

Örgütsel Psikolojik İklimde Güvenlik ve Tehdit Arasındaki Karşıtlık, Etkileşim ve Denge

Kübra Ağırkaya Çetintürk¹

İskender Çetintürk²

Özet

Psikolojik güvenlik ve örgütsel psikolojik tehdit kavramları, birbirinin basit karşıtı olarak değil; aynı örgütsel bağlam içinde eş zamanlı biçimde ortaya çıkabilen ve karşılıklı olarak birbirini tetikleyebilen dinamik süreçler olarak ele alınmaktadır. Psikolojik güvenliğin, çalışanların kişilerarası risk alma davranışlarını olumsuz sosyal sonuç kaygısı olmaksızın sergileyebilmesine imkân tanıdığı; bu yolla ekip öğrenmesi, açık iletişim, geri bildirim arayışı ve performans çıktılarının güçlendiği vurgulanmaktadır. Ayrıca güvenlik–tehdit ilişkisinin doğrusal bir karşıtlık taşımadığı; güvenliğin performans ve hesap verebilirlikle dengelenmediğinde rehabet riski doğurabileceği, tehdidin ise belirli koşullarda güvenlik arayışını artırabileceği tartışılmaktadır. Güvenlik ve tehdidin, liderlik tarzı, performans değerlendirme sistemi, örgütsel adalet ve kültürel normlar gibi bağlamsal koşullara; güç ve statü konumu, sosyal kimlik ve öz-yeterlik gibi aktör özelliklerine bağlı olarak farklı gruplar için farklı biçimlerde deneyimlenebileceği ortaya konulmaktadır. Sürdürülebilir örgütsel başarı için psikolojik güvenliğin yüksek performans standartlarıyla birlikte kurumsallaştırılması; psikolojik tehdidin kronikleşmesini önleyecek liderlik, iletişim ve adalet mekanizmalarının geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

1 Öğr. Gör. Dr. Kübra Ağırkaya Çetintürk, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, kubraagirkaya@isparta.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6951-3814

2 Dr. İskender Çetintürk, Bir kuruma bağlı değildir, iskendercetinturk@gmail.com, Orcid: 0000-0002-8192-1025

Giriş

Çalışanların düşüncelerini özgür biçimde ifade edebilmesi ve kurumsal süreçlere aktif katılım sağlayabilmesi, çalışma ortamında algılanan psikolojik güvenlik düzeyi ile psikolojik tehdit algısı arasındaki dengeyle yakın bir biçimde ilişkilendirilmektedir. Davranış bilimi literatüründe psikolojik açıdan güvenli çalışma ortamlarının bireylerin kişilerarası risk alma davranışlarını desteklediği; bunun da ekip içi öğrenme süreçlerini, açık iletişimi ve bilgi paylaşımını güçlendirdiği belirtilmektedir (Kahn, 1990, s. 692; Edmondson, 1999, s. 354). Bu doğrultuda psikolojik güvenlik ve psikolojik tehdit algısının, ekip içi iş birliğinden yenilikçi çıktılarının ortaya çıkmasına kadar uzanan pek çok alanda örgütsel performansı etkileyen önemli örgütsel iklim unsurları arasında yer aldığı ifade edilmektedir (Nembhard ve Edmondson, 2006: 943; Detert ve Burris, 2007: 872; Morrison, 2014: 176).

Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu çalışma ortamlarında hatalar yalnızca başarısızlık göstergesi olarak değerlendirilmemekte, aksine öğrenme ve gelişim sürecine katkı sağlayan deneyimler olarak ele alınmaktadır. Bu durum çalışanların düşüncelerini daha açık biçimde ifade etmelerine, bilgi paylaşımına katılmalarına ve kişilerarası etkileşime daha aktif biçimde dahil olmalarına olanak tanımaktadır (Kahn, 1990: 705–709; Edmondson, 1999: 354–356). Buna karşılık psikolojik tehdit algısının baskın olduğu ortamlarda çalışanlar olumsuz değerlendirilme, dışlanma veya cezalandırılma kaygısı nedeniyle görüş bildirmekten kaçınabilmekte ve zamanla savunmacı geri çekilme davranışları sergileyebilmektedir (Detert ve Burris, 2007: 869–872; Morrison, 2014: 175–176). Nitekim tehdit algısının birey ve örgüt düzeyinde bilişsel daralma, kontrolün merkezileşmesi ve mevcut rutinlere yönelme gibi katılma tepkilerine yol açabildiği belirtilmektedir (Staw vd. 1981: 501–503).

