

Çalışanı Güçlendirme ve Kontrolcü Yönetim Arasındaki İkilik ve Etkileşim

Vacide Ancın¹

Özet

Örgütler, karşıt beklentilerin, çelişkili taleplerin ve süreklilik gösteren gerilimlerin bir arada bulunduğu sosyal sistemlerdir. Bu gerilimlerin en önemli örneklerinden biri, çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetim arasındaki ilişkidir. Çalışanı güçlendirme, çalışanların özerkliğini ve kararlara katılımını destekleyen olumlu ve modern yönetimin temel amaçlarından biri olarak incelenmektedir. Kontrolcü yönetim ise, çalışan davranışlarını yönlendiren ve çoğu zaman olumsuz çağrışımlarla ele alınan bir yaklaşımdır. Fakat bölümde belirtildiği gibi bu iki yaklaşım arasındaki ayırım her zaman bu kadar keskin değildir. Özellikle belirsizlik, güven sorunları ve performans baskısı görülen örgütlerde, güçlendirme ve kontrol mekanizmaları iç içe geçmektedir. Bu nedenle çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetim, karşıtlığın zıt kutupları değil, aynı örgütte ve aynı yönetici davranışında eşzamanlı olarak var olabilen bir ikilik olarak değerlendirilmektedir. Kitabın bu bölümünde de çalışanı güçlendirme ile kontrolcü yönetim yaklaşımları arasındaki ilişki, literatürde genel olarak kabul gören değerlendirmelerin dışında ikilik yaklaşımıyla incelenmektedir. Bu amaçla bölümde, iki karşıt kavram arasındaki gerilimin nasıl aynı anda ortaya çıktığı, örgütlerde nasıl sürdürüldüğü ve bireysel ile örgütsel sonuçları tartışılmaktadır. Ayrıca güçlendirme ve kontrol arasındaki ilişkinin basit bir tercih meselesi olmadığı ve bu iki kavramın şartlara duyarlı, yönetilmesi gereken ve birbirini tamamlayabilen örgütsel bir ikilik oluşturduğu vurgulanmaktadır.

1 Doktor Öğretim Üyesi, Balıkesir Üniversitesi İvrindi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, ancin.vacide@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2716-2010

1. Giriş

Günümüzde örgütlerin daha küresel, dinamik, rekabetçi hale gelmesiyle örgütsel süreçler daha karmaşık bir hale dönüşmektedir. Bu durum örgütlerde çelişkili ve karşıt kavramların eşzamanlı olarak artmasına neden olmaktadır (Smith & Lewis, 2011). Böylelikle örgütsel süreçlerde sadece en iyi uygulamayı bulmaya yönelik olan klasik bir yaklaşım yerine, paradokslar ve ikilikler üzerinden yapılan uygulamaların daha da önem kazandığı ifade edilebilir. Özellikle örgütsel davranışta sıklıkla karşılaşılan bu ikiliklerden biri de çalışanı güçlendirme ile kontrolcü yönetim anlayışı arasındaki ilişkidir. Çalışanı güçlendirme, çalışanların özerkliğini, yetkinliğini ve karar süreçlerine katılımını destekleyen yönetim yaklaşımı iken (Conger ve Kanungo, 1988), kontrolcü yönetim ise, yöneticilerin çalışan davranışlarını hedefler doğrultusunda hareket ettirmek için izleme, standartlaştırma ve performans değerlendirme mekanizmalarını sıklıkla kullandığı bir yönetim yaklaşımı olarak incelenmektedir (Ouchi, 1979). Dolayısıyla literatürde, güçlendirme kavramı daha çok talep edilen bir uygulama olarak belirtilmesine rağmen, kontrol ise istenilmeyen bir durum olarak ifade edilme eğilimindedir.

Fakat bu ayrım, örgütsel uygulamalardaki karmaşık yapıyı yeterince yansıtmamaktadır. Çünkü güçlendirme kavramı, her zaman gerçek bir güç ve yetki devrini içermeyebilir. Güçlendirme, bazı durumlarda artan sorumluluğu, performans baskısını ve dolaylı olarak gerçekleşen denetim mekanizmalarını da içerebilir (Conger ve Kanungo, 1988). Bunun yanında, kontrolcü yönetim de her zaman işlevsiz ya da mantıksız olarak değerlendirilmemelidir. Özellikle kriz, risk ve belirsizlikleri içeren dönemlerde veya yeni çalışanların yoğun olduğu durumlarda belirli düzeyde kontrolcü yönetim anlayışına sahip olmak, koordinasyonun sağlanmasında ve davranışların öngörülebilir hâle getirilmesinde anlamlı olabilmektedir (Ouchi, 1979; Möllering, 2005). Bu nedenle bu kavramlar ikilik yaklaşımına dayandırılarak ele alınacaktır. İkilik yaklaşımına dayanan bu paradokslar, karşıt görünen kavramların birbirine zıt uç noktalar olmadığını, aksine çoğu zaman aynı örgütte, aynı dönemde ve hatta aynı yönetici davranışı içinde eşzamanlı olarak var olabildiğini ileri sürmektedir (Farjoun, 2010; Lewis, 2000; Smith ve Lewis, 2011). Böylelikle, çalışanı güçlendirme ile kontrolcü yönetimin tam bir zıtlık içeren kavramlar olmadığı, şartlara bağlı olarak birbirini dönüşebilen hatta birbirini tamamlayan kavramlar olabileceği belirtilebilir.

2. Kavram Çiftinin Tanıtımı ve Çalışmanın Amacı

Bu bölümde çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetim kavramlarının tanıtımları yapılarak, çalışmanın amacı üzerinde durulacaktır.

2.1. Çalışanı Güçlendirme

Güç, bireyin diğerlerinin davranışlarını istediği doğrultuda etkileyebilme ve yönlendirebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2018). Güçlendirme ise, çalışanların bağımsız hareket edebilmelerini, yaratıcılıklarını kullanabilmelerini ve örgütsel amaçlara gönüllü katkı sağlayabilecek istek ve yetkinlik düzeyine ulaşabilmelerini ifade eden bir yaklaşımdır (Budak, 2016). Güçlendirme kavramının tanımındaki en önemli husus kendi kendine yetebilme durumudur. Bu kavram çalışanların herhangi bir işi yapabilmesine yönelik olan inancı içermektedir. Güçlendirme, çalışanların geçmiş ve geleceğe yönelik performansını kapsayan motivasyonla ilişkilidir (Karakas, 2014). Aynı zamanda güçlendirme, çalışanların güvenini, bağlılığını ve verimliliğini artırarak karar alma süreçlerine katılımı da teşvik etmektedir (Vu, 2020).

