



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2021, 5(6): 328-339

DOI: [10.29226/TR1001.2021.277](https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.277)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## KAVRAMSAL MAKALE

### **Hata Yönetiminde Psikolojik Güçlendirmenin Rolü**

Dr. Öğr. Üyesi Hale Eda AKDURU, Muğla Üniversitesi Milas Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, e-posta: [haleedaakduru@mu.edu.tr](mailto:haleedaakduru@mu.edu.tr)

ORCID ID: [0000-0003-4022-2364](https://orcid.org/0000-0003-4022-2364)

#### **Öz**

Hatalar insanlardan oluşan her toplulukta karşılaşılması olağan bir olgudur. İşletmeler açısından bakıldığında ise hataların hem çalışanlar açısından öğretici yönü hem de işletmelere zarar verme olasılığı bulunduğu görülmektedir. Hata yönetimi yaklaşımı hatalardan öğrenme ve hataları önlemeye odaklanmaktadır. Bu bakımdan çalışanların yaptıkları hataları cezalandırılma korkusu yaşamadan paylaşması ve gizlemeye çalışmaması önemlidir. Yetki ve sorumlulukların paylaşılması zorunluluğu olan her örgütte hataların sonuçlarını da göze almak gerekmektedir. Çalışanların güçlendirildiğine dair algısına işaret eden psikolojik güçlendirme ise alınan kararlarda çalışanların baskı altında hissetmesini engelleyerek hata yapma stresini azaltacaktır. Bu bakımdan psikolojik güçlendirme algısı ne oranda yüksekse çalışanların özgüveni ve inisiyatif alma potansiyeli o derece yükselecek, örgütsel bağlılıkları artacaktır. Özgüveni yükselen çalışanlar ise hata yapmaktan korkmayacak ve hataların neticelerinde örgüte öğretici bir katkı sağlanacaktır. Bu kapsamda çalışmanın amacı örgütlerde hata yönetiminde psikolojik güçlendirme algısının rolü üzerine kavramsal bir inceleme yapmaktır. Sonuç olarak hata yönetim yaklaşımında psikolojik güçlendirmenin yeri teorik bir bakış açısıyla açıklanmış, çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hata, Hata Yönetimi, Psikolojik Güçlendirme, Personel Güçlendirme.

**Makale Gönderme Tarihi:** 6. 11.2021

**Makale Kabul Tarihi:** 29.11.2021

---

**Önerilen Atıf:** Akduru, E, H. (2021). Hata Yönetiminde Psikolojik Güçlendirmenin Rolü, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(6), 328-339.

© 2021 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

---



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2021, 5(6): 328-339

DOI: [10.29226/TR1001.2021.277](https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.277)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



## CONCEPTUAL PAPER

### The Role of Empowerment at the Error Management Process

Assist. Prof. Hale Eda AKDURU, Muğla Üniversitesi Milas Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, e-posta: [haleedaakduru@mu.edu.tr](mailto:haleedaakduru@mu.edu.tr)

ORCID ID: [0000-0003-4022-2364](https://orcid.org/0000-0003-4022-2364)

#### Abstract

Mistakes are very common for every community consisting of people. From the point of view of businesses, it is seen that mistakes have both an instructive aspect and the possibility of damaging them. The error management approach focuses on learning from mistakes and preventing errors. In this respect, it is very important for employees to share their mistakes without fear of punishment and not try to hide them. In every organization that has the obligation to share authority and responsibilities, it is necessary to take into account the consequences of mistakes. The psychological empowerment climate, which indicates the perception of employees to be empowered, will reduce the stress of making mistakes by preventing employees from feeling under pressure in decisions taken. In this respect, the higher the perception of psychological empowerment, the higher the self-confidence and initiative potential of the employees and their organizational commitment will increase. Employees with increased self-confidence will not be afraid of making mistakes, and an instructive contribution will be made to the organization in the consequences of these mistakes. In this context, the aim of the study is to make a conceptual analysis on the role of psychological empowerment perception in error management in organizations. As a result, the place of psychological empowerment in the error management approach has been explained with a theoretical perspective, and various suggestions have been developed for managers.

**Keywords:** Error, Error Management, Psychological Empowerment, Employee Empowerment.

**Received:** 6. 11.2021

**Accepted:** 29.11.2021

**Suggested Citation:** Akduru, E, H. (2021). The Role of Empowerment at the Error Management Process, *Journal of Management, Economics and Marketing Research*, 5(6), 328-339.

© 2021 Journal of Management, Economic and Marketing Research

## GİRİŞ

Örgütler insanlardan oluşan topluluklar olup, çalışanların örgütlere katkısı eşsizdir. Bu bakımdan yöneticiler çalışanlarına sorumlulukları ve yetkileri paylaşmalı, çeşitli şekillerde onları güçlendirmeli ve desteklemelidir. Ancak insanların karar verici olduğu durumlarda hataların olmaması olanaksızdır. Bu nedenle işletmeler geçmişten bugüne bu hataları önlemeye yönelik çeşitli önlemler almaya çalışmışlardır. Geleneksel yönetim yöntemlerinden modern yönetim pratiklerine ulaşıncaya kadar geçen tüm zamanlarda gerçekleştirilen faaliyetlerin amacı 'sıfır hata'ya ulaşarak işletmenin verimliliğini artırmaktır.

