

KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİ KAPSAMINDA PERSONEL YETKİLENDİRME YAKLAŞIMI (EMPOWERMENT)

Derya Tellan*

Özet

Personel yetkilendirme yaklaşımı, bir kavramın ötesinde uygulamaya dönük bir yönetim felsefesidir. Yönetim anlayışındaki sosyal değişim, personel yetkilendirme ile kurum içi halkla ilişkiler araştırmalarının bir arada gelişimine kaynaklık etmiştir. Katılım, yenilik, sorumluluk ve bilgiye ulaşılabilirlik ölçütleriyle değerlendirilen personel yetkilendirme yaklaşımı, verimliliğe odaklanmış bir kurum kültürünün ortaya çıkmasını sağlayacak önemli bir süreç olup; çalışanların yürüttükleri işler kapsamında sorumluluk üstlenmeleri, işin bütün bir kurum için anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır. Bu çalışmada, personel yetkilendirme yaklaşımının kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerini geliştiren boyutları tartışılmış ve örgüt psikolojisi üzerindeki etkisi vurgulanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Personel Yetkilendirme, Verimlilik, Kurum İçi Halkla İlişkiler, Yenilik, Örgüt Psikolojisi.

EMPOWERMENT IN THE FRAME OF INTERNAL PUBLIC RELATIONS

Abstract

More than a concept, empowerment is a management approach toward practice. The social change in the management approach led development of empowerment and internal public relations researches together. Empowerment approach, being evaluated by the participation, innovation, responsibility, and reaching information criteria, provides a corporate culture that focused to productivity. In this process, employees' taking the responsibilities of their work provides the work to be meaningful for hole of the corporate. In this study

Key Words: Empowerment, Productivity, Internal Public Relations, Innovation.

* Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi

Giriş

Sosyal, siyasal ve ekonomik değişimlerin neden olduğu yeni küresel ilişkiler düzeni, yönetim uygulamalarının ve bu uygulamalar doğrultusunda geliştirilen teorilerin güncel beklentilere yanıt verecek biçimde yeniden düzenlenmesini adeta bir zorunluluğa dönüştürmüş durumdadır. Günümüz iş dünyasında, kurumsal yapılanmaların piyasa dinamiklerine cevap vermede yer yer yetersiz kalması, organizasyonel gelişim ve örgüt kültüründe dönüşüm sorunu olarak da tanımlanan bir sürece işaret etmektedir. Sorunların en kısa sürede, en az maliyetle ve kurumsal verimliliği oluşturan koşulları olumsuz yönde etkilemeden çözülmesine yönelik çabalar ise, yönetim pratiklerinin, farklı sorun çözme tekniklerini (ve bununla birlikte farklı teorik tartışmaları) dikkate alarak, kendini güncelleştirmesinin önemine vurgu yapmaktadır.

Organizasyonların yapı olarak kendilerini güncelleştirmeleri, pazarda var olma ve pazar payını koruma ya da artırma mücadelesinin en önemli parçasını oluşturmaktadır. “Son dönemde çevresel değişimde yaşanan artışlar ve istikrarsızlık örgütsel değişimin süratini artırmış, doğasını değiştirmiştir. Bugün değişim denildiğinde afâki bir kavramdan değil, süreçlerin yeniden radikal tasarlandığı, tüm bilgi-işlem, örgüt yapısı ve kültürünün değiştirildiği planlı bir dönemden söz edilmektedir” (Pira ve Baytekin, 2007, 45). İletişime girilen kişi ve kurum sayısı bakımından niceliksel bir patlamanın yaşandığı ve mesajların niteliğinin işlevsellikten uzaklaşarak (s)imgeselleştiği günümüz organizasyonlarında, sosyal saygı ve beğeni kazanımı tercih edilebilirliğin temel kriterleri haline gelmiştir. Bir organizasyonun ürettiği mal, yürüttüğü hizmet, sahiplendiği sosyal faaliyet ya da sunduğu öğretinin hedef kitle tarafından beğenilmesi, ürünü satın alma veya üretilenleri tüketerek dahil olmaya çalışma sonuçlarını doğurmaktadır. Bu bağlamda, tüm organizasyonların varlık sebepleri arasında sıralanan ‘faaliyetlerin

sürdürülebilirliği’ ilkesi, sosyal saygı ve beğeni kazanımı ile gerçeğe dönüşebilmektedir.

Rekabet koşullarının dünya ölçeğinde tanımladığı günümüz piyasalarında, kurumsal üstünlük sağlayıcı unsurların başında yerinden yönetim yaklaşımı gelmektedir. Yerinden yönetim, ‘hiyerarşik süreçlerin gevşetilmesine dayalı bir sorumluluk paylaşımı’ şeklinde basitçe anlaşılabileceği gibi; ‘organizasyonun, stratejik analizler sonucunda sektörde varlığını koruması-sürdürmek-geliştirmek için paylaşımcı, katılımcı ve dayanışmacı bir eylemliliği benimsemesi’ şeklinde de ifade edilebilecektir. ‘Yerindenlik’, uluslararası alanda faaliyet gösteren bir işletmenin ulusal temsilcilikleriyle yetki paylaşımı gerçekleştirmesi; ulusal dağıtım kanallarını kullanan şirketlerin, bölgesel temsilciliklerini, sorunların çözümünde inisiyatifi ele almaya davet etmesi ya da küçük bütçeli bir organizasyonda yönetimin çalışan personele işiyle ilgili yetkilendirme yaparak verimliliği artırması gibi farklı şekillerde deneyimlenen bir örgütlenme tarzıdır. “Yerinden yönetimin getirilerinden yararlanmak isteyen işletmeler sorumluluk bilincini geliştirip yaymak zorundadırlar; bunun başarısında ise uygulamaya yönelik öğrenimlere ağırlık verilmesi esastır” (Karlöf, 1996, 16).