Çalışanın güçlendirilmesi, işgörenlerin işleriyle ilgili karar alma ve bu kararları uygulama amacıyla bilgi, beceri ve motivasyon kazanmalarını kapsayan çok boyutlu bir süreçtir. Çalışanı güçlendirme kavramını, Conger ve Kanungo (1988) çalışana yetki devrinden ziyade psikolojik bir motivasyon süreci olarak ele almaktadır. Güçlendirme, çalışanı yalnızca bir uygulayıcı olmaktan çıkararak işi sahiplenen ve sorumluluk üstlenen bir aktör hâline getirmeyi amaçlar (Budak, 2016). Bandura'nın modeline göre ise güçlendirme, bir bireyin kendi öz yeterliliğine olan inancının artırıldığı bir süreci ifade eder. Bu açıdan güçlendirme, bu inancı güçlendirmek veya kişinin kişisel güçsüzlüğüne olan inancını zayıflatmak anlamına gelir (Conger ve Kanungo, 1988). Güçlendirme, karar alma yetkisinin ve sorumluluğunun alt düzey çalışanlara devredilmesini, yani yönlendirilmiş otorite sürecini içermektedir. Bunun gerekliliği, yöneticilerin çalışanları kontrol ettiği geleneksel hiyerarşik modelin artık geçerli olmadığı inancına dayanmaktadır (Mills ve Ungson, 2003).

Çalışanların güçlendirilmesi, çalışan katılımı, etkileşimi, güç paylaşımı ve bilgi paylaşımı gibi kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Ayrıca çalışanların güçlendirilmesi, özerklik, işte kontrol sahibi olma, fikir ve önerileri ifade edebilme gibi süreçlerle çalışanların karar alma süreçlerine katılımını ifade eden bir yaklaşımdır (Monica, 2019). Bu yönüyle güçlendirme, çalışanların sadece işlerini yapan pasif aktörler değil, aynı zamanda örgütsel süreçlere de aktif katılım sağlayan bireyler olarak konumlandırılmasını ifade etmektedir. Nitekim çalışanların güçlendirilmesi hem iş birliğine hem de karar alma süreçlerine katılımı destekleyerek verimliliği artırmayı amaçlayan, bunun yanında üst yönetim ile çalışanlar arasındaki etkileşimi güçlendiren psikolojik bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Maheshwari, 2020). Güçlendirme sürecinin etkililiği ise sadece yönetsel amaçlarla sınırlı değildir. Bu durum örgütün yapısal

özellikleri ve çalışma ortamıyla yakından ilişkilidir. Özellikle örgüt yapısının esnekliği, fonksiyonel ve operasyonel çalışma ortamları, çalışanların algı ve tutumları, psikolojik güçlendirme düzeyi ve bireysel farklılıklar, güçlendirme uygulamalarının içselleştirilebilmesi ve sürdürülebilmesindeki temel unsurlar arasında yer almaktadır (Budak, 2016).

Güçlendirme, sadece biçimsel bir yetki devri olarak değil, aynı zamanda çalışanların yaptıkları iş üzerinde kontrol ve sorumluluk hissetmelerini destekleyen bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Yetkilendirme ise, çalışanların karar alma süreçlerinde söz sahibi olmasını ve işlerini yönlendirebilmesini ifade etmektedir. Fakat çalışanların güçlendirilmesi bu sürecin ötesine geçen daha kapsamlı bir yapıya işaret etmektedir (Maheshwari, 2020). Dolayısıyla güçlendirme süreci yetki devri, karar alma sürecine katılımı ve liderlik tarzı gibi birçok yönetsel uygulamalarla desteklenebilmektedir (Vu, 2020). Bu nedenle, her ne kadar literatürde çalışanın güçlendirilmesi ve yetkilendirilmesi kavramları sıklıkla birlikte anılsa da bu kitap bölümünde temel çerçevede çalışanların güçlendirilmesi kavramı üzerine kurulmuştur.

Güçlendirmenin hayata geçirilmesinde liderlik davranışlarının önemli bir rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla gücün paylaşılmasıyla çalışanların özerklik ve sorumluluk algılarını artıran ve onları daha yüksek performans sergilemesini motive eden güçlendirici liderlik yaklaşımı ortaya çıkmaktadır (Zhang ve Bartol, 2010). Bu liderlik, yalnızca çalışanların rutin performanslarında değil, aynı zamanda yaratıcı performanslarında da olumlu değişikliklere olanak sağlamaktadır. Ayrıca, çalışana işin nasıl yapılacağına dair kararlar almaya yönlendirerek kendi kaderini belirleme algısını güçlendirmekte ve karar alma süreçlerine aktif katılımı imkân yaratır. Bu açıdan güçlendirici liderliğin, çalışanların psikolojik güçlenmelerine yönelik algılarını etkilediği ifade edilebilir (Vu, 2020). Ancak örgütsel uygulamalarda, bu liderlik davranışları her zaman en uygun yaklaşım olmayabilir. Özellikle kriz, belirsizlik ya da riskli süreçlerin yüksek olduğu durumlarda kontrolcü yönetim anlayışı daha çok tercih edilebilir. Bu durum, çalışanın güçlendirilmesi ile kontrolcü yönetim arasındaki gerilimi ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bir sonraki bölümde, kontrolcü yönetim anlayışı ele alınacaktır.

2.2. Kontrolcü Yönetim

Kontrol, kontrol edenlerin, kontrol edilenlerin davranışlarını kendi amaçlarıyla uyumlu hale getirmek üzere onları yönlendirdiği ve motive ettiği süreçler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel kontrol, örgütlerin işleyiş biçiminin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır (Sihag ve Rijsdijk, 2019). Örgütsel kontroller, çalışanların yetkinliklerini, faaliyetlerini ve performanslarını örgütsel

hedeflerle uyumlu hale getirmek amacıyla kullandığı mekanizmalar kümesinden oluşmaktadır (Pianese, 2022). Örgütsel kontrol, çalışanların eylemlerini örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirmek için örgütsel standartların belirlenmesini ve bu standartlara ne ölçüde uyulduğunun izlenmesini ve ödüllendirilmesini içermektedir (Verburg vd., 2017).