Geleneksel "Hata Önleme" den "Hata Yönetimi" perspektifine geçiş 2000'li yılların başında doğmuş, 2010 yılından itibaren ise literatürde daha geniş yer almaya başlamıştır. Pozitif hata yönetiminin benimsendiği örgütlerin iklimi, örgütsel ve bireysel hataların kaçınılmaz olduğunu benimsemeyi, hatalardan elde edilen tecrübelerin paylaşılmasını ve tartışılmasını, sonuç olarak da hatalardan öğrenilmesini, bir daha benzer hatalarla karşılaşılması için de gerekli sistem ve süreçleri geliştirmeyi gerektirir (Sergir ve Aktaş, 2019:158).

Hata yönetimi bir örgütte verimli bir çalışma ortamı ve hedefe kilitlenmiş çalışanlar yaratmak açısından oldukça önemlidir. Hatalardan öğrenme sürecinin ancak hata yapılmasına izin verilen bir ortamda oluşabileceği işletme yöneticilerince göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.

İşletmelerde genel itibarıyla hata yönetimi ile hataların nedenlerini anlamak, politika ve prosedürleri değiştirmek de dâhil olmak üzere uygun önlemleri almak, hataların meydana gelmesini ve sonuçlarını en aza indirmek hedeflenmektedir (Helmreich, 1998:1).

Baskı, stres, endişe ve özgüven sorunları kişileri hata yapmaya iten başlıca sebeplerdendir. Dolayısıyla örgütlerde çalışanları desteklemek, özgüven ve özsaygı kazanmalarını sağlamak yoluyla verimliliklerini artırarak onları 'örgütün bir parçası' haline getirmek stratejik yönetim anlayışının ve modern yöneticilik uygulamalarının bir gereğidir.

Bu bakımdan çalışanları görev ve sorumlulukları konusunda geliştirirken, yetkilerini artırmakla birlikte psikolojik anlamda da kuvvetlendirmek yöneticilerin görevleri arasında sayılmalıdır. Aksi takdirde işgörenler karar alma ve harekete geçme konusunda tutuk davranacak, hata yapma kaygısı başarıya ulaşmalarını engelleyecek bir faktöre dönüşecektir.

Bu bakımdan psikolojik güçlendirme algısının kendisine devredilen yetkileri kullanırken çalışanların baskı altında hissetmemesi sonucunda hata yapma olasılığını da azaltacağı açıktır. Bu durumun başlıca sebebi bireylerin stres altında hata yapma eğilimlerinin artmasıdır. Dolayısıyla örgütlerde psikolojik güçlendirme algısının hata yönetim sürecinin bir unsuru olarak incelenmesi gerekmektedir.

Literatür incelendiğinde güçlendirmeye ilişkin araştırmalar genellikle yapısal ve psikolojik olarak yabancı literatürde ayrılmakta olup (Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer vd., 1997, Armstrong ve Laschinger, 2006) ülkemizde ise personel güçlendirme konusu altında sıklıkla çeşitli örgütsel davranış değişkenleriyle ilişkileri nicel yöntemlerle incelenmiştir (Tolay ve diğerleri., 2012; Taştan, 2012; Polatçı ve Özçalık, 2013; Yücel ve Demirel, 2012; Kanbur, 2017; Öztürk Çiftçi, 2019).

Hata yönetimine ilişkin alan yazın incelendiğinde genel itibarıyla yapılan sınırlı sayıdaki çalışmaların bir kısmında hata yönetiminin örgütsel değişkenlerle ilişkileri incelenmiş olup (Turhan ve Taşseven, 2010; Nergiz, 2015; Kanten ve Kanten, 2019; Sergir ve Aktaş, 2017), bazı çalışmalarda ise hata yönetiminin temelleri, yöntemleri, unsurları vb. çeşitli açılardan kavramı açıklamaya çalışmaktadır (Özerden ve diğerleri, 2020; Erol, 2008; Uyar, 2018; Keskin ve Yiğital, 2019)

Bu çalışmanın tasarlandığı dönemde hata yönetimi yaklaşımının psikolojik güçlendirme ile ilişkisini inceleyen her hangi bir araştırmaya (nitel veya nicel) rastlanılmamış olup literatürdeki bu boşluğu doldurmak hedeflenmiştir.

Bu çalışma aracılığıyla çağdaş örgütlerde çalışana değer vermenin, onu örgütün bir vatandaşı haline getirmenin, iş sahiplenmesini sağlamanın yollarından birisinin de psikolojik güçlendirmeyi sağlarken hatalardan öğrenme yaklaşımını örgütsel süreçlere yerleştirmek olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca hata yönetim pratikleri doğru uygulandığı takdirde bu yaklaşımın örgütleri günümüzde en başarılı örgüt türlerinden birisi olan 'öğrenen örgütlere' dönüştüreceği ifade edilmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Hata Yönetimi

Hatalar bireylerin çoğunlukla dikkatsizlikleri veya unutkanlıkları gibi nedenlerle zarar verme kastı gütmeksizin işledikleri fiillerdir. Hatalar her ne kadar dalgınlık veya özensizlik gibi sebeplere dayanmaktaysa da işletmelerde zaman zaman önemli olumsuz sonuçlara sebep olabilmekte ve genel işleyişi bozabilmektedirler.

