçlara odaklanır.

4. Durum: Bu durumda yönetici sorunu belirledikten sonra, kendi kişisel düşüncelerini ön plânda tutarak geçici bir karar taslağı hazırlar ve bunu astlarına açıklar. Astlar soruna ve geçici karar taslağına ilişkin çeşitli fikir, görüş, soru ve önerilerini serbestçe açıklar ve tartışır. Bu açıklamalar ve tartışmalar ışığında, kararda gerekli görülen son değişiklikler yapılır ve uygulamaya hazır hale getirilir. Yönetici, kararın son şekline ilişkin durumu

kendisinin de kabul ettiğini yani onayladığını belirterek, mevcut değişiklikleri destekler.

5. Durum: Bu durumda yönetici, yönetim tarafından çözülmesi gereken sorunların neler olduğunu belirterek, mevcut sorunu tanımlamakta ve astların bu konuda görüşlerini ve önerilerini almakta ve bunları dikkate alarak kararını vermektedir. Buradaki temel farklılık, yöneticinin hiçbir şekilde astlarını yönlendirecek ya da etkileyecek bir davranış göstermemesi ve karara ilişkin görüşlerini astlarına yönlendirici bir şekilde başlangıçta ortaya koymamasıdır. Burada yönetici, astlarının görüş ve fikirlerini öğrenmekte ve bu fikirlere dayanarak ortak kararın ne olduğunu açıklamaktadır.

6. Durum: Yönetici, kendisinin ve grubunun sahip olduğu yönetsel, finansal vb. yetki ve olanakları ve bu olanakların hangi sorunların çözümünde ne ölçüde kullanılabileceğini belirtmekte, sorunların ortaya konulmasını ve bunlara ilişkin kararların alınmasını ise astlarına bırakmaktadır. Yönetici, yapılan toplantılara grup yöneticisi olarak katılmakla birlikte, yetki açısından grubun diğer üyeleri ile eşit yetkiye sahiptir. Ancak grubun aktif bir üyesi olarak kendi fikirlerini açıklayarak, kararın oluşmasına katkıda bulunabilir.

7. Durum: Yönetici astlarına, alınacak kararlarla ilgili olarak yönetsel, finansal vb. yetki sınırlarını belirledikten sonra asta, bu çerçeve içinde özgür olarak karar verme ve hareket etme serbestisi tanımaktadır. Bu anlayışta yönetici, astlarına görevlerini gerçekleştirme noktasında yetkilerinin ve sorumluluklarının neler olduğunu bildirmekte ve kendilerinden bağımsız karar vermelerini istemektedir.

Bu durumlar “yönetime katılma” açısından değerlendirildiğinde, 1’inci, 2’inci ve 3’üncü durumlarda astların yönetime katılmaları söz konusu olmamaktadır. Diğer durumlarda ise astlar belirli ölçüler içinde yönetime aktif olarak katılmaktadır. 6’ncı ve 7’inci durumlar ise, yönetime katılmanın en üst düzeye ulaştığı durumları göstermektedir.

Yönetsel katılma, örgütlerde farklı uygulanış modelleri ile hayata geçirilebilmektedir. Bunlar genel olarak, danışmalı yönetim ve katılmalı yönetim biçimleridir. Danışmalı yönetim, 3’üncü durumdaki yetki paylaşımını özetler. Bu modelde, yöneticiler belirli konularda astlarının bilgisine başvurur ve onların görüş ve önerilerini alır. Burada işgörenlerden gelen bilgi ve düşünceler yöneticileri etkilemekle birlikte, bağlayıcı değildir. Katılmalı yönetim ise, farklı biçimlerde uygulanmakta ve yukarıdaki şekilde gösterilen 4’üncü ve 7’nci durumlar arasındaki değişik yetki dağılımı derecelerinin gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu çerçevede, temsilci yoluyla katılma, sendikal katılma, gönüllü katılma, birlikte katılma, kalite çemberleri, takım çalışmaları ve kendi kendini yönetim (öz yönetim) vb. yönetime katılma biçimleri mevcuttur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 311-319; Eren, 2001: 449-452; Murat, 2001: 262-273).

Conger ve Kanungo (1988: 473), güçlendirme ile ilgili yönetim yazınında, güçlendirmenin, amaçlara göre yönetim, kalite çemberleri ve astların

kararı belirlemesi gibi yönetime katılma teknikleri ile ele alındığını belirtmiştir. Hatta, yazında, sıklıkla yönetime katılma ile güçlendirmenin aynı anlama geldiğini belirten görüşlerin bulunduğunu saptamıştır.

