YETKİLENDİRME

Empowerment



Hem kuruma hem de çalışana fayda sağlayacak bir yetkilendirme kültürünün nasıl yaratılacağına ilişkin bir cep dolusu ipucu ve teknik...

Mike Applegarth ve Keith Posner

"Yetkilendirme, kurumun elindeki işgücünün sahip olduğu gizli potansiyeli ortaya çıkarmasına olanak tanır. Bu kitap; yetkilendirmenin ne olduğunu, yetki devriyle ne şekilde ayrıştığını ve işyerinde nasıl uygulanabileceğini öğrenmek isteyen herkese yardımcı olacak."

Adrian Guttridge, EDS Birleşik Krallık ve İrlanda Başkan Yardımcısı

"Yazarların konuya yaklaşımlarını açıklamak için 'araba sürmek' gibi, günlük hayattan örnekler kullanması, özellikle hoşuma gitti. Kimi sayfalar, sunumlarda ya da atölye ve seminerlerde kullanılabilecek türden..."

"Bob Owen, Allianz Cornhill Sigorta Şube Müdürü

YETKİLENDİRME

Empowerment

First published as the Empowerment by Mike Applegarth and Keith Posner (c) Mike Applegarth and Keith Posner 1997.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 1
Bu kitaptan kimler faydalanacak; sözün yan etkisi



YETKİLENDİRME NEDİR 3
Sürücü ehliyeti analojisi; yetkilendirmenin üç hali; ekipçe ele alınacak sorular; yetkilendirme mi yetki devri mi; girdiler değil sonuçlar



İHTİYACI ANLAMAK 17
Belirtilerin teşhisi; yetkilendirme yapılmaması gereken durumlar; yetkilendirmenin uygulandığı durumlar; dili değiştirmek



BİREYİ ETKİNLEŞTİRMEK 33
Yöneticilik biçimleri; araç takımı; iletişim; mentorluk; algının değiştirilmesi; öğrenmenin dört aşaması



KURUM İÇİNDE YETKİLENDİRMENİN UYGULANIŞI 53
Yetkilendirmenin hayata geçirilmesinin dokuz adımı; yetkilendirmenin bekçisi; örgütsel aşamalar; yetkilendirilmiş yöneticilik; harekete geçmek



GÖZETİM VE GERİBİLDİRİM 91
Kırbaçlamayın, kamçılayın; dört temel ölçüt; doğru altyapının teşvik edilmesi; zorlu deneme

Bu kitaptan kimler faydalanacak?

Bu kitaptan sadece yöneticiler değil; eğitmenler, danışmanlar ve işgücünden en iyi şekilde yararlanmak isteyen kilit konumdaki insan kaynakları personeli de faydalanabilir. Dahası bu kitap, nasıl yetkilendirilecekleri konusunda daha fazla şey öğrenmek isteyen çalışanların da ilgisini çekecektir.

"Yetkilendirme" sizin için yeni bir kavram olmayabilir, ancak bu sayfalar bu konunun açıklığa kavuşmasına ve bu kavramı nasıl somutlaştıracağını bilemeyen kurumların karşılaştıkları sorunları aşmasına yardımcı olacaktır.

"Yetki devri" ile "yetkilendirme" hâlâ çoğu zaman birbirine karıştırılıyor ve yetkilendirmenin, sahip olunan kıdemin başkaları üstündeki yaptırım gücü anlamına geldiği düşünülüyor.

Yetkilendirmenin gerçekte ne anlama geldiğini, yerinde uygulandığında ne kazandıracağını, nasıl uygulamaya konulacağını ve devamının nasıl sağlanacağını öğrenmek için okumaya devam edin. Yetkilendirme, ister departman ya da ekip düzeyinde, ister bir kurumsal yapının genelinde uygulansın, büyük fark yaratabilir.

GİRİŞ

SÖZÜN (YAN) ETKİSİ

Hepimizin duyduğu bir kelime... Peki ama neyi ifade ediyor? Noel Baba ya da Anka kuşu gibi, bahsi çok geçiyor ama henüz kimse denk gelmemiş.

"Yetkilendirme", "sinerji"; bunlar insana puan kazandırabilecek sözcükler; özellikle de scrabble oynarken. Ancak kastedilene somut olarak denk gelmedikçe, sadece psikoloji jargonundan ödünç alınmış birer kelime olarak kalacaklar.

Bunlar, yöneticiler açısından çalışana özgürlük bahşediyormuş hissini uyandıran, iyi niyeti göstermeye yarayan, bir tür lütufta bulunduklarına işaret eden kelimelerdir. Çalışanların ise aklından şu geçer:

"Niye ortalığı ayağa kaldırdılar? Bizi nasıl yöneteceklerini bir türlü öğrenemediler."

"Bize hedef koymuyorlar, ne konuda ne yapacağımızı açıklamıyorlar. Bir darağacı kurmuşlar, elimize ip verip çekiliyorlar."

"Hiç ilerleme sağlayamıyoruz. Aynı işi yapıyoruz; tek fark, yükümüz artıyor. Ama gün hâlâ 24 saat."

Yine de kimsenin suçlanmadığı tek kültür, gerçekten yetki veren kültürdür!

YETKİLENDİRME NEDİR

YETKİLENDİRME NEDİR

YETKİLENDİRME: TANIMI



YETKİLENDİRME: TANIMI



Sözlüklerde açıklanırken aşağıda sıralanan ifadelerden ilk ikisine yer verilir ama çoğu kez üçüncüden bahsedilmez. Bu durum yetkilendirmenin neden hiç düzgün biçimde uygulanmadığının açıklaması olabilir.

Yetki; Güç; Ehliyet

Yalnızca üçüncü kelime kurumsal yapılarda başarılı yetkilendirme uygulaması için gereken temelin ne olduğunu ifade eder, çünkü;

- **Yetki;** sadece astlarınızın olduğu yerde mevcuttur
- **Güç;** size verildiği gibi sizden alınabilir de
- **Ehliyet;** bir faaliyetin kapsamını, gerektirdiği liyakati, yerine getirilecek yükümlülükleri, baş edilecek koşulları tanımlar ve kişinin bunlara dair yeterliliğini kanıtlamasını gerektirir.

YETKİLENDİRME NEDİR

EHLİYET VERMEK, YETKİLENDİRMEKTİR



Yetkilendirme süreçlerinin izahı, örneğin B sınıfı sürücü ehliyet belgesi örneği üstünden gidersek, daha kolay olacaktır:

- Bu ehliyet size, şoförlük kabiliyetinizi kanıtlamanızı takiben ülke yollarında otomobil sürme yetkisi verir
- Belli bir model aracı sürmenizi ya da hep aynı yolu kullanmanızı dayatmaz
- Ne var ki bu belge size, kendine has beceriler gerektiren ve ayrı ehliyeti olan bir ağır vasıtayı veya itfaiye aracını sürme hakkı vermez
- Trafik Kanunu, her sürücünün bilmesi ve uyması gereken kurallar belirlemiştir
- Bu belgeyle hedeflenen, herkes adına aynı şeydir: gideceğimiz yere güvenli şekilde varmak

YETKİLENDİRME NEDİR

EHLİYET VERMEK, YETKİLENDİRMEKTİR



Sürücü ehliyeti örneğinin iş yaşamındaki karşılığı şunlardır:

- Çalışana, sık sık otoriteye başvurmadan, örgütsel bir çerçevede hareket etme yetkisi tanır
- Çalışan, sonuç odaklı çalışabilir ve katı kontrol süreçleriyle uğraşmaz; zaten önceden planlama aşamasına dahil olmuştur
- Yine de yetkilendirmenin tanımladıklarının dışında kalması icap eden eylemlere ve bu bağlamda yetkilendirmede bir ayarlamaya ihtiyaç duyulabilir
- Uygulama Kuralları, Değer Beyanı veya Müşteri Sözleşmeleri temel odaklar olarak kalmaya devam edebilir
- Herkesin inisiyatif alma özgürlüğü vardır

YETKİLENDİRMENİN ÜÇ HALİ



Herhangi bir çalışma grubunda yer alanlar veya bir organizasyonel yapı çerçevesinde çalışanlar;

- **Yetkilendirilmiştir;** kararlaştırılan sonuçlara ulaşma yolunda göstereceği faaliyette, kendine çizilen sınırlar dahilinde özgürdür
- **Yetkisizleştirilmiştir;** daha önce sahip olduğu hareket özgürlüğünü yitirmiştir
- **Hiç yetkilendirilmemiştir;** ona böyle bir hareket özgürlüğü hiç verilmemiştir; hatta böyle bir şeyin varlığından haberdar değillerdir

Kısacası iş süreçlerimizde ya bizi kamçılayan bir desteği yani yetkilendirilmiş olduğumuzu ya da sadece kırbaçlanarak iş yaptırıldığımızı yani yetkisiz kaldığımızı hissederiz.

YETKİLENDİRME NASIL ANLAŞILIR?



"Yetkilendirmeyle dolu" bir kültür oluşturma konusunda yardımcı olduğumuz tüm kurumlarda gördük ki "yetkilendirilmemek" çalışanların kolayına geliyor.

Bir sonraki sayfa, yetkilendirmenin kurumunuz açısından ne anlama gelebileceğini irdelemenizde faydalı olabilir. Göreceğiniz soruları bir yönetici olarak, personel gelişimi konulu bir ekip toplantısında kullanabilirsiniz. Bir eğitmen olarak ise bunları, iletişimle ilgili meselelere veya yönetim geliştirmeye eğilen bir program sırasında kullanın.

Bu soruları yanıtlamaya kendiniz de hazırlıklı olmalısınız.

Ekibinize, kendilerini en son ne zaman **yetkilendirilmiş** veya **yetkisizleştirilmiş** ya da **hiç yetkilendirilmemiş** hissettiklerini sorun ve ne hissettiklerini tanımlamalarını isteyin.

EKİPÇE ELE ALINACAK SORULAR



Aşağıdaki üç soru üstüne düşünün:

1. Yetkilendirmeyi siz nasıl tanımlardınız?
2. Yetkilendirmeye dair örnekler verebilir misiniz?
3. Yetkilendirmenin olmayışına hangi örnekleri verirsiniz?

Ekipteki diğer üyelerle konuşmadan, kendi cevaplarınızı yazın ve 10 dakika içinde bitirmeye bakın.

1. Yetkilendirmeye ilişkin kendi tanımım: _____

   _____

2. Yetkilendirmeye dair örnekler:
   A _____
   B _____
   C _____

3. Yetkilendirmenin olmayışına dair örnekler:
   A _____
   B _____
   C _____

Şimdi verilen yanıtlar üstüne ekibinizdekilerle tartışın ve yetkilendirmeye ilişkin ortak bir tanımda uzlaşın; ikinci ve üçüncü sorulara cevaben verilecek en az beşer ortak örnek kararlaştırın.

RESMİN NETLEŞTİRİLMESİ

Yetkilendirmeye veya bunun olmayışına ilişkin örnekleri belirledikten sonra ekibinizden şunları ifade etmelerini isteyin:

- Ne gördüklerini
- Ne duyduklarını
- Nasıl hissettiklerini

Çok geçmeden, bu gruptaki insanlarla yetkilendirmenin nasıl olması gerektiğine dair net bir resme sahip olacaksınız.



YETKİLENDİRMEK Mİ YETKİYİ DEVRETMEK Mİ?



Yetkilendirme, yetki devri değildir; çünkü;

- **Yetkilendirme;** kurumun çalışanlarına alan açıp ya da onları eğitime tabi tutup, bu kişilerin sorumlu oldukları işlerin kapsamı ve gerektirdikleri dahilinde, önceden kararlaştırılana uygun biçimde onları desteklemeye devam etmesidir.
- **Yetki devri** ise kendi işinizin bir kısmını başkasına delege etmekle alakalıdır; çalışanlara kendi sorumluluklarında olacak bir kapsam sunmakla ilgisi yoktur.

Yine de yetki devrine dair süreçler, yetkilendirmenin süreçleriyle benzer olabilir.

Yetkilendirmede hesap verebilirlik ve sorumluluk yetkilendirilen kişiye aittir. Yetki devrindeyse, yerine getirme sorumluluğu başkasına verilebilir ancak işin tamamlanmasını sağlamak ve buna ilişkin güvence vermek yetkiyi devredenin yükümlülüğüdür.

YETKİLENDİRME NEDİR

GİRDİLER DEĞİL SONUÇLAR



Yetkilendirme, ulaşılması gereken neticeyi çalışan açısından netleştirmektir; ona ne yapacağını dikte etmek değil. Örneğin, otomobilin lastiğini değiştirmek... Belirli bir çizelgeyi takip etmekten ziyade **nihai hedefe** odaklanılırsa, lastik değiştirenin inisiyatif kullanmasına ve başarma duygusunu tatmasına olanak veren bir alan açılmış olur.

