



Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği

Hatice SARIALTIN*

Aydın YILMAZER**

Özet: Güçlendirme; eğitim, yetiştirme, paylaşma, takım çalışması, güven ve duygusal destek yolu ile çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü ve sorumluluklarını kendilerine yükleyen ve karar verme becerisi / yetkisi kazandıran bir yönetim kavramıdır. Önceki yıllarda örgütlerin kalite geliştirme çabalarının bir aşaması olarak görülen güçlendirme, günümüzde yeni bir strateji ve yönetim yaklaşımı olarak ön plana çıkmıştır. Dahası, uygun koşullar sağlandığında ve doğru şekilde uygulandığında örgütler için güçlü bir strateji olduğu kabul edilmektedir. Personeli güçlendirmeyi mümkün kılmamanın yolu, uygulamayı yürürlüğe koyan orta kademe yöneticilerin de kendilerini geliştirmeleri ve üzerlerine düşen kritik rolleri yerine getirmeleridir. Bu çalışma, orta kademe yöneticilerin güçlendirme kavramına ilişkin algı ve görüşlerini ve uygulamadaki rollerini inceleyen açıklayıcı bir çalışmadır. Çalışma, orta kademe yöneticileri hedeflemiştir, çünkü güçlendirme uygulamasıyla başlayan örgütsel değişimin merkezindeki kesim orta kademe yöneticilerdir. Bu bağlamda cevap aranan araştırma sorusu; orta kademe yöneticilerin güçlendirmeyi nasıl algıladıkları, uygulama sürecindeki kritik rollerini nasıl değerlendirdikleri ve uygulamanın nasıl gerçekleşmesi gerektiğine dair görüşleridir. Çalışmada öncelikle kapsamlı bir literatür taraması yapılarak, literatüre göre bu soruların cevapları açıklanmaktadır. Daha sonra, orta kademe yöneticilerden elde edilen veriler ve bulgular ortaya konmakta ve ardından literatür ile araştırma bulguları karşılaştırılmaktadır. Bu amaçla yoğun ve derinlemesine yapılan mülakatlarla otomotiv sektöründe çalışan orta kademe yöneticilerin güçlendirmeye yönelik görüşleri ve kendi rollerine ilişkin değerlendirmeleri sorgulanmıştır. Yöneticilerden sağlanan veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilerek yorumlanmakta ve özet tablolarda sunulmaktadır. Çalışmaya katkı veren yöneticilere göre güçlendirme sürecinin gerektirdiği liderlik, eğitim, güven ve işbirliği ortamının tesisi ve astların sürekli desteklenmesi görevleri, orta kademe yöneticilerin temel güçlendirme sorumluluğudur.

Anahtar kelimeler: Güçlendirme Kavramı, Güçlendirme Uygulaması, Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Rollerini

Empowerment Perceptions Of Middle Managers And Their Roles in Empowerment Implementations: The Case Of Adapazarı And Kocaeli Region Automotive Industry

Abstract: Empowerment is a management concept that enables employees to assume responsibility and authority to make decisions through training, mutual influence, sharing, team working, trust and emotional support. It has been in the forefront of quality improvement efforts. But, it's recognised that as a new business strategy and management approach. It's also recognised that empowerment can be powerful strategy if implement well

* Dr., Sakarya Üniversitesi Sapanca Meslek Yüksekokulu.

** Yrd.Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi Sapanca Meslek Yüksekokulu.

through middle managers who play critical roles in the empowerment practice. This article therefore, presents the middle managers' perception and viewpoints on empowerment concept and examines their roles in the practice of empowerment. Middle managers targeted, because they are the group caught in the centre of this organizational change. The basic questions this study focused are; Do middle managers squeeze between the keep authority and control? or relinquish control? what then, is empowerment? Are they aware of their critical roles? And how do middle managers think it should be implemented? First, this study tries to answer these questions by investigating the literature on the concept of empowerment. Second, provides findings that are presented from the middle managers who are being in the process of empowerment. For that, we inquired into empowerment views and assessments of middle managers in the automotive industry and explored their empowering roles by conducting intensive and depth interviews. Third, the assessments of those analysed and compared with literature and then summarized by comments. The study concludes that organizations should empower middle managers and rely on them. Providing the needed leadership, training, confidence-building and support are the task which the middle managers saw as their main contribution of empowerment process.

Keywords: Empowerment Concept, Implementation, Perceptions and Roles of Middle Managers'

GİRİŞ

Güçlendirme, (Ginnoda, 1997); çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü ve sorumluluklarını kendilerine yükleyen ve bilgi paylaşımı, işbirliği, eğitim, ve takım çalışması yoluyla onların karar verme yetkilerini, performanslarını ve kendi etkinliklerine olan inançlarını artıran bir yönetim uygulamasıdır. Ketchum ve Trist ise güçlendirmeyi (2000), yöneticilerin ve işgörenlerin kendilerini ve işlerini etkileyecek kararların verilmesinde yetkiyi ve sorumluluğu paylaşmaları ve eylemleri sonucunda kendilerine ve işletmeye yaptıkları katkının bilinciyle işlerini sahiplendikleri bir gelişme ve öğrenme süreci olarak tanımlamaktadır.

Bir taraftan etkin bir liderlik sergilerken, diğer taraftan (yetki ve kontrol alanından çekilerek) birim/takım üyelerini güçlendiren, onlarla bilgi deneyim ve sorumlulukları paylaşan, işbirliği geliştiren, bilgilendiren, eğiten kişiler orta kademe yöneticilerdir. Bu nedenle, personel güçlendirmenin başarısı ya da başarısızlığı, öncelikle orta kademe yöneticilerin güçlendirilmesine, onların güçlendirme algılarına ve uygulamada üzerlerine düşen görevleri yerine getirmelerine bağlıdır (Lawson, 2000; Balanchard ve diğ, 2001; Doğan, 2006). Çalışma, orta kademe yöneticilerin güçlendirme algıları, güçlendirme uygulamasına ve kendi rollerine ilişkin değerlendirmeleri üzerine bir saha araştırması olup, araştırma bulgularıyla güçlendirme literatürünün karşılaştırıldığı açıklayıcı bir çalışmadır.

Yapılan literatür incelemesine göre; ülkemizde 1990'lı yıllardan sonra güçlendirme yazınına kazandırılan çalışmalar (Demirel ve Serbest, 2006; Yüksel ve Erkutlu, 2003; Çöl, 2005; Coşkun, 2002) güçlendirme kavramının

çok yönlü tanımlarını tartışan, yetki devri, katılım ve motivasyonla ilişkisini inceleyen ve uygulama adımları ile konuya getirilen eleştirileri açıklayan akademik çalışmalardır. Bu çalışmalarda güçlendirmenin Türkiye açısından bakir bir konu olduğu, uygulama çalışmalarına; özellikle işletme ve sektör bazında çalışmalara ihtiyaç olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışma, güçlendirme uygulamasına ilişkin sektör bazlı örnek bir çalışma olması itibarıyla bu ihtiyaca yönelik bir katkı yapmayı amaçlamaktadır.

Çalışmada, güçlendirme uygulamasının tam merkezinde, adeta köprü konumunda olan ve güçlendirme başarısında kritik roller üstlenen orta kademe yöneticilerin;

- Güçlendirme kavramını nasıl algıladıkları,
- Güçlendirme uygulamasındaki rolleri,
- Kimlerin güçlendirilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri ve,
- Güçlendirme çalışmalarında yönetici ve çalışanların hatalarını ve güçlendirmenin başarı gereklerini nasıl değerlendirdikleri ortaya konmakta ve araştırmaya katılan yöneticilerden elde edilen veriler analiz edilerek literatür ile uygulama bulguları karşılaştırılmaktadır.

Çalışmanın giriş bölümünde güçlendirmenin tanımı, önemi, nasıl uygulandığı, uygulama problemleri ve yararlarına ilişkin kavramsal çerçeve verilmekte ve bu kapsamda orta kademe yöneticilerin güçlendirme rolleri anlatılmaktadır. Gelişme bölümünde çalışmanın metodolojisi sunulduktan sonra uygulama süreci açıklanmaktadır. Sonuç bölümünde ise, uygulama sonuçları güçlendirme literatürü ile karşılaştırılmakta ve teori ile uygulamanın ne kadar örtüştüğü analiz edilmektedir. Çalışmanın sonunda, elde edilen bulgular yorumlanmakta ve güçlendirme yazınına uygulamaya dayalı bir boyut kazandırılmaya çalışılmaktadır.

GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi

Ketchum ve Trist, uygulamaya dayalı çalışmalarında (2000), yetenekli ve güçlendirilmiş personelin kurumsal başarının temel unsuru ve dolayısıyla güçlendirmenin rekabet avantajı kazandıran bir yönetim yaklaşımı olduğunu savunmaktadır. Literatürde (Lessitier,1993; Blanchard ve diğ., 2001), güçlendirmenin sadece hizmet işletmeleri için değil, artık imalat işletmeleri ve hatta atölyeler için dahi gerekli bir yönetim aracı olduğunu savunanlar çoğunluktadır. Konu ile ilgili diğer bir araştırma (Ginnoda, 1997) sonuçlarına göre; yeni nesil personelin işyeri ve yöneticilerinden beklentileri; kendilerine güvenilmesi, bilgi ve sorumluluğun paylaşılması ve yeni beceriler kazanarak kararlara etki etmek ve otonomidir. Araştırmanın gerçekleştiği 132 organizasyonda yöneticilerin çalışanlardan beklentileri ise; problem çözücü, inisiyatif alabilen, kararlara katılarak sorumluluk paylaşan,

kendini işin sahibi olarak gören kişiler olmalarıdır. Özetle; birim ve takım liderleri güçlü çalışanlarla çalışmayı isterken, örgüt çalışanları da güçlendirilmeyi talep etmektedir. Çünkü güçlendirme (Nelson ve diğ, 2001; Heatfield, 2005), çalışanlara güç kazandırmak, güç bağışlamak demek değildir. Güçlendirme, örgüt çalışanlarında halihazırda var olan bilgi, beceri ve motivasyonel gücün açığa çıkarıldığı yönetsel bir yaklaşımdır. Bu anlamda güçlendirme (Doğan, 2006), mikro açıdan değerlendirilmekte ve her bireyin kendi içindeki gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Makro açıdan ise (Yıldız ve Alpaslan, 2006); insanların, örgütlerin ve toplumların kendi yaşamlarına dair ustalık elde ettikleri bir süreç olarak açıklanmaktadır.

Güçlendirme yaklaşımı, çalışanları sadece belli bir alandaki görevleri yerine getiren kişiler olarak değil, çok vasıflı problem çözücüler olarak değerlendirmekte ve organizasyonlara bu yönde bir yapılanmayı önermektedir. Araştırma sonuçlarına göre güçlendirme (Ginnoda, 1997; Nelson ve diğ, 2001;Heatfield, 2005); işletmelerde verimliliği, iş tatminini ve müşteri memnuniyetini artıran ve yönetici ve çalışanların gücünden yararlanmayı sağlayan yeni yönetim stratejilerinden biridir.

Vogt ve Murrell (1990; aktaran Yüksel ve Erkutlu, 2003) güçlendirmeyi, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitim ve takım çalışması yolu ile çalışanların karar verme yetkisini artırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Murrell ve Meredith'e göre de güçlendirme (2000); eğitim, işbirliği, güven ve duygusal destek yoluyla çalışanlara daha fazla sorumluluk yükleyen ve sonuçları kontrol etme ve sürdürme yetkisi kazandıran bir yönetim sürecidir. Bir başka tanıma göre güçlendirme (Byham ve Cox, 1998), bireylerin ve takımların karar verme, seçim yapma ve seçimlerini sonuçlara dönüştürme becerilerini geliştiren çok boyutlu ve aşamalı bir yönetim uygulamasıdır

Güçlendirme Uygulaması

Güçlendirme çalışmalarının başlayabilmesi için, hem güçlendirmenin olacağı organizasyonun güçlendirmeye uygun olması, hem de uygulamayı yürürlüğe koyacak olan yöneticilerin güçlendirilmesi gerekmektedir. Literatürde, güçlendirme sürecinin genel olarak üç aşamada gerçekleştiği ifade dilmektedir. Bu aşamalar (Fragoso, 2000; www.1000ventures.com/business_guide/employee_empowerment);

1. Hat çalışanlarının işlerini ilgilendiren konularda daha aktif rol almaya cesaretlendirilmesi,

2. Problem çözüme-problem önleme ve iş geliştirme süreçlerine tam katılımları sağlanarak sorumluluklarının artırılması,
3. Faaliyet alanları içinde üstünden onay almaksızın daha önemli kararlar verme ve sonuçları kontrol etme konumuna gelmeleridir.

Son dönemde literatüre kazandırılan çalışmalarda, bir organizasyonda güçlendirmenin yerleşmesi ve sürdürülmesi için aşağıdaki temel koşulların ve adımların gerçekleşmesi gerekmektedir (Coşkun, 2000; Blanchard ve diğ., 2001; Bono ve Heller, 2005; Long, 2005);

- Personel geliştirme, takım çalışması, sürekli gelişme ve yalın organizasyon yaklaşımlarını benimseyen demokratik bir yönetim ve yatay-esnek bir yapı,
- Organizasyona özgü ortak bir güçlendirme stratejisi ve etkin liderlik
- Organizasyonun hedefleri ve yönelimleri hakkında güçlü ve çift yönlü iletişim sisteminin kurulması,
- Astlarının işlerini kolaylaştıran orta ve alt kademe lider yöneticiler,
- Sürekli bilgi paylaşımı, eğitimler ve sorumluluk paylaşımlarıyla çalışanların güçlendirme stratejisini benimsemeleri,
- Birim yöneticilerinin takım üyelerine tanıdıkları otonominin sınırlarını net olarak tanımlayarak ortak bir güçlendirme programını başlatmaları,
- Genel ve özel eğitimlerle ve takım çalışmalarında, bireylerin / takımların aşama aşama kendi başlarına inisiyatif kullanabilir konuma gelebilmeleri,
- Bu aşamadaki çalışanların kendi performanslarını ölçme ve eylemlerinin sonuçlarını görmeye cesaretlendirilerek, bilgi paylaşımına devam ederek gerekli araçların ve kaynakların sağlanması,
- Performansa göre ödeme, tanınma ve diğer durumsal ödül sistemlerinin kullanılması.

Sonuçta güçlendirme, örgüt bünyesinde yer alan kişi ve/veya takımların sahip oldukları bilgi ve yetenekleri kullanarak inisiyatif almaya ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin, belli bir otonomi içerisinde, bu otoriteyi sürdürebilir yeterliliğe kavuşturulduğu sürekli bir uygulamadır.

Güçlendirmenin Uygulama Problemleri:

Literatürde, güçlendirme faaliyetlerinde sorun olabilecek bazı kritik noktalardan bahsedilmektedir. Güçlendirme faaliyetlerinde maliyetin yüksek olması, kişilerin değişimi her zaman istememesi, örgüt kültürünün bu anlamda gelişmemesi, üst yönetimin her zaman destek vermemesi, güçlendirilecek bireye gereken kaynakların verilmemesi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi

bu sorunların başlıca olanlarıdır (Yıldız ve Alpaslan, 2006: 100). Güçlendirmenin pratikte çeşitli problemlere neden olacağına ötesinde, teorik eleştiriler de getirilmekte ve güçlü çalışanın güçlü liderle ters bir durum sergileyeceği düşünülerek, güçlendirmenin (Empowerment) zamanla köleleştirmeye (Enslavement) dönüşeceği de tartışılmaktadır. Çalışanın, yetki ve sorumlulukların ağırlığı altında ezileceği eleştirilmekte ve güçlendirmenin bir sonucu olarak orta kademenin ortadan kalkması ihtimali de vurgulanmaktadır (Coşkun, 2002). Güçlendirmeyi mümkün kılmamanın yolu, yöneticilerin de kendilerini geliştirmeleri ve güçlendirmeyi sadece astın bir vazifesi olarak algılamamalarıdır.