Organizasyonların varlıklarını dayandırdıkları kurumsal yapıları, çevresel koşulların etkisi altında, üzerinde stratejiler geliştirilmeye çalışılan bir eylemsel bütünlük taşımaktadır. Kurumsal yapıya dahil olanların (üst yönetimin, orta kademe idarecilerin, ekip-kısım şeflerinin, alt kademe çalışanların) görüş, öneri ve isteklerinin dikkate alınmasıyla birlikte, organizasyonda uyum ve başarı atmosferi sağlanacağı kabul edilerek; eylemsel bütünlüğün düşünsel bakımdan da desteklenmesi amaçlanmaktadır. Günümüz kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin dayandığı bu temel prensip, fordist üretim\taylorist yönetim anlayışının

üretenleri birincil hedef kitle olarak gören yaklaşımının ötesine geçilerek, materyal ve mental üretimi gerçekleştirenlerin kurumsal strateji belirleme sürecine katılmalarına ve kurumsal stratejiyi sahiplenecek katkıyı yapmalarına dayanan bir yaklaşımın uygulama dinamiklerine dahil edilmesi sonucunu açığa çıkarmaktadır (Theaker, 2006, 234-235).

Kurum içi halkla ilişkilerin değişen doğası, ilişkilerde sürekliliği sağlayan organizasyon çalışanlarının, işlerin yürütülmesine hangi düzeyde dahil olacaklarını, dahil oldukları kararlar üzerinde ne derece etkili olacaklarını ve etkili oldukları kararların uygulanmasında da ne gibi yöntemleri kullanacaklarını açığa çıkarmaktadır. Bu çalışmada, kurum içi halkla ilişkilerin güncel yönetim dinamikleriyle iç içe geçmesinin sonucu olarak organizasyonlarda kabul görmeye başlayan personel yetkilendirme yaklaşımının (*empowerment*), kurumsal iletişimin çok boyutluluğu içerisinde yorumlanmasının, örgütler düzeyinde katılımcılığın temel kriterlerinin yeniden belirlenmesi için en önemli koşul olduğu varsayılmış ve kuramsal tartışma yoluyla bu varsayımın geçerliliğinin sınanması amaçlanmıştır. Araştırma ile, farklı iki disiplinin (iletişim ve işletme) teorik ve pratik gelişimindeki güncel ortaklıklarına ve ortak unsurların rekabet altındaki organizasyonlar için doğurabileceği olumlu sonuçlara dikkat çekilmiştir. Şüphesiz ki işletmelerin verimli ve etkin bir kurumsal yapılanmaya sahip olmaları, her iki alandaki gelişmelerin de yakından takip edilebilmesiyle mümkündür.

1. Personel Yetkilendirme Yaklaşımı (*Empowerment*) ile Kurum İçi Halkla İlişkilerin Teorik Bağı

Yönetim teorilerinin dönüştüğü ve kurumların kendi yapılarını yeniden kurguladığı son çeyrek yüzyıllık dönemde, organizasyonel değişim süreçlerinde kullanılan tekniklerden birisi de 'personel yetkilendirme yaklaşımı' (*empowerment*) olmuştur. İşletmelerin artan rekabet

nedeniyle üretimlerini, pazarlarını ve yönetsel süreçlerini uluslararasılaştırdığı günümüzde, büyüme, derinleşme, farklılaşma, kriz gibi işletmelerin yaşam evrelerinin farklı aşamalarında kullanılan personel yetkilendirme yaklaşımı ile karar almada hedef kitleye yakınlaşılması amaçlanılmaktadır. Pazara sunulan mal ve hizmetlerin tüketilmesinde müşteri ilişkileri yönetimi, reklam, marka odaklılığı, imaj inşası, bireysel pazarlama ve satış sonrası motivasyon gibi tekniklerden hangisi kullanılırsa kullanılsın, amaç müşterilerin/tüketicilerin beklentilerine etkili biçimde yanıt verebilmektir. Personel yetkilendirme yaklaşımının benimsenmesi ve uygulamaya sokulmasıyla birlikte işletmeler, kurumsal olarak günün gereklerine en hızlı biçimde cevap verebilecek bir iç organizasyon ağının oluşturulmasına odaklanmaktadır.

Personel yetkilendirme yaklaşımı teorik olarak katılım (*participation*), yetki devri (*delegation*) ve güdüleme (*motivation*) kavramlarıyla ilişkili olmakla birlikte, en kapsamlı ifadesini örgütlerin kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarına yoğunlaşmaları sonrasında kazanmıştır. Personel yetkilendirmenin kurum içi halkla ilişkiler etkinlikleriyle ortaklığı, her ikisinin de hem her organizasyonun ihtiyaç duyduğu temel iletişim becerisinin kullanılması yönünde çaba gösterilen alanlar, hem de organizasyon kültüründeki sosyal değişim tarihinin parçaları olmalarından kaynaklanmaktadır.