Örgütler, çalışan davranışlarını yönlendirmek ve performanslarını artırmak amacıyla birçok farklı kontrol mekanizmalarına başvurabilmektedir. Kontrollerin sınıflandırılmasında sıklıkla kullanılan yaklaşımlardan biri, kontrolün yöneldiği nesneye dayalı olan ayırımdır. Bu yaklaşıma göre personel, kültürel, eylem ve sonuç kontrolleri olmak üzere dört temel kontrol olabileceği belirtilmektedir. Personel kontrolleri, doğru kişilerin seçilmesi ve eğitilmesine, kültürel kontroller ise, paylaşılan normlar ve değerlerle davranışların yönlendirilmesini odaklanmaktadır. Eylem kontrolleri, faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceğini vurgulamakta iken, sonuç kontrolleri hedefler ile çıktılar arasındaki karşılaştırmaya odaklanmaktadır (Van der Kolk vd., 2018). Ouchi (1979), örgütsel kontrolün piyasa, bürokratik ve klan kontrolü olmak üzere farklı biçimlerde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Özellikle belirsizliğin yüksek, çalışanların deneyimsiz olduğu ya da görevlerin karmaşık olduğu çalışma şartlarında bürokratik kontrolün yararlı olabileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca kontrolün uygulanmasında zorlayıcı ve destekleyici kontrol olmak üzere iki farklı kontrol yöntemi kullanılmaktadır. Yönetim kontrol sistemlerinden biri olan zorlayıcı kontrol, çalışanları örgüt politikalarına uymaya zorlamak, performanslarını takip etmek ve kontrol edilebilirliği artırmak amacıyla yukarıdan aşağıya örgütsel değerlerin benimsetilmesi amacıyla kullanılır. Diğer yöntem olan destekleyici kontrol ise, iş birliğini güçlendirmek amacıyla karşılıklı öğrenmeyi, ortak değerlerin geliştirilmesini ve karşılıklı faydanın teşvik edilmesini hedeflemektedir (Vuorenmaa, 2024).

Kontrolcü yönetim, örgütsel ilişkilerde güven ve güvensizlik arasındaki gerilimi de yansıtabilir. Güven, diğerlerin niyetlerini ya da davranışlarına yönelik olumlu beklentilere dayanarak savunmasız olmayı dayanan psikolojik bir durumdur (Weibel, 2016). Güven ortamı, bireylerin fikirlerini paylaştığı, duygularını ifade ettiği ve ortak hedefler için katılımcı olarak çalışabildiği özgür bir ortamdır. Fakat güvenin olmaması, ilişkilerin yıkıcı çatışmalara dönüşmesine ve iletişim kopukluğuna yol açabilmektedir (Mishra ve Morrissey, 2000). Güvensizlik, bireylerin ya da grupların değerlerinin ya da çıkarlarının ihlal edildiğinden şüphe duydukları durumu ifade etmektedir. Bu şüpheler genellikle geçmişteki olumsuz deneyimlerden ya da ortak varsayımların eksikliğinden kaynaklanabilir. Ayrıca güvensizliğin hâkim olduğu bir çalışma ortamında ortakların birbirlerine güven geliştirmek için çaba göstermediği, örgütsel kontrollerin ise zorluklar yarattığı ve güvensizliği artırdığı ifade edilmektedir

(Vuorenmaa, 2024). Güven ve güvensizlik kavramları Lewicki ve arkadaşları (1998) tarafından, aynı sürekliliğin zıt uçları olarak değil, farklı öncülleri ve sonuçları olan, ancak yine de birbirine bağlı olan ve bu nedenle aynı ilişkide var olabilen iki ayrı bağımsız yapılar ifade edilmektedir (Saunders vd., 2014). Bu görüş, güven ve güvensizliğin hem/hem de mantığıyla anlaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu ikili yapı, kontrol-güven ilişkisine ilişkin tartışmalarda da belirgin biçimde görülmektedir. Güven, bireylerin diğerlerini kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirebileceği psikolojik bir durum iken, kontrol hedeflerin koordine edilmesi, izlenmesi ve iletilmesi açısından kritik bir işlev üstlenmektedir. Kontrol ve güven kavramları çoğu zaman birbirinden bağımsız kavramlar incelenmesine rağmen bazı çalışmalar bu iki kavramı her birbirinin diğerinin varlığını varsaydığı ve birbirini desteklediği fakat birbirine indirgenemeyen bir ikilik olarak değerlendirmektedir (Vedel ve Geraldı, 2023).

Bir sonraki bölümde çalışanın güçlendirilmesi ve kontrolcü yönetim kavramlarının kuramsal temelleri ele alınarak, aralarındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

3. Çalışanı Güçlendirme ve Kontrolcü Yönetim Kavramlarının Kuramsal Temelleri

Bu bölümde, öncelikle çalışanın güçlendirilmesi ve kontrolcü yönetim kavramlarının kuramsal temelleri üzerinde durulacak, ardından bu iki kavramı birlikte ele alan ikilik yaklaşımı incelenecektir.

3.1. Yapısal Güçlendirme

Kanter (1977) 'in yapısal güçlendirme kuramı, iş yerinde güçlendirmeyi mümkün kılan belirli sosyal koşulları ve örgütsel politikaları vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda yapısal güçlendirme, çalışanların iş hedeflerine ulaşabilmeleri için fırsatlara, gerekli bilgilere, yönetsel desteğe ve örgütsel kaynaklara erişebilmesine olanak sağlayan örgütsel yapının varlığını belirtmektedir. Güçlendiren çalışma koşulları, çalışanların örgütsel hedeflere anlamlı şekilde katkı sağlayarak işe yönelik tutumlarını ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Amor vd., 2021). Yapısal güçlendirme, karar alma yetkisinin çalışanlara devredilmesini ve kendi başlarına hareket etme yetkisinin verilmesini kapsar. Bu süreçte, çalışan sorumluluğu ve girişimleri için yeni fırsatlar yaratılmaya odaklanılır (Mills ve Ungson, 2003). Bu bağlamda kuram, çalışanların güçlendirilmesinin, değişen ve belirsiz iş çevresine uyum sağlayabilmek amacıyla geleneksel hiyerarşik yapılardan daha esnek, dinamik ve duyarlı örgütsel yapılara geçişi gerektirdiğini belirtmektedir (Monica, 2019).