Literatürde yöneticiler açısından güçlendirme problemleri şöyle sıralanmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003; Klagge, 1998):

- Yönetici-çalışan ilişkisinde güç dengesinin değişmesi,
- Kontrolü kaybetme korkusu ve yetkilerini astlarıyla paylaşmanın saygınlıklarını gidereceğini düşünmeleri,
- Astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa, işlerini kaybetme korkusu,
- Kendi pozisyonlarının (orta yönetim kademesinin) tamamen ortadan kaldırılması ve küçülmeye gidilmesi,
- Alışık oldukları yönetim modelinde dramatik bir değişime zorlanmaları.

Güçlendirmenin Yararları

Literatürde, güçlendirmeyi etkin bir biçimde uygulayan organizasyonlara yararlar sağladığından geniş olarak bahsedilmektedir. Blanchard ve arkadaşlarına göre (2001), güçlendirme çalışmaları sayesinde süreç performansı ve örgüt verimliliği artmakta ve takım çalışması kolaylaşmaktadır. Yüksel ve Erkutlu'ya göre ise (2003); çözüm odaklı ve gelişmeyi hedefleyen başarılı personel potansiyeli oluşturan güçlendirme çalışmaları, bireylerin kişisel gelişimini ve iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Güçlendirmenin çalışanlar açısından en önemli yararı, onların organizasyona olan güvenlerinin artmasıdır. Çünkü, hızlı ve etkin karar alma yetenekleri gelişen personelin organizasyona bağlılığı ve özgüven duygusu artmaktadır. Dahası, yönetici ve çalışan arasındaki problemler eğitilmiş çalışanların yönlendirilmesiyle azalmaktadır (Demirel ve Serbest, 2005). Güçlendirme bu anlamda birim ve takım üyelerinin iletişimini kuvvetlendirmekte ve karar verme sürecinde meydana gelen kısılma sayesinde örgüt, dış çevre koşullarına daha fazla uyum sağlayabilmektedir.

Güçlendirmenin örgütlere daha iyi müşteri hizmeti ve rekabet avantajı kazandırdığı konusunda ise ortak bir anlayış mevcuttur. Bu bağlamda güçlendirmenin en önemli örgütsel yararı

(www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/employee_empowerment; Ginnoda, 1997); yeni rekabet stratejilerinin süratle iş birimleri ve takımlar düzeyine indirgenerek hayata geçirilmesi ve hat düzeyinde müşteri odaklılığı sağlamasıdır. Örgütün bütününde problem çözme ve önleme başarısına belirgin bir etkisi olan güçlendirme uygulamaları, yönetici ile astları arasındaki güveni artırırken, çapraz-işlevsel eşgüdümü de kuvvetlendirmektedir.

ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN GÜÇLENDİRME SÜRECİNDEKİ ROLLERİ

Son yıllarda güçlendirme yazınına kazandırılan saha çalışmalarında özellikle vurgulanan şudur (Ginnoda, 1997; Murrell ve Meredith, 2000; Lawson, 2000): “Bir org’da güçlendirme anlayışının yerleşmesi ve faaliyete geçebilmesi için, öncelikle uygulamanın tam ortasındaki kesim olan orta kademe yöneticilerin güçlendirilmesi gerekir”. Blanchard ve arkadaşları da çalışmalarında (2001); orta kademe yöneticilerin güçlendirilmesini ve güçlendirme uygulamasındaki rollerini öne çıkarmaktadır. Yazarlara göre; güçlendirme, güçlü bir liderlik gerektirir ve orta kademe yöneticilerin sergiledikleri durumsal liderlik, güçlendirme çalışmalarının temel başarı kriteridir. Bu nedenle yöneticiler (Dauphinais, 1997:22); “hem güçlendirme sürecinin hem de etkin liderliğin temel karakteristiklerini çok iyi anlamalı ve görünüşte birbirini tutmaz gibi görünen bu iki yönetsel yaklaşımı çok iyi sentezleyebilmelidir”.

Çalışanlar çoğu kere birim yöneticilerinin kendilerine güç kazandıracığına inanırlar ve bu nedenle güçlendirilmeyi beklerler. Yöneticilere ise devamlı şekilde takım üyelerinin neden “güçlendirilmiş birey” davranışı göstermedikleri sorulur. Oysa güçlendirme, birim yöneticilerinin çalışanlara güç bağışladığı bir süreç değildir (Heatfield, 2005). Çünkü insanlar, halihazırda sahip oldukları bilgi, beceri ve motivasyonlarıyla zaten güç sahibidirler. Güçlendirme, bu gücün açığa çıkarılması esasına dayanan bir yönetim uygulamasıdır. Bu uygulamada orta kademe yöneticilerin güçlendirmeyi doğru anlamaları, ve üzerlerine düşen rollerin bilincinde olmaları onların temel güçlendirme sorumluluğudur.

Güçlendirme uygulamasını başlatan, yönlendiren ve astlarının başarılarını kolaylaştıran (facilitator) bir işlevsel liderlik, güçlendirme başarısı için elzemdir. Ne varki, yöneticinin astlarına yetki vermesiyle hem davranışsal hem de verimlilik açısından güçlendirmeyi başlatan otomatik bir mekanizma yoktur. Güçlendirmeyi bu şekilde algılayan bir işlevsel yönetici, ya güçlendirmeyi tam olarak anlamamıştır ya da “bırakınız yapsınlar” mantığı içinde üzerine düşen kritik görevleri önemsemiyor demektir. Hatta, bu tür

yöneticiler, güçlendirme uygulaması için başarısızlık nedeni olabilmektedir. Oysa yönetici (Yıldız ve Alpaslan, 2006), astlarını sürekli geliştirmek, sahip olduğu bilgi, deneyim ve haberleri çalışanlara yaymak, eğitmek, öğretmek ve katılımcılığı ve paylaşımı desteklemek durumundadır. Böyle bir yöneticinin astının da güçlendirilmeye istekli, eğitime ve öğretime hazır ve yeteneklerinin geliştirilmeye açık olması gerekmektedir. Bu konuda gerçekleştirilen bazı saha araştırmalarına göre yöneticiler (Klagge, 1998; Dossenbach, 2004); güçlendirmeyi kendilerini atıl bırakan bir uygulama olarak değil; aksine kendilerini geliştiren, prestij kazandıran ve güçlendiren bir uygulama olarak algılamak ve gereğini yapmak durumundadır.

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışma, güçlendirme çalışmalarını yürürlüğe koyan ve güçlendirme çalışmalarının ortasında, kilit konumda olan orta kademe yöneticilerin konuyu nasıl algıladıklarını, kendi rollerini ve uygulamayı nasıl değerlendirdiklerini inceleyen ve elde edilen bulguları mevcut literatür bilgileri ile karşılaştıran açıklayıcı (ve keşfedici) bir çalışmasıdır. Çalışmada, literatür taraması ile elde edilen orta kademe yöneticilerin güçlendirme algıları, güçlendirme uygulamasını değerlendirmeleri ve uygulamadaki rollerine yönelik yaklaşım değişkenlerini ifade eden sorulardan oluşan biçimsel mülakat yöntemi kullanılarak araştırma sorularına cevap aranmıştır. Bu yöntemin belirlenmesinin temel gerekçesi, çok boyutlu ve bir çok yönetim uygulamasıyla yakın ilişkisi olan güçlendirme kavramının kendine özgü dinamiklerinin anlaşılmasında derinlemesine mülakatın yararlı olacağı düşüncesidir. Ayrıca, her örgütün kendine özgü gerçekleştirdiği uygulama verilerinin, ancak örgüt yöneticileriyle yapılan derinlemesine mülakatlar yoluyla toplanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın evreni, Adapazarı ve Kocaeli'nde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli imalat işletmeleridir. Ana kütle ile ilgili veriler, Adapazarı Tic. ve San.Odası (ATSO) ve Kocaeli Sanayi Odası verileri dikkate alınarak belirlenmiştir. Araştırma kısıtı olarak 500'den fazla çalışanı olan ve en az 10 yıldır ISO serisi gibi global yönetim sistem standartlarına sahip olan imalat işletmeleri çalışmaya dahil edilmiştir. Bunların içlerinden araştırmanın örnek kütleleri olarak güçlendirme çalışmaları olduğu tespit edilen veya güçlendirmeyi destekleyen yönetsel araçları (TKY, katılım, takım çalışması, eğitim, yetiştirme) uyguladığı bilinen ve böylece doğru verilere ulaşılacağı düşünülen 6 işletme; olasılığa dayalı olmayan örnekleme yaklaşımıyla bilinçli olarak seçilmiştir. Örnek kütleleri oluşturan katılımcı işletmeler Toyota, Otoyol, Otokar, Goodyear, Hyundai ve Ford Otomotiv'dir. İşletmelerin tamamına ulaşılmış

olup, her işletmeden 3 işlevsel yönetici olmak üzere 18 orta kademe yöneticiyle aşamalı olarak gerçekleştirilen planlı mülakatlar yapılmıştır.

