

Örgütsel İklimde Güven ve Korkunun Diyalektiği: Aydınlık ve Karanlık Döngüler

Hatice Sabırlı¹

Özet

Kitapta yer alan bu bölüm, örgütlerin mekanik yapılar olmanın ilerisinde, insanların duyguları ve algıları ile şekillenen dinamik sistemler olduğu gerçeğinden yola çıkarak, örgütsel iklimin diyalektik doğasını incelemektedir. Çalışmanın ana ekseninde, örgütsel yaşamda birbirine zıt iki ana görüş olan, güven ve huzur ile korku ve kuşku iklimleri arasındaki stratejik gerilim yer almaktadır. Huzur iklimi aydınlık tarafı temsil ederek, dürüstlük, iyi niyet ve yetenek üzerine inşa edilmiş olup güven ortamının psikolojik güvenlik ile somutlaştırılması şeklinde ele alınmıştır. Bu iklimin, liyakat esaslı bir yönetim, açık iletişim ve çalışan katılımı gibi prensiplerle desteklendiğinde, nasıl yenilikçiliği, örgütsel bağlılığı ve öğrenme hızını artıran stratejik bir yapıya dönüştüğünü vurgulamaktadır. Karanlık taraf olarak nitelendirilen bölümde ise, adaletsizlik ve belirsizlikten beslenen korku ve kuşku iklimi detaylı bir şekilde analiz edilmektedir. Bu yıkıcı etki, örgütsel sessizliği kronik bir davranış biçimi haline getirerek yönetimin sahadaki gerçeklerden uzak kalmasına ve kurumun gerçekleri göremeyerek stratejik bir körlüğe yakalanmasına neden olmaktadır. Çalışma, güven ortamından korku ortamına geçiş zemin hazırlayan küçük kırılma noktalarını, tehdit ve kaynak kaybı gibi kurumsal yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirmektedir. Bölümün en önemli çıktısı ise, korku ikliminin sadece bireysel refahı değil, karar alma süreçlerini de işlevsizleştiren yapısal bir risk faktörü olduğunun açıkça ortaya konmasıdır. Sonuç olarak örgütlerin başarılarını sürdürülebilir kılmaları, sessizliği bir geri bildirim mekanizması olarak fark edebilme, liyakati kurumda yerleşik hale getirebilme ve güveni yönetebilen kurumsal bir yapı inşa etme yeteneğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir.

1 Öğretim Görevlisi, İstanbul Sağlık ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, mail adresi: hatice.sabirli@issb.edu.tr, ORCID ID:0000-0002-3074-1577

Giriş

Literatür uzun yıllar boyunca organizasyonları, yalnızca rasyonel hedeflere odaklanan mekanik ve duygu-dışı yapılar şeklinde tanımlamıştır. Ancak son birkaç yüzyılda meydana gelen karmaşık ve belirsiz iş düzenleri örgütlerin aslında insanların duygu, tutum ve algılarının da var olduğu dinamik yapılar olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Bu yapıların karakterini belirleyen temel unsur ise örgütsel iklimdir. Örgütsel iklim, çalışanların kurum içindeki uygulama, prosedür ve politikaları algılama ve anlamlandırma şekli olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iklim, bireylerin motivasyonundan stratejik performansa kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Kitabın bu bölümünün ana eksenini oluşturan ikilik teması, örgütün en uç iki konusu olan “güven ve huzur” ile “korku ve kuşku” arasındaki ilişkiyi merkeze almaktadır. Bu iki uç nokta örgütün kültürel dokusunu tamamen şekillendirebilen, birbirini var eden veya yok eden bir güce sahiptir.

Örgütte yapıcı yönü temsil eden, örgütsel gelişimi destekleyen örgütsel güven ve huzur iklimi, bir örgütün sosyal ve bilişsel sermayesini en yüksek verimle kullanması için gerekli olan stratejik bir varlıktır. Mayer ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen örgütsel güven modeli; yetenek, iyi niyet ve dürüstlük üzerine inşa edilen bir güvenin, bireyin savunmasız kalmaya razı olduğu bir huzur ortamı meydana getirdiğini savunur. Bu huzur ortamı, Edmondson’un (1999) “Psikolojik Güvenlik” olarak tanımladığı kavramla somut hale gelir. Edmondson’a göre bu kavram, çalışanların ekip içerisinde kolay bir şekilde risk alabileceğini, hata yaptığında dışlanmayacağını ve ceza almayacağını bilerek görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmesidir. Huzur iklimi, Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Bu teoriye göre, örgüt, çalışanına yeteri kadar güven verirse, çalışanda işyerine aynı ölçüde sadakat gösterecek ve daha özverili bir şekilde çalışacaktır (Blau, 1986).

Diğer taraftan madalyonun karanlık yüzünde, örgütsel korku ve kuşku iklimi yer almaktadır. Literatürde genellikle kuşku kültürü ve örgütsel sessizlik ile bağdaştırılan bu yıkıcı güç, belirsizliğin ve adaletsizliğin kurumun birçok alanına yayıldığı bir yapıyı temsil eder. Morrison ve Milliken’ göre (2000), korku iklimi yalnızca bireysel bir endişe değil, örgüt genelinde durağanlık yaratan ve örgütün hedeflere ulaşmasını sağlayacak olan stratejilerin önündeki en büyük engeldir. Kuşku, bireylerin yönetimden şüphe duymasına, güvenin azalmasına, bilginin gizlenmesine ve dedikodunun iletişimde asıl bilgi kaynağı olmasına neden olur. Bu durum, örgütte sağlıklı bir iletişim kurulmasının önüne geçer ve düzensizlik meydana getirir. Bu noktada ise, kurumun hangi tarafa yöneleceğini belirleyen unsurları anlamak son derece önemlidir.