3.2. Psikolojik Güçlendirme

Conger ve Kanungo (1988), psikolojik güçlendirmeyi, çalışanların öz yeterliliklerini artırma süreci olarak tanımlamaktadır. Bu süreç, güçsüzlük duygusunu arttıran örgütsel koşulların belirlenerek, bu koşulların resmi veya gayri resmi tekniklerle ortadan kaldırılması yoluyla gerçekleşir (Zhang ve Bartol, 2010). Bu bakış açısı güçlendirmenin sadece yapısal düzenlemeye değil, çalışanların bilişsel ve psikolojik deneyimlerine de dayandığını belirtmektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirme, bireyin iş rolüne yönelik yönelimini yansıtan, anlam, yeterlilik, öz belirleme ve etki olmak üzere dört bilişsel boyutta kendini gösteren artan içsel görev motivasyonu olarak kavramsallaştırılmaktadır (Spreitzer, 1995). Anlam, bireyin yaptığı işi kişisel olarak önemli ve değerli görme durumunu ifade etmekte iken, yeterlilik çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirebileceğine yönelik öz yeterlilik inancını belirtmektedir. Öz belirleme boyutu, örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili olan gerekli eylemleri gerçekleştirme konusunda verilen takdir yetkisi olarak tanımlanır. Çalışanlar, örgütsel sonuçları etkileme veya yönlendirme yeteneklerinin farkında olduklarında ise etki algılarına (Chan vd., 2008). Spreitzer (1995), bu dört boyutun birbirinden farklılık göstermesine rağmen, birlikte ele alındığında bütüncül bir psikolojik güçlendirme yapısını yansıttığını belirtmektedir. Böylelikle psikolojik güçlendirmenin, çalışanın görevleri başlatma ve sürdürme konusundaki istekliliğini ve çabasını artıran temel bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Zhang ve Bartol, 2010). Ayrıca çalışmalarda psikolojik güçlendirme algısının yüksek olduğu çalışanların iş memnuniyetinin anlamlı biçimde daha yüksek olduğunu elde edilmiştir (Liu ve Ren, 2022).

Yapısal ve psikolojik güçlendirme yaklaşımları karşılaştırıldığında ise, bu iki kavramın yaklaşımında farklılıklar olduğu görülmektedir. Yapısal güçlendirme, çalışanların örgüt içinde etkili biçimde performans sergileyebilmelerini mümkün kılan fırsatlara, bilgilere, desteğe ve kaynaklara erişimi düzenleyen sosyal ve örgütsel yapılara odaklanmaktadır. Buna karşılık psikolojik güçlendirme, bireyin işine ve iş rolüne ilişkin algılarına ve deneyimlerine yoğunlaşmakta ve anlam, yeterlilik, öz belirleme ve etki gibi bilişsel süreçler aracılığıyla şekillenmektedir. Bu yönüyle psikolojik güçlendirme, bireylerin görevlerinden doğrudan elde ettikleri olumlu öznel deneyimleri ifade etmektedir (Amor vd., 2021). Bunun yanında, Lewis ve arkadaşları (2019), yapısal ya da psikolojik güçlendirmenin tek başına, çalışanların yönetim kontrolüne verdikleri davranışsal tepkilerdeki değişimi açıklamakta yetersiz olduğu tespit etmişlerdir. İlgili kavramsal analiz, psikolojik güçlendirmenin oluşumunda sosyo-ideolojik kontrol ile hesap verebilirlik sistemlerinin etkileşiminin belirleyici rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu etkileşim, yönetim kontrolüne ek bir maliyet getirmemektedir. Aksine örgütlerin karşılaştığı zorlukların azalmasına katkı sağladığı ifade edilmektedir.

Ayrıca güçlendirme kavramının iki boyutu analitik olarak birbirinden bağımsız olarak ele alınmakta ve örgütlerin yönetim kontrolü ile çalışan güçlendirmesi arasında eş zamanlı olarak nasıl etkileşim kurabileceğini gösteren üç farklı senaryo geliştirilmektedir. Bunlardan ilki, yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeye dönüşmediği, yani karar alma yetkilerinin devredilmesinin çalışanların güçlendirilmiş hissetmeleri için tek başına yeterli olmadığı “engellenmiş güçlendirme” durumudur. İkincisi ise, ters yönlü bir ilişkinin mümkün olduğunu gösteren ve yapısal güçlendirmenin yokluğunda da ortaya çıkabilen “yanıltıcı güçlendirme” durumudur. Yanıltıcı güçlendirmede çalışanlar, resmi karar alma yetkisine sahip olmaksızın kendilerini öznel olarak güçlendirilmiş hissedebilmektedirler. Üçüncü ve son güçlendirme ise hem yapısal hem de psikolojik güçlendirmenin bir arada bulunduğu ve ideal olarak algılanan ancak uygulamada ulaşılması güç olan bir durumu belirten “otantik güçlendirme” dir (Lewis vd., 2019).

3.3. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim teorisi temelinde güç, aktörler arasındaki bağımlılık ve karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin bir fonksiyonu olarak yorumlanmaktadır. Bu yaklaşımda güç, bir bireyin veya örgütsel alt birimin performans sonuçlarının yalnızca kendi davranışlarına değil, diğerlerinin davranışlarına ve bu davranışlara verdikleri tepkilere göre şekillenen bir olgu durumudur (Conger ve Kanungo, 1988). Yöneticiler, astlarını yetkilendirerek, çalışanları üzerindeki meşru güç, kontrol ve denetimi, destek ve iş birliğini vurgulayan yönetim uygulamalarıyla değiştirirler. Sosyal değişim teorisi, yöneticilerin güçlendirme uygulamalarını neden benimsediklerini açıklamada güçlü bir teorik çerçeve sağlar. Bu yaklaşıma göre, yöneticiler çalışanlara desteklediklerinde, bu desteklerin olumlu sonuçlarla geri döneceği varsayılmaktadır. Çalışanların bu durumları, iş ortamındaki çaresizlik duygusunu azaltan ya da ortadan kaldıran iyi niyetli süreçler olarak algılamaları, sosyal değişim ilişkisini oluşturur (Chan vd., 2008).

3.4. İkilik yaklaşımı

Çalışanların güçlendirilmesi ile kontrolcü yönetim arasındaki ilişki, basit bir zıtlık ya da yönetsel bir tercih olarak değil, örgütsel yaşamı oluşturan, sürdüren ve yeniden üreten temel bir ikilik çerçevesinde incelenmektedir (Smith ve Lewis, 2011). Dolayısıyla bu iki kavramın birlikte değerlendirilmesi, örgütsel ilişkilerin ikilik yaklaşımı temelinde incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu konuya benzer Möllering (2005), güven ve kontrol arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu kavramların birbirini dışlayan yapılardan ziyade, olumlu sonuçların meydana gelmesinde eşzamanlı olarak işleyen ve birbirini tamamlayan süreçler olduğunu ifade etmektedir. Bu durum kontrolün her durumda güvensizlik göstergesi

olarak yorumlanamayacağını, özellikle bazı şartlarda güvenin kurulmasına katkı sağlayabileceğini vurgulamaktadır. Böylelikle, güçlendirme ve kontrol arasındaki ilişkinin ikilik yaklaşımı temelinde ele alınmasının kuramsal açıdan tutarlı olduğu ifade edilebilir. İkilik yaklaşımı, bu kavramların arasındaki gerilimin ve etkileşimin incelendiği bir sonraki bölümde detaylı olarak incelenmektedir.