Bu bakımdan şirket yönetimleri hata ve hilelere karşı gerekli sistemleri oluşturmak, bunları geliştirmek gibi bir yönetim sorumluluğuna sahiptirler (Erol, 2010:231). İnsanlardan oluşan bir organizasyonda her ne kadar kurallar ve gözetim süreçleri işlese de, insani durumlar gereği çeşitli hatalar yapılması normaldir. Bireylerin birer makine gibi çalışmayacağı ve duyguların etkilerini göstereceği düşünüldüğünde her örgütte hata yapılma olasılığının bulunduğu kabul edilmelidir.

Tarihsel sürece bakıldığında örgütlerde klasik yaklaşımlarda hataların oluşumunu engelleme, hata yapılmadan önce gerekli önlemleri alma ve hataları örgütün ahengini bozan bir unsur olarak kabul edip, hataların gerçekleşmemesi için çaba gösterdikleri görülmektedir.

Oysa günümüzde çağdaş yönetim yaklaşımları hata yönetimi teorisini benimsemekte ve yöneticilere pratiklerine eklemelerini önermektedir. Buna göre hatalar önüne geçilemez bir olgu olduğundan meydana gelme olasılığı kabul edilmeli ve klasik düşüncenin aksine hataların varlığı takdir edilmelidir. Çünkü hatalar, hem bireysel hem de örgütsel manada katkı sunan, gelişim sürecini hızlandıran ve örgütleri geleceğe hazırlayan faktörlerdendir.

Hata yönetimi teorisi sınırlandırılmamak kaydıyla işitsel algı, insanlar arası beğeniler, tercihler ve kökenlerle ilişkiler vb. konuları açıklamak için de kullanılmıştır (McKay ve Efferson, 2010:309). Burada kastedilen bireylerin tercihleri, algıları, tutumları ve buna bağlı olan kararlarıdır. Kişiler bir karar verirken çeşitli riskleri tamamen kendi inisiyatifleri ile alır ve uygularlar.

Dolayısıyla örgütte etkin bir hata yönetimi anlayışı iklimi hâkim kılındıysa çalışanlar bu durumu algılarlar ve yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarını endişelenmeden paylaşırlar. Aynı zamanda sorumluluk almaktan korkmaz ve işletme içerisindeki çeşitli pozisyonlarda daha cesaretle hareket edebilirler.

Hata yönetimi alanında yapılan çalışmalarda caydırıcı hata yönetim anlayışı ve esnek hata yönetim anlayışı olarak iki farklı bakış açısının kabul edildiği görülmektedir. Önleyici veya caydırıcı perspektifte, işletmelerin organizasyonel süreçlerinin, yönetim kontrol sistemlerinin, iç ve dış denetim uygulamalarının ve formal prosedürlerin etkisi öne çıkmaktadır. Esnek hata yönetimi anlayışında ise hataların olumsuz sonuçları kadar olumlu yönlerinin de olabileceği ön varsayımı ile hatalara yaklaşılr. (Uyar, 2018: 144).

Hata yönetim iklimi işletmelerde göz önünde bulundurulması gereken önemli bir unsurdur. Hataların öğretici yönü göz önüne alınarak hatalara tolerans, hataların sonuçları, hataların ekseriyetle meydana geldiği noktalar, hata yapılma sıklığı (insidans) gibi önemli bilgiler yönetimin sorumluluğu altında olmalıdır.

Hata yönetimi yaklaşımları ilk olarak hataların nasıl meydana geldiği, ikinci olarak ise sistemler ve süreçlerin hataların tekrar meydana gelmemesi için nasıl organize edilmesi gerektiği ile ilgilenmektedir (Guchait ve diğerleri, 2012:12). Bu durum örgütsel öğrenme süreçleri ile yakından bağlantılıdır. Buna göre örgüt hatalara sebep olan kaynakları belirleyerek ortadan kaldırmalıdır. Hataların ortaya çıkardığı

sonuçları ise ne şekilde gidereceğine dair çeşitli planlar yapmalıdır. Ancak hataların yıkıcı sonuçları da söz konusu olabileceği unutulmamalıdır.

Hata yönetimi çalışmalarında en sık kullanılan ve kabul gören hata yönetimi boyutları Rybowski ve diğerleri (1999) tarafından önerilen ve sekiz boyuttan oluşan modeldir. Bu boyutlar; hata yeterliliği, hatalardan öğrenme, hatalardan risk alma, hata gerginliği, hata tahmini, hataları örtbas etme (kapatma), hata iletişimi ve hatalar hakkında düşünmedir (Güçlü Nergiz, 2015:224).