Yönetime katılma ve güçlendirme karşılaştırmasını yapabilmek için, yönetime katılma açısından ele alınan düzeylerden 4'üncü, 5'inci, 6'ncı ve 7'nci düzeylerdeki katılımları dikkate almak gerekir. Zira belirtildiği gibi 1'inci, 2'nci ve 3'üncü durumlarda astların yönetime katılmaları söz konusu değildir. Benzer şekilde yönetime katılmanın diğer farklı düzeyleri ile güçlendirme arasındaki ilişki bu farklı düzeylere göre değişiklik arz edecektir. Örneğin, 4'üncü durumda yönetici alınacak karara ilişkin görüşlerini ortaya koymakta, buna ilişkin olarak işgörenlerin fikirlerini, görüşlerini, sorularını ve önerilerini almakta ve buradan hareketle de karara ilişkin son değişiklikler yapılmaktadır. Bu noktada, güçlendirme açısından, "anlam, hür irade ve etki" boyutlarına belirli düzeyde atıflar yapılmaktadır. Örneğin, etki boyutunda, işgören yönetime katılma aracılığıyla, hem işi ile ilgili hem de örgütsel düzeyde stratejik, yönetsel ve operasyonel kararlara katılabilir ve böylece uygulamaları da etkileyebilir. Ancak belirtildiği gibi etkinin derecesi, yönetime katılmanın düzeyine bağlıdır. 1'inci, 2'nci ve 3'üncü düzeyde işgörenin etkisi söz konusu değilken, 4'üncü düzeyde bu etki görülmeye başlamakta, 7'nci düzeyde ise en üst seviyeye çıkmaktadır. Öte yandan, 7'nci düzeye kadar yönetime katılma grup düzeyinde olmakta ve bireysel bir özellik taşımamaktadır. Ancak güçlendirmenin, özde bireylerin kendisini dikkate aldığı düşünüldüğünde, yönetime katılma ile güçlendirme arasında önemli bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, yetki devrinde belirtildiği gibi, yönetime katılmada da işgörenlerin bu tür uygulamaları nasıl gördüğü, kendilerini nasıl değerlendirdikleri dikkate alınmamaktadır. Benzer şekilde, yönetime katılma genel olarak "kişisel yetkinlik" boyutunda işgören algılamasında herhangi bir etkide bulunamaz. Daha çok kişiye, pozisyon gücü, kaynak kullanma gücü ve birazda kişilik gücü kazandırır. Dolayısıyla, "kişisel yetkinlik" kapsamında, işgörenin "uzmanlık gücü" geliştirilememektedir. Ancak, sosyal öğrenme modelinden hareketle, işgören, yönetime katılma aracılığıyla üstleri ile birlikte çalışma olanağı yakalayabilir ve böylece üstlerini kendi davranışları için modelleyebilir. Bu bile, gerçek anlamda kişiye "uzmanlık gücü" kazandırmaz.

Personeli güçlendirme ve yönetime katılma genel olarak değerlendirildiğinde, yönetime katılma ve güçlendirmenin farklı kavramlar olduğu görülebilmektedir. Öte yandan her iki kavram da birbirleri için vazgeçilmez önem taşırlar (Collins, 1994: 15; 1995: 29). Örneğin, yönetime katılmanın 7'nci düzeyine ulaşılabilmesi için, kesinlikle personeli güçlendirmeye ihtiyaç duyulacaktır (Wyer ve Mason, 1999: 180). Hatta Cunningham ve Hyman (1996: 14), güçlendirmeyi, işgören katılımının ulaştığı en son nokta olarak tanımlamaktadırlar. Benzer şekilde yönetime katılma da personeli güçlendirmenin ayrılmaz bir parçası ve önemli bir boyuttur (Lashley ve McGoldrick, 1994: 26).

VI. Sonuç

Uluslararası rekabet, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim vb. pek çok gelişme, örgütlerde, insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında örgütler, işgörenleri güçlü kılmaları yollarını aramakta; böylece onların örgüt içi girişimciliğinden ve yaratıcılığından yararlanmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada, personeli güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında üzerinde en çok ilgi toplayan konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar arasında ilgiyle karşılanmasına rağmen bu yeni yönetim kavramının çerçevesi henüz tam olarak çizilememiştir. Ancak bu durum, bu konuda önemli çalışmaların yapılmadığı anlamına gelmemelidir. İlgili yazın incelendiğinde, özellikle kavramsal boyutta, personeli güçlendirmeye ilişkin iki bakış açısının ağırlık kazandığı görülmektedir: Davranışsal ve bilişsel yaklaşım.