Çalışanların, organizasyonun ve organizasyon tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin geleceğine ilişkin kararlara dahil olmaları şeklinde özetlenebilecek olan *katılım*, kurum kültürüne, zamana ve ekonomik, politik, teknik, hatta sosyo-psikolojik ortama bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Katılım, üst yönetimin verdiği kararlara uymaktan, yapılan işten kaynaklanan sorunların tespit edilerek bu sorunları giderecek yeni çözüm önerileri geliştirmeye değin çeşitlenen bir yelpazede gerçekleşmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003, 132-133). Katılım, toplum temelinde çevresel unsurların ve kaynakların

yönetimine ilişkin hedeflerin belirlenmesinde toplumun da bir parçası olan çalışanların görüş ve önerilerine başvurulması olarak yorumlanmaktadır. Toplumsal kapasitesinin artırılmasında kilit rol üstlenen katılım, son yıllarda öne çıkan bir çalışma ilişkisi tarzı olmuştur. “Bütün katılım projelerinde ‘kurumsal topluluğun nasıl tanımlanacağı’na, ‘kimlerin çalışmada yer alacağı’na, ‘gözlemin odak noktasının ne olacağı’na, ‘hangi değişkenlerin ölçüleceği’ne, ‘hangi veri toplama metot ve analizlerinin etkinlik ölçümünde uygun olduğu’na, ‘sosyal değişim için –eğer gerekli ise– ne tür işler yapılacağı’na ve benzer birçok konuya ilişkin tercihlerin net biçimde saptanması gerekmektedir” (Wilmsen et al., 2008, 259). Katılım süreçlerinin son noktasında ise liderin ve üst yönetimin nihai karar vericiler olarak tanımlandıkları görülmektedir. Personel yetkilendirme yaklaşımının, ‘iş düşün, sorumluluk sahibi olduğun bil, karar ver, varsa sorunları ortadan kaldır ve yenilik için işe odaklan’ prensibinden farklı olarak katılım, çalışanların sadece kararlarını dikkate almakta ve geliştirici yenilik süreçlerini organizasyonun işleyiş tarzına dahil etmemektedir. Personel yetkilendirme, katılımdan farklı olarak, çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmesinin ötesinde, onların bu sorumluluk ve yetkilendirilme kapsamındaki görevleri gerçekleştirebilmeleri için bilişsel kapasitelerini ve bedensel becerilerini geliştirecek imkanların sağlanmasıdır.

Çalışanların iş ilişkilerine yönelik bir diğer kavram olan *yetki devri* ise, üst yönetimin, sahip olduğu karar verme yetkisini sınırlı zaman aralığında, belirli koşullarda ve kendi isteği doğrultusunda astlara devretmesi olarak tanımlanabilir. Yetki devri konusunun içeriğine ilişkin ayırt edici hususlar, yetkinin kime devredileceğine üst yönetim tarafından karar verilmesi, yetki devri yapılan kişinin doğrudan işi yürüten kişi olmaması ve yetki devrine karşın lidere (ya da kurumun ortaklarına – hissedarlarına) karşı sorumluluğun yine üst yönetimde kalması

şeklinde sıralanabilir. “Yetki devri, temeli itibariyle hiyerarşik bir organizasyon yapısının anlayışıdır. Bu tip bir organizasyonda üst kademe, karar verme yetkisine sahip olup, iş yapma metotları ve görev tanımları ile çalışanları yönlendirir ve yönetmeye çalışır” (Yüksel ve Erkutlu, 2003, 133). Yetki devri ile çalışanlar yaptıkları işe ilişkin sorumlulukları üstlenmekte, ancak üstlendikleri sorumluluk düzeyinde ödüllendirilmemekte ya da kurumsal başarının sonuçlarından pay sahibi olamamaktadırlar. Personel yetkilendirmenin yetki devrinden farkı bu bağlamda açığa çıkmaktadır; işi yapanın, işiyle ilgili her konudaki kararı üst yönetime danışmaksızın verebilmesi ve sorumluluk-ödül ikilemi yaşamaması personel yetkilendirme yapılan organizasyonlarda temel amaç olmaktadır.

Personel yetkilendirmenin ilişkili olduğu *güdüleme* (motivasyon) kavramının temelinde ise, lider ve üst yönetimin, çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerileri kullanabilmesine imkan sağlayacak fiziksel ve zihinsel koşulların oluşturulması gelmektedir. Güdüleme, çalışanların davranışlarının yönlendirilmesini ve denetlenmesini de beraberinde getirmektedir. Personel yetkilendirme uygulamalarının, kurumlardaki güdüleme ve takım çalışmalarından en önemli farkı, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve iş sürecinin herhangi bir aşamasında yaşanan ve yaşanabilecek olan sorunlara doğrudan müdahale edebilmesi için yetiştirilmesidir (Özgen ve Türk, 1997). Personel yetkilendirme süreklilik arz ederken, güdüleme (motivasyon) anlık, çok kısa sürelilik ya da geçicilik sergilemektedir.

Organizasyon teorisinin tarihsel gelişim süreci yakından incelendiğinde, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde artan uluslararası rekabet nedeniyle kurumsal değer konusuna odaklanıldığı görülmektedir. XIX. yüzyılın son çeyreğinden itibaren ortaya çıkan hiyerarşik ve bürokratik örgütlenme modeli, 1929 Büyük Buhranı’na değin işlevsel bir

geçerliliğe sahip olmuşsa da; özellikle II. Dünya Savaşı sürecinde (1939-1945) yaşanan teknolojik dönüşüm (ürünlerde ve üretim süreçlerindeki köklü değişim) nedeniyle işletmeler için yetersiz kalmaya başlamış ve bir yandan kişilerarası-grup-kitle iletişim süreçlerinin organizasyon konulu araştırmalara eklenmesi, diğer yandan da sistem, işlevsellik, durumsallık gibi farklı yaklaşımlarının tartışmaların merkezine oturmaya başlamasıyla birlikte örgüt teorisi yeni bir içeriğe kavuşmuştur. Özellikle çağdaş organizasyonların hedef kitlelerini ulusaldan uluslararası ölçüğe çıkarmaları ve 1960'ların ikinci yarısından itibaren ABD ile Avrupa merkezli şirketlerin dünya pazarlarında Japon şirketleri karşısında rekabet edemez hale gelmeleri, örgüt teorisinde içe bakışı kaçınılmaz kılmış ve personel, işgören olmanın ötesinde bir sosyal ortak ve birincil müşteri şeklinde de tanımlanmaya başlamıştır. Çalışanların sosyal ortak olarak tanımlanması, yetkilerinin artırılması, sorumluluk sahibi kılınması ve işe ilişkin bilgilerinin güçlendirilmesi sonuçlarını doğururken; birincil müşteri olarak tanımlanması ise, talepleri dikkate alınacak, hedef kitleyi temsil etme yetisine sahip olacak, özetle kurum içi halkla ilişkilere girilecek tüketiciler şeklinde görülmelerine neden olmuştur. Personel yetkilendirme yaklaşımı ile kurum içi halkla ilişkiler modellerine kaynaklık eden tartışmaların ortaklığı, geliştirilen çözüm önerilerinin de benzerliğini açıklamaktadır. Gerek personel yetkilendirme yaklaşımında gerekse kurum içi halkla ilişkiler konulu araştırmalarda, yönetim, personelin üretici olarak daha verimli ve tüketici olarak daha etkin olmasını sağlayacak koşulları biçimlendirmeye çalışan örgütsel kesim olarak tanımlanmaktadır. Kurum içi halkla ilişkiler konulu uygulamalı ve yönetsel araştırmalar (*applied and administrative research*), birey ve grup ölçeğinde yetkilendirmenin yönetimin başarısındaki en önemli unsurlardan biri haline geldiğini ortaya koymaktadır.

