

## GÜÇLENDİRMELİ Mİ, GÜÇLENDİRME Mİ? BİLGİ YOĞUN ORTAMDA TAKIM GÜÇLENDİRMESİNİN İNCELENMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Doruk MUTLU

Yozgat Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Yozgat,  
ORCID: 0000-0002-9017-8173

### Özet

Günümüzde giderek daha fazla kuruluş, yeni bilgi yaratılması ve yenilik gerektiren sektörlerde faaliyet göstermektedir. Bu tür ortamlara uyum sağlamak ve başarılı olmak için kurumlar daha fazla bilgi odaklı hale gelmekte ve bilgili uzmanları istihdam etme eğiliminde olmaktadır. Bu uzmanlar “bilgi çalışanları” olarak adlandırılmakta ve organizasyonun yenilikçiliğinin ve rekabet avantajının itici güçleridir. Dolayısıyla özerklik ve kontrol gücü bu tür işçilerin elindedir. Ancak yenilikçi sonuçların belirsizliği ve karmaşıklığı ile başarılı bir şekilde yüzleşmek için bu tür çalışanların işbirliği yapması ve ekipler oluşturması gerekiyor. Bu makale, bu tür bilgi çalışanı ekiplerinde güçlendirmenin rolünü eleştirel bir şekilde incelemektedir. Özellikle bilgi çalışanlarının ekip çalışması gereksinimleriyle takım güçlendirmesine yönelik potansiyel, anlam, otonomi ve etki boyutlarının ne ölçüde eşleştiğini incelemeyi amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Takım Güçlendirme, Bilgi Yoğun Çevre, Bilgi Çalışanı Takımları

### GİRİŞ

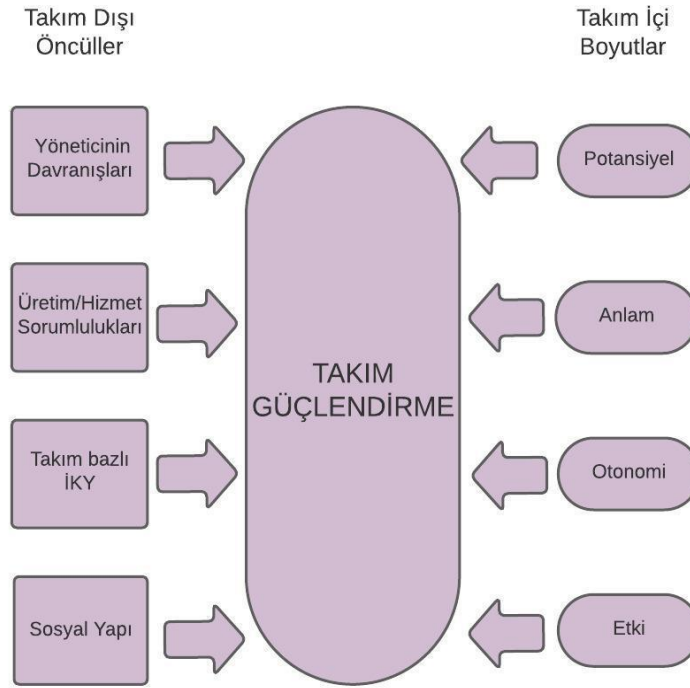
Günümüzün hızla ilerleyen dünyasında, yeni fikirler yaratmak ve diğerlerinden farklı olmak, kuruluşların ayakta kalabilmesi ve rekabet edebilmesi için temel faktörlerden biridir. Bu nedenle birçok kuruluş üyelerinden daha fazla bağlılık kazanmaya çalışmaktadır. En etkili yollardan biri, çalışanlara iş becerilerini geliştirmeleri için daha fazla özgürlük ve sorumluluk vermek, yeni fikirler yaratmak ve iş bağlamlarında kendi kararlarını vermelerine izin vermektir (Walton, 1985'ten alıntı, Bien ve Graen, 1998). Başka bir deyişle, yöneticilerin sorumlulukları, çalışanları kontrol etmekten, şirketin ihtiyaçları doğrultusunda kendi görevlerini kontrol etmeleri ve yönetmeleri için onlara fiilen yardım etmeye ve koçluk yapmaya doğru değişmektedir (Robbins ve Judge; 2007). Literatürde çalışanlara kontrol ve sorumluluk verme sürecine çalışan güçlendirme adı verilmektedir (Luthans, 2008).

