

GİRİŞ

Özellikle 80'li yıllardan itibaren kürselleşme ve teknolojinin etkisiyle ortaya çıkan ve kabul gören çağdaş yönetim modellerinin hemen hepsinin özünde insana verilen önem yatmaktadır. Bunun nedeni örgütlerin yaşadıkları dinamik çevrede varlıklarını devam ettirebilmek, faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmek ve en önemlisi rekabet edebilmek için maddi kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak olanın insan olmasındandır. Bu da örgütte insan ilişkilerinin yada insan kaynakları politikalarının hassasiyetini artırmıştır.

İnsan ilişkilerinin her düzeyde ve yoğun bir şekilde yaşandığı işletme örgütünde, bu ilişkilerin temel yapı taşı olan güven, son yıllarda bir çok araştırma ve çalışmalara konu olmaktadır.

Artık çalışanları örgüte bağlayıcı tek etken ücret değildir. Çoğu zaman ücret önemli bir etken olmak koşuluyla artık insanlar çalıştıkları yerin çalışılacak ve yaşanacak bir yer olmasını, yaptıkları işin kendilerini tatmin etmesini istemektedirler. Güven insanı motive eden en önemli güçtür. Güven insanların karşılıklı çıkarları doğrultusunda gelişen karşılıklı bir ilişkidir. Kendi başarısının yanında çalışanların başarısına bağlı olduğunun farkında olan başarılı yöneticiler de çalışanlarının daha etkin ve verimli olmaları için örgütte insanları kolayca motive edip başarısını artıran güven ortamını tesis etmek için büyük gayret göstermektedirler.

Örgütteki güven iklimi sayesinde etkinlik ve verimlilik artacağından işletme içindeki iş görme maliyetleri azalır, insanlar grup şeklinde hareket ettiklerinden işbölümü, işbirliği ve uzmanlaşma artar, insanlar sosyal bir ortamda kendilerini kolayca ifade edebilirler ve böylelikle yaratıcı fikirler kolayca ortaya çıkar ve destek bulur. Çalışanlar örgütün ve yöneticilerin otoritesini kabul ederler ve yöneticiler de yetki devriyle buna karşılık vererek çalışanlarının bilgi, görgü, beceri ve tecrübe yönünden gelişmelerini sağlarlar.

Güven örgüt kültürünün en önemli ögesi kılınmalıdır. Ancak bu kolay olmamakla birlikte uzun bir zaman alan ve sabır gerektiren bir iştir. Ayrıca güven bir kez tesis edildiği zamanda üzerinde önemle durulması ve taahhülle beslenmesi gereken bir ilişkidir.

Örgütte güven ortamını destekleyen unsurlardan birisi de yetki devridir. İş yükleri ve yaşam alanları artan işletmelerde yöneticilerin görevleri de artmıştır. Yöneticilerin görevlerini yerine getirmeleri için ne zamanları ne de güçleri vardır. Bundan dolayı yöneticiler yetkileri çerçevesindeki bir takım görevleri astlarına devretmelidir. Yetki devri yönetimin işlerinin çalışanlar yardımıyla yerine getirilmesi sağlayan bir yönetim aracıdır.

Yetki devri sayesinde yöneticiler iş yüklerinden kurtulup stratejik planlar hazırlama, performans değerlendirme, politikalar oluşturma gibi üst yönetime özgü ve işletmenin başarısında kilit faktör arzeden işlere daha fazla zaman ayırabilirken; astlar da devraldıkları yetkilerle bilgi ve tecrübe yönünden kendilerini geliştirirler ve kariyer gelişimi yönünden kendi yollarını seçerler.

Yetki devri zor bir süreçtir ve planlama gerektirir. Plansız yetki devri günü kurtarmaktan öte gitmez. Bundan dolayı başarılı bir yetki devrinin nasıl gerçekleştirilebileceği ve bunun koşulları ortaya konmalıdır. Tüm örgütü içine alan bir yetki devri uygulaması için yöneticiler ve astlar planlı bir şekilde birlikte hareket etmelidirler.

Yetki devri örgüte katkıları çok olan bir araç olmasına rağmen uygulamada çeşitli nedenlerle çok sık başvurulmamaktadır. Bunun bir çok nedeni olmakla birlikte, yetki devrinin üstünlüklerini görmezden gelen yöneticiler bunu işlerini kaybederek öderken, benzer şekilde örgütler de rekabet etme özelliklerini yitirip pazarını kaybederek ödeyebilir. Aynı şekilde güven ilişkilerinin hakim olmadığı bir örgüt, birbirini anlamayan, birlikte hareket etmeyen ve kişisel çıkarları ön planda tutan insanların oluşturduğu iki yüzlü ilişkiler yumağı olmaktan öte gitmeyecektir. Bundan dolayı örgütler insan kaynaklarının motivasyonunu her zaman öne alan uygulama ve araçlara başvurmalıdırlar.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK AÇIDAN YETKİ DEVRİ

I. YETKİ KAVRAMI

Yetki devrinin temeli olan yetki, bilimsel yönetimden bu yana üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konuların başındadır. Yetki konusu incelenirken kavramın tanımından yola çıkılarak sırasıyla kaynağı, oluşturduğu ilişkiler, kavramın ilişkili olduğu güç, otorite, kuvvet ve etkileme kavramlarıyla olan ilişkisi ve son olarak kavramın ikiz kardeşi olarak söz edilen sorumluluk kavramıyla olan ilişkisi ele alınacaktır.

A) YETKİNİN ANLAM VE TANIMI

Yetki yönetim konusunun en önemli kavramlarından biridir. “Biçimsel örgütlerin temel taşları olarak yetki ve yetki devri göze çarpar. Biçimsel örgütler gerekli birimleri çalışmaları ile tamam olmazlar Yani örgütlerin yapışkanı diye adlandırılan yetkinin olması gerekir” (Özalp,1984:1). “Örgüt şemaları, işletmedeki yetki, sorumluluk ve görevlerin belirlenmesinde yararlıdır. İşletmeyi bir arada tutan birleştirici etken yetkidir” (Elbek,1997:24).

Yetki yönetim faaliyetlerinin temelini teşkil eder. Yönetim çalışanlararası işbirliği sağlama ve onları örgüt için önemli olan saptanmış amaçlara ulaşmaları için iş ve çabalarının toplamını ifade eder. Bunu sağlamak için önce planlama sonra örgütleme gereklidir. Ancak “örgütleme, gerekli örgütsel birimlerin belirlenmesi, uygun fiziksel elemanların temin edilmesi ve her bölüme yetenekli personelin tayin edilmesi ile tamamlanmış olmaz. Bütün personelin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, bu örgütsel birimlerin yatay ve dikey bir biçimde birbirine bağlanması gerekir. Dikey yetkiler

ast-üst ilişkilerini, yatay yetki ise aynı düzeydeki yöneticilerin birbiriyle olan ilişkileri ifade eder” (Ertürk,1998:104).

“Yetki kavramı, örgütün amaçlarını nasıl başaracağı konusuna ışık tutan ve örgütsel davranışı anlamamıza yardımcı olan bir araçtır” (Erdost, 1996:333). Bu kavram bir kişi yada makama ilişkin olarak sosyal bir sistem içindeki yasal gücü anlamak için kullanılır. Bu doğrultuda yöneticiye veya yetkiliye görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkı tanır. “Yetkili tarafından kullanılan yetki, sadece uysallık gösterip boyun eğme beklentisine dayanmaz. Bundan başka ödüllendirme ve cezalandırma gücünü de içerir” (Aslan,2001:25).

Görüldüğü üzere yetki bir örgüt içinde yönetsel makamlara verilmiş bir özelliktir, bir haktır. Yetki karar verme ve uygulama hakkıdır. Yetki verildiği anda emir verme ve diğer kişilerin davranışlarını yönlendirmesidir.

Yetkinin üç temel özelliği vardır (Elif 1987:211):İlk olarak; yetki bir haktır ve bu hak kişiye örgüt tarafından verilir.Yetkinin kullanılması karar vermeyi ve görevleri başarmayı içerir. Son olarak; Yetki örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için kullanılır.

B)YETKİNİN KAYNAĞI

Yetki konusuna değindikten sonra yetkinin kaynağına kısaca bakacak olursak farklı yaklaşımları görürüz. Bu yaklaşımların nedeni örgütün değişik görüntülerinin dikkate alınmasıdır (Özalp,1984:4). Bu görüşler yetkinin nasıl doğduğu sorusuna cevap ararken farklı kaynakları ortaya koymaktadır. Bunlar biçimsel yetki teorisi, kabul teorisi ve bilgisel yetki teorisidir.

1. Biçimsel Yetki Teorisi

“Biçimsel yetki, kanun ve yönetmeliklerden kaynaklanan yetkidir. Genellikle örgütün en üst kademesinden başlar, alt kademeye doğru azalarak devam eder. Biçimsel örgütlerde olduğu gibi yetkinin kaynağı üst kademededir. Bu kademeler işletmeyi yönetme ve amaçlarının uygun olup olmadığını denetleme hakkına sahiptir. Bir örgüt yapısında yer alan ortaklar yetkilerinin yönetim kuruluna devrederler.Yönetim kurulundan sonra genel müdürden

başlayan en alt kademe kadar yetkinin varlığı azalarak devam eder (Ertürk, 1998:105). Bunu bir örnekle açıklayacak olursak; “ustabaşı departman yöneticisinden, departman yöneticisi genel müdür yardımcısından, genel müdür yardımcısı genel müdürden, genel müdür yönetim kurulundan yetki almaktadır. Yönetim kurulu işletme sahipleri veya hissedarlardan yetki almaktadır.

Klasik yönetimin önemli isimlerinden biri olan Henri Fayol yetkiyi “emir verme ve itaat sağlama gücü olarak tanımlamıştır. Şu hale göre yetki kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu hak kişiye o mevkii işgal ettiği için verilmiştir. Hak o mevkie bağlıdır. O mevkii kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır. Bu anlamda yetki formel yetkidir”(Koçel, 1993:315; Scanland ve Keys,1979:42).

Weber yetki konusunda sistematik bir yaklaşımda bulunmuştur ve üstün bir koordinasyon sistemi üzerinde duran Weber, yetkiyi belirli emirlerin (bütün emirlerin)bir kaynaktan verilmesinden sonra bir grup veya birey tarafından itaat edilmesinin sağlanması olarak tanımlamıştır (Özalp, 1984:4). Max Weber’e göre yetkiden söz edebilmemiz için , astlar üstlerinin emirlerine istekli ve şartsız olarak uymalıdır. Weber yetkiyi meşrulukla özdeşleştirir. Ona göre insanlar, yetkisinin meşru olmadığını düşündükleri kişilere itaat etmezler.

“Weber yetki(otorite) yaklaşımını üç kategoriye ayırır”(Türkmen, 1996:72; Sennett,1992:27):

- İlki, çok eski geleneklere ve örgütselleşmiş inanca dayalı olan geleneksel yetkidir. Dinsel inançların, yasaların yada toplumsal mitlerin yetkisi bu kategoriye oluşturur.
- İkincisi yasal- ussal yetkidir. Bu yetki, kuraların yasallığına ve bu kurallara göre yönetimi elinde tutanların emir verme hakkına inanmaya dayanır. Burada yetkinin anlamı bir lider yada patronun ne yaptığına bağlıdır. Dahası, bu yetkinin gerçekleri açıklanabilir ve iktidar makamını elinde tutan herkes için bu gerçekler geçerlidir. Yasal- ussal bir sistemde bir görevin gerektirdiği niteliklere sahip herkesin bu göreve gelme hakkı vardır.
- Üçüncü ise karizmatik yetkidir. Bu otorite bir müritler topluluğunun bir bireyin kutsallığına ya da kahramanca gücüne ya da yarattığı düzene olağandışı biçimde kendilerini adayışlarına dayalıdır.

2. Kabul Teorisi

“Biçimsel yetki teorisinin çok mantıklı görünen ve yetkinin kaynağının örgütün en üst kademesinden geldiği şeklinde yaklaşımına karşıt bir görüştür” (Ertürk, Mümin; s:105). Kabul teorisi yetkinin daha önce ileri sürüldüğü gibi yukarıdan aşağıya doğru bir sistem olmadığını ve yetkinin astların kabulüne bağlı olduğu temeline dayanmaktadır.

Kabul teorisine ilk önemli yaklaşım yönetim teorisi alanında çalışan ve örgütü davranışsal açıdan ele alan Chester Bernard tarafından bulunmuştur. Chester “Bernard’a göre bir kimsenin yetkiye sahip olması, üst yönetimin o kimseye belirli hakları vermesiyle değil, o kişinin astlarının, verilen emirlere uyup uymamalarıyla belirlenir. Haberleşme ile yetkiyi ilişkilendiren bu görüşe göre, bir yönetici ancak, astları kendisinin verdiği emirleri (mesajları) kabul edip yapıyorsa yetki sahibidir. Yöneticiye üst kademe tarafından hak verilmiş bile olsa, bunun uygulamaya konabilmesi astların kabulüne bağlıdır” (Koçel, 1993:315 ;Haiman, Scott ve Connor, 1978:143). Diğer bir deyişle bir kimsenin yetkili olabilmesi sadece biçimsel örgütte olduğu gibi sadece kendisine yetki verilmesine bağlı değildir. Aynı zamanda astın veya ast gruplarının verilen emri kabul etmelerine bağlıdır (Özalp, İnan;s:9).

Chester Bernard bireyin yetkiye uyma davranışını şu biçimde açıklamıştır. “Birey dört durumda aynı anda yerine getirdiği taktirde üst’ü yetkili olarak kabul eder” (Üçok, 1993:99; Barnard, Chester, The Function of The Executive,30.yıl basımı ,1968.).

- Haberi algılayıp anlayabilirse,
- Karar anında haberin örgütün amaçlarına ters düşmeyeceğine inanırsa,
- Kendi karar anında haberi kendi çıkarlarına tam uygun olduğuna inanırsa, Bernard’a göre eğer ona uyulmuyorsa yetki yoktur,
- Kafaca ve fizikçe ona uyabilirse.

“Burada yetkinin iki görünüşü ortaya çıkmaktadır. Birincisi subjektif ve bireysel yönüdür. Haberleşmenin bir yetki faaliyeti olarak kabul edilmesi, ikincisi haberleşmenin objektif yönü, yetki ile özelliği, diğer bir ifade ile haberleşme sistemi”(Özalp, 1984:11;Bernard, 1964:165).

Kabul teorisinde diğer bir önemli isim Robert Tannenbaum' dur. Tannenbaum astların yetkiyi kabul etmelerinin nedenlerini şöyle sıralamaktadır. (Özalp, 1984:13; Tannenbaum ,1970:133-134)

- Birey bir yetki uygulamasını kabul etmekle bir girişimin iyi olduğuna inandığı amacının gerçekleşmesine yardımcı olabilmektedir,
- Uygulanan yetkiyi kabul etmekle bir kimse iş arkadaşlarının onayını alabilir,
- Uygulanan yetkiyi kabul etmekle bir kimse üstü tarafından ödüllendirilebilir,
- Uygulanan yetkiyi kabul etmekle bir kimse ahlak standartlarına uygun hareket etmiş olabilir,
- Uygulanan yetkiyi kabul etmekle bir kişi, sorumluluk kabul etmek zorunluluğundan sıyrılabilir,
- Son olarak bir kişinin yetki alanında çalışmayı kabul etmesi üstlerinin liderlik niteliklerini beğendiğini gösterebilir.

3. Bilgisel Yetki Teorisi

Bilgisel yetki teorisi kabul teorisine benzerliği ile dikkat çekmektedir. “Bir kimsenin yetkisinin kabul edilmesi, bir bakıma o kimsenin becerisinin ve teknik bilgisinin kabul edilmesi demektir. Herhangi bir konuda uzmanlaşmış olan kişiye, o konuda yetkili olduğu söylenir. Kişiler çeşitli konularda çalışarak uzmanlaştıkları için kendi konularında yetkili olurlar” (Ertürk, 1998:105).

Bilgisel yetki diğer bir deyişle bir konuyla ilgili teknik yetki mevkiye bağılı olmayıp kişiye bağılı bir yetkidir. Bu yetki kişinin yeteneğine ve yeterliliğine bağılı olduğundan devredilemez ve kişiyle birlikte sürer. Bilgisel yetki biçimsel olmayan örgütün bir görüntüsüdür. Bu yetki hiyerarşik kademelere bağılı değildir. Akıl, zeka, tecrübe, öğrenme arzusu gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir. Normal şartlar altında bilgisel yetki uygun düştüğü pozisyonda yerini bulmalıdır (Özalp,1984:15).

C) YETKİNİN OLUŞTURDUĞU İLİŞKİLER

Örgütleri oluşturan insan unsurun etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılmasında başarılabak en önemli hususlardan biri kimin, kiminle, nerede ve nasıl çalışacağını belirlemektir. Yönetim ve yürütme faaliyetlerinin birbirine benzeyenleri gruplandırarak bu

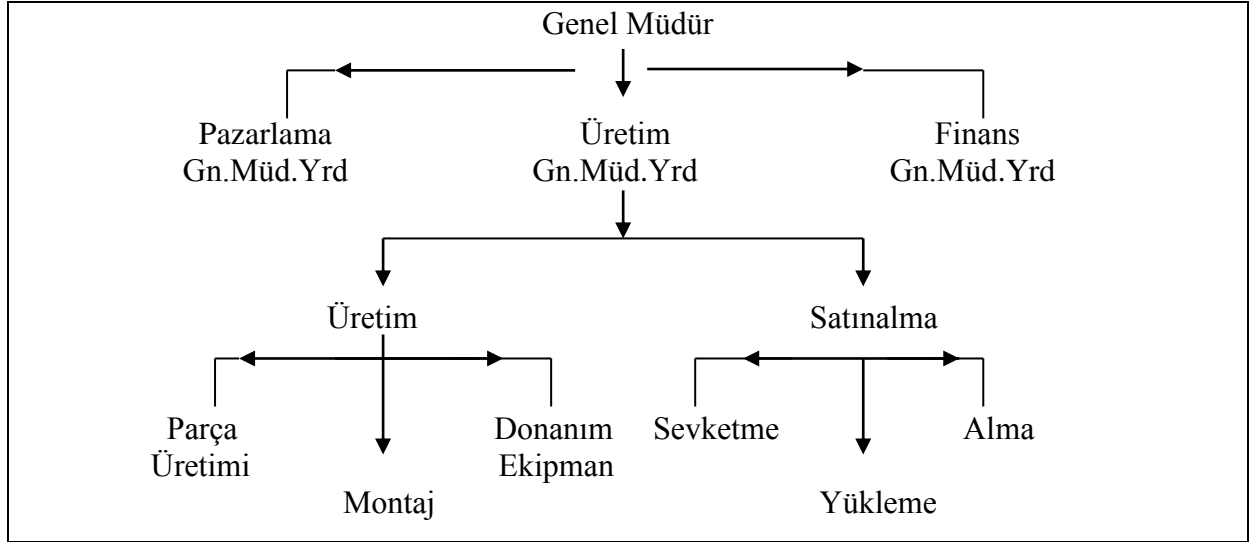
işleri görecek belirli kimseleri tayin etmeli ve kişiler arasında örgütün amacına ulaşmak için uyum temin edilmelidir. Örgütte kişiler arası görev ve sorumlulukların dağıtılması ahenkli iş görme çabalarının başında gelmektedir. Bu nedenle yetki ilişkileri örgütteki görevlere göre çeşitlendirilir, sınırlandırılır ve bir plan dahilinde hazırlanarak uygulanır. Şimdiye kadar ileri sürülmüş olan örgüt teorilerine göre ortaya çıkan üç türlü yetki ilişkisinden söz etmek mümkündür.

- Komuta Yetkisi(Hiyerarşik Yetki),
- Kurmay ve Müşavir Yetkisi,
- Fonksiyonel Yetkidir.

1. Komuta Yetkisi

Örgütte yetkiyi elinde bulunduranların astlarından birtakım işlerin yerine getirilmesini doğrudan doğruya istemesi veya emir verebilme yetkisine komuta veya hiyerarşik yetki denir. “Burada hiyerarşik düzen biçimsel olarak kurulup, yönetici basamaklarını dolduran kademelere resmi yaptırımlar uygulama olanağı tanımaktadır. Kumanda yetkisi basamaklar silsilesi boyunca yukarıdan aşağıya doğru akar. Her üst kendinden sonra gelen astına doğrudan doğruya, daha aşağıdaki astlara da kendi altındaki ast kanalı ile buyurma yetkisine sahiptir. Yetki derecesi ve sorumluluk dereceleri birbirine benzer kişiler ise eşit kademelerde bulunurlar.” (Eren,1998:146) Komuta yetkisi belki de sınırları en kesin hatlarla çizilmiş bir yetki türü olarak karşımıza çıkar. Yönetim basamaklarının oluşumu veya yetkinin yukarıdan aşağıya doğru seyri bu yetki türünde açık bir şekilde gözlemlenir.

Şekilde görüldüğü gibi genel müdür, genel müdür yardımcısına karşı hat yetki ilişkisine sahiptir. Sırayla onlar da astlara emir verebilirler. Komuta(Hat) yetki ilişkisi, tepeden tabana kadar çalışan ve yetki ve sorumluluk ilişkisini sağlayan bir emirler zinciridir.

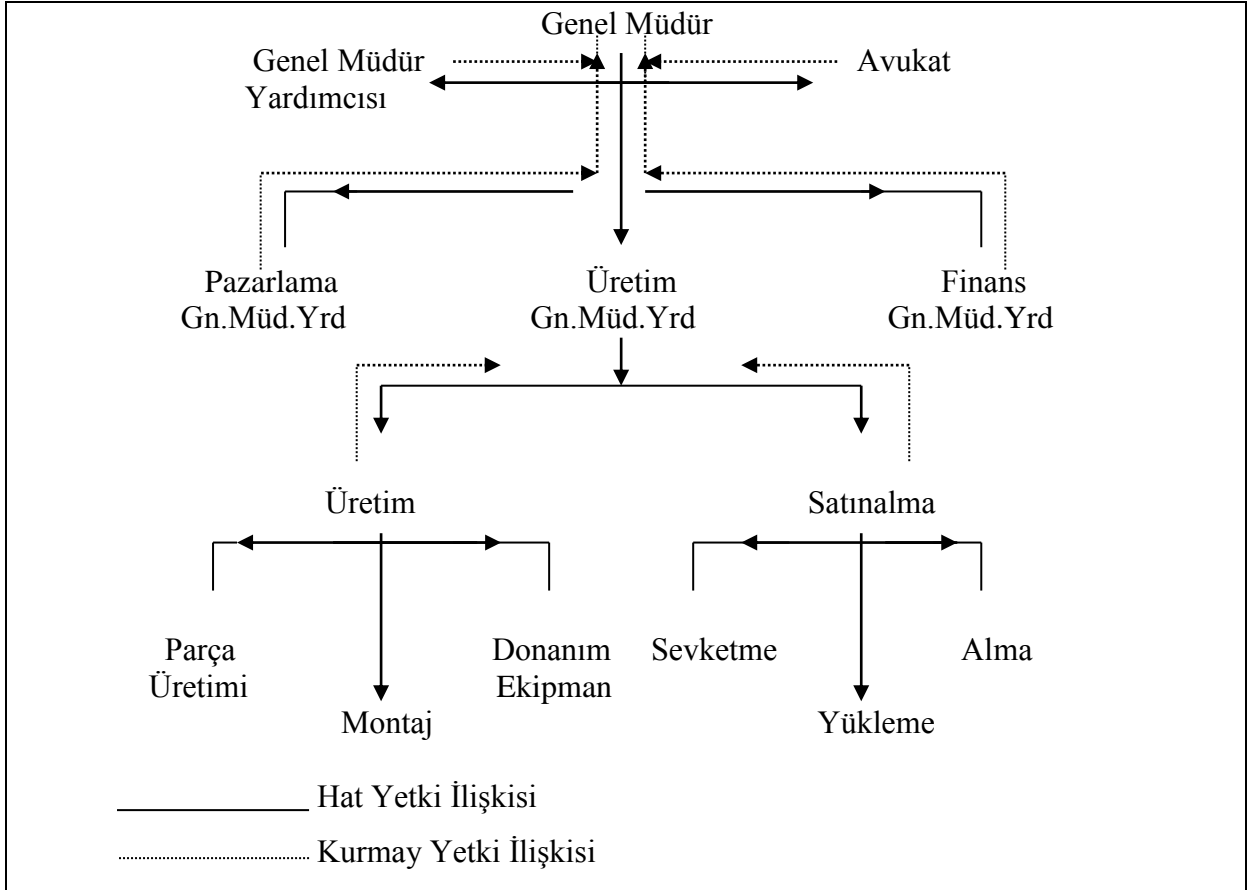


Şekil 1:Komuta Yetkisi

Kaynak:Hodgetts, 1999:165

2. Kurmay Yetki

“Örgüt dendiği zaman klasik olarak sadece hiyerarşik yetki aklımıza gelmesine rağmen, bütün işletmelerde hem cesaretin hem de teknik gelişimin artması, yönetim yetki ve ilişkilerinin yeni bir fonksiyonunun ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Buna kurmay fonksiyon adı verilir.”(Eren,1998:147) “Kurmay yetkisi, yardımcı yetki tipidir. Amacı tek bir önemli noktada belirginleşmiştir. Emir verme hakkı vermez. Aksine kurmay yetkisi karargah ilişkisinin doğasını destekleyici niteliktedir. Kurmay yetki ilişkisine sahip bireyler, örgüt faaliyetlerine yardımcı olur, tavsiyelerde bulunur ve örgütsel faaliyetleri kolaylaştırır. Örgütler büyüdükçe, yöneticilerin karşılaştığı problemler karmaşık hale gelir, hat yetki ilişkisi tek başına yetersiz kalır ve bu yüzden kurmay yetki ilişkileri yaratılmıştır. “(Hodgetts, 1999:166) Hukuk işleri, hesap uzmanlığı, mali müşavirlik, planlama...vb. işler kurmay işleve sahiptir. Örneğin bir üretim müdürü, işletmenin üretim kapasitesini genişletmekle ilgili plan ve önerilerini genel müdüre sunar ancak uygulamada bunların hayata geçirilmesi genel müdürün emrini ve onayını gerektirir. Yapılan tüm çalışmalar bir öneri ve bilgilendirme niteliğindedir. Şekilde hat-kurmay yetki ilişkisi görülmektedir.



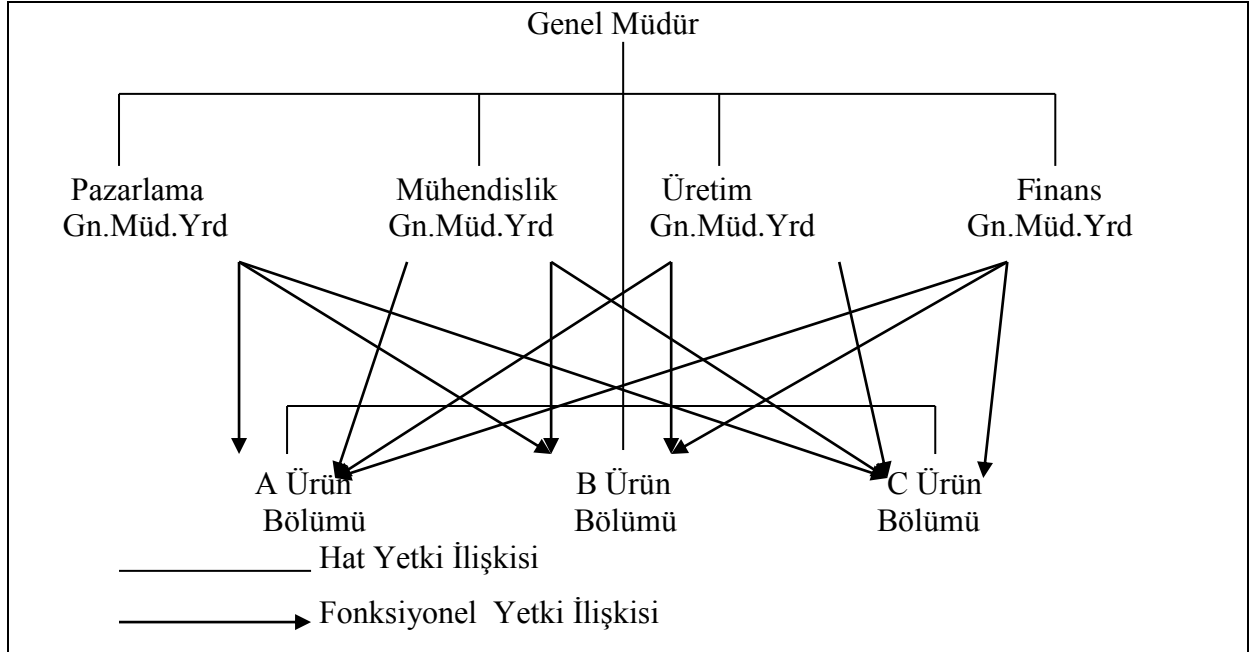
Şekil 2: Komuta Kurmay Örgüt

Kaynak:Hodgetts, 1999:166

3. Fonksiyonel Yetki

“Fonksiyonel yetki, bir yöneticinin kendi dışındaki bölümlerde uzmanlık alanına giren konularda başkalarından bazı şeyleri yapmalarını isteme hakkıdır” (Elif ,1987 :214). “Örgütler büyüdükçe, uzmanlaşmada artar. Hat-kurmay ilişkisi yanında, bir çok örgüt fonksiyonel yetki ilişkisini uygulamaktadır. Bu yetki belli bir işte, süreçte ve politikada uzmanlaşmış belli bir kişiye veya departmana verilir ve hat- kurmay yöneticilerde bunu uygular. Şekilde görüldüğü üzere ürün temeline göre bölümlere ayırmada belli hat yöneticileri, ürün bölümündeki müdürler üstünde yetkiye sahip olabilirler. Böyle bir durumda finans genel müdür yardımcısı, bölümlere belirli bazı muhasebe kayıtları tutulmasını şart koşabilir. Şu unutulmamalıdır ki, bu yetki örgütün verimliliğini artırmak için uzmanlık alanı ile sınırlıdır. Bu yüzden, fonksiyonel yetki ilişkisinde ne yapacakları ve ne zaman yapacakları ile sınırlı emir verme vardır” (Hodgetts, 1999:169) .

Şekilde fonksiyonel yetki ilişkisi görülmektedir.



Şekil 3: Fonksiyonel Yetkiyle Donatılmış Komuta Bölümleri

Kaynak:Hodgetts, 1999:169

D) GÜÇ, ETKİLEME, OTORİTE VE KUVVET GİBİ KAVRAMLARIN YETKİ İLE İLİŞKİSİ

Yetki kavramının daha iyi anlamak ve açıklamak için güç, otorite, kuvvet ve etkileme kavramları ile olan ilişkisini belirtmekte yarar vardır.

“Bernard Russell’e göre enerji nasıl fiziğin temel bir kavramı ise güç kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır. Yani bu kavram daima kişilerarası ilişkileri ifade eder. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirilmeden, bir kişi güçlüdür denemez. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denebilir”(Koçel,Tamer,s:314).

Güç kullanımı ise kişinin çeşitli kaynaklardan yararlanması ile mümkündür. Yönetici veya güç kullanan kişi bu kaynakları kullanarak diğerlerini istediği şekilde yönlendirebilir.

Peki bu kaynaklar nelerdir? Bu konuyla ilgili en çok bilinen ve kullanılan sınıflama French ve Raven tarafından yapılmıştır. French ve Raven zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirici güç, benzeşim gücü veya karizmatik güç ve son olarak uzmanlık gücü olmak üzere beş çeşit güç kaynağı belirlemiştir. Yetki kavramının güç kavramıyla ilişkisine gelince, yetki kişiye örgüt tarafından verilen, karar verme, emir verme ve başkalarını istediği yönde yönlendirme hakkıdır. Güçte aynı şekilde diğerlerini istediği yönde sevk etmeyle ilgilidir. Yetki güç kaynaklarından yasal gücün örgütteki görünüşünü ve uygulanışını ifade eder. Yönetici çalışanları istediği gibi sevk edebilme hakkını pozisyonundan, yasal güçten alır. Ancak yetki sahipleri sadece yasal güce sahiptir gibi bir genelleme yapılamaz. Kişi yasal güç yanında, uzmanlık gücüne, karizmatik güce veya bunların hepsine sahip olabilir.

Otorite kavramı da yönetim literatüründe çok tartışılan kavramlardan birisidir. “O. Onaran’ a göre otorite bir örgütte iki birey arasında etkileme ve yönlendirme ilişkisini gösteren terimdir. L. Salleron otorite için kumanda kapasitesi deyimini kullanmıştır. C. Bernard’ a göre otorite ise, biçimsel örgütte iletişim karakteridir. Bu iletişimin içeriğini emir otorite niteliği dolayısıyla, bir örgüt üyesi tarafından, hareketleri için yön gösterici olarak kabul edilir”...Otoritenin diğer bir tanımını ise “bir başkasının davranışlarını yöneten karar verme, etkileme, yönlendirme ve eyleme geçirme gücüdür. Otoritenin, kabul derecesi o örgütte kalma isteği ile doğru orantılıdır. Ancak otoritenin kabulü bir zorunluluktur. “(Türkmen, 1996 :53) Otoritenin tanımlarına baktığımız zaman yetkinin tanımlarıyla paralellik görüyoruz. Otorite ile yetki çoğu zaman aynı anlamda kullanılsa da bu iki kavram arasında farklılıkların olduğunu savunanlar da vardır.

“Otoritenin yetkiden farklı bir kavram olduğunu savunanların sundukları özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir” (Türkmen, 1996 :82) .

- Otorite insanları etkileme gücüdür. Yetki ise bu gücü kullanma hakkıdır.
- Otoritede, kaynağını insan kendinden alır. Yetkinin varlığı ise bir örgüt veya yönetimde bulunmaktan doğar. Yani otorite kendinden kaynaklanır, yetki ise sonradan verilir.
- Otorite kullanımı bireysel bir edim, yetki kullanımı ise örgütsel bir eylem türüdür.
- Otorite liderlik için, yetki yöneticilik için vazgeçilmezdir.
- Yetki sadece hiyerarşik otorite ile örtüşmektedir.
- Bireysel bir güç olan otorite devredilmezken, örgütsel bir hak olan yetki devredilebilir.
- Otorite etkilemeye dayanır. Karşı tarafın otoriteyi kabulü içseldir.

- Her yöneticinin otoritesi olmayabilir, her otoritesi olan kişinin de yetkisi olmayabilir. Otorite sahibi kişi yönetici ise yetkisi vardır.
- Yöneticinin yetkisinin düzeyini otoritesinin gücü değil örgütteki konumu belirler. Yetkisi otoritesinden fazla olan yöneticiler genellikle yaptırım uygulamak durumunda kalırlar. Otoritesi yetkisinden fazla olan yöneticiler ise çoğu kez yetki aşımına(yetki tecavüzü)neden olurlar, sahip olduklarından fazla yetki kullanırlar. Yetki sınırlarının aşımı olumsuz sonuçlara yol açsa da, yetkilerini aşan yönetici hesap vermek zorunda kalabilir.

“...Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Etkilemeyi, bir kimsenin başka birinin öneri, talimat veya emirlerinin yerine getirilmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda, öneride bulunan veya emir talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer diğer kişiler bu talimat doğrultusunda davranırlarsa, talimatı veren kişi güçlü sayılacaktır. Dolayısıyla etkileme, bir kişinin davranışlarıyla başka bir kişi veya grubun davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır”(Koçel, 1993:315;Simmons, 1978:58). Yetki kullanımı sürecindeki etkileme yöneticinin sahip olduğu yasal güçten kaynaklanmaktadır. Bu gücü kullanan yönetici çalışanlarını istediği yönde yönlendirme hakkına sahiptir.

Kuvveti ise gücün uygulanmış şekli olarak tanımlamak mümkündür. Aralarındaki en önemli fark güçte yöneticinin talimatlarına uyulmaktadır. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak, A'nın verdiği talimat uyarınca B davranış göstermektedir. Oysa kuvvette B, A'nın talimatına uymamakta fakat A'nın fiilen uyguladığı önlemler karşısında uymak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kuvveti de, gücün bir ifade şekli olarak görmek mümkündür. (Koçel, 1993:316)

“Yetki, yaptırım etkisi olan kuvvete desteklenmediği sürece ya da astlarca kuvvetin varlığı hissedilmedikçe verilen kararların, emirlerin uygulanma olasılığı düşer. Ancak bu yargı her zaman doğru değildir. Yöneticinin yani yetki sahibinin otoritesi kabul görüyorsa ve yetki sahibinin liderlik yeteneği varsa yaptırımlara ve korkutmaya ihtiyacı yoktur. Ancak bilinir ki yetki sahibinin yaptırım gücü vardır” (Türkmen, 1996:83).

E) YETKİ VE SORUMLULUK İLİŞKİSİ

“Sorumluluk bir şeyi yapma zorunluluğudur.” (Türkmen, 1996 :84) Yani örgütte, bazı görevleri yerine getirmeyi kabul ederek, bu işin gerektirdiği görevleri yapmayı benimseyen kişi, aynı zamanda sorumluluk yüklenmiş olur.

Sorumluluğun çeşitli tanımlarına bakacak olursak bir tanıma göre “sorumluluk, devredilen yetkiler çerçevesinde görevlerin yapılmasındaki zorunluluktur.” (Elbek, 1997:25) Diğer bir tanıma göre sorumluluk, faaliyetlerden veya başkasının faaliyetlerinden ya da herhangi bir şeye teminat(inanca) olmaktan doğan hesap verme zorunluluğuna denir. Bu tanıma göre sorumluluk bir yöneticinin yapmış olduğu işlerin sonuçlarından doğduğu gibi, kendisine bağlı astların yapmış oldukları faaliyetlerin sonucundan da doğar. Şu halde yüksek yönetim kademelerindeki yöneticiler kendilerine bağlı astların faaliyetlerinden de sorumlu olacaklarından sorumluluk katlanarak artmış olur (Eren, 1998:153).

“Yetki, sorumluluk verme hakkı olarak da düşünülebilir. Bu durumda sorumluluk, en üst düzeyden başlayarak aşağıya doğru yayılır”(Özdönmez vd., 1998:96). “Sorumluluk işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Bir bakıma yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi sorumluluk yüklenmiş olur. Yetki akımı yukarıdan aşağıya olurken sorumluluk akımı aşağıdan yukarıya doğru olur” (Can, 1998:125).

“Yetkide olduğu gibi belirli görevleri başarmak için sorumlulukların da belirlenmesi gerekir.” (Elif 1987:212) Ancak bunu yaparken “yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Yetki devretmeksizin sorumluluk devretmek olanak dışıdır. Kendisine yapması için bir görevin sorumluluğu verilen bir işgören, bu görevi yapacak kadar yetkiye de sahip olmalıdır. Teoride bu eşitlik ilkesi akla uygun görünmektedir. Bununla birlikte ilk kademe yöneticilerinin en çok bilinen şikayetlerinden biri yetkiden fazla sorumluluk taşıdıklarıdır. Yetki bir haktır. Bu belirleme ya da denklik sağlanmazsa yetki ya da sorumluluğun kötüye kullanılması sonucu ortaya çıkabilir”(Can, 1998:126). Sorumluluk çok yetki yok ya da davul bende tokmak başkasında gibi sözler iş dünyasında işgörenlerin yetki-sorumluluk denkleğinin sağlanmamasından kaynaklanan yakınmalarının bir sonucudur. Burada davul sorumluluk, tokmak ise yetkidir. İşletmenin amacına ulaşmasında daha etkin daha verimli bir çalışma ortamı sağlamak ve başarılı faaliyet sonuçları yaratmak için birçok yöneticinin de yakındığı yetki-sorumluluk denkleği konusuna dikkat edilmeli ve üzerinde önemle durulmalıdır. (Bıçakçı, U.2001, ulas@yontek.com- 14.02.2003)

“Yetki devredilebilir olmasına karşın sorumluluk devredilemez. Ancak yetki devreden kişi sorumluluktan kurtulamaz. Yetki devralan kişi kendisine yetki devredene karşı sorumludur. Yetki devreden kişinin devrettiği yetkiden üst yönetime karşı sorumluluğu devam eder. Bu durum yetki devredeni olumsuz yönde etkilemektedir. Birçok yöneticinin sorumluluğu devredilmemesi nedeniyle yetki devrinden kaçınmaktadır” (Türkmen, 1996 :85). Zira astın yapabileceği küçük bir hatadan dahi üstlerine

karşı sorumluluğu devam eden yönetici asta devrettiği yetkileri dikkatle takip etmeli ve denetlemelidir.

“Sorumluluk maddesel ve tinsel olmak üzere iki türdür. Birincisi hukuksak(yasal), ikincisi aktörsel bir özellik taşır. Bu nedenle birincisinin kaynağı hiyerarşi, ikincisinin ise değer sistemidir. Buna paralel olarak sorumluluk iki türlü denetlenir. Formel denetim yasal ve hiyerarşik kanalları izler. Bunlar yöneticinin takdir hakkını tamamen ortadan kaldırmasa bile sınırlar ve örgütlenmiş politik grupların etkileri altında da kalabilir. İnfomal denetim, örgütün yaşaması, kültürü, mesleki uzmanlık ve toplumsal felsefe gibi etkenlerin birleşimidir. Özellikle sonuncusu, yöneticinin takdir hakkının derecesini belirler” (Türkmen, 1996 :84)

II. YETKİ DEVRİ KAVRAMI

A) YETKİ DEVRİNİN ANLAMI VE TANIMI

“Yönetimde yetki devri örgüt konuları içinde en çok sözü edilenlerden birisidir. Bununla birlikte yetki devri yönetimin başarısı için sık sık başvurulan bir araç olmamaktadır. Bunun nedeni yetki devrinin iyi bir biçimde anlaşılmasıdır. Örgütler büyüdükçe yöneticiler işlerinin arttığını ve yeni durumun getirdiği yükleri kaldıramaz duruma geldiklerini görürler. Yetki sahibi yöneticinin her şeyi kendisi yapması imkansızdır” (ÖZALP, 1998:93). “Yöneticiler görevlerinin bir bölümünü yetkileriyle birlikte diğer bireylere devretmek zorundadırlar. Bu yolla yetki devri yönetimin aksamadan işlemlerini sağlayacak, sorunların çözümüne, kararların sağlıklı alınmasına yardımcı olacaktır” (Elif, 1987:215). Örgütün başarısı yöneticinin yetki devrindeki başarısına bağlıdır. “Şayet yetki devri olmasaydı belirli üst kademe yöneticisinin dışında, örgütte hiç kimse iş yapma yetkisine sahip olmayacaktı. Netice itibariyle de, örgüt amaçlarından hiçbiri başarı kazanmayacaktı” (Ertürk, 1998:107).

“Yetki devri, sorumluluk ve yetkinin çeşitli yönetim basamaklarında çeşitli seviyelerde toplanmasını sağlar. Yönetim piramidinde en üstten başlayarak yetkiler aşağıya doğru düzenli şekilde azalarak iner. Yetki devri olmazsa bu sistem bozulur ve yetki en üst düzeyde kalır.” (Özalp, 1998:94) Yani yetki derece derece daha alt basamaklara devredilmedikçe, diğer insanların iş yapmaları güçleşeceği hatta imkansız hale geleceği için, bir örgütten söz edilemez.

Yetki devri ile ilgili çeşitli tanımlara bakacak olursak, yetki devri, karar verme, uygulama, emir verme, örgütü amacına ulaştırmak için başkalarının nasıl hareket edeceğini belirleme gibi halkları kullanmak konusunda izin vermedir (Tosun,1996:239). İkinci bir tanıma göre yetki devri, örgütte yetkinin alt kademelere kaydırılmasıdır.” (Özalp, İnan(2); s:94) Diğer bir tanıma göre ise yetki devri, yöneticilerin artan görev yükü altında kalıp yönetimi yürütememe durumunu önlemek için kullanılacak bir araç olarak tanımlanmaktadır. (Türkmen, 1996 :85 ; Learned ve Sporar,1972:81)

“Learned, Ulrick ve Booz’a göre yetki devri iki yönlü dinamik bir süreçtir. Örgütün genişlemesi, büyümesi, üst kademelerde daha çok yardım alma ihtiyacını ve alt kademelerde de buna paralel olarak artan yönetsel yetenek ihtiyacını doğurur. Bu iki ihtiyaç birlikte yetki devrinin başlıca yararlarını da ortaya çıkarmış olur”(Varol, 1993 :81;Learned ve Sproat ,1972:48-49).

- Üst yöneticinin yükünü azaltma,
- Astların eğitimi ve verimli çalışmalarını gerçekleştirme(Astlara güvenildiği ve inanıldığı gösterilip, özgüvenleri artırılmış olacaktır.)

Yöneticiliğin en önemli becerileri; doğru insanları seçmek, onları çok iyi eğitmek, onlara güvenmek, mümkün olduğu kadar çok iş aktarmak yani yetki devretmektir. Birçok yönetici işletmedeki tüm işlerin üzerinden gelebileceklerini sanarak gereksiz bir yükün altına girerler. Halbuki, bir işletmede yönetici ne kadar yetenekli olursa olsun, neticede iş bitirecek, üretimi yapacak olan çalışanlardır. Bunun için yönetici, çalışanlarını en iyi şekilde çalıştırmanın onlara bir takım yetkilerini devretmenin yollarını bulmak zorundadır. “Yetki devri sadece bazı görevlerin yapılması veya karar verme hakkının alt kademelere bırakılması değil, aynı zamanda astların yetiştirilmesidir. Yetki devrinden istenen üstlerin astlarla bir uyum içinde çalışmasının sağlanmasıdır. Böylece grup tartışmaları, görüş ve tavsiyeleri,sorunları, karşıt görüşleri ve çatışmalara ilişkin yeni çözüm yollarını veya hiç olmazsa bu çatışmaları örgütün içine adapte etmenin yollarını ortaya koyacaktır” (Özalp, 1998:94).

B) YETKİ DEVRİNİN İLKELERİ

“Yetki devri planlı bir yönetim faaliyetidir” (Özalp, 1998:97). “Herhangi bir nedenle bir yöneticide toplanan yetki, bu yönetici tarafından başkalarına derece derece devredilirse, bir taraftan işler daha iyi ve hızlı görülür, diğer taraftan da işletmede iyi yetişmiş bir yönetim kadrosu oluşturulmuş olur. Ancak, yetki devrinin gelişigüzel değil, belirli bazı ilkelere uyularak yapılması gerekir” (Tosun, 1996:232).

Yetki devrinin ilkelerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Yetki ve Sorumluluğun Denkliği

Yetki devrinin başarılı olabilmesi için daha önce de belirttiğimiz gibi asta verilen yetki ve sorumluluk denk olmalıdır. “Kimse kendisine yürütme yetkisinin verilmediği işlerden sorumlu tutulmamalıdır. Bu yetki, görevler, çalışma koşulları, ve kurallarıyla sınırlı olduğuna göre makul şekilde hareket etmekten sorumludur” (Eren,1998:155).

Yetki devredilen kişi, işin yürütümünde ne kadar yetkisi varsa, o kadar sorumlu olmalıdır. Sorumluluk taşımayan bir yetki, eninde sonunda yozlaşır. Diğer taraftan yetkisiz bir sorumluluk ise, haksızlıklara ve işlerin yürütülememesine yol açar. Başka bir deyişle eşitlik ilkesine uyulmazsa, yetki ya da sorumluluk kötüye kullanılabilir (Tosun, 1996:232).