2. Personel Yetkilendirmenin Temel Ölçütleri

Personel yetkilendirme, en geniş anlamıyla, bir organizasyonun vizyonunu, misyonunu ve performansını doğrudan etkileyecek kararlar alma ve bu kararlardan dolayı ortaya çıkacak sorunlara ilişkin çözümler geliştirme yetkisinin tüm çalışanlar arasında paylaşılması ve çalışanların kurum stratejisi çerçevesinde materyal ve mental bakımdan kendilerini yenileyebilme imkanına kavuşmasıdır. Çalışanların yürüttükleri işleri, kurumsal kriterleri dikkate alarak, günlük yaşamlarındaki değer ve davranışlarına uyumlandırma çabaları, organizasyonun verimliliği ve etkinliği bakımından çok önemli bir rol oynamaktadır.

Günümüzde işletmeler, tahmin edilemeyen sorunlarla ilgilenmeleri ve günlük işlerini yerine getirmeleri için çalışanlarına verdikleri gücü, yeniden dağıtmak yolunu seçmektedirler (Özgen ve Türk, 1997). Personel yetkilendirme, güce ilişkin hiyerarşinin kırılmasına neden olmakta ve müşterilerin/hedef kitlenin olumsuz tepki ve baskılarını zayıflatırken, olumlu tepki ve geribildirimlerini hızlandırmaktadır. Çalışanlar, önemli stratejik ve idari kararlarda ya da işle ilgili çeşitli pozisyonlarda rol üstlenmeleri nedeniyle, içerisinde yer aldıkları organizasyonda etkin bir konuma sahip olduklarını hissetmeye başlayacaklar ve kurum içi olumlu psikolojik ortam nedeniyle yetkilerine sahip çıkacaklardır.

Personel yetkilendirme uygulamalarının yaygınlaşmaya başladığı 1990'lar boyunca, ABD'de ve Batı Avrupa ülkelerinde gerçekleştirilen çok sayıda çalışma, personel yetkilendirme yaklaşımının işlerliğinin dört temel ölçüt etrafında değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Bu ölçütler; katılım, yenilik, sorumluluk ve bilgiye ulaşılabilirliktir (Özgen ve Türk, 1997). Bu temel ölçütler, eğitim ve kurumsal dönüşüm gibi unsurların da dahil olduğu kapsamlı bir yönetim yaklaşımının parçalarıdır.

Personel yetkilendirme yaklaşımının bir süreç olarak organizasyona dahil olması ve işlenmesi ancak çalışanların *katılımlarıyla* mümkündür. Örgüt iletişimi ve kurumsal kimlik konularındaki güncel tartışmalar, çalışanların büyük bir kısmının kendilerine ilişkin kararlarda söz sahibi olmak istedikleri sonucuna ulaşmaktadır. Bürokratik örgüt yapısının nasıl çözüleceği ve kurum içerisinde hangi çalışana ne düzeyde hak tanınacağına tespit edilmesi katılımın somut sınırlarını belirlemektedir. Katılımın bireysel düzeyi her çalışanın üst, ast ve kendisiyle aynı düzeyde çalışan diğer personelle işbirliğinin artması iken, kurumsal düzeyi sorunları en hızlı, en pratik ve en düşük maliyetle çözerek kurumsal verimliliği artırmaktır.

Personel yetkilendirme yaklaşımının işlerliğini ortaya koyan bir diğer ölçüt ise *yeniliktir*. Yetkilendirme sürecinin işlemeye başlamasıyla birlikte, çalışanlar kendi işlerine ilişkin yenilikler geliştirmek için cesaretleneceklerdir. Çalışanların mal üretimine yönelik inovasyon tercihlerini açıklamaları, hizmet sunumuna yönelik kalite artırıcı ilkeler geliştirmeleri ya da çalışma koşullarına ilişkin yeni plan ve program önerilerinde bulunmaları pazarda rekabet üstünlüğü sağlayacak unsurlar olup; üst yönetim tarafından destek beklemektedir. Yönetimin geçici başarısızlık halinde dahi çalışanları desteklemesi, enformasyon ve bilgi süreçlerinin rekabette belirleyici olduğu günümüz organizasyonlarında, personelin yenilik geliştirme konusunda teşvik edilmesini sağlamaktadır (Demir, 2006, 43-44).