- **Hata yeterliliği** boyutu yapılan hatalarla başa çıkabilmek için gereken becerilere işaret etmektedir. Buna göre herkesin becerileri değişmektedir. Ancak yapılan hataların olumsuz sonuçlarıyla yüzleşebilme ve ortadan kaldırabilme yetisi hata yeterliliğine işaret eder.
- **Hatalardan öğrenme** boyutu yapılan hataların sonucunda bireylerin kazandığı deneyimi ifade eder. Eğer ki birey yapılan hatalardan ders alabiliyor ve tekrarlamıyorsa, söz konusu hatanın yapılmış olması nihayetinde işletme açısından oldukça faydalı ve öğretici hale gelmiştir.
- **Hatalardan risk alma** boyutu hataların hata yapan bireylere kazandırdığı dönüşümü belirtmekte olup kendi içinde alt boyutlara ayrılır.
- **Hata gerginliği** boyutu hataya toleranssız olma nedeniyle oluşan duygusal gerilime işaret etmektedir. Bazı bireylerde hata gerginliği çok yüksek olup bu kişiler genellikle mükemmeliyetçi yapıdadır.
- **Hata tahmini** boyutu hataların nelerden temellenebildiğini tahmin etmeye odaklıdır. Doğru tahminler ve analizler yapabilme boyutu, hataların tekrarını önleyebileceği gibi, hatalardan öğrenme oranını da yükseltir.
- **Hataları örtbas etme** boyutu ise bireylerin nedeniyle yaşadıkları panik veya utanç gibi gerekçelerle yaptıkları hataların üstünü örtmeleridir. Hataların üstü psikolojik güçlendirme sağlanamadığı durumlarda artar.
- **Hata iletişimi** boyutu ise örgütte yapılan hataların analiz edilmesini, hatalara ilişkin durumların paylaşılmasını ve sonuçları işletmeler açısından olası tehlike taşıyan hataları yönetmeye yönelik planlamalar yapılmasını ifade eder.
- **Hatalar Hakkında Düşünme** boyutu ise çalışanların yaptıkları hataları değerlendirmesini ifade eden boyuttur.

Aslında hatalar örgütsel öğrenme süreçlerinde oldukça faydalıdır. Hataların hızlıca fark edilmesi, çözümlenmesi, denetlenmesi ve analizi örgütlerin uzun vadede başarılı olmaları açısından önem taşımaktadır. Bu noktada hatalardan öğrenmeye yönelik ılımlı bir örgüt kültürü oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların hata yapmaktan ve yaptıkları hataları ifade etmekten çekinmemeleri durumunda ılımlı bir hata yönetim kültürünün oluşturulduğu söylenebilir.

Hata yönetim kültürü olan örgütlerde işgörenler hataların oluşumunun tamamen engellenemeyeceğini ve bu nedenle nadiren de olsa hata oluşabileceğinin farkındadırlar. Bu nedenle hata yönetim kültürünün oluşturulmasıyla işgörenlerin birbirleriyle hatalara yönelik açıkça iletişim kurmaları ve hatalardan ders çıkararak, öğrenmeleri amaçlanmaktadır (Kanten ve Kanten, 2019:90). Örgütsel öğrenme düzeyini yükselten organizasyonlar kalite ve verimlilik konularında rakiplerini geride bırakacak ve sürdürülebilir başarı sağlayacaklardır.

### **Psikolojik Güçlendirme**

Bir işletmede çalışanların yaptıkları işi sahiplenmeleri, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmeleri hem örgütün hem de bireylerin kişisel başarısı için oldukça önemlidir. Görev, rol tanımları, yetki ve sorumlulukların paylaştırıldığı, çalışanlara değer verilen ve desteklenen işletmelerde işgörenler özgüvenleri yüksek ve daha yaratıcı bireylere dönüşürler.

Yönetimsel uygulamalar açısından güçlendirme, yöneticinin gücünü çalışanları ile paylaştığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik güçlendirme kavramı ise çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eder (Durmaz, 2011:5).

Çalışanları destekleyen ve yaptıkları işin sahibi haline getiren çeşitli uygulamalar çağdaş yönetim yaklaşımları içerisinde son dönemlerde sıklıkla yer almaya başlamış olup, personel güçlendirme yaklaşımı da söz konusu bu uygulamaların en etkin kullanılmakta olanlarının başında gelmektedir.

Daha önce de vurgulandığı üzere psikolojik güçlendirme kavramı, çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eder (Araşlantaş ve Dursun, 2008:114). Bu algı ise örgüt içerisindeki iklimle yakın bağlantılı olup, iklim dışında ise literatürde yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeyi desteklediğine dair çeşitli araştırma bulguları bulunmaktadır.

Conger ve Kanungo (1988), psikolojik güçlendirme kavramını teorik olarak ele alan ilk araştırmacıdır. Conger ve Kanungo (1988) daha önce yapılan güçlendirme tanımlarını, güçlendirme kavramını yetki devri, katılımcı yönetim teknikleri gibi sadece yönetsel uygulamalar üzerinde durdukları için eleştirmişlerdir. Güçlendirme için yetki devri, kaynak paylaşımı ve katılımcılık gibi yönetsel uygulamaların sadece bir durumu yansıttığını, güçlendirmeyi sağlayabileceğini ama yeterli olmadığını savunmuşlardır (Bozkurt, 2012:20).