Güvenlik ve tehdit ikliminin örgütsel davranış üzerindeki etkisi, bu iki kavramın birbirinin basit karşıtı olarak değil, karşılıklı etkileşim içinde gelişen süreçler olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Psikolojik açıdan güvenli ortamlarda dahi örtük tehdit unsurlarının varlığını sürdürebilmesi ya da tehdit algısının yüksek olduğu yapılarda bireylerin güvenlik arayışını devam ettirmesi, bu ilişkinin dinamik niteliğini göstermektedir. Nitekim bireylerin örgütsel durumları tehdit ya da fırsat olarak değerlendirmeleri, bilişsel değerlendirme süreçleri ve çevresel koşulların etkileşimiyle şekillenmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 31–32; Staw vd., 1981: 501–503). Bu bağlamda güvenlik ve tehdit, aynı örgütsel bağlam içerisinde eş zamanlı olarak var olabilen ve birbirini dönüştürebilen yapılar olarak değerlendirilmektedir (Edmondson, 1999: 354–355; Dutton ve Jackson, 1987: 80–82).

Bu bölümün amacı, psikolojik güvenliğin bulunduğu ortamlarda ortaya çıkabilen tehdit unsurları ile tehdit algısının hâkim olduğu yapılarda sürdürülen güvenlik arayışını birlikte incelemektir. Bu çerçevede güvenlik ve tehdit kavramları, birbirini dışlayan yapılar olarak değil; karşılıklı etkileşim içinde örgütsel süreçleri şekillendiren dinamik unsurlar olarak ele alınmaktadır. Ayrıca bu dengenin liderlik, iletişim, öğrenme süreçleri ve örgütsel performans üzerindeki etkileri bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, toplumsal işlevlerini yerine getirebilmeleri ve nihayetinde kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşabilmeleri, belirli temel ihtiyaçların aşamalı biçimde karşılanmasına bağlı olarak şekillenmektedir. Maslow (1943) tarafından geliştirilen bu kuramsal yaklaşımda insan davranışlarının yalnızca biyolojik gereksinimlerle değil, aynı zamanda güvenlik, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi psikososyal ihtiyaçlarla da şekillendiği vurgulanmaktadır. Bu çerçevede güvenlik ihtiyacı, bireyin fiziksel varlığının korunmasının ötesinde, psikolojik açıdan tehditten uzak, öngörülebilir ve destekleyici bir çevrede bulunma gereksinimini de kapsamaktadır. Bu bakımdan psikolojik güvenlik ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi içerisinde fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından akabinde yer alan bir noktada konumlanmaktadır (McKinsey ve Company, 2023: 2; Edmondson ve Bransby, 2023: 56–58).

Psikolojik güvenlik kavramı, örgütsel davranış literatüründe ilk olarak Schein ve Bennis (1965) tarafından örgütsel değişim ve öğrenme süreçleri bağlamında ele alınmış; daha sonraki yıllarda Kahn (1990), Edmondson (1999), Nembhard ve Edmondson (2006), Detert ve Burris (2007), Liang vd. (2012), Morrison (2014) gibi araştırmacıların katkılarıyla kuramsal ve ampirik açıdan geliştirilmiştir. Kavram, çalışanların işlerine ilişkin soru sorduklarında, hatalarını dile getirdiklerinde, yeni fikirler sunduklarında ya da geri bildirim talep ettiklerinde olumsuz sosyal sonuçlarla karşılaşmayacaklarına dair taşıdıkları inancı ifade etmektedir. Bu yönüyle psikolojik güvenlik, bireylerin örgüt içinde kendilerini tehdit altında hissetmeden var olabilmelerini, düşüncelerini açıkça paylaşabilmelerini ve değişen koşullara uyum sağlayabilmelerini destekleyen temel bir psikolojik zemin olarak değerlendirilmektedir (Kahn, 1990: 705; Edmondson ve Lei, 2014: 24–25).