Ancak bu güçlendirme sürecini uygulamanın birkaç farklı yolu vardır. Honold'a göre, çalışanların güçlendirilmesi konusunda liderlik, bireysel güçlenme durumu, takım (ekip) perspektifi, yapısal ve prosedürel değişim ve çok boyutlu perspektifleri kapsayan farklı yaklaşımlar vardır. Örneğin, liderlik perspektifi liderlik davranışı yoluyla güçlendirmeye

odaklanır. Malone'ye (1997) göre bu yaklaşım, sağlıklı ve güçlendirici bir örgüt yaratmak için liderlerin rolünün çok önemli olduğunu ve örgüt liderlerinin bir koç gibi davranarak üyelere daha fazla karar verme sorumluluğu vermesi gerektiğini öne sürmektedir (Malone, 1997).

Mevcut yazılar, çalışanların güçlendirilmesinin tek boyutlu bir yaklaşım yerine çok boyutlu bir yaklaşım olarak görülmesi gerektiğini öne sürüyor. Bu nedenle, etkili sonuçlar için liderlerin bağlılığı, ekip ve işbirlikçi çalışma düzenlemeleri, artan iş özerkliği, kontrol, merkezi olmayan yapılar, esnek süreçler, uygun ödül sistemi, kazan-kazan stratejileri gibi koşullu destek stratejilerinin birleşimi gereklidir (Honold, 1997) .

Ekipleri güçlendirmek için kuruluşların bazı önkoşullara sahip olması gerekir. Bu öncüller aynı zamanda ekibin güçlendirilmesi için gerekli hijyen faktörleri olarak da değerlendirilebilir. Kirkman ve Rosen (1999) yaptıkları çalışmada, ekibin güçlendirilmesine ilişkin dört öncül ortaya çıkarmıştır: dış liderin davranışı, üretim/hizmetle ilgili sorumluluklar, takım odaklı insan kaynakları politikaları ve sosyal yapı. İlk olarak, dış ekip liderleri ekibin üyesi değildir ancak denetleyici bir role sahiptir. Bu anlamda dış ekip lideri üyelere sorumluluk verdikçe, kişisel kontrollerini destekledikçe ve fikirlerinden faydalandıkça üyelerin potansiyel, anlam, özerklik ve etki boyutlarındaki deneyimleri zenginleşir (Velthouse, 1990). İkincisi, ekiplerin üretim/hizmet sorumlulukları arttıkça, yani tüm üretim/hizmet sürecinden sorumlu hale geldikçe, üyelerin iç motivasyonları, görevlerini anlama düzeyleri artar ve güçlendirme deneyimleri artar (Kirkman ve Rosen, 1999). Ayrıca ekibin güçlendirilmesini destekleyen insan kaynakları politikaları, ekip üyelerinin ekip güçlendirmenin tüm boyutlarını deneyimlemelerine olanak sağlar. Bu bağlamda, üyelerin meslektaşlarının seçiminde, eğitilmesinde ve işten çıkarılmasında söz sahibi olduğu ve üyelerin birbirlerinin performansını resmi olarak değerlendirdiği ekip temelli insan kaynakları politikaları, takımın güçlendirilmesini destekler (Sbea ve Guzzo, 1987). Son olarak, iş birimi kaynaklarına ve stratejik bilgilere erişimi, ekipler arasında yüksek düzeyde koordinasyon ve iletişimi, kendi kural ve politikalarını oluşturma becerisini içeren iyi gelişmiş bir sosyal yapı, ekip güçlendirmenin bir diğer öncülü olarak belirtilmektedir (Kirkman ve Rosen, 1999).