- Yedek lastik güvenli şekilde takılmıştır ve Ulaştırma Bakanlığı yönetmeliğine uygundur
- Patlak lastik ile alet edevat kendilerine ayrılan yerlere güvenli şekilde yerleştirilmiştir
- Lastik değişimi sırasında araçta herhangi bir hasar oluşmamıştır
- Lastik değiştirirken herhangi bir yaralanma yaşanmamıştır
- Lastik değiştirilirken yolu kullanan bir başkasına zarar veya rahatsızlık verilmemiştir
- Önceden belirlenmiş herhangi bir randevu saatinden en geç 20 dakika sonra varış noktanıza güvenli şekilde varmışsınızdır

Yukarıdaki maddelerle, lastik değiştirme faaliyeti düzgün şekilde tamamlandığında nasıl sonuçlar gözlenmesi gerektiği açıklanmaktadır. Bunlar size, işi nasıl yapacağınızı anlatmaz. İnsanlar, neyi nasıl yapacaklarını kendileri düşünüp sonuca ulaşacakları şekilde yetkilendirilebilir.

YETKİLENDİRME NEDİR

GİRDİLER DEĞİL SONUÇLAR



Önceki sayfada yazılan elde edilecek sonuçlar listesini, lastik değişimi **süreci**nde ne yapacağınızın kalem kalem verildiği şu aşağıdaki çizelgeyle kıyaslayın:

1. Aracı durdurun ve diğerleri veya kendiniz için tehlike oluşturmadan lastiklere ve bagaja erişebileceğiniz bir yere park edin
2. Patlak lastiği belirleyin
3. Yedek lastiği, krikoyu ve bijon anahtarını bulundukları yerden çıkarın
4. Bijon anahtarını kullanarak patlak lastiğin jant kapağını sökün ve tekerlek bijon cıvatalarını sökmeden gevşetin
5. Krikoyu patlak lastiğe en yakın kaldıraç noktasına yerleştirin ve aracı, ideal şişkinlikteki sağlam bir lastiğin sığabileceği bir boşluk oluşturacak kadar yükseltmek için krikoyu kullanın

DEVAM EDİYOR

GİRDİLER DEĞİL SONUÇLAR

6. Patlak lastiği çıkarın ve yedek lastikle değiştirin
7. Tekerlek bijon cıvatalarını saat yönünde veya saat yönünün tersine değil, başta gevşettiğiniz yönün aksine doğru çevirerek sıkın
8. Aracı krikoyla indirin ve ardından krikoyu alın
9. Tekerlek bijon cıvatalarını yeniden sıkın
10. Jant kapağını yerine geri takın
11. Patlak lastiği yedek lastiği aldığınız yere koyun ve aletleri yerine yerleştirin
12. Patlak lastiği en kısa zamanda tamir ettirin ve diğer lastiklerinizin şişkinliğini kontrol ettirin

Peki, aradaki farklar nelerdir?

GİRDİLER DEĞİL SONUÇLAR

İKİSİ ARASINDAKİ FARKLAR

Girdiler	Sonuçlar
Talimatlar	Çalışanların gösterdiği başarı
Görevler	Ölçülebilir hedefler
Yapılacak işler	İşin güzelce halledildiğini gösteren son durum
Kaynaklar - personel - para - zaman - ekipman - malzeme	Kılavuzluk eden, yol gösteren deneyimler Tam da arzu edildiği gibi performans sergilendiğini yansıtan anlamlı göstergeler
İşi bitirmek için yapılması gerekenler	Süreç sonunda ortaya çıkan iş
Beklenmedik durumlar pek hesaba katılmaz ("Kriko yoksa ne yapılacak?" veya "Cıvatalar sökülemeyecek kadar sıkıysa ne olacak?" gibi)	Süreç boyu elde edilenlerin ışığında neyin nasıl yapılacağına dair alınmış inisiyatiflerle dolu bir kapsam
Yetkilendirme yapmayan yöneticinin söyledikleri	**Yetkilendirme yapan yöneticinin işin başında net şekilde tanımladığı ve oluşma sürecini denetlemiş olduğu sonuç**



İHTİYACI ANLAMAK

İHTİYACI ANLAMAK

YETKİLENDİRMENİN FAYDALARI



Tıpkı bir sürücünün belli bir varış noktasına hangi yollardan gideceğini özgür iradesiyle tayin etmesinde olduğu gibi, yetkilendirilmiş çalışanlar da kendilerini kısıtlanmış hissetmezler:

Sürücünün kazanımları

- ✔ Otobüs gibi sabit bir güzergâhta seyretmez
- ✔ Toplu taşıma duraklarında yaşanan türden beklemelere maruz kalmaz
- ✔ Başkasının sürdüğü araçtaki yolcu değildir; direksiyonda olan kendisidir
- ✔ Bir başkasını varış noktasına yetiştirme çabasında değildir; kendi adına oraya ulaşmaya çalışmaktadır
- ✔ Daha çabuk ve daha rahat bir yolculuk yapmanın ve işleyişin kalitesini (aracın performansını) artırmanın yollarını keşfeder

Çalışanın kazanımları

- ✔ Katı prosedürlerle karşılaşmaz
- ✔ Sadece işi bitirmeye bakar; sürekli onayını almak için yöneticiye başvurmaz
- ✔ Kendi iş planını oluşturduğu için talimatları beklemek zorunda kalmaz
- ✔ Kendiliğinden motive olur; kendi kaderinin dizginlerini eline almıştır
- ✔ İcraatlar daha sık gözden geçirilir; yaratıcılık ve alınan inisiyatif fazlalaşır

İHTİYACI ANLAMAK

KURUMUN ELDE ETTİĞİ FAYDALAR



Aslına bakılırsa, hiç kimse sadece kurumun çıkarına hizmet ettiği için bir işe emek harcamaz. İnsanlar emek verir, çünkü kendileri adına da bir fayda sağlayacaklarını düşünürler. Yetkilendirme en basit haliyle, bireye dönük kazanımlar üretmesi ve bunu takiben kurumun da gelişmesini, değer kazanmasını sağlaması itibariyle üstlenilecek bir sorumluluktur. Şöyle ki;

- ✔ Çalışanlar, işlerinin doğal seyrinde verimliliği ve kaliteyi artırmanın yollarını keşfedecektir
- ✔ Hangi doğrultuda hareket edildiği konusunda herkes nettir; böylece aynı işin tekrarlanması gibi emek/zaman kayıpları olmaz; oluyorsa da daha az yaşanır
- ✔ Çalışanlar yetkilendirilmeden önce etkinleştirilir; böylelikle hata olasılığı azalır
- ✔ Kaynak israfı kolayca belirlenir ve ortadan kaldırılır
- ✔ Çalışanlar "misyon"un öznesi olma hissini daha çok yaşar ve bu nedenle biraz daha fazlasını vermeye hazır olurlar; bireysel kazanımları söz konusu değilse bile
- ✔ Yetkilendirme uygulanmadığı takdirde teşvik planlarına harcanacak para, hedefleri ulaşılabilir kılan, süreçleri kolaylaştıran ve kuruma uzun vadede kazanımlar sağlayacak olan eğitim, mesleki donanım, çalışanın etkinliğinin artırılması gibi çalışmalara yatırılabilir.

Elbette bu listedekilerin tümünün gerçekleşmesinin tek yolu, yetkilendirmenin doğru şekilde ve tam bir kararlılıkla uygulanmasıdır. İleride bu konuya daha fazla değineceğiz.

İHTİYACI ANLAMAK

BELİRTİLER



İçinde olduğunuz kurumsal yapının genelinde ya da bir bölümünde aşağıdaki belirtilerden herhangi biri gözleniyor mu?

- ✘ Çalışanlar çoğu zaman üretken olmuyor
- ✘ Herkes meşgul görünüyor, fakat pek bir iş başarılmış gibi durmuyor
- ✘ Çalışanlar, işlerin yapılış biçimini eleştirmiyor
- ✘ Astlardan fikir, bilgilendirme, talep veya şikayet gelmiyor
- ✘ Çalışanlar bir taraftan otoritenin direktiflerine uymadıkları, bir taraftan da kendi başlarına bir inisiyatif alamadıkları gerekçesiyle sürekli azarlanıyor
- ✘ İşgücünün devir hızı artıyor
- ✘ Müşteriler hizmetin belirli kısımlarından memnun kalmıyor
- ✘ Çalışanlar işlerinin ne olduğunu biliyor, ancak kendilerinden ne beklendiğinin farkında değiller
- ✘ Her zaman suçlanacak biri bulunuyor
- ✘ Birinin yaptığından diğerinin haberi olmuyor
- ✘ Yönetim, zamanının çoğunu, yönetmek yerine diğer çalışanların görevlerini tamamlamaya harcıyor
- ✘ Yaratıcılık ve sorumluluk üstlenme konusundaki eksiklik şiddetli biçimde hissediliyor

Yukarıdakilerden herhangi birine şahit mi oldunuz; o zaman çözümünüzün anahtarı yetkilendirme olabilir.

İHTİYACI ANLAMAK

BELİRTİLERİN TEŞHİSİ



Doğru soruyu sormanın, doğru çözümü bulmada büyük etkisi olacaktır.

Önceki sayfada listelenen belirtilerin her biri şunları sormanın önünü açabilir:

- Neden böyle oluyor?
- Bunun tekrarlanmasını önlemek için ne yapabilirim?
- İşler layıkıyla yapılsa sonuç neye benzerdi?

"Neden böyle olduğu"nu ortaya çıkarmak, farkındalığınızı artıracaktır. "Sorunun tekrarlanmaması" için çözüm üretmeniz, duruma hâkim olma konusunda sizi daha elverişli bir konuma getirecektir.

Ancak bu noktada durur ve daha ileri gitmezseniz, yalnızca **tepkisel** davrandığınıza dair bir görünüm ortaya çıkar ve kendinizi hep bir adım geride bırakmış olursunuz.

"Her şey doğru yapıldığında ortaya nasıl bir tablo çıkardı?" diye soran kurumlar ileriyi düşünen kurumlardır. İşte bu sayede nasıl bir sonuç elde etmeyi umduklarını ifade etmede daha başarılı olurlar. Böyle kurumlar geçmişi değiştirmeye çalışıp üstüne bir de gelecekle bağlarını kaybetmek yerine, gözünü ileriye diker ve gelecek hedeflerine ulaşmak yolunda zaman harcarlar.

İHTİYACI ANLAMAK

YETKİLENDİRENİN İHTİYACI



Yetkilendirenler, umulan sonuçların ne olduğunu tam bir açıklığa kavuşturmalarına ve yetkilendirilmiş personelin en az hangi becerilere sahip olması gerektiğini kavramalarına yönelik bir eğitimden geçmelidir. Özellikle aşağıdakilerden kaçınmaları için rehberliğe ihtiyaçları olacaktır:

- Yetkilendirmeye uygun bir durum oluştuğunda bunu yapmayı reddetmek
- Verdiği yetkinin koşullarını ilgili taraflara danışmadan değiştirmek
- Kendininkinden farklı yollarla sonuç elde edenleri "yola getirmeye çalışmak"
- Sorumluluğun tek sahibi gibi davranıp işin nasıl yapılacağını ısrarla dikte etmek
- İşler ters gittiğinde bunlardan ders almak yerine suçlayacak birini aramak
- Çalışanlardan, bir görevi yerine getirmek için girişimde bulunmalarından önce, bunu kendisinin onayına sunmalarını istemek
- Çalışanları planlama sürecine dahil etmeden önlerine bir plan koymak
- Çalışanlara hiç kılavuzluk yapmadan veya umulan sonuçların ne olduğunu tanımlamadan, sadece birtakım görevler boca etmek
- Kapalı kapıların ardında, ekibi görmezden gelen bir idare tarzını benimsemek

YETKİLENDİRMENİN GERİ ALINMASI

Yetkilendirme nasıl geri alınabilir? Bu konuda da sürücü ehliyeti iyi bir benzetme olacaktır:

- Ehliyet taşıma koşullarının ihlal edildiğine dair kanıt olmalıdır
- İhlalde bulunan kişiye söz konusu ihlalin nasıl ve ne zaman gerçekleştiği anlatılmalıdır
- İhlalde bulunan kişi bu ihlalin sonuçlarını önceden biliyor olmalıdır
- **Sürprizle karşılaşılmamalıdır**, ancak farklı sürüş stillerine de müsamaha gösterilmelidir
- Bununla birlikte bir kişinin ihlali, diğer herkesin ehliyetinin iptalini gerektirmez





YETKİLENDİRME YAPILMAMASI GEREKEN DURUMLAR

Bazı kurumlar veya en azından bazı departmanları, çalışanların yetkilendirilmesini uygun bulmayabilir. Bunun nedeni genellikle katı prosedürlerin ve kuralların mevcut olması ve dolayısıyla çalışanların "kendi yöntemleri"ni icra etmelerine alan kalmamasıdır. Aklınıza nükleer reaktörlerdeki işçileri ya da ameliyatlara giren cerrahları getirin.

Ama tekrar düşünün! Eğer bu çalışanlar elde etmeleri gereken tüm sonuçların ne olduğunun farkındaysa ve bunun için lazım olan bilgi ve beceriye de sahipse, yetkilendirilmelerine uygun bir ortamdan bahsedemez miyiz?