2. Komuta Birliğinin Sağlanması

Bu ilkeye göre her işgören yalnızca bir kişiye karşı sorumludur. Örgütteki sorunların başında, komuta birliğinin bozulması gelir. “Bir uşak birden fazla efendiye hizmet edemez diye bir atasözü vardır. İki amire bağlılık, işgörenin moralini bozar, örgütsel çatışmayı hızlandırır. Bu nedenle örgütlerde kademe atlamaya izin verilmemelidir” (Eren,1998:155). “Her astın bir üste bağlanması ve ondan emir alması sağlanırsa yetki kargaşası önlenmiş olunur ve herkes sorumluluğu gerektirdiği çalışma düzenine girer.” (Özalp, 1998:97)

“Komuta birliği etkili bir eşgüdümlemeyi, gerekenleri niteliğini anlamayı ve disiplini sağlar. Birden fazla efendi olması birbiriyle çelişen emirlerle karşılaşma ile sonuçlanır. Ancak bu ilkenin sınırlı olduğu durumlar vardır. Örgütler büyüdükçe kişiler birden fazla patrona karşı sorumlu olabilmektedir” (Can, 1998:126).

3. Sorumluluğun Devredilemez Oluşu

“Yetkisini kısmen veya tamamen devreden üst, bu işin yapılması konusunda, yetki devrinde bulunduğu ast ile birlikte sorumludur. Burada üstün sorumluluğu birinci derecede, astın sorumluluğu ise ikinci derecede sorumluluktur”(Tosun, 1996:232). Yetkinin devredilebilir ancak sorumluluğun devredilemez özellikte olmasından dolayı yönetici, yetki

devredeceği astı iyi seçmeli ve yetki sınırlarını iyi belirlemelidir. Yönetici yetki devrederken hangi işleri devredeceğine karar vermelidir. Öncelikle devredilecek ve devredilmeyecek görevleri saptanması ve işleri planlaması gerekir. Yönetici bütün görevleri devredecek olsa yöneticiye gerek kalmazdı. Kendisi için çok önemli olan işler dışındaki işleri aşağı kademelere devredebilir (Özalp, 1998:99).

C) YETKİ DEVRİNİN BİÇİMLERİ

“Başlıca dört tür yetki devrinden söz edilebilir. Bunlar; aşağıya doğru yetki devri, yukarıya doğru yetki devri, dolaysız yetki devri ve dolaylı yetki devridir”(Tosun, 1996:230).

1. Aşağıya Doğru Yetki Devri

Üstün asta yetki devretmesi, aşağıya doğru yetki devridir. Tüm örgütte üstler ile astlar arasındaki yetki ilişkisini gösteren dikey zincire hiyerarşi kanalı adı verilir. Bu yetki zinciri, en büyük yetki sahibinden en alttaki kişiye kadar, kimlerin ne ölçüde yetkili olduğunu belirler. Yetkinin yukarıdan aşağıya doğru akışı, hiyerarşi zincirindeki her bir halka yoluyla olur. Başka bir deyişle, dikey hiyerarşi kanalı, en yukarıdan en aşağıya doğru uzanan komuta zincirini belirtir.

2. Yukarıya Doğru Yetki Devri

Ülke yönetiminde, seçmenlerin vekillere yetki vermesi veya ortaklıklarda genel kurul üyelerinin yönetim kuruluna yetki vermesi, aşağıdan yukarıya yetki devridir.

3. Dolaysız Yetki Devri

Dolaysız yetki devri, üstün doğrudan doğruya asta yetki devretmesidir. Dolaysız yetki devrinde üst, yetki devredeceği astın görevlerini ve sorumluluklarını belirler. Sonra, asta söz konusu bu görevleri gerektiği biçimde yerine getirip getirmediğini asta sorar. Dolayısıyla, doğrudan doğruya üstten emir alan ast, aynı zamanda bir sorumlulukta yüklenmiş olur.

4.Dolaylı Yetki Devri

Üstün hemen kendinden sonra gelen asta doğrudan doğruya devrettiği yetkinin, hiyerarşik bir düzen içinde komuta zincirini aşarak daha aşağıdaki astlara derece derece devredilmesine, dolaylı yetki devri denir.

Yönetimde yetkiyi tek kişiye devretme ilkesi vardır. Tersî durumda, bir kişi, birden çok kimseye hizmet etme durumunda kalır, kime kul olacağına şaşırır. Yetkiyi yalnızca bir kişiye devretme ilkesinin tek istisnası, daha önce de değindiğimiz işlevsel(fonksiyonel) yetkide görülür. Bunun dışında yetki devri, yalnızca bir üstten yalnızca bir asta doğru akar. Böylece, her ast, bir kişiye karşı sorumlu olmuş olur. Bu ilkenin yönetimde bilindiği başka adı da komuta birliği ilkesidir. Yönetimdeki komuta birliği ilkesi, dolaysız yetki devriyle korunmuş olur.

İKİNCİ BÖLÜM

YETKİ DEVRİ SÜRECİ VE YETKİ DEVRİNİN SONUÇLARI

I. YETKİ DEVRİNİN AŞAMALARI

Yetki devri yöneticilikte çok önemli bir faaliyettir; çünkü çoğu zaman, her işi yönetici kendi yapamaz. Eğer yönetici bölümünün veya örgütün düzenli yürümesini istiyorsa, görevlerinin bir kısmını başkalarına devretmek zorunda kalacaktır. (Keenan,1997:6) Görevleri astlara devretmek için birçok iyi neden vardır.Bunlardan başlıcaları zamanı verimli kullanmaya, astların yeteneklerini geliştirmeye ve başka önemli işlerle ilgilenmeye fırsat bulabilmektir. Ancak, “yetki devri kolay bir iş değildir. Cesaret, sabır ve dikkatli bir planlama ister. Yönetici bu zorluklara göğüs gemelidir çünkü, yöneticinin kendine zaman ayırabilmesinin ve astların güvenini kazanmanın en kestirme yolu da budur” (Smith,1998:71). Yetki belirli aşamalardan geçerek asta devredilir. “Yetki devrinde aşamaları şöyle sıralayabiliriz.”

- Görev verme,
- İmkan sağlama ve koşulları hazırlama,
- Sorumluluk verme,
- Denetleme

A) GÖREV VERME

Görevler bir örgütte yapılması gereken veya üstlerin istediği işlerin yapılması olarak görülür. İşlerin yapılması için asta görev verildiği zaman, asta sorumluluk da verilmiş olur.Verilen görevlerin yerine getirilmesiyle ilgili olarak üstlerin bunun nedenini sorma hakkı

vardır.Bu sorumluluk görevle ilgilidir ve kapsamı görevin yerine getirilmesini sağlayacak kadardır.

Yetki devrinde görev verilmesi ile ilgili ilk iş yöneticinin görevleri gözden geçirmesi ve bunları nitelik ve nicelik yönünden sınıflandırılmasıdır. Böylelikle, devredilecek işin yapısı analiz edilecek gerekli beceriler ve yetenekler belirlenerek işin başarılı olmasını sağlayacak Faktörler ortaya çıkarılmış olacaktır. Bundan sonraki ilk adım hangi görevlerin dağıtacağı hakkında karar vermektir. (Özalp,1998:95)

“Bazı işler sürekli işlerdir.Bunların dağıtılmasında bir sakınca yoktur” (Can,1998:122). Bazı görevlerin devredilmesi ise, işletmenin politikası açısından veya yöneticinin düşüncesi yönünden sakıncalı olabilir. Bu görevlerin devredilmesi yoluna gidilebilir.Hangi görevlerin dağıtılacağına karar vermek kesin sınırlarla ortaya konamayabilir. Burada üst yöneticilerin tutumu ve astların yetenekleri rol oynar.

B) İMKAN SAĞLAMA VE KOŞULLARI HAZIRLAMA

Görevler dağıtıldıktan sonra, bu görevleri devralan astlara; işleri yapabilmeleri için uygun çalışma koşulları sağlanmalıdır. Öncelikle astların yetkileri olmalıdır. Eğer astlara gereken yetkiler verilmezse kendilerini işe tam anlamıyla veremezler, çekingen tavırlar sergilerler ve en küçük bir sorunla karşılaştıklarında direkt olarak üstlerine danışma ihtiyacı duyarlar yani insiyatif kullanamazlar, iş yapamazlar. Bunun nedeni, görev devretme sürecinin tamamlandığı noktada tam olarak, yetkilendirilmemiş olmalarıdır (Can,1998:122). “Yetkiyi devralan ast bu yetkiyi yönetici adına kullanır. Bundan dolayı astın devraldığı yetkiyle ilgili karar verme hakkı onun pozisyonu ile ilgili değildir. Yönetici istediği zaman devrettiği yetkileri tekrar geri alabilir. O yüzden devredilen yetkinin kapsamı, belli bir uyumsuzluğu da önlemek açısından örgüt şemaları, kılavuzları ve iş tanımlarıyla astlara iletilmelidir”(Elif,1987:217).

“Yetki devrinde verilmesi gereken yetki görevle ilgili olmalıdır. Yetki verilmemişse veya gerçekten verilmemiş fakat görünüşte verilmişse görev yapmak imkanı kalmaz. Buradaki güçlük yöneticinin görev devrine karşı olan tutumlarından ileri gelebilir. Yetki devrini çok basit bir işlem olarak görmek yetki devrinin başarısızlığını doğurabilir. Yetkinin tam olarak verilmesi ile yetki devri sağlanabilir. Yetki devrine konu olan görevle ilgili karar verme yetkisi asla tanınmazsa yetki devri gerçekleşmez” (Özalp,1998:96)

C) SORUMLULUK VERME

Daha önce de belirttiğimiz üzere sorumluluk işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür ve bir bakıma yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Sorumluluk yetki tarafından belirlenir.

“Her yöneticinin aklında tutması gereken temel etken, yetkide olduğu gibi, belirli işleri başarmak için sorumluluklarında açıkça belirlenmesidir. Görevin sorumluluklarının doğasını, kapsamını ya da ayrıntılarını bilememek kadar, çalışanı zor durumda bırakan bir şey yoktur” (Can,1998:125).

Burada astın görevleri yerine gerektirebilmesi için ilgili birtakım sorumlulukların yüklenmesi gerekir. Burada sorumluluk astın yetkilerin esas sahibi olan üste olan sorumluluğudur.

D) DENETLEME

Yetki devrinde son safha, yönetici ve astlarının birbirlerini yaptıklarından haberdar etmelerini sağlayacak olan denetim sisteminin kurulmasıdır. Yönetici üstlerine karşı devrettiği yetkinin sorumluluğunu taşımaktadır. Bu nedenle zaman zaman astların davranışlarını ve yetki konusuyla ilgili görevdeki başarısını denetlemek zorundadır. Bununla birlikte yönetici yapılan işi kontrol edebilir, çıkabilecek ufak sorunları daha ciddi durumlara dönüşmeden kontrol altına alabilir.

Denetim sistemi, “özellikle sürecin ilk başlarında bitmiş işlerin kontrolü anlamına gelmez. Ancak denetim seyrek olarak yapıldığında yada aceleye getirildiğinde öyle gibi olur. Denetim kurmak müdahale ile aynı şey değildir. Bu işlerle ilgili yetkiyi devrettiğinde yöneticinin yardımcısına bunu kendi yoluyla ve kendi adımlarıyla yapmasına izin vermesi gerekir...Denetim, neler olduğu hakkında düzenli bir geri bildirim yöntemi oluşturmaktadır. Başlangıçta sık aralıklarla yapılması gerekir. Yetki devri bir kez oturduktan sonra zaman aralıkları uzar.” (Coates ve Breeze,1997:.23)

II. YETKİ DEVRİ SÜRECİNİ ETKİLEYEN KOŞULLAR

“Yetki devredilirken ve böylece örgütsel kademeler oluşturulurken karşımıza çıkacak temel sorunlardan biride devredilecek yetki ve sorumluluğun miktarına ilişkindir” (Can,1998:126).

Yöneticiler yetkilerini sonuna kadar kullanmak isterler. İşlevleriyle ilgili faaliyetlere hükmetmeleri onlar için güç ve prestijdir. İşletmeler belli bir büyüklüğe ulaşınca iş yükleri artan yöneticiler bir takım yetkilerine astlarına devretmek durumunda kalırlar. Yetki devrini hiç benimsemeyen ve uygulamaya yanaşmayan yöneticiler bile bu durumu kabullenmek zorundadır. Çünkü yetkileri kapsamındaki görevlerin tümüyle baş edebilecek ne kapasiteleri nede zamanları vardır.

Bazı yöneticiler bir takım yetkilerini devrederken bazıları yetki devretmemek için direnirler, bazı yöneticiler ise yetkiyi devretmelerine karşın tam olarak devretmezler. Yöneticilerin bazı kişisel özelliklerinden, astların bilgi, beceri ve deneyim düzeylerinden veya örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklanan çeşitli nedenlerle devredilen yetkinin derecesi farklı olabilir.

Yetki devrinin çeşitli derecelerde olmasına etki yapan faktörler şöyle özetlenebilir.

- Yöneticilerden kaynaklanan etmenler
- Astlardan kaynaklanan etmenler
- Örgüt yapısından kaynaklanan etmenler
- Örgüt kültürü ve yönetim anlayışından kaynaklanan etmenler

A) YÖNETİCİDEN KAYNAKLANAN ETMENLER

Yöneticinin yetki devrine bakış açısı yetki devri sürecini etkileyen en önemli faktördür. Sonuçta örgütteki pozisyonundan kaynaklanan yetkisini ondan yerine getirmesi istenenleri yapmak kadesiyle dilediği gibi kullanma hakkına sahiptir. Bu durumda yetkisini astlarına devrederek örgütü daha başarılı kılacak bir ortam yaratmak veya yetkisini devretmemek için direnmesi kendi elindedir. Süreçteki bu öneminden dolayı bu kısımda yönetici tüm yönleriyle ele alınacaktır. Yönetici tipolojileri ve yöneticinin daha başarılı yetki devredebilmesi için gerekli olan etmenler ortaya koyulacaktır.

“Yönetim temel olarak, insanlar aracılığıyla iş görme, onlar aracılığıyla iş başarma ve hedefe ulaşma çabasıdır”(Tosun,1992:259). Yönetim faaliyetleriyle uğraşmak yöneticinin işidir ve “...yöneticiliğin bir tek kuralı vardır. O da belli bir süre içinde, eldeki kaynakları etkili bir şekilde kullanarak beklenen sonuçları almaktır”(Weiss,1993:11). Bu doğrultuda “...yöneticinin en önemli görevi, gerek örgütün gerekse gerekli kişilerin amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesine yardımcı olabilecek bir ortam yaratabilmek olduğunu ifade edebiliriz” (Eren,1998:10).

Yöneticiye özellikle insan kaynağını yapılan yatırımda karşılığı almak konusunda büyük iş düşmektedir. Zira farklı çevrelerde yetişmiş, farklı özellik, ilgi ve ihtiyaçlara sahip olan insanları, aynı örgüt çatısı altında belirlenen amaçlar doğrultusunda ve işbirliği içinde tek bir hedefe kilitleme zor bir iştir. Bu zor görev doğrultusunda yetki devri insan kaynaklarının etkinliğini arttırmak için kullandığı araçlardan birisidir. Kuşkusuz yetki devri insan kaynaklarının, bilgi, beceri, görgü ve deneyimlerini geliştiren ve onların motivasyon, kalite ve performanslarını arttıran bir yönetim aracı olmakla birlikte, işletmelerin farklı insanlar gibi farklı yönetici tiplerinde bünyesinde topladığı düşünülürse yetki devrinin anlaşılması planlanması ve uygulanması zor bir süreçtir ve bu konuda yöneticilere çok önemli görevler düşmektedir.

Yetki devri sürecinde yöneticilik konusuyla ilgili olarak liderlik kavramına da deyinmeliyiz. Liderliğin çeşitli tanımlarına bakacak olursak “liderlik, insanları ikna ederek, onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır...Bir başka tanıma göre liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek, enerjilerine bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yönelmektir. (Erçetin, 2000:5)Diğer bir tanıma göre ise “liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. Görüldüğü üzere liderlik bir etkileme sürecidir.” (Erçetin, 2000:6)Yöneticinin liderden farkına gelince yöneticilikte karar verme uygulama hakkı yani yetki yöneticiye bulunduğu pozisyondan dolayı verilmişken, lider, örgütün hangi seviye ve pozisyonunda olursa olsun, bu hakkı kişileri etkileyerek kendisi alır.

Ayrıca son yıllarda üzerinde tartışılan bir konu da liderlik yeteneğinin doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanıldığıdır. Bu konuda çeşitli görüşler olmakla birlikte doğuştan gelen

bir takım yetenekleri yansıtmamakla birlikte ve liderliğin eğitim programı ve uygulamalarıyla edinilebilecek bir yetenek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Lider anlayışlı yönetici çağımızın aradığı insandır. “Yönetimin bütün prensipleri onun şahsında hayat bulur. Herkeste güven yaratmıştır. Şevk ve heyecan dolu bir çalışma düzeni kılar. İşbirliğinin en içten savunucusudur. Başarıları arkadaşlarına mal eder, başarısızlıklarının sorumlusu olarak kendini görür. Onun için kabahatler önemli değildir. Hataların düzeltilip tekrarlanmasına imkan bırakmamak gerekir. İşlerin yapılış yolu personele mutlaka gösterilmelidir. Çalışma hayatı ve mesai enteresan olduğu müddetçe şevk artar, verim yükselir, başarı çoğalır. Hiçbir zaman “ben yaptım demez” onun için “ben” yoktur, her şey birlikte yapılır. Kısaca biz vardır. Ona göre personel çalıştırılacaktır. Maddi ve manevi ihtiyaçları imkan nispetinde giderilmelidir” (Zoga,1973:310).

1. Yönetici Tipolojileri

“Bazı yöneticiler yetki devrinden nefret eder. Bazısı da tiksindir. Çoğu yönetici, yetki verme konusunda aynı istekliliği ve de heyecanı gösterir. Bu gerçekte şaşırtıcı bir şey değildir. Çünkü yöneticiler yedi türde olabilirler” (Straub,1998:.9):

a) Mükemmeliyetçiler

Hiçbir yönetici yoktur ki; eğer bir şeyin doğru yapılmasını istiyorsanız, bu kendiniz yapın dememiş olsun bir işi başkasına verme, öyle pikniğe çıkma rahatlığıyla yapılacak bir şey değildir. Çünkü; sonuçta büyük çabalar ve de emekler harcayarak kazandığınız saygınlığınızı başkalarının eline teslim etmiş olursunuz. Bu tür yöneticiler kendilerinin yaptıkları işleri astların aynı özenle yapamayacaklarını düşünürler. Yetki devretseler de astlarını sürekli eleştirirler ve denetlerler. Böyle bir ortamda da yetki devrinin başarılı olabilmesi mümkün değildir.

b) Denetim Merkezli Yöneticiler

Bunlar kendi denetim tekniklerine ve kendilerine güvenmediklerinden her zaman çalışanların işlerine karışan ve onları delirtmeye hazır denetim aşıklarıdır. Yetki devrinin başarılı olabilmesi için yetki devredildikten sonra asta yapacağı işlerle ilgili karışmamak gerekir. Yöneticinin yapacağı en güzel denetim şekli gözlem yapmadır. Gözlem sonucunda yönetici astın eksiklerini veya eleştirilerini güzel bir dille, öneri olarak belirtmelidir. Bu

durum astın kendine olan güveninin zedelenmemesi açısından önemlidir. Böyle bir yolu tercih etmeyip astları üzerinde baskı kuran yöneticiler ise denetim tekniklerini yeniden gözden geçirmelidir.

c) Kuşkulanımlar

Yöneticiler bir çoğu personelin ve çalışanların performansından ve motivasyonlarından kaygı duyarlar. Bu nedenle çalışanlarına yeni; ama bir o kadar da özel, kıvrak zeka ve özgür karar gerektiren işleri vermekte gönülsüz kalmaktadırlar. Yetki devri kuşku değil cesaret işidir. Yöneticiler başkaları yardımıyla iş yapan kişidir ve sonuçta işi yapacak olan çalışanlardır. Bu yüzden kuşkucu yöneticiler başarılı olmak istiyorlarsa bu konuda kendilerine ve astlarına güvenmelidirler ve astlarını sürekli yetki devri konusunda motive edip onların yetkinliklerini geliştirmelidir.

d) Yalnızlar

Mükemmeliyetçilere denk sayabileceğimiz bu yöneticiler takım çalışmasına benimsememekte ve başkalarına güvenmekte zorluk çekerler. Bu tür yöneticiler her şeyin altından kalkabileceklerini düşünürler. Oysa işletmedeki tüm işleri kendilerinin yapabilmeleri için ne güçleri ne de zamanları vardır. Bir süre sonra işlerin altından kalkamayacakları için yetki devretmek zorunda kalırlar ki vakit çok geçmiştir. Bu kez de astlar yetki devralmamak için direnebilirler. Sonuçta bu tür yöneticilerin başarılı olabilmeleri zor bir ihtimaldir.

e) Cesurlar

Kimi yöneticiler, arka planda kalıp seyrederek sırf çalışanın performansını gözlemek için gerçekten cesurca ve dürüstçe davranarak çalışanlarına yetki devrederler. Sonuçta o çalışan, yetki devri sonucunda başarısız olmuş olabilir. Yöneticiler bu nedenle belki aşağılanabilir ve önemli bir görev için bir daha yetki vermeyebilir. Ancak bu türdeki yöneticiler yetki devri sürecinde yaşayacakları sorunlara rağmen sonuçta kazanacak olanlardır. Çünkü astlar çok önemli konularda hata yapsalar bile ki “tecrübeler en iyi öğretmendir”, belirli süre sonra devraldıkları yetkiyle ilgili işi çok iyi öğreneceklerdir. Böylelikle yöneticiler kendileri için daha önemli olan planlama, performans değerlendirme gibi konulara zaman bulabileceklerdir.

f) Beklenmedik Durumlardan Rahatsızlık Duyanlar

Kural ve kitaba bağlı tahmin edilebilir sonuçlarla çalışan yöneticiler yetki devretmeyi pek sevmezler çünkü; işinin bilinende olamayan çalışanlar kötü ve sevimsiz sonuçlara neden olabilirler. Ama şu unutulmamalıdır ki işletmelerin çoğu sürekli belirsizlik ortamlarında faaliyetlerini sürdürürler. Yani belirsizlikle mücadele yöneticinin işidir ve yönetici nereye kadar yetkilerini devretmeden devam edebilecektir. Bunun sonu olmamakla birlikte bu tür yöneticiler yetki devretmemenin yerine belirsizlikle uğraşmanın yollarını aramalıdır.

g) Doğal Hükmediciler

Ben düşünmek için, işçide çalışmak için para alır diyen yöneticiler hiç bir biçimde yukarıda sözü edilen nedenlerden herhangi birisi için yetki vermeye yaklaşmazlar. Bu tür yöneticilerin düşünceleri klasik yönetim yaklaşımı dönemi paralelindedir. Ancak yirmi birinci yüzyıla girdiğimiz bu günlerde insan kaynağının önemi hat safhadadır. İnsan kaynağını en etkin ve verimli kullanmanın yöntemlerinden biri de yetki devridir. Bunu görmezden gelen yöneticiler işlerini kaybetmeye mahkumdur.

2. Yetki Devri Sürecinde Başarılı Olmak İçin Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

Yetki devri sürecinde yöneticilerin başarıya ulaşabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir.

a) Yetki Devretmeye İstekli Olmalıdır

Öncelikli olarak “başarılı yönetici, daha alt basamaklardaki herhangi bir kişinin yeterli bir biçimde yapabileceği hiçbir şeyi kendisi yapamaz, yetkisini devreder” (Strong,1983:56). Bunu yaparken en büyük katkısı astla yetkiyi devretmekle birlikte onun fikirlerini açıklamasına şans tanımaktır. Açıklanan fikirler kendi düşüncesine uymayabilir yahut kendi düşüncesine tamamen ters düşebilir. Ama gene de asta bu şans verilmelidir. Astan gelebilecek bu davranış onun yetki devri isteğini sınırlamamalıdır. Tabi ki bu durumda ast ta

yetkiyi doğru, tutarlı ve olgun bir biçimde kullanarak üstünün yetki devretme isteğini zedelememelidir. (Tümer,1975:89)

b) Ulaşılabilir Amaçlar Belirlenmelidir.

“Yönetici, kısa, orta ve uzun vadeli, kişisel, birimlere ve örgüte ilişkin, kendisinin ve çalışma arkadaşlarının ulaşmak için çalışacağı her amacı belirliyor olmalıdır” (Maitland(a),1997:13). Astların farklı ilgi, tutum, ihtiyaç ve özelliklere sahip oldukları düşünülürse yönetici amaçların belirlenmesi konusunda çok dikkatli olmalıdır. Zira amaçların onların bu özellikleri göz ardı edilerek belirlenmesi hedeflere ulaşmada çeşitli problemler doğuracaktır. Astların yaptıkları işle istenen sonuçlar arasında ilişki kuramaması, bocalama, iş tatminsizliği, çatışma bu problemlere örnek olabilir. Böyle durumlarla karşılaşmamak için yerine getirilebilecek, makul amaçlar saptanmalıdır. Ayrıca planlı yetki devriyle ve eğitim faaliyetleriyle astların bilgi, beceri, görgü ve deneyimleri arttırılarak işletmenin vizyonu geliştirilebilir.

c) Çok Yönlü İletişim Sistemi Benimsenmelidir ve Bilgi Paylaşımından Yana Olmalıdır

Yöneticinin yaptığı işte başarılı olabilmesi için işletme içi iletişimin önemi büyüktür.

Bir çok önemli yöneticiye göre örgütler çalışanlarının sadakatini etkili bir iletişim ile kazanırlar. Örgütlerin çalışan sayısı ve kapsamları büyüdükçe, bu hedefe ulaşmak gitgide güçleşmektedir. (Akgündüz,2001:140) “Yöneticiler, planları bütünleştirmek, işi düzenleştirmek, yönetimleri ve sonuçları karşılaştırmak için yana doğru iletişimde bulunurken; bilgi vermek, güdülemek, yöneltmek salık vermek, değerlemek ya da ve sorunları rapor etmek, çözümler önermek, üst yönetime hangi noktada bulunduğunu bildirmek için ise yukarı doğru iletişimde bulunurlar”(Strong, 1983:48).

İletişim; çalışanları işe katmak için onların yüreklerini ve zihinlerini örgütün amaçlarına, vizyonuna ve misyonuna yönlendirmek, sınırları zorlamak, bir adım daha öteye gidebilmek için lazım olan enerji, tutku ve odaklanmayı bu katılımın sonucunda elde edilecek değeri öne sürerek sağlamak demektir. Bu sadece çalışanlar ve öteki menfaat sahipleri için içine katılıyorlarsa mümkündür. Yani bu kişiler olayların akışında söz hakkına sahipse yön belirleme, karar verme, problem tespiti ve çözümü aşamalarında katılımda bulunabiliyorlarsa mümkündür(Akgündüz, 2001:140). Artık yöneticiler, içine sadece yöneticileri ve üst yönetimi

alan tek yönlü iletişim yerine, işletmedeki tüm çalışanları ve çıkar sahiplerinin de olacağı çok yönlü iletişim sistemi benimsemelidir.

Çok yönlü iletişim sistemi içinde yöneticiye düşen diğer bir görev ise örgütün faaliyetleri sonucunda elde edilen tüm bilgileri çalışanlarla paylaşmalıdır. Bu bağlamda yönetici faaliyetlerin yürümesini sağlayan, tüm gününü yöneticiyle geçiren ve geçimini yaptığı işe bağlamış çalışanlarla bu bilgiyi paylaşması normaldir. Bilgi paylaşımı sonucunda çalışanlar yaptıkları işlerle örgüte ne tür katkıda bulduklarını görecekler, belirlenen amaçları daha kolay anlayabilecekler, üstlerin kendilerine güvendiklerini hissettiklerinden performans ve motivasyonlarında artışlar olacak ve böylelikle örgütsel etkinlik ve verimlilik düzeyi gelişecektir.

d) Yönetici Kendine Güvenmelidir

Yöneticilerin belirlenen hedeflere ulaşma konusunda yetki devrine gitmesi kendine güvenin bir göstergesidir. Astların yeteneksizlik ve tecrübesizliklerinin işlerin sonuçlarını olumsuz etkileme olasılığından veya astların yöneticiden daha üstün özelliklere sahip olup yöneticinin kendi pozisyonunu onlara karşı koruma isteğinden gibi bazı nedenlerle yöneticiler yetki devrinden kaçınma yoluna gidebilirler. İlk seçenekte yönetici yetki devrine gitmeme konusunda astına güvenmezken, ikinci seçenekte ise kendine güvenmemektedir.

Ancak unutulmamalıdır ki, yetki devri büyüyen ve faaliyet konuları çeşitlenen işletmelerde işlerin sağlıklı, çabuk ve kaliteli bir şekilde yapılması açısından olmazsa olmaz bir kavramdır ve yöneticinin yetki devri sürecinde kendine güvenmesi, kararlı ve cesaretli bir davranış göstermesi gereklidir. Böylelikle yönetici örgütsel etkinlik ve kendi performans ve kariyer gelişimiyle ilgili daha önemli işlere zaman bulabilecekken; astlar da üstlenecekleri yeni görev ve sorumluluklarla iş portföylerini genişleterek daha fazla işte uzmanlaşacaklardır. Sonuç olarak hem yönetici, hem astlar hem de işletme kazanacaktır.

e) İnsanları Sevmeli, Onlara Güvenmeli ve Demokratik Olmalıdır

“Yönetim insan ile ilgili bir konu olduğuna göre, iyi bir yönetici olabilmek için insanlığa ve topluma karşı ilgi duyma ve sevgi beslemenin bir zorunluluk olduğu inkar edilemez. Bu nedenle iyi bir yöneticinin insanlara karşı sevgi besleyen bir kimse olması aranıla bir özelliktir”(Eren,1998:10).

İş hayatı karşılıklı bir güven zinciridir. Bu zincirin herhangi bir halkası, ancak aksi ortaya çıkınca kırılmalıdır. O halde ise derhal tavsiye olur ve yerine konulan yenisi ile güven zinciri devam eder. Kişisel psikoloji açısından astlara güven duygusunun yetersiz olmasının çeşitli nedenleri vardır. Toplumsal psikoloji açısından astların kendine güvene layık olmalarını etkileyen nedenler vardır. Asıl olan insan güvenmektir. Bu yöneticinin kendine duyduğu güvenin bir sonucudur. (Tümer,1975:90)

Yöneticiler yetki devri konusunda demokratik olmalıdır. Demokratik bir davranış özünde objektiflik içerir. Bu doğrultuda yönetici insanlarla ilgili karar verirken mümkün olduğu kadar duygularından sayılarak ve daha çok bilinç ve mantığa dayanarak, adil bir şekilde karar vermelidir. Sürekli bir asta aynı veya çeşitli konularda yetki devretmek yerine, yeni astlara, işletmede uyum sorunu olan astlara, henüz yetki devrine gidilmemiş astlara veya işletmede her türlü işte sorun çıkaran astlara yetki devredilerek tüm astların ortak ve eşit bir şekilde bilgi, beceri, görgü ve deneyimlerinin ve ayrıca onların işletmeye bağlılıklarının artırılması yoluna gidilmelidir.

f) İnsan Tutum ve Davranışlarını Anlayabilmelidir

“Yöneticinin, astların gerçek ihtiyaçlarını görebilecek ve onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir kişi olması gerekmektedir. Bu ise, ancak sezgi ve anlayış ile mümkündür... Bunlar üstün zekaya sahip olmak, toplumu huzura kavuşturabilecek tutumlara yer verebilmesi, değerlendirmeleri ve seçimi yapabilmekle ilgili yeteneklerdir” (Eren,1998:11).

Yöneticilerin astlarının en çok neye ilgi duyduğunu bilmesi önemli bir konudur. “Belli bir elemanın yönlendirilmesi, daha çok yöneticinin kilit öğeyi bulabilmesine bağlıdır. Örneğin, her yönetici belli bir hareket tarzının yarar sağlayacağını vurguluyorsa, elemanın tek korkusuysa başarısızlığa uğrayıp güvencesini kaybetmekse, yönetici onu bir şekilde teşvik edemeyecektir. Eleman belki o şeyi kendisine emredildi diye yapacaktır ama, istediği için yapmayacaktır. Elemanın mecbur olduğu işi yapmasıyla istediği işi yapması arasında; hem kalite, hem miktar yönünden çok büyük farklar vardır” (Maccarty,1998:53).

Yöneticilerin astların iş yapma kalitesini artırmak için onların sorunlarını ve istediklerini anlamaları ve bunlara bir çare bulmaları gerekir. Astların iş yapmasına ilişkin ücret yetersizliği ve adaletsizliği, yönetici davranışlarındaki olumsuzluklar, eğitim eksikliği, işle işgören uyumsuzluğu, kişilere önem verilmediği sanısı, başarıları değerlendirme sistemindeki bozukluklar, iletişim eksikliği ve görev tanımlamalarının olmaması gibi bir

takım sorunları olabilir. Örneğin “astlar kendilerinden beklenen görevlerin açık bir şekilde ortaya konmamış olmasından, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinden, genellikle sorumluluğun yetkiyi aşmasından yakınıyor ve bu ortamın kendilerini ne yapacağını bilmez duruma soktuğunu ileri sürüyorlar”(İncir,1990:61).

B) ASTLARDAN KAYNAKLANAN ETMENLER

Yöneticilerin astların bilgi, beceri, görgü ve deneyimlerini geliştirecek yetki devri uygulamalarına gitmemeleri, eğitim faaliyetlerine gereken önemi vermemeleri veya işin gereklerine uymayan eleman alımı gibi çeşitli nedenlerle astlar yaptıkları işlerle ilgili faaliyetlerde yetersiz kalabilirler. Astlar çeşitli eğitim faaliyetlerine tabi tutulup işi gerektiği şekilde yapabilecek hale gelene kadar faaliyetlerle ilgili karar alma yetkisi zorunlu kalınmadıkça astlara devredilmez. Yöneticiler bu durumda kendi açılarından bir bakıma haklı görünebilirler. Çünkü, kendileri yapılacak işleri astlara anlatana kadar daha kısa bir zamanda yapabilirler ancak sonunda kaybedecek olan onlardır. Bu duruma başarılı yöneticilerin yaklaşımları farklı olur. Başarılı yöneticiler yetki devrinin inceliklerini ve nasıl uygulanması gerektiğini bilen, astların işle ilgili yeteneklerini geliştirmeye çalışan, onları eğiten ve bu doğrultuda astlarına güvenerek yetki devreden yöneticilerdir.

Diğer yandan astların işlerine gösterdikleri ilgisizlik veya kayıtsızlık yetki devri derecesini etkiler. Bazı astlar işi yapabilecek gerekli yetenek, bilgi ve tecrübeye sahipken yetki almaya gönülsüzdürler. Bu işletmede kademe olarak ulaşabilecekleri son noktaya erişip terfi şanslarının olmaması, üstlerinden gereken ilgiyi görmemeleri, ücretlendirme, ödüllendirmede ve performans değerlendirme politikalarındaki adaletsizlikler veya üstlerin sert ve eleştirel tavırlarından korkmaları gibi nedenlerle olabilir.

Astların isteksiz ve ilgisiz tavırları yetki devretmekten yana olmayan yöneticiler için çok güzel bir ortam yaratır. Artık onu yetki devretmemekle suçlayanlara kendini savunacak haklı tarafları vardır. Yetki devretmenin kendisine neler kazandıracığını bilen yöneticiler ise astlarının yetki devrine kayıtsızlıklarının üzerine gider. Onların yetki almak istemediklerinin nedenlerini araştırarak çözüm yolları arar.

C.ÖRGÜT YAPISINDAN KAYNAKLANAN ETMENLER

Yetki, yöneticiye karar verme ve itaat bekleme gücü verir. Yöneticiler bu haktan dolayı faaliyetlerle ilgili bir takım kararlar alırlar ve yetki devriyle de bir takım kararların astlar tarafından alınmasını sağlarlar. Eğer alınacak kararlar işletmenin devamlılığı açısından hayati öneme sahipse ve bu kararların neden olacağı gider büyükse, bu kararlar üst düzeye verilmelidir. Kararların önemi ve doğuracağı gider azaldıkça kararın verilmesine ilişkin yetki alt düzeylere devredilmelidir. Örneğin yeni bir yatırıma karar vermek, faaliyet konusunu değiştirmek, rekabet stratejilerini yeniden tanımlamak gibi yüksek öneme sahip kararlar üst yönetim tarafından verilmeliyken, rutin faaliyetler veya işletmenin performansına katkı sağlayacak ve astlar tarafından daha etkin yapılabilecek daha az öneme sahip olan kararlar alma yetkisi alt kademelere verilebilir.

İş hacminin artması ve işletmenin ekonomik büyüklüğü yetki devrinin derecesini etkiler. Küçük işletmelerde faaliyet konuları sınırlı ve kısmen belirli bir yapı olduğundan kararları alanların sayısı azdır ve kararlar üst yönetim tarafından alınır. Bu işletmelerde mecbur kalınmadıkça yetki devrine gidilmez. “Kuruluş büyüdükçe, örgüt karmaşıklaşır, eş güdüm ve iletişim güçleşir, kararların alınması gecikir ve yetki devri zorunlu hale gelir”(Özdönmez vd.,1998:98). Özellikle birden fazla merkezi bulunan ve farklı birçok konularla uğraşan işletmelerde her birinin başına çeşitli yetkilerin verilmesi yoluna gidilebilir.

Yetişmiş yönetici bulma güçlüğü de yetki devretmenin derecesini etkiler. Bu durumda “...bir kısım yöneticiler, bir çok konularda, karar alma yetkisini kendi ellerinde tutmaya iter. Bu halde bir merkezleşme eğilimi kendini gösterir. Bir kısım yöneticilerde her türlü riski göze alarak, öncelik sahibi olmaları, görgüleri artırmaları için astlarına imkan vermeyi uygun bulurlar. Onlara yetki devretmekte çok titizlik göstermezler. Bu yolda adım adım ilerlemek şartıyla faydalı sonuçlar alınması mümkündür” (Durtuş,1996: 34)

Astlara uygulanacak denetim teknikleri yetki devrinin derecesini etkileyen diğer bir faktördür. Yetki devri yapan her yönetici astlara devrettiği yetkilerden üstlerine karşı hala sorumlu olduğundan bu yetkileri denetlemek ister. Eğer denetim tekniği etkiliyse yetki devri kolaylaşır. Çünkü ast kolayca denetlenebiliyorsa yönetici yetki devretmekten çekinmez. (Özdönmez vd.,1998:98) Bazı yöneticiler ise etkili bir denetim yapamayacaklarına inanmadıkları için yetki devrine karşıdırlar. Zaten yapılan çeşitli “...gözlemlerce de yetki

devredilmesindeki tereddütlerin denetleme tekniklerini bilmemekten ileri geldiğini ortaya koymuştur. İstatistik metotlarındaki gelişmeler, muhasebe denetiminde uygulanan yeni teknikler yönetimin merkeziyetçi olmayan duruma getirilmesini hızlandıran faktörlerdir”(Durtaş,1996: 34)

“İş veya görevin dinamizmi durumunda, yönetici bir yandan yeni şartlara uyma hususunda kararlar verebilme yetkisini saklamaya yöneltebilir, dolayısıyla yetki devrinin derecesini etkiler. Sorumluluğu karşısında, astların daha geniş ölçüde ve daha önemli meseleler hakkında karar verme yetkilerini tanımaya üstü zorlar. Buna göre, iş hayatı genişledikçe, üst daha geniş ölçüde karar verme yetkisini tanımaya başlayacaktır” (Durtaş,1996: 35)

D.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM ANLAYIŞINDAN KAYNAKLANAN ETMENLER

“Örgütün atmosferi veya kültürel ortamı yetkinin ne ölçüde devredileceğine etkileyen başlıca faktörlerden birisidir. Bazı işletmeler ya da örgütler geleneksel olarak bu konuda demokratik bir tutum göstermekte, karar alma yetkisini alt basamaklara kadar vermektedir. Bazılarında ise, denetim ve kararlar çok sıkı merkezilik anlayışıyla yürütülmektedir. Birinci duruma örnek olarak, birçok kimsenin işbirliğiyle yürütülen örgütler verilebilir. İkinci en iyi örnek ise askeri örgütlerdir. Büyük işletmeler genellikle eylemlerini etkileyen güçlere göre bu iki uç arasında yer alırlar”(Durtaş,1996: 33)

Üst yönetimin kararların alınması ve yetkinin kullanımıyla ilgili politikalarda birlik sağlama düşüncesi yetki devrinin derecesini etkiler. “İzlenecek belli bir politikadan birlik sağlamak gerekiyorsa, o politikayla ilgili kararları verme yetkisi üst yönetim düzeyinde toplanabilir. Yine bir politik karar ne kadar genel nitelikteyse, o kadar üst düzeyde alınması uygundur. Buda yetki devrini engeller.” (Özdönmez vd.,1998:99) Diğer yandan bilginin herkesle paylaşıldığı, kararların birlikte alındığı ve çalışanlara değer verilen bir ortamda ise örgütteki tüm yetkiler tepeden en alt kademelere kadar herkesle paylaşılır.

Yöneticinin kişisel yönetim felsefesi de yetki değerini etkiler. Bazı yöneticiler kendi başarılarının astların başarısından kaynaklandığına inandıklarından onlara yetki devrederek kendi performanslarını artırırken, bazı yöneticiler astlara veya kendi güvenmeme gibi nedenlerden yetki devrine sıcak bakmamaktadırlar. Böyle yöneticiler yetki devrine gitse de yetki devri felsefesini anlamadıklarından ast üzerinde aşırı denetim ve baskı uygulamalarına gidebilir. Bu durumda yetki devri örgütü yarar sağlayan bir özellikten öte bir zarar unsuru haline gelebilir.

III. YÖNETİCİLERİN YETKİ DEVRİNE GİTME NEDENLERİ

Yetki devri yönetimdeki çok önemli işlevlerine rağmen pratikte çok az başvurulan bir araç olarak görünmektedir. Önemli işlevlerine rağmen yöneticilerin bu faydalı araca sıklıkla başvurmamaları düşünülmelidir. Bu bölümde yöneticilerin yetki devretmemesinin nedenleri üzerinde durulacaktır.

Yöneticilerin yetki devretmemesinin nedenleri, örgütsel, yönetsel, kişisel ve durumsal nedenleri kapsar. (Wells,1993:49)

A)YETKİ DEVRİNİN ÖNÜNDEKİ ÖRGÜTSEL ENGELLER

1. Devredilecek Kimse Bulamama

“Yetki devretmeyi gerçekleştirilememenin en çok atıfta bulunulan nedenlerinden biridir. Eğer bir görevi ivedi olarak yerine getirmek gerekiyorsa ve yöneticinin elinin altında bir eleman yoksa bu yetki devretmemek için iyi bir nedendir.” (Wells,1993:50)

İşletmede yetişmiş astların olmaması veya az bulunması yöneticileri yetki devrinden uzaklaştırır. Çünkü, yetişmemiş astlara yetki vermeye cesaret edemezler. Ne var ki, çoğu kez bir eleman vardır, ama görevle başa çıkabilecek bilgi, beceri ve deneyime sahip değildir. Bu duruma göre yetki devretmemek için geçerli ya da geçersiz bir neden olabilir. Örneğin, mevcut elemanın verilen görevi yapmayı öğrenmek için gerekli eğitim hazırlığına sahip olmaması, yetki devretmemek için geçerli bir neden olabilir. “Ama çoğu kez birçok yöneticinin yetki devretmemesinin nedeni, işi kendisinin yapmasının bir elemanı buna hazırlamaktan daha kolay olduğunu düşünmesidir. Bu geçersiz bir nedendir. Kısa vadede yöneticinin zamanını daha verimli kullanması gibi görülebilir, ama gerçekte uzun vadede ne verimlilik ne de etkinlik söz konusudur” (Wells,1993:51).

Yönetici etkinlik ve verimliliği artırmak için bir takım yetki ve sorumluluklarını astlara devretmelidir. Yetki devrini bir işletmede kültür haline getirmek başlangıçta çok zaman alabilir ancak insan kaynaklarına gereken değeri vermemek ve onları birikimlerinden faydalanamamak orta ve uzun vadede ilk olarak yöneticinin koltuğunu ve daha sonra işletmeyi olumsuz etkileyecektir.

2. Politika ve Prosedür Yetersizlikleri

“Politikalar ve prosedürler önemli yönetsel araçlardır. Politikalar kendi başına plan olmamakta birlikte planların yönlendirilmesini sağlarken, prosedürler belirli durumlarda yapılması ya da uyulması gereken hareketleri belirlerler”(Üçok,1993:99). Bunlar tanım gereği, işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösteren görev yönelimli ilkelerdir. Görevlere bağlı beklentileri açık seçik belirler. Böylece iki önemli amaca hizmet ederler. Birincisi, bu tür ilkeler örgütteki işlem ve sonuçlarının tutarlılığını ve sürekliliğini sağlamada yardımcı olur. İkinci olarak(bu yetki devri tartışmasını daha çok ilgilendirir), standart işlem prosedürleri yöneticiyi önemli ama rutin beklentileri sürekli ifade etme yönünden bir bakıma kurtarır. Göreve bağlı ayrıntılı talepleri açıklamak için bir sürü zaman harcamak yerine, yönetici yalnızca genel beklentileri özetler ve ek enformasyon için gerekli gördüğü ilkelere atıfta bulunmakla yetinir. Böylece yetki devri sürecinde kayda değer bir başarı ve muhtemelen daha tutarlı sonuçlar elde edilebilir. Eğer bu yönetsel araçlar yoksa ya da yetersiz ise, yetki devri daha zor ve daha zaman tüketici hale gelir ve muhtemelen gerçekleşmez” (Wells,1993:52).

3. Yönetsel Enformasyon Sistemleri Yetersizliği

Yöneticiler çok fazla şeyi devretmek isteyebilir ve hatta elemanlarının devredilen sorumlulukları başarıyla yerine getirme yeteneğine sahip olduğuna son derece güven duyabilirler, ama işin nabzını ellerinde tutmazlarsa kendilerini rahatsız hissederler. Bir iş devredildiğinde, yöneticilerin elemanlarına duyduğu güvenden bağımsız olarak belirsizlik artar.

“Bu belirsizliği azaltmanın bir yolu, yöneticiye elemanların ve bir bütün olarak bölümün örgütsel hedeflere ilerlemesi hakkında da bilgilendiren yönetsel enformasyon sistemi tasarlamaktır”(Wells,1993:52). Çalışanların görevlerini yapabilmesi için onlara sunulacak destek ve bilginin türünü belirlemek ve bunları sunmak çok önemlidir. “Eğer iş akışı içine yerleştirilebilirse, bu sistemler hem yöneticinin düzenli bilgi almasını sağlar, hem de çalışanlara performansları hakkında geri besleme sunar”(Wells,1993:52). Böylelikle yöneticinin iş üzerindeki kontrolü devam edeceği gibi, beklenmedik şeylere hazır olunur. Enformasyon sistemleri yetersiz ise, birtakım belirsizlikler beraberinde gelir ve bu belirsizlik sonucunda yönetici astlarıyla kolay iletişim kuramayacağı için yetki devrine karşı isteksiz bir tavır alabilir.

4. Rolün Açık Seçik Olmaması

“Rolün yeterince net olmaması yöneticileri astlarına yetki devretmede isteksizliğe yöneltebilir. Yöneticiler yetki ve sorumluluklarının kapsamını ve üstlerinin kendilerinden beklentileri konusunda emin değillerse, yetki devretmeye çekingen davranabilirler” (Wells,1993:52). Bu durum önemli bir problemdir ve belirsizlik içerir. Bu belirsizlik yetki devretmeye çekingen yaklaşıma değil, aynı zamanda kararsızlığa; işleri ertelemeye ve kimi zamanda sorumluluğu tümüyle terk etmeye yol açabilir. Role ilişkin bu tür belirsizlikler ancak rolün açıklığa kavuşturulmasıyla; yani yetki ve sorumlulukların, performans beklentilerinin ve yetkinin kapsam ve sınırlarının somutlaşmasıyla açıklanabilir.