Araştırma problemlerine cevap bulunabileceğine inanılan ilk katılımcı yöneticiler rastgele değil, kasti (kararsal) olarak güçlendirme süreci hakkında bilgi ve deneyim sahibi olduğu bilinen ve e-mail ve telefon görüşmeleriyle onay alınan insan kaynakları yöneticileridir. İlk katılımcılarla gerçekleştirilen mülakatlar sırasında, aynı işletmede bilgi kaynağı olabilecek diğer katılımcılar ise, iz sürme mantığı ile, ilk mülakat yapılan yöneticilerin öneri ve yönlendirmeleriyle belirlenmiştir.

Çalışmaya katkı veren orta kademe yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlarda elde edilen veriler betimsel analiz yaklaşımıyla sınıflandırılmış, yöneticilerin ortak ve farklı değerlendirmeleri ikinci kez sınıflandırılmış ve üçüncü turda araştırma sorularına göre oluşturulan spesifik tablolarda özetlenmiştir. Böylece, katılımcı yöneticilerden sağlanan bilgiler analiz edilerek halihazırdaki güçlendirme algulamalarını ve güçlendirme uygulamalarını açıklayan faktörler ve bu faktörler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen araştırma bulguları, güçlendirme literatürü ile karşılaştırılıp yorumlanmakta ve güçlendirme yaklaşımına uygulama perspektifleri eklenerek yeni bir açılım getirilmeye çalışılmaktadır

UYGULAMA: ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN GÜÇLENDİRME ALGILARI ve GÜÇLENDİRME UYGULAMASINA YÖNELİK DEĞERLENDİRMELERİ

21-31 Aralık (2006) tarihleri arasında önce, İK yöneticileriyle yüz-yüze biçimsel mülakatlar gerçekleştirilmiş, aynı işletmede bilgi kaynağı olabilecek diğer yöneticiler de, bu mülakatlar sırasında İK yöneticilerinin yönlendirmeleriyle belirlenmiştir. Böylece, mümkün mertebe güçlendirme uygulamasına ilişkin bilgi ve deneyim sahibi olan katılımcıları araştırmaya dahil ederek araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği artırılmak istenmiştir. Her işletmeden 3 yönetici olmak üzere toplam 18 yöneticiyle belli aralıklarla gerçekleştirilen mülakatlar, 01-22 Ocak 2007 tarihinde tamamlanmıştır. Önceden hazırlanan araştırma soruları çerçevesinde gerçekleştirilen mülakatlarda, bu kişilerin görüş, algı ve değerlendirmelerine yönelik kapsamlı veriler sağlanmıştır.

Araştırmaya katkı veren yöneticilerin; Tablo. 1’de görüldüğü üzere, hepsi lisans mezunu olup, yarıya yakını (8 yönetici - % 44 oranda), yüksek lisans yapmış kişilerdir. Ortalama 7 yıl yöneticilik deneyimi olan ve söz konusu işletmede ortalama 11 yıldır çalışan yöneticilerin çoğu insan kaynakları (İK), üretim planlama, kalite güvence, kalite-teknoloji ve proses müdürü veya

müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Tüm katılımcı yöneticiler, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), performans ölçme, süreç yönetimi, eğitim-yetiştirme, takım kurma gibi örgütsel gelişim projelerinde veya doğrudan güçlendirme çalışmalarında deneyimi olan orta kademe yöneticilerdir.

Tablo1:Araştırmaya Katkı Veren Orta Kademe Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

| Firma Adı | Yaş | Cinsiyet | Eğitim | Süre (yıl) | Departman /unvan | Çalışma süresi (yıl) | Çalışan sayısı |
|---------------|-----|----------|---------------|------------|---------------------------|----------------------|----------------|
| Ford Otomotiv | 33 | Erkek | Yüksek lisans | 10 | Üretim/Müd. | 7 | 3500 |
| Ford Otomotiv | 35 | Erkek | Yüksek lisans | 10 | İKİY/Müd. | 4 | 3500 |
| Ford Otomotiv | 35 | Kadın | Yüksek lisans | 10 | İKİY/Şef | 3 | 3500 |
| Otoyol | 28 | Erkek | Yüksek lisans | 5 | Kalite güvence/müd. | 3 | 650 |
| Otoyol | 38 | Erkek | Yüksek lisans | 20 | Üretim/birim Müd. | 10 | 650 |
| Otoyol | 40 | Erkek | Lisans | 12 | İKİY/ Müd | 8 | 650 |
| Otokar | 35 | Kadın | Lisans | 10 | İKİY/şef | 7 | 1000 |
| Otokar | 33 | Erkek | Lisans | 10 | Üretim/şef | 4 | 1000 |
| Otokar | 38 | Erkek | Lisans | 15 | Üretim/Planlama sorumlusu | 9 | 1000 |
| Goodyear | 40 | Erkek | Lisans | 17 | İKİY/Müd. | 8 | 750 |
| Goodyear | 54 | Erkek | Doktora | 21 | Kalite tek.Md. | 15 | 750 |
| Goodyear | 50 | Erkek | Lisans | 20 | Üretim birim/şef | 10 | 750 |
| Toyota | 35 | Erkek | Lisans | 10 | İKİY sorumlusu | 7 | 2500 |
| Toyota | 37 | Erkek | Lisans | 10 | Proses sorumlusu | 8 | 2500 |
| Toyota | 40 | Erkek | Lisans | 8 | İKİY/Şef | 5 | 2500 |
| Hyundai | 36 | Erkek | Yüksek lisans | 9 | İKİY/Müd.Yrd | 2 | 2000 |
| Hyundai | 41 | Erkek | Yüksek Lisans | 14 | IT /Md.Yrd. | 8 | 2000 |
| Hyundai | 40 | Erkek | Lisans | 10 | Üretim süreç/md yrd | 6 | 2000 |

İlk aşamada yöneticilerden öncelikle cevaplamaları istenen konu; personel güçlendirme kavramının onlar açısından ne olduğu, ne olmadığı ve

güçlendirme uygulamasının nasıl gerçekleştiğidir. Bu amaçla ilk aşamada yöneticilere şu sorular yöneltilmiştir:

1. Sizce güçlendirme nedir?
2. Güçlendirme ne değildir?
3. Güçlendirme sürecinde öncelikli faaliyetler hangileridir?
4. Güçlendirmenin en önemli yararı/yararları sizce nedir?
5. Güçlendirmenin sınırları nelerdir?

Önceden hazırlanan mülakat formlarına cevaplar kaydedildikten sonra, her bir yöneticinin görüş ve değerlendirmeleri betimsel analiz yaklaşımıyla tekrar tekrar sınıflandırılarak analiz edilmiş ve sorulara verilen ortak cevaplar Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2:Güçlendirmenin Kavramsal Çerçevesine İlişkin Yönetici Algıları ve Görüşleri

Güçlendirme Nedir? Örgüt çalışanlarına güveni ve işbirliğini esas alarak; eğitim, sorumluluk paylaşımı, otonomi, takım çalışması ve uygun kaynakların ve koşulların sağlanması yolu ile onlara üstlerine danışmadan işleri kontrol etme, problem çözme ve karar verme yetkisi sağlayan kurumsal bir strateji ve gelişim sürecidir. Çalışanların gerekli niteliklerle donatılarak etkin bir şekilde firma stratejilerinin oluşumuna ve uygulamaya katılarak daha çok sorumluluk aldıkları çok yönlü bir yönetim aracıdır.