Prosedürler, işe yaradıkları kanıtlandığı için şart koşulur. Ancak çalışanların bu prosedürleri sorgulaması ve istenen sonuçlara ulaşmanın daha esnek, daha kolay ve daha ucuz yollarını belirlemesi ya da beklenen sonuçlardan şüphe etmesi mümkün olamaz mı? Bu gibi durumlarda çalışanlar, bilinçli şekilde prosedürleri görmezden gelme değil de fikirlerini ilgili taraflara iletme yönünde yetkilendirilebilir. Savunduğumuz yaratıcılıktır, başıboşluk değil.

Yetkilendirmenin **gücü** eldeki yetkiyle değil, beyin gücüyle sağlanmalıdır! Silahlı Kuvvetler, emirler yağdırılan bir yer olmasıyla meşhurdur. Ama bu kurumda bile inisiyatif alınması beklenir ve bunun yapılması ödüllendirilir. Belki de bu müessesede çok duyulan o sert komutlarla işaret edilen, elde edilmesi umulan sonuçlardır.

YETKİLENDİRMENİN UYGULANDIĞI DURUMLAR



Yetkilendirmenin uygulandığını düşündüğünüz alanı belirleyin. Bu kararınızın sebepleri nelerdir? Sizin bakış açınızla bizimki arasında ne gibi farklar beliriyor; sonraki sayfalarda bunu değerlendirin.

İHTİYACI ANLAMAK

YETKİLENDİRMENİN UYGULANDIĞI DURUMLAR



Bu çizim insanların, kurum kültürünün ve sistemin bütünleşmesini yansıtır; ancak bir prosedür veya sistemin bulunmadığı hallerde yetkilendirme uygulamasının çözüm bulucu veya icraatçı olduğunu tasdik etmez.

İHTİYACI ANLAMAK

YETKİLENDİRMENİN UYGULANDIĞI DURUMLAR



Bu çizim, ruhsat sahibi ve devreye sokulmuş işgücünün, kurumun sahip olduğu öğrenme ya da kalkınma kültürü tarafından desteklendiği bir durumda yetkilendirmenin uygulanabileceğini kabul eder. Bununla beraber yetkilendirmenin, ürün veya hizmeti desteklemek için onaylanan sisteme bakılmaksızın var olacağını da ima edebilir.

YETKİLENDİRMENİN UYGULANDIĞI DURUMLAR



Yetkilendirme, çizimdeki bu "pervane kanatları"ndan yalnızca birinin dönmesiyle işlemez. Ama, en az iki kanadın bütünleştiği hallerde ortaya konabilir. Bu vesileyle kurumun iş hacmine dönük ihtiyaçlar da karşılanabilir.

İHTİYACI ANLAMAK

ASTTAN ÜSTE, KISSADAN HİSSE



Bir kurumun üç çalışanı yürütülen projenin sonraki aşamasını istişare etmek üzere müşteriyle toplantıda bir araya gelir. Bölüm müdürü hep yaptığı gibi toplantının inisiyatifini tekeline almıştır. Müdüre bağlı ekip lideri ve yazılım mühendisi ise susup oturarak ne yaptıklarını merak etmekte; dahası bu durumun ofislerindeki sıradan bir iş gününü ne kadar da andırdığını düşünmektedir.

Toplantı çıkışında birbirlerinden ayrılırlar. Yazılım mühendisi arabasıyla anayola devam ederken, müdür ile ekip lideri henüz otoparktadır ve aralarında 'sadece birinin konuştuğu' bir sohbet (!) gerçekleşmektedir. Yazılım mühendisi karayolunda bir kaç kilometre gittikten sonra, ileride trafiğin çok sıkışık olduğunu, araçların hiç ilerlemediğini fark eder. Neyse ki, son anda sapağı yakalar ve trafikten kaçar.

Yazılım mühendisi yoluna devam ederken, toplantıdan birlikte çıktığı iş arkadaşlarını hatırlar; muhtemelen onlar da kendisi gibi anayolu tercih edecektir. Bu düşünceyle ekip liderini arar ve onu trafiğin durumundan haberdar eder. Bu sayede saatlerce sürecek bir sıkışıklıktan kurtulan ekip lideri, yazılım mühendisine müteşekkir olmuştur.

Ardından, bu sefer her ikisinin de aklına bölüm müdürünü uyarmak gelir. Ama üstüne düşündükçe, müdürün trafiğe yakalanıp berbat bir duruma düşmesi fikri hoşlarına gitmeye başlar.

İnsan doğası, bazen bazı şeylere bu tür tepkilerle karşılık verebiliyor. Yöneticilerin daha rahat davranıp ellerindeki insan kaynağını en verimli şekilde kullanmaktan başka çaresi yoktur. Yoksa, sonuçlarına katlanırlar!

MASLOW

Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" adlı psikoloji teorisi yöneticilerin ve işletme bölümü öğrencilerinin çoğunun karşısına çıkar. Bu teori; çalışanlar motive edilirken, nelerin hangi sırayla tatmin edilmesi gerektiğini açıklama çabasındadır. Bununla birlikte Maslow'un tanımladığı ihtiyaçların sayısı, beş değil yedidir.

Diğer iki ihtiyacın hiyerarşinin dışında tutulmasının sebebi, bunların, seviye fark etmeksizin her an geçerliliğini korumasıdır.

Maslow, teorisini geliştirdiği dönemde fark etmemiştir ama aslında bu çalışması, yetkilendirme kavramını destekler niteliktedir.



İHTİYACI ANLAMAK

MOTİVE ETME TARZLARI



Maslow'un insanları neyin motive ettiğine dair teorisine ilaveten, motive edicinin üslubunun da çalışanların yetkilendirilmiş hissedip hissetmemesi üzerinde etkisi vardır. Bu bağlamda üç temel üsluptan söz edebiliriz. Ancak bunların yalnızca biri yetkilendirme kültürünün yeşermesine olanak sağlar:

Zorlama: Gözdağı verir. Saygısızlık uyandırır ve sabotaj olasılığı doğurur. İşin kalitesi en düşük seviyededir; işler idareten yerine getirilir.

Hesapçılık: Ödüllendirmeye bel bağlar. Bu da açgözlülüğe meydan verir; karşılıksız iş yaptıramazsınız. İşin kalitesi kabul edilebilir seviyededir. Ne var ki kalitenin yükselmesi, daha fazla ödül sunmanıza bağlıdır.

İşbirliği: Ortak gayeyle ve bilgi-tecrübe paylaşımıyla hareket edilir. Bu, sadakat ve saygıyı besler; böylece yetkilendirmenin uygulanmasına yardımcı olur. İyi kalitede iş çıkartılır, 'katma değer' oluşur ve kıymetli görüşlerin ortaya konması sağlanır.

İlk iki üslubun yerleşmiş olması, kurumların başına dert açabilir. İşbirliğinin benimsenmesi ise çalışanlara, kurumu sorunlardan uzak tutma isteği aşılayacaktır!

İHTİYACI ANLAMAK

DİLİ DEĞİŞTİRMEK



Yetkilendirme yapan kişilerin konuşma biçimi:

“Bir ihtiyacınız olursa, kapım açık.”
“Bu yaklaşım bizim kıstaslarımıza uygun mu?”
“Şu fikirlerinizi bir konuşalım.”
“Bu meseleyi nasıl hallederiz?”
“Müşterinin iletmek istediği şeyler var mı, öğrenin.”
“Teşekkür ederim.”

Yetkilendirilmiş kişilerin aklından geçenler:

“Bir fikrim var.”
“Koyduğum katkıların kabul görmesi çok güzel."
“Şu iş düzgün yapılırsa nasıl bir sonuç ortaya çıkar?"
“Evet, ben bu meseleyi sizin için halledebilirim.”

Talimat yağdıran kişilerin konuşma biçimi:

"Neler olduğunun bana eksiksiz bildirilmesini istiyorum."
“Ben bu işi böyle yapmam. Eğer ben olsaydım...”
"Söyleyecek bir şeyiniz yoksa, benim dediğim gibi yapalım."
"Allah aşkına, bu iş nasıl bu hale geldi?!"
"Müşterinin ne düşüneceğini ben size söyleyeyim; şöyle düşünecekler..."
"Her şeyi illa ben mi yapayım?

Talimatlara boğulan kişilerin aklından geçenler:

“Müdür bir şey yaptı galiba ama dur bakalım...”
"Müdür nasıl olsa gene dinlemeyecek."
"Müdire Hanım/Müdür Bey, bu sefer nasıl yapmamı istersiniz?”
“Önce bunu müdüre bir sormam lazım.”

BİREYİ ETKİNLEŞTİRMEK

YÖNETİCİLİK BİÇİMLERİ

Durumsal liderlik modeli yetkilendirmenin bir yönetim biçimi olarak kanıksandığını gösterecek şekilde yeniden tanımlanmıştır. Bu yaklaşımın hayata geçmesinin tek yolu öncelikle, çalışan bireyin yönlendirilip, ona inisiyatif kazandırılması ve sonra bu inisiyatifin sınırlarının belli olduğu bir kapsam doğrultusunda yönetimin çalışanı desteklemeye devam etmesidir.

Çalışanın bu biçimde etkinleştirilmesi, yetkilendirilmiş bir işgücü elde edilmesi yolundaki önemli bir adımdır. Ne var ki en sık göz ardı edilen adım da budur!



ARAÇ TAKIMI



Baştaki kısımlarda gördüğümüz gibi yetkilendirme, ayrıntılı biçimde komut vermekle değil, elde edilmek istenen sonuçları çalışanlar açısından netleştirmekle alakalıdır.

Ancak, onları etkinleştirmek için kendilerine doğru araç takımını sağlamalıyız. Bu araç takımı yalnızca sorulardan ve bunları kime soracağımızdan ibaret de olabilir; umulan sonuçlara ulaşmakta kısmen katkısı bulunacak bazı yöntem veya bilgilerden de oluşabilir.

Sonraki iki sayfa, sonuçlardan başlayarak en uygun araçları nasıl daha kolay belirleyebileceğimizi gösterecektir. Bireylere bu araçları nasıl etkin şekilde kullanacaklarını gösterebiliriz fakat onlara işi bilfiil nasıl yapacaklarını anlatmaya kalkmamalıyız.

Etkinleştirin ama dikte etmeyin.



ARAÇ TAKIMI

SONUÇ YAKLAŞIMI

Sonuç, yanlış yorumlanmaya açık olmaması gereken nesnel bir ölçüt sağlar. Öznel değerlendirmeyi ortadan kaldırır ve başarıyı belirleyen tüm önemli etmenleri açık ve net biçimde ifade eder.

Kısacası yönetici, çalışanların değerlendirilmesine kıstas olacak olan nihai sonuç henüz elde edilmeden, bunun ne olacağını onlara eksiksiz biçimde açıklar. Olasılıklar ve beklenmedik durumlar baştan dikkate alınmalıdır. Örneğin:

- Bir satış temsilcisinin 1 milyon € kazandırması gerekiyor; ya bu süreç 500.000 €'ya mal olursa?
- Bir programcının belirli bir tarihte belirli bir bilgisayar programını kurması gerekiyor; ya bunun sonucunda başka bir program çökerse?
- Bir sürücü patlak lastiği değiştirdikten sonra varış noktasına güvenli şekilde ulaşır; peki ya patlak lastiği yol kenarında unutmuşsa veya bunu değiştirirken araca bir hasar vermişse?

Bilinçli şekilde düşününce aklınıza gelen ancak asla açıkça ifade etmediğiniz tüm o şeyleri göz önünde bulundurun. Sizin hesaba kattıklarınız, yetkilendirilmiş kişiler için sürprize dönüşmemeli!

BİREYİ ETKİNLEŞTİRMEK

ARAÇ TAKIMI



Önceki sayfadaki örneklerden devam edelim:

Satış temsilcisinin, şirketin ürünü veya hizmeti hakkında daha fazla bilgiye ihtiyacı olacak. İlk kez temas edeceği bir potansiyel müşteriyle telefonda ya da yüz yüze görüşmede bulunmak, geri çevrilmelerin üstesinden gelmek, anlaşmayı tamamlamak ve bütçeyi aşmamak gibi konularda eğitim alması gerekecek. **Sonraki süreçte bu hususları nasıl bir arada halledeceği ise kendisine kalmış**.

Programcıya da, belirli dil ve donanım sistemleri kullanarak programları nasıl yazacağı gösterilmiş olacak. Kullanıcıların bakış açısını ve programın farklı sistemlerle nasıl uyuşacağını anlaması gerekecek. **Çalışırken bu meseleleri nasıl dengeleyeceği ve zamanını nasıl yöneteceği onun bileceği iş**.

Şoförün ise, farklı tipteki araçların lastik değişimini yapmak konusunda bir eğitimden geçmiş olması ya da belirli bir prosedürü takip etmesi gerekebilir. **Bu işi başka birine bırakmak ya da farklı bir prosedür uygulamak isterse de, bu onun seçimi**...

Umulan sonuçlar elde edildiği sürece, karar onların.

KONTROLÜ ELDE TUTMAK MI?



Çalışana gerçekten yetki veriyorsak, onu kontrol etmeye çalışmamalıyız. Başarı yolunda, bazı etmenleri açıklığa kavuşturmak için çalışanları yönlendirmeye devam edebiliriz. Fakat onların işini kendimiz yapmaya kalkışmamalıyız.