B) YETKİ DEVRİNİN ÖNÜNDEKİ YÖNETSEL ETKENLER

1. Elemanların Yetersizliği Korkusu

Birçok idareci astların işgörme yeteneklerine güvenmez. Bir çok idarecinin görevlendirmede neden başarısız olduğunu anlamak için işgörme yeteneksizliği ile hazırlık eksikliğinden gelen yeteneksizlik arasında bir ayırım yapmak gerekir.

“Potansiyel eksikliğinden kaynaklanan yetersizlik bir seçim problemidir. Yöneticiler gerekli becerileri kazanmak ve giderek örgütteki düzenlerine uygun sorumluluklar üstlenme potansiyeline uygun olmayan kişileri seçim sürecinde elemek zorundadır...Hazırlık eksikliğinden kaynaklanan yetersizlik bir eğitim problemidir. İşgörenler iş yerine bir dizi bilgi, beceri, özel yetenek ve deneyimle birlikte gelir. Her örgütte geniş bir yetenek yelpazesi gerektiren görev ve sorumluluklar vardır. Ne var ki bir çok işte önemli ölçüde bir eğitim olmaksızın bu yeteneklerin tatmin edici bir havasına ulaşmak nadiren mümkün olur. Yöneticilerin, yetki devrini olanaklı ve performans beklentilerini mantıklı kılacak bir eğitim sağlaması gerekir”(Wells,1993:55).

Rehberlik, eğitim ve yönlendirme faaliyetleriyle bilgi, beceri ve deneyim yönünden gelişen asta yöneticinin güveni artacak ve yetki devri konusunda daha az çekingen davranacaktır. Yöneticinin asta güvenmesi çok önemlidir çünkü, yetki devri yalnızca yetki devreden yönetici olarak kendine güveni değil, asıl işi yapacak astlara güveni ve bu güveni açıkça belirtmeyi gerektirir.

2. Herşeye Kadir Yönetici Efsanesi

“Yetki devretme konusundaki isteksizlik, genelde, o güveni yönetici kendisinden başka birilerinin de yapabileceğine inanmamasından doğar”(Keenan, 1997:8). “Oysa yöneticinin önemli bir işlevi, işin mevcut yetenekli elemanlar tarafından yapılmasını güvence altına almaktır. Yöneticiler çok ender olarak bir görev ya da projenin gerektirdiği bütün işleri tek başlarına yapabilir. Herşeye kadir yönetici efsanesi çoğu kez sınırlı sonuçlar doğurur, çünkü yetkin elemanlarından oluşan bir ekip genellikle daha etkili ve verimli iş çıkarır. Herşeye kadir yönetici, genellikle çalışma ekibine ve örgütüne sorun çıkarır”(Wells,1993:56). Yönetici, o işi en iyi kendisinin yapabileceğini düşünür. Fakat böyle düşünmek, iş hayatındaki ilerlemesini engellemekten başka bir işe yaramayacaktır.

3. Astın Yetkinliğinden Korkmak

“Yönetici ast elemanının yetkinliğinden korkabilir, elemanının işi başarmakla kalmayıp kendisinin yapabileceğinden daha etkili iş görebileceğinden endişe duyabilir” (Wells,1993:56).

“İşletmede yeteneksiz bir üstün yerini yetenekli bir astın alması olağandır. Yerini kaybetme korkusu üstlerin yetki devrine karşı kayıtsız kalmasına neden olur. Ayrıca astların yetki devriyle bilgi ve tecrübelerini arttırmalarını kendileri için bir risk kaynağı olarak düşünürler”(Özalp,2,1998:106). Bu durumda yöneticiler işletmede üretilen bilgiyi astlarla paylaşmadan onların gelişmelerini engelleyerek, kendini vazgeçilmez bir pozisyona sokma çabasına girişebilir ve yetki devretmemek için türlü bahaneler uydurabilir. Zaten bu tür yöneticilerin başarılı olabilmesi, diğer işletmelerle rekabeti sürdürebilmesi için, astlarını en etkin şekilde kullanması onlardan en yüksek faydayı sağlaması gerekir ve bunda başarılı olamayınca da pozisyonlarını uzun süre koruyamazlar.

İşletmeler için en değerli ve vazgeçilmeze yakın olan yöneticiler astlarının yapabileceği hiçbir şeyi kendisi yapmayan ve daha fazla iş yapabilmeleri için onları geliştirmeye ve eğitmeye, kadrolarına yetkinlik katmaya çalışan yöneticilerdir. Bu tür yöneticiler yetki devrinden kaçınan yöneticilere oranla çok daha başarılıdırlar ve daha büyük iş güvenceleri vardır.

4. Yöneticinin Kendine Güvensizliği

Yönetici için astlarının kendinden daha yetkin ya da yetenekli olabileceklerini kabul etmek zordur ve bu kişilere yetki devretmenin iş arkadaşlarının ve patronlarının gözünde bu farkı daha açık hale getirmekten başka bir işe yaramayacağını düşünür. (Coates ve Breeze,1997:32) Astların yöneticiden bilgi, beceri, görgü ve tecrübe yönünden üstün özelliklere sahip olması, yöneticilerin kendini güvensiz hissetmesine neden olabilir. Bu durumda da yöneticiler yetki devrine fazla istekli olmayabilir.

“Kendi becerileri ya da takım üyelerinin becerileri üstüne güven eksikliğine sahip olan idarecilerin üç özelliği vardır”(Nelson,1999:43).

a) Riskten Nefret Etme: Yetki devreden yöneticiler, çalışanlarının başarısız olabileceği riskini üstlenirler. Yetki devri onların bazı denetimlerinden vazgeçmemelerini ve hesaplanmış tehlikeleri anlamalarını gerektirdiğinden dolayı, bu yöneticiler asta yetki devretmezler.

b) Hükmeden Olma Korkusu: Güven eksikliği olan bir çok yönetici yetki devretmez, çünkü hükmeden olarak görünmekten çekinirler.

c) Foyasının Ortaya Çıkma Korkusu: Yeteneklerinde veya konumunda güven eksikliği olan yöneticiler çalışanların foyasını ortaya çıkaracaklarından çekinirler. Bu tür yöneticiler kendi performanslarının, takım üyelerinin performanslarına bağlı olduğunu anlatmakta başarısız olurlar.

Bunların dışında deneyimsizlik ve yetki devrinin önemini anlamama gibi unsurlarda yöneticinin kendini güvensiz hissetmesine neden olan faktörlerdir.

5. Aktivite Tuzağı

“Birçok yönetici bir şeyle meşgul olmadığında kendini rahat hissetmezler. Yeter ki aktif olsunlar aktivitenin ne olduğu fazla önemli değildir” (Wells,1993:58). Bu yöneticiler “mümkün olduğu kadar çok iş yaparak ya da önemli olduğunu inandıkları görevleri tamamlayarak bir önem anlayışı kazanırlar. Önemli ödevler özel türlerde kararlar içerebilir ya da düzenleme içinde daha yüksek konumdaki bireylerle iletişim kurabilir. Bu yöneticiler kendi rollerini yeniden değerlendirmelidir. Açıkçası bazı can alıcı kararlar yöneticiler tarafından verilmelidir. Fakat, bazı yöneticiler her kararı can alıcı olarak görürler ve

bunun sonucunda da bütün kararları kendileri vermek isterler” (Nelson,1998:46) Yöneticiler astlara yetki devriyle ilgili görevleri öğretmek zaman harcamak yerine, işi bizzat kendilerinin yapmasının daha iyi olacağını benimserlerse sonunda her şeyi tek başına yapmak zorunda kalırlar. Unutulmamalıdır ki yetki devrinin önemli yararlarından biri, kuşkusuz yöneticiyi rutin işlerden kurtararak daha önemli işler için ona zaman kazandırmasıdır.

6. Kontrolü Kaybetme Korkusu

Denetimi kaybetme korkusu yetki devrinde sorumluluktan kaçılmamasındandır. Dolayısıyla astların yaptıkları bütün hatalardan yetki devreden yönetici üstlerine karşı sorumludur. Yetki devrinden sonra yönetici astını devamlı denetleyemeyeceği korkusuna sahip olabilir. “Bu korku görev devretmede çekingen davranmaya ya da nezaret uygulamalarında işlev bozukluklarına yol açabilir” (Wells,1993:59). Böylelikle aşırı nezaret uygulamalarıyla astlar kendilerine ya da yeteneklerine güvenmediğini benimseyecek ve bu durumda astı yaratıcılığı, gelişimi, yetişmesi ve örgütsel verimlilik açısından ideal bir ortam oluşmayacaktır.

Ayrıca yöneticiliğin sıfatı, kaynaklara nüfuz etme olanağı ve statü nedenleriyle yöneticiler yalnızca kendi yetkilerinin sınırlarında kalmayarak; alt kademelerdeki yöneticilerin yetki sınırlarına girmek suretiyle ek nüfuz ve rahatlık yaratmak yoluna giderek yetki devri önünde bir engel olabilirler. (Wells,1993:59)

Yöneticiler denetimi kaybetme korkusuyla yapılacak işleri gözden geçirir ve eleştirir, daha sonra çeşitli değişikliklerin yapılmasını talep eder ve yeniden denetler. Yetki devri zaman tasarrufu sağlayan bir araç olmaktan çıkar ve daha fazla zaman harcanmasını gerektirir.

7. Zaman Eksikliği

“Birçok yönetici etkili yetki devretmenin çok fazla zaman aldığından şikayetçi olur, özellikle de ast yeniyse, ya da görev karmaşık ya da bir şekilde hassas ise bazen zaman yetersizdir, çünkü, yöneticiler yapılması gereken etkinlikleri muntazam olarak planlamamış ve zamanlamamışlardır” (Nelson,1998:47).

Diğer zamanlarda, bir yöneticinin görevi düzgün olarak yapması için çalışanlarla beraber ya da onu eğitmek için gerekli zaman ayırmaya isteksizdir. Yönetici yukarıda bahsettiğimiz çeşitli nedenlerle ve “ben işi onların yapabileceğinden daha hızlı yaparım, onlara işi tarif edene kadar kendim yaparım...” (Coates ve Breeze,1997:28) gibi bahanelerle yetki devrinden kaçınır. Zaman eksikliği, kısa dönemli bir görevlendirme için akla uygun bir engel olarak düşünülebilir. Uzun dönemdeyse, buna karşın yetki devri, benzer bir görevin tamamlanması gerektiği zaman yöneticinin zaman tasarrufu etmesini sağlar. Yetki devri ayrıca daha kısa bir zamanda daha geniş boyuttaki görevleri yapabilecek çalışanlar yetiştirir ve idareci çalışan ilişkisini güçlendirir.

C) YETKİ DEVRİNİN ÖNÜNDEKİ ELEMANLARDAN KAYNAKLANAN ENGELLER

1. Yetenek Eksikliği

Bu konuya daha önce değindiğimiz üzere “...söz konusu yeteneksizlik kötü seçim ya da eğitim eksikliğinin bir sonucuysa, buna örgütsel ya da yönetsel bir problem olarak bakılabilir. Ama elemanların yeteneksizliği bizzat kendilerinden de kaynaklanabilir; sağlık bozulmasının zihinsel ya da duygusal rahatsızlıkların, erken bunamanın ya da iş gereklerinin değişmesi sonucu olabilir” (Wells,1993:60).

Yöneticinin yönlendirme ve eğitim faaliyetlerinin üzerinde önemle durması gerekir. Çünkü, “bazı çalışanlar yetenekleri, eğitimleri ve deneyimleri olmadığından çekinebilir ve bu nedenle işi zorla ve sıkılarak yaptıkları belli olur”(Straub,1998:73). Bu durum işletmenin ve yöneticinin etkinlik ve verimliliğini olumsuz etkiler. Yönetici kendi başarısının ve performansının astların başarısından kaynaklandığını unutmamalıdır ve çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve en önemlisi kendi güven derecelerini arttıracak eğitim ve yönlendirme faaliyetlerine ağırlık vermelidir.

2. İlgî Eksikliği

“Yetki devrinin önündeki astlardan kaynaklanan bir engel de ek sorumluluklar almaya ilgi ya da istek duymamaktır. Bu çeşitli nedenlerle olabilir. Her ast ekstra sorumluluklar arıyor değildir. Kimileri mesleki gelişmeye ve yükselmeye ilgi duymuyor olabilir. Kimileri de devredilen sorumluluklarla kişisel yararları arasında bir bağ göremez. Bazıları da kendinden mantıksal olarak işin bir parçası olamayan şeyler yapmalarının istendiğini, kendilerinin kullanıldığını düşünür. Bazı astlar bu tür işler için sürekli kendilerinin seçilmesinden yorulmuş olabilirler” (Wells,1993:60).

Çalışanları yönetici tarafından kabul görmediğini yada takdir edilmediğini düşünceleri de astların istek ve ilgilerinin yitirmelerine neden olabilir. “Bazı astlar yeni yetkilerinin kullanılması sırasında hata yapmaktan veya üstlerinin düşünce yargısına ters düşmekten dolayı hatalı bir iş yapma duygusuna kapılabilir” (Özalp, 1998:107). Bu durum astların kendine güvenmemelerinin sonucudur. Bu durum astın kendine güvenmemesi olarak nitelendirilebilir. Yetki devrine karşı pek olumlu yaklaşmazlar. Yapacakları hatanın kendilerine pahalıya mal olacağını, hatta işlerini kaybetmelerine neden olacağı korkusuna kapılabilirler. Muhtemelen yöneticilerin aşırı nezaret uygulamaları sonucu astlar yetki almaktan kaçınıyor olabilirler. Astların yetki devrine ilgisizliklerin bir nedeni de verilen ücretlerle görevin zorluk derecesi arasında uçurumlar varsa astlar hareketleriyle, sözcükleriyle ve imalarıyla yapılan haksızlığı vurgularlar ve yetki devrine karşı ilgisiz olurlar.

Son olarak, elemanın işle ilgili algılamaları devredilen sorumlulukları üstlenme istek ve ilgisini etkiler. Birçok çalışanın, artık kendisi için bir terfiinin söz konusu olmayacağı bir noktaya geldiğinin örgütte yükselebileceği kadar yükselmiş olduğunun farkında olması acı ama doğrudur.

D) YETKİ DEVRİNİN ÖNÜNDEKİ DURUMSAL ENGELLER

Yetki devri bir yönetici tarafından ne kadar istenirse istensin bazı durumsal nedenlerden dolayı mümkün olmayabilir. Durumsal engeller yetki devrinin yerine getirilmesini güçleştirirken bazen hiç mümkün kılmaz. Durumsal engelleri kategorize etmekten öte bir takım örneklerle açıklamak daha doğru olacaktır.

Örneğin; “müşteri beklentileri yetki devrinin derecesini etkileyebilir. Önemli bir müşteri sadece üst düzey bir örgüt yetkilisiyle muhatap olmak isteyebilir. Bu işlevsel sorumluluktan çok salt bir onur meselesi olabilir. Bu gibi durumlarda değer verilen müşterilerin arzularını görmezden gelmek mümkün değildir” (Wells,1993:62).

“Kimi zaman işin doğası görev devretmeye olanaksız yada pratik dışı kılar. Hukuk, tıp ve mali müşavirlik gibi kimi meselelerde belli işleri kimlerin yapması gerektiğine ilişkin yasal düzenlemeler vardır” (Wells,1993:62). Örneğin konusunda uzman olan bir doktorun hastasına koyduğu teşhisi veya ameliyatı yardımcısının(hemşire, hasta bakıcı..vb.)yapması ve

hastalara reçete yazma hakkının yardımcılara verilmesi beklenemez. Başka bir örnek verecek olursak bir yeminli mali müşavirin yanında çalışan yardımcısına kanunla belirtilen bazı defterleri tasdik yetkisini devredemez. Çünkü; uzmanlık ve iş görme hakkının yasal düzenlemelerle belirlendiği ve verildiği görevlerle ilgili yetkiler hiç kimselere devredilemez.

IV. YETKİ DEVRİNİN BAŞARI KOŞULLARI

“Yetki devri, örgütün başarısı için gerekli bir faktördür. Ancak başarılı bir yetki devri uygulaması için bazı noktalara dikkat etmek gerekir”(Elif,1987:217).

A) AMAÇLAR ORTAYA KONULMALIDIR

Yetki devri örgütte başarı sağlamak ve üst yönetimi rahatlatmak için başvuru bir araç olduğu kadar kendisine özgü amaçları olan planlı bir davranış biçimidir. “Amaçların ortaya konmasıyla astlar yeni görevle nelerin istendiğini anlayabilirler ve karar verirken yetki devriyle hangi amaçlara ulaşabileceğini kestirebilirler”(Fidan,1998:182). “Diğer taraftan ister yetki devrinde kendi yönlerinden başarılı olabilmeleri için davranış biçimlerini amaçlar yönünden saptayabilirler (Özalp, 1998:101). “Burada kişiye devredilecek karar hakkının sınırı amaçlara göre belirlenmeli ve sorumluluğu ortaya konmalıdır. Görevle ilgili sorumluluk ve yetkiler belli amaçların elde edilmesi açısından önemlidir”(ELİF,1987:217). “Çalışanların departman, örgüt ve hatta sektör çapında amaçları bilmeleri onlara geniş bir perspektif sağlar. Ayrıca yöneticiler işi kimin yaptığı kadar neden yapılması gerektiğinin açığa kavuşmasına da yardımcı olmalıdır”(Josephs, 1997:113). Amaçların belirlenmesi astların önlerini daha rahat görüp hedeflere ulaşma konusunda daha fazla gayret göstermeleri yönünden faydalar sağlar. Son olarak yetki devriyle birtakım işlerden kurtulan yöneticiye istisnalarla yönetim hakkı verir.

B)YETKİ DEVREDİLECEK KİŞİYİ İYİ SEÇMEK GEREKİR

Yetki devrinde “doğru kişiyi seçmek yönetici için düşünmek ve planlamak anlamına gelir” (Josephs, 1997:111). Yönetici astlarına belirli yetkilerini devrettiğinde belirli işlerin yapılmasını isteme hakkına sahiptir ve bu durumda bir işi başarmak söz konusudur . Örgüt farklı bilgi, birikim ve becerilere sahip elemanları bünyesinde bulundurur. Bazıları işin yapılması için gerekli bilgi ve deneyime sahipken, bazıları bilgi ve becerilerini uygulama

şansı bulamamıştır yada bu yetenek ve deneyimlerden yoksundur. Bazıları ise temel ilkeleri öğrenmiş olduğu halde yetiştirilmeye ve eğitime ihtiyaç duyarlar. Hangi işin kimin tarafından yapılacağını belirlemek, yani işi yapacak olan insanı seçmek, başarılı yetki devrinde en önemli becerilerden birisidir. Yöneticinin portföyündeki insan kaynağının sınırlı olduğu düşünülürse, bu konuda yöneticiye çok iş düşmektedir. Yönetici mümkün olan en iyi seçimi yapmak zorundadır.

“Yetki devredilecek astı seçerken yapılacak işlerin özellikleri dikkate alınmalıdır. Genelde yöneticiler bu durumda iş açısından konuya yaklaşmaktadır. Ancak işi yapacak astların yetenekleri işin başarılması için temel bir faktördür”(Özalp, 1998:102). ve “yetki devredilen kişinin uygun bir kişi olduğundan mutlak olarak emin olunmalıdır. Bu kişinin bölümü ve örgütün hedeflerini anlaması, becerikli olması, işi yapacak bilgi ve deneyime, kendine güven ve isteğe sahip olması gerekir”(Maitland(b), 1997:29).

Colleman ve Barrie’e göre yetki devri sadece en yakın astlara yapılmalı ve yöneticiler üstlerinden astlarına doğru yetki devretmemeleri gerektiğini istemelidirler. Yetki devri bir gruba değil bir kişiye devredilmelidir. Çünkü bu işten bir grup sorumlu tutulduğunda bir problem çıktığı zaman bunun sorumlusunu bulmak hemen hemen olanaksızdır. (Coleman ve Barrie, 1995:149) Ayrıca yönetici sadece başarılı görülenlere değil tüm astlarına yetki konusunda adil davranmalı, yetenekli olmasına rağmen çekingen olan astlara güven verip onların yeteneklerini açığa çıkararak onları yetki devrine hazırlamalıdır.

Robert G. Wells’de yetki devri adlı kitabında yetkiyi uygun elemanlara devretmede yol gösterebilecek kimi genel ilkelere dikkat çekmektedir. (Wells,1993: 116) Bunlar aşağıdaki gibidir: yetki,

- Kapasitesi olana devredilmelidir,
- Etkinlik ve verimlilik amacıyla devredilmelidir,
- Adil bir iş dağılımı için devredilmelidir,
- Personelin gelişimi için devredilmelidir,
- Özel ilkelere sahip elemanlara devredilmelidir,
- Problem çıkarmayı alışanlık haline getirmiş elemanlara devredilmelidir,
- Geçmişte yöneticinin sürekli olarak gözden çıkardığı elemanlara devredilmelidir,
- Yeni elemanlara devredilmelidir.

C) MÜDAHELEDEN UZAK UYGUN ÇALIŞMA KOŞULLARI SAĞLANMALIDIR

“Yetki devredilen için yetki devri yeni bir görevi yüklenmek olduğuna göre astlar için bir korku atmosferi yaratabilir. Daha önceki işlerde başarılı olan ast yeni görev ve yetkilerle birlikte karar verme durumuna gelebilir. Yeni görevle birlikte başarısızlık ast için söz konusu olabilir. Bu durum bir korku ortamı yaratabilir” (Özalp, 1998:102) Yöneticiler astlara yetki devrederken onların azı hata yapma ve kötü sonuçlar elde etme ihtimallerini göz önünde bulundurmalıdırlar. Yöneticiler karar sürecinde astlarının kendi inisiyatiflerini kullanmalarına izin vermedirler. İki fikir öne sürüldüğünde öncelikli olarak işi yapacak olan astın öne sürmüş olduğu öneri ve düşünceler değerlendirilmelidir. Uygulamada ise durum farklıdır. Genellikle yöneticiler yetki devrettikten sonra astlarının karar alanlarına karışmakta, onları karar verme konusunda serbest bıraksalar bile aşırı nezaret uygulamaları ve yaptıkları en küçük hatada ağır eleştirilerde bulunarak engellemektedir. Bu tür uygulamalar yerine yöneticiler yapıcı eleştirilerle, hatanın neden kaynaklandığını ve bir daha yapılmaması için asta vereceği öneri ve bilgilerle, asta işin yapılmasında bir engel değil, onun engelleri aşmasına yardımcı olan bir önder olmalıdır. Sadece azarlamak astın riskli kararları almaktan kaçınmasına neden olur. Bu durumda ast hataları tekrarlayacak ve hata yapma korkusundan yada yöneticinin ağır eleştirilerinden kaçınmak için her şeyi, bir başkasına yada yöneticiye danışarak yapacaktır. Böylelikle yetki devri amacına ulaşmayıp, işletmeye yarar sağlayan bir araç olmaktan çıkacak ve etkinlik ve verimliliği engelleyen bir unsur haline alacaktır.

Yukarıda belirttiğimiz gibi yöneticiler astların hata yapabileceklerini kabul etmeleri gereklidir. “Hata kaçınılmazdır. Kusursuz bir başarı hedeflenmiş ise karşılaşılabilecek küçük yanlışlıklar üstü boş yere etkilememelidir. Tabiki işi yapan hatalı olduğunda, sonuçta sorumluluk üste yüklense de üst kadar astında sorumluluğu olacaktır”(Josephs, 1997:114). “Burada asıl olan onların hatalarını azaltmalarına ve yeni bir şeyler öğrenmelerine yardım etmektir” (Alan,1998:37). Ama devamlı yapılan hatalara göz yumulmayacaktır. Böyle bir durumda yetki devri gözden geçirilecektir.

D) İYİ BİR HABERLEŞME SİSTEMİ KURMAK GEREKİR

“Yetki devrinde başarılı olabilmek için haberleşme kanallarının etkin bir biçimde çalışmasını sağlamak gerekir”(Özalp, 1998:104). Haberleşme kanallarının etkinliği öncelikli

olarak faaliyetlerle ilgili bilgilerin astlarla paylaşımına bağlıdır. Daha öncede belirttiğimiz üzere kişinin işi yaparken ihtiyaç duyabileceği bilgi ve desteğin türünü en baştan belirlemek hayati öneme sahiptir. Bundan başka astlar işletmede kendi işleri dışında gelişen faaliyetlerle ilgili bilgileri de öğrenmelidirler. Bu bilgilerle ast göreviyle örgütün amaçları arasında bir ilişki kurabilecektir. Böylelikle yapılan işteki önemi kavrayan ast kendini tartarak ve bilgi paylaşımıyla güven tazeleyecektir. Bilgilerin astlarla paylaşımı, üstlerin onların fark ettiğinin ve onlara güvendiğinin göstergesidir. Üstlerinin yansıttığı güvenle özgüveni artmış bir ast yetki devrinin başarısının artmasına yardımcı olur ve böylece örgütsel etkinlik ve verimlilik seviyesinde olumlu değişimler gözlemlenir.

“Haberleşme kanallarının etkinliğini arttırmak için özellikle yüzyüze ilişkilerin artırılması ve uzun haberleşme kanallarının kısaltılması gerekir. Yetki devrinden sonra yüzyüze ilişkiler artarsa astlar yeni görevleri yaparken daha başarılı olabilir. Bu konuyla ilgili olarak Procter ve Gamble işletmesi yüzyüze ilişkilerin sadece hızlı ve esnek olmadığını aynı zamanda astın ilgisini çektiğini ve daha çok çaba harcamasını sağladığını belirtmektedir” (Özalp, 1998:104).

E)DEVREDİLECEK VE DEVREDİLMEMEYEN YETKİLER BELİRLENMELİDİR

“Yöneticilerin yetki devrini bir yönetim aracı olarak görmesi ve bunu etkili bir şekilde kullanabilmesi için yetki devrinin inceliklerini kavraması gerekmektedir. Yetki devri yönetici ve örgüt için bir çok yarar sağmasına karşın her zaman arzu edilen, uygulanan bir araç değildir. Hiçbir zaman devredilmemesi gereken kimi sorumluluklar vardır”(Wells,1993:99).

“Yöneticiler yetki devredecekleri işlerle ilgili olarak dikkatle düşünmelidirler. Bunlarla ilgili sıkı ve hızlı kurallar yoktur, çünkü büyük ölçüde kişisel koşullara bağlıdır” (Maitland(b), 1997:28). “Yetki devrine gitmeden önce yönetici yaptığı işlerin listesini çıkarabilir. Bunların bir kısmını kendisi yapmak zorundadır veya kendisi öyle hissedebilir. Kendisinin yapması gerekli olmayan işlerini astlarına devretmesi olağandır. Burada yetki devreden yönetici genelde yapılacak görevlerin ve verilecek kararların gözden geçirilmesinde bu kararların işletmenin genelinde nispi önemi ve bunlar için harcanacak zaman dikkate alınmalıdır” (Özalp, 1998:104).

Yöneticilerin devredip devretmeyeceği veya devretmesi ve devretmemesi gerektiği yetkileri şöyle sıralayabiliriz.

1. Yöneticilerin Devretmesi Gereken Şeyler

a) Örgüte Yarar Sağlayacak Şeyler

Örgüte yarar sağlayacak her türlü görev devredilmelidir. Yetki devri örgüte katkıları çok olan bir yönetim aracıdır. “Herhangi bir yönetim aracının kullanımının amacı örgütün verimliliğini artırmaktır. O nedenle eğer olası zararlardan (yani riskler, harcanacak zaman.. vb.) daha büyük bir yarar sağlamayacaksa, yetki devrine gidilmesi sorgulanmalıdır. Kuşkusuz sonuçlar ancak uzun vadede belirginleştiği için yetki devrinde yararlı olası zararları karşılaştırmak çoğu kez güçtür. Deneyimsiz birine devredilen sorumluluğa üstlenmeye hazırlamak için gereken zaman ve çaba gibi faktörler önceden hesaplanabilir. Ama sağlanacak yarar genellikle kesin öngörülemez. O nedenle yetki devri çoğu kez bir hüküm meselesidir ve bu konuda yönetici kendi deneyimlerine dayanmak zorundadır”(Wells,1993:101).

b) Yöneticinin Performanslarını İyileştirecek Şeyler

Yöneticiler kendi performanslarını iyileştirecek görev ve sorumlulukları devretmelidir. Yöneticilerin az zamanı vardır ve bu zamanı nasıl kullanacaklarına ilişkin tercihleri başarıları açısından kritik rol oynar. Kimi tercihler görevler arasındaki öncelikler tarafından belirlenir. Ama bu tercihlere başka bir açıdan da bakılabilir. Her yöneticinin birlikte işe getirdiği belli yetenek ve beceriler vardır. Kaçınılmaz olarak birçok yönetici belli alanlarda ötekilere oranla daha iyidir ve yöneticiler genellikle iyi oldukları işleri yapmayı tercih ederler. Halbuki yöneticiler iyi yaptıkları işler kadar hoşlanmayıp iyi sonuçlar almadığı işlere de yönelmelidirler. Zayıf olunan alanları güçlendirmenin bir yolu deneyimdir. Görevleri kişisel olarak yapmak bir deneyim hazinesi oluşturur ve becerileri geliştirir. Öte yandan eleman yöneticinin zayıf olduğu bir alanda güçlü özelliklere sahipse, yetki devrine gidilmesi hemen bir performans iyileşmesine yol açabilir.

Ayrıca yöneticiler için üstesinden gelmenin zor olduğundan ve çok zaman aldığından çok zaman çok yetki az yönetimdir (Apuhan,1998:60) Bildiğimiz üzere yöneticiler başkalarının yardımıyla iş yapan kimselerdir. Yöneticilerin buradaki rolü işi bizzat kendi yapan değil, astları amaçlar doğrultusunda yönelten, onları bu doğrultuda etkileyen ve iyi sonuçlar alan kişi olmalıdır. Ancak yönetici elinde birçok gereksiz yada astlarca rahatça yapabilecekken ona zaman ve performans kaybettiren yetkilerle yönetim faaliyetini yerine

getiremez bunun için yöneticiler kendi performanslarını artırmak için, daha fazla yönetmek için daha fazla yetki devretmelidirler.

c) Yöneticinin Çalışma Yaşamının Kalitesini İyileştirecek Şeyler

Yöneticiler çalışma yaşamlarının kalitesini iyileştirecek görevlerle ilgili yetkileri devretmelidir. Çalışma yaşamının kalitesini iyileştirmek işletme çevresinde olumsuz tutumlara yol açan koşulları değiştirmek veya iyileştirmekle ilgilidir. Birçok işletmede özellikle orta ve alt kademelerdeki yöneticiler kendilerine unutulmuş bireylere olarak düşünülmektedir. Plan yapma, karar verme ve yürütme faaliyetlerinin derecesi üst yönetimde toplandığı için çalışma yaşamının iyileştirme yolundaki bütün çabalar tipik olarak yönetici olmayan veya örgüt şemalarında yönetici pozisyonunda olup yetkileri kısıtlı yönetici kadrolara yönelmelidir. Öte yandan yönetim kademelerinin azalması birçok yönetici için ek dert yaratmaktadır. Bu durumdaki yöneticilerin iş çevreleriyle ilgili olumsuzlukları ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için daha çok yetki devredilmelidir.

d) Elemanların Görevlerini Zenginleştirecek Şeyler

“Görev zenginleştirme, somut bir işi onun yapması gereken eleman için daha çekici hale getirme süreci olarak tanımlanabilir”(Wells,1993:103). Görev zenginleştirme amacıyla astlara daha büyük sorumluluklar verme daha çok bireysel özerklik tanıma, astların yaptıkları işlemleri birleştirme, bir görevin çevresini genişletme, faaliyetlerin sırasını yeniden düzenleme ve personeli değişik işlerde dönüşümlü olarak çalıştırma gibi uygulamalar sağlanabilir.

“Bütün bu uygulamaların ana amacı budur, işi daha ilginç meydan okuyucu kılacak yeni boyutlar eklemek, iş görene iş üzerinde daha fazla kontrol sağlamak ve işi onun için daha az itiraz edilebilir hale gelecek şekilde değiştirmektedir. Can sıkıntısını kaldırmak zorlayıcı fiziksel talepleri azaltmak ya da tehlikeleri azaltmak kimi yöneticiler için iş zenginleştirme olarak değerlendirilebilir” (Wells,1993:104).

Bu durumda yönetici astlarının güçlü ve zayıf yönlerini bilmeli, astlarının iş yüklerini denetlemeli, mümkünse astlara kendi görevlerini seçme olanağı tanımalı, astlarına çalışma serbestliği tanımalı ve onlarla sık sık iletişimde bulunmalıdır.

e) Yöneticinin Yapmaya Alışık Olduğu Şeyler

“Bu işler yöneticinin her zaman yaptığı ve ilgilenmekten hoşlandığı ve başkalarına vermekte isteksiz olduğu şeylerdir”(Kenan,1997:16). Yöneticiler bu işleri “...iyi yaptıkları için, bu faaliyetleri yapmaktan zevk aldıkları için yeni sorumlulukların ya tam bilincinde değildirler ya da bunlardan zevk almamaktadırlar ya da alışkanlıkları gereği bunları yapmaya devam ederler” (Wells,1993:105)

Bu işlerin devredilmesi zorunludur ve bu işler gerçekten yapmaması gereken işlerdir. Bu yetkileri devretmek yöneticinin zamanını daha iyi kullanması ve başka kişileri iş vermedeki riski en aza indirmesi açısından yararlı olur. Böylelikle yönetici zamanını planlama yapmak gibi daha önemli işlere harcayacak ve bilgi, beceri ve deneyimleri çok olan astlara devrettiği yetkileri kolaylıkla denetleyebilecektir.

Ayrıca bu yetkileri devretmek yöneticinin üretken çalışanlarının gelişimiyle ilgilendiğini ortaya koyar. Böylelikle astlar yöneticiye saygı duyacaklar ve sonuçta yönetici bir takım ruhu kazandığını fark edecektir. (Straub,1998: 37)

f) Rutin Görev ve Sorumluluklar

“Rutin ve tekrarlanan faaliyetler hemen her zaman devir için her zaman iyi bir adaydır. Bir elemanı bu görevi devralmaya hazırlamak yönetici açısından iyi bir yatırımdır; Bu yatırımlar kendini tekrar tekrar geri döndürecektir. Rutinlik ve teksizlik ne kadar çoksa yetki devretmeye o kadar iyi adaydır”(Wells,1993:106). Bu yolla, ast iş üzerinde uzmanlaşır ve konuyu daha etkin bir şekilde ele alabilir. Ayrıca bu tür işler astları ilgileriyle doğru orantılı olarak, potansiyellerini geliştirmeleri açısından önemlidir.

g) Düzenli Olarak Çalışma Gerektiren İşler.

“Bu işler uzun süreli projeler yada kısa vadeli zaman ve emek yoğun projeler olabilir. Belki projenin başlıca yetki ve sorumluluğunu devretmek uygun olmayabilir; ama kolaylıkla devredilebilecek bir dizi alt görev vardır. Bunlar veri toplamak, enformasyon işlemek, analiz ya da özetleme yapmak olabilir”(Wells,1993:106). Böylelikle proje ve benzeri işlerin astlara devriyle astlar kendilerini

geliştirecekler, yöneticiler projenin stratejik noktalarına daha çok zaman ayırabilecekler ve örgütsel etkinlik ve verimlilik artacaktır.

h) Yöneticilerin Hoşlanmadığı Ayrıntılar

“Bir yönetici yalnızca tatsız işleri devreden kişi olarak anılmak istemez, ancak yöneticinin ilgisini çekmeyen çeşitli işler astların gözünde cazip olabilir”(Wells,1993:106). Bu nedenle yöneticiler hoşlanmadığı işlerle ilgili yetkileri astlara devredebilir. Bu her iki taraf için bir fırsattır ve her iki tarafta bu işten bir tatmin sağlar. Yöneticiler hoşlanmadıkları işleri yapmaktan kurtulup sevdiği ve yapmaktan hoşlandığı işleri yaparak tatmin olurken, astlar ise yapmaktan hoşlandığı işleri yaparak tatmin sağlar ve kendini geliştirme şansını yakalar.

ı) Yöneticilerin Zamanı Yokken Hemen Yapılması Gereken İşler

Yöneticiler iyi planlama yapmadıklarından faaliyetlerle ilgili zamanlama konusunda yanılabilirler. Aciliyeti olan işlerin yetiştirilmesi gerektiğinde veya planlama eksikliğinden normal zamanda yapılamayan işlerde yöneticiler yetki devrine mecbur kalabilirler. Ancak bu durum çeşitli sakıncaları beraberinde getirir. Ast henüz yetki devrine hazır olmayabilir yada beklentilerin açık seçik tanımlanmamasından dolayı görevin yerine getirilmesi zor olabilir yada göreve uygun olmayan bir ast seçilmiştir. Böyle bir durumla karşılaşmamak için yetki devrini günü kurtarmak için başvurulacak bir araç değil, planlı bir davranış biçimi, örgüt kültürünün olmazsa olmazı haline getirmek gerekir.

i) Gelecekte Yapılacak Görevler

“Astların gelecekte üstlenecekleri sorumluluklarının bir parçası olarak etkinlikler devredilebilir”(Nelson,1998:.71). Yöneticinin asta gelecekte yapacağı işlerle ilgili yetki ve sorumluluklar vermesi onun gelişiminin örgüt için önemli olduğunun ve ona güvenildiğinin bir göstergesidir. Böylelikle yaptığı işteki motivasyonu ve tatmini artan ast örgütsel etkinlik ve verimliliğin artmasına katkıda bulunacaktır. Böylelikle yetki devri amacına ulaşacaktır.

2. Yöneticilerin Devretmemesi Gereken Şeyler

a) İyi Tanımlanmamış Faaliyetler

Yöneticilikte en büyük hatalardan birisi iyi tanımlanmamış faaliyetler, yani bir yapıya sahip olmayan, devredicinin de belli bir yapıya kavuşturamayacağı ve asta tam olarak aktarılması mümkün olmayan belirsiz sorumluluklardır. Eğer faaliyetin kendisi yada belirlenen sonuçlar açık seçik tanımlanmamışsa böyle bir görev devir için iyi bir aday değildir (Wells, 1993:107).

İyi tanımlanmamış faaliyetlerin devredilmesi durumunda görevi ve görevin gerçeklerini kafasında tam olarak canlandıramayan ast görevle ilgili süreçlerde etkili olmayacak ve sonuç muhtemelen başarısız olacaktır. Bu durumda ast görevin muhasebesini yapıp, sonuçlardan kendini suçlayarak iç çatışma ve özgüven bunalımı yaşayabilir. Bu durumda ast bir daha yetki almaktan kaçınabilir. Faaliyetlerin başarıyla tanımlanması yöneticinin işidir ve bu konuda hatalar da yöneticinin sorumluluğudur. Kendi sorumluluklarının bilincinde olmayan yöneticiler kötü sonuçların sorumlusu olarak astı görür, asta karşı olumsuz bir tavır takınarak ağır eleştirilerde bulunur ve astın üzerinde gereksiz bir baskı kurar. Unutulmamalıdır ki yetki devri zincirleme bir sorumluluğu içerir. Yapılan hatalardan ast kadar yönetici de sorumludur. Faaliyetlerin açık seçik tanımlanması astın yetki devrindeki başarısını artırdığı gibi yöneticinin de başarısını artırır. Ancak yönetici yetki devrine karşı ise bunu yetki devrine gitmeme nedeni olarak bahane gösterebilir.

Tüm bu olumsuzluklara rağmen iyi tanımlanmamış faaliyetlerdeki "...belirsizlik aynı zamanda yetki devri için bir fırsatta yaratabilir. Bir yada birkaç asta pekala daha fazla veri toplama, problemleri bir durumun analiz etme yada yapılması gerekenler konusunda yöneticiye önerilerde bulunma sorumluluğu verilebilir. Bunların ast için öğrenme fırsatları yaratır ve onları sadece motive eder. Aynı zamanda belirsiz durumu aydınlığa kavuşturmaya yardımcı olabilir"(Wells, 1993:107).

b) Salt Yönetime Özgü Sorumluluklar

Yalnızca yöneticinin rolüyle bağlı ve nitelikleri gereği başkalarına devredilmemesi gereken bazı yetki ve sorumluluklar vardır. Bunlar yöneticinin sorumluluğunun temelini oluşturan görevlerdir. Örneğin "bir görev yada yıllık bir değerlendirme için yapılan performans

değerlendirmeleri yöneticiye ait bir sorumluluktur. Asta yetkilendirilmiş olan görevler bir başkası tarafından değerlendirilmemelidir. Değerlendirme genel olarak görevin baştaki tartışmasına ve karşılıklı olarak üstünde anlaşılmalı ölçülere ve beklentilere dayanır” (Nelson, 1998:72) Zaten yetki devriyle performans değerleyecek olan ast ta bunu hoş karşılamaz. Ast işletmedeki informal gruplarla ters düşmek istemez ve nesnel olmayan sonuçlar elde eder. Yöneticinin sorumluluktan kaçtığı düşünenecektir.

“İşgörenlerle ilgili devredilmemesi gereken başka sorumluluklarda vardır. Bunlar ücret artışlarına, terfiler, özel eğitim olanaklarına, disiplin.. vb. ilişkin kararlardır. Bu tür kararları ancak yönetici alabilir. Yönetici bu kararları alma sürecinde başkalarının girdilerine ihtiyaç duyabilir ama karar almayı kimseye devretmemelidir”(Wells, 1993:108). Örneğin, “disiplin hareketlerinde görevi bir başkasına vermek iletinin ve yöneticinin etkinliğini azaltır. Eleştiriyi ikinci elden alan astlar bunu kişisel olarak yönetici tarafından iletilmediği gerçeğinden rahatsızlık duyar”(Nelson, 1998:73).

“Yönetici ayrıca iş görenlerin şikayetlerini dinleme, problemleri elemanlara rehberlik etme, elemanları olup bitenler konusunda bilgilendirme, örgüt politikasına ilişkin direktifleri yorumlatma gibi sorumlulukları devretmemelidir. Genel olarak ast üst ilişkilerine ve bunlara bağlı örgütsel faaliyetlere ilişkin karar alma yetkisinin devir için uygun olmadığı söylenebilir”(Wells,1993:109).

Devir uygun olamayan bir dizi başka görev ve sorumluluklar daha vardır. Karmaşık ve hassas durumlardaki görevler astlara devredilmemelidir. Eğer bir durum yönetici için dahi karmaşıksa yönetici bir astın bu durumu ele almasını beklememelidir. Yönetici sorunun ne kadar önemli olduğunu kendisi bilgi edinene kadar bilemez. Ancak sorunun sınırları belirlendiği zaman roller bölüştürülebilir ve yetki devrine gidilebilir. Ayrıca siyasi bir aidiyeti çözmek yada düzenlemedeki herhangi bir yerden hassas bilgi istemek gibi duyarlı etkinlikler görevlendirilmemelidir. Astlar böyle bir görevi tamamlamak için iyi bir konuma sahip değildir. Böyle bir göreve bir astın getirilmesi yöneticinin beceriksizliğinden kaynaklanabilir. (Nelson,1998:74)

Genellikle devredilmemesi gereken şeylere bir örnekte planlama ve tahmin yapma ve politika oluşturma sorumluluğudur. Hesaplamalar ve araştırma gibi planlama ve tahmin konuları içindeki ayrıntılı işlerin bazıları devredilemez. Planlama ve tahminde bulunmanın kavramsal parçaları da devredilemez. Yönetici departmanının amaçlarının, düzenlemenin bütünlük amaçlarına nasıl ulaşacağı konusuna karar vermelidir ve bu karar aşamasında

yönetici yalnız bir konumdadır. (Nelson,1998:73) Örgüte yön belirleme faaliyetinin temelini oluşturan politikaları belirlemek ise üst yönetimin sorumluluğunda olması gereken işlerdir. Politikalar yüzde yüz devredilmemesi gereken görevler olmamakla birlikte nihai kararlardan önce devir uygulamasının gözden geçirilmesi gerekir.

Saydıklarımız dışında yetki devrinin bizzat kendisi, gizli görevler ve özel olarak yetkilendirilmiş görevlerde yetki olarak devredilmemelidir. Astlar tarafından doğrudan yönetilecek olan herhangi bir iş, yönetici tarafından yetkilendirilmeli ve açıklanmalıdır. Herhangi bir başka düzenlemenin iletişim hatalarına yol açması kaçınılmazdır. (Nelson,1998:72) Maaşlar gibi hassas ve sınıflandırılmış bilgiyi içine alan etkinlikler astın işinin bir parçası olmadıkça devredilmemelidir. Bir amaca yönelik olarak yöneticiye üstleri tarafından verilen yetkilerle ilgili etkinlikler başka bir asta devredilmemelidir. Bu yöneticiye özel olarak verilmiş bir yetkidir. Bunun nedeni, yöneticinin özel bilgi yada uzmanlığa sahip olması, yanlış yapma riskinin ve bunun doğuracağı sonuçların büyük olduğunun düşünülmesi, söz konusu işin gizliliği yada hassaslığı olabilir. Ayrıca bu görevin yönetici tarafından bitirilmesinin gerekliliği üstlerinin ona duyulan güvenin devamlılığı açısından önemlidir.

F) YETKİ DEVRİ İÇİN UYGUN BİR ZAMAN SEÇİLMELİDİR

Yetki devrederken uygun bir zamanın seçilmesi yani işin asta ne zaman verilmesi gerektiği yetki devrinin başarısı açısından önemlidir. Yöneticiler çoğu kez yetki devri sürecinde kavrayışlarında ve iyi niteliklerinden bağımsız olarak, zamanlamanın hiç uygun olmadığı durumlarda gitmektedirler. Oysa yeni yada ek sorumlulukların daha iyi kabul göreceği ve böylece devir sürecinin kolaylaşacağı belirli anlar vardır. Astlara ek sorumluluklar devretmek için doğal bir an, yöneticinin sorumluluklarının geçici yada kalıcı olarak genişlediğini hissetmesidir. Bu durumda yöneticinin bir şeyleri devretmesi şarttır yada yönetici kendi sorumlulukları altında ezilecektir(Wells, 1993:121). Bu gibi zamanlarda genel olarak sorumlulukların bütünsel olarak yeniden değerlendirilmesi gerekir. Böylece yönetici neyi, kime, ne zaman ve hangi süreyle devretmesi gerektiği gibi sorulara mantıklı cevaplar bulma imkanına kavuşur.

“Yetki devri için başka uygun zaman da personel değişikliklerinin olmasıdır. Yeni elemanlar genellikle öğrenmeye ve iyi bir izlenim bırakmaya isteklidir. Bu işe başka elemanların yaptığı bazı görevlerin bu konuma aktarılmasının daha mantıklı olup olmayacağına bakmak için ideal bir fırsat demektir....Diğer bir fırsat iş

görenlerin performans değerlemesi sırasında ortaya çıkar. Eğer iş görenin gelişmesi ve becerilerini güçlendirmesi gereken alanlar saptanmışsa bu alanlara ilişkin görevlerin devredilmesi yararlı olacaktır”(Wells, 1993:122).

Yetki devri için diğer bir uygun zaman ise astların ek zamana sahip olduğu anlardır. Böyle zamanlarda astların belli bir alanda yardımcı olmak istediklerini ifade ettikleri yada yetki devir ihtiyacının büyük olduğunun herkesçe kabul edildiği durumlarda ortaya çıkan fırsatları gözden kaçırmamak gerekir. İş görenle bu gibi durumlarda son derece olumlu tepki verme eğilimindedir (Wells, 1993:122).