Güçlendirme Ne Değildir? Güçlendirme, geleneksel komuta-kontrol anlayışında uygulanan bir yetki devri ve hiyerarşik bir katılım süreci değildir. Yönetimsel sorumlulukların astlara yüklendiği bir uygulama da değildir. Çalışanların, işleriyle ilgili temel sorumluluk ve kontrol noktalarını, birim amirinin yönlendirmesini, ortak sorumluluk alanlarını dikkate almadan istediği her şeyi yapabildiği sınırları olmayan bir süreç değildir. Sadece eğitim vererek bilgi-beceri geliştirilen veya sadece yetki ve sorumluluk verilen bir uygulama değildir.

Güçlendirmenin Yararları Nelerdir? Güçlendirme sayesinde değişim süreçleri hızlanmakta, kayıplar azalıyor, verimlilik artmaktadır. İşlerini sahiplenen ve daha hızlı eyleme geçen çalışanların iş tatmini ve performansları artarken, özgüvenleri ve organizasyona olan güvenleri artmaktadır. Güçlendirilen takımlarla düşünen-öğrenen organizasyona dönüşen ve daha iyi müşteri hizmeti verebilen örgüt, rekabet avantajı sağlamaktadır: Organizasyona rekabet avantajı; “gelecek garantisi” kazandıran güçlendirme; çalışanın potansiyel gücünü açığa çıkarmaya yardımcı olurken, birim ve süreç performanslarını artıran bir uygulamadır.

Güçlendirme Sürecinde Gerçekleştirilen Öncelikli Faaliyetler Nelerdir? Firma stratejisi ve ihtiyaca yönelik olarak ve birim hedeflerine uygun bir güçlendirme programı hazırlanmakta ve ortak bir anlayış ve güven ortamını

besleyen ilk güçlendirme eğitimleri verilmektedir. Birim-takım üyelerinin güçlendirme bilinci, problem çözme, kontrol ve karar verme eğitimleri ve çift yönlü bilgi akışı ve yönetici desteğiyle eylemleri cesaretlendirilmekte ve “takım bilinci” aşılanmaktadır. Astlar, problem çözme, süreç iyileştirme, ve proje takımları gibi küçük takımlara dahil edilerek, takımların otonomi sınırları tanımlanmakta ve bu sınırlar içinde karar ve eylemleri için gereken araçlar ve kaynaklar sağlanmaktadır. Vardiyalarda da yalın imalat tekniklerini kullanabilen operasyonel personelin küçük takımlar kurması sağlanarak özerk alanları tanımlanmakta ve sürekli performans takibi ile (yetkinlik değerlendirme veya 360 derece ölçümleriyle) kişilere geribesleme yapılmaktadır. Böylece güçlendirme misyonunda ortak bir mutabakat sağlanarak, etkin bir iletişim sistemi içerisinde işbirliği, bilgi-sorumluluk paylaşımı ve yapıcı yönlendirmelere devam ederek hiyerarşik yapılanmanın yerini takımlara bırakan çalışmalar özendirilmekte ve aşamalı olarak kendi kendini yöneten takımlar oluşturulmaktadır. Uygulama sürecinde özellikle periyodik olarak yapılan 360 derece veya yetkinlik değerlendirme sonuçlarına göre çalışanın gelişmeye açık yönlerinin belirlenmesi, performansına göre ücret, ünvan, rotasyon ve uygun ödül sistemi son derece önemli unsurlardır.

Güçlendirmenin Limitleri Nedir? Güçlendirmenin maliyeti, birim yöneticisinin liderlik yeteneği, güçlendirilen bireylerin bilgi-beceri ve güvenilirlik düzeyleri ve mevcut kaynaklar güçlendirme uygulamasının limitlerini belirler. Her personelin yetkinlik profiline göre, verilen yetkinin ve otonominin sınırları olmalıdır. Uzmanlaşması gereken bir personelin çok fazla liderlik yönünün geliştirilmesi gerekmez, ya da tam tersi. Yöneticinin, kendi yokluğunda hangi kararların astları tarafından verileceği ya da hangi günlük operasyonel kararlarda kendi inisiyatiflerini kullanacakları konularında sınırları net olarak tanımlaması gerekmektedir.

Mülakatların ikinci aşamasında katılımcı yöneticilere güçlendirme uygulamasında kendilerini nerede gördükleri ve üstlendikleri temel roller üzerine 3 soru yöneltilmiştir. Yöneltilen sorular şunlardır:

1. Bir orta kademe yöneticinin güçlendirme uygulamasındaki temel rolleri nelerdir?
2. Kim, hangi konuda, ne zaman güçlendirilmelidir?
3. Güçlendirmeyi reddeden birim/takım üyelerine karşı nasıl davranmalıdır?

Yöneticilerin bu sorulara verdiği cevapların ortak noktaları ve ayrışan noktaları analiz edildikten sonra ortak cevaplar Tablo. 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3:Güçlendirme Uygulamasında Orta Kademe Yöneticilerin Rollerini

Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Uygulamasında Üstlendiği Roller Nelerdir?

Güçlendirme uygulamasının başlaması ve yerleşmesi sürecinde kendilerini destekleyici ve kolaylaştırıcı bir konumda gören yöneticilerin temel rollerine yönelik ortak tespitleri:

- Personeli güçlendirmeyi anlamayan ve inanmayan bir yönetici, bunu uygulamada başarısız olacaktır.
- Güçlendirilmemiş bir yöneticinin astlarını güçlendirmesi imkansızdır.
- Öncelikle, işletmenin ortak güçlendirme misyonuna astlarını inandırmalı ve işbirliği tesis ederek biriminin güçlendirme programını paylaşmalıdır.
- Her şeyden önce iyi bir yetiştirici, etkin bir lider ve rol model olmalıdır.
- Durumsal liderliği öğrenmeli ve güçlendirme hedefi doğrultusunda astlarının ihtiyaçlarını iyi analiz ederek, ilk etapta makul hatalarını ve risklerini desteklemelidir.
- Bilgi ve deneyimlerini astlarıyla paylaşma ve sürekli geribildirim sağlamak için çok iyi işleyen (teknolojik ve süreç olarak) bir iletişim sistemi kurmalıdır.
- Biriminde periyodik performans ölçümlerine astlarını da katmalı, onları sonuçları kontrol etme ve eyleme geçmede eğitmelidir.
- Astlarına güvenerek, onlara otonomi vererek, karar ve eylemlerinde cesaretlendirerek yönlerini tayin etmeli, ciddi ve etkin bir geribesleme mekanizması oluşturmalıdır.
- Küçük çalışma grupları, problem çözme ve süreç iyileştirme takımları kurmalıdır. Bu takımların bir üyesi gibi çalışarak hiyerarşik komuta-kontrol anlayışının yerine kendini yöneten takım anlayışını yerleştirmelidir.
- Verdiği otonominin sınırlarını net olarak tanımlamalıdır.
- Güçlendirilmeye başlanan astlarına uygun ortamı; koşulları, araç-gereçleri ve mali kaynakları sağlamaya çalışmalıdır.

Kimler, Ne Zaman Güçlendirilmelidir? Örgütün tüm çalışanları, işiyle ilgili teknik veya yönetsel konularda güçlendirilebilir. Öncelikle güçlendirilen kişiler; orta-alt kademe yöneticiler, müşteriyle temas noktalarında olan personel, işi gereği birçok departman ve kişiyle iletişimde olanlar, yönetici adayları ve süreçlerden sorumlu ve potansiyeli olan hat çalışanlarıdır. Orta kademe yöneticiler durumsal liderlik, yetiştirme ve yönlendirme konularında güçlendirilmektedir. Süreç sorumluları ve hat çalışanları ise; ihtiyaca yönelik olarak ve yetkinlik değerlendirmeleri dikkate alınarak iki şekilde güçlendirilmektedir: Kişinin ileride uzmanlık

potansiyelinden mi yoksa yöneticilik potansiyelinden mi yararlanılacağı dikkate alınarak; uzmanlık alanına uygun teknik konularda; ve yönetici adayları da liderlik ve yönetim teknikleri konularında güçlendirilmektedir. Genel olarak gerçekleştirilen güçlendirme çalışmaları, personeli eğitme ve yetiştirme, problem çözme ve karar verme süreçlerine fiilen katarak cesaretlendirme ve takım çalışmalarına dahil etmemdir.