Personel yetkilendirme yaklaşımının işlerliğindeki üçüncü ölçüt *sorumluluktur*. Bir organizasyon içerisinde çalışanlar ne kadar yetkilendirilirse yetkilendirilsinler, eğer yetkili oldukları eylemlerden dolayı sorumlu kılınmazlarsa, yetkilendirme süreci başarısızlıkla tamamlanacaktır. Sorumluluktan amaçlanan ödüllendirme-cezalandırma mekanizmasının işletilmesinin aksine; personelin birbirlerinin görüş ve önerilerinin uygulanması karşısında yapılan

işten sorumluluk hissederek, uyum ve karşılıklı işbirliğinin hâkim olduğu ve yapılabileceklerin en iyisinin yapıldığı bir ortam oluşturmaktır. “Sorumluluk kavramı işletmede bana/bize güvenebilirsiniz bakış açısının yerleştirilmesi anlamındadır... Bu tür sorumluluk, daha esaslı, anlaşılabilir ve güçlüdür” (Doğan, 2003, 27).

Yaklaşımın son ölçütü ise *bilgiye ulaşılabilirliktir*. Çalışanların yaptıkları işe ilişkin her türlü bilgiye ulaşabilmeleri, verimliliğin artmasını sağlayacak en önemli unsurdur. Bilgiye ulaşılabilirlik, işyerinde güven ortamı oluşturarak personel yetkilendirmeye katılımı, çalışanların aktarılan bilgiyle orantılı olarak üstlenecekleri sorumluluğu ve gerek somut materyal gerekse soyut fikirler düzeyinde yenilik üretimini arttıracaktır. Bu bağ rolü, çalışanların daha etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmelerine ve ait olunan kurumsal yapıyı kontrol ederek hızlı ve isabetli kararlar verebilmelerine olanak tanımaktadır.

Personel yetkilendirme ölçütlerinin ortak paydası, iş dünyasına ilişkin amaç ve hedeflerini belirlemiş, sorun çözme konusunda alternatifler geliştirebilme becerisi edinmiş ve işine ilişkin yenilik önerileri sunan çalışanların ortaya çıkmasını sağlamaktır. Personel yetkilendirme ile, iş tatmini gün geçtikçe artan ve sorunlar karşısında başarıma isteği yüksek olan çalışanlar organizasyonlarda aktif hale gelmekte ve örgütsel verimlilik hızla yükselmektedir.

3. Personel Yetkilendirme Uygulamalarının Kurumsal Verimliliğe ve Kurum İçi İletişime Etkileri

Organizasyonun işleyiş sürecini içeriden değiştirme yönünde atılmış en önemli adım olan personel yetkilendirme yaklaşımında, yetkilendirme uygulamalarının verimliliği artırıcı yönde sonuçlar doğurması gerektiği sıklıkla vurgulanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin bu noktayı gözden kaçırmaları, yetki parçalanması ve örgüt ikliminin

bozulmasına neden olacak eylemlerin ortaya çıkması gibi sonuçlar doğurmaktadır. Verimliliği artıracak talep ve önerilerin, birim/kısım yöneticileri tarafından üst düzey yöneticilere iletilmesini takiben, (i) organizasyonda personel yetkilendirme yapılabilecek iş süreçleri dikkatle incelenmeli, (ii) çalışanların iş süreci üzerinde bilgi sahibi olmalarının ve iş sürecini kontrol edebilmelerinin onlara ne gibi avantajlar sağlayacağı belirlenmeli, (iii) buna karşın, personel yetkilendirmenin kurum kültürü ve 'katılımcı organizasyon atmosferi' ile desteklenmediği takdirde hangi olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı öngörülmeye çalışılmalıdır. "Örgüt içinde insana (çalışanlara) verilen değer artırılmalıdır... Çalışanlar, örgütlerin işlevlerini daha etkin ve verimli hale getirmek için, iş fonksiyonlarının planlanmasına ve kontrolüne katılmak durumundadırlar" (Göksel, 2003, 10).

Personel yetkilendirme (*empowerment*), kademe kademe ve aşağıdan yukarı doğru azalan bir iş sürecine dahil olma prensibi doğrultusunda uygulanmalıdır. Çağdaş işyeri, kararlar verebilen, sorunlara yönelik çözümler üretebilen ve sonuçlardan sorumluluk duyan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Yetkilendirmenin yapıldığı işyerlerinde şu ortak özellikler mevcuttur:

- İşin içeriğini geliştirmek,
- İşin yapılışını oluşturan beceri ve görevleri genişletmek,
- Yeniliği özgür kılmak,
- İşe ilişkin kararlar hakkında yüksek kontrol süreçleri geliştirmek,
- Bir görevin sadece bir parçasını değil, bütünü tamamlamak,
- Müşteri memnuniyeti sağlamak,
- Pazardaki koşulları tanımak (Scott, 1991).

Alt kademede çalışan ve 'yaptığı işe ilişkin sorumluluğu çok, karar verme yetkisi az olan' personele, kurumun genel stratejisi doğrultusunda başarıya ulaşmanın, başta kendisi olmak üzere tüm ekip arkadaşlarının da dahil olduğu bir karar verme sürecinin

uygulanması halinde mümkün olduğu hatırlatılmalıdır. Yetkilendirme sürecinin uygulamaya dönük içeriği, birlikte çalışma, paylaşma ve dayanışma yoluyla çalışanlar arasında kurumsal gücün somutlaşmasına ve geliştirilmesine yol açmaktadır. Yöneticilerin çalıştırdıkları personele, işin gereklerini yerine getirebilecekleri konusunda güven duymaları ve bu duygularını desteleyecek sözlü ifadeler ve eylemler sergilemeleri, personel yetkilendirme uygulamasının temel basamağıdır. Güven duygusunun oluşmasında güçlü bir görevlendirme, kesinleşmiş bir görev tanımı, yoğun bir eğitim ve etkili bir ödüllendirme politikası önemli rol oynayacaktır (Çınar, 2004). Yöneticilerin astlarına güven duyduklarını hissettirmeleri ve astların da yöneticilerinin kendileri hakkında duydukları güveni boşa çıkarmayacak eylemler sergilemeleri, örgüt ikliminin personel yetkilendirmeye dayalı olarak, olumlu yönde gelişimini sağlayacaktır.