G) YETKİNİN NASIL DEVREDİLECEĞİ BELİRLENMELİDİR

Yetkinin kime ne zaman devredileceğinden başka nasıl devredileceği konusu da önemlidir. Yetki devri çoğunlukla acele yapıldığından, zaman zaman başarısız olabilir. Bu geçiş ağır olmalıdır. Yöneticilerin yıllar boyu geliştirdikleri yöntemlerin birkaç haftada öğrenilmesi biraz zordur. (Coleman ve Barrie, 1995:151) Yönetici ilk olarak beklentilerinin astlar tarafından bilindiğinden ve anlaşıldığından emin olmalıdır. Bu doğrultuda görevin nihai hedefi, belirli hedefler, tahmin koşulları ve işin tamamlanmasına yönelik zaman mühletinin bilinmesidir. Amaçlar doğrultusunda politikalar yani işin yapılış şekli, örgütün tabi olduğu ticari kural ve düzenlemelere uygun olmalıdır.

Asta yetki devrederken işin tümü için yetki verilmelidir. İşin tümünün yürütme özelliğinin geliştirilmesi için bu gereklidir. Bu da eleman alımı ve kullanımına yönelik gücü, bütçeye yönelik imkanları, kullanabileceği kaynakları, bilgiye ulaşabilirliği, müdahale olmaksızın karar alabilme gibi işle ilgili tüm yetkileri içerir. Böylece astın becerilerini ortaya çıkarmasına yardımcı olunur. Yetkinin tam olarak verilmediğinde başka bir deyişle astın sık sık gelip işi devam ettirebilmek için izin istediği taktirde yetki devri yararsızdır. Bu durumda ast kendini bilgi, beceri ve deneyim yönünden tam olarak geliştiremeyecektir. Yaptığı işte kendi inisiyatifini kullanamayan ast özgüven yönünden de eksik olacaktır.

Oysa “yetkiyi asta devrederken üzerinde önemli durulması gerekenlerden biri de yöneticinin asta işi yapabilmesi için güven aşılması gerektiğidir.” (Barker, 1999:126) Bunun için;

- Yöneticinin yada astların gerekli olduğunu düşündüğü desteği verebilmeli,
- Gerekebilecek bir eğitim finanse edebilmelidir,
- Danışma ve tavsiye akışını sağlayabilmeli,
- Yetki devrini üçüncü şahıslara duyurmaya imkan verecek bir plan yapabilmelidir.

Yöneticinin asta işini yaparken ihtiyaç duyacağı bilgi ve materyal desteğini sunması astın bilgi, beceri ve deneyimlerinin yeterli olmadığı durumlarda ve iş görebilme yeterliliğinin tıkanıdığı noktada danışma ve tavsiye, akışını ve desteğini sağlaması asta duyulan güvenin bir göstergesidir. Yönetici uygulanan eğitim faaliyetleriyle işin gereklerini tam olarak yapabilecek düzeye ulaşan astlarına yetkilerini güvenle devrederek örgüt için önemi daha büyük olan planlama yapma, performans değerlendirme gibi işlerle ilgilenebilecektir. Bu faaliyetler için harcanan zaman iyi bir yatırımdır. Örneğin, bayrağın hızını kaybetmemesi gerektiği bayrak yarışını düşünürsek, bayrağı alacak koşucu en yüksek hıza erişir ve bayrağın el değiştirdiği anda iki koşucuda olanca hızıyla koşarlar. Bayrak güvenle teslim edildikten sonra ilk koşucu, yani yönetici, yarışın koşulduğundan emin olarak dikkatini başka bir yere çevirebilir. (Coleman ve Barrie, 1995:152) Özellikle son maddede işi devir alan kişinin görevini etkin bir şekilde yapması açısından hayati önem taşır. Kişiler, belli bir işin sorumluluğunu belli bir kişiye verildiğini belirlerse destek vermek açısından daha istekli olacaklardır.

H) İYİ BİR DENETİM SİSTEMİ KURMAK GEREKİR

Yöneticiler birtakım yetkileriyle ilgili karar alma hakkını astlara devretmiş olsa da, işlerin yolunda gitmesini sağlamak hala sorumluluklarındadır. Daha önce belirttiğimiz gibi yetki devri, daha fazla bütünsel sorumluluk yaratır. Çünkü yetki devrinden sonra astlar yöneticiye karşı sorumlu olsa da yönetici hala üstlerine karşı sorumludur.

Yetki devir ne bir feragat ne de can sıkıcı görevlerin başkalarına yüklenmesidir. Yetki devri bilinçli gerçekleştirilen bir örgüt faaliyetidir. Yetki devredildikten sonra yetkiye konu teşkil eden görevin gerektiği gibi yapıldığına inanması için yönetici denetim yapmak zorundadır. “Yapılan işi takip etmek, yöneticiyi üstlerine karşı sorumluluklarını yerine getirdiği konusunda emin olmasını sağlayacaktır” (Smith, 1998:80).

Denetimden kastedilen astların görev sırasındaki davranışlarının incelenmesidir. İşletmenin çıkarlarına ve amaçlarına uygun çalışmaların sağlanmasıdır. Denetim yapılırken bu durum göz önünde bulundurulmalıdır. Denetlemeden amaç bazı şikayetlerin gelmesi veya kötü sonuçların alınmasından sonra duruma müdahale etmek değil sık sık denetleyerek aksaklıkları zamanında görmek ve asta yardımcı olmaktır.

“Denetim uygun seviyesi içinde bulunulan göreve ve arzulanan sonuçlara bağlıdır. Eğer ast tecrübesizse eğer görev zor yada belirsiz ise, yada eğer doğruluğu ve zamanlaması önemli ise, o zaman yetkiyi devreden sıkı bir denetim kullanmayı tercih edebilir. Eğer ast güvenilir ve yeterli ise, bu tür görevlerde bir tecrübeye sahip ise, iyi bir performans göstermeye motive olmuşsa yada etkinlik daha az öneme sahipse, yönetici gevşek denetim kullanmayı tercih edebilir” (Nelson, 1998:109)

Yapılan işi izlemek için yöneticiler aşağıdaki bir takım teknikleri kullanabilir:(Smith,1998:81)

- Astların çalışırken gözlemek,
- Ortaya koyulan ürünleri tetkik etmek (mektuplar, raporlar yada herhangi bir çıktı),
- Astlara nasıl iş yaptıklarını sormak,
- Çay ve kahve eşliğinde yapılan sohbetlerde durumu öğrenmeye çalışmak,
- İstatistiki veriler ve bilgiler toplayarak analiz etmek,
- Müşteriden yada diğer çalışanlardan bir şeyler öğrenmeye çalışmak.

Yönetici “bunları yaparken personelden kopmamış izlenimi vermemelidir. Her gün birkaç dakika aralarında gezerek astların hal hatırlarını sorup ihtiyaçlarının olup olmadığını öğrenmelidir. Böylelikle astlar yöneticinin onları düşündüğünü ve dikkate aldığını görürler. Bu tekniklerin bir başka avantajı da sorunlardan daha çabuk haberdar olunur ve gereken önlemler alınabilir. Ancak hal hatır sorma işi uzun sürmemelidir, zira astın zamanını almış olur”(Smith,1998:81). Bunların dışında “üstler denetimi bölümlerin birbirini denetlemesi şeklinde de yapabilirler. Satın alma konusunda satın alma müdürüne yetki verildiğinde bu bölümde ortaya çıkan aksamalar ve kalitesi yetersiz olan malzemeler üretim bölümü tarafından fark edilir ve denetim bölümler arası yapılmış olur. Diğer taraftan üstlerin yetki devrinde korkmaları iyi bir denetim yapamayacakları düşüncesindedir. Bu durum büyüyen bir işletmede yetki devretmekten korkan bir genel müdürün davranışını hatırlatmaktadır. Kendisini yetki devrindeki başarısızlığı denetimi elinden kaçırma korkusundan gelmektedir. Korkusu planlamanın zayıf olmasından kaynaklanmaktadır”(Özalp,1998:103;Koontz ,1962:261).

V. YETKİ DEVRİNİN SONUÇLARI

A) YETKİ DEVRİNİN ASTLAR YÖNÜNDEN SONUÇLARI

Yetki devri astlar yönünden devredilen görevleri ve bunun için tanınan yetkileri layıkıyla kullanabilmek için bir kapasiteye sahip olmayı gerektirir. Yetkiyi devretmeden önce astı yetkiyi yürütebilecek bilgisel güçlerle teşhis etmek gerekir.

“...Yetki devri astlar üzerinde olumlu özellikler bırakmaktadır. Çünkü yetki sahibi kılınan astlar bu sayede yeni bilgi ve tecrübeler kazanmak şansına sahip olmaktadır” (Eren,1993:156). Yetki devriyle, “becerilerin yeteneklerin ortaya çıkması teşvik edilmiş olur. Bazen bir insanın ne kadar güçlü olduğunun anlaşılması onun bir şeyler taşımasını istemekle mümkün olur. Bazı insanlar sorumluluk aldıkça yıldızlaşırlar”(Apuhan, 1998:68). Astlar değişik alanlardaki sorumlulukları alabilme konusunda yetişkinliğe erdikleri ve ilgili konuda uzmanlaştıkları zaman, yönetici yapması gereken önemli işlerle ilgilenir ve astların yaptıkları işler konusunda emin olur.

“Düzenli yetki devri ile astlar, bölümün yaptığı işi anlama ve ondan etkilenme konusunda cesaretlendirilir. Astlara, bir çalışma ortamında bildiklerini birleştirme şansı tanınır ve birçok durumda astların yetenekleri doğrultusunda etkinliklerde çalışma şansı tanınır. Astların katılımcılığını artırmak, onların iş yerindeki heyecanını ve girişimciliklerini destekler”(Nelson, 1998:28). Ayrıca astlar kendilerine devredilen yetkiler sayesinde işletmenin önemli kişileri haline geldikleri yolunda birtakım konulara sahip olmakta, bu ise onlara moral vermekte ve kendine güven gibi önemli bir kişisel duyguyu geliştirmektedir. (Eren,1993:156)

Son olarak, yetki devriyle birlikte eğitim ve benzeri astların gelişimini sağlayan, faaliyetler daha kolay yürütülür ki böylelikle astların kendi düşüncelerini çalışmalarına yansıtılabileceği ortamlar yaratarak astların gelişim ve terfi olasılığı artar.

B) YETKİ DEVRİNİN YÖNETİCİLER YÖNÜNDEN SONUÇLARI

“Yönetici bakımından yetki devrinin başlıca faydası tali ve detay mahiyetindeki birçok işten kurtulup zaman ve bilgilerini daha önemli işlere tahsis etme olanağını sağlamasıdır” (Eren,1993:156). Yetki devri üzerindeki gereksiz yüklerden arınan yöneticiye daha fazla işi

başarma şansını verir. Muhtemelen yöneticiye daha fazla üretkenlik sağlar. Doğru bir seçim, yetki devri ve görevin düzenlenmesi ile, bireysel olarak mümkün olandan daha fazlasının başarmak adına yönetici kaynakları seferber edebilir. Böylelikle yapılması gereken işlere daha dikkatli ve özenli bir yaklaşım tarzı geliştirildikten sonra planlama süreci daha sağlıklı işler, performans değerlemedeki doğru kararlarla en etkin yetki devrine gidilir ve örgütün etkinliğini artıracak politikalar belirlenir. Yetki devriyle etkinliği artan yönetici kişisel ilerlemesi sonucunda terfi ile ödüllendirilebilir.

Son olarak yetki devriyle yönetici kendi yerini alacak kişiyi de yetiştirir. Bu örgütün sürekliliği açısından önemli ve ciddi bir iştir. Yetki devretmeyen yöneticiler yerlerini alabilecek eğitimli astlara sahip değildirler. Buldukları seviyede yetki devretmeyen yöneticiler daha sonraki görevlerinde de alışık olmadıkları için yetki devretmezler. Böylece yöneticinin etkinsizliği her bir seviye ile çarpılarak katlanır. Bu tür durumlarla karşılaşmamak için yönetici yetki devrini benimsemelidir. Hem örgütsel etkinlik hem de gelecekte örgütü yönetecek olan astların yetiştirilmesi buna bağlıdır.

C) YETKİ DEVRİNİN ÖRGÜT YÖNÜNDEN SONUÇLARI

Yetki devrinin örgüt yönünden bir çok sonucu vardır. Bunlardan ilki yetki devri örgütsel etkinlik ve verimliliği artırır. Yetki devri işlemi daha önce belirttiğimiz gibi planlama sürecinin daha sağlıklı işlenmesini sağlar. Böylece doğru insanların doğru kaynaklara işbirliği ve ortak sorumluluk duygusuyla yönlendirilmesi faaliyetlerden en yüksek verimlilik elde edilmesini sağlar.

Yetki devri insan kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlar. Astların yetki devri süreci içinde eksiklikleri veya çeşitli artıları olabilir. Bu doğrultuda bilgi, beceri, görgü ve deneyim yönünden eksiklikleri bulunan astlara eğitim faaliyet ve programlarıyla destek verilerek etkinlikleri artırılırken; yaptıkları işte yeterli, artı bir takım özellikleri bulunan ve daha farklı işlerde yüksek performans gösterebilecek astlara da yetenekleri doğrultusunda yönlendirilebileceği ortamların sağlanması yalnız gidilerek bunların etkinlikleri artırılabilir.

Yetki devri hızlı ve daha etkili kararlar üretilmesini sağlar. Başarılı bir devredici astlarının bilgi, birikim, görgü, sezgi, heyecan ve deneyimleri ışığında verdiği kararlara saygı duyar ve karar sürecine bu kararlar da katarak değerlendirir. Çünkü yetki devriyle birlikte

yaptığı işte uzmanlaşmış olan ast, sorunlara daha yakın ve akılcı bir kararı hangi temel üstüne oturtacağı konusunda en fazla bilgiye sahip olduğu için daha hızlı ve daha etkili karar verme yeteneğine sahiptir. Bazı sorunlar yöneticiye ulaştırılmadan doğduğu anda çözülebilirken, önem derecesi fazla olan bir takım sorunların yöneticiye bildirilirken ise ast sorunun çözümüyle ilgili önerilerini sunarak yöneticinin daha rahat çözüm bulmasına yardımcı olur.

Yetki devri örgütün çalışma esnekliğini artırır. “Etkili yetki devri birçok insanı aynı işi yapması için eğitir. Bu üst üste bindirme, iş görevlerinin daha esnek olmasına imkan sağlar. Bir kişi eksik olduğunda yada kriz anında kendi işlerinin sürekli bir parçası olmayan görevler de destek olmaları için insanlara ihtiyaç duyulduğunda, onlar göreve aşına bir şekilde hazır olacaklardır. Yetki devri, daha fazla bireyi terfi ve sorumlulukların değişimine hazırlar. Ve bu, yönetici yok iken yöneticiye birisini çalışma grubunu denetlemek için atam imkanı verir”(Nelson, 1998:29).

Yetki devriyle “işin hangi durumda olduğu daha net görülebilir. Örneğin, bölüklere taburlara ayrılmış, bölük, tabur çapında yetki devri yapılmamış bir tugayda denetim yapılamaz, aksaklıkların ve başarıların belirleyici tespit edilemez, bu karmaşık topluluk bir amaç doğrultusunda sevk edilemez, güçlü ve zayıf noktalar görülemez. Dolayısıyla daha iyi olabilmek için ne başarılar ödüllendirilebilir ne başarısızlıklar cezalandırılabilir. Yetki devri, işin belirli gruplarda dolayısıyla, belirli seviyelerde görülebilmesi, ölçülebilmesi, değerlendirilebilmesi, denetlenebilmesi imkanı verir. Yanlılıklar, eksiklikler farklı seviyelerde derhal tespit edilebilir ve çabuk etkili tedbirler alınabilir”(Apuhan, 1998:69).

Son olarak “yetki devrinin ortaya çıkardığı en önemli faydalardan birisi de örgütlere pratik ve tecrübeli bilgiler bakımından iyi vasıfta yöneticiler kazandırmasıdır” (Eren,1993:157). Devir işiyle birlikte kendine yük olan birçok işten kurtulan ve yöneticinin yapması gereken işlere vakit bulabilen yöneticinin faaliyetlerdeki etkinliği artacak, yönetici kendini geliştirme imkanı bulacak ve örgüte daha faydalı olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE GÜVEN VE KAVRAMIN YETKİ DEVRİYLE İLİŞKİSİ

I. GÜVEN KAVRAMININ İNCELENMESİ

Örgütteki etkileri yadsınamayacak kadar çok olan güven kavramı incelenirken ilk olarak güven kavramının tanımı, anlamı ve kapsamı ortaya konulacak, sonra en az güven kadar önemli olan, onu tamamlayan ve kendisinden güven madalyonunun diğer yüzü olarak bahsedilen güvensizlik kavramının kavramla ilişkisi belirtilecektir. Daha sonra sırasıyla güvenin tesis edilmesi, güvenin sarsılması ve sarsılan güvenin onarılması, güvenin alternatifleri olan korku, kontrol ve güç kavramlarıyla kavramın ilişkisi ve son olarak güven çeşitleri anlatılacaktır.

A) GÜVENİN(TRUST) TANIMI, ANLAMI VE KAPSAMI

Güvenin örgütteki etkilerine yönelik ilginin giderek arttığı ve konunun farklı boyutlarına yönelik “...sistemik araştırma ve çalışmaların kırk yılı aşkın bir süredir yapıldığı bilinmekte....(Erdem ve İşbaşı(a),1999:50) ve özellikle 90’lı yıllarda derinleştiği izlenmekte ve bu konuya yönelik karmaşıklığın örgütsel çözümlenmelere de yoğun bir şekilde yansıdığı görülmektedir. Yeniden süreçleme, birleşmeler, taşeronlaşma ve örgütsel küçülme gibi tüm dünyada yaşanan eğilimler işletmelerde de etkili olmuştur. Bu tür uygulamalarla çalışanlarla yöneticiler arasında güvenin, güven tesisinin önemi ortaya çıkmıştır. (Erdem ve İşbaşı(b),2000:633) Böylelikle küreselleşen dünyada birbirine rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayan örgütler güven konusuna daha fazla ilgi göstermekte ve güvenin örgüt kültürünün bir değişmezi olması için çok çaba göstermektedirler.

1. Güvenin Tanımı

Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüş, kavramın tanımlamasındaki güçlüktür, diğer bir deyişle “konuya kısa ve genel kabul görmüş bir tanımlama getirilememektedir.”(Guo, 2001: <http://www.sbaer.uca.edu> - 14.04.2003) Bunun temel nedeni bireylerarası ilişkilerin, grup davranışlarının, yönetsel etkinliğin, ekonomik değişimlerin, sosyal ve politik istikrarın ve farklı kültürlerin anlaşılması gibi mikro ve makro düzeydeki birçok süreci açıklamada güvenin anahtar bir kavram olmasıdır. Diğer yandan güvenin kritik konumuna farklı disiplinlerin ilgisi(iktisat, sosyoloji, psikoloji, felsefe, örgütsel bilimler..) tanımlama sorununu artırmaktadır. (Erdem ve İşbaşı(b):2000:633)

Güven tanımlaması, “anlaşılması ve elde tutulması zor bir şeydir” (Corriveau,2002: <http://www.em-lyon.com>-14.04.2003). Bununla ilgili olarak, filozof Saint Augustine'den zamanın ne olduğunun tanımlanması istendiğinde, biraz zorlanmış bu soru kendisine soruluncaya kadar zamanın ne demek olduğunu gayet iyi biliyormuş. Ama tanımlaması istendiğinde ne diyeceğini bilememiş (Solomon ve Flores, 2001:15). “Güven sorunu hem buna benzer hem de bundan farklıdır. Güvenin ne demek olduğu sorulduğunda cevaplamakta zorlanılır. Sorulmadan önce ne olduğunu bilir ancak sorulduğunda ne yanıt verileceği konusunda tereddütler yaşanır”(Solomon ve Flores, 2001:15).

“Güvenin insan davranışı üzerindeki önemli etkileri olduğuna yönelik görüş birliğine rağmen, fenomenin karmaşıklığından ve farklı disiplinlerin bakış açılarından kaynaklanan zengin bir tanım çeşitliliğine rastlanmaktadır”(Erdem ve İşbaşı(a),1999:51). Bigley ve Pearce, güvene yönelik çok farklı tanımların bu konudaki bilimsel araştırmaların ilerlemesine engel olduğunu savunurken ortak bir tanıma ulaşma çabasının aşırı soyut ve karmaşık sonuçlar ürettiğine dikkat çekmektedirler.(Erdem ve İşbaşı(b),2000:633) Bununla birlikte güvenin insanlara veya örgütlere bir inanç veya diğerlerinin iyiliğini ve haklarını ilgilendiren hareketlerin, yapılabilecek şeylerin ve güdülerin ahlaki ve adil olmalarına ve bunların tehlike oluşturmamasına dair bir samimiyet içerdiği konusu da genel bir tanıma kabul edenlerin sayısı da fazladır. (Corriveau,2002: <http://www.em-lyon.com> -14.04.2003)

Güven hakkında yapılan birtakım tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

İlk ve en önemlisi, güven algılanan korunmasızlığı yada güdüler, niyetler ve başkalarına bağlı olan hareketlerden türeyen bir riski gerektirir. Örneğin:Barber (1983) güveni, sosyal öğrenme ve değiştirilemez alışkanlıklar gibi insanların sahip oldukları duyguları belirleyen ve faaliyette bulunan örgütler ve işletmelerin devamlılıkları için sosyal düzeni meydana getiren doğal ve ahlaki temel esaslar olarak karakterize ediyor. Örneğin;Lewis ve Weigert (1985) güveni, bütün insanların işlerinde yetkili ve sorumlu bir şekilde çalışacağını kapsayan bir beklenti üzerine riskli bir işi üstlenmek olarak karakterize ediyorlar. Diğer kabul görmüş bir tanımlama(1988) güveni, daha genel bir davranış veya diğer insanlar ve sosyal sistemler hakkında bir beklenti olarak yorumluyor. Benzer şekilde Robinson (1996) güveni kişisel bir beklenti, tahmin veya diğerlerinin gelecekteki davranışlarının yararlı, uygun veya en azından zararlı olmayacağına dair bir inanç olarak tanımlıyor.(Kramer,1999: [http:// www.findarticles.com](http://www.findarticles.com). - 15.04.2003) “Axelrod ve Zucker ‘e göre ise, güven bir itimat türüdür. Bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceği veya karşı tarafın risk yaratmayacağı yönünde itimada sahip olmasıdır. Lewicki(1995),güveni bir başkasının davranışlarıyla (sözleri, hareketleri, davranışları) ilgili pozitif beklentiler olarak tanımlıyor. Pozitif beklentiler, bir başkasının davranışlarına güvenme ve ona göre hareket etme gönüllülüğünü göstermeye yol açmaktadır (Erdem ve İşbaşı(a)1999: 51).

Yukarıdaki güven tanımlamalarından da anlaşılacağı üzere ilişkide güvenen kişi kendi istediği yönde karşı tarafın yerine getirmeyi vaat ettiği şeylerden ve öne sürdüklerinden olumlu bir beklenti içine girer, risk üstlenir, istismar edilme olasılığını kabul eder. Bu nedenle, risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali güvenin ön koşulları olarak ele alınmalıdır.” (Erdem(Ed.), 2003:157)

- Güven Risk İçerir

Bireylerarası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranıl sergileme imkanı varken, hayal kırıklığı ihtimalini göze alarak kişi karşı tarafa güvenir; dolayısıyla risk üstlenir. Bu durumda muhtemel zarar güvenerek aranan avantajdan daha büyük olabilir.

- Güven Belirsizlik İçerir

Luhmann’ın belirttiği gibi güvende bir seçim unsuru vardır; kişinin bir seçim yapması gerekir ve yaptığı bu seçimden dolayı pişman olabilir ve bu durum açıkça risk üstlenmektir.

Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren belirsizliktir. Zira ilişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa, risk de yoktur ve bu durumda, güven ilişkisinin bir rolü de yok demektir.

- Güven Beklentiler İçerir

Diğer yandan güven beklentilerle yakından ilişkilidir. Bireylerarası güven ilişkisindeki temel beklenti olarak en sık belirtilen karşı tarafın yetkinliğine, rolünü başarılı bir şekilde gerçekleştireceğine yönelik beklentidir. İş ortamında bir yöneticinin, örgüt üyelerinden üstlendikleri rolleri yüksek performansla yerine getirmelerini beklemesi yada üyelerin, yöneticinin yönetsel faaliyetleri başaracağını beklemeleri gibi.

- Güven Zarar Görme İhtimalini İçerir

Güveni açıklayan önemli olgulardan biri de zarar görme ihtimalidir. Çünkü güvenen kişi, karşı tarafı kontrol etmeyi veya izlemeyi düşünmeden, olası kötü niyetli eylemlere veya görebileceği zararlara karşı bu ihtimali gönüllü olarak kabul eder. Diğer bir deyişle bu durum, bir güven ilişkisinde gönüllü olarak riskin üstlenilmesidir.

Örgütlerde güvenin tanımına ve işlevlerine yönelik farklı görüşlerden yararlanmada önerilen yöntemlerden biri, güveni içeriğine göre ele almaktır.

Hosmer, bu konudaki ayrımı, bireysel beklentilerde, bireyler arası ilişkilerde, ekonomik değişimlerde, sosyal yapıda ve etik prensiplerde güvenin farklı bir dinamiğe sahip olduğuna dayandırmaktadır. Birey ve grup davranışlarında daha çok beklentisel ve ilişkisel bağlamı öne çıkılmaktadır ve bu açıdan güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Diğer bir deyişle güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentidir. Bir başkasının davranışlarıyla ilgili bu pozitif beklentiler, karşı tarafın davranışlarına güvenme ve ona göre hareket etme gönüllülüğü göstermesine yol açmaktadır (Erdem ve İşbaşı(b),2000:634).

Bireyler arası ilişkilerde ise güven, bilişsel ve duyuşsal olarak iki formda ele alınmaktadır. Bilişsel güven modelinde kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur ve bilişsel modelde ortaya çıkan güven yapıları, hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güvendir. Duyuşsal modelde ise güven, bireylerin birbirlerinin iyiliklerini düşündüklerini gösteren ifade ve eylemlerden oluşan duygusal alanda yapılmaktadır. Özdeşleşme temelli güven olarak da açıklanan bu güven formu, karşı tarafın istek ve niyetlerine yönelik empatiye dayanmaktadır (Erdem ve İşbaşı(b),2000:634).

Solomon ve Flores ise temel, basit ve sahici güven ayrımıyla gerçek güven olarak nitelendirdiği "sahici güvene" ulaşarak güven kavramının etkili bir tanımını yapmaya çalışmıştır. Temel güven dünyaya gözümüzü açar açmaz ebeveynlere karşı duyulan çok güçlü bir güvendir ve kendimize yabancı yada tehlikeli bir ortamda, o her zamanki rahat ortamımızın uzağına düştüğümüzde, tam olarak bilince çıkar. Ayrıca temel güven güvensizlik veya güvenmeme gibi kavramlardan yoksundur ve bu güvene yapılacak bir ihlal yani çocuğun diğer insanlara karşı duyduğu güven sarsıldığı zaman ileride tamiri mümkün olmayan psikolojik rahatsızlıkla neden olabilir bu yüzden çok önemlidir. Basit güven ise, temel güvenden, güvenliğimize, tanıdıklarımızın cömertliklerine değilse bile iyi huylu hayırhahlılığa, haklarımızı ve ihtiyaçlarımızı karşılamamıza saygı göstermelerine duyduğumuz o hesapsız güvenden oluşur. Basit güven üzerinde düşünülmeyen ve durulmayan bir şey olarak kalmayı sürdüren güvendir ve temel güveni de içine aldığından güvensizliği her zaman arka planda tutar ve hesaba katmaz.

"Sahici güven ise her zaman içinde kendisine dayanak bulduğu ve kendisinin de yaratılmasına yardımcı olduğu bir ilişkidir. Güvenin anahtarı eylemdir; özellikle de taahhüttür: taahhütlerde bulunmak ve bunları terine getirmektir"(Solomon ve Flores, 2001:9). "Güven kendi vaatlerimizle, taahhütlerimizle, duygularımızla ve kendi iç tutarlılığımızla imal ettiğimiz, yarattığımız, inşa ettiğimiz, koruduğumuz, sürdürdüğümüz bir şeydir. Güven, şu yada bu toplum için bir mecra, bir atmosfer, bir yağlayıcı, bir sosyal tutkal veya gizemli bir sosyal bir malzeme değildir. Güven bir seçenek bir tercihtir, daha baştan itibaren var olan ve garanti gözüyle bakılabilecek bir şey değil, yaşamımızın aktif bir parçasıdır"(Solomon ve Flores, 2001:18). Sahici güven güvensizliğin dışlanmasını gerektirmez. Tersine, güvenin önemli bir parçası olarak, güvensizlik ve ihanet olasılıklarını da kapsar. Solomon ve Flores'e göre güven kaybı sadece hayal kırıklığından ibaret değildir. Güvenin çoğu zaman, ancak çöküşü halinde elle tutulur bir şey haline gelmesinin nedeni de budur. Güven tesis etmek de ihlal ve ihanet olasılığıyla birlikte yaşayabilmek demektir. (Solomon ve Flores, 2001:19)

Güvenin içeriğine göre tanımlamasını yapan diğer bir araştırmacılar ise Jones ve George'dir. "Jones ve George güveni, düzeyine göre koşullu ve koşulsuz olarak ayırmakta ve koşulsuz güveni örgütü diğer örgütlerden ayıran, taklit edilemez özelliği olarak nitelendirmektedir. Sınırlı güven veya koşullu güven ortamındaki rutin etkileşimler, rollerde, prosedürlerde sistematize edilir ve bunlar diğer örgütler tarafından taklit edilebilir. Ancak koşulsuz güven ortamında yoğun işbirliği ve sinerji örgüte özel, taklit edilemez sözsüz bilgiyi yaratır ve vatandaşlık davranışını üreten bir alt yapı oluşturur"(Erdem ve İşbaşı(b),2000:634).

“Kramer ise örgütlerde güvenin temellerine ilişkin bir sınıflamaya girmekte, güveni düzenlenen, geçmişe dayalı, rol ve kural temelli güven olarak ayırmaktadır. Örgüt üyeleri arasında anında işbirliği ve koordinasyon yaratma işlevi açısından kural temelli güvenin etkisine dikkat çekmektedir ve bu yapıyı, örgütün uygun bulunduğu davranışa yönelik formal ve informal kuralları yarattığı paylaşılan anlayışlarla açıklamaktadır. Bu anlayış sadece, güven ve güvensizlik algılarını değil beklentilerini de etkilemektedir. Makro örgütsel düzeydeki uygulamalarla kural temelli güven, mikro bireysel düzeyde içselleştirilir ve böylece beklentisel vasıf kazanır. Dolayısıyla güven, örgütte bir anlaşma ile değil sosyalizasyon ile yerleşir ve örgütselleşir”(Erdem ve İşbaşı(b),2000:634).

2. Güvenin Anlamı ve Kapsamı

“Beşeri ilişkilerin etkileşimlerin ve her düzeyde işbirliğinin yaşandığı ortamlardan biri de örgütsel yaşamdır. İlk bakışta kurallar prosedürler ve yetkiler örgütsel ortamı şekillendiren temel unsurlar olarak görülse de çoğu zaman beşeri olguların yarattığı dinamikler özgün bir karmaşıklıkla ve bazen örgüt üyelerinin bile açıklayamadığı bir şekilde formal yapının etkililiğini, örgütsel performansı ve diğer sonuçları etkiler. Hatta bu dinamikler aynı işi yapan ve benzer teknik yapılara sahip örgütleri bile birbirinden farklılaştırır. Örneğin bazı örgütlerde neden işbirliğine kolay gidilemediği veya yöneticilerin birçok konuda neden taraftar bulamadıkları yada örgüt üyelerinin uygulamalarda yaşanan değişime neden açık veya kapalı bir şekilde direndikleri, yapısal ve teknik özelliklerden çok, örgütün beşeri ilişkileri ile ilgilidir ve temel gerekçe güven sorunudur”(Erdem(Ed.), 2003:154).

“Güvenini ne olduğunu anlamak, güveni günlük uygulama ve ilişkilerimizin bir parçası haline getirebilmek ve bu tür uygulama ve ilişkileri yalnızca mümkün değil, aynı zamanda zorunlu da kılan örgütler geliştirebilmek demektir”(Solomon ve Flores, 2001:16). Bu örgütleri geliştirme konusunda en zor görev konumları dolayısıyla yöneticilere düşüyor. Bu zorluk; güvenin günlük davranışlarımıza yerleşmesini sağlamak;onu örgüt kültürünün bir parçası haline getirip insanların aynı duyguları paylaşıp ortak hareket edebilecekleri bir dokuyu yaratmak için güven tesis etmek, hiç olmadığı yerde güveni oluşturmak, ihlal edildiğinde onu korumak ve hiç kalmadığı sanıldığı durumlarda bile güveni yeniden yaratmakta konusunda insanlara yardımcı olmaktan kaynaklanıyor.

“Güven en temel insani erdemlerden biri olarak özgürlükle kıyaslanabilir. Nitekim güvenin bir tür özgürlük olduğunu söylemek sadece kuşkudan ve güvensizlikten kurtulma değil, her türden imkanın, özellikle diğer insanlarla birlikte olmaktan doğan imkanların farkına vara özgürlüğü anlamında. Bu tanıma göre güven

her türlü işbirliği ve tersi durumda riskli olabilecek faaliyeti olanaklı kılan bir takas evi olarak anlaşılabilir” (Solomon ve Flores, 2001:20) Bu açıklama doğrultusunda bir örnek verecek olursak, “güvenin sağladığı özgürlük, insanın kendi hesabına düşünme ve kendi fikirlerini öne sürme özgürlüğüdür. Bunu sonucu olarak bu özgürlük, sorgulama ve eleştirme-ve kabul görme ve (hak edildiğinde) ödüllendirilme-özgürlüğünü de içerir.” (Solomon ve Flores, 2001:21)

“Güven kendini teyit etme eğilimindedir ve bunun neden böyle olduğunu görebilmek de kolaydır. Eğer bir kişi başkasına güveniyorsa, ikinci kişi kendisine güvenildiğini bildiğinden, muhtemelen kendisini o güvene daha da layık hale getirerek, birinci kişinin gösterdiği güveni teyit edecektir. Güvenin psikolojik ödülü, güvenilmenin insanın hoşuna giden bir davranış olmasıdır. Güvenmek ise, daha da derin bir hoşnutluk verir. Güven saygı demektir ve bir bağlılık yaratır. Güveni başka insanlara karşı davranış olarak düşünmenin yarattığı sorun, güvenin karşılıklı olma özelliğinin görmezden gelinmesidir. Çoğu insan kendisine gösterilen güvene layık olarak karşılık verir, ve bu da güvenin daha da gelişmesinin imkanlarını artırır. Aynı zamanda, elimizdeki kanıtları da, güvenmekle doğru iş yaptığımızı kanıtlamakta kullanırız. Eğer insanlara güveniyorsak, o insanların daha ilerideki davranışlarını lehlerine yorumlamaya daha yatkın oluruz ve onların güvenilir insanlar oldukları biçiminde algımıza en uygun düşecek bir bakış açısı ediniriz”.(Solomon ve Flores, 2001:50).

“Şayet bir ortam içinde güven duygusu yaratılmak isteniyorsa, bu koşulları ortaya koyanın, yani yöneticinin, önce kendine karşı güven duyması ve saygısı olması gerekir” (Yüksel,2001: <http://www.aksam.com> - 20.09.2003). “Bireyin kendini sevme veya sevmeme derecesi insandan insan farklılık taşır. Bu özellik kendine güven olarak adlandırılır... Kendine güven veya saygı bireyin başarı beklentisi ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Örneğin yüksek derecede kendine güvenli bireyler başarı için bütün yeteneklerin kendilerinde var olduğuna inanan insanlardır. Yine bu kişiler iş seçiminde kolay riske girebilen ve kendileri için uygun olmayan işlere bile başvuran insanlardır”(Özkalp ve Kırel,1997:58)

Bu konuda en çok genelleştirilebilecek sonuç özgüvenin olumlu eylemi yaratmasıdır. Kişi kendini ateşleyen biri olduğunda, hiçbir şeyin onu durduramayacağına inanır. Kendine verdiği sözü aynı zamanda bu güveni sürekli eyleme dönüştüreceğini söyler. (İnsan Kaynakları.Com. İçerik Ekibi,2001: <http://www.insankaynaklari.com> - 30.08.2003) “Kendine güveni yüksek insanlar daha az şüphelidirler. Buna karşın kendine güveni düşük insanların dışarıdan gelecek olan etkilere karşı çok şüpheli davranışlarıdır. Yine düşük güvenli insanlar başkalarının kendileri için söylediği olumlu değerlendirmelere, övgülere dada bağımlı kişilerdir.Yöneticilik pozisyonunda olup düşük güveni olan kişiler başkalarını memnun etmekten büyük zevk alır, işyerinde istenmedik, kabul görmeyen, tepki alacak davranış ve durumlar yaratmamaya çalışırlar. Bu nedenle kendine güveni yüksek kişiler işyerinde daha çok tatmin olan insanlardır. Kendine güveni düşük kişiler ise daha çok tatminsizdir”(Özkalp ve Kırel,1997:58).

Yönetici işletmelerde çeşitli yetki ve sorumluluklarla donatılmış ve bu güçleriyle örgütteki diğer insanları harekete geçirerek işlerin yapılmasını sağlayan kişidir. Bu güçleri etkin kullanması, çalışanlarını kolayca etkileyip istediği yönde sevk edebilmesi kendine güvenmesine bağlıdır. “Yönetici kendine inanır ve kendine inanarak davranırsa, başkaları da ona inanacaktır”(Giblin,2003:<http://www.akademyayadogru.org>-30.08.2003).

Çünkü, çalışanlar çeşitli güçleri olduğu halde onları kullanmayı beceremeyen, kendine güvenmeyen bir yöneticiye güvenmezler. Böyle bir durumda da güvenin örgüt kültürüne empoze edilmesinde etkin görev alacak, en önemli yapı taşı olan yöneticinin kendine güvenmemesi örgütte güven ortamının gelişmemesine neden olacaktır.

Güven olmadığında örgüt topluluğu hoşnutsuz ücretli kölelerden ve işini yapmasına rağmen savunmacı konumundaki yöneticilerden ibaret bir duruma dönüşür. İnsanlar işlerini yine yaparlar ama fikirlerini, coşkularını ve ruhlarını ortaya koyamazlar. Güven olmadığında örgüt bir topluluk olmaktan çıkar, herkesin herkesle savaştığı bir doğal ortam haline alır.(Solomon ve Flores, 2001:18) Öyleyse güven ortamının karşıt hali olan güvensizlik ortamını, yani güvensizlik kavramını gözardı etmemeliyiz.

B) GÜVENSİZLİK (DISTRUST)KAVRAMI

Güven ümit edilen şeylerin beklentisi iken, güvensizlik endişe duyulan, kaçınılan şeylerin beklentisidir ve kişi kendini bu davranışların etkisinden korumaya çalışır. Güvensizliğin temel bilişsel buluşlarından biri, karşı tarafın “yeterliliğinden ve niyetinden emin olmama”(Erdem(Ed.), 2003:160), davranışlarına yönelik kuşku ve “buna bağlı olarak “negatif beklentileri ifade etmektedir. Bu beklentiler, başkasının davranışlarından endişe duyma ve kendini onun davranışlarından etkisinden korumayı gerektirir.”(Erdem ve İşbaşı(a),1999:51)

Kişiler arası ilişkilerde güven ve güvensizliğe yönelik yaygın görüş kavramların karşıt yapılar olduğudur. Yani güven iyidir, güvensizlik ise kötüdür.Bu görüşe göre kişiler tek boyutludur ve bu boyut ilişkinin genel niteliğini, diğer bir ifade ile kişilerin birbirlerini ne kadar güvenilir bulduklarını veya güvenilmez bulduklarını belirler (Erdem ve İşbaşı(b),1999: 635).

Lewicki ve McAllister, Solomon ve Flores ve Lunmann gibi araştırmacılar bu görüşü eleştirmektedirler. Araştırmacılar kavramlar arasındaki farklılıkları ve ilişkileri açıklamışlardır.

Lewicki ve McAllister'e göre iki kavram karşıt değil, ayrı ve birbirine bağlantılı yapılarıdır. Araştırmacıların bu iki yapıyı farklı ele almalarının nedeni, kişilerarası ilişkilerin çok yönlü ve göreceli olma özelliğinden kaynaklanmaktadır. "...Sürekli bir arada çalışmak çok yönlü bir ilişkiyi doğurur ve bunun sonucunda taraflar birbirlerine yönelik geniş bir güven deneyimi edinirler. Bu deneyim alanında taraflar birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek birbirlerine yönelik aynı anda hem güven hem de güvensizlik parçalarından oluşur. Dolayısıyla kişiler için karşı tarafa ne kadar güvenebilirim sorusu değil hangi alanlarda güvenebilirim veya gvenemem sorusu geçerlidir. Taraflar çok sayıda sorun üzerinde sık etkileşimde bulduklarında, birbirlerinin zayıf ve güçlü yönleri ile ilgili daha zengin bir güven deneyimine sahip olurlar, bu durum ilişkileri olgunlaştırır ve kişiler arasındaki güveni yönetmeyi öğrenirler" (Erdem ve İşbaşı(b),1999:636).

Solomon ve Flores'in basit ve sahici güven ayırımında temel ve basit güvene göre güven ve güvensizlikten daha büyük bir karşıtlık olamaz. Bu durum birinci görüşü destekler niteliktedir. Ancak araştırmacıların asıl ulaşmak istedikleri gerçek güven budur dedikleri sahici güven e göre güvensizlik güvenin tam karşıtı olmayıp, onun öteki yüzüdür, güven güvensizlik olasılığını bağrında taşır ve o olmadan anlaşılması mümkün değildir. Böyle bir güven artık basit değil, karmaşık ve yaşanan bir Şeydir. Sahici güvenin ufkuna gölgesi vurur ve ikisi birlikte ilişkilerin dinamiğini belirlerler.(Solomon ve Flores, 2001:46)

Lunmann da bu kavramların yakın ilişkisinden bahseder ve ona göre "güven ve güvensizliğin eşanlımlı alınması yönündedir. "Güvensizliğin sınırlarına ve güvensizliğin işlevlerine dayanan bu bakış açısının ana argümanı, taraflar arasında çok boyutlu bir ilişki olmasıdır. Bu görüşe göre kişiler, farklı çevredeki farklı karşılaşmalardan kaynaklanan birden fazla güven deneyimi alanına sahip olurlar ve bu alanlar aynı anda güven ve güvensizliği doğurabilir. Bu bakış açısı içinde tartışılan diğer boyut, güvensizliğin işlevleri ve faydasıdır. Özellikle yüksek performanslı takımlarda, güven ve güvensizliğin fonksiyonel olarak birlikte varolmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla güvensizlik, soru sormak, olaylara farklı açılardan bakabilmek, groupthink'ten korunmak gibi grup performansını artıran önemli işlevler yüklenmektedir. Ancak takım üyelerinin fikirlerini söylemekten çekinecek kadar güvensizlik duyması güvensizliğin değersini yitirmesine yol açar"(Erdem ve İşbaşı(a),1999: 51).

"Güveni yaratmak ve güçlendirmek güvenle olur. İnsanlara gvendiğimizde, duyduğumuz bu güven için daha başka gerekçelerde bulmaya çalışırız. Ama gvensizlikte, güven gibi kendi kendini yaratan ve

kendisini teyit eden bir niteliğe sahiptir. Eğer bir kişi başkasına güveniyorsa, ikinci kişi kendisine güvenildiğini bildiğinden, muhtemelen kendisini o güvene daha da layık hale getirerek, birinci kişinin gösterdiği güveni teyit edecektir. Bu kendini teyit etme eğilimi, baş aşağı giden güvensizlik sarmalında daha da gözle görülür hale gelir. İnsanlara güvensizlik duymaya başlandığı andan itibaren onlarla, kendilerini güvenilir kişiler olduklarını gösterebilmelerine imkan verecek türden bağımlılık ve işbirliği ilişkileri kurmaya gayret edilir. Bir yandan onların davranışlarının güvenilir kişiler olmadıklarının kanıtı olarak yorumlanırken, diğer yandan da bu konuda başka kanıtlar arar ve bu kanıtları, güven göstermemenin ve bu konudaki ihtiyatlılığı haklı çıkartacak bilgiler toplanır. Daha da kötüsü güvensizlik, güvenilmeyen kişide güceniklik, yabancılaşma ve kuşku uyandırır. Bu da, güvenilmeyen kişinin, belki de o kırgınlıkla kendisinin güvene layık olduğunu kanıtlamak çabasıyla yarayı daha da kaşımaya olasılığını artırır”(Solomon ve Flores, 2001:50).

“Güvensizlik durumunda insanlar, güven hakkında konuşmak yerine, onun yokluğu ile başa çıkabilecek stratejiler geliştirirler”(Solomon ve Flores, 2001:32). “Güvensizlik kişilerin, belki de kuruluşu büyük başarılarla taşıyabilecek fikirleri saklamalarına yol açar”(Anonim, <http://www.ekser.com.tr> -20.09.2003), bir mesafe yaratır ve güvensizliğin dışa vurulması bu mesafenin, yabancılaşmanın daha da aşmasına yol açar ve bu da öfkeyi tahrik edip, çoğu kez baştan korkulan ihaneti çabuklaştırır. Bir ihanet diğerini esinlendirir ve güvensizlik ve öfke ve karşılık verme tırmanışı kesinlikle, duygusal veya fiziksel şiddet olmasa bile, daha da büyük güvensizlikler yaratır(Solomon ve Flores, 2001:49). “Güvensizlik, kişileri veya toplulukları ümitsizliğe, belki de telafisi olmayacak yanlışlara, hatta sağlıksız kararlar almasına kadar vardırabilir”(Guo,2001: <http://www.sbaer.uca.edu> - 14.04.2003).

İşte“güven insanların ve örgütlerin istenmeyen bu tür davranışlardan uzaklaşmalarını sağlarken, güvensizlik ise istenmeyen davranışların muhtemel olduğunu göstererek karmaşıklığı azaltır ve bu işlevleri ile iki yapı, sosyal dünyayı basitleştirir. Bu durumda güvensizlik, istenmeyen zararlı eylemlerin olumlu sonucu niteliğindedir ve dolayısıyla güveni değerli kılan, paradoksal biçimde bu yapıdır”(Erdem(Ed.), 2003:162) ve madalyonun diğer tarafı olmayı hep sürdürecektir.

C) GÜVENİN TESİS EDİLMESİ, GÜVEN AŞINMASI VE AŞINAN GÜVENİN ONARILMASI

Güven ilişkisi; kişiler, gruplar veya taraflar arasındaki belirli fayda veya çıkarların oluşturulması, paylaşılması ve bunların korunmasını gerektiren karmaşık, uzun zaman alan ve zor bir iştir. Güven ilişkileri ilk olarak güven tesisi ile başlar. Güven tesisi zor ve uzun zaman

alan bir süreçtir. Güven bir kez tesis edildiği zaman arka plana çekilir. Bu ilişki hassas bir dengede olduğundan sürekli korunmayı gerektirir. Güven ilişkisinin ikinci ayağı güvenin aşınması ve aşınan güvenin onarılmasıdır. Tesis sürecinde veya güven tesis edildikten sonra taraflardan biri yada her ikisi arasında çıkarların paylaşımı konusunda bir anlaşmazlık çıkarsa ya da o ana kadar hemfikir gibi görünen ilişkide bir taraf kendi çıkarlarını daha üstte tutup güveni ihlal ederse, taraflar arasında güven aşınması yaşanır ve ilişki sorgulanmaya başlar. Bu durumda karşımızda iki seçenek mevcuttur. Taraflar ya güven aşınmasına neden olan faktörleri ortaya koyup sorunların aşılması için çeşitli çözüm önerileri ortaya koyarak güveni onarmaya çalışacaklar ya da artık birbirlerine güvenmeyerek ilişkiyi bitireceklerdir.