Buna göre yetki ve sorumluluk devredildiği andan itibaren devrolunana geçmesi doğal olup, yetki sahibinin yetkisini kullanma konusundaki algısını açıklaması gerekmektedir. Çünkü tam bu noktada psikolojik güçlendirme devreye girmekte olup, inisiyatif alabilme, hata yapmaktan korkmama, kararının arkasında durabilme yetenekleri öne çıkacaktır.

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutu olarak ifade edilen psikolojik güçlendirme işleyiş açısından da oldukça önemlidir. Yüksek psikolojik güçlendirme çalışanların daha özgüvenli davranmalarını destekler. Bu bağlamda işgörenler daha yüksek oranda örgüte bağlılık hissederler ve buna bağlı olarak da verimlilikleri artar.

Bu nedenle psikolojik güçlendirme çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Özbaş, 2014:12).

Psikolojik güçlendirme katılımcı yönetim, kalite, motivasyon ve liderlik gibi uygulamalarla bağlantılı olmakla birlikte algısal bir taraf içermektedir. Bu nedenle hem çevresel hem de bireysel faktörler psikolojik güçlendirme konusunda önem kazanmaktadır.

Psikolojik güçlendirme yaklaşımının öncülerinden olan Thomas ve Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmeyi dört boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar yeterlilik, anlamlılık, seçim ve etkidir. Daha sonra bu boyutlar Spreitzer (1995) tarafından anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere yeniden tanımlanmış ve bu boyutları içeren bir psikolojik güçlendirme ölçeği geliştirilmiştir (Polatçı ve Özçalık, 2013:20).

Spreitzer (1995)' a göre bu dört bilişsel boyutun hepsinin bir arada bulunduğu durumda bireyde göreve ilişkin aktif bir yönelme, diğer bir deyişle kendi isini şekillendirebilme hissini artacağı belirtilmektedir. Bireyin bu dört boyuta ilişkin algısı ne kadar olumlu ve yüksek ise güçlendirme duygusu da o kadar yüksektir (Bozkurt, 2012:22).

Söz konusu boyutların bazılarının eksik olması psikolojik güçlendirme sağlanamadığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Bu durumlarda psikolojik güçlendirme pratikleri örgüt içerisinde sağlanıyor olup, sadece derece olarak biraz azalır. Bu da çalışanların psikolojik güçlendirme algı düzeylerinde azalmaya yol açar.

Söz konusu boyutlarda da belirtildiği üzere psikolojik güçlendirme işletmenin destekleyici iklimiyle, yönetimin çalışana duyduğu güven ve sağladığı motivasyonla paralel olarak yükselmektedir. Ayrıca bu durum işgören güçlendirmenin psikolojik boyutu sağlanmadan başarılı olamayacağını da kanıtlar niteliktedir.

- **Anlam**, çalışanın inançları ve değerleri ile yaptığı işte kendisinden beklenen iş rollerinin uyumlu olması ve çalışan için işinin bir değer ifade etmesidir.

- **Etki** ise, çalışanların, yaptıkları işlerin örgütte önemli sonuçları etkilediğini hissetmesidir
- **Yetenek** çalışanın işini yapabilme yeteneğine sahip olduğuna inanmasıdır.
- **Seçim** ise çalışanın görev davranışlarına kendisinin karar verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olması anlamındadır (Sigler ve Pearson, 2000: 28, aktaran Doğan ve Demiral,2009:51-52).

Buradan hareketle çalışanlar kendilerine tevdi edilen bir sorumluluğu yerine getirirken yaptığı işi anlamlı ve görev tanımıyla uyumlu buluyorsa, harcadıkları emeğin örgütsel süreçte önemli bir katkı yarattığını düşünüyorsa, sahip olduğu kapasite ve becerinin söz konusu faaliyeti yerine getirebilmesine olanak sağladığını hissederse ve riskleri üstlenerek dilediği şekilde karar verebileceğini düşünüyorsa psikolojik olarak tam güçlendirilmiştir diyebiliriz.

### **Hata Yönetimi ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi**

Örgüt içerisinde insana yüklenen sorumluluklar arttıkça ve katılımcı yönetim yaklaşımlarının yaygınlaşmasıyla beraber bireylerin karar verici olma rolleri daha belirgin hale gelmeye başlamıştır. Yükümlülükleri fazlaşan güçlendirilmiş işgörenler daha fazla inisiyatif almakta, buna bağlı olarak da yapılan hata oranı artmaktadır.

Kişilerin içerisinde bulunduğu psikolojik durum tüm davranışlarını, inançlarını, tutumlarını, düşüncelerini, algılarını ve hatta performanslarını etkiler. Bu nedenle yöneticinin görevlerinin önemli bir tanesi de kişilerin psikolojilerini işletmenin amaçlarına ulaşması yönünde güdülemektir.

Söz konusu motivasyonu sağlayabilmenin onlarca yolu vardır. Bireylerin bazıları takdir edilme ile güdülenirken, bazıları kazançla, bazıları unvan ve sorumlulukla güdülenirken diğerleri ise bazı esnek çalışma uygulamalarıyla güdüleniyor olabilir.