Bu bölümün temel amacı, örgütsel davranışta bu iki karşı kutup arasındaki diyalektik bağı kuramsal bir çerçevede incelemektir. Bölüm genelinde, güven ortamının var olması sonucu ortaya çıkan huzur ikliminin yaratıcı çıktıları ile korku ve kuşkunun var olmasıyla ortaya çıkan sessizlik sarmalı arasındaki gerilim üzerinde durulacaktır. Bilhassa, hataya yer olmayan kritik alanlarda, bu iki zıt kutup arasındaki dengenin nasıl sağlanacağı, suçlama kültüründen öğrenme kültürüne geçişin nasıl sağlanacağı tartışılacaktır. Örgütsel iklimin bu iki taraf arasında sağlayacağı denge, örgütlerin sadece verimliliklerini değil, gelecekte var olup olamayacaklarını da belirleyen en temel noktadır.

1. Aydınlik Taraf: Örgütsel Güven ve Huzur İkliminin İnşası

Örgütsel iklimin yapıcı yönünü oluşturan güven ve huzur unsuru, örgütün sadece işleyişini değil ruhunu da belirler. Bu ruh örgütün, görünmez bağlarını ve kültürel kimliğini ifade etmektedir. Kurumun başarılı olabilmesi, çalışanların kendini güvende hissetmesine, belirsizliklerin güven mekanizmalarıyla yönetilmesine, çalışan potansiyelinin korkuya kapılmadan açığa vurulduğu bir huzur ikliminin oluşmasına bağlıdır.

Bu bölümde güvenin hangi duygusal ve bilişsel zeminler üzerine kurulduğu, huzur ikliminin oluşmasını sağlayan yönetimsel mekanizmalar ve örgütsel iklim iyileştirme modeli ile bu pozitif atmosferin nasıl stratejik bir avantaja dönüştürülebileceği üzerinde durulacaktır. Liderlikten açık iletişime, çalışan katılımı ve gelişiminden adil ödüllendirmeye kadar bu süreçlerin psikolojik güvenlik ortamını nasıl etkilediği, ilgili literatürdeki öne çıkan yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilecektir.

1.1. Örgütsel Güven ve Huzur İklimi

Örgütsel güven, çalışanların yönetimin yetkin ve iyi niyetli olduğuna inanması, başka bir ifadeyle, kırılganlık ve risk içeren durumlarda bile örgütle iş birliği içerisinde olmayı kabul etmesiyle ilgilidir. Bu güvenin tam anlamıyla hakim olduğu örgütlerde, çalışanlar olumsuz bir tavırla karşılaşma ya da hata yapma korkusuyla karşılaşma endişesi yaşamadan fikirlerini açık bir şekilde ifade edebildiklerinde örgütteki psikolojik güvenlik daha güçlü bir duruma gelir. Bu durum, yenilik üretme kapasitesi ve öğrenme iş birliğini destekleyerek örgütte huzur ikliminin hakim olmasını sağlar (Edmondson, 1999). Dolayısıyla huzur iklimi sadece örgütte çatışmanın olmamasını değil, belirsizliğin daha şeffaf bir şekilde yönetildiği, adalet duygusunun ön planda tutulduğu ve ses çıkarma davranışının teşvik edildiği bir çalışma ortamı şeklinde ele alınmalıdır.

Bu bağlamda yönetim uygulamaları iki açıdan önemlidir. Birincisi, güvenin bilişsel boyutu, ikincisi ise güvenin duygusal boyutudur. Birinci boyut,

güvenin öngörülebilirlik, yetkinlik ve tutarlılık gibi yönetsel süreçlerini ifade ederken, ikinci boyut ise, güvenin duygusal yönünü geliştiren saygı, iyi niyet ve kapsayıcılık gibi ilişki pratikleridir. Bilhassa, etkileşimsel adalet ve işlem adaletinin doğru bir şekilde yansıtıldığı örgütlerde, çalışanların yönetimden beklediği adaletli davranılma beklentisi artar bu durum da örgütlerde güvenin sürdürülebilir olmasına katkı sağlar (Colquitt, 2001). Bu nedenle bir sonraki bölüm de analiz edilecek olan iyileştirme modeli, güvenin tek seferliğe mahsus ve sözlerden ibaret olmaması gerektiğini, aksine liderlik davranışlarıyla sürekli ve yeniden üretilen bir iklim unsuru olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

1.2. İyileştirme Modelinin Analizi

Bu bölümde kullanılan örgütsel iklim iyileştirme modeli, kuramsal bilgilerin uygulamaya nasıl aktarılabileceğini gösteren bir çerçeve olarak değerlendirilebilir. Model beş temel aşama üzerinden ilerlemektedir.