Personel yetkilendirme (*empowerment*) uygulamalarında dikkat edilmesi gereken hususlar;

- Müşteri taleplerini karşılamak için çalışanların müşteriye odaklanması,
- Kişisel sorumlulukların ve yapabilirliklerin belirlenmesi,
- Çok kanallı ve katılımcı enformasyon ağlarının kurulması,
- Kurum misyonu doğrultusunda risklerin karşılanmasına ve müşteri ilişkileri yönetiminin işlemlerine yönelik maliyetlerin hesaplanması şeklinde sıralanabilir (Çınar, 2004).

Uygulama sırasında karşı karşıya kalınacak sorunların temelinde bu noktaların bir ya da birkaçına yeterince önem verilmemesi yatmaktadır. Klasik (hijerarşik-bürokratik) örgütlenme modelinde çalışanların, müşterilerin (hedef kitlenin) taleplerinden çok yöneticilerin/üstlerin beklentilerine odaklanmaları; olaylar karşısında sorumluluk talebinde bulunmayıp, yapabileceklerini dahi yapmamaları; tek kanallı ve standartlaştırılmış bir

enformasyon ağının neden olduğu yavaş tepki verme sürecinden şikayet etmemeleri ve gerek karın gerekse sosyal faydanın azamileşmesi için gereken maliyet artışlarından kaçınmaları; personel yetkilendirme uygulamalarının kurum açısından zorunluluk haline geldiğinin temel göstergesidir. Bu bağlamda personel yetkilendirme (*empowerment*) tek başına işleyen bir süreçten çok, kurumsal örgütlenmedeki değişimin de önemli bir parçası haline gelmektedir.

Personel yetkilendirme uygulamaları, örgüt için hedeflenen yeni misyonun ve ortaya çıkması istenilen örgüt ikliminin oluşumunu sağlayacak yeni değer ve davranışlar setinin belirlenip, bunların mevcut kurumsal yapıyla karşılaştırıldığı ve farklılıkların değişim alanları olarak ortaya konulduğu bir sürece eşlik ettiği takdirde anlam kazanacaktır. Personel yetkilendirmenin ortaya çıkardığı liderliğin yerine takım, tartışma ve şikayetin yerine değerlendirme ve uygulama, tek kanallılığın yerine ağdaşlık (*netizen*) ve ayrıklığın yerine katılımcılık esaslı yeni örgütlenme yaklaşımı, değişime karşı oluşacak direnci azaltarak, kurum içinde yeni durumun kabullenilmesini kuvvetlendirecektir. Personel yetkilendirmenin kurum için paylaşılan ortak bir değer haline gelmesiyle birlikte, kurumsal yapılanmanın esnekleşmesi hem yönetim kadrosu hem de çalışanlar bakımından daha kolay benimsenebilir hale gelecektir.

Personel yetkilendirmesi tamamen ya da kısmen gerçekleştirilmiş kurumlarda işin yapılma biçimi ve iş için gerekli örgütlenme tarzı, klasik kurumsal örgütlenmelerden tümüyle farklıdır. Personel yetkilendirme uygulamaları sadece işin daha hızlı yapılması için yetki paylaşımı olarak anlamlandırılmamalı; çalışanların tutum ve algılayışlarındaki farklılaşmadan başlayıp, davranışlarına ve örgüt içi iletişimlerine değin uzanan bütünleşik bir değişimi ifade etmelidir. Yetkilendirmeyi başlatan aktör lider olmasına karşın, yetkilendirmenin sınırlarını çizen aktör verimliliğe dayalı

çalışma koşulları ve rekabettir. Çalışanlarını motive eden, işle ilgili önerilere açık olan ve hata yapma korkusunu ortadan kaldıran lider ve üst yönetim, personel yetkilendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyecektir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, 30-32). Personelin yeni koşullar nedeniyle hata yapma olasılığı artmış olmasına karşın, lider, yetkilendirilmiş çalışanların hatalardan gerekli sonuçlar çıkarmalarını (*learning by make a mistake*) ve kurumsal değişimi daha ileri noktalara taşımalarını sağlamalıdır. Liderliğin en önemli özelliklerinden birisi olarak sunulan performans standartlarını belirleme, yetkilendirme sürecinde liderin rolünü doğrudan ortaya koymakta; kimin, ne zaman ve nereye kadar yetkili olacağına karar vermede lider tercihlerinin isabetliliği (ya da isabetsizliği), gerek günlük faaliyetlerin yürütülmesinde gerekse krizlere karşı tepki vermede açığa çıkmaktadır. Lider ve üst yönetim, personel yetkilendirme sürecini işletmekle sorumluluktan kurtulmamakta; aksine tutum ve davranışları kurumsal düzeyde örnek alınan karakterler olduklarından yetkilendirme uygulamalarının başlamasıyla birlikte çalışanları için rol modeli olmaktadır (Kadioğlu, 2004). Lider, personel yetkilendirmede, içinde yer aldığı organizasyonun üyeleri tarafından bireysel performansı ve davranış kalıpları yakından takip edilen karakterdir.