Güçlendirmeyi Reddeden Personele Karşı Nasıl Davranmalıdır? Bunun nedenleri hemen araştırılıp, personelin yetkinliğinden ve gereken eğitimleri alıp almadığından emin olmalıdır. Çözülebilir bir durum ise, hemen tedbir almalı, ya da geçici bir problem yaşıyorsa nedeni tespit edilip, endişeleri paylaşılmalı, kararları cesaretlendirilmeli ve güven duygusu kazandırılmalıdır. Önce küçük adımlarla uygulamaya geçip, onlara güçlendirme pozisyonlarını ölçme imkanı verilmelidir. Dikkat edilen noktalara ve alınan tedbirlere rağmen reddetmekte direnen personelle hiç vakit kaybetmeden, başka adaylar üzerinde yoğunlaşmalıdır.

Araştırma, aşağıdaki üçüncü aşama mülakat sorularıyla bitirilmiştir. Bu aşamada kaydedilen cevapların analiz sonuçları özetlenerek, Tablo 4'te sunulmuştur.

1. Güçlendirme uygulamasında kaçınılması gereken en kritik yönetici ve personel hataları sizce hangileridir?
2. Bir güçlendirme uygulamasının yöneticiler ve çalışanlar açısından temel başarı gerekleri nelerdir?

Tablo 4: Güçlendirme Sürecinde Kaçınılması Gereken Yöneltil ve Bireysel Hatalar ve Güçlendirme Uygulamasının Temel Başarı Faktörleri

| <u>Güçlendirme Uygulamasında Yöneltilerin Kaçınması Gereken Hatalar</u> |
|---|
| - Örgüt kültürünü, kendi biriminin ihtiyaçlarını ve astlarının potansiyelini dikkate almadan genel ve katı bir güçlendirme uygulamasına gitmek, |
| - Potansiyeli eksik veya kibirli kişileri güçlendirmeye çalışmak, |
| - Otonomi sınırlarını açık ve net olarak belirlemeden daha ilk aşamada aşırı delegasyona giderek süreci lidersiz bırakmak, |
| - Astlarını ne yapılması gerektiğine yönlendirmekten çok işlerin nasıl yapılacağına ve yapılan hatalara odaklanmak, |
| - Astlarını sürekli kınamak ve eleştirmek, |
| - Takım üyelerinin karar gerekçelerine veya çekincelerine önem vermemek, |
| - Kararlarına güvenmemek, inisiyatif kullanmalarına izin vermemek, |

- Performans ölçüm ve ödül sistemlerini doğru ve yerinde kullanmamak
- Takım kararlarını reddetmek

Güçlendirme Uygulamasında Çalışanların Kaçınması Gereken Hatalar

- Güçlendirme eğitimlerine katılmamak,
- Verilen otonomi sınırlarının dışına çıkmak veya özerk olduğu alanı net olarak öğrenme gereği duymadan başkalarının işlerini üstlenmeye kalkışmak
- Bütün verileri toplamadan, araştırmadan acele karar vermek veya üstüyle ve takımıyla işbirliğinden kaçınarak karar vermek,
- Yetkilerini veya iş başarısını kişisel bir güç olarak değerlendirip, bunu takıma ya da departmanlar arası ilişkilere olumsuz şekilde yansıtmak,
- Kendilerini örgüt için önemli ve yararlı bir eleman olarak görmekten daha çok vazgeçilemez eleman olarak görmek,
- Hatalardan ve aksamalardan dolayı başkalarını ya da yöneticisini suçlamak

Orta Kademe Yöneticiler Açısından Temel Başarı Faktörleri

- Öncelikle, liderlik, yeni yönetim ve motivasyon teknikleri gibi güçlendirme eğitimlerini alarak işe başlamak ve kendi rolünün bilincinde olmak,
- Güçlendirmenin örgüte rekabet avantajı sağlayan ve devamlılık arz eden bir strateji ve herkes için yararlı bir yönetim aracı olduğuna astlarını ikna etmek,
- Güçlendirme sürecinin aşama aşama gerçekleşen ve sabır gerektiren karmaşık bir süreç olduğunu kabul etmek,
- Uygulamada istekli, hevesli ve samimi olmak, astlarına güvenerek onlar için uygun koşulları sağlamak,
- Astlarının yapabileceklerini, paylaşılan sorumlulukları ve otonomi sınırlarını belirleyerek karşılıklı işbirliği ve etkileşime dayalı bir takım bilinci oluşturmak
- Etkin bir bilgi akışı ve geribildirim mekanizması ile astlarının gereken bilgi ve verilere ulaşmalarını kolaylaştırmak,
- Periyodik performans değerlendirme veya yetkinlik değerlendirme sonuçlarını astlarıyla paylaşarak problem çözme veya performans iyileştirmeye yönelik karar ve eylemlerini desteklemek
- Bilgi ve deneyimlerini aktarırken veya kurduğu takımlarla birlikte hareket ederken her zaman bir koç, yetiştirici ve kılavuz gibi davranmaya çalışmak,
- Takım üyelerinin karar ve eylemlerini tıkayan veya aksatan engelleri ortadan kaldırarak işleri kolaylaştıran bir liderlik sergilemek,
- Güçlendirilen astlar veya takım üyeleri için her zaman güvenilir bir kılavuz, rehber ve rol model olmaya çabalamak.
- Performansa göre ödeme, takdir-tanınma ve yeni unvan verme gibi

başarıyı destekleyen uygun bir ödül sistemi kurmak ve işlemlerini sağlamak.

Güçlendirilen Çalışanlar Açısından Temel Başarı Faktörleri

- Güçlendirmenin kendileri ve organizasyon için yararlı bir uygulama olduğuna inanmak ve güçlendirilmeyi istemek,
- Kendi güçlü ve zayıf yönlerini iyi analiz edip, güçlendirilmeye açık yönlerinin farkında olmak ve değişim konusunda samimi olmak,
- Eğitim programlarına katılmak, daha fazlasını talep etmek ve bilgi paylaşımında işbirliğinden kaçınmamak,
- İhtiyacı olduğunda takım lideri veya yöneticiden yardım-destek talep etmek,
- Takım arkadaşlarıyla, kendisinin üstünden beklediği şekilde şeffaf, açık ve güvene dayalı bir ilişki içinde olmaya çalışmak,
- Otonomi sınırları, sorumluluklar, öğrenilen becerilere göre yapılması gereken yeni işler yeterince açık değilse veya anlaşılabilir değilse, derhal açıklık getirilmesini istemek ve soru sormaktan çekinmemek.
- Güçlendirme sürecinde kendisi için harcanan çabaların en azından aynısını göstermeye çalışmak ve diğerlerinin güçlendirilmesi için örnek oluşturmak.

BULGULAR: LİTERATÜR ve UYGULAMA SONUÇLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmada, orta kademe yöneticilerin algıları, görüşleri ve değerlendirmeleri ile güçlendirme literatürü arasında dikkate değer benzerlikler bulunduğu gibi, uygulamanın literatürden farklılaştığı noktalar da tespit edilmiştir. Literatürde (Ginnoda, 1997; Thrist ve Ketçhum, 2000; Fragoso, 2000), her organizasyonun güçlendirmeyi kendi bünyesinde oluşturması ve onu bir yönetim felsefesi, bir strateji olarak tanımlaması gerektiği ifade edilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler de, güçlendirme çalışmalarının kendi örgüt stratejileri doğrultusunda benimsenen bir gelişim felsefesi ve bir strateji olduğunu vurgulamıştır.