Görüldüğü üzere insana ilişkin durumları genellemek veya standartlaştırmak işletmelere başarı sağlamayabilir. Dolayısıyla başarıyı hedefleyen bir örgütte öncelikle çalışanların kendilerini 'iyi' ve 'mutlu' hissetmelerini sağlayacak bir iklim ihtiyacı bulunduğu söylenebilir.

Her çalışan görevinde yükselmek, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha yüksek unvan ve kazanç sağlamak ister. Yükselmeyeceğini bildiği durumlarda çalışanların verimliliklerinin düşmesi bu duruma tipik bir örnektir. Ancak sorumlulukların artışı ile beraber yetki ve karar verme rollerinin de aratacağı bilinmeli, çalışan başaracağına dair kendisine güven duymalıdır.

Çalışanın hatalarının örgüt tarafından hoşgörü ile karşılanması ve örgütün çalışana yardım ederek başarısız sonuç ile baş etmesini sağlaması çalışanın destek algısını artırır ve kendini güçlü hissetmesine olanak tanır (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011 aktaran Aydın Küçük, 2020:1356).

Literatürdeki çeşitli çalışmalarla da desteklendiği üzere, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmelerinin iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Öte yandan eğer çalışan sorumluluk sahibi ise, sorumlu olan kişiler düzenli, itinalı, amaç odaklı kişiler olduklarından psikolojik olarak güçlendirilmeyi daha fazla hissedeceklerdir. Bu tarz kişilerin başarıya, ilerlemeye ve gelişmeye dair olan gereksinimleri ve istekleri onları motive etmektedir (Aydoğmuş, 2011:260)

Öte yandan kişilik özellikleri olarak daha kaygısız, daha sakin yaradılıştaki çalışanlar ise örgütsel psikolojik güçlendirmeyi daha az algırlar çünkü bu bireyler zaten doğuştan sahip oldukları soğukkanlılıkla yaptıkları işlerin olumsuz sonuçlarıyla baş etmeye alışkındırlar.

Karar verici olan işgörenlerin cezalandırılma, dışlanma veya sahip olduğu konumu yitirme gibi endişeleri örgüt pratikleriyle yakından alakalıdır. Güçlü hata yönetimi kültürüne sahip örgütler insan hatalarının tamamen önlenemeyeceği için gerçekleşmesinin olağan olduğunu bilirler (Guchait ve diğerleri, 2016: 124). Bu noktada önemli olan hataların kaynakları konusunda konuşabilme, tekrarı önleme ve örgütsel anlamda hatalardan ders alabilmektir.

Bir hatadan ders alma, o hatayı tekrarlamama veya farklı açılardan yorumlayarak (içerisinde bulunulan koşullar dâhilinde) işletmeye değer katacak bir bilgiye dönüştürmeyi ifade eder. İşletmeler açısından bilgi paha biçilemezdir. Dolayısıyla hataları görmezden gelmek işletmeler açısından büyük kayıp olarak görülmelidir.

Psikolojik anlamda güçlendirilen bireyler bu bakımdan daha fazla sorumluluk almakta, öz güven duyguları yükselmektedir. Bu çalışanlar hata yapsalar bile hatalarının sonuçlarına katlanmaya hazır ve güven duygusu yüksek kişilik özellikleri sergilerler. Dolayısıyla bir örgütte çalışanların psikolojik güçlendirme algısı arttıkça hata yapma olasılıklarının hissettikleri stresin azalmasına bağlı olarak düşmesi ve yaptıkları hatalardan öğrenme eğilimlerinin artması olasıdır.

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerinde başarıya ulaşma yeteneklerini artırma ile ilgilidir. Artan bireysel başarımla yeteneğiyle birlikte çalışanların ulaşabilecekleri özgüven ve işe bağlanma duygularının çalışanların sosyal çevre ilişkilerine ve işteki grupsal faaliyetlerine olumlu katkı yapması beklenmektedir (Kesen, 2015:6533). Bu sayede çalışanların inisiyatif alma derecesi artarken, hata yapma ve hatalarını gizleme ihtimalleri azalacaktır.

Çalışanların iş yaşamlarındaki her başarı ya da başarısızlıklarını onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerlendiren, onların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdüleyebilen yöneticiler personeli güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaktırlar (Yüksel ve Erkuşlu, 2012:136).

Dolayısıyla psikolojik güçlendirme iklimini olduğu kadar hata yönetim iklimini de örgütteki yöneticilerin yaklaşımı belirleyecektir. Çalışanlarını güçlendirme kararı alan yöneticilerin, onların hata yapma olasılıklarını da dikkate almaları ve hatta onları bu bakımdan cesaretlendirmeleri bu uygulamaların başarıya ulaşması adına önemli bir gerekliliktir.

Çalışanlar sorumluluk almaları konusunda cesaretlendirilirken yönetsel destek oldukça önemli olup, iletişim yollarının açık olduğu, görev ve sorumluluk tanımlarının net olarak belirtildiği, başarıların takdir edildiği, hatalara karşı ise toleranslı yaklaşıldığı, kurumsal yolların açık olduğu, çözümlerin takım ruhu içerisinde gerçekleştirildiği örgütlerde güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmaması genellikle mümkün değildir.