Yani yetkilendirme ile yönlendirme, **birlikte** mümkündür.

BİREYİ ETKİNLEŞTİRMEK

İLETİŞİM



İşyerinde yaşanan sorunların en büyük nedeni iletişim, daha doğrusu iletişim eksikliğidir... Yetkilendirme, merkezinde etkili iletişim olmadan işe yaramaz. Bu nedenle iletişim, yönetim ve çalışanların kesinlikle etkin hale getirmeleri gereken bir noktadır.

İletişim;

Enformasyon alışverişidir ...

Dolayısıyla ...

doğru anla(şıl)mak ve doğru yorumla(n)mak ...

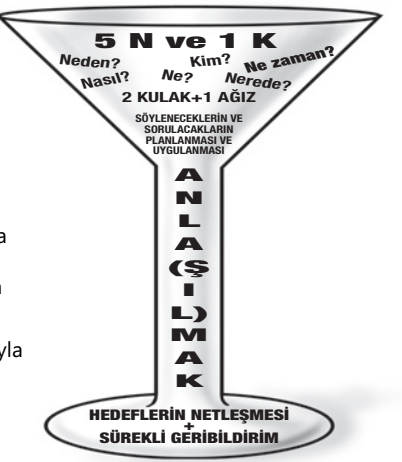
iletişim kavramının içini doldurur.

- Anla(şıl)manın teyidi olmadıkça, eldeki sadece iletimdir.
- Hem **iletişim kuran** taraf hem de **muhatab**ı, anla(şıl)manın (doğru biçimde) gerçekleşmesi için çaba sarfetmelidir. Etkin iletişim kurmalarına yardımcı olacak bir eğitimden geçmeleri gerekebilir.
- **İletişime dahil olacak tarafları, muhataplarına ne söyleyecekleri ve ne soracakları konusunda *planlı davranmaları* yönünde yetkinleştirin.**

BİREYİ ETKİNLEŞTİRMEK

İLETİŞİM

HAREKETE GEÇİREN KOKTEYL



Bu kokteyl, insanların gereken performans seviyesine ulaşmalarında iletişimin ne denli önemli bir yardımcı olduğunu ortaya koyar.

Çalışanlar, umulan sonuçları ve bu doğrultuda alacakları inisiyatifin sınırlarını netleştirmek adına soracakları sorulardan emin olduğunda yetkilendirmenin kapısı açılır.

Bu kokteyl, akla gelecek her eğitim programıyla mükemmel gidecek ve yorgunluğun baş gösterdiği her çalışma ortamında ferahlık ve tazelenme sağlayacaktır!

BİREYİ ETKİNLEŞTİRMEK



İLETİŞİM

VAKA ÇALIŞMASI

Bir bilgi teknolojileri (BT) uzmanı, müşterinin sitesini güncel yazılım ve donanımla yeniden kurması için yetkilendirilir. Sistem Microsoft Word 2007'den Microsoft Word 2021'e geçirilecekken, müşteri tarafındaki iki yönetici bu değişikliği reddeder. Uzmanımız karşı tarafın otoritesini aşmayı başaramaz ve çözüm üretemez. Çünkü daha farklı bir tavırla karşılaşacağını varsayarak bu buluşmaya hazırlanmıştır.

Bir çalıştayda bu olayı tartışırken, uzmanımızın o gün o iki yöneticiye sormadığı önemli bir soru olduğunu ortaya çıkardık: "Word 2007'nin bu derece kaybetmek istemediğiniz özelliği nedir?"

Daha sonra yakaladığı bir fırsatta bu soruyu yöneltince, karşı tarafın yaşayacağını düşündüğü kayıp konusundaki korkularını gidermekle kalmadı, elde edilecek kazanımları belirtip bir de sistemin değişimi sürecinde bire bir eğitim vermeyi vaat ederek onları heveslendirdi.

Aslında bu güç her zaman elindeydi fakat mesafe almasını sağlayacak doğru araçla donatılmadığı için, bu gücü kullanamamıştı. Yani, bir yöntem olarak doğru sorulara başvurmamıştı.

BİREYİ ETKİNLEŞTİRMEK

KARAR YETKİSİNİ DEVRETMEK



Ekibinizi veya sağladığınız ürün veya hizmetin niteliğini etkileyen, büyük veya küçük tüm kararlarınızı listeleyin:

Bu kararlardan hangilerini ekibe bırakabileceğinizi kendinize sorun. Daha da güzeli, bu konuyu ekibe götürün ve en yetkin şekilde karar vermek için ihtiyaç duyacakları tüm doğru bilgileri onlarla birlikte belirleyin.

YETKİLENDİRME, YETKİLENDİRMEYİ DOĞURUR

Başkalarını yetkilendirmek, kendinizi yetkisizleştirmek demektir.

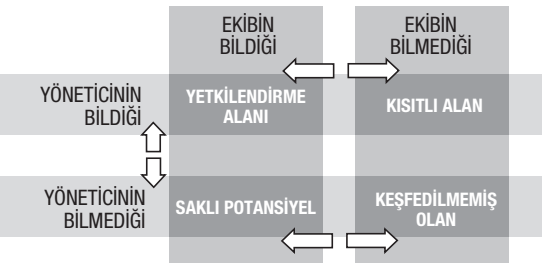
Örneğin, okumayı sökmek... Öğretmen size okumayı öğrettikten sonra, bir belirsizlik olmadığı sürece, okurken ona ihtiyaç duymazsınız. Ancak o, sizi düzenli ve çeşitli okumalar yapmaya teşvik edecektir.

Ancak öğretmen daha sonra başka konularda tekrar kendini gösterecek ve sizi farklı şekillerde yine yetkilendirecektir.



YETKİLENDİRME PENCERESİ

Yandaki Johari tarzı pencere, ideal yetkilendirme uygulamasının; her iki tarafın becerisinin, bilgi donanımının ve umulan sonuçların belirlediği sınırlar içinde kalması gerektiğini göstermektedir.



Yetkilendirme alanını genişletmek için;

1 Yönetici, ekibi etkinleştirerek **kısıtlı** alanı küçültmelidir veya
2 Ekip daha fazla kabiliyet sergileyerek **saklı potansiyel**i azaltmalıdır

İlerisi düşünülerek başvurulacak çözüm, yöneticinin mentor rolünü benimsemesidir.

YETKİLENDİRME PENCERESİ



Yetkilendirme alanını genişletmek beraberinde risk almayı getirebilir. Bu nedenle şunları belirtmekte fayda var:

- Risk aynı zamanda henüz tanımlamadığımız bir kazanımı elde etme şansı demektir
- "Mağlupların ne kaybedeceklerini görmesi, galiplerin zafere giden yolu görmesinden kolaydır" (Machiavelli)
- "İnsanlar hayatlarını ülkeleri için riske atmazlar, bunu madalya için yaparlar" (Napolyon)
- Akrobatlar aslında sıradan bir kişiden daha az risk alır. Çünkü her numara ustalıkla hesaplanır ve ekipteki her akrobat kendisinden ne beklendiğini ve diğerlerinden ne beklemesi gerektiğini tam olarak bilir

MENTORLUK



Yetkilendirme yapan bir yönetici, çalışanının mentorudur.

Britanya İşletme Enstitüsünün Açık Öğrenim Rehberi'nde şöyle yazar:

> "Mentorluk esasen insanların daha verimli gelişim göstermelerine yardımcı olmakla ilgilidir. Özgüven oluşturmaya ve öğrencinin, öz gelişimi için giderek artan biçimde inisiyatif almasına yardımcı olmak için tasarlanmış bir ilişkidir."

Mentor sözcüğü, Yunan mitolojisinde bilge bir danışman olarak geçen ve Kral Odisseus'un oğlunun gelişiminde de kilit bir figür olan Mentor'dan gelmektedir.

Mentorluk rolü hem ekip üyelerine, hem de ekipten olmayan ama etki bırakan kimselere devredilebilir.

BİREYİ ETKİNLEŞTİRMEK

ALGININ DEĞİŞTİRİLMESİ

Belki de pek çok yönetici kimi çalışanlarını değerlendirirken şunlar gibi ifadeleri kullanıyor:

Yetki verilmez
Bel bağlanmaz
Güvenilmez
Sorumluluk almaz
Beceriksiz
Savsaklayan
Tembel



Bu yöneticiler daha yakından baksalar, o çalışanların iş dışında ne gibi şeylerin üstesinden geldiklerini, iş ortamının onlara sunmadığı pek çok alanda çok daha fazlasını becerdiklerini; başka unvanlara sahip olduklarını görebilirler:

Kurul üyesi
Etkinlik organizatörü
Gönüllü
Dernek defterdarı
Ekip lideri
Eğitmen
Bağış toplayıcı
STK yöneticisi



İÇERİĞİN BELİRLENMESİ



Ehliyet benzetmesine geri dönelim. Ehliyet verilmeden önce bazı temel sürüş eğitimlerinden geçeriz ve ardından trafiğe çıkarak sınav görevlisine kendimizi kanıtlamaya çalışırız.

Yetkilendirme neden bundan farklı olsun? Belki de zorluk, eğitim ve talimatların içeriği ile 'sınavın' doğasını belirlemekte... Sürücü ehliyeti örneğinde içerik şunlardan oluşabilir:

- 50 metre uzaklıktan plaka okuyabilme
- Aracı güvenli şekilde trafiğe sokma ve belirli güzergâhlar boyunca aracı gerektiği şekilde yönlendirme
- Aynaları uygun biçimde kullanabilme ve yan yolları görebilme
- Güvenli biçimde ani fren yapabilme, durabilme
- Trafik kurallarını bilme

Peki ya çalışanlarınızın ne gibi kabiliyetleri olmalı?

BİREYİ ETKİNLEŞTİRMEK

İÇERİĞİN BELİRLENMESİ



Çalışanlarınızı yetkilendirmeden önce, onlarda görmeyi beklediğiniz bilgi ve becerileri aşağıya listeleyin.

Çalışanlarınızın yetkinliklerini nasıl değerlendireceksiniz; bunları nasıl işlevsel hale getireceksiniz?

ÖZ NİTELİKLER



İnsanların yetkilendirilmeden önce kanıtlamaları gereken bazı temel yetkinlikler:

- İşle ilgili tüm unsurları bir araya getirmek için, belirleyici nitelikteki soruları sorabilme
- İletilen bilgiyi layıkıyla sindirebilmek için gereken dinleme becerisi
- Kendisinin ve diğerlerinin konuları net şekilde anlamasını sağlamaya yönelik özgüven
- Yazılı ve sözlü iletişimde yanlış anlamaları ortadan kaldıracak berraklığa ve sadeliğe sahip olma
- Önceliklerin doğru belirlenip buna göre davranılması ve işlerin teslim tarihlerine uyulması için gereken şekilde zaman yönetimi sergileme
- Başkalarını, gereken çalışma biçimleri doğrultusunda yönlendirebilmek için, onlar üstünde etki yaratacak türden bir iş yapılandırma kabiliyeti

BİREYİ ETKİNLEŞTİRMEK

ÖĞRENMENİN DÖRT AŞAMASI

Başkalarını yetkilendirme süreci, otomobil sürmeyi öğrenmeye benzer!

1. **Şoförlüğü olmayan ve bu işe dair fikri de olmayanlar**: Arka koltukta gidenler... Ne kadar iyi veya kötü şoför olduğumuzu bilmiyoruz; çünkü daha hiç araç sürmedik.
   - Yetkilendiren ile yetkilendirilen arasındaki iletişim hatları kopuk ve birbirlerinin yetkinliklerinden bihaberler.
2. **Şoförlüğü olmayan ama bu işin gerektirdiklerinin farkında olanlar**: 1. ders; ilk kez şoför koltuğuna oturur, motoru çalıştırır ve trafiğe çıkarsınız; gözüktüğü kadar kolay bir iş olmadığının bilincindesinizdir.
   - Yetkilendiren kişi "neden" ve "nasıl" sorularının cevaplarını dikkatlice açıklamalı ki yetkilendirilen kişi net bir kavrayışa ve odağa sahip olsun; nerede duracağını da bilsin!



ÖĞRENMENİN 4 AŞAMASI

3. **Şoförlüğü ve gerektirdiği şeyleri öğrenmiş olanlar**: Ehliyet sınavı... Sınav öncesi, artık Karayolları Trafik Kanunu'nu biliyorsunuz ve araba kullanmayı da tecrübe ettiniz. Yan yollarda ve dikiz aynasında neler olduğunu görmek için bilinçli bir çaba içindesiniz.
   - Yetkilendirilmiş kişiye bir şeyler deneme fırsatı verilmiş ve süreç boyunca yeni durumlarla karşılaştıkça birikimi, dağarcığı, tecrübesi genişlemiş. Yeni ve farklı müşteri taleplerinin üstesinden gelmiş; bunları başka bir kişiye havale etme ihtiyacı duymamış ve ekibin işine yarayacak yeni fikirlerle çıkagelmiş.