Personel yetkilendirme süreci temelde çalışanları hedef almakla birlikte, liderin ve kurumsal üst yönetimin plan ve programlarını uygulamada aracılık eden ve organizasyonun omurgasını oluşturan alt kademe yöneticilerin de yetkilendirilmesi değişim sürecinin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Kurumsal olarak yetkilendirme hızı, alt kademe yöneticilerin istekleri ile doğru orantılıdır. Alt kademe yöneticilerin, personelin kendilerinden izin almaksızın süreci değiştirebilmeleri konusunda yeterince bilgilendirilmemeleri kurum içi çatışmalara ve gereksiz yere ortaya çıkan aşırı rekabet duygusuna neden olacaktır. Özellikle yükselen piyasalarda (*emerging markets*) faaliyet gösteren

şirketlerin alt kademe yöneticileri, yetkilendirme sürecini kendi yetkilerinin ellerinden alınması olarak algılayabilmekte; ayrıca yanlış algılamalarını özgüven eksikliğinden kaynaklanan dar bir eylemlilikle de bütünleştirerek yetkilendirme uygulamalarını baltalamaya çalışabilmektedirler. Alt kademe yöneticiler çalıştıkları kurumun yetkilendirme politikası hakkında bilgilendirildikleri takdirde, yaşanan değişimi kabullenmeleri kolaylaşacak ve kendilerine bağlı olarak çalışanları da daha etkili bir biçimde ikna edebileceklerdir.

Günümüzde yükselen bir piyasada kurumsal gelişimin başarısındaki sürdürülebilirlik, kurum içi halkla ilişkiler kanallarının işler tutulmasıyla mümkündür. Kurum içi halkla ilişkiler, özetle, sorunun tespiti, sorunu çözümlenecek tekniklerin arayışına girilmesi, uygulanacak yöntemin tercihi, uygulama deneyimi ve elde edilen sonuçların tartışılması aşamalarında bireyin en önemli kaynak olarak görüldüğü bir iletişim sistemi olup; amaç organizasyonun tüm insani değerlerinden faydalanabilmektir. Halkla ilişkiler yönetimin bir parçası olup; işletme yönetimleri çevreleriyle uyumlu ve olumlu ilişkiler kurabilmek için kendi içlerinde bir halkla ilişkiler politikası ve bu doğrultuda bir halkla ilişkiler planlaması oluşturmak zorundadır. “Bu politika, işletmenin, amaç, etkinlik, işlev ve davranışlarının çevreye tanıtılması ve çevrenin işletme üzerindeki etkilerini yakından izleme şeklinde belirir” (Sabuncuoğlu, 1998, 95). Bu bağlamda, kurumsal etkinliği ürün kalitesini artırırken maliyetleri azaltabilme becerisi olarak tanımlayan organizasyonların aksine, personel yetkilendirmenin yapıldığı organizasyonlarda çalışanların yeniliğe yatkınlığı ve katkısı verimliliğin temelini oluşturmaktadır. W. Quirke'nin 1995 yılında yayımlanan '*Internal Communication*' [İçsel İletişim] başlıklı çalışması, kurum içi iletişimin düzeyi ile kurumun gelişmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi doğrudan açığa çıkarmaktadır. Kuruluş aşamasında az sayıda çalışanı gayri resmi düzeyi yüksek bir yapı içerisinde birbirine bağlayan iletişim

kanalları, büyüme aşamasında yerini işlevsel ve resmi bir iletişim tarzına bırakmaktadır. Büyüme, iletişim kanallarını hiyerarşik bir yapının parçası haline getirmekte; üst yönetim kurumun tümüne değil, ilgili birimlere yönelik mesaj alış-verişine girmektedir. Kalite politikası ile bütünleşmiş gelişim aşamasında ise organizasyon yönetimi, iletişimi bir düzene sokarak tüm çalışanların her türlü mesaj kanalını kullanmasını sağlamayı hedeflemektedir. Bu noktada ortaya çıkabilecek sorunların başında ise iletişim kanallarının çokluğu nedeniyle mesajlar içinde boğulma ve geribildirim zayıflaması gelmektedir. Quirke'nin çalışması (1995, 71-94), çalışanların desteğinin ancak daha fazla etkileşim sağlayacak eğitim, mesleki forum ve grup panelleriyle mümkün olacağını vurgulamaktadır. Kurum içi halkla ilişkilerin yönetsel düzeydeki bir parçası olarak tanımlayabileceğimiz personel yetkilendirme uygulamalarında ise iletişim, personelin yeni stratejileri belirleme sürecine katıldığı, stratejiyi sahiplenmesini sağlayacak katkıyı yaptığı ve yeni stratejiden kaynaklanacak sorunları çözmede yetkilerini kullandığı bir içeriğe sahip olmalıdır.

Personel yetkilendirmenin uygulamadaki en önemli faydası, kurumu öğrenen bir organizasyona dönüştürmesidir (Demir, 2006, 43). Yetki devrinin gerçekleştirilmesi, hedef kitlenin taleplerine cevap vermede hızlanmaya, sorumluluğun artmasından kaynaklanan beceri gelişimine ve sorun-risk-kriz yönetimi gibi uygulamalara gerek duyulmadan önlem alma inisiyatifine kaynaklık etmektedir. Personel yetkilendirmenin uygulanmasıyla birlikte, bütün çalışanların performans standartlarının sürekli gelişim göstermesine ve faaliyetler üzerinde etkin olmalarına dayanan yeni bir yönetim anlayışının kurumsal düzeyde hâkim olacağı açıktır.

Sonuç

Personel yetkilendirme yaklaşımı, günümüz iş dünyasında, en küçük çaptaki işletmelerden dünya ölçeğinde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlere kadar farklı

kurumlarda uygulanmakta ve organizasyonun verimliliği üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Personel yetkilendirme, çalışanların tercihlerinin somut kararlara dönüşmesi ile bireylerin zihinlerinde örgüt kültürünün yerleşmesine destek sağlamak ve bilginin paylaşılması yoluyla çalışanların sorumluluklarını artırarak kurumsal verimliliğin gelişimine kaynak olmaktadır. Çalışanların problemleri, çözümleri ve fırsatları yerinde görüp harekete geçmeleri nedeniyle personel yetkilendirme uygulamaları kurum olarak hızlı hareket edilmesini sağlamaktadır. Ancak yetkilendirme uygulamalarının gereğinden hızlı gerçekleştirilmesi halinde ise, hem çalışanlar arası yetkilendirmede dengesizlikler oluşmakta hem de uzun vadeli süreçte hiçbir değişimin yaşanmamasına neden olmaktadır (Doğan, 2003, 85-86).