## **YÖNTEM**

Literatür incelendiğinde işletme yönetimi alanında son dönemlerde popüler hale gelen hata yönetimi yaklaşımının çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkilerinin sıklıkla nicel yöntemlerle incelendiği görülmüş olup, hata yönetiminin kavramsal olarak güçlendirmenin bir türü olan psikolojik güçlendirmeyle ilişkisi üzerine ülkemizde yapılmış herhangi bir nitel araştırmaya rastlanılmamıştır.

Literatürdeki bu boşluğu doldurmak maksadıyla tasarlanan bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden literatür araştırması gerçekleştirilmiş, kavramlar tek tek açıklanarak, kavramlar arasındaki bağlamsal ilişkiler işletme yönetimi perspektifiyle ele alınarak belirtilmiştir. Araştırmanın öneriler kısmında saptanan bağlantılardan yola çıkılarak sektör yöneticilerine yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

## **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

İşletmelerde kaynakların benzeşmeye başlamasıyla fark yaratan ve rekabetçi güç oluşturan faktörün insan ve insana ilişkin yetenekler olduğu çağdaş yönetim literatüründe kabul görmüş bir yaklaşım olarak yerini almıştır. Bu bağlamda örgüt içerisinde değişim yaratan bireylerin- yani çalışanların- becerilerinden en yüksek seviyede faydalanabilmek amacıyla yöneticiler tarafından personel güçlendirme gibi çeşitli güncel yönetim uygulamaları sıklıkla kullanılmaktadır.

Psikolojik güçlendirme teorisi işyerinde bireysel ve takım motivasyonu için önemli bir yaklaşımdır. Güçlendirmenin doğasını, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerine yol açacak faktörleri



ve güçlendirilmiş bir işgücünün ortaya koyduğu sonuçları anlamak önemlidir (Yücel ve Demirel, 2012:21).

Çalışan güçlendirildikçe özgüveni, kuruma olan bağlılığı, çalışma motivasyonu artacak buna bağlı olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı da giderilmiş olacaktır. İşini sahiplenen işgörenler işletmeleri başarıya ulaştıran en önemli kaynaklardır.

Psikolojik güçlendirmeleri artmış çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş performansları vb. gibi örgütlere olumlu katkılar sağlayacağı yadsınamaz bir gerçektir (Özdemir,2021:53). Ancak güçlendirme sadece sözde kalmamalı uygulamalarda da etkisi hissedilmelidir. Yani bir çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissetmemesi durumunda işgören güçlendirme amacına ulaşamayacaktır. Dolayısıyla psikolojik güçlendirme için yapısal güçlendirmenin de gerekli olduğu söylenebilir.

Eğer bir çalışan güçlendirildiyse örgüt içerisinde belirli görevler ve sorumluluklar çalışanlara delege edilmiş ve çalışanların 'söz sahibi' hale getirilmeleri dolayısıyla oluşacak zarar ve hatalara tolerans gösterilecek demektir. Bu da örgütte ılımlı bir hata yönetimi iklimi bulunduğuna işaret eder. Elbette ki bu durum çalışanların her türlü olumsuz sonuçtan sorumluluk duymayacağı ve örgütsel yükümlülüklerini yerine getirirken titiz davranmasına gerek olmadığı anlamına gelmemektedir. Her ne kadar hatalardan öğrenme yaklaşımı çalışanların yaptıkları hataları kucaklamayı ve tekrar edilmemesi için çabalamayı gerektiriyorsa da, çalışanlar öncelikle örgütün çıkarlarını göz önünde bulundurarak görevlerinin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirirken mümkün olan en yüksek dikkat ve özenle davranmak yükümlülüğündedirler. Buna rağmen engellenemeyen hatalar ise örgütsel hata yönetimi iklimine paralel sonuçlar doğuracaktır.

Örgütsel hata yönetimi iklimi örgütteki hataları yönetmeye ilişkin paylaşılan inançları, normları ve ortak uygulamaları kapsamaktadır (Van Dyck ve diğerleri, 2005 aktaran Gronewold ve diğerleri, 2013:194). Örgütte işgörelere görev kaynaklı hata yapma insiyatifi verildiyse, çalışan yaptığı hatalardan dolayı stres altında hissetmeyecek ve yaptığı hataları gizleme gereği duymayacaktır. Yaptığı hatalara tolerans gösterilmeyeceğini ve hatta cezalandırılacağını düşünen çalışanların ise psikolojik güçlendirme algı seviyesi düşük olacaktır.