Güçlendirme, bireylerin ve takımların aşamalı olarak karar verme, seçim yapma ve seçimlerini sonuçlara dönüştürme becerilerini geliştiren bir yönetim uygulamasıdır (Byham ve Cox, 1998). Bir diğer tanıma göre güçlendirme (Çöl, 2005); astların işleriyle ilgili kararları yöneticiye danışma ihtiyacı duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereksinim duyacakları yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bunların çalışanlar tarafından kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak

algılanmasıdır. Güçlendirme çalışmalarını başlatan ve sürdüren orta kademe yöneticiler de güçlendirmeyi bu doğrultuda algılamış ve değerlendirmiştir. Araştırmaya katkı veren yöneticilere göre güçlendirme, orta ve alt kademe yöneticiler ile astlarının karşılıklı olarak kararlara etki ettiği, yetki ve sorumlulukların belli bir otonomi çerçevesinde aşamalı olarak paylaşıldığı dinamik, demokratik ve süreklilik arz eden bir süreçtir. Astlara, karar ve eylemlerinde ihtiyaçları olan yönlendirmenin, eğitimin, araçların ve maddi kaynakların sağlanması gerektiğini savunan yöneticiler, bunun kendilerinin güçlendirme sorumluluğu olduğunu ifade etmiştir.

Güçlendirme literatürü ve araştırma bulgularının örtüştüğü diğer bir konu da güçlendirme uygulamasının nasıl gerçekleştirileceği konusudur. Orta kademe yöneticilere göre güçlendirmenin örgütte yerleşmesi ve sürdürülmesi için yata, esnek ve mümkün olduğunca yalın bir örgütsel yapı temeldir. Bunun yanı sıra, yöneticilere göre güçlendirme, takım çalışmasına dayanan, katılımcı, demokratik ve sürekli öğrenmeyi benimsemiş bir yönetim ortamında uygulanabilen bir stratejidir. Bu uygulamada yöneticiler özellikle etkin iletişim ve network sisteminin gerekli olduğuna, genel / özel eğitim programlarına ve sürekli performans ölçmeye vurgu yapmıştır. Literatürde de (Coşkun, 2000; Yüksel ve Erkutlu, 2003; Meredith ve Murrell, 2000) güçlendirmenin zaman alıcı bir süreç olduğuna ve iyi iletişim, işbirliği, uygun eğitimler, takım çalışması ve doğru yönlendirmelerle gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir. Güçlendirme uygulaması konusunda katılımcı yöneticiler, literatürden farklı olarak güçlendirmenin birimlere, takımlara hatta bazen bireye indirgenebilen, ihtiyaca yönelik özel bir uygulama olduğunu öne çıkarmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin güçlendirmenin yararları konusundaki görüşleri ile literatürde vurgulanan güçlendirme yararları büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Güçlendirme, (Ginnoda, 1997, Demirel ve Serbest, 2005) örgüte rekabet avantajı sağlayan gerekli ve yararlı bir yöntemdir. Çalışmaya katılan yöneticilerin de görüşleri bu yöndedir. Güçlendirme uygulaması, çalışanları kişisel gelişimlerini ve iş tatminini artıran, yönetici-çalışan yakınlaşmasını sağlayan, tüm düzeylerde (örgüt, birim, bireysel düzeylerde) verimliliği ve müşteri memnuniyetini artıran ve büyüme stratejilerinin başarıyla gerçekleşmesine yardım eden bir süreçtir. Ancak, literatürde güçlendirmenin geçerli bir yöntem olup olmadığı konusunda eleştiriler ve tartışmalar da mevcuttur. Oysa, güçlendirme çalışmalarını başlatan ve sürdüren orta kademe yöneticilerin güçlendirmenin geçerli ve yararlı olup olmadığı konusunda tereddütleri yoktur. Araştırmaya katılan yöneticiler, gerekli örgütsel ve yönetsel şartlar sağlandığında ve doğru şekilde uygulandığında, güçlendirmenin günümüz örgütleri için (hatta geleceğin örgütleri için de) yararlı bir yaklaşım olduğunu savunmaktadır. Burada önemli olan, güçlendirmeyi yürürlüğe koyan orta kademe

yöneticilerin güçlendirmeyi bu yönde algılayıp, samimi, yapıcı ve güçlü bir durumsal liderlik sergileyebilmeleridir. Bulgulara göre çoğu güçlendirme hataları ve hatta güçlendirme başarısızlığı orta kademe yöneticilerin “güçlendiren” yöneticiler olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu uygulama hataları, güçlendirmeye halen şüpheyle yaklaşılmasını haklı göstermemelidir

Literatür ile araştırmaya katılan yöneticilerin değerlendirmeleri arasında mutabakata varılamayan en önemli konu ise, güçlendirme uygulamasında orta kademe yöneticilerin tepkileridir. Literatürde orta kademe yöneticilerin çeşitli nedenlerle güçlendirmeye muhalefet edebilecekleri ifade edilmektedir (Coşkun, 2002; Erkutlu ve Yüksel, 2003). Literatüre göre orta kademe yöneticilerin endişe ve korkusu, ellerindeki kontrolü ve gücü kaybedecekleri, hatta pozisyonlarını kaybedecekleri yönündedir. Bu görüşün tersine, araştırmaya katılan orta kademe yöneticiler, başarılı bir güçlendirme uygulaması için kendilerini engel değil, destek kuvvet olarak önemli ve yetkin konumda görmektedir. Güçlendirme programının oluşturulması, ortak bir işbirliği, paylaşım ve güven ortamının tesis edilmesi, astlara verilen eğitimler ve otonomi ile kararlarının ve eylemlerinin cesaretlendirilmesi, küçük takımlar kurularak daha yüksek sorumluluk almaya desteklenmeleri konularında en fazla çaba ve zaman harcayan kesimin kendileri olduğunu ifade etmişlerdir. Kendilerinin güçlendirmenin yerleşmesi ve sürdürülmesine direnen ve engel olan değil, tersine, köprü konumundaki destek kesim olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırma bulgularına göre orta kademe yöneticiler, güçlendirme uygulamasındaki görevlerini, süreklilik arz eden ve kendilerini de güçlendiren bir gelişme fırsatı olarak görmektedir.

Hem literatürdeki ifadelerde (Klagge, 1998; Yıldız ve Alpaslan, 2006), hem de araştırmaya katılan yöneticilerin ifadelerinde, benzer şekilde; güçlendirmenin radikal değişimi gerektiren karmaşık ve zor bir süreç olduğu ve kısa dönemde bazı problemlerin yaşanacağı vurgulanmaktadır. Yoğun ve çift yönlü iletişim karmaşası, otonomi limitlerinin net olarak konulamaması, güçlendirme koşullarının sağlanmaması ve eğitimler için yapılan harcamalar, ilk aşamalarda iş süreçlerindeki verimlilik düşüşü, bilgi kanallarında veya iletişim teknolojisinde eksiklik, karar verme yetkisinin herkese hemen verilmeye başlanması, performansın ölçülmemesi ve astların yöneticileri tarafından yeterince desteklenmemeleridir. Güçlendirme sorunlarının çoğunun yönetici odaklı sorunlar olduğu konusunda literatür ile örtüşen araştırma bulguları, bazı önemli sorunların da hat çalışanlarından ve otonomi limitlerinin doğru şekilde belirlenmemesinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

Bu araştırma, güçlendirmeyi yürürlüğe koyan orta kademe yöneticilerin güçlendirmeyi nasıl algıladıklarına ve uygulamayı ve kendi rollerini nasıl değerlendirdiklerine odaklanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticiler,

literatürde ifade edildiği gibi; yetkilerini paylaşma-paylaşmama arasında veya güçlendirmeyi bir tehdit gibi görme konusunda bir tereddüt yaşamayıp; aksine bir taraftan astlarını güçlendirmeye devam ederken, diğer taraftan da güçlendirme deneyimleri arttıkça kendi liderlik yeteneklerinin de geliştiğini ifade etmişlerdir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Araştırma bulgularına göre, güçlendirmeyi yürürlüğe koyan kişilerin kendileri olduğuna işaret eden yöneticiler, güçlendirme programından taviz vermeden, sürekli bilgi aktaran, engelleri kaldıran, kaynakları sağlayan, cesaretlendiren ve eğiten destek kuvvettir. Güçlendirme konusunda bilinçlendirilen ve eğitimlerle desteklenen astlarından hemen inisiyatif almalarını beklenmediklerini, onların güçlendirilmiş kişiler konumuna gelme sürecini birlikte tecrübe ederek öğrendiklerini vurgulamışlardır.