4. Çalışanı Güçlendirme ve Kontrolcü Yönetim Arasındaki Gerilim ve Etkileşim Alanları

Örgütlerin giderek daha küresel, dinamik ve rekabetçi hâle gelmesiyle, karşıt ve çelişkili taleplerin yoğunluğu da artmaktadır. Bu tür gerilimleri ve etkileşimleri anlamak ve açıklamak amacıyla akademisyenler ve araştırmacılar, örgütsel olguları giderek daha fazla paradoks bakış açısıyla ele almaktadır. Paradokslar, birbiriyle çelişen ama birbiriyle ilişkili unsurlardır. Fakat bu unsurlar tek başlarına daha mantıklı görünmekte iken, aynı anda ortaya çıktıklarında ilginç veya mantıksız hale dönüşebilmektedirler (Lewis, 2000). Örgütlerdeki bu paradoksların bir örneği olarak da güçlendirme ve kontrol arasındaki ilişki yer almaktadır. Paradokslar, genellikle iç içe geçmiş şekilde değerlendirilmekte ve birey, grup veya örgüt düzeyinde ortaya çıkabilmektedir. Özellikle bir düzeyde oluşan paradokslar, farklı düzeylerde de yeni gerilimlere neden olabilmektedir. Bu durum, paradoksların örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında paradoks çalışmaları, örgütlerin çelişkili taleplere aynı anda nasıl çözüm üretebileceğine incelemektedir. Özellikle uzun vadeli sürdürülebilirlikler paradoks bakış açısına göre, farklı ve çatışan taleplerin sürekli olarak birlikte ele alınmasını gerektiğini vurgulamaktadır (Smith ve Lewis, 2011). Paradokslar, birbirleriyle bağımlı ve eşzamanlı olarak meydana gelen ancak birbiriyle çelişen zıt çiftlerdir. Dolayısıyla kontrol ve güven, bazı durumlarda birbirini güçlendiren ve tamamlayan kavramlar olarak karşımıza çıkmakta iken bazı durumlarda da birbirinin yerine geçebilen ikame yapılarıdır. Bu paradokslar etkili biçimde dengelendiğinde bireysel performansı, motivasyonu ve ilişkilerin devamlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Fakat birbirine zıt temellere dayanan bu iki kavramın dengelenmesi de zordur (Vedel ve Gerald, 2023).

İkilik yaklaşımı, örgütlerde karşıt olarak algılanan taleplerin veya uygulamaların birbirini dışlayan unsurlardan çok, birbirini tamamlayan ve her an etkileşim hâlinde olabilen yapılar olduğunu vurgulamaktadır. Kontrol ve güçlendirme kavramlarına benzer olarak Farjoun (2010), istikrar ve değişim gibi karşıtlıkların örgütlerde ayrıştırılmayacak şekilde iç içe olduğunu vurgulayarak, bu ve benzeri kavramların ayrı ve karşıt değil, birbirine bağımlı olarak görmektedir. Dolayısıyla bu kavramların ya/ya da mantığından ziyade

hem/hem de bakış açısıyla incelenmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanın güçlendirilmesi ve kontrolcü yönetim, örgütlerde seçim yapılması gereken bir süreç değil, birlikte başarılı ile yönetilmesi gereken bir gerilim alanını oluşturmaktadır.

Adler ve Borys (1996), bürokrasi uygulamalarını kolaylaştırıcı ve zorlayıcı olarak iki farklı biçimde incelemiştir. Burada kontrolün tüm şartlarda baskılayıcı bir özellik taşımadığı ve belirli koşullarda çalışanların yetkinliklerini desteklediği belirtilmektedir. Ancak Mills ve Ungson (2003), bürokratik yapılarda güçlendirmenin sınırlı olduğunu belirtmektedir. Bu durumun temel nedeni ise çalışanların düşük motivasyona sahip olması, başarılı olmak için sahip olunması gereken bilgiye yeterince ulaşamamaları ya da sahip olunan bilgiyi kullanma konusunda özgür bırakılmadıklarıdır. Bu nedenle çalışanların rutin olmayan, hatta yeni görevlerde inisiyatif almaları beklenen ve öngörülemeyen koşullarda uygulanan geleneksel resmi yapılar ve kontrol yöntemleri o kadar etkili değildir. Dolayısıyla bu geleneksel kontrol yöntemlerinin, belirsizliğin yüksek olduğu ve çalışanlardan inisiyatif beklenen rutin dışı görevlerde sınırlı etkili olduğu ifade edilebilir. Çünkü bu koşullar, klasik bürokratik yapıların tahmin edilebileceğinden daha fazla güçlendirme gerektirmektedir. Bunun içinde, güçlendirme ve kontrolün eşzamanlı varlığı daha görünür hâle gelmektedir. Bu konuda Sewell (1998), modern örgütlerde güçlendirme çalışmalarının çoğu zaman bir kontrol biçimiyle ilerlediğini ifade etmektedir. Özellikle çalışanların etkili bir şekilde kontrol edilmesi, takip edilmesi ya da cezalandırılması olağanüstü yetenekli olanları, yani daha önce bilinmeyen becerilere ve yeni bilgilere sahip olanları olumlu anlamda ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca kontrol, sadece üretim hedeflerine ulaşamayanları belirlemez. Aynı zamanda bu hedefleri aşanları da tespit ederek sürekli iyileştirmelerin yapıldığı durumları ortaya çıkarabilir. Bu da güçlendirme ve kontrolün aynı örgütte, hatta aynı yönetici davranışında eşzamanlı var olabileceğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel güven, güçlendirme ve kontrol geriliminin merkezinde bulunan temel kavramlardan biridir. Güven, herhangi bir güçlendirme sürecinin başarısını etkileyen önemli bir psikolojik durumdur (Chan vd., 2008). Bu konuda Mayer ve arkadaşları (1995), güvenin bireyin karşı tarafa yönelik yetkinlik, iyi niyetlilik ve dürüstlük algısına dayandığını ifade etmektedir. Örgütlerde kendi kendini yöneten ekiplerin oluşması, çalışanların güçlendirilmesi, kontrol mekanizmalarının azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması ve etkileşimin artması, güven kavramına olan önemi artırmaktadır. Güven düzeyinin düşük olduğu örgütlerde ise, yöneticiler daha kontrolcü uygulamalara yönelmektedir. Bu durum çalışanlara daha sınırlı yetki devri yapmalarına neden olabilmektedir. Sitkin ve Roth (1993) ise, örgütlerde güvenin, bir çalışanın görevleri güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneğine yönelik beklentiler üzerine