4. **Şoförlüğü sindirip araç kullanmayı doğal, kendiliğinden işleyen bir faaliyete dönüştürenler**: Sürüş sınavıyla işiniz bittiğinde arabayla da işiniz biter; doğal olarak kenara çeker ve çıkarsınız. Aracı sürerken de, frene basarken de içgüdülerinizle hareket ediyorsunuzdur; hâkimiyet sizdedir. Yani artık şoförlük üstüne aşırı kafa yormadan yolculuk edebiliyorsunuzdur.
   - Yetkilendirilmiş kişi, kendi inisiyatifiyle düşünür, karar alır ve davranır.

KURUM İÇİNDE YETKİLENDİRMENİN UYGULANIŞI

TANIM



Uygulamak ile kastettiğimiz, yetkilendirme kültürünün sürdürülebilmesi ve kalıcı olması için gerekenlerin yapılmasıdır.

Bu kültür özellikle güven ve saygı aşılanmasına, bir açık iletişim ortamı sağlanmasına ihtiyaç duyar.

KURUM İÇİNDE YETKİLENDİRMENİN UYGULANIŞI

YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ



1. Mevcut durumu belirleyin ve olduğu gibi kabul edin.
2. Yetkilendirmenin kurumunuzu nasıl geliştirebileceğini gösterin.
3. Yetkilendirme vizyonunu kurum içinde uygulanabileceği haliyle tanımlayın.
4. Bu vizyonu paylaşmak için atölyeler düzenleyin.
5. Yanıtları dinleyin ve bunlara göre hareket edin!
6. Mentorlar bulun ve yöneticileri ekiplerine zaman tanımaları için cesaretlendirin.
7. Gereken becerileri sağlayın.
8. Kurumun, organizasyonel yapıların ve bireylerin ölçülebilir başarılara odaklanabilmeleri için değerlendirme sistemini gözden geçirin.
9. Yetkilendirmeyi diri tutmak için davranışları ve süreç sonuçlarını gözden geçirin.

Bu aşamaların her biri sonraki sayfalarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ



1. Mevcut durumu belirleyin ve olduğu gibi kabul edin.

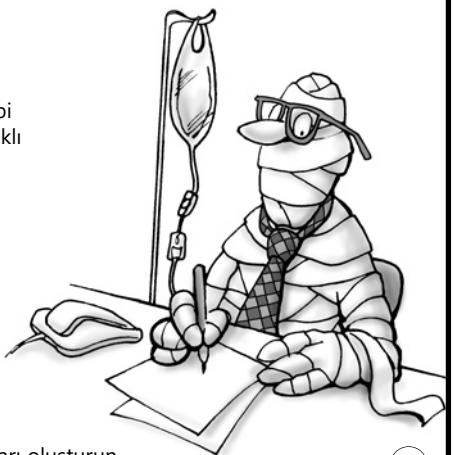
- Bu değişikliğe sebep olan şeyi tanımlayın.
- Kurumun bu konu bağlamında ne noktada olduğunu analiz edin.
- Gelecekte ne noktada olunacağına dair hedef/amaç/vizyonu saptayın.
- Aşağıdaki soruları sorarak değişikliği planlayın:
  - Değişimi ne yönlendirecek?
  - Yetkilendirme vizyonunun kurum kültürünün bir parçası olmasını temin edecek sorumlu kişi kim olacak?
  - Yetkilendirme yapıldığını ifade eden bildirimler ve bunların iletişimi nasıl olacak?
  - Bu uygulama ne gibi kişisel ve kurumsal değişimleri gerektiriyor?
  - Yetkilendirmenin esas amacı, nihai hedefi nedir?

YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ



2. Yetkilendirmenin kurumunuzu nasıl geliştirebileceğini gösterin.

- Satışların, üretkenliğin ve kârlılığın artması gibi getirilerin önünü açacak, yetkilendirme kaynaklı avantajları masaya yatırın:
  - Çalışanların adanmışlığındaki yükseliş
  - Daha fazla yaratıcılık ve yenilik
  - Daha az hastalık ve devamsızlık
  - Daha fazla öz motivasyon
  - Daha iyi müşteri ilişkileri
- Gerekli değişiklikleri belirlemek için, kurumunuz çalışanlarının ve müşterilerin memnuniyetini ölçecek anketler uygulayın.
- Başka kurumlara ziyaretler yaparak ve onlarla bilgi alışverişinde bulunarak kıyaslama noktaları oluşturun.





YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETLERİ

Çalışan memnuniyeti anketleri, kurumun o an nasıl hissettiğine ilişkin bir 'fotoğraf karesi' gibi görülmelidir. Algı önemlidir. Çünkü algı, yetkilendirilen birey için gerçekliktir. Anket soruları şunları içermelidir:

- Ekip yöneticiniz sizinle ne kadar iyi iletişim kuruyor?
- Ayda bir kez ekipçe bilgilendirme sunumları yapıyor musunuz?
- En son ne zaman çıkardığınız işe dair bir değerlendirme aldınız?
- Bu değerlendirme ne kadar sürdü?
- Son gelişim/teknik eğitim programına katılımınızın öncesinde ve sonrasında öğrenme hedefleriniz tartışıldı mı?
- Kurumda çalıştığınız bölümünün baş sorumlusu kimdir?
- Kurumunuzun faaliyetlere, hedeflere, yaklaşım ve yöntemlere ilişkin misyon beyanını nasıl yorumluyorsunuz?
- İşyerinde düzenli olarak başarı elde etme fırsatı bulunduğunu düşünüyor musunuz?

Anketler her altı ayda bir tekrarlanmalıdır.

YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ



3. Yetkilendirme vizyonunu kurum içinde uygulanabileceği haliyle tanımlayın.

Yetkilendirmenin ifadesi şunlardır:

- Kapsamı ve koşulları seçici ve bireysel olarak daha geniş şekilde tanımlama maksadıyla, ekiple birlikte çalışmak
- İnsanlara doğrudan veya dolaylı olarak yetki vermek
- Bu yetkinin yeniden müzakere edilebilmesi; duruma göre genişletilebilir veya uzatılabilir olması
- Ekip hakkındaki varsayımlarınızı sorgulamak
- Tüm çalışanların, diğerlerinin neyle uğraştığını bilmesi ve buna dair bir iletişimin kurulmuş olması (Bu sayede kimse kimsenin yoluna çıkmaz!)

Bu nedenle, doğru yetkiyi doğru kişiye verin ki büyüyüp gelişebilsinler!

YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ



4. Bu vizyonu paylaşmak için atölyeler düzenleyin.

- Katılımcılar yetkilendirmeyi tanımlasın.
- Beşinci sayfadaki tanımı ortaya getirin. Yetkiyi ve kişinin onay alıp etkinleşmesini sağlayacak diğer ilkeleri katılanların bilgisine sunun.
- Katılımcılara ne kadar yetkilendirilmiş hissettiklerini sorun: Soru sorma, ilerlemeyi izleme, başkalarını dinleme, yönetimden talimat almadan harekete geçme veya pratik çözümler arama yetkisine sahipler mi?
- Ne söyleyeceklerini ve ne soracaklarını planlamalarına yardımcı olacak yönergeler kullanarak berrak bir iletişimi teşvik edin.
- Gerekli tutum ve davranışların ne olduğunu tanımlayın ve bu doğrultuda, geride kalan süreçleri ekipçe gözden geçirin. Ama yalnızca görülen, işitilen ve hissedilen şeyleri ele alın, kişisel görüşleri değil!
- Belirlediğimiz hedefleri netleştirin – SMART (sayfa 85).
- Yetkilendirme ve eylem planlarının kurumsal tanımını özetleyin.
- Bu buluşmalara tüm şirketin, özellikle de bu yeni kültürün içinde uygulayıcı roller alacak olanların katıldığından emin olun.

YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

5. Yanıtları dinleyin ve bunlara göre hareket edin!

- İnsanlarla ne yapacaklarını ve ne yapmayacaklarını istişare edin. Sizden ne yapmanızı talep ettiklerini sorun.
- Belirli bir döneme dair eylem planlarını takip edin.
- Yeri geldiğinde insanlara haklarını teslim edin. Yenilik getireni ya da inisiyatif alıp eyleme geçeni atlamayın. Değerlendirmelerde, ekip toplantılarında ve günlük konuşmalarda bunlara değinin.



YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ



6. Mentorlar bulun ve yöneticileri ekiplerine zaman tanımaları için cesaretlendirin.

- 46. sayfadaki mentor tanımına bakın; mentorlarınızı belirleyin ve onları hazırlıklı kılın.
- Mentor ile mentorluktan yararlanan arasındaki her ilişki için kriterleri belirleyin.
- Her iki taraf da bu ilişkiden kazanım elde etmelidir. ("Bundan ben ne kazanacağım?")
- Sadece bu iki kişi arasında kalacak bir anlaşma yaptırın.
- Koçluk ve danışmanlık eğitimleri düzenleyin.

YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

MENTORLAR NASIL BELİRLENİR?

Aşağıdaki gibi, belli özelliklere sahip çalışanları bulmaya bakın:

- Aktif dinleme becerisi gösterenler
- Kariyerinde durgunluk yaşayan ama kendi alanlarında ilerlemek isteyenler
- İş dışında da karşı tarafı dinleme becerisine sahip olanlar (sayfa 47)
- İster mesleki veya teknik gelişime dönük olsun, isterse de kişisel gelişime yönelik olsun, eğitim almaktan hoşlananlar
- Yönetim konusunda potansiyeli olanlar
- İyi soru sorabilenler





YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

MENTORLAR NASIL YETİŞTİRİLİR?

Kişi tercihi

Öncelikle; mentoru, mentorluk alacak olan seçmelidir ve bu tercihi doğrudan üstü olan birinden yana yapması şart değildir. İyi geçindiği, iyi bir dinleyici olarak bilinen ve saygı duyduğu biri olmalıdır!

Beceri geliştirme atölyesi

Mentorları, aşağıdaki konuları ele alan bir program dahilinde etkinleştirin:

- Mentorluğa duyulan ihtiyaç ve bu işin gerektirecekleri
- Mentorluk yapmanın ne sebeple, ne gibi kazanımları olacağı (örneğin daha fazla maddi kazanç, beceri geliştirme vb.)
- Hangi sorunlarla karşılaşılacağı (örneğin ne zaman, ne sıklıkta mentorun yardımına ihtiyaç duyulacağı)
- Soru sorma ve dinleme becerileri (danışmanlık, koçluk yapma ve nesnel geribildirimde bulunma)
- Sistemin nasıl işleyeceği ve sistemin başında kimin duracağı; yanı sıra mentor ile muhatabı arasındaki ilk toplantının yapısı, düzenli geriye dönük incelemeler, mentorluk sürecinin sorumlusu olan İK bölümünün konuya dair kuracağı destek mekanizması

YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

MENTORLARIN KAZANIMLARI

Mentorlar;

- Meydan okur, yetkilendirmeyi teşvik eder;
- İş odaklı gerçek gelişim fırsatlarını belirler;
- Bir rol modeli olarak, yan çözümler bulmaktan çok, kurum politikasının içinde hareket eder.

Mentorluk, kişiye hizmetleri karşılığında sunulan bir ödül ya da kariyerinde vardığı çok prestijli bir nokta olarak görülmelidir.



YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ



7. Gereken becerileri sağlayın.

- Çalışanların, mesleklerinde gelişme göstermeleri için geribildirim, koçluk, soru sorma, dinleme, problem çözme ve teknik meseleler gibi konularda beceriler kazanmasını sağlayın.
- Tüm ekibi, bol bol soru sormaları konusunda yetkilendirin. Siz de, onlar da bu soruları gösterilen ilgiye dair işaret olarak ele almalı.
- İletişimin kurumunuzu, ekibinizi sıkıca sarması için, çalışanları sevecen ayı **SAR**'a sarılmaya teşvik edin!

  Söyle bana; neden buna ihtiyacın olduğunu anlat, ifade et.

  Aydınlat beni; işle ilgili süreçleri ve bunların nasıl iyileştirilebileceğini açıkla, izah et.

  Resmet bana; müşterilerini tanımla, tarif et.

İletişim her şeyin anahtarıdır; bu nedenle, iletişimde olmaları için çalışanlara yardım edin.



YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ



8. Kurumun, organizasyonel yapıların ve bireylerin ölçülebilir başarılara odaklanabilmeleri için değerlendirme sistemini gözden geçirin.