Kaynak: (Kefeli, 2025)

Liderlik Gelişimi: Liderlik, bir kurumun iklimini yönlendirebilecek en önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle yöneticiler, yalnızca işi yöneten kişiler değil, aynı zamanda kurumda motivasyonu sağlayan kişiler olmalıdır. Otantik liderlik yaklaşımına göre, örgütte huzur ikliminin oluşması, liderin öz farkındalığının

ve şeffaflığının yüksek olmasına bağlıdır (Luthans & Avolio, 2003). Güveni temel alan bir liderlik yaklaşımında yönetici; dürüstlük, yetenek ve iyi niyet gibi unsurları benimseyip kendi davranışlarıyla sergileyerek çalışanlara rol model olur. Duygusal zeka ve empati yeteneği geliştirilen bir liderlik tarzı, çalışanların kendilerini yalnızca birer sayı değil, değerli bir birey olarak hissetmelerini sağlayarak örgütte oluşacak huzur ortamının kapılarını açmış olur. Bunlar neticesinde liderlik gelişimi, hiyerarşik baskı hissettirmek yerine güven kazanmayı amaçlarsa, çalışanların kuruma bağlılığını ve performansını en üst düzeye taşıyan bir iklimin mimarı haline gelir.

Açık İletişim: Kuşku ve korku ikliminin besin kaynağı belirsizlikken, huzur ikliminin besin kaynağı da şeffaflıktır. Belirsizlik ve bilgi eksikliği, yalnızca şeffaf bir iletişim anlayışıyla ortadan kaldırılabilir. Açık iletişim ortamının oluşturulması, hiyerarşinin azaltılarak bilgi akışının kademeler arasında korkusuz bir şekilde ifade edilmesini içerir. McAllister'a göre (1995) güven, bilişsel ve duygusal olarak ikiye ayrılır. Açık iletişimin de bilişsel güveni (karşı tarafın yetkinliğine duyulan güven) artırdığını savunur. McAllister'in bu görüşü psikolojik güvenlik kuramıyla da örtüşmektedir. Çünkü bireyler hata yaptıklarında ceza almayacaklarını bildiklerinde fikirlerini daha özgür bir şekilde edebilmektedirler. Bilginin, örgütün tamamında şeffaf bir şekilde işliyor olması, resmi olmayan kanallardan yayılan dedikodunun ve kuşkunun ortaya çıkmasını engellemektedir. Dolayısıyla bu durum örgütün tamamında sağlıklı bir işleyişin ve huzur iklimin hakim olmasını sağlayacaktır.

Çalışan Katılımı: Çalışanları karar verme süreçlerine dahil etmek, onlara yalnızca birer iş gücü değil, kurumun değerli bir parçası olduklarını da hissettirir. Görüşleri dikkate alınan bir çalışan, kendini değerli hisseder. Bu durum da Sosyal Mübadele Teorisi ile örtüşmektedir. Bu teoriye göre, fikirleri dikkate alınan ve katkı sağladığı düşünülen çalışanın örgüte bağlılığı ve gönüllü bir şekilde çaba gösterme olasılığı artar (Blau, 1964). Deci ve Ryan'nin (2000) Öz-Belirleme Teorisi de bu durumu destekler niteliktedir. Çalışanların karar süreçlerine katılması ve özerklik verilmesi, kurumsal aidiyeti ve içsel motivasyonu artırmaktadır. Bu durum aslında çalışana güven duygusu aşılamaktadır. Karar süreçlerine katılan çalışanın kuruma olan kuşkusu azaldıkça bu kuşku yerini güven ve huzura bırakacaktır.

Çalışan Gelişimi: Huzur ikliminin sürdürülebilir olması, örgütün çalışanlarının geleceğine dair duyduğu inancı artırmasına ve gelecek kaygısını azaltmasına bağlıdır. Örgütün bu inancı somut göstergelere dayandırması gerekmektedir. Bu değerlerin en somut göstergeleri de çalışana eğitim programları ve kariyer imkanları sunmasıdır. Çalışanına gelişim desteği sunan bir örgüt, aynı zamanda ona değerli olduğu mesajını verir ve çalışanın

vazgeçilebilirlik hissine kapılmasını engeller. Spreitzer (1995) tarafından ortaya atıldığı psikolojik güçlendirme kavramı, çalışanın işini yaparken kendini yetkin ve etkili hissetmesi olarak tanımlanır. Kendini geliştirme imkanı bulan çalışan, kurumda kendisi için bir gelecek olduğunu bildiği için dışarıdan gelecek olan tehditlere karşı daha dayanıklı olacaktır. Dolayısıyla, bireysel yetkinliğin artışı kurumsal huzuru da beraberinde getirecektir.

Adil Ödüllendirme: Örgütte adaletin sağlandığının en somut göstergelerinden biri olan ödüllendirme sistemi, huzur ikliminin adalet çerçevesini belirler. Colquitt (2001) tarafından ele alınan örgütsel adalet boyutları (dağıtımsal, işlemci ve etkileşimsel adalet), bir kurumda ödüllerin ne kadar adil dağıtıldığının huzur üzerindeki etkisini açıklar. Performansa dayanan, şeffaf ve adil bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi, çalışanlar arasındaki kıskançlık ve haksızlık algısından doğan kuşkuyu azaltır. Çalışan, emeğinin karşılığını adil bir şekilde alacağına inandığı zaman, algısını içsel çatışmalara değil, yaratıcı çıktılara yönlendirir. Adalet ve hakkaniyetin sağlandığı kurumlarda, çalışanlar arasındaki rekabet yıkıcı bir kuşku olmaktan çıkar yapıcı bir sürece dönüşür. Bu durum ise, iş tatmini ve kurumsal barışı artırır.