kurulduğunu ileri sürmektedir. Buna karşılık güvensizliğin ise bir çalışanın inanç ve değerlerinin örgütün kültürel değerleriyle uyumluluğuna ilişkin beklentilerin sorgulandığında ortaya çıktığını ifade etmektedir. Ayrıca örgütlerde güven eksikliğinin yaşanmasıyla birlikte sık sık resmî kurallara, sözleşmelere veya yasal mekanizmalara başvurulabileceğini ifade etmektedir. Fakat bu tür yasal uygulamalar güvenin tekrar sağlanmasında etkisiz yöntemlerdir.

Ancak güven ve güvensizlik de birbirinin basit karşıtı değildir. Çünkü güven ve güvensizliğin aynı örgütte eşzamanlı olarak var olabileceği vurgulanmaktadır. Özellikle Saunders ve arkadaşları (2014), bu tartışmayı ampirik açıdan inceleyerek, güven ve güvensizliğin farklı beklentilerle ilişkili olduğunu ve örgütsel ilişkilerde eşzamanlı olarak deneyimlenebileceğini göstermektedir. Poole ve Van de Ven (1989), ise bu tür kavramların tek tek ele alındığında her iki önermenin de tartışmasız kabul edilebileceğini, birlikte düşünüldüklerinde ise tutarsız ya da uyumsuz görünebileceklerini ifade etmektedir. Fakat her tutarsızlık paradoks değildir. Özellikle ampirik gözlem ile kuramsal önerme arasındaki gerilim paradoks değildir. Çünkü geçerli gözlemler teoriyi düzeltebilir. Tek bir teori içindeki çelişkiler de çoğunlukla mantık hatalarından kaynaklanır. Burada ele alınan paradokslar ise, aynı olguya ilişkin iyi temellendirilmiş alternatif açıklamalar arasındaki gerilimlerdir. Böylelikle, örgütsel çelişkilerin ayrıştırılarak, zamansal olarak sıralanarak ya da bilinçli olarak birlikte yaşatılarak yönetilebileceği ifade edilebilir.

Güçlendirme ve kontrol ikiliği de yönetsel tercihlere, örgüt kültürüne ve koşullara bağlı olarak farklı biçimlerde dengelenebilir ya da keskinleştirilebilir. Smith ve Lewis (2011) ise, yöneticilerin paradokslara verdikleri tepkileri *ya/ya da* tepkileri, *hem/hem de* tepkileri ve *daha fazlası* tepkileri olmak üzere üç kategoride incelemektedir. Buna benzer Möllering (2005) ise güven ve kontrol arasındaki ilişkiyi sıradan bir zıtlık olarak görmek yerine, birbiriyle etkileşimli olan ve indirgenemeyen bir ikilik olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu bakış açısı, güven ve kontrolün aynı ilişkide birlikte var olabileceğini, birbirine referans verdiğini hatta birbirini yeniden ürettiğini ortaya koymaktadır. Yönetsel uygulamalarda bu ikiliğin nasıl dengelendiği örgütsel güvenin kurulmasında, çalışanların özerkliğinde ve aynı zamanda performans sonuçlarında belirleyici olmaktadır.

Sonuç olarak güçlendirme ve kontrol, örgütsel yaşamda birbirini dışlayan zıt yaklaşımlar olmaktan ziyade, eşzamanlı olarak var olabilen, birbirini dönüştüren ve duruma göre farklı sonuçlara neden olabilen bir ikilik olarak ele alınmalıdır. İkilik ve paradoks yaklaşımı, bu ilişkiyi klasik yargılarla değerlendirmek yerine, örgütsel gerçekliği anlamayı sağlayan daha kapsayıcı kuramsal bir çerçeve

sunmaktadır. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde ikiliğin sonuçları ve yönetsel yansımaları üzerinde durulmaktadır.

5. Çalışanı Güçlendirme ve Kontrolcü Yönetim İkiliğinin Sonuçları ve Yönetimsel Yansımaları

Çalışanların güçlendirilmesinin etkin biçimde yönetilmesi hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli birçok olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar güçlendirilerek özellikle kendi kendilerini kontrol edebilmeleri sağlanmakta, yaratıcılık ve yetenekleri önemli düzeyde artmakta ve stresle kaygıyı azaltarak, eğitim düzeylerine uygun ve güven odaklı çalışma ortamı oluşturulmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009). Örgütsel düzeyde ise güçlendirme; iş verimliliğinin artması, rekabet avantajının güçlenmesi, maliyetlerin azalması, çalışanların daha çok sorumluluk üstlenmesi ve işlerin daha yüksek kaliteyle yapılması gibi sonuçlara ortam hazırlamaktadır. Ayrıca iş birliği ve takım çalışmasını destekleyerek, iş tatmininin artmasına olanak sağlamaktadır (Karakaş, 2014). Yöneticiler, örgütlerdeki yapısal kısıtları azaltmak ve çalışanlardaki çaresizlik duygusunu gidermek amacıyla müdahalelerde bulunarak güçlendirirler. Güçlendirilen çalışanlar, işlerine bireysel olarak sahiplenmeye, kendi süreçlerini kendileri belirlemeye, güç ihtiyaçlarını karşılamaya ve kişisel öz yeterlilik inançlarını arttırmaya daha çok motive olurlar (Chan vd., 2008). Dolayısıyla güçlendirme, çalışanların uzmanlık ve bilgilerine güvenerek inisiyatif almalarını ve örgütsel hedeflerle uyumlu ve anlamlı olan işlere yönelmelerini sağlayacaktır (Doğan ve Demiral, 2007).