**Şekil 1:** Takım Güçlendirmenin Öncülleri ve Boyutları (Kirkman and Rosen, 1999)

İki farklı güçlendirme yaklaşımı geliştirilmiştir: Yapısal ve psikolojik yaklaşımlar (Greasley ve diğerleri, 2007). Güçlendirme çalışmalarında yapısal güçlendirmeyi destekleyen araştırmacılar, ağırlıklı olarak çalışanların sahip olduğu sorumluluk ve yetki düzeyine odaklanmaktadır. Bu noktaya kadar, güçlendirme uygulamalarının sorumluluk ve yetki devrini de içermesi gerektiğini savunurlar (Rudy ve Gilson, 2006). Psikolojik bakış açısı ise çalışanların algı ve bilişlerine vurgu yapmaktadır (Greasley vd., 2007). Thomas ve Vethouse (1990) potansiyel, anlamlılık, otonomi (özerklik) ve etki olmak üzere dört boyutu içeren bir güçlendirme modeli oluşturmuştur. Potansiyel, çalışanların görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebilme noktasında yeterlilik düzeyini ifade eder. Anlamlılık ise çalışanların görevin önemini ve geçerliliğini nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Üçüncüsü, otonomi, ekip üyelerinin işleri üzerinde ne ölçüde özgürlük ve takdir yetkisine sahip oldukları ile ilgili bir boyuttur (Hackman, 1987). Son boyut olan “etki” ise, görevlerinin daha büyük sistemler üzerinde önemli etkileri olduğuna olan inancı ifade eder. Bu noktada aynı anda 4 boyutun olması gerekmediğine dikkat çekmek gereklidir. Aslında ekiplerin sadece güçlü bir özerklik ve güç duygusuyla da güçlendirilebilirler.

Bu çalışmada çalışanların güçlendirilmesine yönelik takım perspektifi ana odak noktası olacaktır. Takım perspektifine göre “güçlendirme, işbirliği yaparak, paylaşarak ve birlikte çalışarak gücü inşa etme, geliştirme ve artırma eylemidir” (Roshtein, 1995, s.21). Ayrıca Kirkman ve Rosen'e (2000) göre ekiplerin görev motivasyonunun artmasıyla ilgilidir. Bu bakımdan güçlendirme, ekip üyelerinin eldeki göreve ilişkin ortak olumlu algılarını gerektirir (Gibson, 2001).

Güçlendirme, bireysel ve takım durumları arasında farklılık gösterir (Bien ve Graen, 1998). Bireysel durumlarda, çalışanların kendi sorunlarını kendi kendine değerlendirme, hedef belirleme, prova, gözlem, değerlendirme, pekiştirme ve cezalandırma yoluyla kendi görevlerini yönetmeleri teşvik edilir. Takım durumlarında ise, özellikle kendi kendini yöneten takımlarda, çalışanlar baş etmek zorunda oldukları sorunların çözümünü belirlemek için birlikte çalışırlar. Daha da önemlisi bireysel yetki yerine kolektif sorumluluğa sahiptirler ve planlama, işleyiş prosedürleri, disiplin gibi konularda kararlar ekip olarak birlikte alınır. Bu bakımdan bireysel durumlarda kullanılan güçlendirme stratejileri ekip durumları için sakıncalı, hatta zararlı olabilir (Bien ve Graen, 1998).

Öte yandan literatürde özellikle kendi kendini yöneten ekipler, bireysel güçlendirmeyi destekleyici araçlar olarak görülmektedir. Kendi kendini yöneten çalışma takımları, nispeten bütün görevler üzerinde kendi davranışlarını ve çalışma tarzlarını düzenleyebilen, birbirine bağlı bireylerden oluşan gruplardır (Cummings ve Griggs, 1977). Manz'a (1992) göre, çoğu durumda kendi kendini yöneten çalışma ekiplerinin uygulamaya konulması, öz yönetimi vurgulama ve çalışanların yaratıcılığını artırma eğilimindedir. Ancak Hackman (1986), bu ekiplerin genellikle dış kontrol ile öz kontrol arasında ortada bir yerde olduğunu, çünkü takım durumlarında bu zaman kontrol sınırlarının grubun kendisi tarafından uygulanabileceğini ileri sürer. Örneğin ekip üyeleri üzerinde görüş ve normları benimseme konusunda baskı olabilir. Daha da önemlisi, uygulamada bazı durumlarda kendi kendini yöneten çalışma ekiplerinin devreye girmesi, yönetsel kontrolün artmasına, dolayısıyla çalışanların güçlendirilmesinin azalmasına bile neden olabilir. (Manz ve Angle, 1986).