Bu beş stratejinin eş zamanlı ve tutarlı bir şekilde uygulanması, Edmondson'un vurguladığı psikolojik güvenlik ortamını sağlayarak örgütü aydınlık tarafta tutar. Sosyal mübadele kuramının da ifade ettiği gibi, kurumun bu alanlarda attığı her adım, çalışanda gönüllü çaba ve kurumsal barış şeklinde karşılık bulur. Sonuç olarak, liderliğin rehberliğinde, iletişimin şeffaflığında, katılımın ve gelişimin değerinde harmanlanan bu süreçler, adil bir ödüllendirme ile taçlandığında huzur iklimi artık sadece bir hedef değil, kurumun yaşam biçimi haline gelir.

2. Madalyonun Karanlık Yüzü: Örgütsel Korku ve Kuşku İklimi

Örgütte yaşamın diyalektik doğası gereği, güven ve huzur ortamının tam karşısında, kurumsal yapıya zarar veren ve stratejik hedeflere ulaşmada engel oluşturan karanlık bir taraf bulunur. Karşımıza örgütsel korku ve kuşku iklimi şeklinde çıkan bu durum, güven kaybının, adaletin ve belirsizliğin kurumun geneline hakim olduğu bir süreçtir. Jordan, Ashkanasy ve Härtel (2002) tarafından tanımlanan korku iklimi, yalnızca anlık bir endişe değildir. Çalışanların kurumsal olayları ve yönetim faaliyetlerini sürekli olarak bir tehdit şeklinde algılamasına neden olmaktadır. Aydınlık tarafta her alana hakim olan yaratıcılık, iş birliği ve enerji, karanlık tarafta yerini çalışanların yalnızca kendini korumaya çalıştığı, amacın yalnızca hayatta kalmak olduğu bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Korku ikliminin yapısı, yalnızca işleyişi değil, aydınlık taraf olarak nitelendirdiğimiz örgütün görünmez bağlarını da zedelemektedir.

Karanlık tarafın üzerinde durulan konular, aydınlık taraf stratejileriyle entegre bir şekilde seçilmiştir. Bu seçimin temel amacı, örgüt iklimini besleyen beş temel unsurun (liderlik, iletişim, katılım, gelişim ve ödüllendirme) başarısız olduğu veya tersine işlediği durumlar sonucu ortaya çıkan antitezleri kuramsal bir derinlikle incelemektir. Dolayısıyla üzerinde durulacak olan konular, yalnızca güven eksikliğini değil, aynı zamanda psikolojik sözleşme ihlallerinden toksik liderliğe ve zarar veren ilişkilerin fizyolojik maliyetlerine kadar oldukça kapsayıcı bir bütünlükle analiz edilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel Sessizlik ve Stratejik Körlük: Korku ikliminin örgüte en çok hasar veren ve somut çıktılarında biri de örgütsel sessizliktir. Bu kavram, çalışanların kurumun iyiye gitmesini sağlayacak ve hataların önlenmesini engelleyecek olan bilgileri bilinçli olarak saklamasını ifade eder. Morrison ve Milliken'e göre (2000), bu durumun ortaya çıkmasındaki en önemli etkenler; cezalandırıcı liderlik anlayışı, üst yönetimin baskısı, eleştiriye kapalı olma ve iletişim eksikliğidir. Aynı şekilde Pinder ve Harlos (2001), çalışanların misilleme ve adaletsizlik algısı nedeniyle bilerek sessiz kalma davranışı sergilediklerini ifade etmektedir. Bu şekilde ele alındığında sessizlik, pasif bir geri çekilme değil, ortaya çıkabilecek tehditlere karşı geliştirilen koruyucu bir mekanizmadır.

Korku ikliminin sürekli hakimiyet göstermesi, sessizliğin bireysel bir tercih değil örgütsel bir norm haline gelmesine neden olur (Detert & Edmondson, 2011; Kish-Gephart ve diğerleri, 2009). Sessizliğin hakimiyet gösterdiği kurum da yavaş yavaş stratejik körlüğü sürüklenir. Körlüğe yakalanan kurum, çevreden gelen riskleri, hataları ve uyarıları zamanında fark edemez. Bu durum da hataların tekrar etmesine ve örgütsel öğrenmenin aksamasına sebep olur (Argyris, 1990; Milliken ve diğerleri, 2003). Bilhassa hata kabul etmeyen kritik alanlarda ortaya çıkan sessizlik, öğrenme kültürünün yerini suçlama kültürüne bırakmasına yol açar. Sonuç olarak bakıldığında korku iklimi, örgütte yalnızca psikolojik bir problem değil aynı zamanda karar alma süreçlerine zarar veren yapısal bir risk unsurudur.

Psikolojik Sözleşme İhlali ve Güvensizlik: Karanlık tarafın meydana gelmesinde diğer kritik nokta psikolojik sözleşmelerdir. Rousseau (1989) ve Robinson (1994) tarafından kavramlaştırılan psikolojik sözleşme, taraflar arasında yazılı olmayan ancak var olduğuna inanılan karşılıklı beklentilerin tümüdür. Yönetim, çalışanına taahhüt ettiği adalet, destek ve gelişim gibi vaatleri yerine getirmede zaman, Mayer ve arkadaşlarının (1995) güven modelinde vurguladığı dürüstlük boyutu direkt olarak zarar görmektedir. Görüldüğü üzere bu ihlaller çalışanlarda derin bir ihanet duygusu yaratarak örgütteki huzur iklimine zarar vermektedir.