Çalışmada da belirtildiği gibi, konuya sadece davranışsal ya da sadece bilişsel boyutta yaklaşmak yerine her iki yaklaşımı bir arada ele almak gerekir. Öte yandan, kavramın, yetki devri, iş zenginleştirme ve yönetime katılma gibi kavramlarla da sıklıkla karıştırıldığı ve bu konuda bir kavram kargaşasının yaşandığı da açıktır. Personeli güçlendirme ve diğer yönetim kavramları bir arada ele alındığında, aralarında önemli benzerliklerin olmasına rağmen, bu kavramların özde birbirlerinden farklı oldukları görülmektedir. Örneğin, yetki devri, personeli güçlendirme için gerekli koşullar setinden biri olarak karşımıza çıkarken; iş zenginleştirmenin, personeli güçlendirmenin özellikle bilişsel boyuttaki temellerini oluşturduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca yönetime katılma olmadan personeli güçlendirmenin, personeli güçlendirmeden de yönetime katılmanın tam anlamıyla gerçekleştirilemeyeceği de ortadadır.

Kaynaklar

- Appelbaum, S.H. ve Honeggar, K. (1988), "Empowerment: a Contrasting Overview of Organizations in General and Nursing in Particular –an Examination of Organizational Factors, Managerial Behaviors, Job Design, and Structural Power", *Empowerment in Organizations*, Vol. 6, No. 2, ss.29-50.
- Bateman, T.S. ve Snell, S.A. (1999), *Management Building Competitive Advantage*, 4th ed., McGraw-Hill Inc. New York.
- Bernstein, D.A., Clarke-Stewart, A., Roy, E.J., Srull, T.K. ve Wickens, C.D. (1994), *Psychology*, 3rd. Ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
- Cacioppe, R. (1998), "Structured Empowerment: An Award-Winning Program at the Burswood Resort Hotel", *Leadership & Organization Development Journal*, 19/5, ss.264-274.
- Collins, D. (1994), "The Disempowering Logic of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol.2, No. 2, ss.14-21.

- Collins, D. (1995), "Rooting for Empowerment?", *Empowerment in Organizations*, Vol. 3, No. 2, ss.25-33.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, ss.471-482.
- Cook, C.W., Hunsaker, P.L. ve Coffey, R.E. (1997), *Management and Organizational Behavior*, 2nd ed., McGraw-Hill Inc., Boston.
- Cunningham, I. ve Hyman, J. (1996), "Empowerment: The Right Medicine for Improving Employee Commitment and Morale in the NHS?", *Health Manpower Management*, Vol. 22, No. 6, ss.14-24.
- Çetin, C. ve Günay, G. (2001), "Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi & Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama", 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul, ss.759-769.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L. ve Ivancevich, J.M. (1998), *Fundamentals of Management*, 10th ed., McGraw-Hill Inc., Boston.
- Drehmer, D.E., Belohlav, J.A. ve Cope, R.W. (December 2000), "An Exploration of Employee Participation Using a Scaling Approach", *Group & Organization*, Vol. 25, No. 4, ss.397-418.
- Enderlin-Lampe, S. (September 2002), "Empowerment: Teacher Perceptions, Aspirations and Efficacy", *Journal of Instructional Psychology*, Vol. 29, No. 3, ss.139-146.
- Eren, E. (1993), *Yönetim Psikolojisi*, Gen. 4. b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2001), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Gen. 5.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Erstad, M. (1997), "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/7, ss.325-333.
- Ertürk, M. (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 2.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eylon, D. ve Bamberger, P. (2000), "Empowerment Cognitions and Empowerment Acts Recognizing the Importance of Gender", *Group & Organization Management*, Vol. 25, No. 4, ss.354-372.
- Field, L. (1997), "Impediments to Empowerment and Learning Within Organizations", *The Learning Organization*, Vol.4, No.4, ss.149-158.
- Geroy, G.D., Wright, P.C. ve Anderson, J. (1998), "Strategic Performance Empowerment Model", *Empowerment in Organizations*, Vol. 6, No. 2, ss.57-65.
- Gómez, C. ve Rosen, B. (2001), "The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment", *Group & Organization Management*, Vol. 26, No. 1, ss.53-59.
- Hales, C. ve Klidas, A. (1998), "Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10/3, ss.88-95.