Katılımcı yöneticiler güçlendirmeyi, belli bir departmanı yönettikleri gibi değil, yetenekli bireyleri seçerek, proje takımları veya problem çözme takımları kurarak bunları yönlendirmeyi öğrendikleri bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu noktada, araştırma bulgularıyla literatürde yazılanları sentezleyerek; orta kademe yöneticilerin güçlendirme çalışmalarını nasıl başlattıkları, birimlerine nasıl yerleştirdikleri ve nasıl sürdürdüklerine ilişkin rollerini sıralamak gerekirse; İlk aşamada, örgüt stratejisi ve hedefler doğrultusunda birim üyelerine verilen güçlendirme eğitimleriyle süreci başlatan bir yöneticinin bu aşamadaki temel rolleri şunlardır:

1. Kurumsal strateji çerçevesinde kendi birimine özgü bir güçlendirme programı oluşturmak,
2. Astlarıyla bilgi ve deneyimlerini paylaşmaya devam etmek,
3. Sınırlarını net olarak tanımladığı bir otonomi sağlamak,
4. Hiyerarşik komuta-kontrol düşüncesinin yerine kendini yöneten takım düşüncesini yerleştirmeye başlamaktır.

İkinci aşama olan değişim ve cesaretlendirme aşamasındaki rolleri; astların inisiyatif alma ve sonuçları kontrol etme konularında cesaretlendirilmesi ve kararlarının desteklenmesidir. Bu aşamada orta kademe yöneticilerin yapması gerekenler;

1. Eğitimlerle daha fazla bilgi aktarmaya devam etmek ve astlarını daha çok dinlemektir,
2. Verdiği otonominin sınırlarını (yine net olarak tanımlı bir şekilde) genişleterek karar yetkisi ve sorumluluklarını pekiştirmektir,
3. Küçük takımlar kurarak, bu takımları işlevsel roller üstlenmeye cesaretlendirmektir.

Güçlendirmenin birimlerinde yerleşip, belli bir güçlendirme kültürü kazandıkları üçüncü aşamadaki rolleri, takımların karar ve eylemlerinde ihtiyaçları olan özel eğitimleri, araçları ve kaynakları tahsis ederek, önlerindeki engelleri kaldırarak yüksek performans takımlarına dönüşmelerine yardım etmektir. Bu aşamada;

1. Güçlendirme sürecindeki astlarına ve/veya takımlara performans ölçme ve sonuçları kontrol etme yetkisi vermek,
2. Otonomi sınırlarını takım üyelerinin ulaştığı düzeye göre (gerekirse unvan değişikliği dahi yaparak) genişletip tekrar tanımlamak ve,
3. Kendi kendini yöneten yüksek performans takımları oluşturmaktır.

Son yıllarda dünyada güçlendirme literatürüne kazandırılan çalışmalar, teorik/ideolojik tartışmalardan ziyade; uygulamaya dayalı güçlendirme örneklerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmada da uygulamanın tam ortasındakilit konumdaki orta kademe yöneticilerin güçlendirme algıları ve uygulama önerileri değerlendirilmiştir. Yapılan kaynak taramasında, Türkçe literatürde güçlendirme uygulamasına yönelik saha çalışmalarının yok denecek kadar az olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan hem akademik çevreler hem de profesyoneller için; güçlendirme uzmanlarının, güçlendirmeyi yürürlüğe koyan yöneticilerin, güçlendirilen personelin ve güçlendirmenin nihai aşaması olan yüksek performans takımlarının güçlendirme algılarını ve uygulama perspektiflerini inceleyen araştırma örneklerine ihtiyaç olduğu açıktır. Ayrıca, literatürde güçlendirmenin geçerliliği ve dezavantajlarına yönelik eleştiriler ve tartışmalar mevcuttur. Bu tartışmalara açıklık getirmek için de; hem sektör bazında hem de işletme bazında uygulama problemlerini ve en iyi güçlendirme örnekleriyle karşılaştırarak yöntemin “geçerliliğini” tartışan uygulama araştırmalarına da ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

Blanchard K., J P. Carlos., A, Randolph; (2001), *The Three Keys to Empowerment*, San Francisco, CA: Berret Koehler Publisher.

Bono Edward de. ve Robert HELLER; (2005), <http://www.thinkingmanagers.com/management/employeeempowerment.php>, (08.04.2007)

Byham W, C. Ve J, Cox.; (1998), *The Lightning of Empowerment: How to Improve Productivity, Quality and Employee Satisfaction*, NY: Ballantine Publishing Group.

Coşkun, A, İ.; (2000). “Çalışanların Güçlendirilmesi: Antalya Bölgesi Otel İşletmelerinde Uygulama Araştırması”, Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Coşkun, R.; (2002). “Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme”, *Modern Yönetim Yaklaşımları* İçinde, İstanbul: Beta.

Çöl, G.; (2005), “Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, <http://www.isgucdergi.org/> (26.08.2006).

Dauphinais, W.; (1997), “Forging the Path to Power: Employee Empowerment”, *American Society for Industrial Security*, January 1, :41/1, 32-35.

Demirel, N, Ç Ve G. N, Serbest; (2006), “Personnel Empowerment in Human Resources Management” *Proceedings of 5th International Symposium on Intelligent Manufacturing Systems*, Sakarya University, Department of Industrial Engineering, May 29-31, 776-783.

Doğan, S.; (2006), “Büyük Ölçekli İşletmelerde İK Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C13522006/SD.pdf> (08.04.2007)

Dossenbach, T.; (2004), “Let Your Employees Handle the Trees: Employee Empowerment is a Powerful Management Tool”, *Wood and Wood Products Magazine*, Vance Publishing Corp., October 109/11, 23-27.

Fragoso, H.; (2000), “An Overview of Employee Empowerment: Do’s And Don’ts”, <http://www.iusb.edu/~journal/2000/fragoso.html> (05.03.2007).

Ginnoda, B. (Ed. 1997), "The Who, What, When, Where, Why and How of Empowerment", *The Power of Empowerment: What the Experts Say and 16 Actionable Case Studies*, Arlington: Pride Publications, 2-14.

Heatfield, S, M.; (2005), "Employee Empowerment", <http://www.humanresources.about.com/ad/glossary/a/empowerment.htm>, (08.04.2007).

Kappelman L, A Ve T, C. Richards; (1996), "Training, Empowerment and Creating a Culture for Change", *Empowerment in Organizations*, Vol: 4/3.

Ketchum, L, D Ve E, Trist; (2005), *All Teams Are Not Created Equal: How Employee Empowerment Really Works*, Sage Publications.

Klagge, J.; (1998), "The Empowerment Squeeze: Views From Middle Management Position", *Journal of Management Development*, 17/8.

Lawson, K.; (2000), "Build Your Business From the Inside: Four Keys to Employee Empowerment", *Doors and Hardware Journal*, Doors and Hardware Institute, November 2000, 64 /11 62-65.

Lessitier, M, J.; (1993), "Redefining Leadership in the Foundry: Employee Empowerment", *Journal of Modern Casting*, American Foundrymen's Society Inc, 83/12, 32-35.

Long, L, K. 2005. "The Value of Employee Empowerment"<http://www.expresscomputeronline.com/20051226/technologylife02.shtml>.(08.04.2007)

Murrel, K, L Ve M, Meredith; (2000), *Empowering Employees* (1st Edition), Madison: CWL Publishing Enterprises.

Nelson, B., K Blanchard, B, Morris; (2001), *1001 Ways to Energize Employees*, NY: Workman Publishing Company.

Yıldız, G Ve S, Alpaslan; (2006), "İnsan Kyanaklarını Güçlendirme: Empowerment", *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler içinde*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yüksel, Ö Ve H, Erkutlu; (2003), "Personeli Güçlendirme: Empowerment", *GÜ.İ.İ.B.F. Dergisi*, 1/2003, 131-142.
http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/employee_empowerment (12.01.2007)