Örgütsel Sinizim ve Umutsuzluk Atmosferi: Kuşku ikliminin bir sonraki aşaması, çalışanın kurumuna yönelik gösterdiği alaycı ve negatif bir tutum olan örgütsel sinizmdir. Dean ve arkadaşlarına (1998) göre sinizim, kurumun dürüstlükten uzak olduğu inancı, kuruma karşı beslenen negatif duygu ve bu inançlar yönünde aşağılayıcı davranışlar gösterme eğilimidir. Türkiye'deki kamu hastaneleri üzerine yapılan çalışmalarda, adaletsizlik düşüncesi artış gösterdikçe çalışanların kurumun iyi niyetinden şüphe duymaya başladığı görülmektedir (Kefeli, 2025). Bu durum, Dutton ve Heaphy'nin (1998) üzerinde durduğu, yaşam veren bağların zıttı olan bir ilişki şeklini ortaya koymaktadır. Kurum içi iletişim, çalışanlara destek olmak ve gelişimlerine katkı sağlamak yerine her etkileşimde küçük ama düzenli olarak yıpranmaya sebep olan, güveni zedeleyen ve duygusal tükenmeye neden olan süreçlere dönüşmektedir. Bu şekilde zarar gören ilişkiler, zaman içerisinde çalışanların örgütle kurduğu bağın azalmasına neden olmaktadır. Sinik bir çalışan açısından örgüt artık katkı veren, öğrenme ve gelişme imkanı sunan bir yer değil, onun yerine kuşkuyla takip edilmesi gereken, her davranışın sorgulandığı bir yer haline gelir. Bu algı sadece bireyin motivasyonunu değil örgütün iklimini ve işleyişini de olumsuz etkilemektedir.

Otantik Olmayan Liderlik: Karanlık taraf olarak nitelendirdiğimiz yapının oluşumunda, otantik olmayan, toksik liderlik davranışları sergileyen liderlik tarzları görülmektedir (Luthans & Avolio, 2003). Bu tarz liderlik davranış gösterenler, dürüst olmayan, manipülatif ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden kişilerdir. Liderlerin, herkese açık alanlarda söyledikleri ile birebir iletişim kurduğunda söyledikleri birbirini tutmuyorsa, çalışanların güvenleri zedelenir. Zaman içerisinde güven duygusu yerini kuşkuya bırakır. Daha çok belirsizliğin ağır bastığı dönemlerde, bunun gibi negatif liderlik tarzları daha hızlı yayılır ve örgütü yıkıcı bir yöne doğru sevk eder. Zayıf yönlerini göstermekten ve tartışmaktan korkan, güçlü bir lider imajı veren lider, şeffaf olmayı bir tehdit olarak algılar. Dolayısıyla çalışanları korku ve kuşku iklimine sürükler, itaat et ya da dışarıda kal ikilemi yaşamamasına sebep olur.

Kayırmacılık ve Politik Alguların Yarattığı Tahribat: Kuşku iklimini besleyen en büyük kaynaklardan biri de Ferris ve arkadaşları (1989) tarafından kavramsallaştırılan örgütsel siyaset algısı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan kayırmacılık (nepotizm) süreçleridir. Ödüllerin ve kaynakların liyakat ilkesi yerine, bireysel yakınlıklar veya gizli çıkar ilişkileri üzerine dağıtıldığı inancı, örgütsel adaletin boyutlarına ve adalet anlayışına zarar vermektedir (Colquitt, 2001). Çalışanlar ödüllendirme sisteminde, emeklerinin karşılığı olarak elde ettiği başarılarının değil, politik bağların ön planda tutulduğunu gördüklerinde sağlıklı rekabet ortamı yerini yıkıcı ve güvensiz bir kuşku ortamına bırakır. Bu politik ortam, her çalışana bir tehdit olarak gördüğü için, aydınlık tarafta

yer alan iş birliği ve açık iletişim ruhuna zarar vermektedir. Adalet anlayışının zarar gördüğü bu süreçte huzur ortamı yerini içsel çatışmalara ve kıskançlığa bırakmaktadır.

Aşındırıcı Bağların Fizyolojik Bedeli ve Stres Yükü: Örgütlerde meydana gelen korku ve kuşku iklimi, sadece kurumun performansı üzerinde etkili değildir. Kurumda performansın düşüşüne neden olduğu gibi çalışan sağlığı üzerinde de ciddi fizyolojik etkileri olmaktadır. Dutton ve Heaphy (2003) tarafından kavramsallaştırılan aşındırıcı bağlantılar, sistemin tüm enerjisini içine çeken bir kara delik gibi çalışanın da tüm enerjisini yok etmesine neden olmaktadır. Kendini korumak için, sürekli savunma mekanizması geliştiren ve tetikte olan bireylerde zaman içerisinde kronik bir stres yükü meydana gelmektedir. Bu durum giderek, kan basıncında düzensizlik, bağışıklık sisteminde zayıflama ve tükenmişlik gibi sorunlara zemin hazırlamaktadır. Çalışanda meydana gelen bu problemler örgütün insan sermayesine dolayısıyla da bağlılık ve üretkenliğe zarar vermektedir. Bu nedenle karanlık taraf olarak nitelendirdiğimiz korku ve kuşku iklimi, sadece yönetsel bir başarısızlık değil örgütün uzun vadede psikolojik ve biyolojik varlığını tehdit eden yapısal bir kriz yaratmaktadır.