Bir iş örgütünde psikolojik güvenliğin yüksek düzeyde olması, çalışanların bilgi paylaşımına daha açık hale gelmelerini, hataları dile getirme konusunda isteklilik göstermelerini ve öğrenme odaklı davranışlar sergilemelerini teşvik

etmektedir (Edmondson, 1999: 354). Buna karşılık psikolojik güvenliğin düşük olduğu örgütsel ortamlarda çalışanların sessizlik davranışına yöneldiği, sosyal ve mesleki risk almaktan kaçındığı ve mevcut iş rutinlerine bağlı kalarak değişime karşı daha temkinli bir tutum geliştirdiği görülmektedir (Staw vd., 1981: 501).

2.2. Psikolojik Tehdit Kavramı

Psikolojik tehdit kavramı, bireyin içinde bulunduğu sosyal ya da örgütsel ortamda statüsünün, yeterliliğinin, aidiyetinin ya da kontrol alanının zarar görebileceğine ilişkin algısal değerlendirmesini ifade etmektedir. Bu kavram, örgütsel davranış literatüründe özellikle Staw ve arkadaşları (1981) tarafından geliştirilen Tehdit-Katılık kuramı çerçevesinde sistematik biçimde ele alınmıştır. Bu kurama göre tehdit algısı, birey ve örgüt düzeyinde bilişsel daralma, kontrolün merkezileşmesi ve mevcut rutinelere yönelme gibi katılma tepkilerine yol açmaktadır. Tehdit burada nesnel bir tehlikeden ziyade, mevcut durumun olumsuz yönde değişeceğine dair algılanan risk olarak tanımlanmaktadır.

Bireysel düzeyde psikolojik tehdit, kişinin benlik saygısının, sosyal kabulünün veya performans yeterliliğinin sorgulanacağına dair beklentilerle ilişkilidir. Özellikle değerlendirilme, eleştirilme ya da dışlanma ihtimali içeren durumlar tehdit algısını artırmaktadır. Lazarus ve Folkman (1984) çalışmasında tehdit kavramını, bireyin bir durumu potansiyel kayıp veya zarar olarak bilişsel değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan duygusal bir tepki süreci olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda tehdit, kişilerarası risk algısının olumsuz sonuç beklentisiyle birleştiği bilişsel-duygusal bir süreç olarak değerlendirilebilmektedir.

Psikolojik tehdit, performans baskısı, rol belirsizliği, otoriter liderlik, adaletsiz uygulamalar ve yüksek güç mesafesi gibi örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmektedir (Kahn, 1990: 692). Edmondson ve Lei (2014) çalışmasında psikolojik güvenliğin yokluğunda bireylerin savunmacı davranışlar geliştirdiğini, hata bildiriminden kaçındığını ve bilgi saklama eğilimi gösterdiğini belirtmektedir. Bu durum, psikolojik tehdit deneyiminin örgütsel öğrenmeyi sınırlayan bir faktör olduğunu göstermektedir. Nitekim Staw ve arkadaşları (1981: 501), tehdit altında örgütlerin bilişsel daralma ve kontrol merkezileşmesi eğilimi gösterdiğini ortaya koyarak, tehdit algısının yalnızca bireysel kaygı hali olmadığını; örgütsel düzeyde adaptasyon kapasitesini etkileyen yapısal bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla psikolojik tehdit, bireysel bir duygu durumu olmanın ötesinde, örgütsel öğrenme ve değişim süreçlerini etkileyen sistemik bir algı mekanizması olarak değerlendirilmektedir.