Değerlendirme sisteminde şunlar bulunmalıdır:

- Değerlendirilen kişinin birlikte iş süreçlerini sonlandırdığı tüm ekip üyelerinin bu değerlendirmeye katkı koyma imkânı
- Müzakere zemini yaratması amacıyla, değerlendirilen kişinin kendisine dair değerlendirmesi
- Kişiden umulan performansın göstergesi olmasında uzlaşılmış argümanlar ile gelinen durumun karşılaştırması
- Değerlendirmeye dair şu iki başlıkla sınırlandırılmış derecelendirme:
  - İstenilen performansın ne derecede elde edildiği
  - İstenilen performansın ne derecede elde edilmediği
- Başarısızlığın nedenleri ve bunların nasıl giderileceği
- Bir sonraki sürecin değerlendirmesinde baz alınacak sonuçların, üstünde anlaşmaya varılmış tanımları ve bir kişisel gelişim planı



YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

EKİPÇE YAPILAN GÖZDEN GEÇİRMELER

Değerlendirmelerin işe yaraması deyince, performansın yükselmesi için hangi meselelere eğilmek gerektiğini görmek amacıyla, ekiplerce düzenli olarak süreç incelemesi yapılması da akla gelmelidir. Bu tip buluşmalarda şöyle sorular ekip içinde ortaya atılabilir:

- Halihazırda yaptığımız ama daha iyi seviyeye çekebileceğimiz ne var?
- Son zamanlarda müşterilerden ne gibi geribildirimler aldık?
- Son yaptığımız değişiklikler durumu ne bağlamda iyileştirdi/kötüleştirdi? (Cevaben ortaya atılan ifadelerin desteklenmesi için örnekler/veriler kullanın.)
- Müşterilerle aramıza giren unsurlar neler?
- Mevcut durumu nasıl başkalaştırabiliriz?
- Değişiklikler ne zaman hayata geçer?
- ... hakkındaki bilgimi geliştirmemde bana kim yardımcı olabilir?

YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ



9. Yetkilendirmeyi diri tutmak için davranışları ve süreç sonuçlarını gözden geçirin.

- Yetkilendirme meşalesinin sürekli yanar halde kalmasının kurum içindeki herkesin sorumluluğu olduğunu tüm çalışanlara açıklayın.
  Tıpkı Kuzey Amerika yerlilerinin ateş sönmesin diye başında birini bırakması gibi, yetkilendirmede de "közler soğumaya başlayınca" haber edecek kişilere ihtiyaç vardır. Daha fazlasına ihtiyaç duyulan alanları belirleyecek, en iyi uygulamalara dikkat çekecek sorumlu gözcülerin bulunması gerekir.

- Başarılı yetkilendirme hikâyelerini duyurun, bunların bilinmesini sağlayın. Böylece çalışanlar bunun nasıl bir uygulama olduğunu unutmaz ve işe yaradığını hatırlar.



YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

YETKİLENDİRME NÖBETİNDEKİ BEKÇİLERİ DESTEKLEME

Araştırmalar bize, bir ekipteki her bireyin birbirinden farklı olduğunu ve bu nedenle yetkilendirme uygulamasının sönümlenmemesi için seçtiğimiz bekçilerin birbirlerinden farklı biçimlerde davranabileceğini söylüyor. Bu bekçilerin üslup farklarını daha iyi anlayabilmek için Belbin Takım Rolleri Teorisi'ndeki tanımlardan faydalanacağız:

Koordinatör: Hedefleri netleştirir ve karar almayı teşvik eder ancak işlerin yapılmasını başkasından bekleyebilir.

Şekillendirici: Çok iddialıdır, değişime yön verir ama herkesten davranışlarını hemen değiştirmesini bekler.

Uygulayıcı: Fikirleri somut eylemlere dönüştürür fakat başkalarının yetkilendirme vesilesiyle kendi sonuçlarına varmaları konusunda esnek olmayabilir.

Fikir Üretici: Yaratıcı ve alışılmışın dışında bir yaklaşım sergiler ama temel vizyonun etkili ifadesi için gereken iletişimi göz ardı edebilir.

Kaynak Dedektifi: Diğer kurumların nasıl uygulamalar yaptığını ortaya çıkarır ancak konuya başta gösterilen ilgi azaldıkça şevkini yitirme eğiliminde olabilir.



YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

YETKİLENDİRME NÖBETİNDEKİ BEKÇİLERİ DESTEKLEME (Önceki sayfanın devamı)

Takım oyuncusu: Yetkilendirmeyi diplomatik, resmi bir yaklaşımla ortaya getirir fakat kültür değişimi konusunu gözden kaçırabilir.

Gözlemci-Değerlendirici: Tüm seçenekleri görüp en uygun tercihi yapar ama başkalarına telkinde bulunmada eksik kalabilir.

Tamamlayıcı-Bitirici: Kültür değişiminin gecikmeden ortaya çıkmasını arzular ancak bunu tek başına gerçekleştirmeye çalışır ve sonuçlar konusunda lüzumsuz endişelere kapılabilir.

Belbin'e göre, bir yapılanmanın stratejik ayağında en çok **şekillendiriciler** ile **koordinatörler**in takım yönetim tarzının yer ettiğini görürsünüz. Sonraki iki sayfada bu iki tarzın mukayesesi yapılacaktır.

(Kaynak: "Management Teams - Why they succeed or fail", Prof. M. Belbin, Heinemann)



YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

YETKİLENDİRMENİN BEKÇİLERİ İŞ BAŞINDA

Belbin'in takım rolleri teorisine göre yöneticilerin çoğu ya **şekillendirici** ya da **koordinatör** sınıfına girer. Belki de bunun nedeni, "görev odaklılık" ile "insan odaklılık" arasında seçimi temsil etmeleridir. Pekii bu ikisinden hangisi yetkilendirmeye daha elverişlidir?

1. **Yetkisizleştiren Şekillendirici**:

- Başkalarının davranışlarında derhal bir değişim olmasını bekler.
- Yerleşik düzene meydan okur.
- Yeni kültürü dayatmak ister.
- Kurum genelinde kültür değişiminin yönlendiricisi olur, ancak kendi yetkilendirme vizyonunun hâkim olmasını isteyebilir.
- Kurum genelindeki çalışanları düşünmeye mesai harcamaları için kışkırtır, ancak bırakın tüm fikirleri dikkate almayı, insanları hiç dinlememesi bile olasıdır.



YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

YETKİLENDİRMENİN BEKÇİLERİ İŞ BAŞINDA
(Önceki sayfanın devamı)

2. Yetkilendiren Koordinatör:

- Kendi tercihlerinin belirleyici olmasına her şeyden çok önem verebilir ama kurumsal kültürün, her seviyeden kilit çalışanlarca nasıl yaşatıldığının farkına varır.
- Başkalarının katkısıyla çalışmaya (ve böylece yetkilendirme yapmaya) yönlenir.
- Vizyonun açıklanması işini başkalarına bırakmak ister.
- Yetkilendirmenin uygulanışına dair farklı yorum ve yaklaşımlara izin verir.

Not: Yönetici, yetkilendirme yapmış olsa bile, başkalarının alamayacağı stratejik kararlara imza atmak zorunda kalır.



YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

YETKİLENDİRMENİN BEKÇİLERİ İŞ BAŞINDA
(Önceki sayfanın devamı)

Tercih, **koordinatör**den yana yapılmalıdır.

Peki, vizyonun koordinatörü olan yöneticinin rolü nedir?

- Kurumsal performansı değerlendirir.
- Ekibin çalışacağı çerçeveyi belirler.
- Neler yapıldığından haberi olur.
- Ekibin alamayacağı kararların alınmasından sorumludur.
- Kılavuzluk yaparak, yönlendirerek ve kişileri etkinleştirerek ekibe kapılar, yollar açar.



YETKİLENDİRMENİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

NASIL YETKİLENDİRME YAPARIM?

Yetkilendirmenin kalıcı bir kaynak haline gelmesi, şu unsurların ihtiva edilmesiyle mümkündür:

Katılımcılık (Herkesin dahil edilmesi)

Açıklık (Fikirlere ve sorulara engel koymamak)

Müdahaleden kaçınma (Çalışanların hatalardan ders çıkarmasına fırsat vermek)

Etkinleştirme (Kapalı kapıları açmak, engellerin kalkmasına yardımcı olmak)

Sonuç odaklılık (Hedeflerin tanımlayıcı niteliklerine yoğunlaşmak [sayfa 85])

(Melrose'un "The Empowering Manager" [1995] başlıklı videosunu izleyebilirsiniz.)

YETKİLENDİRMENİN KAZANDIRDIĞI YETKİ



Her aşamada sorulması gereken sorular:

Her **Strateji**de bulunması gereken	**Vizyon**	**Neden**	diye sormayı temel alır.
Her **Taktik**sel kararın temelinde olması gereken	**Plan**,	**Nasıl**	sorusuna yanıt vermeye çalışmaktır.
Faaliyet/**Operasyon** aşamasında **Ne**yin veya **Hangi**	**İş**/**Eylem**'in	**Nerede** **Kim tarafından** **Ne zaman**	yapılacağı cevaplanmalıdır.

Unutmayın; bir soru sorduğunuzda fikirlerinizi karşı tarafa geçirmeye başlarsınız. Çünkü sorulan soru gitmek istenen yönü de belirler.
Anlatmakla sınırlı kalındığında, söz konusu olan sadece yöneticinin kendi gündemidir. Ama fikir paylaşımı, bunu ekibin gündemi haline getirir. Yani fikirlerinizin geçmesi için; soru sormanız, dinlemeniz ve cevaplamanız gerekir.

KURUM İÇİNDE YETKİLENDİRMENİN UYGULANIŞI

ÖRGÜTSEL AŞAMALAR



Yetkilendirme; **STRATEJİK**, **TAKTİKSEL** ve **OPERASYONEL** diye tanımlanan süreçlerin her birinde uygulanmalıdır.

STRATEJİK AŞAMA

- Sormaktan vazgeçmemek gereken soru: "Bu işi neden yapıyoruz?"
- Herkesin vizyonu net anladığından emin olun. Bu sayede çalışanlar, bir organizasyonel yapının hedeflere ulaşmasında yetkilendirme uygulamasından destek alınmasının ne anlama geldiğini görsün.
- Belbin'in takım rolleri teorisindeki **Şekillendirici** tipine uyan tavra sahip yöneticilere dikkat edin; mantıksız şekilde, yetkilendirmenin çalışanlarca bir gecede yalanıp yutulmasını beklerler.
- Süreç boyunca yavaş ve dikkatli ilerlendiğinden emin olun. Gelip geçici bir heves değil, iş dünyasının talepleriyle ve getirdiği stresle başa çıkabilmeyi sağlayan bir kültür değişimi yaşanmalıdır (örneğin, suçlu aranan ama bulunamayan bir kurum kültürü).

BAŞLAT

ÖRGÜTSEL AŞAMALAR

STRATEJİYİ KORUMAK

Bir otobüs şirketini ele alalım. Bu şirketin asıl işi, ihtiyacı karşılayacak sayıda sefer düzenlemektir. Ama maliyetleri düşürme kararı alınır ve pek çok şoför işten çıkarılır. Bu da bir sürü seferin iptal edilmesi ve ulaşımda büyük aksaklıklar yaşanması anlamına gelir. Yolcuların bu durumdan memnun kaldıkları da söylenemez.

Tüm odağını maliyet düşürmeye veren şirket, asıl işini unutmuştur. Hedefe ulaşmak için kullandığınız araçların amaca dönüşmesine asla müsaade etmeyin!



ÖRGÜTSEL AŞAMALAR



TAKTİKSEL AŞAMA

Şu sorular her zaman sorulmalıdır:

- Bu işi nasıl yapacağız?
- Yetkilendirme yaptığımızda ve kendimiz yetkilendirildiğimizde nasıl bir manzara ortaya çıkacak?

  Bu soruyu daha açık biçimde sormak gerekir: Bu uygulamanın dahil olmasıyla, planlarımı gerçekleştirirken ne gibi dönüm noktalarıyla karşılaşacağım?

Orta düzeydeki yöneticilerin çalışanlara sorumluluk kazandırma çabaları övgü almalıdır. Bu yöneticiler karar alma süreçlerine ekiplerini dahil etmelidir.



ÖRGÜTSEL AŞAMALAR

OPERASYONEL AŞAMA

"Kim?", "Ne/Hangisi?", "Nerede?" ve "Ne zaman?" soruları sorulmalıdır:

- Kimden destek alırım?
- Yardım ve tavsiye için nereye başvurabilirim (ekip üyeleri, diğer departmanlar vb.)?
- İşler plana uygun ilerlemezse bana hangi yardımlar, ne gibi destekler sağlanacak?
- Kim, nasıl yetkilendirilecek?
- Yetkilendirmeye geçiş diye tanımlanan bu değişim ne zaman gerçekleşecek?
- Değişimin kendimdeki, ekip arkadaşlarımdaki ve yöneticimdeki yansımasını ne zaman fark etmeliyim?

ÖRGÜTSEL AŞAMALAR



Önceki sayfalarda yer alan tüm soruların öncelikli olarak yanıtlanması gerekir. Bu sayede bilgilendirme ve değerlendirme toplantılarında sunulan ya da yöneticinin kastettiği stratejik yönelim açıkça anlaşılır olur!

Yöneticide gözlenebilecek nitelikler sonraki sayfada listelenmiştir. Bunlar, kurumunuz ve ekibiniz bünyesindeki yetkilendirme uygulamasını teftiş etmenize yarayacak bir çalışmaya dönüşebilir.