3. İki Kutup Arasındaki Diyalektik Bağ: Güvenden Korkuya Geçiş

Örgütlerde güven ve huzur ile korku ve kuşku iklimi, birbirine tamamen zıt olan ve kesin çizgilerle ayrılmış iki sabit durum olmaktan ziyade, sürekli değişen yapılarıdır. Bu sürekli değişkenlik gösteren yapının bir tarafında, çalışanlar belirsizlik içinde yer aldığı risk almanın ve fikirlerini ifade etmenin doğru olduğuna inanırken diğer tarafında ise, bu belirsizlik durumu çalışan için bir tehdit unsuru olarak görülmektedir. Bu nedenle bu bölümün odağı, huzur ikliminin ne zaman ve hangi mekanizmalarla korku iklimine dönüştüğünü ortaya çıkarmaktır. Bu dönüşüm sadece belli bir olayla değil, zamanla biriken mikro deneyimler aracılığı ile ortaya çıkar. Ancak bazı kırılma noktaları vardır ki bu kırılma noktaları bu geçişi hızlandırır. Adaletsiz bir terfi, eleştiriye karşı yapılan misilleme ve hatalara cezalarla tepki verilmesi bunlardan bazılarıdır.

Güvenden korkuya geçişi anlamak için belirlenecek en yararlı çerçeve, örgütsel davranışın tehdit algısının var olduğu durumlarda katılaştığını ifade eden tehdit-katılık yaklaşımıdır. Staw, Sandelands ve Dutton 'a göre (1981), belirsizliğin ve tehdit algısının artış gösterdiği örgütlerde, denetimde merkezileşme, yeni alternatifleri kabul etmeme ve bilgi işleme süreçlerinde daralma gibi olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuzluklarla karşılaşan örgüt iki farklı davranış sergiler. Bunlar yönetimin, ortaya çıkabilecek riskleri azaltmak için daha kontrolcü bir davranış sergilemesi ya da çalışanların

cezalandırılma ihtimaline karşı daha kontrolcü bir tavır sergilemesidir. Durum böyle olduğunda, güven iklimini sağlayan açıklık yerini savunma mekanizmasını geliştirmeye odaklanan rutin davranışlara bırakır.

İkinci çerçeve ise sessizlik, çalışanların bildiği halde neden konuşmadığı ve fikirlerini açıkça beyan etmediğidir. Detert ve Edmondson (2011), çalışanın sessiz kalmasının sadece bireysel bir sorun ya da cesaretsizlik olmadığını, konuşmanın bir işe yaramayacağına olan inancından kaynaklı olduğunu da ileri sürmektedir. Bu nedenle korku iklimi, çalışanların karar vermesinde etkilidir. Çalışanların görüşlerini ifade etme ve seslerini çıkarma davranışı örgüt için bir katkı sağlama biçimi olmaktan çıkar ve bireysel zararları olan bir eyleme dönüşür. Morrison (2014), ses çıkarma davranışını, süreçleri iyileştirmeye yönelik önleyici bir yaklaşım olarak değerlendirirken, sesin bastırılmaya çalışıldığı örgütlerde ise erken uyarı sistemlerinin zayıfladığını savunur. Güven ortamından kuşku ve korku ortamına geçişin kırılma noktası da tam olarak bu erken uyarı sistemlerinin saf dışı bırakılması ile başlamaktadır.

Üçüncü çerçeve, korkunun hakim olduğu ortamda neden geri çekilme davranışının görüldüğünü analiz eder. Hobfoll (1989) tarafından ortaya atılan kaynakların korunması yaklaşımına göre, çalışanlar tehdit faktörü ile karşılaştıklarında ellerinde olan kaynakları kaybetmemek için mücadele ederler. Bu sebeple, stres ve belirsizlik arttığı zaman, eleştiri de bulunma, zıt görüş ifade etme, hataları görünür hale getirme gibi davranışlardan uzak durduğunu ileri sürer. Kurum içinde misilleme, statü ve saygınlık kaybı, ilişkilerin zarar görmesi veya performans değerlendirmenin düşmesi gibi durumlar kaynak kaybı olarak görüldüğünde, çalışanlar kendilerini korumak için sessiz kalmayı tercih edebilirler. Kurum içindeki sessizlik kronik hala geldiği zaman, ses çıkarmak istisnai ve riskli bir durum olarak algılanmaya başlar.

Bu kritik geçişi hızlandıran başka bir faktör de güven onarmanın başarısız olmasıdır. Güvenin zarar gördüğü bir örgütte yönetim, davranış değişiklikleri, açıklama yapma, sorumluluk alma ve telafi etme gibi davranışlar sergileyerek iklimi tekrar toparlayabilir. Dirks ve arkadaşları (2009), güveni tekrar sağlamanın, yapılan ihlallerin türüne ve onlara gösterilen tepkilerin gerçekçi olmasına bağlı olduğunu savunur. Bilhassa adalet/dürüstlük boyutunda yapılan ihlallerde yalnızca iyi niyet iddiası yeterli değildir, süreçlerin şeffaf hale getirilmesi ve sürecin devamlılık arz etmesi gereklidir. Yoksa tek bir hata bile süreklilik arz eden bir kuşku yaratacaktır.