Yetkilendirme programının başarısı aslında şirketin önceki yönetim tarzına bağlı olabilir. Araştırmalar, geleneksel yönetim tarzına sahip, hiyerarşiyle faaliyet gösteren örgütlerde çalışanların, güçlendirme programlarına genel olarak olumlu yanıt verdiklerini ve özerkliklerinde artış gözlemlendiğini göstermektedir (Psoinos ve Smithson, 2002; Manz ve Sims, 1984). Öte yandan Manz ve Angle'in araştırması, çalışanların daha önce kendi görevlerini yönettikleri bir hizmet şirketinde kendi kendini yöneten ekiplerin uygulamaya konmasının, gerçekten de çalışanların yetkilendirilmesinde önemli bir azalmaya yol açtığını gösteriyor. Sonuç olarak, takım liderliği uygulamaları, grup akran baskıları, sabit şirket rehberlerine ve prosedürlerine odaklanma, birlikte bireysel yaratıcılığı ve yetkilendirmeyi zayıflattığını bulgulamıştır (Manz ve Angle, 1986).

## **BİLGİ YOĞUN ORTAMDA TAKIM GÜÇLENDİRME**

Ayrı bir bağlam olarak bu çalışma, bilgi yoğun ortamlarda ekibin güçlendirilmesine odaklanmakta ve bilgi çalışanlarından oluşan ekiplerin güçlendirilip güçlendirilmeyeceği sorusunu ele almaktadır. Bilgi yoğun bir bağlamda çoğu iş, karmaşık iş taleplerini karşılamak için beyinlerini kullanan, iyi eğitilmiş, yetenekli çalışanlar tarafından yapılır. Bu tür ortamlarda değer, bilginin kullanımı yoluyla yaratılır ve bilgi odaklı çalışma, teorik yeterliliği, yaratıcılığı

ve bazen de ezoterik becerileri kapsar (Alvesson, 2004). Dolayısıyla bilgi yoğun bağlamı diğer çalışma bağlamlarından ayıran en temel özellik, işin zihinsel yeteneklere, yerleşik bilgiye ve karmaşık problem çözmeye öncelik veren entelektüel doğasıdır (Karreman, Sveningsson, Alvesson 2002). Sonuç olarak, bilgi odaklı işler yüksek düzeyde karmaşıklık ve belirsizlik içerir ve bu nedenle iyi tanımlanmamış sorunlara yaratıcı ve becerikli yaklaşımlar gerektirir (Donnelly, 2006). Yönetim, bilgisayar ve mühendislik danışmanlık şirketleri, muhasebe firmaları, hukuk firmaları, Ar-Ge birimleri, yüksek teknoloji şirketleri ve reklam ajansları çoğunlukla bu bağlamda faaliyet gösteren kuruluşlara örnektir (Alvesson, 2004).

Yoğun belirsizlik ve karmaşıklık içeren bilgi çalışmaları bu bağlamda bilgi çalışanları tarafından yürütülmektedir. Bilgi çalışanı terimi hem profesyonelleri hem de diğer disipline dayalı bilgiye veya daha ezoterik uzmanlık becerilerine sahip olanları kapsar (Newell ve diğerleri 2009). Bilgi işçileri bilginin yaratılmasından sorumlu olan kişilerdir; bu nedenle bilgi yoğun firmaların temel varlıklarıdır. Dahası, yaptıkları işin doğası yaratıcılığı ve problem çözmeyi içerir ve özerklik ve özyönetim gerektirir. Başka bir deyişle, geleneksel yönetim biçimleri ve kontrol yaklaşımları olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Robertson ve Swan, 2003). Aslında Robertson ve Swan (1998) tarafından yapılan bir araştırma, bilgi yoğun bir organizasyonda performans yönetim sistemlerinin uygulamaya konulmasının, disiplinler arası bir proje çalışmasında bilgi çalışanları arasında bilgi paylaşımını engelleyen resmileştirmeyi ve hiyerarşik yaklaşımları teşvik ettiğini ortaya çıkarmıştır.

Yukarıda da belirtildiği gibi bilgi çalışması karmaşıklığı ve belirsizliği içerir ve bu tür zorlukların üstesinden gelmek kolektif bir çalışma sürecini gerektirir. Bu bağlamda takımlardan faydalanmak önemli çünkü zorlu işin kendisi bir güç kombinasyonu gerektirmektedir. Bu nedenle, bilgi çalışanları genellikle bilgi yoğun bir bağlamda proje ekiplerinde çalışırlar (Barbaroux, 2012). Başka bir deyişle, bilgili uzmanlar, bilgi işinin taleplerini yerine getirmek amacıyla bilgi ve becerilerini birleştirmek için bilgi çalışanı ekiplerinde bir araya gelirler. Ek olarak ağ oluşturma, takımların bilgi ve uzmanlıktaki boşluklarını doldurmada hayati öneme sahip olabilir. Bu nedenle, bilgi çalışanlarından oluşan takımlarda işlevsel çeşitlilik yüksek olma eğilimindedir ve işlevler arası ve hatta çapraz fonksiyonlu ekiplerin böyle bir bağlamda görülmesi muhtemeldir. Bilgi çalışanlarından oluşan ekiplerde asıl zorluk, güç sürekli bir şekilde yeniden dağıtılırken derin örtülü bilgi alışverişini mümkün kılmaktır (Mutlu, 2017).