1) Güven Tesis Etmek(Building Trust)

“Güven tesis etmek, güven hakkında konuşmayı ve düşünmeyi gerektirir. Güven tesisi, güvene değer verip onu anlamakla başlar, ama pratiği ve uygulamaları da gerektirir. Bu uygulamalar olmadıkça, ona değer verip anlamış olmanın bir getirisi yoktur. Küreselleşmiş bir işletmeyi iyi örgütlenmiş uygulamalarında, gerekli olan şey güvenin örgütselleştirilmesidir yani örgüt kültürüne yerleştirilmesidir”(Solomon ve Flores, 2001:65). Güveni oluşturma ve muhafaza etme inanılabilir ve paylaşılan değerlere dayanan bir örgütsel kültürün yaratılmasıyla başlar(Corriveau,2002: <http://www.em-lyon.com> - 14.04.2003). Artık “...vizyon, teknoloji, örgütsel amaçlar ya da güçlü misyon cümleleri çalışanların kuruluşa, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine güven duymaları için yeterli değildir. Etkili olabilmek için güven, örgütün kültürüne yerleştirilmelidir. Bu da örgütün sürekli olarak çalışanlarına ve onların fikirlerine değer veren mesajlar iletmesi, çalışanlara diğerlerine geribildirim verme konusunda fırsat yaratması ve onları karar alma süreçlerine katması yolu ile gerçekleşir”(Anonim, <http://www.ekser.com> .tr -20.09.2003).

Bir örgütte güven ortamının yaratılması kolay olmayan bir süreçtir. Bu konuyla ilgili olarak ilk olması gereken şey üst yönetimin ve yöneticilerin bu konuya tavırlarıdır. “...Üst yönetimin bu konuda istekli ve kararlı olması şarttır, çünkü güven yaratmak üst yönetimden aşağı kademelere doğru gerçekleşir. Güven yaratmanın en etkili yolu çalışanlarla doğrudan iletişim kurabilmektir. Bir insanı ne kadar tanırsanız, ona o kadar güvenebilirsiniz. Ancak bu basit gerçek, örgütlerin büyümesiyle daha karmaşık bir yapıya bürünüyor. Büyük örgütlerde tüm çalışanlarla kişisel iletişim sağlamak olanaksız hale geliyor. Bu zorluğu ortadan kaldırmak için, yönetimin özel iletişim stratejileri geliştirmesi ve bunları ara kademelerdeki yöneticiler aracılığı ile de uygulamaya koyması gerekir. İletişim stratejilerinin oluşturulmasında dikkate alınacak temel noktalar şunlardır”(Anonim, <http://www.ekser.com> .tr -20.09.2003).

a- Çalışanların karar verme süreçlerine dahil edilmelidir: Bu uygulamada zor ve zaman kaybettirici gibi görülse de, belli prensipler içinde gerçekleştirildiğinde, çalışanların kendilerini hedeflere adanmalarını ve güven duygularının artmasını sağlar. Çalışanları karar

vermeye dahil etmede dikkate alınacak unsurlar şunlardır. Konu hemen karar vermeyi gerektirecek kadar acil mi ? Kimlerin uzmanlık alanına giriyor ? Sinerji yaratma olasılığı var mı ?

b- Uygun yetkilendirme yapılmalıdır: Çalışanların yaptıkları işe anlam katabilmeleri ve kendilerini adanmaları için becerileri doğrultusunda yetkilendirilmeleri gerekir.

c- Geribildirim kullanılması teşvik etmelidir: Geribildirim yapıcı şekilde kullanılmasını teşvik ederek güven ortamının oluşmasına katkıda bulunulur.

d- Düşünceleri açıklıkla ifade edebilmelidir: Çalışanların hiç bir çekinceleri olmadan düşüncelerini ifade etmelerine izin verecek ölçüde bir açıklık olması, güvenin oluşmasına temel teşkil eder.

e- Yöneticiler çalışanlarını desteklemelidirler: Yöneticiler çalışanlarla karşılıklı beklentilerini açıklıkla konuşmalı, performans ve iş tatmini konularını periyodik olarak gözden geçirmelidir. Böylelikle “ tarafların bir birlerini anlamaları, görevlerini gereği gibi yaparak, çalışkanlık ve güvenirlilikleri ile karşısındakinin sempatisini (sympathy) kazanmaları, aralarında sevgi, saygı ve hoş görüye dayalı bir ilişkinin gelişmesini doğurur”(Eşiyok, 1998:<http://www.cagdas.freehosting.net-30.08.2003>) Tüm bunların paylaşılması çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine olan bağlılık ve güvenlerini artıracaktır. Önce İnsan, sözü pek çok örgüt için vazgeçilmezdir. Ancak bunu uygulamaya koymak, çalışanlara ve onların getirdiği entellektüel kaynağa saygıyı içeren bir örgüt kültürü yaratmak, çoğu kez zor ulaşılan bir hedef haline gelmektedir. Bunun sebebi ise bu zor sürecin örgüt politikalarının özüne işlenmesi ve en üst kademe yöneticilerden, insan kaynaklarındaki en alt kademeye kadar herkes tarafından tutarlı bir şekilde uygulanması gerekliliğidir.

İnanç ve güven için uygun koşullar oluşturmada kesinlikle gerekli faktör liderliktir. “Les Giblin, “kendine inanan ve kendine inanarak davranan kişiye, başkaları da inanacaktır.”demektedir.(Giblin,2003:<http://www.akademyayadogru.org-30.08.2003>). “Güven, ilk adımı çoğunlukla lider tarafından atılan karşılıklı bir döngüdür.Bu döngüye lider kendinin güvenilir olduğunu hissettirip, aynı şekilde karşısındakilere de güven duyma isteğini ortaya koyar. Böylece astı ve üstü de lidere güven ile karşılık verir. Güven verme döngüsü ilişkilerin başında liderin ve astının birbirlerinin iyi niyetinden ve birbirlerini karşılıklı koruyacaklarından emin oldukları zaman başlar. Döngüyü başlatabilmek için lider astlarının gözleri önünde kendinin güvenilir olduğu izlenimini oluşturmalı ve astlarına güvenmek istemelidir. Güvenilir bir lider herkesin çıkarları doğrultusunda hareket eder ve çevresine güven verir. Böylece astlarının liderin nasıl

hareket edeceği konusundaki kuşkuları azalır. Astlarının çıkarlarına önem veren ve hareketlerinde bu çıkarları göz önünde bulunduran lider güvenilirlik ünvanına sahip olur” (Becerren, 2002:<http://www.duygusalzeka.com>- 30.08.2003).

“Güveni başarmak için, liderler sözlerini ve onur anlaşmalarını tutmalı, astlarını gözetmeli, halkı önemseyip dikkat etmeli, güce doğruyu söylemeli, ve başkalarından beklediği davranışı kendisi modellemelidir. Bunların dışında temelinde güçlü bir güven duygusuyla biz olmayı gerektiren, saydam ve herkes için adaletli olan bir yapıyı kurmalıdır. Bilgi iskeletine erişim hususunda, yöneticiler güven inşa etmede ve açıklık ve bağlılık kültürünü oluşturma yolunda ortaklaşa önderlik etmelidirler. İşbirlikçi bir toplumda güven inşa etmek daha az resmi, daha az kanunsal ve daha az rakipsel metotlarla daha kolay başarılabilir”(Corriveau,2002: <http://www.em-lyon.com> -14.04.2003).

Kendi başarısının birlikte çalıştıkları insanların başarısına bağlı olduğunu bilen ve isteyerek elindeki gücün bir kısmını paylaşan lider bir ilişkide karşılıklı dayanışmanın artmasını sağlar. Karşılıklı dayanışma hem lider hem de astlarının birbirlerinin çıkarlarını etkileyecek güce sahip olmaları ve gücün birbirlerinin çıkarları için kullanacaklarına dair güven duymasıdır. Liderler güçlerini açık ve dürüst bir emir ortamı yaratarak paylaşabilirler ki, bu da karşılıklı dayanışmayı sağlayan iki yönlü bir iletişimi destekler. Çalışanları ile karşılıklı dayanışmayı artıran bir lider güvenilirlik ününü artırır ki bu da başkalarına güven vermesini kolaylaştırır.

“Yapılan araştırmalar sonucunda, liderlerin güven kurmak için bazı stratejileri sıkça kullandıkları anlaşılmıştır”(Becerren, 2002:<http://www.duygusalzeka.com> - 30.08.2003).

- Astının çıkarlarını ve refahını koruduğunu göstermek için,

Liderler astlarının refahını korumak için;

- gerekirse risk alarak,
- sorunları çözmek için çabuk hareket ederek,
- sıkıntılarını paylaşarak,
- ailelerin refahını yükselterek ve
- işleri, aileleri ve çıkarları hakkında sorular sorarak onlara güvendiğini gösterebilir.

- Teknik ve taktik yeterliliğini göstererek yüksek standart isteme,

- Astlarına görevini yapacağına dair güven duyma,

- Lideri etkilemesi için astlarını yetkilendirmek,
- Vaatlerini yerine getirmek,
- Olumlu bir çalışma ortamı yaratmak,

Güven duygusunu geliştirmek ve sürdürmek bir iş liderinin yapacağı en önemli yatırımdır. Bu konuda özellikle teknolojik gelişmelerin sonucu olarak son yıllarda etkisi iyice hissedilen ve liderlerin özellikle dikkat etmesi gereken konu “sanal ortamın güven için bir tehdit oluşturduğunu farkedilmesi” gereğidir. Teknoloji insan ilişkilerinin yerine geçmek için değil, onu kolaylaştırmak içindir. Elektronik ortam ve ağ üzerinden bilgi alışverişi yapılır ancak sorun” çözülmez. Elektronik ortamdan sorun çözmek için yararlanmaya çalışmak çatışmaların artmasına yol açar. Bunun sonucu artan gerginlik sorunları bütünüyle içinden çıkılmaz duruma getirir (Batlaş: <http://www.activefinans.com> - 21.11.2003).

“Bir tanıma göre güven, çalışanların, katkılarının örgütün başarısında ya da başarısızlığında kilit rol oynadığını hissedebildikleri ortamlarda ortaya çıkar.” Bilgi paylaşımının başarıyı sağlamada çok önemli olduğu durumlarda, güven yaratma stratejileri geliştirmek şarttır. Bilgi farklı görüşlerin diyalogundan ortaya çıkar. Ancak güven olmadan açık bir diyalog sürdürmek mümkün olmaz. Güven oluşturmak, kuruluş içinde paylaşılan bir kendini adama hissini yaratılması ile başlar. Eğer bir örgütte çalışanların bilgisi çok temel bir kaynaksa, onların da kendilerini diğer kaynaklar kadar değerli hissedebilmeleri gerekir. Katkıları sadece teşvik edilmemeli, aynı zamanda ödüllendirilmeli ve korunmalıdır (Anonim, <http://www.ekser.com.tr> -20.09.2003).

Örgütler çok sayıda farklı görev ve pozisyondaki bireylerden oluşur. “Bireyler arasındaki ilişkilerde kaçınılmaz olan güven, başkalarının davranışlarını tahmin edebilme ve emniyet hissetmenin yanı sıra moral bütünlüğü ve iyi niyeti gerektirir”(Erdil vd.2003:835)ki örgütlerde bireyler arası güven, çalışanın, içinde yer aldığı veya yaşadığı örgütü güvenilir bulmasıdır. Bu değerlendirmesine dayanarak çalışan, örgütteki karar alıcıları etkileme imkanı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çalışacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyar ve kontrol edemeyeceği eylem ve davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur.(Erdem(Ed.), 2003:165) Bu doğrultuda “örgütsel politikalar, güvenin rasyonel boyutunu örgütselleştiren ve üyelerin örgütten bir sistem olarak emin olmalarını sağlayan temel unsurdur. Açık, etkili, kişisel gelişimi destekleyen, ekonomik ve sosyal açıdan tatmin edici ve daha önemlisi herkes için adil ve eşit biçimde uygulanabilir politikalar ve prosedürlerin yokluğunda, yönetici- çalışan arasında güven ilişkisinin kurulması iyi niyetli çabaları varsaysak bile- zorlaşır. Ancak çalışanların örgütsel kural ve prosedürlerin adil olduğuna yönelik algılamaların daha çok uygulama aşamasında somutlaştığı da vurgulanmalıdır; zira çoğu zaman yargılanan, politikaların ne kadar adil olduğundan çok, yöneticiler tarafından ne kadar açık, adil ve tutarlı uygulandığıdır”(Erdem(Ed.), 2003:171). Bundan dolayı güven tesisinin

sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için belirlenen örgütsel politika, kural ve prosedürler şeffaf, eşduyumla ve adaletli uygulanmalıdır.

Güvenin tesisinde diğer bir önemli konu ise yönetici çalışan arasındaki güven ilişkisinin nasıl denetlenmesi gerektiğidir. Örgütte çalışan her birey örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için görev üstlenir. Sorumluluk alır, örgütün amacını geliştirmek için güdülenir. Yöneticilerin iş görenlere güvenmeleri gerekir. İşini iyi yapan örgütün kendisinde beklediği görevlerini yerine getiren iş görenin ödüllendirilmesi gerekir. Örgütlerde, iş görenler arasında yöneticilerin güvenini kazanmış bireylerin olduğu gibi, bu güveni kazanamamış bireylerin olması da kaçınılmazdır. Örgütün amaçları doğrultusunda üretim yapmak için, hatalı üretimlerin önüne geçmek için, örgüt çalışanlarının denetlenmesi gerekir. İş görenlerin yakından ve sürekli denetlenmeleri ilişkileri bozar. Ancak iş görenlere güvenerek ve akılcı bir anlayışla, denetimin yararları anlatılarak, denetimin kaliteli mal üretmenin temel koşullarından biri olduğunu, kavratarak denetimin yapılması gerekir.

“Güvenin gelişimi bir örgütsel düzenden diğerine değişiklik gösterir. Bunlara rağmen genelde; bu, temel oluşturan beklentiler ve geniş sosyal normlarla bazı karakteristik benzerliklerin bazı kombinasyonuna ve olumlu kişisel tecrübeye bağlıdır. Farklılığın kabulünü geliştirmek için tasarlanan örgütselleşen eğitim programları, farklılık engelini azaltmak için örgütler arasında ve içinde ilişkisel tecrübeler oluşturma her biri güvenin gelişmesine çok iyi hizmet eder”(Corriveau,2002: <http://www.em-lyon.com> -14.04.2003).

Güven özelliklerde yakın zamanda örgütsel bir öncelik olarak çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Araştırma sonuçları ise küçük ölçekli olmayan, uzun ömürlü ve çeşitli faydaları delil olarak toplamaktadır. “Güven tesis edildiği zaman bütün kişisel gelişim ve kollektivite çoğalır. Fukuyama tarafından(1995), panoramik nitelendirilen güvenin sosyal amaçlarda oynadığı rol, sosyal sistem içindeki sosyal sermayeden bir önemli kaynak oluşturan güvenle ilgili tartışmaların daha şiddetli olmasını sağlar. Fukuyama'nın bulguları sosyal sisteme ait büyük bir ilham kaynağı, onların örgütsel pekiştiricilikleri belirtilmemiş. Örgüt oluşumunda, güven bir sosyal sermaye gibi her şeyden önce üç aşamada ele alınır”(Kramer, 1999: <http://www.findarticles.com>- 15.04.2003).

- İşletme içindeki iş görme maliyetlerini azaltması,
- İşletmede kendiliğinden gelişen sosyalliği artırması (üyeleri arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratması),
- İşletme otoritesine uyma konusundaki ayrımı kolaylaştırması (örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltmasıdır), olarak üç yayalı veya yapıcı etkiyi kapsar.

“Örgüt yapısı içinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisidir...Yüksek güven ortamında çalışanlar, örgütsel otoriteleri daha fazla destekler ve örgüte bağlanırlar; örgütün amaçları, normları ve değerleri ile özdeşleşirler. Bireyler arası ilişkiler ve etkileşim geliştikçe güven ilişkisi bilişsel güvenden duyuşsal temele doğru kayabilir; tarafların birbirini iş arkadaşı olarak görmelerinin ötesinde, dost, meslektaş veya takımdaş olarak görmeye başlayabilirler. Tüm bunlara bağlı olarak güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin örgüte olan bağlılıklarının artması özdeşleşmenin artması ve performansın yükselmesi beklenir...Diğer yandan düşük güven ortamında çalışanlar örgüte yabancılaşırlar. Üyelerin kendilerini koruma ve meşrulaştırma gayretleri çok zaman alır ve bu durum performanslarını olumsuz etkiler;riske girmek istemezler, karar süreçleri zarar görür, herhangi bir yenilik veya değişim şüphe ile karşılanır, düşük performans ve örgüte düşük bağlılık gözlenir. Bu özelliklere sahip bir ortamda, örgütsel başarının koşulu olan sinerjinin yaratılamayacağı açıktır”(Erdem(Ed.), 2003:166).

Örgütlerin kültür oluşturma çabaları, işbirliği, büyüme ve başarıyı gerçekleştirmede temel unsur güvendir. Güvenin oluşturulması ise zaman almaktadır. Örgüt yönetimleri güven konusunda kararlı olmalı, ulaşılabacak olumlu sonuçların etkilerinin uzun zamana yayılması onları yıldırmamalıdır. “Güven emrederek yada talep ederek elde edilmez, fakat kazanılır. Öncelikle örgüt çalışanlarına güvenmeli, cesaretlendirmelidir”(Erdil vd.2003: 835)Güven çoğu kez görünmez bir şey ise de, sürekli bir özen ve çabanın ürünüdür. Güven bir kez tesis edildi mi, arka plana çekilir, bildik ve o nedenle pek de bilinçli olmayan alışkanlık ve uygulamaların içine gömülür. Ama güveni, onun bu arka plandaki konumuyla bir tutmak gerekir. Güven ancak kendisine meydan okunduğunda veya ihlal edildiğinde görünür hale gelir(Solomon ve Flores, 2001: 22). Güven, dinamik bir süreçtir ve bu yüzden sürekli güven veren hareket ve davranışlarla, taahhülle desteklenmelidir. Çünkü güven güvenle gelişir ve pekiştirilmeyen güven ilişkileri küçük bir yanlış anlaşılma veya herhangi ihlalle zarar görebilir, yıpranabilir ve buna her zaman gebe dir. Buda güvenin ilişkisinin diğer bir zorlu yanı olan, çok zor kazanılan ama çok kolay kaybedilen bir duygu olmasından kaynaklanır(Yüksel, 2001: <http://www.aksam.com> - 20.09.2003). Bu yüzden örgütlerde güven tesisi veya çalışanlar arasında güven ilişkileri oluşturulmasının, üzerinde önemle durulması ve korunması gerekir.

2. Güven Aşınması (Erosion of Trust)

Güven üzerinde sürekli durulması ve korunması gereken bir ilişkidir. Güvenin devamlılığı tarafların ilişkiyi güvenle beslemesinden geçer. “Karşılıklı beklentiler ve olumlu

davranışlar güven artırır. Ne zaman beklentiler karşılıklı değilse ve bunun sonuçları olumsuz ise güven azalır. Değerler, davranışlar, güdüler ve duygular güveni desteklemezse güven gelişmez. Benzer şekilde güven, karşılıklı anlaşma düzeyinin üzerinde bozulmaya mağruz kalırsa, güven azalır. Güvensizlik güvenilene artık güvenilmediği düşüncesinin oluştuğu noktada başlar”(Corriveau,2002: <http://www.em-lyon.com> - 14.04.2003).

Güven aşınması, tesis edilip arka plana geçen güvenin ihlale uğraması ile, ilişkinin sorgulanma aşamasıdır. Bu aşmada güveni bozan etmenler belirlenmeli, güven veren ve güveni azaltan davranış biçimlerinin tanımı yapılmalıdır. Örgütte güveni azaltan ve artıran davranışlar aşağıdaki gibidir.(Bernthal: <http://www.ddiworld.com> - 30.09.2003)

- Güven Azaltan Davranışlar:

- Kendi iyiliğini ve menfaatini diğerlerinin üzerinde tutan davranışlarda bulunmak,
- Karışık mesajlar bildirmek,
- Herhangi bir iş için sorumluluk almaktan kaçınmak,
- Gerçekleri irdelemeden sonuçlarla ilgilenmek,
- Bir şeyler iyi gitmediğinde diğerlerini suçlamak ve ayıplamak...

- Güven Artıran Davranışlar:

- Hiçbir şeyi çarpıtmadan doğru ve dürüst iletişim kurmak,
- Kabiliyetlerinde güvenilirliği sergilemek,
- Verilen sözleri taahhütleri tutmak,
- İnsanları dinlemek ve farklı fikirlere hemfikir olunmamasına rağmen saygılı olmak,
- Herkesle işbirliği içinde olmak ve diğerlerine hangi konularda yardımcı olabileceğinin yollarını aramak...

Güven aşınmasıyla birlikte buna neden olan faktörler belirlenmez ve üzerine gidilmezse güven ilişkisi zamanla yerini güvensizliğe bırakır ki, bu durumda ilişki tamiri mümkün olmayan bir hal alabilir. Güvenin sıfırdan başlayarak yeniden tesisi ise hem zor, hem uzun zaman alan ve hem de maliyeti yüksek olan bir süreçtir. Çalışanlar yönetime güvenmezlerse, çalışmazlar veya işe kendilerini veremezler. “İnsanlar birbirine güvenmediği halde güveniyormuş gibi yapar ki bu durumda örgüt için çok önemli olan “kritik enformasyon gizlenmiş ve iletişim kesilmiş olunur. Bu ister başkasının duygularını incitmekten, ister herhangi bir tartışmaya girmekten, isterse işi kaybetmekten korkulduğu için yapılmış olsun,

böyle davranmakla kurtarılan şeyden daha fazlasını kaybetme riskine giriliyor demektir. Daha da riskli olan dürüstlük yolunu denemektense, emniyetli ve nezaketli olan yolu tercih edilir (Solomon ve Flores bunu kibar iki yüzlülük olarak adlandırıyor). Oysa nezaketin ilişkileri zehirleyen gerçek sorunları çoğu zaman -büyüktür ve bu-gizlemesine karşılık, dürüst açıklığın verdiği zarar çoğu zaman kısa süreli ve sınırlıdır.”(Solomon ve Flores, 2001:77) Sonuç olarak güvensizlikle beslenen ve samimi olamayan ilişkiler, örgütün maddi kaynaklarını kullanan beşeri kaynakların verimsizliği kısacası tüm kaynakların verimsiz kullanılması sonucunu ortaya koyar.

Güven ilişkilerinin tüm süreçlerinde yönetici ve liderlere büyük iş düşer. Liderler insanların telkin etme ve yönlendirme yeteneklerinden dolayı bir adım önde olsalar da bu durumda hem yöneticiler hem de liderler güven ilişkisini sağlam temeller üzerine inşası ve bunun korunması için ellerinden geleni yapmaları ve güvenilir insan olup güvenilir davranışlar sergilemeleri gerekir.

3. Aşınan Güvenin Onarılması(Rebuilding Trust)

Güven aşınması belirlenip nedenleri ortaya koyulduktan sonra eğer tarafların karşılıklı çıkar ilişkileri sürüyorsa güven ilişkisinin onarılması aşamasına geçilir. “Yaralanmış, ihlal edilmiş veya hasara uğramış güvenin nedeni; kişiler, gruplar veya yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerden yada örgüt politika ve prosedürlerinin doğru veya hiç uygulanmamasından kaynaklanabilir. Bu durumda taraflar “aralarında isteyerek görüşene kadar veya hasara uğramış kişi yada grup ihlalle uzlaşana kadar kişiler yada gruplar arasında yeniden kurulamaz ve böylece diğerleri hakkındaki daha önceki olumlu davranış yeniden tesis edilir”(Corriveau,2002: <http://www.em-lyon.com> -14.04.2003).

Aşınan bir güven ilişkisinde, “Bir şeyler kötü giderken ve güvene kötü bir şekilde zarar verilmişken ne yapmalıyız?” sorusu irdelenmelidir. Bu durumda atılması gereken birkaç adım vardır. İlk olarak güveni kaybetmenin derecesini anlaşılmalıdır. Ne kadar derin, ne kadar geniş? Örgütleri ne boyutta etkiliyor? Daha sonra kurallara uymamanın nerede vuku bulduğuna bakılmalıdır. Bu kişilikler arasında bir konumuydu yada o örgütsel güvene dair geniş bir konumuydu ? Üçüncü olarak, o ortamdan hemen uzaklaşarak, güvene dair bir şeylerin yanlış gittiğini (çiğnendiğini-uyulmadığı) ve bunun insanlar arasındaki olumsuz etkileri pekiştirdiği onaylanmalı ve bir lider gibi bir şeylerin yanlış gittiğini hatırlatarak

insanların bunu bilmeleri sağlanmalı ve onların durumun kontrol altında olduğundan emin olmaları sağlanmalıdır. Daha sonra güveni tekrar inşa etmek için özellikle ne yapılacağına ve bu yapılırken normalin üzerinde sözler vermek zorunda kalınabileceğiyle ilgili, karar verilmelidir. Son olarak, bir geri besleme mekanizmasının olmasından emin olunmalı, böylece bir gelişme başlar ve bu meydana çıkarılır. (Crellman,2003: <http://www.workopolis.com> - 30.09.2003)

Kramer ve Taylor'a göre güven sarsılmaları kişiler arası düzeni etkiler dolayısıyla gruplar üzerine ve onlar arasında temel ilişkiye de etkisi vardır. Güven ilişkilerin merkezini oluşturur. Pek çok işbirliğine dayanan ilişkileri bir arada tutmaya yarayan bir yapışkan gibidir. Bu sebepten dolayı güvenin ası ihlali sadece soyutlanmış kişiler arası olaylar değil, partiler ve ilişkiler üzerinde gerçekleşen etkinin neden olduğu önemli olaylardır. Güven kazanımıysa iki taraflı bir süreçtir. Güven kaybı bir kişi yüzünden olmasına rağmen işin önemli boyutu hem güven kaybeden hem de güveni kaybolan tarafından oluşturulur.(Kramer ve Taylor, 1996:131) Güveni sarsılan kişi güven ilişkisini yeniden tesis aşamasında aşağıdakileri takip etmelidir:

- Güven kaybını belirlemek ve kabullenmek: Açıkça söylenmeli ki güveni kaybolan kişi öncelikle neyin güveni yıprattığını belirlemesi gerekir. Genellikle güveni yok olan şahıs bunu kimseye bağlı kalmadan belirler. Çünkü güveni sarsılan mağdur diğer tarafın tepkilerini tecrübe etmiş yada olayın ne olduğunu fark etmiştir.
- Acil yıkımı tanımlayabilmek: Yani güven yıkımına sebep ne oldu? Güveni sarsılan kişi olaya neyin neden olduğunu kendi içinde çözebilmeli yada hangi davranışın veya davranış bütünüünün güven sarsılmasından sorumlun olduğunu çözebilmelidir. Çünkü suçlu problem hakkında ne olup bittiğine dair mağdurla iletişim kurmuştur.
- Güveni tahrip eden olayı kabullenmek: Bu da tam olarak bir önceki basamakta olduğu gibi kişinin kendi ispatı yoluyla olur. Eğer eylem, ilişki yada güveni sarsacak değilse,- o zaman suçlunu davranışları için hesap vermesi zordur.
- Yıkım için sorumluluğu kabul etmeye niyetli olmak: Son olarak anahtar süreç güven yıkımından dolayı sorumluluk almaktır. Gerçek suçlu hala tartışma içinde olsa bile ve güveni yıkılan kurban tarafından bilgilendikten sonra bile hala olayın farkında değilse, o zaman güven onarımı için en iyi yöntem sorumluluk almak olacaktır.

Lewicki ve Bunker' da buna benzer olarak güveni yeniden tesis etmenin 4 aşamalı bir işlemle başladığına fikrine katılır ve bunu önerir:1. Güvenin ihlali tanınmalı ve bilgilendirme yapılmalı. 2. İhlalin nedeni belirlenmeli. 3. İhlalin yıkıcı olduğu ortaya konulmalı ve son

olarak, ihlal için sorumluluk kabul edilmeli. Bu aşamalar bir kez üstlenildiğinde yeniden tesis süreci başlayabilir”(Corriveau,2002: <http://www.em-lyon.com> -14.04.2003).

Kurban olarak nitelendirilen güven sarsan kişi aşağıdaki 4 basamağı uygulamalıdır. Çoğu durumlarda, bu varsayımlar oldukça samimidir. Eğer kurban yıkımı kabullenmezse iki grup arasında herhangi bir işleyişle ilgili güven tehdidi olmaz. Güven kazanma sürecinin diğer yöntemleri:Bu diğer kritik yöntem ise kurbanın ortaya sunduğu yada mağdurun güven kazanma için istediği, bir nevi af dileme yada yıkımın etkisini ortadan kaldıran ve güveni tekrar kazanma eylemlerin yapılmasıdır. Bu güven onarımının muhtemelen en zor basamağıdır. Güven ilişkisini zarara uğratan, ihlal eden suçlu ise aşağıdaki davranışları sergiler(Kramer ve Taylor, 1996:133)

- Kurban ilişkinin tekrar yapılması için herhangi bir eylemi yada durumu reddedebilir. Birçok faktör bu sonuca götürebilir. Suçlu kendini bir daha kimsenin ona güvenmeyeceğini tahmin ederek oldukça sinirli ve kırılmış olabilir. Eğer daha öncede güveni sarsan olaylar yaşamışsa kendi kendine şu soruyu sorar: “insan kendi bindiği dalı keser mi?”
- Suçlu af dilemeyi ve görevi sağlamak için bazı mantık dışı davranışları bile yapmayı kabul etmeli ki bu sayede güven kazanımı mağdur tarafından başarıyla gerçekleşir. 2. bir alternatif ise kurban her tutumu sergilemek için uğraşır fakat bu seferde mağdur akıl almaz isteklerde bulunup özrü kabul etmemek için direnebilir. Çünkü suçlu güveni sağlamak için tüm farklı tutumlar içine girer fakat bu seferde mağdur bunu bir intikam amacıyla olduğu hissine kapılabilir.
- Suçlunu af dilemeyi kabul etmesi ve bir daha böyle bir durumun olmayacağını belirtmesi:3. basamak ilişki kopmadan önce taraflar kim yolda kalırsa ona yardım eli uzatma eğilimindedir. Suçlu hiçbir şekilde özel tutum takınmazsa, ilişkide bir süreliğine gergin durum devam eder. Taki mağdur kendini kötü hissedinceye kadar bu durum devam eder. Bu yüzden mağdur affetse bile diğer tarafın her güven vermeyen davranışı kuşku uyandırmaya yetecektir.
- Son basamak ise suçlunun özrü kabul etmesi güven kazanmak için özel bir uğraş vermesi ve buna güven kazanmak istediği kişiyi inandırmasıdır. Yani suçlu kendini güven sağlamak için ne yapması gerektiği konusunda tecrübe kazanması gerekir.

“Lewicki ve Bunker’e göre yeniden tesis süreci duygusal bir süreç olarak görülmesine rağmen, basitçe kurban için ricada bulunmak, ihlal eden için teklif etmek, gönül alma veya ihlali çözmek ve güveni yeniden inşa

etmek için yapılan harekettir. Özür dileyerek, ihlalden önceden müzakere edilmiş haklar dengesini, zorunlulukları, görev ve sorumlulukları yeniden oluşturacak harekete girişeceğini teklif eder. Kurban o zaman güveni tekrar inşa edip etmeyeceği ve bunu hangi koşullar altında gerçekleşip gerçekleşmeyeceği emrini verme pozisyonundadır. Bilgi toplumuna erişim bağlamında kurbanın veya ihlal edenin kimliğinin ortaya konmasındaki politik ve diğer duyarlılıklar bozulmuş güven ilişkilerinin düzeltilmesini engelleyebilir. Bu yüzden güveni yeniden tesis süreci bu konuda karşılıklı güvenin bozulmasına katkıda bulunduğu iddia edilen güven inşası üzerine konsantre olan belirleyici ve düzelebilen bir şekilde limitlendirilir”(Corriveau,2002: <http://www.em-lyon.com> -14.04.2003).

D) GÜVENİN ALTERNATİFLERİ: KORKU, KONTROL VE GÜÇ

Güvenin örgüt kültürüne yerleştirilmesi konusunda yöneticinin etkinliği önemlidir ve bu iş uzun bir zaman aldığından ve gerçekten kolay bir iş olmadığından yöneticilerin bu konuda çok çalışmaları gerekir. Intel işletmesinin başarılı yöneticisi “Andrew Grove’un da konunun zorluğu ile ilgili bir zamanlar astlarına söylediği gibi, “eğer hiç hata yapmadıysanız, yeterince çaba göstermemişsiniz demektir”(Solomon ve Flores, 2001:43) sözü konunun önemini açıklıyor. Örgütün başarısındaki zincirin en önemli halkasını oluşturan güvenin örgüt kültürüne tesisini başaramayan yöneticiler ise çalışanlarının daha iyi performans göstermeleri için onları azarlayarak, eleştirerek veya tehdit ederek onların üzerinde kontrol, korku ve güç uygulamalarını dener. Bu uygulamaların hiçbir faydası olmamakla birlikte “yönetici kendi düşüncelerinin çalışanın hareketlerinde kendine geri yansıdığını da ayrıca görecektir.”(Giblin, 2003: <http://www.akademyayadogru.org> -30.08.2003)

Güvenle korku birbirinden uzak kavramlardır. Güven ortamında çalışanlar çok rahat, kendinden emin tavırlarla hareket ederler, fikirlerini ki bunlar karşıt ve gerçekleşme olasılıkları çok zor seçenekler olsa bile bunları işletmenin karar havuzuna çekinmeden eklerler ve hizmet etmekten büyük keyif alırlar. Korku ortamlarında çalışanlar sadece kendilerine verilen emirleri yerine getirirler. Planlama ve karar verme aşamalarında sonuçlara hiçbir etkileri yoktur. Sürekli tedirginlik ve olumsuz koşullardan dolayı çalışmalarda etkin ve verimli değildirler.

“Güvenle kontrol da birbiriyle bağdaşmaz, çünkü güvenin özünde özgürlük vardır. İnsanlara güvenmek demek, insanların kendilerine duyulan güvene ihanet etme olasılıklarını da hesaba katmakla birlikte, güvene layık olacak biçimde davranmayı tercih edeceklerine inanarak, onların sorumluluk duygularına bel bağlamak demektir. Birisine güvenmek demek, o kişinin kendisinden beklediklerimizi anlayarak, engelleri aşmanın bir yolunu bulacağını ondan beklemek demektir. Ama özgürlükle olan özsel ilişkisi nedeniyle, güven her zaman bir

riski de içerir. Her zaman kırılığandır. O nedenle de gücü elinde tutanlar çoğu kez güven gösterme yoluyla değil de, o gücü kullanma yoluyla komuta etmeyi tercih ederler”(Solomon ve Flores, 2001:38) ve gücü uyguladıklarına çeşitli denetim tekniklerini uygulayarak onları sürekli kontrol ederler.

“Güvenin gönülsüz bir mecburiyet olduğunu, insanın ancak başka seçeneği kalmadığında güvendiğini sanmak yanlıştır. Sert yaptırımlara dayanan bir güvene güven denemez. Bu koşullarda bile güvenin her zaman bir tercih olduğunu, bunu alternatifinin-yani güvenmemenin-bile bazen, insanın başka çare bulamadığı için öfkelenip homurdanmasından ibaret bir şey olduğu da ileri sürülebilir. Ama besbelli ki, aşırı derecede zayıflamış bir güvendir. Mecburiyet sonucu güvenmeye karar vermek bir çaresizliğin sonucu olsa bile, güven ve güvenmeye karar verme yine de içimizden geliyor olabilir”(Solomon ve Flores, 2001:39).

“Güç ilişkilerine göre yapılanmış bir kültürde taahhütlerin ve verilen sözlerin taşıdığı anlamlar, karşılıklı güven bağlamında taşıdıkları anlamlardan farklıdır. Birinci durumda, verilen sözler tutulur, ama sırf tutulmaması halinde başa geleceklerden korkulduğu için yada sözünü tutmayan kişi çok büyük zorluklarla karşılaşacağı için. Bu iki olasılıktan biri diğerini dışlamaz”(Solomon ve Flores, 2001:40).

Çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru olan ve örgütü çalışılacak ve yaşanacak bir yer olmaktan uzak eden bir örgüt kültürünün zarar verici yönü, çalışanların yaratıcılığı yok etmesidir. Kontrol-zihniyetli bürokratlar, yaratıcılığı kendilerini tehdit edici bir şey olarak görme eğilimindedir; yaratıcılık tümüyle yok olduğunda da onu var olmaya zorlarlar, ama bu zorlama başarısız kalmaya mahkumdur. Güvenin özsel erdemi, sahip olduğu açıklık ve imkanları öne, çıkarmasıdır. Zorlama ve korku ise bu kapıları bunlara kapar.(Solomon ve Flores, 2001:42)

Kontrol, korku veya güç uygulamalarının yaygın olduğu kültürlerin en kötü özelliği yaratıcılığı engellemesidir. Bu zihniyetteki yöneticiler, yaratıcılığı kendi otoritelerini sarsıcı bir şey olarak görebilirler. Bu kendine güven sorunudur. Başarılı ve kendine güveni olan yöneticiler çalışanlarının başarısının kendi başarısını terfi şansını artıracığını bilir ve çalışanlarının yaratıcılığını sağlayacak güven ortamları her zaman oluşturur ve bu oluşumların sürekliliğini sağlar.

E) GÜVEN ÇEŞİTLERİ

Daha önce belirttiğimiz gibi güvenin farklı bilimler, disiplinler ve farklı kültürlerle ilgili mikro ve makro düzeydeki birçok süreci açıklamada anahtar bir kavram olmasından

dolayı, çevreye ilişkin ve yapılan işe göre değişen değişik çeşitleri vardır. “Örneğin caydırıcılık esaslı güven isteklilikle işbirliğindeki hatadan dolayı inanılır ve ceza tehdidine olan güvenini birleştirir. Bu çeşit ilişkide gruplar arasındaki ilişkiler sınırlı veya yapay ve itaatkardır. Hesap esaslı veya bilgiye esaslı güven ise güvenilenin itibarına ve belge ve referanslarla temin edilen beklentilere dayanır. Burada güvenenler güvenilirler fakat doğruları teyit ederler ve güvenmeye olan isteklilikle genellikle belirli değiş tokuşlar ile sınırlıdır. Diğer taraftan ilişkisel veya kimlik esaslı güven, grupların kişisel amacı olarak diğerlerinin arzularını ihtiyaçlarını benimsediğinde olur ve ortak çıkarların düşünülerek hareket edilir. Bu yapı güvenenler ile güvenilenler arasında tekrarlanan etkileşimlerden ortaya çıkar. Daha önceki etkileşimlerde güvenilirlik ve bağlılık grupların niyetleri hakkında olumlu beklentilere yol açar. İdareciler tipik olarak risk almayı en iyi şekilde kullanmak için bu çeşit güveni geliştirmek için uğraşırlar”(Corriveau,2002: <http://www.em-lyon.com> -14.04.2003). Güven çeşitlerine göre sınıflandırılırken aşağıdaki gibi bir sınıflamaya gidilebilir:

1. Karşılıklı Güven (Mutually Trust)

Karşılıklı güven gruplar birbirlerinin görevlerinde sevgilerinde veya beslenmiş kişisel çıkarlarında bir ilerleme sağladıklarında bulunur. Bu ilişkilerde kişisel çıkarlardaki ilerleme müşterek faydaya adanmanın bir yan ürünüdür. Bu bir örgüte güven göstermeyi, karşılığında ise sadece onurlandırılmayı içerir. Güvenilen bu güveni güvenenin çıkarlarını koruyarak onurlandırır.

2. Koşullu Güven (Conditional Trust)

Koşullu güven grupların birbirinden dengeli beklentilerinin olduğu ve etkileşimlerin rutine, tahmin edilebilir ve güvenilir olduğu güven çeşididir. Güvenilen ve güvenen her biri uygun davrandığında, durumu açıklamak için benzer yorumlanabilir bir program kullandığında ve diğerinin rolünü üstlenebildiklerinde birbirleriyle iş görmeye isteklidirler. Koşullu güven ilişkileri genellikle işgörmeye yardımcı olma konusunda yeterlidir ve çok yaygın olarak örgütü meydana getirirken açığa çıkıyor. Bölümler koşullu güven ayarlamalarını yaparken genellikle rollerini önceden belirlenmiş iş davranışlarına göre tanımlıyorlar ve işleri ayırıyorlar. Onlar yardıma ihtiyaçları olduğunda yardım almaktan kaçınıyorlar çünkü; çünkü diğerlerinin onları yetersiz olduklarını düşünmelerini istemiyorlar, diğer insanlardan bağımsız olmayı istemiyorlar ve /veya kendileri üzerinde hiç bir güce/insana bağlı olmayı kendileri için bir tehdit olarak görüyorlar. Koşullu güven ilişkilerinde, genel amaçların başarısı ve koordinasyon küçük kişisel hesapları yüzünden veya kendini yitirmeden karıştırıyor; bölümleri geleceğe yönlendiren paylaşılan değerlere güven yok oluyor; ve olumlu tepki

telkinin gerekliliğinden ve ilişkileri beslemeden yoksun oluyor.koşullu güven bilgiyi paylaşımıyla devam eden işlerin başarısını yükseltiyor fakat biraz fazla.

3. Koşulsuz Güven (Unconditional Trust)

Koşulsuz güven, bir başka deyişle, karşılıklı kimlik duygusu, karşılıklı yüksek güvenilirlik aşaması, ve uyumlu davranışların etkileşimleri tarafından elde edilen bilimsel delille desteklenen, karşılıklı olduğuna inanılan değerlerle karakterize olmuştur. Üstü kapalı bilgiyi yöneten tek yeteneklerin gelişimi koşulsuz güven tarafından sağlanır. Koşulsuz güven ilişkilerinde bölümler örgüt içinde ve arasında çok geniş olan rollerini tanımlamayı karıştırıyorlar.Onlar yardıma ihtiyaçları zaman yardım aramadan çok hoşlanırlar ve işbirliğinden hoşlanırlar ve herhangi bir herkes için en iyi için her şeyi yapabilirler. Onlar değerleri ve beklentileri paylaşır, (onlar) ilişkilere yatırım yapmaktan ve bugün nasıl davranacağını kararlaştırmaktan çok uzak geleceğe bakmayı severler. bunu takiben koşulsuz güven takım oluşturmayı veya kolej havasında işgörmeyi besler ve öneminden sosyal işletmelerin çabaladıkları aranan bir durum oluşuyor.

4. Politik Güven (Political Trust)

Politik güven, devlet ve işletmelerine doğru temel bir değerlendirmeye yönlendirme gibi tanımlanır, devletin insanların beklentileri ve isteklerine göre nasıl çalışacağı üzerine kurulmuştur.

5. Kurumsal Güven (Corporate Governance)

“Kurumsal güven küçük ve büyük hissedarlar, yönetim kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ilkelerini, yetki ve sorumluluk alanlarının dağılımını ve örgütlemesini belirleyen örgütsel yapıların kalitesini, güvenilirliğini ve şeffaflığını ifade ediyor ve bu kesimler için olduğu kadar kredi verenler, tedarikçiler, müşteriler ve toplum için de önem taşıyor(Argüden,,2000: [http:// www.arge.comtr-15.04.2003](http://www.arge.comtr-15.04.2003)). Bu güven, faydacı davranışlardan caydırmayı ve işbirliğini yükseltmeyi amaçlayan sistem süreçlerinin güvenilirliğiyle ilgilidir. O genellikle örgüte verilmiş olan yasal mekanizmi, lisanslı adamları, sosyal networkleri ve sosyal kuralları kapsamaktadır. Örgüt içinde ve örgütler arasında güven, karşılıklı olarak anlaşılan veya karara bağlanan beklentiler ve sorumluluklar tarafından karakterize edilmiştir,- ve genellikle tutarlı davranışların sonucu gibi zamanın üzerinde gelişir. Genel beklentilerle üretilen, bürokrasi, kurumsal güveni destekler.

“Rankin’a göre, üç türlü güvenden söz etmek mümkündür” (Erdil vd.,2003:835) : Bunlardan ilki sözleşmeye dayalı güvendir. Sözleşmeye dayalı güven; insanların ne yapacaklarını söylemeleri ile ortaya çıkar. Günlük toplantılar, telefon görüşmeleri, verilen sözle bu tür güvene örnektir. İkinci tip güven karşılıklı geliştirilen güven olup, karşılıklı paylaşma, açıklık ve gerektiğinde bilgiyi paylaşabilmektir. Bireysel, takım ve örgütsel ihtiyaçları karşılarken açık olabilme ve bilgiyi paylaşabilme isteğine sahip olmalıdır. Üçüncü tip güven fiziksel güven olarak adlandırılır ve insanların fiziksel ve psikolojik anlamda korunduklarını hissetmeleri ile ortaya çıkar. Örneğin işlerin yapılış şeklini çalışanlarla tartışmak fiziksel güveni güçlendirir.

Tüm durumlarda, ve bilgiyi (örgütün) iskeletine koymayı yolu bağlamında, değerlerin etkileşimi, davranışlar, ruh hali ve duygular, temeli geçmişe dayanan, bilimsel ve /veya tecrübelerle dayanan beklentiler, ilişkilerin doğası, ve işgörmadaki başarı, güven varoldukça bunların hepsi güveni etkileyecektir ve çeşitli ilişkileri daha iyi sergileyecektir. Bilgi iskeleti yolunun yapılabilirliğini iyi bilen bir okuyucu, tam olarak, aktörlerin çeşitliliği ile hangi çeşit güvenin var olduğunu arasında yol süreçlerini karıştırdığını bilir.

“Her şeye rağmen güven, örgütün hiyerarşik ayarlamalarında, kurallarında, rollerinde, ve benzerliklerinde örgütselleştiriyor. Bu örgütün yaptığı her şeyin içine yerleştirilebilir veya buna çalışılır. Bu durum hem açık hem emalıdır. O bir iklim ve kültür içinde. Bu kişiler arası, ve örgütler arası, ve örgütlerin karşılaştırılmasında, her durumda bulunur”(Corriveau, 2002: <http://www.em-lyon.com> -14.04.2003).

II. GÜVEN VE YETKİ DEVRİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

İşletmelerde güven ve yetki devri kavramları son yıllarda üzerinde bir çok araştırmalar yapılan önemli yönetim kavramlarıdır ve özellikle toplam kalite yönetimi, amaçlara göre yönetim, öğrenen örgütler gibi yeni ve çağdaş yönetim modellerinin işletme yönetiminde büyük yankı bulup küresel rekabeti tetiklemeyle işletmelerdeki beşeri unsurların(bireyin, takımların) önemi giderek artmıştır dolayısıyla bu kavramlarda üzerinde çok düşünülen ve tartışılan kavramlar haline gelmişlerdir.

“Yetki devri, bugünün gittikçe daha karmaşık ve dinamik hale gelen dünyasında yaşam mücadelesi veren örgütlerin yarışa hazırlanmaları için, kullanılmayan insan kapasitelerinin kaynağını tıkamayı teklif eder. Yetki devralmış elemanlar, hem kendileri hem de örgütleri için fayda sağlarlar. Kendi işlerinde ve yaşamlarında belli bir amaca yönelik hareket ederler ve katılımları ile, doğrudan, çalışma ortamlarındaki sistemlerde ve yöntemlerde sürekli iyileşmeyi sağlarlar. Yetki devredilmiş bir örgütte çalışanlar en iyi fikirlerini ortaya atarlar

ve işyerlerine sahiplenme, gurur ve heyecan gibi duygular beslerler. Ayrıca sorumlu davranırlar ve örgütün çıkarlarını her şeyden önde tutarlar” (Savaş: <http://www.unalsavaskolayweb.com> - 18.05.2003).