Kontrolcü yönetim ise, açık ve tanımlı kuralların sistematik biçimde uygulanmasıyla örgütte öngörülebilirlik sağlayarak, keyfi uygulamalara karşı koruma mekanizması oluşturur. Böylelikle çalışanların hem risk hem de bağımlılık içeren durumlarla başa çıkabilmeleri sağlanabilir (Verburg vd., 2017). Bu durum, örgütsel istikrarı ve süreç güvenilirliğini güçlendirebilmektedir. Bunun yanında, yönetim kontrol sistemlerinin kurgulanması süreci örgütsel sonuçlar açısından belirleyici olmaktadır. Yönetim kontrol sistemlerinde uygulanan zorlayıcı kontrol sistemi, çalışanları örgüt politikalarına uymaya zorlamak ve çalışanların performansını izlemek, kontrol edilebilirliği teşvik etmek için yukarıdan aşağıya örgütsel değerleri aşlamak amacıyla kullanılır. Bu yaklaşım kısa vadede standartlaşma ve performans kontrolü sağlasa da örgütte baskı algısının artmasına ve çalışanların içsel motivasyonunun zayıflamasına yol açabilmektedir. Diğer yönetim kontrol sisteminde uygulanan destekleyici kontrol anlayışında ise karşılıklı fayda, öğrenme ve ortak değerler temelinde iş birliğini teşvik etmek amacıyla tasarlanmaktadır (Vuorenmaa, 2024).

Bu kontrol yaklaşımı, örgütsel bağlılık ve güveni güçlendirmekle birlikte, performans üzerinde de olumlu etkiler yaratabilmektedir.

Çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetimin eşzamanlı olarak yer aldığı örgütsel süreçler ise, çalışanların algıları, tutumları ve davranışları üzerinde doğrudan etkiler yaratabilmektedir. Örgütlerdeki çalışanları güçlendirme uygulamaları, çalışanların özerklik, yetkinlik ve anlam duygularını artırarak motivasyon, iş tatmini ve sorumluluk alma eğilimlerini güçlendirmektedir. Ancak bu olumlu sonuçların devamlılığı, kontrol uygulamalarının özelliğine bağlıdır. Özellikle kolaylaştırıcı özelliğe sahip kontrol uygulamaları, rollerde netlik sağlayarak çalışanların kendilerini daha yetkin hissetmelerine katkı sağlamaktadır (Adler ve Borys, 1996).

Yönetimsel açıdan bakıldığında, bu ikiliğin nasıl ele alındığı kritik önem taşımaktadır. Putnam ve diğerlerinin (2016) ortaya koyduğu “ya-ya da”, “hem-hem de” ve “daha fazlası” tepkileri, yöneticilerin bu gerilime verdikleri stratejik yanıtları açıklamaktadır. Ya-ya da tepkileri, çelişkili kutupları birbirinden bağımsız işlev gören ayrı olgular olarak ele almakta iken, hem- hem de tepkileri, karşıtları ayrılmaz ve birbirine bağımlı unsurlar olarak incelemektedir. Bunlara karşılık daha fazlası tepkileri ise karşıt çiftleri birbirine bağlamaya, bunların dışına çıkmaya veya onları yeni bir ilişkiye yerleştirmeye odaklanmaktadır (Vedel ve Geraldi, 2023). Dolayısıyla güçlendirme ve kontrol, birbirinin alternatifi olan tercihlerden ziyade, örgütsel koşullara göre dengelenmesi gereken, tamamlayıcı ve karşılıklı unsurları içeren bir paradoks olarak değerlendirilebilir.

6. Eleştirel Değerlendirme ve Geleceğe Yönelik Çıkarımlar

Örgüt kuramcıları, çağdaş örgütleri ve yönetim uygulamalarını anlamada paradoksların büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Paradoks çalışmaları, örgütlerin rekabet eden taleplere seçim zorunluluğu gerektirmeden aynı anda nasıl yanıt verebildiğine dair önemli içgörüler sağlamaktadır. Paradoksu, ikilem ve diyalektik gibi diğer örgütsel gerilim türlerinden ayıran ana özellik, unsurların hem karşıt hem de ilişkisel olmasıdır (Lewis vd., 2019). Paradoks çalışmaları, gerilimlere alternatif bir yaklaşım benimseyerek, kuruluşların rekabet eden talepleri aynı anda nasıl karşılayabileceğini araştırmaktadır. Rekabet eden gerilimler arasında seçim yapmak kısa vadeli performansa destek olsa da paradokslar, uzun vadeli sürdürülebilirliğin, birden fazla ve farklı talebi karşılamada sürekli çabalar gerektirdiğini savunur (Smith ve Lewis, 2011).

İlk dönem kuramcıları, güçlendirme ile kontrolü birbirine zıt kavramlar olarak inceleyerek çalışanın her özerk davranışının yönetim kontrolünde bir tavizi gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir. Buna karşılık çağdaş çalışmalarda ise, bu iki kavram arasında daha diyalektik bir ilişki bulunduğu savunulmaktadır.

Kontrol ile güçlendirme arasındaki gerilim de bu çerçevede paradoksal bir nitelik taşımaktadır. Kontrol ve güçlendirme, örgütsel açıdan birbirinden ayrılmaz biçimde ilişkilidir. İlk bakışta güçlendirme, çalışan davranışları üzerinde kontrolün azalması gibi görünse de çalışanların güçlendirilmesi, çabanın örgütsel hedeflere yönlendirilmesi ve özerk birey ya da ekiplerin koordinasyonunu da beraberinde getirmektedir. Çalışan davranışlarının doğrudan ve yoğun biçimde kontrol edilmesi de işlevsiz tepkileri artırarak güçlendirme ihtiyacını daha da vurgulamaktadır (Lewis vd., 2019). Örgütlerde bu iki yaklaşımın eşzamanlı olarak var olması, yönetim pratiklerinin doğrusal değil, gerilimli ve dinamik bir yapı taşıdığı göstermektedir. Ancak bu paradoksun nasıl yönetildiği, çalışan algıları ve örgütsel sonuçlar açısından belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin, uzun vadeli performans ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetim arasında denge kurmaları gerekmektedir. Tüm bunlara rağmen, güvenin kontrolle nasıl bir ilişki içinde olduğu ve bu ilişkinin hangi koşullarda güçlendirici ya da zayıflatıcı sonuçlar doğurduğu konusu hâlen netlik kazanmamıştır (Weibel vd., 2016). Bu belirsizlik, gelecekte yapılacak çalışmalar için önemli bir araştırma alanı sunmaktadır.