Bu çalışma, bilgi çalışanı ekiplerinin yetkilendirmeye ihtiyaç duyup duymadığı sorusuna odaklanmaktadır. Önceki çalışmalar ekibi güçlendirmenin ekip performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur (Chen vd., 2007). Bilgi yoğun bir bağlamda ekiplerin hâlâ görevlerini yerine getirebilmeleri için güçlendirilmeleri gerekmektedir. Aslında bazı araştırmacılar, bilgi çalışanı ekipleri söz konusu olduğunda yetkilendirmenin daha önemli olduğunu, çünkü bu ekiplerin güçlendirilmiş davranışlara girişmek için benzersiz koşullara sahip olduğunu iddia ediyor (Kirkman ve diğerleri, 2004). Bunun nedeni ise bu tür ekiplerin gerektiğinde önemli kararlar ve riskler alarak yenilikçi sonuçlar üretmelerinin beklenmesi ile

ilgilidir (Berberoğlu, 2020). Bu noktada Wellins, Byham ve Wilson (1991) güçlendirilmiş ekiplerin bu tür görevleri yerine getirme potansiyeline sahip olduğunu iddia etmektedir.

Bilgi yoğun bir bağlamda faaliyet gösteren bilgi çalışanı ekiplerinin ayırt edici özellikleri göz önüne alındığında, güçlendirilmiş ekiplerden beklenen boyutlarla uyumlu oldukları anlaşılmaktadır. Bilgi çalışanı ekiplerinin, bilgi çalışmasının karmaşık görevleriyle baş edebilmeleri için güçlü olmaları gerekir. Bu tür takımlarda üyeler aynı zamanda yaptıkları işin anlamlı ve etkili olduğuna inanırlar, aksi takdirde projelerin belirsiz, riskli, maliyetli ve yüksek talep gereksinimlerini karşılamak için bir araya gelmezler (Newell vd., 2009). Bilgi yoğun organizasyonlarda özerklik söz konusu olduğunda, bilgi çalışanları uzmanlık alanlarında uzman oldukları için zaten kendi kendilerini yönetme gücüne sahiptirler. Dolayısıyla oluşturdukları ekipler de özerktir (Kianto, 2011).

## SONUÇ

Sonuç olarak, güçlendirmenin bilgi çalışanı takımlarının doğasında olduğu ve bu nedenle bilgi çalışmasının zorlu koşullarına uyum sağlayabilmeleri için bu ekiplerin güçlendirilmeleri gerektiği anlaşılabilir. Aksi takdirde geleneksel takım yönetimi yaklaşımları bilgiye dayalı çalışmanın yenilikçi gücünü engelleyebilir. Araştırma yönlendirmeleri söz konusu olduğunda Manz ve Angle (1987), özerk çalışma grupları ve bunların farklı bağlamlarda çalışanların güçlendirilmesi üzerindeki etkileri üzerine gelecekteki bir araştırma önermektedir. Dolayısıyla bu öneriyle bağlantılı olarak, bilgi çalışanlarının ekipler halinde performans gösterdiği bilgi yoğun bir organizasyon, üzerinde araştırma yapılacak ayrı bir bağlam olabilir. Ayrıca, literatürde güçlendirme ve çalışma takımı üyeliği arasındaki etkileşim alanında yeterli araştırma yapılmamış olup, çalışanların psikolojik güçlendirilmesine yönelik araştırmaların çoğu niceliksel verilerden yola çıkılarak yapılmıştır (Kirkman ve Rosen, 1999; Greasley ve diğerleri, 2007). Bu nedenle güçlendirmenin doğasının ve özellikle bilgiye dayalı ekip çalışmasının güçlendirme üzerindeki etkisinin bilgi çalışanlarının bakış açısıyla araştırılması literatürdeki boşluğa bir ölçüde karşılık gelebilir.