YETKİLENDİRİLMİŞ YÖNETİCİNİN VASIFLARI

ÇALIŞMA

Aşağıdaki kısa çalışma, hem yöneticiler arasında hem de çalışanlarla birlikte gerçekleşecek fikir yürütmelerde yol gösterici olabilir:

1. Aşağıdaki niteliklerden hangileri yetkilendirilmiş lideri en iyi şekilde tanımlar?
2. Bir sonraki sayfada bu nitelikleri önem sırasına göre yazın.
3. Daha sonra, yaptığınız sıralamayı ekip arkadaşlarınızınkiyle karşılaştırın ve tüm ekip adına bir sıralamada uzlaşın.

Liderlik vasıfları:

- Vizyon oluşturur
- Motive eder
- Çalışanlara saygı gösterir ve güvenir
- İyi iş ilişkileri kurar
- İnsanlarla ilişki ve iletişim kurma kabiliyetleri güçlüdür
- Bir koç ve mentor gibi davranır
- Hedefleri netleştirir
- En büyük önemi müşteriye atfeder
- Çalışanın tutum ve davranışlarına dair olumlu ya da olumsuz her türlü geribildirimi, kişinin gelişimine katkı yapma maksadıyla, açıklayıcı bir dille iletir
- Çalışanlara sorumluluk kazandırır
- Mentor olarak çalışanlara geliştirici uyarılarda bulunur



YETKİLENDİRİLMİŞ YÖNETİCİNİN VASIFLARI

ÇALIŞMA

	Kendi Sıralamanız	Ekibin Sıralaması
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		

4 Üstleri tarafından yetkilendirilmiş bir çalışan değil de yetkilendirme yapan bir yönetici olsaydınız, sıralamanız bundan nasıl etkilenirdi?



YETKİLENDİRİLMİŞ YÖNETİCİNİN VASIFLARI

Bu kitapçığın yazarları, önceki sayfalarda tarif edilen çalışmayı 100 ekip yöneticisine yaptırdığında, yetkilendirilmiş yöneticinin vasfı olarak ilk iki sıraya konulan nitelikler hep şunlar oldu:

1. Hedefleri netleştirir.
Çalışanlar, paydaşlar ve müşteriler açısından neyin, ne zaman gerçekleşeceği konusunda belirsizliğe mahal vermemek için SMART hedeflere ihtiyaç vardır.

2. Çalışanlara saygılı davranır.
Yönetici, kararları ve uygulamaları çalışanın inisiyatifine bırakmışsa, onun işine karışmaz!

Vizyon oluşturma ve **müşteriye öncelik verme** gibi niteliklerin en üst sıralara konacağını düşünmüş olabilirsiniz; ama görüştüğümüz ekip yöneticileri bu fikirde değildi. Zira çeperin dışındaki odakların üstünde ziyadesiyle durulduğu, ama içeriye yeterince ilgi gösterilmediği hissiyatındaydılar.



YETKİLENDİRİLMİŞ YÖNETİCİNİN VASIFLARI

1. HEDEFLERİ AÇIKLIĞA KAVUŞTURMAK

Hedefleri şu özellikleri karşılayacakları biçimde ortaya koyun.

Specific - **Belirgin**	Hedefe yönelik faaliyetler açıkça tanımlanmalıdır
Measurable – **Ölçülebilir**	Umulan sonuçlar iş tamamlandıktan sonra gözle görülür olmalıdır
Achievable – **Ulaşılabilir**	İş, yerine getirmesi çok zor olabilir ama yapılamaz olmamalıdır
Rewarding – **Faydalı**	Hedef gerçekleştirildiğinde, bunun kuruma, ekibe ya da çalışana getirisi olmalıdır
Timebound – **Zamana bağlı**	İşin teslim tarihi belirlenmiş olmalıdır

Unutmayın, iş bittiğinde elde edilmesi gerekenleri, sağlaması yapılabilir şekilde en başta ortaya koymadıysanız, işinizi doğru yapmamışsınız demektir.

KURUM İÇİNDE YETKİLENDİRMENİN UYGULANIŞI



YETKİLENDİRİLMİŞ YÖNETİCİNİN VASIFLARI

2. ÇALIŞANLARA SAYGIYLA YAKLAŞMAK

Yetkilendirilmiş kişiye saygı gösterin!

- **Saygı:** Kişinin, hedeflenen işin ortaya konması için yaptıkları, gösterdiği itina ve işe dair bilgisi muhataplarında saygı uyandırır
- **Eşitlik:** Yetkilendiren ile yetkilendirilen arasında eşitlik olması, örneğin birbirlerinin önündeki kapalı kapıları açabilmelerini sağlar
- **Güvence:** Yetkilendiren kişi, büyük engelleri ortadan kaldırmak için oradadır
- **Parametreler:** Verilen işin talep ettiği faliyetin ölçüleri, net olarak çalışanın kabiliyetlerine göre belirlenir
- **Empati:** Duygudaşlık kurmak; kendini diğerinin yerine koyabilmek demektir
- **Nezaket:** Soru sorarken de, dinlerken de nazik olunmalı, insanlara layık oldukları şekilde zaman ayırılmalıdır
- **Güvenmek:** Güven duymanın tek yolunun GÜVENMEK olduğu bilinmelidir; mahiyeti üstünde çalışanla net olarak fikir birliğine varılmış sonuçlara ulaşmaya yönelik vaatler, yapılan icraatlar ve gözlemler, güven duymaya dair ihtiyaç duyulan kanıtları sağlayacaktır

HAREKETE GEÇMEK

Az laf, çok iş!

- Mali ve somut kaynaklarınız konusunda acımasız olun.
- Tüm ekip her bir çalışanın, yetkinliği oranında ve istediği kadarıyla yetkilendirileceğini bilsin.
- Ne olursa olsun, yine de fedakârlıktan şaşmayın. Yetkilendirme yaparken samimi ve dürüst olun ki, ekip üyeleri (tereddüt içinde olsalar bile) birbirlerine destek olmaları gerektiğini bilsin!





HAREKETE GEÇMEK

KURUMUN PAYINA DÜŞENLER

- Toplantı konularının olumlu bir yaklaşımla tanımlandığından emin olun. Bu toplantılarda "başarısızlığın nedenleri" veya "kusurların incelenmesi" türünden başlıkları yasak edin, lügatinizden atın! Yönetim bu tip olumsuz tanımlamalara karşı herkesin göreceği şekilde eleştirel bir tavır takınırsa, yetkilendirme uygulaması büyüyüp serpilebilir. Yetkilendirilmiş çalışana deneyimlerinden ders çıkarma fırsatı verilirse, bu açıklık hali kurumda yukarıdan aşağıya doğru yayılacaktır.
- Toplantılarda, hedeflerden şaşılan durumlardaki ve kilit noktalardaki somut faaliyetlere dair raporları sadece fikir yürütmenin, deneyim paylaşımının ve doğru eylemin teşviki amacıyla kullanın. Bu, suçlama ve cezalandırma gibi tutumların önüne geçecektir!
- Kurumun tüm çalışanlarına, ağın ana bilgisayarına, hatta ağa bağlı tüm sistemlere erişim izni verin; yalnızca gizli personel bilgileri ve ticari sır içeren dosyalar istisna olmalıdır.
- Şeffaf biçimde münazara etmeyi teşvik eden çalışan gelişimi programlarını uygulayın ve geniş sorumluluk alanları olan yöneticilerin hem programlar sırasında hem de sonrasında destek vermesini sağlayın.

HAREKETE GEÇMEK

KURUMUN PAYINA DÜŞENLER
(Önceki sayfanın devamı)

TOPLANTI TUTANAĞI

TOPLANTI TARİHİ:	TOPLANTI KONUSU:	
No.	YERİNE GETİRİLECEK İŞLER	YÜKÜMLÜLÜKLER	TESLİM TARİHİ

GELECEK TOPLANTININ TARİHİ: YER:



HAREKETE GEÇMEK

KURUMUN PAYINA DÜŞENLER
(Önceki sayfanın devamı)

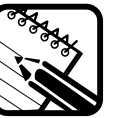
- Herkesin yeni fikirleri denemesini teşvik etmek için çalışan geliştirme programlarında projeler belirleyin. Bu çalışmalar, ortaya konan fikirleri savunan ve bunların peşinden gitme cesareti aşılayan bir mentorun sorumluluğunda yapılmalıdır.
- Şirket bültenleri, toplantılar ve bunlar gibi mecralarda, çalışanların ürettiği fikirleri ve bunların kuruma sağladığı faydaları paylaşın. Bu vesileyle kişileri, yetkilenmiş biçimde karar alma ve yenilik getirme gibi hususlarda yüreklendirin.
- Ekip aidiyeti yaratmak için, departman/ekip hedeflerinin başarıyla gerçekleştirilmesini (örneğin, belirli satış hedeflerine veya hizmet seviyelerine ulaşma) baz alarak, maaş-prim/ikramiye bütçesinden ayrılacak bir payla ödüllendirin. Ancak, bu anlamda asıl ödülün yetkilendirilmiş olmakla elde edildiğini unutturmayın.



GÖZETİM VE GERİBİLDİRİM

GÖZETİM VE GERİBİLDİRİM

TANIMI



Gözetim, yetkilendirmenin işleyip işlemediğini görmek için nereye bakılacağını ve hangi işaretlerin aranacağını bilmektir.

Geribildirim, kurumun genelinde başarı ve gelişime dair ihtiyaçların doğru ifade edilmesi ve bunun sürdürülmesidir. "Geribildirim, düşünmenin gıdası ve eylemin uyaranıdır!" (Applegarth ve Posner)

Yetkilendirilen kişilerin **kamçılanmış**, yetkisizleştirilen veya hiç yetkilendirilmeyenlerin ise **kırbaçlanmış** hissettiğine dair kanıtlar bulmaya çalışmalıyız.

GÖZETİM VE GERİBİLDİRİM

KIRBAÇLAMAYIN, KAMÇILAYIN

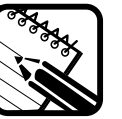


Çalışanlarınızı kamçılamanızı sağlayacak 10 yol:

1. Ekipten fikir ve katkı isteyin
2. Onlara karar alma yetkisi kazandırın; buna ufak adımlarla başlayıp, giderek ölçüyü artırın
3. Ekibi planlama aşamasına dahil edin
4. Onlara öğüt verin, yol gösterin ama emir vermeyin
5. Hem bireysel hem de ekipçe yapılan katkıların hakkını verin, övgüde bulunun
6. Sonuçlara erişmeye odaklanın ancak süreci göz ardı etmeyin
7. Gerekli konularda eğitimler düzenleyin, koçluk verdirin
8. Risk alınmasına müsaade edin ve insanların tecrübelerinden ders çıkarmasına yardımcı olun
9. Ekip üyelerini tanıyın; güçlü yönlerini ve hangi alanlarda gelişebileceklerini öğrenin
10. Ekibi etkileyecek türden bilgileri onlarla açıkça paylaşın

Çalışanlardan yukarıdakilerin gerçekleşmekte olduğuna dair kanıt toplayın; üretkenlikteki, çalışanın etkinliğinde ve moralindeki değişimi değerlendirmeye alın; elde ettiğiniz bilgileri kurum genelinde paylaşın ki herkes için kamçılayıcı olsun.

KIRBAÇLAMAYIN, KAMÇILAYIN



Çalışanları kırbaçlamak mı istiyorsunuz? İşte 10 tavsiye:

1. Çalışanları, siparişinizi çıkaran makineler gibi kullanın
2. Tüm kararları (en küçük olanları bile), onlar adına siz verin
3. Elde edilecek sonuçları değil, herkesin yapacağı görevi belirleyin
4. Bir işi yerine getirdiklerinde sakın ola onları övmeyin; zaten bunun için para alıyorlar
5. Bir işi bir türlü sizin bildiğiniz şekilde halledemedikleri gerçeğini, muhakkak gözlerine sokun
6. Çalışanlarla samimi bir ilişki kurmayın ki bundan istifade etmesinler
7. Ketum olun; iş süreçlerinde neler olup bittiğini anlamalarına aman izin vermeyin
8. Çalışanları eğitim, gelişim programlarına falan sokmayın; bir de bakmışsınız daha iyi bir iş bulmuşlar
9. Zaman/İş çizelgelerinde her bir dakikanın hesabının verildiğinden emin olun
10. Onlara "büyüğün" kim olduğunu gösterin!

Yukarıda tarif edilen durumların ortaya çıktığı yerleri belirleyin ve bu tip yöneticiler için bir destek eğitimi veya koçluk programı düzenleyin. Çalışanları kırbaçlamak yerine onları kamçılayıcı davranışlar nasıl sergilenir, birlikte keşfedin.