7. Sonuç ve Gelecek Çalışmalar İçin Çıkarımlar

Çalışanları hem güçlendirme hem de kontrol etme yönündeki çelişkili beklentiler, örgütlenme paradokslarını ortaya çıkarmaktadır. Örgütlenme paradoksları, karmaşık örgütsel sistemlerin belirli hedeflere ulaşmak amacıyla tasarlanan süreçlerinin kendi içinde tutarsızlıklar barındırmasıyla ortaya çıkar. Güçlendirme ve kontrol bağlamında bu örgütlenme paradoksları, yönetim kontrol sistemlerinin amacı içerisindedir. Yönetim kontrol sistemleri yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrolünün kapsamını ve biçimini belirlerken, aynı zamanda çalışanlara tanınan özerklik alanını da şekillendirmektedir. Böylece güçlendirme ile kontrol arasındaki gerilim sadece bir tercih değil, kurumsal yapının parçası haline gelmektedir. Özellikle bu konuda yöneticiler de kısa vadede bu unsurlardan birini diğerine tercih eden kararlar alabilseler de uzun vadede güçlendirme ile kontrol arasındaki dengeyi korumaya özen göstermelidirler (Lewis vd., 2019).

Bu bölüm, çalışanı güçlendirme ile kontrolcü yönetim arasındaki ilişkiyi ikilik ve paradoks bakış açısıyla incelemektedir. Çalışmanın temel kavramsal katkısı ise, çalışanın güçlendirilmesi ve kontrolcü yönetimin karşıt kutuplar olarak değil, birbiriyle ilişkisel ve eşzamanlı süreçler olarak ele alınmasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde güçlendirme sadece özerklik veya güven üretmemektedir. Aynı zamanda izleme, raporlama ya da hesap verilebilirlik süreçlerini de beraberinde getirmektedir. Kontrol ise sadece kısıtlayıcı

değil, belirli şartlarda örgütsel düzeni ve iş birliği sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetim arasındaki ilişkinin örgütlerde çözülmesi gereken bir çelişki değil, birlikte var olan ve birbirini üreten ilişkisel bir ikilik olduğunu ortaya koymaktadır. Böylelikle örgütlerin gerçek başarısı çalışanı güçlendirme veya kontrolcü yönetim anlayışlarından birini tercih etmelerinden ziyade, bu ikiliği doğru yürütebilmelerine bağlıdır.

Son olarak çalışanı güçlendirme ve kontrolcü yönetim gerilimini paradoksal bir süreç olarak değerlendirmek, örgütsel uygulamaların daha gerçekçi biçimde analiz edilmesine ve sürdürülebilir yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesine katkı sağlayabileceği belirtilebilir. Gelecek araştırmalar için ise, güçlendirme ve kontrolün farklı örgütsel şartlarda nasıl birlikte kurgulandığının incelenmesi ve bu kurgunun güven, psikolojik sözleşme, liderlik tarzları, güç mesafesi ve tükenmişlik gibi farklı birçok değişkenle ilişkisinin araştırılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005> .
- Budak, G. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. baskı). Beta Yayınları.
- Chan, Y. H., Taylor, R. R. & Markham, S. (2008). The role of subordinates' trust in a social exchange-driven psychological empowerment process: JMI. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 444-467, 421-422. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-subordinates-trust-social-exchange-driven/docview/194166372/se-2>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 282-303.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 , 47-80. <https://izlik.org/JA64XT67ZH>
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202–225. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok202>
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 79-105.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. baskı.). Beta Yayınları.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. <https://www.jstor.org/stable/259204>
- Lewis, M. W., Brown, A. D., & Sutton, R. I. (2019). Control and empowerment as an organizing paradox. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 483–507. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3223>

- Liu, X., & Ren, X. (2022). Analysis of the mediating role of psychological empowerment between perceived leader trust and employee work performance. *International journal of environmental research and public health*, 19(11), 6712. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116712> .
- Maheshwari, K. (2020). Modern Empowerment in the Workplace. *International Journal of Trade & Commerce-IIARTC* , 9(1),184-190.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mills, P. K. & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls. *The Academy of Management Review*, 28(1), 143–153. <https://doi.org/10.2307/30040694>
- Mishra, J. & Morrissey, M. A. (2000). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Seidman Business Review*, 6(1), 9. <https://scholarworks.gvsu.edu/sbr/vol6/iss1/9>
- Monica, S. (2019). The power of employee empowerment in influencing organizational success: A literature review. *The International Journal of Business & Management*, 7(7). <https://doi.org/10.24940/theijbm/2019/v7/i7/BM1907-008>
- Möllering, G. (2005). The trust/control duality: an integrative perspective on positive expectations of others. *International Sociology*, 20, 283–305. <https://doi.org/10.1177/0268580905055478>
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Pianese, T., Errichiello, L. & Da Cunha, J. (2022). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562–578. <https://www.jstor.org/stable/258559>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). ‘Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach’. *Academy of Management Annals*, 10, 65–171. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Saunders, M., Dietz, G. & Thornhill, A. (2014). Trust and distrust: Polar opposites, or independent but co-existing?. *Human Relations*, 67, 639 - 665. <https://doi.org/10.1177/0018726713500831> .

- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 397–428. <https://doi.org/10.2307/2393857>
- Sihag, V. & Rijdsdijk, S. A. (2019). Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension. *Journal of management studies*, 56(1), 91-133. <https://doi.org/10.1111/joms.12342> .
- Sitkin, S. B. & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization science*, 4(3), 367-392. <https://www.jstor.org/stable/2634950>
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Spreitzer, G. M. (1995). Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465. <https://www.jstor.org/stable/256865>
- Van Der Kolk, B., Van Veen-Dirks, P. & Ter Bogt, H. (2018). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*, 28, 901 - 928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>.
- Vedel, J. B. & Gerald, J. (2023). How managers respond to paradoxical control-trust dynamics in interorganizational relationships over time: A constitutive approach. *Journal of Management Studies*, 60(8), 2060-2090. <https://doi.org/10.1111/joms.12846>
- Verburg, R., Nienaber, A., Searle, R., Weibel, A., Hartog, D. & Rupp, D. (2017). The Role of Organizational Control Systems in Employees’ Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management*, 43, 179 - 206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191> .
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium*, 2 (7), 20-28 <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>
- Vuorenmaa, E. (2024). From distrust to trust: Balancing between forcing and fostering management control systems in a hostile cross-border post-acquisition integration. *Management Accounting Research*, 64, 100889. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2024.100889> .
- Weibel, A., Hartog, D., Gillespie, N., Searle, R., Six, F. & Skinner, D. (2016). How do controls impact employee trust in the employer. *Human Resource Management*, 55, 437-462. <https://doi.org/10.1002/hrm.21733>
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>