Bu unsurlar bir araya geldiğinde ortaya çıkan ilişki şu şekilde olacaktır: Güven ortamı çalışanların görüşlerini rahatça ifade edebilmesini sağlar, çalışanların görüşlerini rahat bir şekilde belirtebildiği örgütte gerçeklik ortaya çıkar, gerçekliğin olduğu yerde ise hatalardan ders çıkarma ve öğrenme hızı artar.

Sonuç olarak ortaya çıkabilecek olası riskler engellenecek ve organizasyonun gelişiminde artış meydana gelecektir. Buna karşı olarak korku ve kuşku ikliminde, çalışanların görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmesi ve ses çıkarma davranışı göstermesi engellenir. Sessiz bir örgütte bilgi akışı sağlanamaz ve bilgi akışının olmadığı üst yönetim gerçeklikten uzaklaşır. Bu mesafe arttıkça da ortaya çıkabilecek kriz ve tehditler büyür. Krizler büyükçe ve tehdit algısı artış gösterdikçe denetim merkezileşir ve cezalandırma sistemi ortaya çıkar (Staw ve diğerleri, 1981; Morrison, 2014). Bu durum ise korku iklimini güçlendirerek, örgütün kısa vadede hataları azalttığını düşünmesine ancak uzun vadede hataların maliyetlerini artırarak körlüğe doğru sürüklenmesine neden olur. Örgütsel yaşamın işleyişinde son derece kritik olan bu süreç, aydınlık ve karanlık döngüler üzerinden aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Aydınlık Yol: Gelişim Döngüsü



Karanlık Yol: Çöküş Döngüsü



Bu aşamada asıl atılması gereken adım, çalışanları cesaretlendirmek değil, ortaya çıkabilecek riskleri tersine çevirecek bir ortam oluşturmaktır. Çalışanların ses çıkarma davranışı sergileyebilmesi için misillemeye karşı koruyucu önlemler alınması, hatalara karşı cezalandırıcı geri dönüşle değil öğrenme odaklı yaklaşılması, gerekçeleri sunan ve izlenebilir karar mekanizmaları, çalışanların verdikleri geri bildirimlerin dikkate alındığını gösteren yapıların oluşturulması gerekmektedir (Detert & Edmondson, 2011; Morrison, 2014). Bu tür düzenlemeler, güven iklimini yalnızca gerçekleşmesi gereken bir beklenti olmaktan çıkarıp, korku ve kuşku ikliminin ortaya çıkmasını engelleyen kurumsal bir altyapı oluşturur.

4. Sonuç ve Tartışma

Kitabın bu bölümünde, örgütsel hayatın iki zıt kutbu olan ancak birbirini sürekli olarak etkileyen örgütsel güven ve huzur iklimi ile örgütsel korku ve kuşku iklimi arasındaki ilişki diyalektik bir bakış açısıyla incelenmiştir. Literatür incelendiğinde ulaşılan nokta, bu iki yaklaşımın birbirinden kesin ve net çizgilerle ayrılmadığı, hatta tam aksine bazı tetikleyici faktörlerle (çalışanların algıları, liderlik tarzları, örgüt içi uygulamalar) birbirine dönüşebilen dinamik

yapılar olduğudur. Bu nedenle güven, örgütler açısından kalıcı olmaktan ziyade, sürekli korunması ve düzenli olarak inşa edilmesi gereken bir sermaye niteliğindedir.

Örgütsel güvenin zarar görmesi genellikle ortaya çıkan ani krizlerden kaynaklı değildir. Bu zararın ortaya çıkması daha çok, liderlerin tutarsız davranışlar sergilemesi, adalet anlayışında ortaya çıkan bozulmalar ve iletişim aksaklıkları gibi mikro düzeydeki sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu sorunlar birikimli bir şekilde devam ettiği sürece psikolojik güven zarar görür. Bunun sonucu olarak da çalışanlar görüşlerini ifade etmektен, hata yapmaktan ve risk almaktan kaçınmaya başlar. Psikolojik güvenin zarar görmesi çalışanların sadece geri çekilme eğilimi göstermesi değil, örgütsel sessizliğin kronik hale gelmesine ve örgütsel öğrenmenin sekteye uğramasına da neden olmaktadır (Frazier ve diğerleri, 2017; Newmana ve diğerleri, 2017). Morrison ve arkadaşları (2003) ise aynı şekilde, örgütsel sessizliğin yalnızca kişisel bir suskunluk değil, örgütün uyum kapasitesini ve inovasyonunu felç eden yapısal bir bilgi kaybı olduğunu savunmaktadır. Bu doğrultuda korku iklimi, güvenin olmayışı değil, güveni sağlayan kaynakların saf dışı kalması sonucu ortaya çıkan yapısal bir durumdur.

Bu diyalektik geçişin ortaya çıkmasında önemli rol oynayan, korku ve güven arasında meydana gelen hareketliliğin merkezi olan unsurlardan biri de liderliktir. Son yıllarda liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların liderleri sadece niyetlerine göre değerlendirmedeği, söyledikleri ve yaptıklarının tutarlı olması, öngörülebilirliği ve etik tutumları yönünden de değerlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Hannah ve diğerleri, 2011; Gardner ve diğerleri, 2011). Miao ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, liderlik tarzlarının psikolojik güvenlik düzeyine olan etkisi üzerinde durulmuş ve kapsayıcı liderlik davranışlarının çalışanların risk alma eğilimlerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Otantik olmayan ve toksik liderlik davranışları, belirsizliğin olduğu anlarda daha çok ortaya çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların örgütsel olayları fırsat veya gelişim olarak değil tehlike ve risk olarak değerlendirmesine sebep olmaktadır.