Personel yetkilendirme yaklaşımının (empowerment), çok disiplinli (multidiscipliner) içeriği, bir olay ya da olgudan çok bir sürece işaret etmekte olup; organizasyon düzeyinde katılımcılığın temel kriterlerinin belirlenmesine önemli katkı sağlamaktadır. Kurum içi iletişim sürecinde belirlenen personel yetkilendirmenin temel kriterlerinin olumlu sonuçları şu şekilde sıralanabilecektir (Chamberlin, 1997, 44-46):

- Yetkilendirme sonucu açığa çıkan karar verme gücünün personelin psikolojisi üzerinde olumlu etkisi vardır.
- Enformasyona ve karar verme kaynaklarına erişim, olası sonuçların ağırlığı konusunda fikir yürütülmesini yaygınlaştırır ve kolaylaştırır.
- Tercih yapılabilecek alternatif aralığı genişlemektedir.
- İddialılık, çalışanın isteklerine ulaşmasında motivasyon sağlamaktadır.
- Olayları farklı açıdan görebilmek, farklılık oluşturmayı kolaylaştırmaktadır.

- Tepki verilmesinin öğrenilmesiyle birlikte, yetkilendirmenin sınırları da açığa çıkmaktadır.
- Grup aidiyeti, bireysel hakların ötesinde, sosyal hak ve ödevlerin de olduğunun anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.
- Yetkilendirme, çalışanların yetenek ve eylem kapasiteleri hakkındaki algılamayı da değiştirmektedir.
- Değişimde sürekliliği ve krizler karşısında ayakta kalabilmeyi sağlamaktadır.

Rekabetin hedef kitleyi anlamayı ve anlamak için de karşılıklı iletişime girmeyi zorunlu kıldığı iş dünyasında, personel yetkilendirme yaklaşımının benimsenmesi ve iletişim dinamiklerini harekete geçirmesi, yeni sorun çözme tekniklerini açığa çıkaracaktır (Gandz, 1990, 74-79). Yetkilendirme kriterleri, çalışanları kurum içi halkla ilişkiler konusunda eyleyenlerden çok, eyleyen konumuna taşımaktadır.

Personel yetkilendirme uygulamaları, çalışanların, zihinsel ve duygusal olarak güçlendirilmesini, karar verme süreçleri üzerinde etkili olmalarını, bilgilerini becerileriyle bütünleştirerek kullanmalarına imkan tanınmasını, yürüttükleri işler için sorumluluk üstlenmelerinin teşvik edilmesini ve gerçekleştirdiklerini başta kendileri olmak üzere bütün bir kurum için anlamlı hale getirmelerini ifade etmektedir. Değişen piyasa koşullarında organizasyonun hedef kitlesinin taleplerine en kısa sürede cevap verilebilmesi için karar verme mekanizmalarına çalışanların da dahil edilmesi, fiyat dışındaki rekabet unsurlarını kullanan kurumların en önemli avantajıdır. Çalışanların verimliliğinin ve yapılan işin kalitesinin artırılmasının, ancak personel tatmini sağlanmış, her kademesinde başarıma isteğinin yüksek olduğu ve yeniliklerin kolaylıkla benimsendiği bir kurum kültürüyle mümkün olacağı gözden kaçırılmamalıdır.

Kaynakça

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Chamberlin, J. (1997). "A Working Definition of Empowerment". *Psychiatric Rehabilitation Journal*. Vol. 20 Number 4, 43-46.
- Çınar, F. (2004). "Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)". Erişim: 07 Haziran 2006, http://www.koniks.com/topic.asp?TO PIC_ID=764.
- Demir, Y. (2006). "Personel Güçlendirme (Empowerment)". *Karınca Dergisi*, Yıl: 71 Sayı: 833, 40-45.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme: Empowerment*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gandz, J. (1990). "The Employee Empowerment Era". *Business Quarterly*, Vol. LV No: 2, 74-79.
- Göksel, A. (2003). "Personel Güçlendirme". B. Bumin (Ed.). *Çağdaş İşletme Teknikleri*. (s. 3-16). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kadioğlu, D.Y. (2004). "Kendi Kendini Yöneten Çalışanlar ve Güçlü Şirketler İçin: Yetkilendirin!", Erişim: 11 Ağustos 2006, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=3607>.
- Karlöf, B. (1996). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*. (Z. Gülmez ve E. Kütevin, Çev.) İstanbul: İnkılap Kitabevi. (1993).
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)". *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 30 Sayı: 4, 75-86.
- Quirke, B. (1995). "Internal Communication". N. Hart (Ed.). *Strategic Public Relations*. (p. 71-94). New York: Macmillan Business Press.
- Pira, A.G. ve Baytekin, E.P. (2007). *Halkla İlişkiler: Neyi, Nasıl Yapmalı*, İstanbul: Dönence.
- Sabuncuoğlu, Z. (1998). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Scott, C.D. (1991). *Empowerment: A Practical Guide for Success*. Menlo Park: Crisp Pub.
- Theaker, A. (2006). *Halkla İlişkilerin El Kitabı*. (M. Yaz, Çev.) İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Wilmsen, C., Elmendorf, W., Fisher, L., Ross, J. Sarathy, B. and Wells, G. (2008). "Participation, Relationships and Empowerment". C. Wilmsen, et al. (Eds.) *Partnerships for Empowerment*. (p. 259-284). London: Earthscan.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). "Personeli Güçlendirme – Empowerment", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5 Sayı:1, 131-142.