## KAYNAKÇA

- Alvesson, M. (2004) Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms. Oxford University Press.
- Barbaroux, P. (2012). Identifying collaborative innovation capabilities within knowledge-intensive environments: insights from the ARPANET project. *European Journal of Innovation Management*, 15(2), 232-258.
- Berberoğlul, B. M. (2020). Virtual Teams: Team Empowerment, Process Improvement, Team Member Satisfaction and Customer Satisfaction. *IUP Journal of Management Research*, 19(3).

- Bien, M.U. and Graen, G. B. (1998) Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional work teams. *Academy of Management Journal*, 41(3) pp.340-350.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331.
- Cummings, T.G. and Griggs W.H. (1977) Workers reactions to autonomous – conditioning or Functioning, differential effects and individual differences. *Organization and Administrative Sciences* 7 pp.87-100 cited in Cohen G.S. et al. (1996) A predictive model of self-managing work team effectiveness.
- Donnelly, R. (2006). How “free” is the free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers. *Personnel Review*, 35(1), 78-97.
- Gibson, C. B. (2001). From knowledge accumulation to accommodation: Cycles of collective cognition in work groups. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 121-134.
- Greasley K. et al (2008). Understanding empowerment from an employee perspective. *Team performance Management*. 14(1/2) pp.39-55.
- Hackman, J.R.(1986) The psychology of self-management in organizations. In M. S. Pollack And R.O. Perloff., eds. *Psychology and work: Productivity change and employment*, Washington D.C.: American Psychological Association, pp.85-136.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In: J. W. Lorsch eds. *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. pp. 315–342
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*. 5(4) pp.202-212.
- Kärreman, D., Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2002). The return of the machine bureaucracy?—Management control in the work settings of professionals. *International Studies of Management & Organization*, 32(2), 70-92.
- Kianto, A. (2011). Enabling innovation in knowledge worker teams. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 8(1), 30-49.
- Kirkman, B. L. And Rosen, B. (1999) Beyond self management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1) pp.58-74.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational dynamics*, 28(3): 48-66.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of management journal*, 47(2), 175-192.
- Luthans F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Malone, T.W. (1997), “Is empowerment just a fad? Control, decision making, and IT,” *Sloan Management Review*, 38 (2), pp. 23-9. Manz, C. C. (1992). Self –Leading work teams :

- Moving beyond Self Management Myths. *Human Relations* 45(11).
- Manz C.C. AND Sims, Jr, H. P. (1984). Searching for the “unleader”: Organizational members views on leading self- managed groups . *Human Relations*, 37, pp.409-424.
- Manz C.C. AND Angle, H. (1987). Can Group Self Management mean a loss of control: Triangulating a Paradox. *Group & Organization Studies* 11(4) pp.309-334.
- Manz, C. C. (1992). Self –Leading work teams : Moving beyond Self Management Myths. *Human Relations* 45(11).
- Mutlu, M. D. (2017). *The role of personality composition on team creativity and innovation* (Doctoral dissertation, University of Sheffield).
- Nesan, L.J. and Holt, G.D. (2002), “Assessment of organizational involvement in implementing empowerment”, *Integrating Manufacturing Systems*, 13 (4) pp. 201-211.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Hampshire:Palgrave Macmillan.
- Psoinos, A. and Smithson S. (2002) Employee empowerment in manufacturing: a study of organisations in the UK. *New Technology, Work and Employment* 17 (:2) pp. 132-148
- Robertson, M., & Swan, J. (1998). Modes of organizing in an expert consultancy: A case study of knowledge, power and egos. *Organization*, 5(4), 543-564.
- Robertson, M., & Swan, J. (2003). ‘Control–what control?’ Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm. *Journal of management Studies*, 40(4), 831-858.
- Robbins, S.P. and Judge T.A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rothstein, L.R. (1995), “The empowerment effort that came undone,” *Harvard Business Review* January-February, pp. 20-31.
- Ruddy, M.T and Mathieu, J.E. and Gilson, L.L. (2006) Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1) pp.97-108.
- Sbea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters?. *Sloan Management Review (1986-1998)*, 28(3), 25.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2) pp.76-84.
- Wellins, R. S., Byham, W. C., & Wilson, J. M. (1991). *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups that Improve Quality*. San Francisco: Jossey-Bass.