Bu bölümün en önemli çıktılarından biri, korku ikliminin sadece psikolojik bir problem değil, stratejik bir risk faktörü olduğunu da ortaya koymaktır. Korku ve kuşku ikliminin hakim olduğu örgütlerde, bilgi akışı sağlanamamakta, hatalar görünmez olmakta ve karar alma süreçleri zayıflamaktadır. Bunun sonucunda, kısa vadede sorunsuz gibi görünen ama uzun vadede uyum sağlama becerisini yitirmiş örgütlere dönüştürmektedir. Görüldüğü üzere, güven ve korku arasında dengenin sağlanabilmesi, sadece çalışanın refah düzeyini değil örgütün sürdürülebilirliğini de direkt olarak etkilemektedir.

Sonuç olarak, örgütsel güven ve korku arasındaki ilişki, örgütsel hayatın kaçınılmaz gerilimini gözler önüne sermektedir. Güven unsurunun göz ardı edildiği her yapı, potansiyel olarak korkunun ortaya çıkması için bir zemin hazırlamaktadır. Bu sebeple örgütlerin sürdürülebilir başarısı, bu iki zıt kutup arasındaki geçişleri doğru anlayabilme, psikolojik güvenliği sağlayabilme, güveni kurumsal bir değer olarak görüp uzun vadede bunu sağlayabilme ve yönetebilme becerisine bağlıdır. Bu yaklaşım tarzı, örgütsel iklim çalışmalarına yalnızca betimleyici bakış açısı katmakla kalmayıp dönüştürücü bir bakış açısı da kazandırmaktadır.

Öneriler bölümünde, korku iklimi örgütte sadece psikolojik bir sorun değil, karar alma süreçlerini işlevsizleştiren bir risk faktörü olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, örgütün güveni temsil eden aydınlık tarafta kalmaya devam edebilmesi için, yöneticilere erken uyarı sistemi ve öğrenmeyi temel alan bir kurumsal altyapı modeli sunulmaktadır. Uygulayıcılara, çalışmanın amacı doğrultusunda şu stratejik öneriler sunulmuştur:

- Çalışanların, hata yaptıklarında dışlanmadığı ve risk aldıklarında ödüllendirildiği psikolojik güven temelli bir örgüt kültürü oluşturulması,
- Korku iklimi sonucu ortaya çıkan zayıflayan ilişkilerin ve stratejik körlüğün, çalışanlar üzerinde oluşturduğu fizyolojik bedellerin örgütsel bir risk faktörü olarak değerlendirilmesi ve erken uyarı sistemleriyle takip edilmesi,
- Yöneticilerin, yaptıklarının ve söylediklerinin tutarlı olduğu otantik ve şeffaf bir liderlik davranışı sergileyerek, belirsizlik durumunda ortaya çıkabilecek korku ikliminin oluşmasının önüne geçilmesi,
- Bilgi akışının güvenli olduğu, hiyerarşik engelin azaltıldığı ve çalışanların görüşlerinin ifade etmesini engellemek için misillemeye karşı koruyucu sistemlerin olduğu bir yapı oluşturulması,
- Güvenin yeniden inşa edilme sürecinde, yüzeysel mesajlar yerine, adaletin tekrar sağlanması ve etik yönden tutarlı yönetim uygulamalarının merkeze alınması,
- Örgütlerde iklim iyileştirme modelinde yer alan; liderlik gelişimi, açık iletişim, çalışan katılımı, gelişim desteği ve adil ödüllendirilmeden oluşan beş aşama tutarlı ve eş zamanlı bir şekilde işletilmesi,
- Kaynak dağıtımı ve ödüllendirmede liyakatin dikkate alınması, politik algılar ve kayırmacılığın yarattığı kuşku ikliminin şeffaf süreçler ve örgütsel adalet ile ortadan kaldırılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: MA: Allyn & Bacon.
- Blau, P. (1986). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400.
- Dean, J., Brandes, p., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review, 23*(2), 341-352.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
- Detert, J., & Edmondson, A. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal, 54*(3), 461–488.
- Dirks, K., Lewicki, R., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review, 34*(1), 68-84.
- Dutton, J., & Heaphy, E. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (s. 263–278). içinde Berrett-Koehler Publishers.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ferris, G., Russ, G., & Fandt, P. (1989). Politics in Organizations. *Impression Management in the Organization* (s. 143–170). içinde Lawrence Erlbaum Associates.
- Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Management Faculty Publications, 70*(1), 113–165.
- Gardner, W., Coglisier, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly, 22*(6), 1120-1145.
- Hannah, S., Avolio, B., & Walumbwa, F. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly, 21*(4), 555-578.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.

- Jordan, P., Ashkanasy, N., & Härtel, C. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27(3), 361–372.
- Kefeli, O. (2025). Kamu Hastanelerindeki Sağlık Çalışanlarında Örgütsel İklim, Örgütsel Ses-Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerinin Değerlendirilmesi. *Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*.
- Kish-Gephart, J., Detert, J., & Treviño, L. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241-258.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Miao, C., Humphrey, R., & Qian, S. (2020). The relationship between emotional intelligence and psychological safety: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 744-764.
- Milliken, E., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
- Morrison, E. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Newmana, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Robinson, S., & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.

- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Staw, B., Sandelands, L., & Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.