GÖZETİM VE GERİBİLDİRİM

GERİBİLDİRİME **AÇIK** OLUN



Açık fikirlilik:

- Toplantılarda yenilikçi fikirler sunmayı ve alışılmışın dışında düşünmeyi teşvik edin

Kişisel etki:

- Kanaatlerle değil, eylemlere odaklanarak davranın

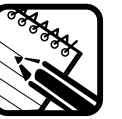
Yetkilendirme:

- Koçluk, mentorluk ve gelişim programları işe olumlu etkide bulunur

Ağ kurma:

- Esin kaynaklarını ve gayrı resmi bağları ekip içiyle sınırlamayın; tedarikçileri, müşterileri ve rakipleri de buna katın

İLETİŞİM



Yetkilendirmenin uygulandığı kurum, şu üç unsur sayesinde güçlü bir iletişim zinciri oluşturur:

Kesinlik	ilkesi, iletilen her türlü bilginin doğruluğunu sağlar
Az ve öz olma	ilkesi, aktarılacak bilginin olabildiğince kısa olmasını ve kurum vizyonunu ortaya koymasını sağlar
Berraklık	ilkesi, ekibin veya bir çalışanın oynamasını beklediğiniz rolün belirsizlik barındırmamasını ve kaynakların, yetkilendirmenin başarıyla uygulanmasına yönelik kullanılmasını sağlar

İLETİŞİM

Yetkilendirme uygulanan kurumlarda;

- **Gözler açık olur**; imkânlar gözden kaçırılmaz ve fotoğraf karesi netliğinde geribildirimler yapılması icap eder.
- **Kulaklar keskin olur**; çünkü konuşulanı, anlatılanı doğru aktarmak gerekir; bunun şartı da iyi duymak ve can kulağıyla dinlemektir.
- **Ağızlar kapalı beklenmez**; insanlar birbirlerini dinlemek için buluştuklarında (mesela bilgilendirme toplantılarında) gür bir sesle, etkili şekilde konuşulmalıdır.



Bir kök bitkinin büyümesi gibi, yeni aşamaya doğru gelişim gösteren bir kurum; çevikleşir, kuvvetlenir, daha büyük bir ağza ama ondan da büyük kulaklara sahip olur.

DÖRT TEMEL ÖLÇÜT



Kurumun başvurduğu dört temel kıstas vardır: **Zaman**, **Maliyet**, **Kalite ve Miktar**... Bunlardan yalnızca biri sonuçlara odaklanır ve yetkilendirmenin yapıcı şekilde gerçekleşmesine izin verir. Bunu açıklamak için, ürünlerini kargoyla müşteriye ileten bir firmayı örnek alalım:

Miktar; kargoya verilen ve teslimata giden parçaların sayısıyla ilgilenir ve yalnızca teslim edilenlerin sayısını kaydeder.

Zaman; kargonun hazırlanmasının ve adrese varmasının ne kadar sürdüğünü kaydeder.

Maliyet; ürünün kurum açısından ne kadar kazançlı olup olmadığını gösterir.

Kalite; müşterinin ürün ve hizmetten memnuniyet seviyesi, yeniden firmayla çalışmak isteyip istemeyeceği gibi bilgilerle, sonuca dair veri sunar. İşte bu bağlamda örneğin; müşteri, firmanın bir çalışanına siparişini hemen aynı gün teslim almak istediğini iletmiş ve çalışan da bu talebi karşılamak için prosedürde olmayan bir yol bulmayı başarmışsa, yetkilendirme işliyor demektir!

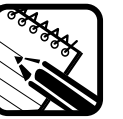
YETKİLENDİRMENİN ALTYAPISI

Yetkilendirme uygulanan bir kurum, tüm bileşenlerine yetkilendirmeye inanmaları için cesaret verir ve yetkilendirme için gerekli olan "altyapı"nın kurulu olup olmadığını denetler.

- İster kağıt işi olsun ister bilgisayar tabanlı, tüm faaliyetler müşteriye göre ayrılmalıdır; alan/konu ya da ürün/hizmet cinsine göre değil.
- Ofisler herkesin kullanımına açık birer kaynaktır; statü sembolü değildir. Toplantı düzenlenmediği durumlarda iletişime sahne olan, okuma ve yazma işi yapılan yerlerdir.
- Kaynaklar paylaşılmalıdır. Masa/çalışma alanı, dolap, çanta, bilgisayar vs. gibi kaynaklar kişiye özel kullanılmamalıdır (Kaynakların kullanımında bir rezervasyon sistemi benimseyin).



YETKİLENDİRMENİN ALTYAPISI



Yetkilendirme uygulayan kurum aşağıdaki hususları denetlemelidir:

- Karşılıklı konuşmalar koridorlarda ve diğer ortak kullanım alanlarında gerçekleşmelidir. Geniş katılımlı toplantılarda yapılması, zaman israfına ve tarafların fırsat elde edememesine sebep olur. Toplantılar fırsatların oluştuğu yerlerdir.
- Her büyük müşteriyle ilgili ayrı bir oda tahsis edilir ve ekipler bu odalarda sadece belli bir müşterinin işleriyle ilgilenir.
- Otopark düzeninde üst düzey yöneticiler ve kıdemli müdürler için ayırtılmış yerler olmaz. Boş bekletilen yerler sadece kurumu ziyaret eden müşteriler, tedarikçiler vb. içindir.
- Kamusal dış mekânlar (yürüyüş yolları; banklar, ağaçlar, çimler ve çiçeklerle) verimli sohbetler için uygun yerlerdir.

YETKİLENDİRMENİN ALTYAPISI



Yetkilendirme uygulayan kurum, mola sürelerinin ve restoran, kantin, kafe gibi dinlenme alanlarının yeterli düzeyde olduğundan emin olmalıdır. Günümüzün maliyet odaklı işletmeleri bu tür şeyleri israf olarak görmektedir.

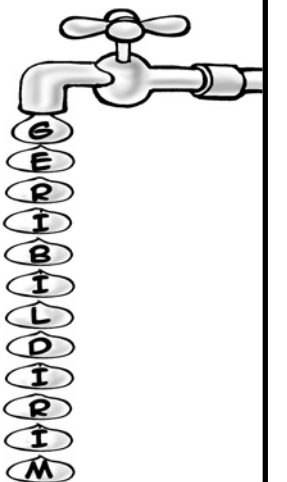
Çalışanlar mola verdiklerinde ne yaparlar?

- Zihinlerini tazeler ve böylece stres seviyelerini azaltırlar.
- Kendileri gibi ara vermiş olan diğer çalışanlarla zaman geçirmekten keyif alırlar.
- Ekiplerindeki diğer kişilerle, farklı departmanlardan çalışanlarla ve kurumun her seviyesinden şahıslarla muhatap olarak ağlarına katkı yaparlar. Birbirleriyle iletişim kurar ve geribildirim alırlar!
- Rahatlarlar ve yeni fikirlerle çıkagelmek için, çalıştıkları masadan uzakta vakit geçirmiş olurlar.

GÖZETİM VE GERİBİLDİRİM

DAMLAYAN MUSLUK





Geribildirim, damlayan bir musluk gibi olmalıdır. Değerlendirme toplantılarında ağzına kadar açık ya da sımsıkı kapalı bir musluk gibi olmak yerine geribildirimlerinizi ekip üyelerinize zamana yayarak, azar azar (damla damla) verin.

Değerlendirme ve bilgilendirme toplantılarında, zihinlerde net bir resim canlandıracak türde geribildirimler vererek yetkilendirme uygulamasını sürdürün. Gördüklerinizi, duyduklarınızı, hissettiklerinizi ifade edin. Bu, kişiselleştirmeyi ortadan kaldırır ve her türlü gerilimi azaltır. Geribildirimlerinizi biriktirmeyin, bunları değerlendirme toplantılarına saklamayın.

Bu sayede (tatsız) sürprizlerle karşılaşılmaz; yetkilendirilmiş kişi, harekete geçecek özgüvene sahip olmaya devam eder ve işinde gelişir.

GÖZETİM VE GERİBİLDİRİM

TAHLİL



Kurumunuzdaki herhangi bir çalışandan yetkilendirmeyi tanımlamasını isteyin. Sonra aynı kişiye yetki devrinin tanımını sorun ve bu ikisinin farkını belirtmesini isteyin.

Bugüne kadarki tecrübemiz, kurumlarda genellikle yetkilendirmenin, yetki devriyle aynı şey sanıldığını gösteriyor. Eğer siz de kurumunuzda böyle bir durumla karşılaşırsanız, süreci en başından tekrarlamanız gerekir!

Şayet kurum çalışanları arasında yetkilendirme hâlâ bir konu başlığı haline geliyorsa, henüz tam anlamıyla yetkilendirmeyi sindirmiş bir çalışan grubu oluşmamış demektir! Zira gerçekleşen icraatlar süresince yetkilendirme terimi anılmaz olursa bu, yetkilendirmenin rutin olarak işlemekte olduğunu gösterir; demek ki artık bir norm haline gelmiştir.

Eğer çalışanlar geribildirimde bulunuyorsa bu; kamçılanmış, coşkulu bir ekibe işaret eder; kırbaçlanan kişilere değil!

SONUÇ

Açıkçası, ekibinizdeki her üye şunlara sahipse yetkilendirme yapmışsınız demektir:

- Düşünme ehliyeti!
- Planlama ehliyeti!
- Harekete geçme ehliyeti!



KAYNAKÇA



"Management Teams: Why They Succeed or Fail", Meredith Belbin, Heinemann

"Zapp: The Lightning of Empowerment", William J. Bayham, Century Business

"Empowerment: Building A Committed Workforce", Cynthia D. Scott ve Dennis T. Jaffe, Kogan Page

"Guide to Open Learning", British Institute of Management

"The Empowering Manager", Melrose Film Productions

Yazarlar Hakkında



Çeyrek asırdan fazladır eğitim uzmanı olarak çalışan **Mike Applegarth**, bu sürenin 20 yılını danışman olarak geçirdi. Sigortadan petrokimyaya farklı sektörlerde çeşitli görevler üstlendi ve özel şirketler, kamu kurumları ve hayır kurumlarıyla çalıştı.

Liderlere, yöneticilere, satışçılara veya ofis çalışanlarına yönelik olarak iletişim ve ekip oluşturma konularında uzmandır. Kurumsal ihtiyaçlara göre biçimlendirilmiş yeterlilik temelli performans standartlarının geliştirilmesi ve uygulanmasında aktif olarak yer almaktadır.

Liderlik ve Yönetim Enstitüsünün (ILM) tasdikli eğitmeni olan Applegarth, ilk olarak Temmuz 1991'de Kogan Page Practical Trainer Series (Pratik Eğitmen Serisi) dahilinde basılan *How To Take A Training Audit* (Eğitim Denetimi Nasıl Alınır) eserinin yazarıdır. Keith Posner ile birlikte, son derece popüler olan *Project Management* (Proje Yönetimi) ve *Call Centre Customer Care* (Çağrı Merkezi Müşteri Hizmetleri) kitaplarına imza atmıştır. Bu yayınların her ikisi de *Management Pocketbooks* (Yönetim Kitapçıkları) serisine dahildir. Ayrıca yazar *Leading Empowerment: A Practical Guide to Change* (Yetkilendirmeye Öncülük: Dönüşüm İçin Pratik Bir Kılavuz" adlı kitabın da yazarıdır. Chandos tarafından yayımlanan bu çalışma, elinizdeki bu kitapla birlikte, kurum yöneticilerine yönelik bir kaynak teşkil eder.

Mike'ın iletişim bilgileri:
Applegarth Professional Training, Manfield House, Collins Gardens, Ash, Surrey GU12 6EP.
Telefon ve Faks: +44 1252 338517 E-posta: mapple@globalnet.co.uk

Yazarlar Hakkında



Keith Posner (LLB* FCIPD ACIM***)**, profesyonel eğitim kariyerine 20 yıl önce Nationwide Building Society'de başladı. Daha sonra sigorta firması Allianz Cornhill'e katıldı ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması projesinde uzmanlık eğitimine dönük faaliyetleri yönetti.

Keith ve eşi Sian, 11 yıl önce Positive Perspective'i kurdu. Başlarında oldukları danışman topluluğu, birebir yönetici koçluğu ve kişiye göre biçimlendirilmiş eğitim programları tasarlamak ve uygulamak konularında uzmanlaşmıştır. Bu programlar arasında şunlar sayılabilir: İş Planlama ve Proje Yönetimi, Stres Yönetimi, Yaşam Dengesi, Liderlik ve Motivasyon, Satış ve Müzakere Becerileri, Dönüşüm Yönetimi, Ekip Kurma, Kariyer Geliştirme Merkezleri, İletişim ve Yetkilendirme.

Positive Perspective'in müşteri tabanı; özellikle kamu hizmetleri, finans ve hizmet sektörlerindeki önde gelen küresel ve ulusal kurumların bünyesindeki genel müdürler, hissedarlar ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Posner, Mike Applegarth ile birlikte bu elinizdeki kitap dışında, *Project Management (Proje Yönetimi) ve Call Centre Customer Care (Çağrı Merkezi Müşteri Hizmetleri) adlı kitapların da ortak yazarıdır*.

Keith'in iletişim bilgileri:
Positive Perspective, The Coach House, Henfold Lane, South Holmwood, Dorking, Surrey RH5 4NX. Tel: +44 1306 8889 90 E-posta: keithp@pospers.co.uk

Web sitesi: www.positiveperspective.co.uk

* *Hukuk Lisansı (Bachelor of Legal Letters)*

** *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Enstitüsünün Kıdemli Uzman Üyesi (Chartered Fellow of the Chartered Institute of Personnel and Development)*

*** *Liderlik ve Yönetim Enstitüsünün Uzman Üyesi (Fellow of the Institute of Leadership and Management)*