Psikolojik güçlendirme kapsamında çalışanlara söz hakkı tanınması, alınacak kararlara ortak olmalarının sağlanması, işlerini anlamlı bulmaları, örgüt için en uygun faaliyetleri kendilerinin belirlemeleri onları daha yetkin kılacak ve yüksek performans ortaya koymalarını sağlayacaktır (Çevik ve Yüncü, 2021:1800). Örgütsel hata yönetim yaklaşımı kurumsal kültürün bir ögesi olarak konumlandırıldığında ise daha kalıcı olarak işletme uygulamalarına yansiyacaktır. Firmaların kurumsal kültürünün neredeyse firmanın başarısı ile ilgili her türlü faktör üzerinde etkisi olduğu literatürdeki birçok çalışma ile gösterilmektedir (Keskin ve Yiğital, 2019:96). Bu çerçevede örgütsel hata yönetimi yaklaşımının da personelin psikolojik güçlendirme algısıyla bağlantılı olduğu söylenebilecektir. Özetle bu çalışma aracılığıyla işletmelerde hata yönetim yaklaşımıyla personel güçlendirmenin boyutlarından olan psikolojik güçlendirme algısı arasında bir ilişki bulunduğu ifade edilmekte olup, bu nedenle örgüt yöneticilerinin dikkate alması amacıyla aşağıda bazı çıkarımlar yapılmıştır. Yöneticilere;

- Örgüt içerisinde ılımlı bir hata yönetim iklimi hâkim kılınması,
- Aktif iş gören güçlendirme uygulamaları gerçekleştirilerek, çalışanlara endişe yaşamadan görev alanlarına ilişkin inisiyatif alabilme imkânı verilmesi,
- Hatalardan öğrenme bakış açısıyla hata yönetimini örgütün kültürel değerleri arasında yerleştirmeye çalışmaları,
- Çalışanlara değerli olduklarını ve örgütün bir parçası olduklarını hissettirmeye yönelik olarak katılımcı bir liderlik yaklaşımı sergilenmesi tavsiye edilebilir.

## **Beyan**

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

## KAYNAKÇA

- Armstrong, K.J. ve Laschinger, H. (2006). Structural Empowerment, Magnet Hospital Characteristics, and Patient Safety Culture: Making the Link. *Journal of Nursing Care Quality*, 21(2), 124-132.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Aydın Küçük, B. (2020). KOVID-19 Küresel Salgın Döneminde Örgütsel Destek Algısının İş Yeri Mutluluk Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 1348-1372.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- Bozkurt, F. G. (2012). Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme Ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması İle İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Çevik, H. ve Yüncü, V. (2021). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir İnceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1796-1814.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(48), 47-80.
- Durmaz, I. (2011). Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.
- Eisenberger, R., ve Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. *American Psychological Association*.
- Erol, M. (2008). İşletmelerde Yaşanan Yolsuzluklara (Hata Ve Hileler) Karşı Denetimden Beklentiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 229-237.
- Gronewold, U., Gold, A., Salterio, S. E. (2013). Reporting Self-Made Errors: The Impact of Organizational Error-Management Climate and Error Type. *Journal of Business Ethics*, 117, 189-208.
- Guchait, P., Kim, M. G., Namasivayam, K. (2012). Error management at different organizational levels – Frontline, manager, and company. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 12-22.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., Madera, J. (2016). Error management culture: impact on cohesion, stress, and turnover intentions. *The Service Industries Journal*, 36(3-4), 124-141.
- Helmreich, R.L. (1998). Error Management as Organisational Strategy. In Proceedings of the IATA Human Factors Seminar (pp. 1-7). Bangkok, Thailand.
- Kanbur, E. (2017). Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasında Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7), 63-82.
- Kanten, S. ve Kanten, P. (2019). Örgütsel Uсталığın Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisinde Hata Yönetim Kültürünün Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 85-109.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı? *Journal of Yaşar University*, 10(38), 6478-6554.

- Keskin, H. ve Yiğital, S. (2019). Hata Yönetimi Kültürü ve Hizmet Yenilikçiliği İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20 (1), 95-106.
- McKay, R. ve Efferson, C. (2010). The subtleties of error management. *Evolution and Human Behavior*, 31, 309–319.
- Nergiz, H. G. (2015). Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2), 221– 237.
- Özbaş, A. A. (2014). *Psikodrama Temelli Psikolojik Güçlendirme Programının Onkoloji Hemşirelerinin Güçlenme Algıları Ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi*, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Özdemir, H. Ö. (2021). Örgütsel Bağlılık İle Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkiler: Kirşehir Örneği, *Ahi Evran Akademi*, 2 (1), 53-60.
- Özerden, S.S., Keskin, H., Ayar Şentürk, H. (2020). Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Hata Yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1), 35-47.
- Öztürk Çiftçi, D. (2019). Lider Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 167-186.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği Ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1 (1),17-34.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M. ve Batinic, B. (1999). Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, Validity, and Different Language Equivalence, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 527–547.
- Serger, İ. ve Aktaş, H. (2019). Hasta Emniyet Tutumları Ve Hata Yönetimi İklimi İle Algılanan Liderlik Tarzları Etkileşimi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53,157-182.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000), Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. ve Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Taştan, S. (2012). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma . *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 4 (1) , 227-238
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O., Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.

- Turhan, Y. D. D. M. ve Taşseven, Y. D. D. Ö. (2011). Yönetim Fonksiyonlarının Uygulandığı Alanlarda Ortaya Çıkan Hata Değerlerinin Oluşturduğu Yeni İlişkilerin Panel Veri Modelleri İle İrdelenmesi. *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*, 11, 128-153 .
- Uyar, M. (2018). Muhasebede Hata Yönetimi Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin Görev Karmaşıklığı Bağlamında Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 55, 141-160.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2012). Personeli Güçlendirme- Enpowerment. *G. Ü. İİBF Dergisi*, 1, 131-142.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228–1240.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 19 -48.