Güven de daha önce belirttiğimiz üzere; farklı bilim, disiplin ve yaklaşımlar açısından kilit bir kavram olmasında dolayı biraz karmaşık görünse de örgüt açısından güven, kişilik oluşturma, uyum, denge ve büyüme ve başarıyı gerçekleştirmede çok önemli bir görev üstlenir. Güvenin örgüt kültürüne adaptasyonu gerçekleştirildiğinde çalışanlar işletme otoritesini destekler, çalışanların örgüte bağlılıkları gelişir, performans ve motivasyonları artar, ortak hareket etme ve birliktelik duygusu gelişir, böylelikle örgüt çalışılacak ve yaşanacak bir yer haline gelir. Sonuç olarak örgütsel etkinlik ve verimlilik artar.

Kavramları inceledik ve gördüğümüz gibi ikisi de örgütteki kaynakların özellikle insan kaynaklarının doğru ve yerinde kullanılmasını sağlayarak daha etkin ve verimli çalışma ortamını hedefliyor. Bizim bu araştırmadaki amacımız aynı amaca farklı şekillerde hizmet eden bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır ve bunu belirtirken yetki devri- güven ilişkisi yöneticiler, çalışanlar ve örgüt açısından ele alınacaktır. Bilimsel yönetimden bu yana çeşitli değişim ve gelişimler geçiren yetki devri yeni bir yaklaşımla, “oyun modeli” ile ele alınacak ve bu modeldeki güvenin rolü belirtilecektir . Son olarak mermer sektöründe faaliyetlerini sürdüren Tureks Turunç Madencilik İç ve Dış Ticaret A.Ş.’de uygulayacağımız bir araştırmayla kavramlar arasındaki ilişki sayısal değerlerle ortaya koyulacaktır.

A) YÖNETİCİ AÇISINDAN YETKİ DEVRİ GÜVEN İLİŞKİSİ

Yetki devri- güven ilişkisini, örgütte gücü elinde bulunduran ve kaynakları istediği yönde sevk ve idare yetkisi olan yönetici açısından incelemek konunun belki de en hassas kısmıdır. Çünkü her ne kadar örgüt işletmenin tüm beşeri ve maddi kaynaklarının toplamıysa da çalışanların ve diğer kaynakların etkin ve verimli yönlendirilmesini ve kullanılmasını sağlayacak olan yöneticidir. Böylelikle yöneticinin elindeki kaynakları kullanım kapasitesi örgütün başarı derecesini ortaya koyuyor.

Özellikle son yıllarda, “çevresel dinamik baskılara doğru ve hızlı tepkiler verme kısılacındaki örgütler için anahtar kelimeler, yalınlık, yataylık, esneklik iken, güven bu esnekliğin yayı durumundadır. Örgütsel yaşamda güven yaygınlaştıkça, gerekli değişimlerin başarılı bir şekilde gerçekleşme ihtimali de yükselmektedir. Kuşkusuz bu bağlamda ilk olarak değişmesi beklenen yine yöneticilerdir”(Erdem(Ed.), 2003:168), veya

lider anlayışlı yöneticilerdir. “Artık örgütünü geleceğe taşıyabilmek için bir yönetici, farklı niteliklere sahip olmalıdır. Örneğin yenilikçi olmalı, diğer bir deyişle bulunduğu ve bulunacağı ortamı yönlendirme gücüne, yeni fikirleri ve en iyi uygulamaları zamanında işine yansıtma hızına sahip olmalıdır. Güvenilir olmalı; sözleri ve davranışlarıyla tutarlı hareket ederek çalışanlarına örnek olmalıdır. Çalışanlarını dinleyerek anlamaya çalışmalı ve motive etmelidir. Bilgisini paylaşarak işbirliği anlayışını oluşturmalı ve "takım ruhunu" yaymalıdır. Çalışanlarına yetki devretmeli, yerine gelecek kişileri yetiştirmelidir. Ekibini ortak hedeflere yönlendirerek kendini sürekli geliştirmeli ve liderlik özelliklerini, çalışanlarını geliştirecek yönde kullanabilmelidir”(Anonim, [http:// www.idea.com.tr](http://www.idea.com.tr), (30.08.2003).

Welford Willms’e göre, “insan kaynakları yönetiminde değişimi başarıyla gerçekleştirmek isteyen kuruluşların, yani yöneticilerin, beş şartı gerçekleştirmesi gerekmektedir”(Taştan(a),2003: www.insankaynaklari.gokceada.com - 11.09.2003). Bunlar;

- **Birlik duygusunu yaratmak:** Tehdit altında olan bir örgütte, herkesi bir araya getirip karşılıklı yükümlülükler üzerinde anlaşmayı sağlamak, en üstün liderlik becerilerinden biridir. Bunu başarabilmek son derece güçtür. Ama yapılması zorunludur, çünkü bu ilk aşamayı geçemeyen işletmeler, stratejik değişiklikler yapamamakta, sınırlı bir takım değişikliklerle yetinmek zorunda kalmaktadırlar.
- **Karşılıklı yükümlülükleri keşfetmek:** Bu düşünce; işletme yönetimi ile işgücünün birbirlerinin karşısında yer almaktansa, ortaklar olarak çalışabilecekleridir.
- **Bir güvenlik ve adalet ortamı oluşturmak:** Çalışanların geçmişten gelen alışkanlıklarından vazgeçip, bu ortaklık içinde yer alabilmeleri için, işlerinin güvende olduğuna ve koşullar kötüye gittiğinde kendilerine adil davranılacağına inanmaları gerekmektedir.
- **İlkeleri içselleştirmek:** Bu kavramlar, yöneticiler ve çalışanlar tarafından içselleştirilmedikleri sürece soyut düzeyde kalmaya mahkûmdur.
- **Görüş ayrılıklarını kabul etmek ve güveni geliştirmek:** Sınırları aşmak ve karşılıklı bağımlılık ilkesi çerçevesinde çalışmak, doğal olarak görüş ayrılıklarına yol açmaktadır. Bireyler anlaşmazlıkların, güç kullanma tehdidine başvurmadan da başarıyla çözümlenebileceğini öğrendiklerinde, çelişkiler güven ilişkilerini doğuracak yaratıcı bir süreç haline dönüşebilmektedir.

"Çalışan yönetici arasındaki gelişen etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak görülen yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Bu nedenle, örgüte güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde gelişen bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel anlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu doğrultuda güvenilir bir yöneticiden beklenen, adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştirmesidir. Dolayısıyla örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamamanın en iyi yolu, yöneticinin güvenilirliğini sorgulamaktan geçmektedir" (Erdem(Ed.), 2003:168). Whitener'e göre bir yöneticiyi örgüt üyelerinin gözünde güvenilir yapan, onun kişisel bütünlüğü ve yönetsel etkililiğidir. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri, çalışanın gözünde güvenilirliği artıran, sadece kendi çıkarını düşünmediğini gösteren, dolayısıyla bir etik zemine dayalı kişisel bütünlüğü belirtirken, diğer yandan kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi, yetki güçlendirmeye gönüllük yöneticinin yönetsel etkinliğini belirleyerek ona yönelik güvenilirlik algılamasını belirler. (Erdem(Ed.), 2003: 173)

Örgütte yöneticinin yönetsel etkinliğini dolayısıyla ona olan güveni belirleyen öncelikli etmen kontrolün paylaşımıdır. Bir başka deyişle yetkinin paylaşımıdır. Burada söylememiz gereken önemli bir ayrıntı ise güvenin yetki devrini de içine alan geniş bir kavram olduğudur. Yani örgütte güven ortamının yaratılması için yetki devrinin de bir kültür haline getirildiği ortamın yaratılması şarttır. "Yöneticilerin kontrol ettiği, çalışanların kontrol edildiği geleneksel yönetim modeli artık geçerliliğini yitirmiştir. Yetki devredilmiş bir iş ortamı yaratmak veya güven ortamının bir ayağını meydana getirmek için örgütlerde yönetimin talimat veren rolü, kontrol eden bir mantaliteden, sorumluluğa dayalı, destekleyici, çalışanların yapabileceklerinin en iyisini yapabilme fırsatı buldukları bir ortam yaratma düşüncesine doğru değişmelidir"(Savaş: Ünalustaweb, (<http://www.ünalsavaskolayweb.com> - 18.05.2003).

Bu ortamın yaratılması çalışanlara düşüncelerini korku ve denetimden uzak ve yöneticinin yetkisini sadece kendi egosunu tatmin etmek için kullanmamasına bağlıdır. Bu ortamda çalışanlar düşüncelerini rahatça açıklayabilirler, onların kararlara katılımları sağlanır ve üretilen bilgi her zaman onlarla paylaşılır. Bu ortam aynı zamanda güven ortamıdır çünkü güven kontrolün bittiği ve adalet ve açıklığın başladığı yerde başlar. Bu durum yetkinin çalışanlarla paylaşılmasından öte onlara güven ve saygı duyulduğunun bir göstergesidir.

Yöneticiler örgütteki yetki devri ve güven ortamını pekiştirilmesi için çalışanlarını performans ve motivasyonu olumlu etkileyecek ortamlar oluşturmalı ve bu doğrultuda eğitim faaliyetleri düzenlemelidirler. “Örgüt içinde motivasyonu ve performansı artırmak için yapılabilecek birçok aktivite bulunmaktadır. Farklı örgüt yapıları içinde, örgüt kültürüne uygun olarak aşağıda sunulan maddeleri uygulayarak insanlar arası ilişkileri, insanların performanslarını ve örgüt içi atmosferi iyileştirmek yöneticilerin elindedir.”(Aytaç: <http://www.senema@kariyer.net/>, (30.08.2003) Örneğin; üst yönetimin veya yöneticilerin çalışanlarına güvendiğini gösteren bir politika izlemesi ve bunu göstermek için bazı programlar düzenlemesi, idari kararlarının alınması sürecine katılması, performans değerlemeleri, yeni işe girenlere oryantasyon eğitiminin sağlanması veya mentor sisteminin uygulanması, çeşitli eğitim programlarını düzenlenmesi, onlarla sürekli diyalog kurulması, geri bildirim yapılması, işin onlar için eğlenceli hale getirilmesi ve en önemlisi yetki devretme gibi uygulamalar yapılmalıdır. Evet, “yetki devri insanlara güç vermek değildir. İnsanların işlerini mükemmel yapabilmek için zaten fazlasıyla güçleri var, bu güç onların bilgi motivasyon servetlerinde gizlidir. Yöneticilere düşen sadece bu gücün ortaya çıkmasına izin vermektir.” (Savaş: <http://www.unalsavaskolayweb.com> - 18.05.2003) Bu üst yönetimin çalışanlara duyulan güveni gösterir ve örgüt bağlılığını artırır. İnsanlar yetki ve yetkisiyle denk sorumluluk aldıkları sürece daha olumlu ve daha motive çalışırlar.

“İletişim ise güven ilişkisinde taraflar için kritik bir konudur. Örgütlerde özellikle işle ilgili düzenli temas ve diyaloga dayanan iletişim, karşılıklı güveni, tarafların ihtiyacı olan karşılıklı anlayışı, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını, ortak davranmayı ve örgütsel öğrenmeyi sağlar. Sık doğru ve açık iletişim, karşı tarafın bakış açısının anlaşılmasına ve güvenin kurulmasına; tarafların tercihlerine, değerlerine, sorunlara yaklaşımlarına yönelik bilgi değişimine yol açar ki buy durum öncelikle bilgiye dayalı güveni geliştirir”(Erdem(Ed.), 2003:175) Yönetici yetki devri sürecinin iyi işlemlenmesini ve uzun ömürlülüğünü sağlaması ve örgüt kültürünün değişmez olması için yetki devrettiği astına devrettiği işle ilgili tüm bilgileri vermelidir. Zaten kendine güvenen, daha önemli görevlere zaman ayırabilmek için bir takım yetkilerini devreden ve kendi başarısının astlardan kaynaklandığını bilen bir yönetici iyi işleyen bir iletişim sürecinin doğruluk ve açıklıktan meydana geldiğini bilir, bu sürecin tüm ayrıntılarını düşünür ve bilgisini zamanında ve tam olarak paylaşır. Bu da çalışanların yöneticiye, üst yönetime dolayısıyla işletmeye güveni geliştirir.

Yetkinin devredilmediği ve güven ortamının oluşmadığı veya oluşturulmadığı bir yapıya değinecek olursak, “üst düzey yöneticiler çalışanlardan ve kendilerine bağlı yöneticilerden

genellikle hem saygı hem de itaat bekliyor olabilirler. Kaldı ki onların işine son verme yetkisine sahiptirler. Ama liderlerin onların güvenini gerçekten hak edip etmediği ayrı bir meseledir ve yöneticiler bu farkı tehlikeli bir biçimde görmezden gelirler”(Solomon ve Flores, 2001:18). Yöneticilerin yetki devrine gitmeme nedenlerindeki yönetsel engellerde yani yöneticilerden kaynaklanan engellere dikkat ettiğimizde elemanların yetersizliği korkusu, herşeye kadir yönetici efsanesi, astın yetkinliğinden korkmak, yöneticinin kendine güvensizliği, kontrolü kaybetme korkusu gibi etmenler yöneticinin yetki devretmesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Yetki devri öncelikli olarak yöneticinin kendisine güvenmesine ve bunu istemesine bağlıdır. Daha önce güven konusunu incelerken kendine güvenin, güven yaratmanın öncelikli koşulu olduğunu ve kendine güveni olmayan yöneticilerin etrafındakileri etkileyemeyeceği, ona güvenilmeyeceğini ve dolayısıyla da güven ortamını yaratamayacağını belirtmiştik. Kendi bilgi, becerileri ve yeteneklerine ilişkin güveni, yani kendine olan güveni artan yönetici yetkisini paylaşmaya gönüllüdür. Kendine güveni olmayan kişi ise yetki devretmekten, riskten, çalışanlarına hükmeden kişi olmaktan daima korkar ve yetkisini doğru ve etkin bir şekilde kullanamadığı için elindeki kaynakları verimli kullanmaz. Bu da örgütün iyi yönetilmediği sonucunu ortaya çıkarır. Yöneticinin kendine güvensizliğinin bir nedeni de astın ondan daha yetkin olması da olabilir. Bir işletmede yeteneksiz bir üstün yerini yetenekli bir astın alması olağandır. Bu durumda Yerini kaybetme korkusu üst astın gelişimini sağlayacak tüm yolları kapama yoluna gider. Ona yetki devretmez veya önemli bir bilgiyi onunla paylaşmaz istemez.

Yöneticinin kontrolü kaybetme korkusu da kendine güvensizliğin bir başka görüntüsüdür. Bu yöneticinin yetki devrine gittikten sonra dahi üstlerine karşı sorumluluğunun hala devam etmesinden kaynaklanır. Üstlerine karşı sorumluluğu devam eden yönetici yetki devreden bir yönetici pozisyonunda olsa da kontrolü kaybetme korkusuyla denetimin dozajını kaçırabilir. Böylelikle yetki devrinde işlev bozuklukları gerçekleşir. Aşırı denetim durumunda da çalışanın kendini işine tam anlamıyla verebilmesi ve yetki devrinin başarısı mümkün değildir. Üstün astları yapabileceği belirli hataları göze alarak sonunda onun bir çok şey başarmasını sağlayacağı yetki devrine cesaretle gitmelidir. Unutmamak gerekir ki güven kontrolün bittiği açıklığın, samimiyetin ve cesaretin başladığı yerde başlar.

Yöneticinin yetkisini paylaşmaya isteği ise ayrı bir konudur. “Yetkisini paylaşmaya gönüllü olmayan ve çevresindekilere karşı güç ve kontrol uygulamaya eğilimli olan yöneticilerin düşmanlık, belirsizlik, kayıtsızlık ve güvensizlik yaratması şaşırtıcı olmayacaktır. Özellikle bu durum, gücü sadece otorite olarak algılayan yöneticiler için daha da belirgindir. Zira bu tip yöneticiler, örgüt üyeleri ile aralarındaki güç mesafesini(veya hiyerarşik mesafe) açarak daha çok kendileri için güvence yaratırken, örgütteki genel güven iklimini zedelerler”(Erdem(Ed.), 2003:175).

Her şeye kadir yönetici de kendisi olmazsa işletmedeki işlerin asla yapılamayacağını düşünür. Bu yöneticiler çalışanlarına küçük çaplı yetki verseler de, bu yetkilerini rahatça kullanabilecekleri ortamları onlara sağlamazlar. Bir sürü sorumlulukları vardır, bu yüzden de insanlar yerine, daha çok sonuçlarla ilgilenmeleri doğal karşılanabilir. Ancak çalışanlar da makine gibi değil, insan olarak görülme gereksinimi duyarlar. Yöneticileri onlarla ilgilenmediğinde, huzursuz ve kızgın olurlar ona güvenmezler. Bu durumda ise örgütte güven ortamının oluşturulması zordur.

B) ÇALIŞAN AÇISINDAN YETKİ DEVRİ GÜVEN İLİŞKİSİ

“Yöneticinin bireysel eğilimleri gibi, güveni algılayan örgüt üyesinin eğilimleri de güven ilişkisini etkiler. Çünkü güvenin karşılıklı olma özelliği, ağırlıkları farklı olsa da, ilişkinin iki tarafın sorumluluğunda gelişebileceğini ve sürdürülebileceğini göstermektedir”(Erdem(Ed.), 2003:177). Yetki devrinde de aynı şekilde astın eğilimleri, tutum ve davranışları yetki devri ilişkisinin sonuçlarını etkiler.

Yapılan birçok araştırma gösteriyor ki bir çok işletmenin çalışanı işte tutan en önemli etken dedikleri ücret artık çalışanların işe devamlılıklarının tek öncelikli faktörü değildir. Astın işine olan ilgi ve motivasyonu, güven konunun özüdür. Daha önce de belirttiğimiz gibi Her ast ekstra sorumluluklar arıyor değildir. Kimileri mesleki gelişmeye ve yükselmeye ilgi duymuyor olabilir. Kimileri de devredilen sorumluluklarla kişisel yararları arasında bir bağ göremez. Bazıları da kendinden mantıksal olarak işin bir parçası olamayan şeyler yapmalarının istendiğini, kendilerinin kullanıldığını düşünür. Bazı astlar bu tür işler için sürekli kendilerinin seçilmesinden yorulmuş olabilirler. Daha başka örnek verecek olursak kimileri yaptıkları işlerle ilgili takdir görmediklerini, hiç bir zaman terfi şanslarının olmadığını düşünürler. Bazıları ise üstlerinin devrettikleri yetkilerle ilgili işin denetiminde yapacakları olumsuz tepkilerinden ve eleştirilerden çok korkarlar.

Astların çalışma arkadaşları ve yönetimle arasındaki ilişkilerinde, onların ilgilerinin görmezden gelinmediği, iletişimin güçlü olduğu, bilginin paylaşıldığı, yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri ve ürettiklerini paylaşabilecekleri ve değer görebilecekleri iyi bir çalışma ortamının oluşturulması konularında, üstlerinin onları desteklemeleri, yönlendirmeleri onlara bu konuda yardım etmeleri ve yetkilerini paylaşmaları gereklidir. “Motivasyon, varlığının farkında olunan yada olunmayan bir gücün, en etkin ve üretken olabilmesi için o güç kaynağının desteklenerek özendirilmesi ve isteklendirilmesi anlamına gelir.”(Bayram: <http://www.msb.gov.tr> - 09.10.2003) İnsanların işlerini mükemmel yapabilmek için zaten fazlasıyla güçlerinin olduğunu, bu gücün onların motivasyon ve yönlendirmeleriyle açığa çıkarılabileceğini ve yöneticilerin yetki devriyle bu gücü ortaya çıkarmaları gerektiğini belirtmiştik.

Güven karşılıklıdır ve taraflar arasında gelişir. Eğer astlar üst yönetimden bu konuyla ilgili olumlu bir yaklaşım görmezlerse güven ortamını destekleme yönünde hiç bir adım atmazlar. Böylelikle yetki devrine de istekli bir tavır göstermezler. Çünkü ek sorumluluklar almak kendilerine hiç bir şey kazandırmayacaktır. Astların yapacakları tek şey informal grupların şemsiyesinde kendilerine gelecek haksızlıkların, hak etmedikleri davranışların olumsuz etkisini en aza indirebilmek olur. Bu nedenle, tıpkı yöneticinin olduğu gibi örgüt üyelerinin de kişisel özellikleri, bireysel değerleri, öz güven düzeyleri, örgütsel güvenin ve yetki devrinin boyutlarının algılanmasında sınırlayıcı koşullar yaratabilir veya karşılıklı güvenin gelişmesine katkıda bulunabilir.

C) ÖRGÜT AÇISINDAN YETKİ DEVRİ GÜVEN İLİŞKİSİ

Etkileri farklı olsa da yönetici ve çalışanların güven ve yetki devri ortamı oluşturma da bireyler arası ilişkilerin yapısından öte güvenin ve yetkinin paylaşımının örgüt kültürüne işlenmesi onun bir vazgeçilmezi haline getirilmesi gerekir. “Bu konuda çalışanlar için çok önemli olan ve örgütün işleyişini sağlayan; terfi, denetim, disiplin, ödüllendirme, performans değerlendirme ve kariyer gelişimi gibi önemli konularla ilgili tüm örgüt üyeleri için tatmin edici, eşit ve adaletli bir şekilde uygulanan politika, prosedür, kural ve uygulamalara ihtiyaç vardır. Örneğin, prosedürlerin adil olduğuna inanan bir örgüt üyesi, yöneticinin herhangi bir prosedürü uygulamaması durumunda, bunun kendisi için değil yöneticinin aleyhine sonuçlanacağını bekleyerek, örgüte yönelik olumlu kanaatini sürdürebilir; çünkü sisteme bilişel nitelikte bir güven duymaktadır. Buna karşın örgütsel sistem, belirsizlikler ve yetersizlikler içeriyorsa, uyumsuzluklara, kayırmalara, çatışmalara, güvenin kötüye kullanılmasına yol açar ve giderek üyeler örgüte yabancılaşırlar” (Erdem(Ed.), 2003:177).

Müşteri odaklılık, etkin maliyet, hızlı ve esnek olmak, sürekli gelişme gibi kavramlar her ne kadar geçerliliğini korusa da örgütün bunları başarabilmesi örgütteki insan kaynağını etkin ve verimli kullanmasına bağlıdır. Bu da insanın, insan kaynakları politikalarının önemini artırmıştır. Güvenilir ve yetkilerin ortak paylaşımıyla yönetilen bir örgüt yaratma konusunda yöneticilere özellikle üst yönetime büyük görevler düşüyor. Sonuçta üst yönetim tüm departman yöneticileri ve diğer yöneticilerin üzerinde bir seviyededir. Bu konuda öncelikli olarak üst yönetim işletmede güven yaratmada çok önemli bir kavram olan yetki devri sürecini, yöneticilerin nasıl algılandıklarını, hangi derecede ve hangi koşullarda başvurduklarını, yetki devrine gitmeme nedenlerini gözden geçirmelidirler. Sonuçta, yetki devri örgütü yöneten kişi olan yöneticinin kafasında biten bir kavramdır ve bu süreci başlatacak olan da odur. Bu konuyla ilgili olarak yöneticileri yetki devrine özendirici, konuya eğilimlerini artırıcı uygulamalar yapılmalıdır. Örneğin, bu konuda başarılı olan işletmelerle işbirliğine gidilerek yöneticilere eğitim faaliyetleri düzenlenebilir veya yöneticilerin plan yapma, performans değerlendirme gibi önemli işlere ağırlık vermesi ve önem derecesi az olan ve astlarca yapılabilecek işlerini devretmesi yönünde özendirmeler yapılabilir.

Diğer bir önemli konu ise astların daha rahat yetkiler alabilecekleri bir ortamı oluşturmaktır. Bu doğrultuda atlarla sık sık görüşmeler yapılmalıdır. Onların yeteneklerinin ne olduğu ve bu doğrultuda hangi konularda ve derecede eğitim faaliyetlerine ihtiyaçları olduğu, işiyle ilgili problemlerin olup olmadığı, hangi konulara ilgilerinin olduğu veya olmadığı, hoşlandıkları veya hoşlanmadıkları şeyler, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri,vb. konular belirlenmelidir, kısacası örgütte mutlu olabileceği ve enerjisini işine, örgütün başarısına yansıtabileceği bir ortam, güven ortamı yaratılmalıdır.

Örgütün yapışkanı olarak tanımladığımız yetkinin daha alt kademelere devredilmesi örgüt kültürünün bir değeri haline getirmek önemlidir ki değerler amaçlar için çaba gösterme vazifesini görürler. Örneğin yetkinin kolayca çalışanlarla paylaşıldığı bir ortamda çalışanlar örgütün; kendilerini düşündüğünü, kendilerinden hiç bir enformasyonu gizlemeyeceğini, yaratıcılıklarını ve kariyer gelişimlerini destekleyeceğini ve politika ve prosedürlerin herkes için adil uygulanacağını bilir. Böylelikle hem işine, hem örgütüne ve yöneticilerine olan inancı artar dolayısıyla başarısı da artar, karşılıklı güven gelişir. “Örgütler içinde ve arasında değerler paylaşıldığında sonuç eşgüdüm ve işbirliğidir. Dahası paylaşılmış değerler yetersizliğe yormaya karşı garanti oluşturur ve malumat ve bilginin daha iyi için kullanılacağını ve diğerlerinin iyi inançla ve paylaşılan

standartlarla yönlendirileceğini şart koşar. Bu paylaşılan değerler insanların yardımseverlik ve sorumluluk olarak nitelendirilen toplumsal ilişkiler için çalışmaya yönlendirir. Toplumsal ilişkiler, sırayla, kişiler arası işbirliğini, takım çalışmasını ve güveni geliştirmesi muhtemeldir. Buna zıt olarak paylaşılan değerlerin yokluğunda veya güvenen veya güvenilen diğerlerinin değerlerinden emin değilse, malumat ve bilgi alışverişi olası değildir. Risk sadece malumatın nerede kullanılacağını bilmemek değil, aynı zamanda malumatın sahip olmak yeterince cesaret kırıcı bir kaynaktır”(Guy, 2002: <http://www.em-lyon.com> –(14.04.2003).

D) BİREYE DUYULAN GÜVENİN GÖRECE DÜZEYİ İLE GÖREVE BAĞLI RİSKİN GÖRECE DÜZEYİNİN YETKİ DEVRİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bireye duyulan güven düzeyi ile yetki devrinin konusu olan görevin zorluk derecesi yani görevle ilgili riskin düzeyi yetki devrinin boyutlarını etkilemektedir. Aşağıda bu iki kavram tek tek ele alınıp görece düzeylerle ilgili değerlendirmeler ele alınacaktır.

1. Bireye Duyulan Güvenin Görece Düzeyi

Bireye duyulan güvenin görece düzeyi yöneticinin yetki devrettiği elemanın aldığı görevi tamamlamada ne kadar başarılı olabileceğini nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Görece güven düzeyi elemanın kendisine verilen görev konusundaki algılanan bilgi, beceri ve deneyim miktarı, benzer görevlerde gösterdiği başarı derecesi, katılabileceği başka projelerin sayısı ya da sadece görevi başarıyla yerine getirme konusundaki algılanan istekliliği tarafından etkiler.

“Güven düzeyinin duruma özgü bir şey olduğunu anlamak önemlidir. Bu, verilen görevin niteliğine göre büyük ölçüde değişebilir. Ayrıca yeni ve denenmemiş bir elemanda oldukça düşük olacaktır. Yeni elemanlar belli bir başarı kazanıncaya kadar, kendilerine yetki devrederken ya da rutin görevlendirmeler yaparken somut yönlendirme sağlamak önem taşır”(Wells, 1993:115).

Yöneticinin emrinde bulunan astlarının özelliklerini iyi tanıyıp doğru analiz etmesi onlara duyduğu güvenin, duyguların ötesinde gerçeklere dayandırarak iyi sonuçlar elde etmesini sağlar. Bu doğrultuda başarılı yöneticiler astlarının hangi konularda yeterli ve hangi konularda yetersiz olduğunu bilir ve başarılı olduğu konularda onlara yetkilerini devrederler. Astlarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin yeterli olmadığı konularda ise daha temkinli davranarak bu konulardaki yetki devrini zamana bırakır ve astlarına yetersiz oldukları konularda çeşitli yol gösterici eğitim faaliyetleri uygulayarak onları yetki devrine hazırlarlar. Başarısız yöneticiler ise kişileri genel anlamda değerlendirme yolunu seçerler. Bu onlar için

en kolaydır. Ast eğer yeterliyse ona güvenir, yetersiz ise güvenmezler. Çalışanlar üzerindeki sıkı denetimi de hiçbir zaman uygulamaktan geri kalmazlar.

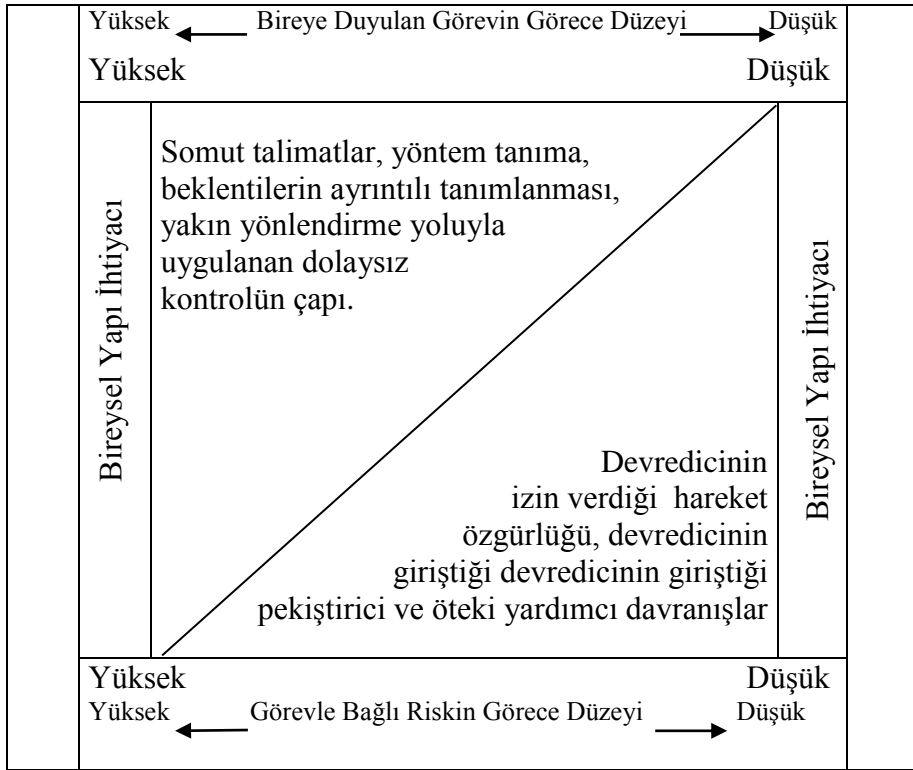
2. Göreve Bağlı Riskin Görece Düzeyi

Bu, görev yada sorumluluğun ne kadar sık tekrarlandığı, görevi anlamanın, tarif etmenin yada başkalarına öğretmenin ne kadar basit ya da karmaşık olduğu, sonuçların eğitilmiş yada eğitimsiz birinin gözünde ne kadar belirgin olduğu ve yaklaşım yada yöntemlerin beklenen yada arzu edilen sonuçlar açısından ne kadar önemli olduğu gibi, birtakım faktörlere bağlıdır. Bütün bu faktörler performansın başarı olasılığını etkiler ve o nedenle algılanan riske katkıda bulunur. Performansın başarı olasılığının ötesinde, başarının görece ne kadar önemli olduğu sorusu vardır. Hatalı ya da yetersiz performansla bağlı sonuçlar ne olabilir. Yetersiz performansın potansiyel sonuçları önlenemezse, seçilen elemanın yetenek ve eğilimlerinden bağımsız olarak görece risk düzeyi de düşük olacaktır. O zaman yönetici daha riskli durumlara özgü huzursuzluk duygusuna kapılmadan, rahatlıkla elemana daha büyük bir hareket özgürlüğü tanıyabilir.

“Yöneticinin algıladığı risk düzeyi, kendi amirinin söz konusu göreve nasıl baktığına ilişkin görüşü de etkiler. Önemli görüldüğünü düşünüyorsa, algıladığı risk büyük olacaktır. Bu algılama gerçeğe uygun olmayabilir, ama gene de davranışı etkileyecektir...Durumun gerekleri, bağlı riskler ve başarı olasılığının karşılıklı etkileşimi genellikle çeşitli durumlardaki yönlendirme ya da denetim ihtiyacıyla bağlantılandırılmıştır. Bireyin ihtiyaçları çoğu kez dikkate alınmamıştır” (Wells, 1993:116).

Örgütlerin genellikle belirsizlik ortamlarında faaliyetlerini sürdürdükleri düşünülürse risk faktörü faaliyetin temelinde mevcuttur. Görevin bağlı riskin düzeyine rağmen yetki devri felsefesini iyi anlayan başarılı yöneticiler kendi yapması gereken işler dışındaki birtakım görevlerle ilgili yetkilerini astlarına güvenip, onlara devrederek bazı riskleri de üzerlerine alırlar. Yetki devrinin olumlu getirilerinin farkında olan bu yöneticiler astlarını devrettikleri yetkilerin sorumluluğuyla baş başa bırakmazlar. Yetki devrinin planlı bir yönetim faaliyeti olduğunun bilinciyle hareket ederler. Astlar işle ilgili tam yeterliliğe ulaşana kadar yetkileri kademeli olarak devreder, onları motive eder, yönlendirir ve denetimi onların kendilerine olan güvenlerini azaltmayacak, cesaretlerini kırmayacak şekilde yapar.

Yetki devrinin nimetlerini anlamamış yöneticiler ise görevin getirdiği riskleri üstlenmek istemezler. Çünkü yetkilerini devretseler de görevin nihai sorumluluğu hala kendilerindedir. Unutulmamalıdır ki yetki devri öz güven ve cesaret gerektirir. Elindeki insan kaynağına güvenmeyen bir yöneticinin zaten yetki devretmesi mümkün olamamakla birlikte örgütsel başarıyı yakalaması mümkün değildir. Küresel değişim ve rekabetin örgütlere öğrettiği gerçeklerden biri insan kaynağının etkin kullanımının rekabet savaşlarının en önemli silahı olduğudur.



Şekil 4. Yetki Devri Durumlarında Hareket Özgürlüğünü Etkileyen Kilit Ögelerin Karşılıklı Etkileşimi

Kaynak: Wells ,1993:114

Şekil’de, bireyin özgül, kişilik- temelli ihtiyaçlarıyla yapısal bilgi miktarı, hareket özgürlüğü, geri besleme, pekiştirme ve yöneticinin başvurabileceği öteki destekleyici davranışlar arasındaki uygun ilişkiyi de göstermektedir. Yöneticiye bağlı çeşitli elemanlar kaçınılmaz olarak belirgin farklı kişilik ve ihtiyaçlara sahiptir. Kimi insanlar belirsizlikten fazla rahatsız olmazlar. Fazla yönlendirme sağlanmadığı durumda, böyleleri duruma ilişkin kendi algılamalarına, beklenenler konusunda yaptıkları varsayımlara, benzer deneyimlere ve başka faktörlere dayalı kendi yaklaşımlarını oluşturur. Başkaları aynı belirsizlik altında rahatsız olur hatta iş yapmak istemez. Sorulara cevap verecek, enformasyon ve yönlendirme sağlayacak, gerektiğinde destek verecek birisine ihtiyaç duyarlar.

Etkili yöneticiler insanları işbirliğini kazanmanın en iyi yolunun onları motive etmek, ihtiyaçlarının ne olduğunu anlamak için her çabayı göstermek ve bu ihtiyaçlara yanıt vermek olduğunu bilir. Devredilen görevin gereklerini yerine getirirken aynı zamanda durumun özgül bağlamında bu ihtiyaçlara yanıt vermek, etkili yetki ve görev devrinin en önemli sorunudur.

Yöneticinin bunları tutarlı ve etkili bir şekilde yapması gerçek profesyonel seviyeye ulaşması anlamına gelir.

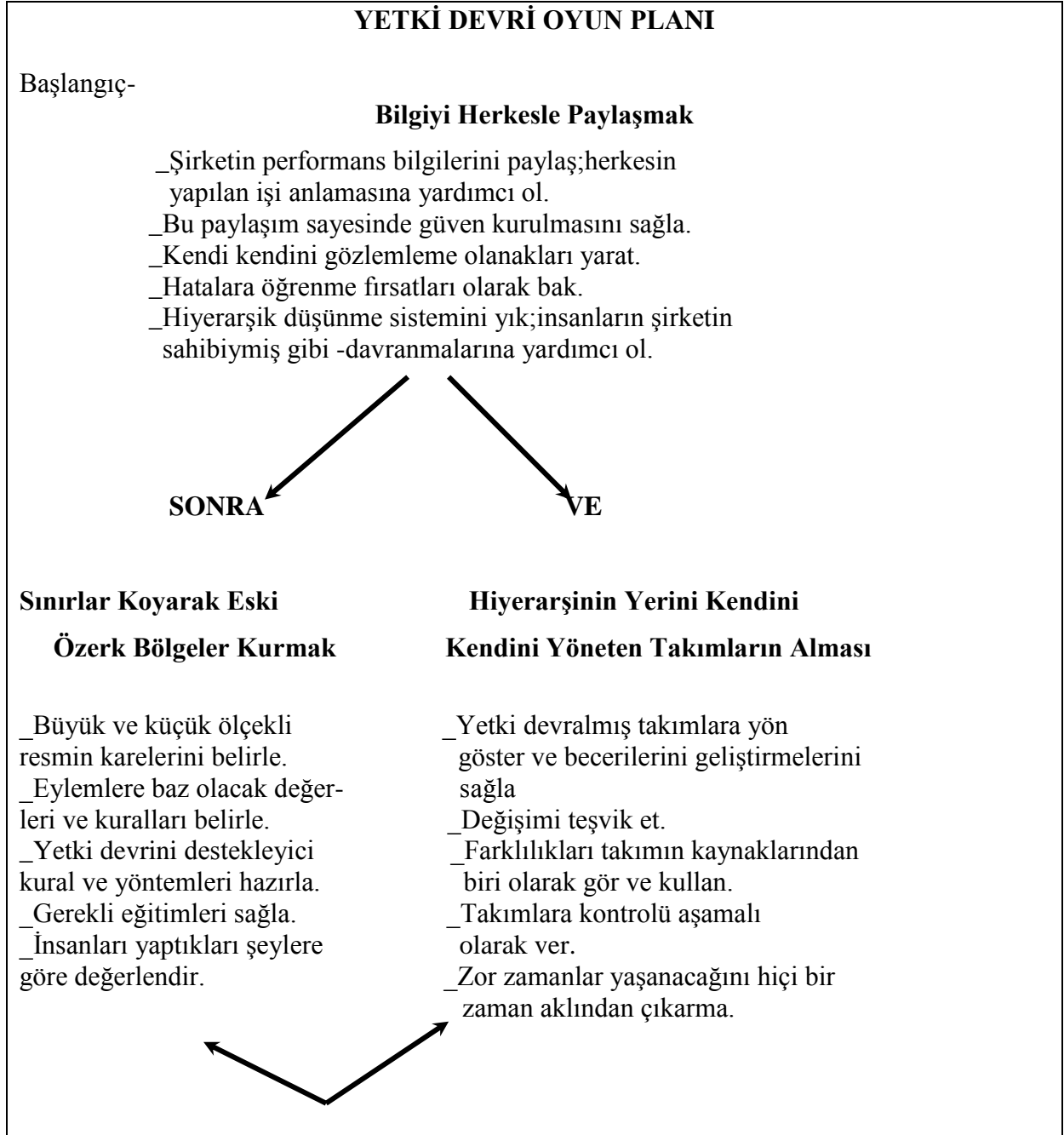
E) YETKİ DEVRİNİ ELE ALAN ÇAĞDAŞ UYGULAMALAR

1. Yetki Devri Oyun Planı

Blanchard, Carlos ve Randolph “yetki devri bir dakikadan az zaman alır” isimli eserlerinde, Amerika’da bir çok işletme üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, kontrol etme edilmeye dayalı mantaliteden kurtularak çalışanların desteklendiği, onlarında kendilerini en iyi biçimde ortaya koyma olanağının tanındığı, sorumluluk odaklı bir ortamda yetkinin nasıl devredilebileceğini açıklıyor. Konuya çağdaş bir yaklaşım sunan yazarlar yetki devrini felsefe olarak görmektedirler.

“Yetki devri felsefesine geçiş ya da yetki devri ülkesine yolculuk, örgütün pek çok açıdan değişmesini de beraberinde getirir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar ilk olarak bürokratik olmamayı, ikinci olarak da yetkiyi devralmayı öğrenmelidir. Yetki devri kesinlikle ulaşılabilir bir şeydir; fakat bu yolculuk güçsüz kimseler için uygun değildir. Bu yolculuğu göze alanlar yetki devrinin bu üç anahtarına sıkı sıkıya sarıldıklarında başarıya ulaşabilirler”(Blanchard,vd.,1998: 6).

Sonuç olarak Blanchard ve arkadaşları örgütte bu çağdaş yetki devrinin sorunsuz bir şekilde gerçekleşebilmesi yada yetki devri ülkesine sorunsuz bir yolculuk için üç aşamadan oluşan bir yol haritası sunuyorlar.



Şekil 5: Yetki Devri Oyun Planı

Kaynak: Blanchard, 1998:96

- Bilgiyi Herkesle Paylaşmak
- Sınırlar Koyarak Özerk Bölgeler Kurmak
- Eski Hiyerarşinin Yerini Kendini Yöneten Takımların Alması

a) Bilgiyi Herkesle Paylaşmak

Yetki devri oyun modelinin ilk ve en önemli aşaması örgüt çalışmalarını bir sonucu olan üretilen bilgiyi herkesle paylaşmaktır. Bilginin herkesle paylaşılması ise güçlü bir iletişim sistemine bağlıdır. “Örgütte iletişim, çalışanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağdır. Bu bağ, kişileri birbirine yaklaştırabilir veya uzaklaştırabilir”(Taştan(A), 2003: www.insankaynaklari.gokceada.com – (11.09.2003)Bundan dolayı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

“Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde örgütler içerisindeki iletişimin hızlı sağlanması büyük önem kazanıyor. Bilginin hızlı ve etkin bir biçimde örgüt içerisinde iletilmesi örgütü rakipleri karşısında daha avantajlı hale getiriyor. Çalışanların açık ve samimi bir şekilde iletişim kurabilmeleri örgütün başarılı işleyebilmesi için kritik bir öneme sahiptir” (Özdemir: <http://www.kozdemir@simge.com.tr>– (01.10.2003). Diğer yandan “işgörenler de, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İnsanın diğer insanları, kendi örgütlerini, dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişim süreci gereklidir. Kişi ve örgütlerin dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için iyi işleyen ve açık iletişim kanallarının oluşturulması gereklidir. Örgütlerde etkili yönetim sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. İletişim, örgütsel faaliyetlerin başarısının temelidir”(Tabak, 2003: <http://www.eylem.com> - (01.10.2003).

Bilgiyi herkesle paylaşmak adına yöneticiler ellerinden geleni yapmalıdırlar. Çünkü bu bilgiyi öğrenmek ve yerinde kullanmak onun meydana getiren herkesin hakkıdır. Ancak yöneticilerin örgüt için çok önemli olan bilgiyi tek ellerinde tutmaları pozisyonlarını daha da sağlamlaştırmak ve bunu çalışanların üzerinde güç kullanmak için yaptıkları tezi çalışanların örgütsel iletişimle ilgili en büyük şikayetleridir.

Çalışanlar arasında, örgütün tüm basamaklarında dürüst, açık ve etkili iletişim özendirilmelidir. Gerekliyse, bu konuda tutum, bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Yöneticiler, iletişimin tüm araçlarını yere, zamana ve duruma göre en uygun olanlarını öne çıkararak etkili bir biçimde kullanmalıdırlar. Ancak, iletişimi yalnızca gelişmiş teknolojileri kullanarak yapılan bir enformasyon aktarımı olarak görmemek gerekir. Etkili iletişimde önemli olan araçların kullanımı değil, insan duygularının paylaşımıdır.

“Bugün pek çok kişi için iletişim peşpeşe gelen memolar, uzayan toplantılar ve olumsuz geribildirimlerle dolu bir alışkanlıktan başka bir anlam ifade etmemektedir. Kararlar alınmadan önce çalışanların

katkısını istemek, kararları benimsemelerini kolaylaştırır. Dedikodu çarklarının daha hızlı dönmeye başladığını fark eder etmez toplantılar düzenleyin ve çalışanların sorularını sormalarına, kaygılarını dile getirmelerine izin verin. Çalışanlar kendilerine gerçeklerin anlatılmasını isterler. En üstten başlayan dürüstlük ve açıklık, işyerinde güven ortamı oluşturur”(Barutçugil, 2003: <http://www.rcbadoor.com>–(01.10.2003).

Katılımcı yönetim biçimlerinde kararların oluşturulmasında ve ekip çalışmasında kişiler arası fikir, bilgi ve duygu alış-verişi süreci örgütsel iletişimin önemli bir uygulamasıdır. Bu tür uygulamaların sonucu olarak örgüt içinde oluşan etkili iletişim ortamı, örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kolayca anlaşılmasına ve bunların gerçekleştirilmesinde içten çaba göstermeleri için güdülenmelerine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Daha önce de belirttiğimiz üzere açık ve yukarıdan aşağıda tüm örgütü kapsayan çok yönlü iletişimin benimsenmesi yetki devrinin ve oluşturulan güven ortamının başarısını artıracaktır.

Çok yönlü ve açık iletişimi gerçekleştirebilen örgütlerde;(Tabak,2003: <http://www.eylem.com> - (01.10.2003)

- Çalışanların hem kendilerine hem de örgüte olan güvenleri artar,
- Gdülenme artar
- Üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar
- Öneri ve sorun çözme yeteneği gelişir
- Çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri gelişir
- Çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artar.

b) Sınırlar Koyarak Özerk Bölgeler Kurmak

Yetki devri oyun modelinin ikinci aşaması yetki devrinde sınırların belirlenmesi bir başka deyişle sınırlar koyarak özerk bölgelerin kurulmasıdır. Önceden de belirttiğimiz gibi yetki devriyle ilgili olarak çalışanların en çok şikayet ettikleri şeylerin başında çalışanlara devredilen yetkinin sınırlarının iyi çizilmemesi gelmektedir. Çalışanlara bazen yetkilerinin çok üzerinde sorumluluklar verilerek onun gerçek görevlerine yeterince özen gösterememesi

ve bu konudaki başarısının olumsuz etkilenmesine neden olacak ortamlar yaratılırken, bazen de; yetkisinin çok altında sorumluluk verilerek çalışanın yetkisini kullanabilme yeteneğinin gelişmesi engellenmiş olur.

Bu durum üzerinde önemle düşünülmalıdır. Yönetici başkalarının yardımıyla iş yapan kişi ise ve kendi başarısı bu kişilere bağlıysa, yönetici kendisini düşünmüyor demektir. Ya da yönetici belkide kendine güvenmiyordur. Çalışanlarının gelişimlerini engelleyip kendini kibar ikiyüzlülük dediğimiz şeyle kandırıyor da olabilir. Yetkiyi devrediyor görünerek iyi yönetici izlenimi verirken, onu doğru devretmeyerek amacını gerçekleştiriyor olabilir. Bu durumda hem yönetici hem de çalışanlar zarar görmektedir.

Olumsuzlukların yaşanmaması için yönetici çalışanlarının yetki sınırlamalarını iyi yapmalıdır. Devredilecek yetkilerle ilgili görevlere temel oluşturacak davranışlar, değerler ve kurallar tanımlanmalı, bu süreci destekleyici kurallar ve yöntemler hazırlanmalıdır. Personele yapacakları işlerle ilgili eğitim hizmetleri sunulmalı ve çalışanlar sadece yaptıkları işlerle değerlendirilmelidirler. (Savaş: <http://www.unalsavaskolayweb.com> – (18.05.2003)

c) Eski Hiyerarşinin Yerini Kendini Yöneten Takımların Alması

Yetki devri oyun modelinin üçüncü ve son aşaması bir astın yalnızca bir üstten emir almasının yani eski hiyerarşinin yerini artık çeşitli yetkilerle donatılmış kendi kendini yöneten takımlar alıyor.

“Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Takımın tanımında üç önemli öge göze çarpmaktadır”(İnsan Kaynakları.Com. İçerik Ekibi, 2001:[http:// www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) – (01.10.2003) :

- Bunlardan birincisi, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. Takımların çoğunun eleman sayısı on beşin altındadır. Örneğin, Volvo her vardiyada dört araba imal edebilecek şekilde düzenlenmiş, yedi veya on adet saatlik işçiden oluşan yönetim bağımsızlığına sahip takımlarla çalışır. AT&T Kredi örgütü müşterilerin istekleriyle ilgilenmek üzere on ile on beş kişiden oluşan takımlar kurmuştur.
- İkincisi takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler. Bir başka deyişle, devamlı olarak karşılıklı etkileşim halindedirler.
- Üçüncüsü, takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışırlar.

“Takım oluşturmanın en genel amacı birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır”(Fettahlıgil, 1999: <http://www.fettahligil@yahoo.com> – (01.10.2003). Eski hiyerarşinin yerini alan kendi kendini yöneten takımlar, bireylerden daha fazlasını yapabilirler diğer bir değişle takımlar örgütte bir sinerji yaratır. İnsanlar başlangıçta, kendini yöneten takımlarda nasıl çalışacaklarını bilemezler. Bu yüzden takımların enerji kaynağı olan yetki çalışmalarında tam yetkin hale gelene kadar yavaş yavaş devredilir ve en sonun tam yetkiyle donatılırlar. Hoşnutsuzluk, bu uygulamanın kaçınılmaz bir aşamasıdır. Takım becerileri konusunda herkes eğitim almalıdır. Bununla ilgili destek ve yönlendirme tepeden gelmelidir. Beceri ve bilgi sayesinde takımlar, eski hiyerarşinin yerini alabilir. (Savaş: <http://www.ünalsavaskolayweb.com>– (18.05.2003) nk, takımlar bireylere göre farklı bilgi, beceri ve yeteneklerin bütünüdür. Alınacak kararlar için daha fazla seçenek, görüş, işletenin tümü için daha fazla bilgi ve devamlılık için etkinlik ve verimlilik kaidelerinde daha fazla işi daha kısa sürede üretirler.

Görüldüğü üzere örgütteki yasal gücün kullanımı takımların inisiyatifine bırakılmıştır. Bu da st yönetimin bu takımlara olağan üstü güven duyduğunun bir göstergesidir. Böylelikle yaratılacak güven ortamıyla örgütteki yaratıcılığın desteklendiği açık bir gerçektir.

“Sonuç olarak kendi kendini yöneten takımların yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz” (Savaş: <http://www.ünalsavaskolayweb.com>– (18.05.2003):

- İş tatmininin artar.
- ‘Yapmak zorundayım’ yerine “yapmayı istiyorum şeklinde tutum değişir.
- Çalışanların bağlılıkları artar.
- alışanlarla yönetim arasında daha iyi bir iletişim sağlanır.
- Karar verme süreci daha etkin bir hale gelir.
- Kalite yükselir.
- İşletme maliyetleri azaltılır.
- Daha karlı bir örgüt yaratılır.
- Bilgiyi herkesle paylaşmak;
- İnsanlara ve örgüte yetki devretmenin ilk anahtarı budur.
- İnsanların güncel durumu açık ve net olarak anlamalarını sağlar.

- Tüm örgütte güven sağlanması için başlangıç olur.
- Eski geleneksel düşüncenin yıkılmasını sağlar.
- İnsanların daha sorumlu davranmalarına yardım eder.
- İnsanlara, örgütün sahibiymiş gibi hareket etmeleri için cesaret verir.

1. Personel Güçlendirme

Küresel değişim ve rekabet, bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı, örgütlerdeki demokratikleşme eğilimlerinin artması, hiyerarşiye dayanan komuta- kontrol felsefesinin zayıflaması gibi çeşitli faktörlerin etkisiyle özellikle 90'lı yılların başında telaffuz edilmeye başlayan ve önemi artan personel güçlendirme, “temelde çalışanın güvenilir olduğuna yönelik bir değerlendirmeye dayanır. Kaldı ki, yönetim uygulamalarında otoriter anlayıştan demokratik anlayışa geçiş çabası sadece yöneticileri çalışanlarına ne kadar güvendikleri ile değil, aynı zaman da çalışanların yönetime ne kadar güven duyduklarına bağlıdır”(Erdem(Ed.), 2003:175).

a) Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

Personel güçlendirmesi ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Personel güçlendirmesini, çalışanların yaptıkları işlerin sorumluluklarını kendilerine yüklemek olarak tanımlanabilir. Başka bir kaynağa göre, personel güçlendirme, gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve örgüte yaptıkları katkının bilincine varması olarak yorumlamıştır. Diğer bir tanıma göre güçlendirme, çalışanın kendi etkinliğine olan inancını güçlendirme sürecidir. (Taştan(b):<http://www.insankaynaklari.gokceada.com>- (10.10.2003). Başka bir tanıma göre ise “güçlendirme; çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder”(Koçel, 1999:320).

Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla

sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri artar.

“Modern iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir organ olmaktan çıkmış, alt seviyelerdeki çalışanların da katılımıyla homojen bir görünüm almıştır. Son yıllarda kendi kendini yöneten takımlar, personel güçlendirmenin merkez noktası haline gelmiştir. Bu tür takımlar bir sürecin tamamı ya da bir ürünün bütünü üzerinde sorumludurlar. Kendi kendini yöneten takımların performansını artırmak için rol oyunları (role-playing), tartışma seansları ve takım çalışmaları yaygın kullanılan yollardandır. Takım lideri işine bağlı ve işini çok seven biri olmalıdır. İyi bir takım liderinde olması gereken diğer özellikler hevesli olma, idare kabiliyeti, pozitif bir karakter ve sorumluluk alma isteği olarak sıralanabilir”(Taştan(b):<http://www.insankaynaklari.gokceada.com>- (10.10.2003).

“Personel güçlendirmesi kavramı, yakından incelendiğinde katılım, yetki devri ve motivasyon ile yakından ilişkili olduğu görülür. Ancak personel güçlendirmenin farkı diğer kavramlara oranla daha geniş bir anlamı olması ve uygulanma zorluğudur. Kavramlar tek tek incelendiğinde, katılım, örgüt içinde çalışanların karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder”(Taştan(b):<http://www.insankaynaklari.gokceada.com>- (10.10.2003)

Katılımın artması ile çalışanların motivasyonları ve işlerine karşı olan olumlu tutumları da artar. Personel güçlendirmenin bir boyutu da, çalışanların mümkün olduğunca yönetime katılmalarını sağlamaktır.

Yetki devri ise, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Personel güçlendirmenin de, yetki devri boyutu bulunmaktadır. Ancak buradaki anlayış yetki devrinden farklıdır. Yetki devrinde esas, yönetici işin sonunda hala sorumlu kişidir ve gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir. Güçlendirme kavramında ise, işi yapan kişinin, işletmenin üst tarafındaki yöneticilere göre bu alanda uzman olduğu anlayışına dayanmaktadır. Kısacası bu alanda uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Kısacası yetki, zaten işi yapmakta olan kişindir.

Motivasyon kavramının özünde ise çalışanın performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatar. Çalışanın nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği önem taşır. Güçlendirme kavramında kontrol çalışandadır ve işletmenin asıl amacı çalışanın kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır.

“Bir örgütte personel güçlendirme anlayışının, örgüt kültürü içine yerleşebilmesi ve faaliyete geçebilmesi için dört ana koşul vardır. Bunlar; katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur”(Fettahlıoğlu ve Fettahlıoğlu: <http://www.girisim.com.tr> -10.10.2003)

Kararlara katılım çalışan açısından çok önemlidir. Böylelikle örgütün karar havuzunun kapsamı genişler ve çalışan bu sürecin içine kendisinin de dahil edildiğinden örgüte ve yöneticilerine güveni artar, işiyle daha fazla alakadar olur. Böylelikle çalışanın etkinliği ve verimliliğinde olumlu gelişmeler gözlenir. Yenilik, küresel değişim ve rekabet ilişkilerinin çok karmaşık olduğu günümüzde çeşitli farklılıkları müşterilerin ilgisini çekmek için kullanarak daha yüksek performans hedefleyen örgütlerin birbirine üstünlük sağlamak için başvurdukları bir araçtır. Yenilik çalışanlarda heyecan duygusu yaratır ve motivasyonları artırır. Bilginin ulaşılabilirliği ise çok önemli ve hayati bir konudur. Bu konu genellikle yöneticilerce ihmal edilen bir iletişim becerisidir. Yöneticiler ellerindeki kritik enformasyonu genellikle güçlerini artırmak için kullanırlar. Böylelikle çalışanları istediği yönde kolayca idare etme olanağına kavuşacaklardır. Ancak güçlendirme çalışanın mutluluğunu motivasyonu ön planda tutar. Yaptığı işle ilgili tüm bilgilere sahip çalışanın motivasyonu daha yüksek olur çünkü ne iş yaptığını bilir. Ancak hergün önüne yığıla dosya konulan ve bunların ne işe yaradığı hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan çalışanın da zamanla motivasyonu körelir, verimi azalır. Bunun yanı sıra, çalışanın, yaptığı olumlu ve olumsuz hareketlerin sonuçlarını bilmesi de işe yarayan başka bir yoldur. Son olarak çalışanlara sorumluluk verilmelidir. Sorumluluk bir şeyin yapılmasıyla ilgili zorunluluktur. Böylelikle çalışana sorumluluk verilerek onun işini daha ciddiye almasını sağlar. Ancak çalışana verilecek sorumluluk yetkisiyle paralel olmalıdır. Bu çalışanın işini daha etkin yapabilmesinin öncül koşullarındandır.

b) Personel Güçlendirmenin Öncül Koşulları

“Personeli güçlendirmenin hayati olması ve ölçülebilmesi için, işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedefler bağlantılı olmalıdır ve yetkilendirme stratejik hedeflerle

bağdaştığında alt kademede bunu uygulamaya geçirmelidir”(Çınar:<http://www.iktisat.uludağ.edu.tr>– (10.10.2003). Bu nedenle güçlendirme, işgörenlerin yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bunun da ötesinde bir kimsenin kendi yeteneğine güvenmesidir. Hiyerarşideki yetki faaliyetlerinin daha ilerisini yöneticiler ve işgörenler arasında çalışma gruplarının kurularak birlikteliğin gerçekleştirilmesidir.

“Bir personel güçlendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir” (Çınar:<http://www.iktisat.uludağ.edu.tr>– (10.10.2003):

- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- Örgütün performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- Güvenilir çalışanların desteği gereklidir.
- Çalışan ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.
- Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatisı kurulmalıdır.

Tüm bunların yanında başka bir kaynakta da güçlendirme ile ilgili unsurlar kısaca aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Çınar:<http://www.iktisat.uludağ.edu.tr>– (10.10.2003).

- Güç paylaşımı
- Daha az işten çıkarma
- Örgütsel yapı ve örgüt kültürüne göre yönlendirme (coaching).
- Her düzeyde yeniliklere açık olma, olarak sıralandırılmıştır.

c) Yöneticilerin Personel Güçlendirmeyi Uygulama Sebepleri

Yöneticilerin işgörenleri yetkilendirmemeleri için bir çok neden vardır. Bunları kısaca (Çınar:<http://www.iktisat.uludağ.edu.tr>– (10.10.2003):

- Yönetim ve çalışanlar arasındaki geleneksel işbölümü kavramı ve bu bölüme destek olan fikirler, işgörenlerin niçin yetkilendirilmediğinin ilk nedenidir.
- Çoğu yönetici çalışanların izin almaksızın süreci değiştirebilme izni ve bir şans tanıma hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.
- Danışman konumunda olan insanların çoğu lider değil, yönetici olmak istemektedir. Ancak, insanlar yönetilmek değil, yardım etmek istemektedirler.

- Astların eğitimindeki yetersizlik.
- Özgüveni olmayan yöneticiler işgörenleri yetkilendiremezler. Bu nedenle bir kişi kendisine güveniyorsa diğer kişilere de güvenecektir.
- Yöneticiler örgütte vazgeçilmez olarak görülmektedirler. Bunlar olmaksızın başarının olamayacağı düşüncesi hakimdir.
- Korkak insanlar diğerlerini yetkilendirmede cesaretsiz olurlar. Eğer yöneticilerde iş korkusu varsa yetkilendirme yapmayacaklardır.

d) Personel Güçlendirmenin Koşulları ve Gerçekleştirilmesi

Çalışanın özgüvenini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personel güçlendirmesini sağlar. Özgüven kişinin yapacağı işte başarı kazanmasının ön koşuludur. Yöneticinin işinde başarılı olma koşulunun bir nevi çalışanlarını doğru yollara kanalize etmekten geçtiğine göre çalışanların öz güvenlerini açığa çıkaran ve kişilere güçsüzlük hissi veren faktörleri ortadan kaldıran her uygulama örgütün ve kişilerin performansını artırır. “Güçlendirme yaratıcı olmalıdır ve üretimdeki değişikliklere uyum sağlamayı, örgütün yaşam sürecinde (bunlar, dizayn, gelişim, üretim, dağıtım, satış ve servis, kullanım ve mamul) her bir işgörene fırsat sağlamalıdır. Yetkilendirme basit ve açık görünse de, hem teoride hem de uygulamada çok daha fazla karmaşıktır .

“Teorik olarak, Covey, yetkilendirme için altı koşul sıralamıştır”
(Çınar:<http://www.iktisat.uludağ.edu.tr>– (10.10.2003).

- Kişilik
- Yetenek
- Karşılıklı kazanmaya dayalı anlaşma
- Oto kontrol
- Yardımcı yapılaşma
- Ölçülebilirlik

Bu model güvene dayalı bir modeldir. Kişilik, bu modelde kullanılır, bireyin ne olduğunu ve kişinin yeteneklerini nasıl gösterebileceğini sorar. Karşılıklı kazanmaya dayalı anlaşma koşulu en karmaşık koşuldur. Bu anlaşmanın ilk defa kurulmasında veya yeniden faaliyete geçirilmesi örgüt etkinlikleri ile sınırlıdır. Ayrıca Yardımcı yapı ya da sistem

koşulları içerisinde örgütsel yapı ve çevre (stratejik plan, bilgi akışı, işgören seçimi, kuruluş yeri, eğitim v.b.) arasındaki ilişkidir. Oto kontrol koşulu yüksek düzeyde kişisel olgunluğa gereksinim göstermektedir. Altıncı ve son koşul ölçülebilirlik, personelin sorumluluğunu artırmak için gereklidir. Kısacası Covey biçimsel faaliyetleri, kaynakları, performans standartlarını, örgütsel ve kişisel sonuçları sosyal ya da psikolojik bir daralma olarak tanımlamıştır. Bu nedenle sonuç olarak kendisini yetkilendirilmiş hissedenen işgörenler daha çok oto kontrol ve otonomiye kabul edeceklerdir (Çınar:<http://www.iktisat.uludağ.edu.tr>– (10.10.2003))

Unsurlar	Açıklaması
<i>Kişilik</i>	Kişiliğin ne olduğunu açıklar (kişisel dürüstlük ve ahlakı tanımlar) Önsezi ve gayret, Akıl Disiplin Sorumluluk Israr ve sabır İnanç ve şefkat Güvenilirlik ve Bağlılık
<i>Yetenek</i>	Kişinin ne yapabileceğini, (kişisel bilgisini ve işle ilgili faaliyetlerindeki yeterliliğini) açıklar.
<i>Karşılıklı Kazanmaya Dayalı Anlaşma</i>	Rehberlik (Politikalar ve prosedürler) Kaynaklar (İnsan makine ve finansal)
	Ölçülebilirlik(Performans standartları ve değişim metotları)ve sonuçlar (örgütsel ve bireysel etkileri tarif eden anlaşma)
<i>Oto kontrol</i>	Kendi kendini kontrol ile birlikte karşılıklı kazanmaya dayalı anlaşmayı ifade eder)
<i>Yapı</i>	Örgütsel düzen ve fonksiyonel faaliyetleri ifade eder.
<i>Ölçülebilirlik</i>	Üretim sonuçları için personel sorumluluklarının kabul edilmesinde gerekli bir yapı kurulmasını ifade eder.

Tablo 1:Yetkilendirmenin Koşulları

KAYNAK: (Çınar F.,“Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme”, (<http://www.iktisat.uludağ.edu.tr> - 10.10.2003); KOLARIK, William; Creating Quality, Concepts, Systems, Strategies and Tools, Mc Graw Hill Inc Ed. 1995:800 .

“Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi örgütteki üç unsur arasındaki etkileşime bağlıdır: Bunlar yönetici, güçlendirilecek personel ve örgütün kendisidir”(Koçel, 1999:323).

- Örgüt Unsuru

Örgütlerin yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu etki aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır.

- Örgüt yapısının basık olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkan verecek tarzda tasarlanması güçlendirmeyi etkiler.
- Açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır.
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi daha da kuvvetlendirir.
- Örgütte bilgi sağlayacak olan sistemin konulması güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamını yaratmak güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin sadece çalışma saatlerini değil fakat tüm kişiliğini ele almak güçlendirmeyi etkiler.
- Kaliteli personel bulma, temin ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir.

- Personel Unsuru

Güçlendirme kavramı örgütün alt kademelerindeki personeli ele almaktadır. Buralarda çalışanlar arzu ettikleri sürece ve derecede güçlendirme gerçekleşebilir. Yöneticileri öyle arzuladı veya söyledi diye bu personel birden kendilerini güçlendirilmiş hissetmeyeceklerdir. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için personele ait en azından şu unsurların dikkate alınması gerekir.

- Personelin kendini iyi tanması güçlendirmeyi etkiler.
- Değişime açık olan ve değişimi kolay kabul eden çalışanların güçlendirilmesi daha kolaydır.
- Kendine güven derecesi yüksek olan personeli güçlendirmek nispeten daha kolaydır.
- Personelin dinleme ve geribildirim alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler.

- Aksiyona dönük olma güçlendirme üzerinde etkilidir.

- Yönetici Unsuru

Personelin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etki yöneticinin davranış ve yönetim tarzıdır. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi üzerinde yöneticinin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır.

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı güçlendirmeyi etkiler.
- Katılımcı ve bilgiyi paylaşımcı tarzı olan bir yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.
- Örgütte yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyonu yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geribildirim veren yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Yöneticiliğin emir-komuta ve kontrol yerine yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

Sonuç olarak yetki devri oyun modeli ve personel güçlendirme örgüt yönetiminde daha iyi performanslar elde etmek için çalışanlara güveni destekler ve onların motivasyon ve gelişimlerini ön plana çıkararak onlara verilen yetkilerin daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar. Örgütte beşeri kaynaklardan en yüksek verimi elde edebilmek için yöneticilerin bu yöntemleri uygularken çalışanlarına güvenip, öz güvenle hareket etmeleri gerekmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİMDE GÜVEN VE YETKİ DEVRİ VE TUREKS TURUNÇ MADENCİLİK İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.’DE BİR UYGULAMA

Güven özellikle son yıllarda adından çok fazla söz edilen ve üzerinde bir çok araştırma yapılan bir kavramdır. Özellikle 80’li yıllardan sonra toplam kalite yönetimi, amaçlara göre yönetim, kendi kendini yöneten takımlar, öğrenen organizasyonlar gibi çağdaş yönetim uygulamaları sonucunda insana verilen önemin ve değerin arttığı bir gerçektir. İnsan ilişkilerinin her düzeyde ve yoğun bir şekilde yaşandığı örgütlerde, bu ilişkilerin temel yapı taşı olan güven konusu sıkça gündeme gelmiştir. Güven ortamı insan kaynağının mutluluğunun ve motivasyonunun her zaman üst düzeyde olmasını sağladığından örgütün tüm kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde kullanılması söz konusu olur. Örgütte güven ortamını destekleyen unsurlardan birisi de yetki devridir. Yetki devri örgüte katkıları çok olan bir araç olmasına rağmen uygulamada çeşitli nedenlerle çok sık başvurulmayan bir araçtır.

Bu çerçevede Tureks’de güven ortamının olup olmadığını ve yetki devri uygulamasına başvurulup başvurulmadığını ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapılmıştır.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMLARI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızın amacı, yetki devrinin örgütte nasıl algılandığı, bu sürece verilen değer ve uygulamada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğiyle birlikte, örgütte güven ilişkilerinin boyutlarının personelce hangi düzeyde algılandığının düzeylerini tespit etmektir.

B) ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmada ulaşmak istediğimiz varsayımlar aşağıdaki gibidir.

- Yetki devri organizasyona faydaları çok olan bir süreçtir ve yetki sahipleri faydaların bilinciyle yetki devrine karşı gönüllüdür.
- Yetki devri her zaman istenen ve arzu edilen bir uygulama olmasına rağmen bazen bu uygulamaya çeşitli nedenlerden dolayı gidilememektedir.
- Üst yönetime özgü bir takım görevler dışında her türlü yetki kolaylıkla devredilebilir.
- Güven ve Yetki Devri örgüt kültürünün önemli dinamikleridir ve bunlar örgüt içinde paylaşılan değerlerdir.
- Örgütte güven ortamını yaratacak yöneticinin öncelikle kendine güvenmesi gerekir.
- Örgütün ihracat ağırlıklı politikası bir takım kontrol uygulamalarını beraberinde getirir.
- Güven ortamının tesisi iyi bir iletişim, bilginin paylaşımı, kararlara katılım, yetkinin devri ve bunlar için uygun bir atmosferin oluşturulmasına bağlıdır.

C) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Örgüt içinde güven ortamının olup olmadığını ve yetki devri uygulamasına başvurulup başvurulmadığını ortaya koymak amacıyla yaptığımız araştırma kapsamında incelemeye alacağımız Tureks , mermercilik sektöründe faaliyetlerini sürdürmekte olup hem üretim ve insan kaynağı kapasitesi, hem de ciro bakımından sektörün öncü şirketlerinden birisidir.

Örgüt zengin mermer yataklarının bulunduğu Afyon ilinde ve organize sanayi bölgesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Tureks bir aile şirketi olup A.Ş. olarak örgütlenmiştir. Örgüt tarihi 80' li yılların başlarına dayanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında şirket gerek iç ve gerekse dış piyasalarda gerekli tecrübeye sahiptir. İşletme temel olarak iki ana bölümden oluşmakta ve bu bölümlerin altında çeşitli alt birimler yer almaktadır. İdare ve üretim bölümleri ana bölümler olup idare bölümü altında hammadde ihracat ve finansman - muhasebe alt birimleri yer alırken; üretim bölümü altında ise katrak, este, dekoratif ürünler, fayans-cila hattı ve dolgulama alt birimleri yer almaktadır.

Tureks ihracat ağırlıklı bir politika izlemektedir ve ürettiği ürünlerin neredeyse hepsi başta İtalya ve ABD. olmak üzere dış pazarlara ihraç edilmektedir. Özellikle 1996-2001 yılları arasındaki ihracat hamleleriyle Tureks Afyon ili toplam ihracatının %30'unu karşılar hale gelmiştir. Örgütün 2001 yılı toplam ihracatı 12.669.122,64 milyon dolardır. Bu şirketin vergi ödemelerine de yansımıştır ve örgüt gene aynı yıl 1.257 trilyon vergi ödeyip vergi rekortmeni olarak imajını ve prestijini iyice artırmıştır. Örgütün ihracat ağırlıklı politikası bir çok sorumluluğu beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda kaliteli, bol çeşitli, zamanında üretim yapmak gerekmektedir. Bu gerekleri yerine getirmek için de nitelikli işgücüyle çalışılmaktadır.

Örgüt özellikle fayans diye tabir ettiğimiz 10*10-20*20 ebatlarında fayans, Alea Terra, Tayla, Patika ve Seashell vb 120 nin üzerinde geniş bir ürün yelpazesiyile farklı zevklere hitap etmektedir.

Tureks Afyon ilinde bulunan fabrika, mermer ocakları, yurt içi ve yurtdışı satış bürolarında 400 kişinin üzerinde istihdama sahiptir. Anket çalışmamız ise Afyon ilinde bulunan 220 kişi kapasiteli fabrika çalışanlarına uygulanmıştır. Anket çalışmasına idare bölümü ve alt birimlerinde çalışan 38 personelin 30'u ve üretim bölümü ve alt birimlerinde çalışan 182 personelin 20'si olmak üzere toplam 50 kişiye uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan ve çeşitli birimlerde çalışan 50 Tureks çalışanı ile yüzyüze görüşülmüştür. Araştırmada Beşli Likert Ölçeği temel alınarak, gelen anket sonuçları SPSS.10 istatistik paket programında çözümlenerek değerlendirilmiştir.

II. TUREKS TURUNÇ MADENCİLİK İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.'DE BİR UYGULAMA

A) ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Anket çalışmamız toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Anketimizdeki ilk 4 soru örgüt üyesini tanımaya yönelik sorulardır. Bu sorular, örgüt üyesinin cinsiyeti, yaşı, öğrenim düzeyi ve örgütteki pozisyonunu belirlemeye yöneliktir ve değer kümemizi oluşturmaktadır.

Örgüt üyelerine yöneltilen diğer sorular ise örgütte yetki devrine verilen önem, yetki devrinin örgüte kazandırdıkları, devredilip devredilmediği, devrediliyorsa hangi yetkiler olduğu, güven ortamı ve güvenin dinamikleri ve gereklerini anlamaya yöneliktir.

Anket sonuçlarına ait tüm sonuçlar tablolarla birlikte aşağıdaki gibidir.

Tablo 2. Örgüt Üyesinin Cinsiyeti

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Kadın	8	16,0	16,0	16,0
Erkek	42	84,0	84,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Örgüt üyelerinin cinsiyetlerine göre dağılımı tablo 2 de verilmiştir. Buna göre ankete katılanların 8'i kadın ve bunların yüzdelik dağılımı %16 iken, ankete katılanların 42'si erkek ve bunların yüzdelik dağılımı %84' dür.

Tablo 3. Örgüt Üyesinin Yaşı

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer 18-25	7	14,0	14,0	14,0
26-35	36	72,0	72,0	86,0
36 ve Üzeri	7	14,0	14,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Örgüt üyelerinin yaşlarına göre dağılımı tablo 2 de verilmiştir. Buna göre ankete katılanların 7'si 18-25 yaş grubundadır ve bunların yüzdelik dilimi %14'dür. 26-35 yaş grubunda 36 kişi vardır ve bunların yüzdelik dilimi %72'dir. 36 ve üzeri yaş grubunda ise 7 kişi vardır ve bunların yüzdelik dilimi %14'dür.

Tablo 4. Örgüt Üyesinin Eğitim Düzeyi

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer İlk Öğretim	18	36,0	36,0	36,0
Lise	9	18,0	18,0	54,0
Üniversite	23	46,0	46,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Örgüt üyelerinin eğitim düzeylerine göre dağılımı tablo 3 de verilmiştir. Buna göre ankete katılanların 18'i ilk öğretim kurumları mezunudur ve bunların yüzdelerik dilimi %36'dür. Lise öğretim kurumlarından mezun olanların sayısı 9 ve bunların yüzdelerik dilimi %18'dir. Üniversite düzeyi öğretim kurumlarından mezun olanların sayısı ise 23'dür ve bunların yüzdelerik dilimi %46'dır.

Not: (Üniversite düzeyi mezunlarının 2'si meslek yüksek okulu, 19'u fakülte ve 2'si yüksek lisans düzeyindedir.)

Tablo 5. Örgüt Üyesinin Görevi

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer İdari Personel	24	48,0	48,0	48,0
İşçi	16	32,0	32,0	80,0
Ustabaşı	4	8,0	8,0	88,0
Yönetici	6	12,0	12,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Örgüt üyelerinin görevlerine göre dağılımı tablo 4 de verilmiştir. Buna göre ankete katılanların 24'ü idari personeldir ve bunların yüzdelerik dilimi %48'dir. İşçilerin sayısı 16 ve bunların yüzdelerik dilimi %32'dir. Ustabaşların sayısı 4 ve bunların yüzdelerik dilimi %4'dür. Son olarak yöneticilerin sayısı 6 ve bunların yüzdelerik dilimleri %12'dir.

Not: (Yöneticilerin yönetimdeki konumları, 1'i yönetim kurulu üyesi, 2'si departman(bölüm) yöneticisi ve 3'ü ise departman yöneticisi yardımcısı şeklindedir. Ayrıca ankete tüm ustabaşları katılmıştır.)

Tablo 6. Yetki Devri Sürecinin Önemi

“Yetki devri uygulanması için gereken şartlar oluşturuluncaya kadar üzerinde çalışılması,düşünülmesi ve incelenmesi gereken ve ayrıca sabır gerektiren,örgüte katkıları çok olan bir süreçtir.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Çok Az Katılıyorum	4	8,0	8,0	8,0
Kısmen Katılıyorum	8	16,0	16,0	24,0
Çoğunlukla Katılıyorum	17	34,0	34,0	58,0
Tamamen Katılıyorum	21	42,0	42,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Anketimize katılanların %42’si bu görüşe tamamen katıldıklarını, %34’ü çoğunlukla katıldıklarını, %16’si kısmen katıldıklarını ve %8’i de çok az katıldıklarını belirtmişlerdir. Örgüt üyelerinin yetki devri sürecinin önemini farkında oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Yetki Devrinin Örgüte Kazandırdıkları

“Yetki devrinin, üst yönetimin yükünü azaltma, zamanı daha iyi kullanma ve astların etkin ve verimli çalışmalarını gerçekleştirme gibi örgüte büyük hizmetleri vardır.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Hiç Katılmıyorum	1	2,0	2,0	2,0
Çok Az Katılıyorum	6	12,0	12,0	14,0
Kısmen Katılıyorum	7	14,0	14,0	28,0
Çoğunlukla Katılıyorum	18	36,0	36,0	64,0
Tamamen Katılıyorum	18	36,0	36,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Anketimize katılanların %36’sı bu görüşe tamamen katıldıklarını, %36’sı çoğunlukla katıldıklarını, %14’ü kısmen katıldıklarını, %12’si çok az katıldıklarını ve %2’si de hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Örgüt üyelerinin büyük bir kısmına göre yetki devri örgüte katkıları çok olan bir süreçtir. Gene de yetki sahiplerinin bir bölümünün yetkilerini paylaşmamaya yönelik tutumları vardır.

Tablo 8. Yöneticilerin En Önemli Becerileri

“Yöneticilerin en önemli becerileri;doğru insanları seçmek, onları çok iyi eğitmek,onlara güvenmek ve mümkün olduğu kadar çok yetki devretmektir.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Hiç Katılmıyorum	4	8,0	8,0	8,0
Çok Az Katılıyorum	6	12,0	12,0	20,0
Kısmen Katılıyorum	13	26,0	26,0	46,0
Çoğunlukla Katılıyorum	19	38,0	38,0	84,0
Tamamen Katılıyorum	8	16,0	16,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Anketimize katılanların %38'i bu görüşe çoğunlukla katıldıklarını, %26'sı kısmen katıldıklarını, %16'si tamamen katıldıklarını, %12'si çok az katıldıklarını ve %8' i de hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Örgüt üyelerinin önemli bir kısmı insan kaynağı odaklı politikaların yöneticilerin en önemli becerisi olduğu yönündedir. Fakat bu görüşe az katılan veya katılmayanların sayısı da küçümsenmeyecek derecededir.

Tablo 9. Örgütün Başarısı Yöneticinin Yetki Devrindeki Etkinliğindedir

“Örgütün başarısı yöneticinin yetki devrindeki başarısına bağlıdır.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Hiç Katılmıyorum	3	6,0	6,1	6,1
Çok Az Katılıyorum	14	28,0	28,6	34,7
Kısmen Katılıyorum	7	14,0	14,3	49,0
Çoğunlukla Katılıyorum	21	42,0	42,9	91,8
Tamamen Katılıyorum	4	8,0	8,2	100,0
Toplam	49	98,0	100,0	
Kayıp Sistem	1	2,0		
Toplam	50	100,0		

Anketimize katılanların %42'si bu görüşe çoğunlukla katıldıklarını, %28'i çok az katıldıklarını, %14'si kısmen katıldıklarını, %8'i tamamen katıldıklarını ve %8'i de hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca %2'lik kısım bu soruya cevap vermemiştir. Bu soruya örgüt üyelerinin yarısı olumlu yaklaşırken diğer yarısı tereddütle veya olumsuz yaklaşımda bulunmuşlardır.

Tablo 10. Yetki Devri Gitmeme Nedenleri

“Yetki devri her ne kadar yöneticilerce istenen bir uygulama olsa da, bazen, yetki devredecek kimse bulamama, politika ve prosedür yetersizlikleri veya görevlerin açıkça tanımlanmaması gibi nedenlerle mümkün olmayabilir.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Tamamen Katılıyorum	7	14,0	14,0	14,0
Çoğunlukla Katılıyorum	17	34,0	34,0	48,0
Kısmen Katılıyorum	15	30,0	30,0	78,0
Çok Az Katılıyorum	8	16,0	16,0	94,0
Hiç Katılmıyorum	3	6,0	6,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Anketimize katılanların %34’ü bu görüşe çoğunlukla katıldıklarını, %30’u kısmen katıldıklarını, %16’sı çok az katıldıklarını, %14’ü tamamen ve %6’sı da hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu soruda ise astlar ve yetkililerin konuya kendi açılarından yaklaştıkları açıktır. Ankete katılanların yaklaşık yarısı çeşitli nedenlerle yetkilerini devredemediklerini aslında yetki devretmeye gönüllü olduklarını belirtiyorlar. Diğer yarı ise yetki devretmek için bu nedenlerin sebep gösterilemeyeceğine yönelik ağırlıkları farklı cevaplar vermektedirler.

Tablo 11. Astlar Nasıl Bilgi ve Tecrübe Kazanır.

“Astlar ancak yöneticilerin aldıkları kararları eksiksiz ve harfiyen yerine getirdikleri sürece bilgi ve tecrübe kazanabileceklerdir.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Hiç Katılmıyorum	4	8,0	8,0	8,0
Çok Az Katılıyorum	9	18,0	18,0	26,0
Kısmen Katılıyorum	2	4,0	4,0	30,0
Çoğunlukla Katılıyorum	18	36,0	36,0	66,0
Tamamen Katılıyorum	17	34,0	34,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Anketimize katılanların %36’sı bu görüşe çoğunlukla katıldıklarını, %34’ü tamamen katıldıklarını, %18’i çok az katıldıklarını, %8’i hiç katılmadıklarını ve %4’ü de kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu soruya örgüt üyelerinin çoğu katıldıklarını belirtiyorlar. Katılmayan yaklaşık %25’lik kısmın düşüncesi yetkiler devredildiğinde inisiyatifinde devredilmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 12. Yetki Devri Konularında Tercih.

“Planlama, politikalar oluşturma, performans değerlendirme ve yetki devretme gibi görevler dışındaki tüm yetkiler devredilebilir.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Hiç Katılmıyorum	3	6,0	6,0	6,0
Çok Az Katılıyorum	8	16,0	16,0	22,0
Kısmen Katılıyorum	6	12,0	12,0	34,0
Çoğunlukla Katılıyorum	24	48,0	48,0	82,0
Tamamen Katılıyorum	9	18,0	18,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Anketimize katılanların %48’i bu görüşe çoğunlukla katıldıklarını, %18’i tamamen katıldıklarını, %16’si çok az katıldıklarını, %12’si kısmen katıldıklarını ve %6’sı da hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu soruya yaklaşık %60 bir kısım katıldığını belirtiyor. Bu üst yönetimin yapması gereken görevler dışındaki her şey devir edilebilir demektir. Bu görüşe katılmayanlar ise üst yönetime özgü bir takım yetkiler dışındaki yetkilerin ille de devredilmesi gerekmediğini belirtiyorlar. (Yoksa bu durum astların bu görevleri yapmaya talepleri olarak algılanmamalıdır.)

Tablo 13. Çalışanların Kariyer Planlaması İçin Yetki Devri.

“Çalışanların kariyer planlamasına yardımcı olunur ve ileride yapacakları görevlerle ilgili yetkiler devredilir.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Hiç Katılmıyorum	3	6,0	6,0	6,0
Çok Az Katılıyorum	6	12,0	12,0	18,0
Kısmen Katılıyorum	11	22,0	22,0	40,0
Çoğunlukla Katılıyorum	20	40,0	40,0	80,0
Tamamen Katılıyorum	10	20,0	20,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Anketimize katılanların %40’ı bu görüşe çoğunlukla katıldıklarını, %22’si kısmen katıldıklarını, %20’si tamamen katıldıklarını, %12’si çok az katıldıklarını ve %6’sı da hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Önemli bir yüzde çalışanların kariyer planlamalarının yapıldığını ve bununla ilgili yetkiler yavaş yavaş astlara verildiğini belirtirken hiç azımsanmayacak bir kısım bunun tam anlamıyla veya hiç gerçekleştirilmediğini belirtiyor.

Tablo 14. Örgüt Kültürünün İki Önemli Dinamiği.

“Yetki devri ve güven örgüt kültürünün önemli dinamikleridir.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer				
Hiç Katılmıyorum	4	8,0	8,2	8,2
Çok Az Katılıyorum	15	30,0	30,6	38,8
Kısmen Katılıyorum	8	16,0	16,3	55,1
Çoğunlukla Katılıyorum	11	22,0	22,4	77,6
Tamamen Katılıyorum	11	22,0	22,4	100,0
Toplam	49	98,0	100,0	
Kayıp Sistem	1	2,0		
Toplam	50	100,0		

Anketimize katılanların %30’u bu görüşe çok az katıldıklarını, %22’si tamamen katıldıklarını, %16’si çoğunlukla katıldıklarını, %16’sı kısmen katıldıklarını ve %8’i de hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca %2’lik kısım bu soruya cevap vermemiştir. Yaklaşık %45’lik kısım örgütte bir güven ortamının varlığından ve yetki devri uygulamalarının gerçekleştirildiğinden söz ederken, yaklaşık %40’lık kısım bunun böyle olmadığını belirtiyorlar.

Tablo 15. Güvenin Karşılıklı Olmalıdır.

“Güvenin en önemli özelliklerinden birisi karşılıklı olma özelliğidir.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer				
Hiç Katılmıyorum	6	12,0	12,0	12,0
Çok Az Katılıyorum	12	24,0	24,0	36,0
Kısmen Katılıyorum	3	6,0	6,0	42,0
Çoğunlukla Katılıyorum	12	24,0	24,0	66,0
Tamamen Katılıyorum	17	34,0	34,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Anketimize katılanların %34’ü bu görüşe tamamen katıldıklarını, %24’ü çoğunlukla katıldıklarını, 24’ü çok az katıldıklarını, %12’si hiç katılmadıklarını ve %6’sı da çok az katıldıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılanların önemli bir kısmı güven ortamının oluşturulması için insanların karşılıklı bir şeyler yapmalarını belirtiyorlar. Yaklaşık %30’luk

bir kısım bu görüşe katılmadıklarını belirtiyorlar. Bu insanlar herşey karşılıklı değildir düşüncesini benimsiyor olabilirler.

Tablo 16. Yöneticilerin çalışanlara duyduğu güven kadar çalışanlarda yöneticilere ve örgüte güven duyarlar.

“Yöneticilerin çalışanlara duyduğu güven kadar çalışanlar da yöneticilere ve örgüte güven duyarlar.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Çok Az Katılıyorum	12	24,0	24,0	24,0
Kısmen Katılıyorum	3	6,0	6,0	30,0
Çoğunlukla Katılıyorum	17	34,0	34,0	64,0
Tamamen Katılıyorum	18	36,0	36,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Anketimize katılanların %36’sı bu görüşe tamamen katıldıklarını, %34’ü çoğunlukla katıldıklarını, %24’ü çok az katıldıklarını ve %6’sı da kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu soruya ankete katılanların yaklaşık %70’i olumlu bir hava çizerken %25’lik bir yüzdenin yöneticilere fazla güvenmediklerini en azından bazı tereddütleri görüyoruz.

Tablo 17. Kendine Güvenin Yetki Devrine Gitmedeki Rolü.

“Yetki devri konusunda duyarlılığa sahip olan yöneticilerin bu konudaki başarısının sırrı öncelikli olarak kendilerine güvenmelerinden, yani özgüvenden kaynaklanmaktadır.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Hiç Katılmıyorum	4	8,0	8,3	8,3
Çok Az Katılıyorum	8	16,0	16,7	25,0
Kısmen Katılıyorum	10	20,0	20,8	45,8
Çoğunlukla Katılıyorum	16	32,0	33,3	79,2
Tamamen Katılıyorum	10	20,0	20,8	100,0
Toplam	48	96,0	100,0	
Kayıp Sistem	2	4,0		
Toplam	50	100,0		

Anketimize katılanların %32’si bu görüşe çoğunlukla katıldıklarını, %20’si tamamen katıldıklarını, %20’si kısmen katıldıklarını, %16’sı çok az katıldıklarını ve %8’i de hiç

katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca %4'lük kısım bu soruya cevap vermemiştir. Bu soruya yarı çoğunluk özgüvenin önemini vurgularken, yaklaşık %40'lık bir kesim özgüvenin tek başına yeterli olmayacağını belirtiyor.

Tablo 18. İhracat Politikasının Denetime Etkisi

“Örgütün ihracat ağırlıklı politikası ve bu işin ciddiyeti sonucunda, birtakım kontrol uygulamalarına sıklıkla başvurulmaktadır.”

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Hiç Katılmıyorum	2	4,0	4,2	4,2
Çok Az Katılıyorum	9	18,0	18,8	22,9
Kısmen Katılıyorum	16	32,0	33,3	56,3
Çoğunlukla Katılıyorum	14	28,0	29,2	85,4
Tamamen Katılıyorum	7	14,0	14,6	100,0
Toplam	48	96,0	100,0	
Kayıp Sistem	2	4,0		
Toplam	50	100,0		

Anketimize katılanların %32'si bu görüşe tamamen kısmen katıldıklarını, %28'i çoğunlukla katıldıklarını, %18'si çok az katıldıklarını, %14'ü tamamen katıldıklarını ve %4'ü de hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca %4'lük kısım bu soruya cevap vermemiştir. Ankete katılanların %40'ı ihracat politikalarının denetimleri artırdığını belirtirken, gene önemli bir yüzde buna katılmadığını belirtiyor. Bu kesim örgütün pazarının neredeyse hepsinin dış pazarlar olduğundan, bu işin ciddiyetinden kontrol uygulamalarına artık alışılmış olduğu ve bunun bir farklılık olarak belirtilmemesi gerektiğini düşünüyor olabilirler veya zaten ağır kontrol uygulamaları yoktur.

Tablo 19. Çalışanlara Güveni Hissettirme.

“Çalışanlara onlara güvenildiği hissettirilmelidir. Örgütte çalışanların kararlara katılımları sağlanır, yaratıcı fikirleri desteklenir ve onlara yetki devredilir.”

	Frekans	Percent	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Hiç Katılmıyorum	2	4,0	4,1	4,1
Çok Az Katılıyorum	9	18,0	18,4	22,4
Kısmen Katılıyorum	4	8,0	8,2	30,6
Çoğunlukla Katılıyorum	22	44,0	44,9	75,5
Tamamen Katılıyorum	12	24,0	24,5	100,0
Toplam	49	98,0	100,0	
Kayıp Sistem	1	2,0		
Toplam	50	100,0		

Anketimize katılanların %44'ü bu görüşe çoğunlukla katıldıklarını, %24'ü tamamen katıldıklarını, %18'i çok az katıldıklarını, %82i kısmen katıldıklarını ve %4'ü de hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca %2'lik kısım bu soruya cevap vermemiştir. Ankete katılanların yaklaşık %70'i güven ortamının oluşturulmasını bu dinamiklere bağlı olduğunu belirtirlerken, yaklaşık %22'si güven ortamının yaratılması için ille de bu gereklere ihtiyaç olmadığını belirtmektedirler.

Tablo 20. Örgütsel İletişime Verilen Önem

“Örgütte, örgütsel iletişime büyük önem verilir.”

	Frekans	Percent	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer				
Hiç Katılmıyorum	3	6,0	6,1	6,1
Çok Az Katılıyorum	10	20,0	20,4	26,5
Kısmen Katılıyorum	7	14,0	14,3	40,8
Çoğunlukla Katılıyorum	20	40,0	40,8	81,6
Tamamen Katılıyorum	9	18,0	18,4	100,0
Toplam	49	98,0	100,0	
Kayıp Sistem	1	2,0		
Toplam	50	100,0		

Anketimize katılanların %40'ı bu görüşe çoğunlukla katıldıklarını, %20'si çok az katıldıklarını, %18'i tamamen katıldıklarını, %14'ü kısmen katıldıklarını ve %6'sı da hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca %2'lik kısım bu soruya cevap vermemiştir. Bu noktada örgütsel iletişime bütünüyle önem verilmediğini görsek de yaklaşık %60'lık kısım örgütsel iletişime önem verildiğini belirtiyor. Ayrıca şirketin 2003 yılı sonunda yeni bir bilgi teknoloji sistemiyle donatıldığı ve bunun 2004 yılında uygulanacağı düşünülürse yakın bir gelecekte bu soruya tüm örgütte iletişime önem verilir cevabını alabiliriz.

Tablo 21. Bilginin Paylaşımının Yetki Devri Sürecindeki Rolü.

“Yetki devri sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesi ve güven ortamının yaratılması için örgütte üretilen her bilginin çalışanlarla paylaşılması gerekir.”

	Frekans	Percent	Değer Yüzde	Toplanan Yüzde
Değer Çok Az Katılıyorum	13	26,0	26,5	26,5
Kısmen Katılıyorum	7	14,0	14,3	40,8
Çoğunlukla Katılıyorum	15	30,0	30,6	71,4
Tamamen Katılıyorum	14	28,0	28,6	100,0
Toplam	49	98,0	100,0	
Kayıp Sistem	1	2,0		
Toplam	50	100,0		

Anketimize katılanların %30'u bu görüşe çoğunlukla katıldıklarını, %28'i tamamen katıldıklarını, %26'sı çok az katıldıklarını ve %14'ü de kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca %2'lik kısım bu soruya cevap vermemiştir.

Aşağıda Kruskal-Wallis Testi yöntemiyle cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve görev değişkenlerinin kalan sorularla karşılaştırmalı analizi yapılacaktır. 16 soru da kendi içinde 7 ölçeğe ayrılmıştır. Aşağıdaki değerler tablolarda kısaltmalarıyla verilmiştir.

- Yetki devrinin önemi(YETKİ):5., 6., 7., 8., 10. ve 12. sorular,
- Yöneticilerin yetki devrine gitmeme nedenleri(YDGN):9. soru
- Devredilip devredilmeyecek yetkiler(DVEDY):11. soru
- Güven ortamı ve yetki devrinin örgüt kültürünün önemli öğeleri olduğu(GVEYDİ): 13., 14. ve 15. sorular.
- Yetki devretmek için yöneticinin özgüvene sahip olması gerektiği(ÖZGÜVEN): 16. soru
- Denetimin boyutları(DENETİM): 17. soru ve
- Güven ortamını sağlanması yani güvenin tesisi için gerekli dinamikler(GTVEÖ): 18., 19. ve 20. sorular.

Tablo sonuçlarından alfa değerinin 0,05 anlam seviyesinin altındaki değerler cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve görev değişkenleriyle anket ölçeklerimiz arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğundan değerlendirmeye alınacak ve değerlendirilecektir. Alfa değerinin 0,05 anlam seviyesinden yüksek olan değerler değerlendirme konusu olmayacaktır.