- Hocutt, M.A. ve Stone, T.H. (1998), "The Impact of Employee Empowerment on the Quality of Service Recovery Effort", *Journal of Quality Management*, Vol. 3, Issue 1, ss.117-132.
- Honold, L. (1997), "A Review of the Literature on Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol.5, No.4, ss.202-212.
- Houston, A.M. ve Cowley, S. (2002), "An Empowerment Approach to Needs Assessment in Health Visiting Practice", *Journal of Clinical Nursing*, 11, ss.640-650.
- Itzhaky, H. ve York, A.S. (2000), "Empowerment and Community Participation: Does Gender Make a Difference?", *Social Work Research*, Vol. 24, No. 4, ss.225-234.
- Johnson, R.D. ve Thurston, E.K. (1997), "Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Grid", *Leadership & Organization Development Journal*, 18/2, ss.64-73.
- Jones, G.R. (1986), "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.2, ss.262-279.
- Kalat, J.W. (1993), *Introduction to Psychology*, 3rd. Ed., Wadsworth Inc., California.
- Klagge, J. (1998), "The Empowerment Squeeze-Views from the Middle Management Position", *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 8, ss.548-558.
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, 8.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. ve Wilk, P. (2002), "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Staff Nurses' Work Satisfaction", *Academy of Management Proceedings*, ss. D1-D6.
- Lashley, C. (1995), "Towards on Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.7, No.1, ss.27-32.
- Lashley, C. ve McGoldrick, J. (1994), "The Limits of Empowerment A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2, No. 3, ss. 25-38.
- Lee, M. ve Koh, J. (June 2001), "Is Empowerment Really a New Concept?", *International Journal of Human Resource Management*, 12:4, ss.684-695.
- Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, 7th ed., McGraw-Hill Inc., New York.
- Minett, S. ve Ellis, S. (1997), "Using Empowerment to Turn Employees into Entrepreneurs-An Internalization too Far?", *Training for Quality*, Vol.5, No. 2, ss.78-83.

- Minibaş, J. (2001), "Kişisel Yetkinlik", Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.451-469.
- Moore, L.G., Hopkins, W.E. ve Hopkins, S.A. (1998), "Quality and Empowerment Programs: Dual Paths to Customer Satisfaction?", *Managing Service Quality*, Vol.8, No.2, ss.133-141.
- Murat, G. (2001), "Yönetime Katılma", Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.257-283.
- Neher, J.C. ve Natale, S.M. (1997), "Empowerment in Work and Welfare: A Comparison Between Employment Issues and Human Services Practices", *Empowerment in Organizations*, Vol 5., No. 1, ss. 26-32.
- Newstrom, J.W. ve Davis, K. (1993), *Organizational Behavior Human Behavior at Work*, 9th ed., McGraw-Hill Inc., New York.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G. ve Fuller, J. (2001), "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group & Organization Management*, Vol. 26, No. 1, ss.93-113.
- Paul, R.J., Niehoff, B.P. ve Turnley, W.H. (2000), "Empowerment, Expectations, and the Psychological Contract-Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages", *Journal of Socio-Economics*, 29, ss.471-485.
- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001), "Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions", *Journal of Management Studies*, 38:6, ss. 831-857.
- Psoinos, A., Kern, T. ve Smithson, S. (2000), "An Exploratory Study of Information Systems in Support of Employee Empowerment", *Journal of Information Technology*, 15, ss.211-230.
- Rafiq, M. Ve Ahmed, P.K. (1998), "A Contingency Model for Empowering Customer-Contact Services Employees", *Management Decision*, 36/10, ss.686-693.
- Randolph, W.A. ve Sashkin, M. (2002), "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?", *Academy of Management Executive*, Vol.16, No.1, ss.102-115.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Göz.Geç. 3.b., Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Siegall, M. ve Gardner, S. (2000), "Contextual Factors of Psychological Empowerment", *Personel Review*, Vol. 29, No. 6, ss. 703-722.
- Smith, A.C. ve Mouly, V.S. (1998), "Empowerment in New Zealand Firms: Insights from Two Cases", *Empowerment in Organizations*, Vol.6, No.3, ss.69-80.
- Spreitzer, G.M. (1995), "Psychology Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, ss.1442-1465.

- Spreitzer, G.M. (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.2, ss.483-504.
- Sthyre, A. (2001), "Kaizen, Ethics, and Care of the Operations: Management After Empowerment", *Journal of Management Studies*, 38:6, ss.795-810.
- Şimşek, M.Ş. (1999), Yönetim ve Organizasyon, Yen. 5.b., Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4., ss.666-681.
- Tschol, J. (1998), "Empowerment the Key to Quality Service", *Managing Service Quality*, Vol.8, No. 6, ss.421-425.
- Türk Dil Kurumu, (1998), Türkçe Sözlük 1 A-J, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara.
- Wilkinson, A. (1998), "Empowerment: Theory and Practice", *Personnel Review*, Vol. 27, No.1, ss.40-56.
- Wyer, P. ve Mason, J. (1999), "Empowerment in Small Business", *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol. 7, No. 7, ss.180-193.
- Yip, J.S.L., (2000), "Quality Service Success-Property Management Development to Empowerment: A Hong Kong Analysis", *Structural Survey*, Vol.18, No.4, ss.148-154.
- Yoon, J. (2001), "The Role of Structure and Motivation for Workplace Empowerment: The Case of Korean Employees", *Social Psychology Quarterly*, Vol.64, No.2, ss.195-206.