Tablo 22. Cinsiyete Göre Güven ve Yetki Devri Ölçekleri

Dizinler

	Cinsiyetiniz	N	Dizin Ortalaması	Dizinlerin Toplamı
YETKI	Kadın	8	31,38	251,00
	Erkek	41	23,76	974,00
	Toplam	49		
YDGN	Kadın	8	28,00	224,00
	Erkek	42	25,02	1051,00
	Toplam	50		
DVEDY	Kadın	8	25,75	206,00
	Erkek	42	25,45	1069,00
	Toplam	50		
GVEYDI	Kadın	8	40,00	320,00
	Erkek	41	22,07	905,00
	Toplam	49		
ÖZGÜVEN	Kadın	8	25,63	205,00
	Erkek	40	24,28	971,00
	Toplam	48		
DENETİM	Kadın	8	25,13	201,00
	Erkek	40	24,38	975,00
	Toplam	48		
GTVEÖ	Kadın	8	26,00	208,00
	Erkek	41	24,80	1017,00
	Toplam	49		

Test İstatistikleri a-b

	YETKI	YDGN	DVEDY	GVEYDI	ÖZGÜVEN	DENETİM	GTVEÖ
Mann-Whitney U	113,000	148,000	166,000	44,000	151,000	155,000	156,000
Wilcoxon W	974,000	1051,000	1069,000	905,000	971,000	975,000	1017,000
Z	-1,388	-,550	-,056	-3,267	-,257	-,144	-,221
Asymp. Sig. (2-tailed)	,165	,583	,955	,001	,797	,886	,825
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,175	,612	,969	,001	,818	,903	,842

a- Bağlantı için düzenli değil.

b- Değişkenleri Grublama:Cinsiyetiniz

Tablo 23. Cinsiyete Göre Güven ve Yetki Devri Ölçekleri Standart Sapması
Araştırma Özetleri

Cinsiyetiniz		YETKI	YDGN	DVEDY	GVEYDI	ÖZGÜVEN	DENETİM	GTVEÖ
Kadın	N	8	8	8	8	8	8	8
	Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	23,38 ,865	2,75 ,164	3,75 ,164	13,50 ,707	3,63 ,183	3,38 ,183	10,88 ,743
Erkek	N	41	42	42	41	40	40	41
	Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	21,59 ,510	2,64 ,183	3,52 ,190	9,90 ,395	3,38 ,211	3,30 ,183	10,71 ,378
Toplam	N	49	50	50	49	48	48	49
	Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	21,88 ,456	2,66 ,155	3,56 ,162	10,49 ,397	3,42 ,178	3,31 ,155	10,73 ,336

Tablo 22 ve 23'nin değerlendirmesi birlikte yapılacaktır. Tablo 22' in sonuçlarında alfa değeri "GVEYDİ" ölçeğimiz hariç tüm ölçeklerimizde 0.05 anlam seviyemizden büyük olduğunu görüyoruz. "GVEYDİ" ölçeğinde ise değer 0.001 değerini almıştır ve bu değer 0.05 değerinden düşüktür. Tablo 23 de "GVEYDİ"ye baktığımızda kadınların erkeklere oranla örgütte yetki devrinin ve güvenin örgüt kültürünün önemli iki elemanı olduğunu ve yöneticilerle astları arasında gelişen karşılıklı güven ilişkilerine daha duyarlı olduğunu görülmektedir. Diğer ölçeklerin değerlendirilmesinde cinsiyetin bir faktörü olmamaktadır.

Tablo 24. Yaşa Göre Güven ve Yetki Devri Ölçekleri

Dizinler

	Yaşınız	N	Dizin Ortalaması
YETKI	18-25	7	28,93
	26-35	35	22,70
	36 ve Üzeri	7	32,57
	Toplam	49	
YDGN	18-25	7	31,36
	26-35	36	26,10
	36 ve üzeri	7	16,57
	Toplam	50	
DVEDY	18-25	7	18,93
	26-35	36	27,03
	36 ve Üzeri	7	24,21
	Toplam	50	
GVEYDI	18-25	7	32,29
	26-35	35	22,83
	36 ve Üzeri	7	28,57
	Toplam	49	
ÖZGÜVEN	18-25	7	21,50
	26-35	35	24,50
	36 ve Üzeri	6	28,00
	Toplam	48	
DENETİM	18-25	6	24,17
	26-35	35	26,06
	36 ve Üzeri	7	17,00
	Toplam	48	
GTVEÖ	18-25	7	28,21
	26-35	35	23,87
	36 ve Üzeri	7	27,43
	Toplam	49	

Test İstatistikleri

	YETKI	YDGN	DVEDY	GVEYDI	ÖZGÜVEN	DENETİM	GTVEÖ
Chi-Square	3,444	4,117	2,133	3,105	,741	2,633	,809
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,179	,128	,344	,212	,690	,268	,667

a- Kruskal Wallis Test

b- Grouping Variable: Yaşınız

Tablo 25. Yaşa Göre Güven ve Yetki Devri Ölçekleri Standart Sapması
Araştırma Özetleri

Yaşınız		YETKI	YDGN	DVEDY	GVEYDI	ÖZGÜVEN	DENETİM	GTVEÖ
18-25	N Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	7 22,86 1,033	7 3,00 ,218	7 3,14 ,340	7 11,86 1,487	7 3,14 ,459	6 3,33 ,422	7 11,14 ,738
26-35	N Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	35 21,37 ,568	36 2,72 ,202	36 3,64 ,208	35 10,09 ,448	35 3,43 ,210	35 3,43 ,175	35 10,60 ,394
36 ve Üzeri	N Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	7 23,43 ,812	7 2,00 ,218	7 3,57 ,297	7 11,14 ,634	6 3,67 ,558	7 2,71 ,474	7 11,00 1,155
Toplam	N Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	49 21,88 ,456	50 2,66 ,155	50 3,56 ,162	49 10,49 ,397	48 3,42 ,178	48 3,31 ,155	49 10,73 ,336

Tablo 24 ve 25'nin değerlendirmesi birlikte yapılacaktır. Tablo 24'ün sonuçlarında alfa değeri hiçbir ölçekte 0.05 anlam seviyesi altında değeri almamıştır. Bu durumda tablo 25'ün bir fonksiyonu da kalmamaktadır. Yani örneğin; yaş faktörü yetki devrinin önemini, yöneticilerin yetki devrine gidip gitmeme nedenleri veya güven ortamının sağlanması için gereken dinamiklere farklı bir görüş getirme gibi ölçekler yönünden yaş grupları açısından bir ayrım olmadığı görülmektedir.

Tablo 26. Eğitim Düzeyine Göre Güven ve Yetki Devri Ölçekleri
Dizinler

	Eğitim Düzeyiniz	N	Dizin Ortalaması
YETKI	İLKÖĞRETİM	18	15,56
	LİSE	9	10,89
	Toplam	27	
YDGN	İLKÖĞRETİM	18	12,72
	LİSE	9	16,56
	Toplam	27	
DVEDY	İLKÖĞRETİM	18	14,89
	LİSE	9	12,22
	Toplam	27	
GVEYDI	İLKÖĞRETİM	18	13,58
	LİSE	8	13,31
	Toplam	26	
ÖZGÜVEN	İLKÖĞRETİM	16	14,03
	LİSE	9	11,17
	Total	25	
DENETİM	İLKÖĞRETİM	17	12,00
	LİSE	9	16,33
	Toplam	26	
GTVEÖ	İLKÖĞRETİM	17	15,97
	LİSE	9	8,83
	Toplam	26	

Test İstatistikleri

	YETKI	YDGN	DVEDY	GVEYDI	ÖZGÜVEN	DENETİM	GTVEÖ
Chi-Square	2,098	1,536	,759	,007	,936	2,017	5,296
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,147	,215	,384	,933	,333	,156	,021

a- Kruskal Wallis Test

b- Grouping Variable:Eğitim Düzeyiniz

Tablo 27. Eğitim Düzeylerine Göre Güven ve Yetki Devri Ölçekleri Standart Sapması Araştırma Özetleri

Eğitim Düzeyiniz		YETKI	YDGN	DVEDY	GVEYDI	ÖZGÜVEN	DENETİM	GTVEÖ
İlk Öğretim	N	18	18	18	18	16	17	17
	Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	22,39 ,981	2,44 ,305	3,78 ,298	9,89 ,529	3,69 ,326	3,18 ,312	12,06 ,415
Lise	N	9	9	9	8	9	9	9
	Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	21,22 ,813	2,78 ,222	3,44 ,412	9,75 1,319	3,11 ,484	3,89 ,309	9,89 ,735
Üniversite	N	22	23	23	23	23	22	23
	Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	21,73 ,547	2,78 ,226	3,43 ,216	11,22 ,569	3,35 ,232	3,18 ,193	10,09 ,514
Toplam	N	49	50	50	49	48	48	49
	Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	21,88 ,456	2,66 ,155	3,56 ,162	10,49 ,397	3,42 ,178	3,31 ,155	10,73 ,336

Tablo 26 ve 27'nin değerlendirmesi birlikte yapılacaktır. Tablo 26' in sonuçlarında alfa değeri "GTVEÖ" ölçeğimiz hariç tüm ölçeklerimizde 0.05 anlam seviyemizden büyük olduğunu görülmektedir. "GTVEÖ" ölçeğinde ise değer 0.021 değerini almıştır ve bu değer 0.05 değerinden düşüktür. Tablo 27'de "GTVEÖ"ye baktığımızda çok şaşırtıcı bir sonuçla karşılaşılmaktadır. İlk öğretim kurumları mezunları güven ortamını en çok isteyen grup olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk öğretim kurumları mezunları çalışarak ürettikleri bilgiyi paylaşmayı, kararlara katılmayı, yetki devralmayı, güçlü bir iletişimi istemektedirler ve güven ortamının ancak bu dinamiklerle mümkün olduğunu söylemektedirler. Onları üniversite mezunları ve lise mezunları izlemektedir.

Tablo 28. Göreve Göre Güven ve Yetki Devri Ölçekleri

Dizinler

	Göreviniz	N	Dizin Ortalaması
YETKI	İdari Personel	23	19,20
	İşçi	16	30,75
	Ustabaşı	4	26,38
	Yönetici	6	31,00
	Toplam	49	
YDGN	İdari Personel	24	26,23
	İşçi	16	22,56
	Ustabaşı	4	31,13
	Yönetici	6	26,67
	Toplam	50	
DVEDY	İdari Personel	24	24,25
	İşçi	16	30,28
	Ustabaşı	4	18,50
	Yönetici	6	22,42
	Total	50	
GVEYDI	İdari Personel	23	25,80
	İşçi	16	21,56
	Ustabaşı	4	27,00
	Yönetici	6	29,75
	Toplam	49	
ÖZGÜVEN	İdari Personel	24	21,17
	İŞÇİ	15	29,57
	Ustabaşı	3	25,50
	Yönetici	6	24,67
	Toplam	48	
DENETİM	İdari Personel	23	24,13
	İşçi	15	25,37
	Ustabaşı	4	17,00
	Yönetici	6	28,75
	Toplam	48	
GTVEÖ	İdari Personel	24	21,69
	İşçi	15	32,73
	Ustabaşı	4	25,25
	Yönetici	6	18,75
	Toplam	49	

Test İstatistikleri

	YETKI	YDGN	DVEDY	GVEYDI	ÖZGÜVEN	DENETİM	GTVEÖ
Chi-Square	7,575	1,450	3,518	1,763	3,554	1,910	7,130
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,056	,694	,318	,623	,314	,591	,068

a- Kruskal Wallis Test

b- Grouping Variable: GÖREVİNİZ

Tablo 29. Göreve Göre Güven ve Yetki Devri Ölçekleri Standart Sapması
Araştırma Özetleri

Göreviniz		YETKI	YDGN	DVEDY	GVEYDI	ÖZGÜVE N	DENETİM	GTVEÖ
İdari Personel	N	23	24	24	23	24	23	24
	Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	21,00 ,466	2,67 ,197	3,50 ,217	10,61 ,665	3,12 ,258	3,30 ,213	10,25 ,427
İşçi	N	16	16	16	16	15	15	15
	Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	22,56 1,095	2,50 ,342	3,88 ,315	9,81 ,579	3,87 ,291	3,33 ,333	12,07 ,463
Ustabaşı	N	4	4	4	4	3	4	4
	Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	22,25 ,854	3,25 ,750	3,00 ,577	11,00 1,225	3,33 1,202	2,75 ,479	10,25 1,797
Yönetici	N	6	6	6	6	6	6	6
	Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	23,17 1,249	2,67 ,211	3,33 ,494	11,50 1,057	3,50 ,342	3,67 ,333	9,67 1,174
Toplam	N	49	50	50	49	48	48	49
	Ortalama Ortalamaların Standart Sapması	21,88 ,456	2,66 ,155	3,56 ,162	10,49 ,397	3,42 ,178	3,31 ,155	10,73 ,336

Tablo 28 ve 29'in değerlendirmesi birlikte yapılacaktır. Tablo 28'ün sonuçlarında alfa değeri hiçbir ölçekte 0.05 anlam seviyesi altında değer almamıştır. Bu durumda tablo 29 değerlendirme konusu olmayacaktır. Yani örneğin; örgütteki görevler faktörü devredilecek ve devredilmeyecek yetkileri belirleme, kontrol uygulamalarına gitme sıklığı veya güven ortamının sağlanması yetki devrine gitmek için yöneticinin önce kendine güvenmesi gerekir gibi ölçekler yönünden örgütteki görevler açısından bir ayrım yoktur.

Tablo 30: Anketin Güvenilirlik Analizi

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ-ÖLÇEK(ALFA)	
Reliability Coefficients	
N of Cases = 45,0	N of Items = 16
Alpha = ,5465	

Anketin güvenilirliği Alpha 0,5465 olup güvenilir bir ankettir.

B) ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yetki devri organizasyona faydaları çok olan bir süreçtir ve yetki sahipleri faydaların bilinciyle yetki devrine karşı gönüllüdür varsayımı kapsamında 5, 6, 7, 8, 10 ve 12. sorular değerlendirilmiştir. Örgüt üyeleri yaklaşık %75 oranında yetki devrinin önemini farkındadırlar. Yetki devrinin üst yönetimin yükünü azaltma, zamanı daha iyi kullanma ve astların etkin ve verimli çalışmalarını gerçekleştirme gibi faaliyetler açısından örgüte kazandırdıkları konusunda ise gene %72'lik büyük bir yüzde olsa da yetki sahiplerinin bir bölümünün yetkilerini paylaşmamaya yönelik tutumları vardır.

Örgüt üyelerinin yaklaşık %55'i “doğru insanları seçmek, onları çok iyi eğitmek, onlara güvenmek ve mümkün olduğu kadar çok yetki devretmek” gibi insan kaynağını odaklı politika ve uygulamaların yöneticilerin en önemli becerisi olduğu yönündedir. Fakat bu görüşe kısmen, az katılanların veya hiç katılmayanların yüzdesi de küçümsenmeyecek derecededir. Bu yönde düşünen örgüt üyelerine maddi kaynakların yönetiminin en az insan kaynakları yönetimi kadar önemli olduğu ve hatta daha önemli olduğu yönünde olabilir.

Yukarıdaki paragrafa paralel olarak yöneticilerin yetki devrindeki başarısının örgütün genel başarısında kilit faktör olduğunu savunanlar %50'dir. Gene bu görüşe farklı açılardan katılanların veya katılmayanları yüzdesi %50'dir. Böyle düşünenlere göre yetki devri birtakım yönetici becerileriyle birleşerek örgütün başarısında etkin rol oynar. Bu görüşe katılmayanlara göre ise belki de yetki devrini örgütün başarı koşullarında hiç değerlendirilmeye almamak gerekir.

Örgüt üyelerinin yaklaşık %75'i, astların bilgi ve beceri kazanabilmelerinin yöneticilerin verdikleri emirleri eksiksiz ve harfiyen yerine getirdikleri sürece tecrübe kazanabileceklerini savunurken %25'i bu görüşe katılmadıklarını savunuyorlar. Katılmayanların düşüncesi yetkiler devredildiğinde inisiyatifinde devredilmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Yetki devrinin bizzat kendisi bilgi ve tecrübe kazanma sürecidir. Bu süreçte ast bir yandan bilgisini, tecrübesini ve görgüsünü artırırken diğer yandan kendi doğrularını işe verebilmelidir, yani yetkiyle birlikte sorumluluk yani inisiyatif verilmelidir.

Örgüt üyelerinin önemli bir kısmı örgütte kariyer planlamalarının yapıldığını ve onları buna hazırlamak, ısındırmak ve motive etmek amacıyla gelecekte yapacakları işlerle ilgili bazı yetkilerin yavaş yavaş verildiği belirtirken, hiç azımsanmayacak % 40'lık bir yüzde bunu tam anlamıyla algılayamadıklarını veya onların kariyer yollarının hiç açıldığını belirtiyorlar.

Örgütün genelinde yetki devri uygulanan, önemi ve örgüte getirilerinin farkında olunan bir süreçtir.

Yetki devri her zaman istenen ve arzu edilen bir uygulama olmasına rağmen bazen bu uygulamaya çeşitli nedenlerden dolayı gidilememektedir varsayımı kapsamında 9. soru değerlendirilmiştir. Ankete katılanların yaklaşık %50'si yetki devredecek kimse bulamama, politika ve prosedür yetersizlikleri veya görevlerin açıkça tanımlanmaması gibi çeşitli nedenlerle yetkilerini devredemediklerini aslında yetki devretmeye gönüllü olduklarını belirtiyorlar. Diğer yarı ise yetki devretmek için bu nedenlerin sebep gösterilemeyeceğine yönelik ağırlıkları farklı ağırlıklarda cevaplar vermektedirler. Bu konuya katılmayanlara göre yetki devretmek için öndeki birtakım engellerden kurtulmak gerektiği ancak hiç bir şey yapılmadığı anlaşılabilir.

Yetki devri örgütten, yöneticiden,astlardan veya işin özeliğinden kaynaklanan nedenlerle bazen yerine getirilememektedir. Örgütte bazı nedenlerle yetki devrine gidilememekle birlikte önemli bir yüzde bu nedenleri haklı görmemektedir. Onların bu cevabından üst yönetimin bu engelleri aşması gerektiği üzerinedir şeklinde yorumlanabilir.

Üst yönetime özgü bir takım görevler dışında her türlü yetki kolaylıkla devredilebilir varsayımı 11. soru ile değerlendirilmiştir. Bu konuda yaklaşık %60 bir kısım katıldığını belirtiyor. Bu üst yönetimin yapması gereken görevler dışındaki her şey devir edilebilir demektir. Bu görüşe katılmayanlar ise üst yönetime özgü bir takım yetkiler dışındaki yetkilerin ille de devredilmesi gerekmediğini belirtiyorlar. (Yoksa bu durum astların bu görevleri yapmaya talepleri olduğu şeklinde algılanmamalıdır.)

Örgütte üst yönetime özgü planlama, politikalar oluşturma, performans değerlendirme ve yetki devretme gibi yetkilerin dışındaki yetkilerin devredilmesiyle ilgili çoğunluğun isteği ve

yönelimi mevcuttur. Konuya olumsuz yaklaşanlar ise yetki devrine pek sıcak bir görüntü çizmemektedirler.

Güven ve Yetki Devri örgüt kültürünün önemli dinamikleridir ve bunlar örgüt içinde paylaşılan değerlerdir varsayımına göre 13, 14 ve 15. sorular değerlendirilmiştir. Yaklaşık %45'lik kısım örgütte bir güven ortamının varlığından ve yetki devri uygulamalarının gerçekleştirildiğinden söz ederken, yaklaşık %40'lık kısım bunun böyle olmadığını belirtiyorlar. Ankete katılanların önemli bir kısmı güven ortamının oluşturulması için insanların karşılıklı bir şeyler yapmalarını belirtiyorlar. Yaklaşık %30'luk bir kısım bu görüşe katılmadıklarını belirtiyorlar. Bu insanlar herşey karşılıklı değildir düşüncesini benimsiyor olabilirler. Ayrıca örgüt üyelerinin %70'i bunu doğrularcasına yöneticiler ve çalışanların birbirlerine güvendiklerini belirtiyorlar. %25'lik bir yüzdenin ise yöneticilere fazla güvenmediklerini en azından bazı tereddütleri görüyoruz.

Örgütte konuya tereddütle yaklaşan yüzdeye rağmen yöneticilerle çalışanlar arasında bir güven ortamının varlığından söz etmek mümkündür.

Örgütte güven ortamını yaratacak yöneticinin öncelikle kendine güvenmesi gerekir varsayımı doğrultusunda 16. soru değerlendirilmiştir. Bu konuda çalışanların %50'si yetkileri devretmek ve güven ortamı oluşturmak için özgüvenin önemini vurgularken, yaklaşık %40'lık bir kesim özgüvenin tek başına yeterli olmayacağını belirtiyor.

Örgüt üyeleri özgüvenin önemini kavramış görünüyorlar. Özgüven her zaman olumlu eylem yaratır bir şeyleri başarma konusunda insanları doğru zamanda harekete geçirir.

Örgütün ihracat ağırlıklı politikası bir takım kontrol uygulamalarını beraberinde getirir varsayımına göre 17. soru değerlendirilmiştir. Ankete katılanların %40'ı ihracat politikalarının denetim uygulamalarının sıklık derecesini artırdığını belirtirken, gene önemli bir yüzde buna katılmadığını belirtiyor. Bu kesim örgütün pazarının neredeyse tamamının dış pazarlar olduğundan, bu işin ciddiyetinden kontrol uygulamalarına artık alışılmış olduğu ve bunun bir farklılık olarak belirtilmemesi gerektiğini düşünüyor olabilirler.

Örgütte denetim uygulamalarının sık sık olmasa da, normalin üzerinde olduğundan söz edebiliriz. Bu uygulamaları için bir gereği olarak kanıksamış ve kabullenmiş örgüt üyelerinin varlığı yorumumuz da bunu doğruluyor.

Güven ortamının tesisi iyi bir iletişim, bilginin paylaşımı, kararlara katılım, yetkinin devri ve bunlar için uygun bir atmosferin oluşturulmasına bağlıdır varsayımına göre ise 18, 19ve 20. sorular değerlendirilmiştir. Ankete katılanların yaklaşık %70'i güven ortamının oluşturulmasının kararlara katılım, yaratıcı fikirlerin desteklenmesi ve yetki devri dinamiklerine bağlı olduğunu belirtirlerken, yaklaşık %22'si güven ortamının yaratılması için ille de bu gereklere ihtiyaç olmadığını belirtmektedirler.

Örgütte iletişime bütünüyle önem verilmediğini görsek de yaklaşık %60'lık kısım örgütsel iletişime önem verildiğini belirtiyor. Ayrıca şirketin 2003 yılı sonunda yeni bir bilgi teknoloji sistemiyle donatılacağı ve bunun 2004 yılında uygulanacağı düşünülürse yakın bir gelecekte bu soruya tüm örgütte iletişime önem verilir cevabını alabiliriz.

Ayrıca çalışanların yaklaşık %60'ı yetki devrinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için her türlü bilginin çalışanlarla paylaşılması gerektiğini savunurlarken, %40'lık bir kesim bu görüşe katılmıyor.

Çalışanların işlerine daha istekli olmalarını sağlamak için tüm faaliyet sonuçları ve kendisinin bu sonuçlara katkısı bildirilmelidir. Tureks'te bu bilgilerin önemli ölçüde paylaşıldığını görmekteyiz.

Son olarak çapraz tablolar elde ettiğimiz bilgiler doğrultusunda kadın örgüt üyeleri erkek üyelere oranla güven ilişkilerine daha duyarlılar. Ayrıca güven ortamının varlığı için ve güveni artıran dinamikleri algılama ve uygulama konusunda en çok ilk öğretim kurumları mezunları uğraş vermektedir. Bunları sırasıyla üniversite ve lise mezunları izlemektedir.

SONUÇ

Günümüzde örgütler kapasiteleri, çalıştırdıkları eleman sayısı, sorumlulukları, iş yükleri ve yaşam alanları bakımından daha büyüktürler ve bu durum yöneticilerin görev ve sorumluluklarına da yansımıştır. Dolayısıyla yöneticilerin görev portföyünü oluşturan çok sayıda faaliyetle uğraşmaları kapasiteleri ve zaman açısından imkansızdır. Bundan dolayı yöneticiler yetkileri çerçevesindeki bir takım görevleri astlarına devretmelidir. Yetki devri yönetimin işlerinin çalışanlar yardımıyla yerine getirilmesi sağlayan bir yönetim aracıdır.

Yetki devri, zamanı daha iyi kullanmak, görevleri başarı ile yürütmek, üst yönetimin yükünü azaltmak, yöneticiyi rutin görevler ve uygulama işinden kurtarıp, gücünü gelişim ve projelere, yönetsel faaliyetlere harcamasını sağlamak, çalışanların eğitmek, yeterlilik düzeylerini artırmak, konularında uzmanlaştırmak, kariyer planlamayı mümkün hale getirmek ve örgüt kültürünü güçlendirmek gibi bir çok faydaları beraberinde getirir.

Yetki devrinin bir çok faydasının mevcut olduğu görülmektedir. O halde yetki devri yöneticilerce her an kolaylıkla uygulanabilir mi? sorusu sorulmalıdır. Bu soruya verilecek cevap kesinlikle hayırdır. Yetki devri, planlı olması gereken bir yönetim faaliyetidir. Planlı olmayan bir uygulama ancak kısa süreli problemleri çözmeye yetecektir. Uzun vadede ise yetki devri zaman kazandıran, etkinlik ve verimliliği artıran bir araç olmaktan uzak olacak ve örgütün kaynaklarının daha pahalı kullanılmasına sebebiyet verecektir. Böyle durumlarla karşılaşmamak için yetki devri planlı bir süreç olarak düşünülmeli ve en etkin yetki devrinin nasıl sağlanabileceğiyle ilgili başarı koşulları, örgütsel olanaklarla doğru orantılı olacak şekilde ortaya konulmalıdır.

Yöneticinin yetkiyi nasıl devredeceğinin tek bir en iyi yolu yoktur. Bu yöneticinin özelliklerinden veya yönetim anlayışından örgütün faaliyet alanına; astların eğitim düzeyinden örgüt şemasındaki basamak sayısına kadar bir çok etkenden etkilenir. Aynı sektörde, aynı büyüklükte, kapasitede ve eleman sayıları eşit olan işletmelerde bile farklı yöntemlerle yetki devredilebilir. Hangi yöntemle yetki devredilirse devredilsin bunun sonucunda örgütün, yöneticilerin ve çalışanların bundan fayda elde edecekleri açıktır.

Bu konuda üst yönetim istekli olmalıdır ve yetki devrinin örgüt kültürünü güçlendiren bir araç olarak tasarlayıp bulunla ilgili örgütteki herkesi harekete geçirmelidir. Bu doğrultuda

devredilecek görevlerin belirlenmesi, yetki devrinin derecesini belirleyen faktörler ile yöneticilerin hangi konularda yetki devredip devretmediği nedenleriyle birlikte ortaya konulmalıdır.

İlk olarak yetki devrinin önündeki engellerden kurtulmak gerekmektedir. Eğer üst yönetimin desteği varsa ve yöneticiler de bunda istekliyse süreç kolay işleyecektir. Daha sonra çalışanların yaratıcılığı, performansı, bilgi birikimi, yeteneği, tecrübesi, görgüsü, işbirliğine gitme derecesi gibi özellikleri doğrultusunda görevler karmaşıklık, sıklık derecesi, zorluk, önemi veya gizliliğine göre devredilmelidir. Eğer astlar hala yeterli değilse eğitim programlarına başvurulmalıdır.

Yetki devrinin önündeki engeller kaldırıldıktan sonra süreci örgüt kültürünün bir parçası haline getirmek gerekir ve bunun için öncelikli kavram liderlik veya lider anlayışlı yöneticiliktir. Bu aşamada yöneticinin örgütü çok iyi tanınması ve konusunda yeterli olması gerekmektedir. Bu doğrultuda hangi yetkilerin nasıl devredilmesi gerektiği, bunların kimler tarafından yapılacağı, çalışanların kişisel özelliklerini tanıma ve yeterlilikleriyle ilgili eğitim programlarına başvurulup başvurulmayacağı belirlenmelidir.

Astlara ne yapması gerektiği anlatılmalı, ulaşılabilir hedefler belirlenmeli, verilen yetkinin doğru kullanılabilmesi için denk sorumluluk verilmeli, çok yönlü iletişim sistemi benimsenmeli, üretilen bilgiler onu meydana getirilmesinde çok emeği olan çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Yetki devrinde en hassas konulardan birisi de denetimdir. Yönetici yetkilerini devretse de, hala bu yetkilerle ilgili görevlerin sonuçlarından üst yönetime karşı sorumludur. Bundan dolayı yönetici devrettiği yetkileri izlemelidir. Ancak yönetici bunu yaparken astın özgüvenini zedelememeye dikkat etmelidir. İş mümkünse hissettirmesen izlenmeli, eksiklikler mümkünse bir öneri şeklinde asta belirtilmelidir.

Güven tanımlanması çok zor bir kavram olmasına rağmen etkileri derin bir şekilde hissedilir ve uygun bir çalışma atmosferi oluşturmada temel oluşturur. Örgütte belirlenen amaçlara ulaşma konusunda astlarla üstlerin birbirlerine ne kadar güvendikleri ve amaçlara ulaşma derecesi çok önemlidir. Eğer yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine güvenirlerse işbirliği daha kolay sağlanacaktır. O halde güven işbirliğini beraberinde getirir.

Güvenin en önemli özelliklerinden birisi karşılıklı olmasıdır. Örneğin bir yönetici bilgisine, performansına ve yeteneğine güvendiği bir astına yetki devrederse, ast da bu güvene layık olabilmek için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacaktır ve üstüne karşı güven besleyecektir.

Güven de yetki devri gibi örgüt kültürünün daha güçlenmesini sağlar. Aynı şekilde güvenin tesis edilmesi, örgüt kültürüne empozisi kolay olmayan bir süreçtir ve üst yönetimin bu konudaki tavrı çok önemlidir. Üst yönetim bu konuda istekli ve kararlı olmalıdır. Bu doğrultuda çalışanlarla etkin bir iletişim ağı kurulmalıdır. Çalışanların ihtiyaçları örgütün imkanları doğrultusunda karşılanmaya çalışılmalıdır. Çalışanlara karar süreçlerine katılımları sağlanmalıdır, yaratıcılıklarını gerçekleştirebilmeleri ve düşündüklerini açıkça söyleyebilecekleri özgür bir ortam sağlanmalıdır, işe inisiyatiflerini katabilmeleri için onlara yetki devredilmelidir. Görüldüğü üzere, yetki devri yöneticilerin iş yüklerini azaltan bir araç olmasına rağmen güven bu aracı da bir dinamik olarak benimseyip içine alan ilişkiler yumağı, bir uygulamadır.

Güven ortamının oluşturulmasında diğer bir önemli faktör yetki devrinde olduğu gibi liderliktir veya lider anlayışlı yöneticiliktir. Güven ortamı oluşturma doğrultusunda gereken faktörleri bir araya getirecek olan yöneticinin öncelikli olarak kendine ve bilgisine güvenmesi gerekir. Yöneticiliğin tanımı gereği yetkilerinin bir bölümünü astlarla paylaşan lider anlayışlı yönetici işbirliğinin artmasını sağlar. Teknik ve taktik yeterliliğini göstererek yetkilerini astlara devreden bir yönetici artık belirli başarı dereceleri belirleme hakkına sahip olur ve astlarından yüksek standartlar ister. Astların görevlere hazırlar onların görevleri başaracağına dair her zaman güvem duyar. Astlarının çıkarlarını her zaman ön planda tutar. Astlarıyla arasındaki güven ilişkisini taahhütlerle besler ve taahhütlerini yerine getirir. İletişimi üst düzeye çıkarır ve bilgiye kolayca erişimin yollarını arar. Kısacası astlarının etkinlik ve verimliliğini üst düzeye çıkacağı uygun çalışma atmosferini yaratır.

Örgütteki güven iklimi sayesinde etkinlik ve verimlilik artacağından işletme içindeki iş görme maliyetleri azalır, insanlar grup şeklinde hareket ettiklerinden işbölümü, işbirliği ve uzmanlaşma artar, insanlar sosyal bir ortamda kendilerini kolayca ifade edebilirler ve böylelikle yaratıcı fikirler kolayca ortaya çıkar ve destek bulur. Çalışanlar örgütün ve yöneticilerin otoritesini kabul ederler ve yöneticiler de yetki devriyle buna karşılık vererek çalışanlarının bilgi, görgü, beceri ve tecrübe yönünden gelişmelerini sağlarlar.

Örgütte güvensizlik ise hiç istenmemesine rağmen olası bir gerçektir. Güven güvenle beslenmediği sürece devamlılığı olmaz. Örneğin yetkilerini çalışanlarıyla paylaşmayıp çalışanlarına görevleri kontrol ve güç uygulamalarına başvurarak yaptırarak bir yöneticiye astları güven duymaz. Bu durumda faaliyet sonuçları olarak belki bir standart yakalanır ancak gene de en yüksek standardın oldukça gerisinde sonuçlar elde edilir ve örgüt uygun çalışma koşullarından uzak mutsuz insanların oluşturduğu bir topluluk olmaktan öte olmaz. Benzer şekilde yönetici de aşırı iş yükünün altında ezilerek daha az iş yapmak zorunda kalıp arzu edilen sonuçlara ulaşamaz. Böyle bir ortam içinde çalışanlar örgüte yabancılaşacaklar, özgeci davranışlar sergileyecekler, performansları düşecek, kendilerine güvenleri azalacak ve dolayısıyla örgüt kaynakları daha az etkin ve verimli olacak ve daha çok daha pahalıya yönetilmiş olacaktır.

Sonuç olarak insanın ve insan ilişkilerinin öneminin arttığı günümüzde örgütlerinin başarısında kilit rol oynayan insan kaynaklarının daha etkin yönetimi yetki devri ve güven gibi araç, uygulama ve ilişkilere bağlıdır. Bu araç ve uygulamalara önem verip gereklilerini yerine getiren örgütler kuşkusuz rakiplerinin ötesinde daha etkin ve verimli yönetilirler.

KAYNAKÇA

Akgündüz A.2001,Meşhur İşadamlarının 100 Ortak Prensibi, Ziya Ofset, İstanbul.

Alan J.1998, Motive Etmek, Çev.:A. Çimen,TİMAŞ Yayınları,İstanbul.

Apuhan R.Ş.1998, Doğru Yönetim Kesin Sonuç, TİMAŞ, İstanbul.

Argüden Y. 2000, Kurumsal Güven ,(Sabah Gazetesi İşte İnsan Ekibi,yarguden@arge.com), [http:// www.arge.com/tr](http://www.arge.com/tr). (15.04.2003)

Aytaç S., Performans ve Motivasyon, <http://www.senema@kariyer.net>, (30.08.2003)

Güney S.(Ed.),2001, Yönetim ve Organizasyon,Nobel, Ankara.

Baltaş A, Sosyal Sermaye Aktif Değerlerin Toplamıdır, <http://www.activefinans.com>, (21.11.2003)

Barker ,A.1999,Daha İyi Nasıl ...Karar Verme, Çev.:A. Çimen, TİMAŞ, İstanbul.

Barutcuğil S.İ. 2003, Duyguların Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi,Sayı 14, Ağustos- Eylül 2003, <http://www.rcbadoor.com>, (01.10.2003)

Beceren E. 2002,GÜVEN, Liderliğin Önemli Bir Parçası, Human Resources Dergisi, <http://www.duygusalzeka.com>, (30.08.2003)

Bernthal D.P., A Survey of Trust in the Workplace Executive, Summary Paul Bernthal, <http://www.ddiworld.com>, (30.09.2003)

Bıçakçı U. 2001, Yönetimin Altın Kılavuzu: Yetki Devri, <http://www.ulaş@yöntek.com>, (14.02.2003)

Blanchard K.,Carlos P.J. ve Randolph A.1998, Yetki Devri Bir Dakikadan Az Zaman Alır, Çev.:G. Dokutan, Epilson Yayıncılık,İstanbul.

Can H.1998, Organizasyon ve Yönetim,Siyasal, Ankara.

Coates J.ve Breeze C.1997, Güvenle Delege Edin, Çev.:A. Bora,O. Cankoçak, İlkaynak, ,Ankara.

Coleman R.ve Barrie G. 1995,Yöneticinin Kılavuzu,Remzi Kitabevi, İstanbul.

Corriveau G.M. 2002, Access to Information Review Task ForceTrust Within And Among Organizations As It Relates To The Access To Information Framework Published:, <http://www.em-lyon.com>, (14.04.2003)

Creelman D. 2003, Interview: Anne Drapeau on Organizational Trust, <http://www.workopolis.com>, (30.09.2003)

Çınar F., Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme, <http://www.iktisat.uludağ.edu.tr>, (10.10.2003)

Durtaş G. 1996, Yetki Devrinde Başarı Sağlamak İçin Gerekli Faktörler ve Beğendik Kocatepe Mağazasında İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. (Yayınlanmamış)

Elbek G. 1997, İşletme Ekonomisi Yönetim ve Organizasyon, Copyright, Bornova /İzmir,.

Elif İ. 1987 ,İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,Örnek Kitabevi, Bursa.

Erçetin Ş. 2000, Lider Sarmalında Bir Vizyon,Nobel, Ankara.

Erdem F.(Ed.),2003; Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara.

Erdem F. ve İşbaşı J. 1999(a), Örgütlerde Güven ve Güvensizlik: Takım Çalışmaları İçin Sonuçlar,7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi(Bildiriler), İstanbul.

Erdem F.ve İşbaşı J. 2000(b), Takım Çalışmasında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?,8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (Bildiriler), Nevşehir.

Eren E. 1993, Yönetim ve Organizasyon, Beta, İstanbul.

Eren E. 1998, Yönetim ve Organizasyon, Beta, İstanbul.

Erdil O., Keskin H. ve Akgün A. E. 2003, İletişim,Katılım,Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri: Deneysel Bir Çalışma, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi(Bildiriler), Afyon.

ERDOST E.H.1996, Yetki ve Yetki Devri Konusuna Bakış, 7. Yönetim ve Organizasyon Kongresi (Bildiriler), Ankara.

Ertürk, M.1998,Yetki, Yönetim ve Organizasyon, Beta, İstanbul.

Eşiyok İ . 1998, Yönetimde İnsan İlişkileri, Kaynakça: Başaran İ.Ethem, 27 Temmuz-21 Ağustos 1998 Ankara Üniversitesi, İlköğretim Müfettişleri Semineri Ders Notları, <http://www.cagdas.freehosting.net>, (30.08.2003)

Fettahlıgil M. 1999,Takım Çalışması Çeşitleri ve Oluşum Süreçleri , <http://www.fettahligil@yahoo.com>, (01.10.2003)

Fettahlıoğlu Ö. O. ve Fettahlıoğlu H.S., Personel Güçlendirme(Empowerment), <http://www.girisim.com.tr> , (10.10.2003)

Fidan Y. 1998,Yönetim ve Organizasyon, Damla Ofset ,Konya.

Giblin L. 2003, İnsan İlişkilerinde Kendine Güven Ve Güç Elde Etmenin Yolları-IV ,
Derleyen: Hayreddin Soykan, <http://www.akademyayadogru.org>, (30.08.2003)

Guo L. 2001, The Infulence Of Owner-Manager General Trust On Organizational
Structure And Performance: A Studt Of Smes In Ireland, University of Limerick,
Ireland, <http://www.sbaer.uca.edu>, (14.04.2003)

Hodgetts R. M. 1999 ,Yönetim Teorisi, Süreç ve Uygulama, Çev.:C.Çetin ve E.C.
Mutlu, Beta, İstanbul.

İncir G.1990, Çalışanları İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme,Yeniçağ,Ankara.

Joseph S,R.1997, Zaman Yönetimi, Çev.:Ö. Koşal ,Epsilon Yayınları, İstanbul.

Kaşık B, ToplamKaliteYolculugu, <http://www.msb.gov.tr>, 09.10.2003)

Keenan K. 1997, Görev Devretme, Çev.:Y. Soykan,Remzi, İstanbul.

Koçel T. 1993, İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul.

Koçel T. 1999 , İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul.

Kramer M.R.ve Taylor R.T. 1996,Trust İn Organizations Frontiers Of Theory and
Research, Copyright Q 1996 by Sage Publications, İnc.

Maccarty J.,S.1998, Başarısız Yöneticiler, İlgi Kitabevi, İstanbul.

Maitland L. 1997, İnsanları Motive Etmek, Çev.:A. Bora ve O. Cankoçak, İlkaynak,
Ankara.

Maitland L. 1997, Zaman Yönetimi, Çev.:A.Bora ve O. Cankoçak, İlkaynak,
Ankara.

Nelson R.B. 1999, Yetki Verme, Çev.:E.S.Yarmalı, Hayat ,İstanbul.

Özalp İ.1984, Yetki Konusuna Teoriler Açısından Bir Yaklaşım, Anadolu Üniversitesi Dergisi, C. II, Anadolu Ün. Matbaası, Eskişehir.

Özalp İ. 1998, Yönetim ve Organizasyon, C.II., Eskişehir.

Özdemir K., Çalışanlarınızı Canlandırın , <http://www.kozdemir@simge.com.tr>, (01.10.2003)

Özdönmez M.,Akesen A.,Ekizoğlu A.1998, Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü.Basımevi ve Film Merkezi ,İstanbul.

Özkalp E. ve Kirel Ç.,1997; Anadolu Üniversitesi AÖF.Örgütsel Davranış, Kendine Güven-Treyd ve Tıp Kuramları 1-16, I.Kitap, AÜ Web Ofset,Eskişehir.

Roderick ,M., KRAMER , 1999, Trust And Distrustig In Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions: Issue: Annual, 1999 Trust as a Psychological State, <http://www.findarticles.com.> , (15.04.2003)

Savaş Ü., etki Devri, Ünalustaweb, <http://www.unalsavaskolayweb.com> (18.05.2003)

Smith J. 1998, Zaman Yönetimi, Çev.:A. Çimen, TİMAŞ, İstanbul.

Üçok T. 1993,Yönetim İlkeleri, ,Gazi Büro Kitabevi, Ankara.

Solomon C.R. ve Flores F. 2001,Güven Yaratmak, Çev.:A. Kardam, BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul.

Smith J.1998, Zaman Yönetimi, Çev.:Ali Çimen, TİMAŞ, İstanbul.

Straub J.T. 1998, Yetki Verme, Çev.:E.S.Yarmalı, Hayat, İstanbul.

Strong E. P. 1983, Yönetin Kavramı, Çev.:İ. Özalp, C. Koparan, Bilim Teknik, Eskişehir.

Tabak R.S. 2003, Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, Kurumsal İletişim, <http://www.eylem.com>, (01.10.2003)

Taştan S. 2003, Değişim Ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Değişim Ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları , <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, (11.09.2003)

Taştan S. , Personel Güçlendirme, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, (10.10.2003)

Tosun K. 1992, İşleme Yönetimi, Savaş Yayınları, Ankara.

Tosun K. ve diğ. 1996, Anadolu Üniversitesi AÖF 2.sınıf. İş İdaresi, C:I , Yetki ve Sorumluluk, AÜ Web Ofset, Eskişehir.

Tümer M. 1975, Yönetim ve Yönetici, Karaca Ofset, İstanbul.

Türkmen İ. 1996, Yönetimsel Zaman ve Verimlilik Açısından Yönetimde Verimlilik, Milli Yayınları, Ankara.

Varol M. 1993, Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara.

Weiss D.H. 1993, Etkili Yönetim Teknikleri, Çev.:S.Üner, Rota, İstanbul.

Wells R.G. 1993, Yetki Devri, Çev.:S. Üner, Rota, İstanbul.

Yüksel F.A. 2001, Güven, <http://www.aksam.com>, (20.09.2003)

Zoga E. 1973, İdarecilik ve Sanatı, İstanbul Matbaası, İstanbul.

İnsan Kaynakları.Com. İçerik Ekibi 2001, İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı:İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi , <http://www.insankaynaklari.com>, (30.08.2003)

....., Geleceğin Liderlerini Yetiştirmek, [http:// www.idea.com.tr](http://www.idea.com.tr), (30.08.2003)

.....,Güvenin Olmadığı Yerde Yaratıcılık da Olmaz , [http://www.ekser.com .tr](http://www.ekser.com.tr), (20.09.2003)

EKLER 1: ANKET SORULARI

Bu anket Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılan "Yönetimde Güven ve Yetki Devri" konulu yüksek lisans tezinin uygulaması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Zaman ayırdığınız için ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Mustafa SOYTEKİN

1. Cinsiyetiniz

- Kadın
 Erkek

2. Yaşınız

- 18-25
 26-35
 36-45
 46-55
 56 ve üstü

3. Eğitim düzeyiniz

- İlköğretim
 Lise
 Meslek yüksek okulu
 Üniversite
 Yüksek lisans
 Doktora

4. Göreviniz

- İdari personel
 İşçi
 Ustabaşı
 Departman Yöneticisi Yrd.
 Departman Yöneticisi
 Yönetim Kurulu Üyesi
 Örgüt sahibi

5. Yetki devri, uygulanması için gereken şartlar oluşturuluncaya kadar üzerinde çalışılması, düşünülmesi ve incelenmesi gereken ve ayrıca sabır gerektiren, örgüte katkıları çok olan bir süreçtir.

- (a) Tamamen Katılıyorum (b) Çoğunlukla Katılıyorum (c) Kısmen Katılıyorum
 (d) Çok az katılıyorum (e) Hiç katılmıyorum

6. Yetki devrinin, üst yönetimin yükünü azaltma, zamanı daha iyi kullanma ve astların etkin ve verimli çalışmalarını gerçekleştirme gibi örgüte büyük hizmetleri vardır.
7. Yöneticilerin en önemli becerileri; doğru insanları seçmek, onları çok iyi eğitmek, onlara güvenmek ve mümkün olduğu kadar çok yetki devretmektir.
8. Örgütün başarısı yöneticinin yetki devrindeki başarısına bağlıdır.
9. Yetki devri her ne kadar yöneticilerce istenen bir uygulama olsa da, bazen, yetki devredecek kimse bulamama, politika ve prosedür yetersizlikleri veya görevlerin açıkça tanımlanmaması gibi nedenlerde mümkün olmayabilir.
10. Astlar ancak yöneticilerin aldıkları kararları eksiksiz ve harfiyen yerine getirdikleri sürece bilgi ve tecrübe kazanabileceklerdir.
11. Planlama, politikalar oluşturma, performans değerlendirme ve yetki devretme gibi görevler dışındaki tüm yetkiler devredilebilir.
12. Çalışanların kariyer planlamasına yardımcı olunur ve ileride yapacakları görevlerle ilgili yetkiler devredilir.
13. Yetki devri ve güven örgüt kültürünün önemli dinamikleridir.
14. Güvenin en önemli özelliklerinden birisi karşılıklı olma özelliğidir.
15. Yöneticilerin çalışanlara duyduğu güven kadar çalışanlarda yöneticilere ve örgüte güven duyarlar.
16. Yetki devri konusunda duyarlılığa sahip olan yöneticilerin bu konudaki başarısının sırrı öncelikli olarak kendilerine güvenmelerinden, yani özgüvenden kaynaklanmaktadır.
17. Örgütün ihracat ağırlıklı politikası ve bu işin ciddiyeti sonucunda, birtakım kontrol uygulamalarına sıklıkla başvurulmaktadır.
18. Çalışanlara onlara güvenildiği hissettirilmelidir. Örgütte çalışanların kararlara katılımları sağlanır, yaratıcı fikirleri desteklenir ve onlara yetki devredilir.
19. Örgütte, örgütsel iletişime büyük önem verilir.
20. Yetki devri sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesi ve güven ortamının yaratılması için örgütte üretilen her bilginin çalışanlarla paylaşılması gerekir.