3. Kuramsal Temeller

3.1. Örgütsel Psikolojik Güvenlik Kavramının Kuramsal Temeli

3.1.1. Örgütsel Öğrenme ve Değişim Kuramı

Örgütsel öğrenme, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama süreçlerini açıklayan kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda Lewin (1947) çalışmasında ortaya atılan çözülme-değişim-yeniden donma modeli, öğrenmenin mevcut davranış kalıplarının sorgulanmasını gerektirdiğini ve bu sürecin bireylerde belirsizlik ile tehdit algısı yaratabildiğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım Schein ve Bennis (1965) çalışmasında ise örgütsel öğrenmenin sürdürülebilmesi için bireylerin algıladığı psikolojik tehdidin azaltılmasının gerekli olduğunu vurgulayarak psikolojik güvenliği değişim sürecini temel koşullarından biri olarak ele almıştır.

Örgütsel öğrenmenin niteliğine ilişkin tartışmalar, öğrenmenin bireysel mi yoksa örgütsel düzeyde mi gerçekleştiği sorusu etrafında şekillenmektedir. Argyris ve Schön (1978) çalışmasında öğrenmenin bireyler aracılığıyla ortaya çıktığını ancak örgütsel rutinler ve uygulamalar yoluyla kurumsallaştığını belirtirken, March ve Olsen (1976) çalışmasında örgütlerin bağımsız biçimde öğrenemeyeceğini ve öğrenmenin esasen bireyler düzeyinde gerçekleştiğini savunmaktadır. Bu kuramsal yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenme süreçlerinin etkinliği büyük ölçüde çalışanların kendilerini psikolojik açıdan güvende hissettikleri bir çalışma ortamına bağlı görünmektedir. Bu yönüyle psikolojik güvenlik, bireylerin öğrenme davranışlarına katılımını ve örgütsel değişime uyumunu mümkün kılan temel sosyal-psikolojik mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

3.1.2. Kişisel Katılım Kuramı

Kişisel Katılım Kuramı, bireylerin iş rollerine psikolojik olarak nasıl dahil olduklarını açıklayan önemli kuramsal yaklaşımlardan biridir. Kahn (1990), çalışanların işlerine tam katılım gösterebilmeleri için psikolojik anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik uygunluk olmak üzere üç temel koşulun sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Bu çerçevede psikolojik güvenlik, bireylerin olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu yaşamadan düşünce ve duygularını iş ortamında ifade edebilmelerini mümkün kılan temel unsur olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 708).

Psikolojik açıdan güvenli çalışma ortamlarında çalışanların kendilerini daha rahat ifade ettikleri, rol performansına daha fazla katılım gösterdikleri ve örgütsel süreçlere aktif biçimde dahil oldukları ifade edilmektedir (Edmondson,

1999: 354; May vd., 2004: 18). Bu bağlamda psikolojik güvenliğin çalışan katılımını, öğrenme davranışlarını ve örgütsel performansı destekleyen önemli bir örgütsel iklim unsuru olduğu vurgulanmaktadır (Saks, 2006: 604; Schaufeli ve Bakker, 2004: 295-296). Bu yönüyle Kahn (1990) çalışmasında ortaya koyulan yaklaşım daha sonraki çalışmalarla desteklenmiş, psikolojik güvenliğin çalışan katılımı ve öğrenme davranışlarının ortaya çıkmasındaki rolünü açıklayan temel kuramsal dayanaklardan biri olarak değerlendirilmektedir.

3.1.3. Takım Öğrenmesi ve Örgütsel Öğrenme Kuramı

Örgütlerde öğrenme sürecinin nasıl geliştiğine ilişkin önemli modellerden biri Edmondson (1999) tarafından ortaya koyulmuş olan ekip düzeyinde öğrenme modelidir. Bu modele göre öğrenme süreci dört temel aşama üzerinden açıklanmaktadır: öncül koşullar, takım inançları, takım öğrenme davranışları ve performans sonuçları. Model, özellikle psikolojik güvenliğin ekip düzeyindeki öğrenme davranışları üzerindeki belirleyici rolünü vurgulamaktadır (Edmondson, 1999: 351-353).

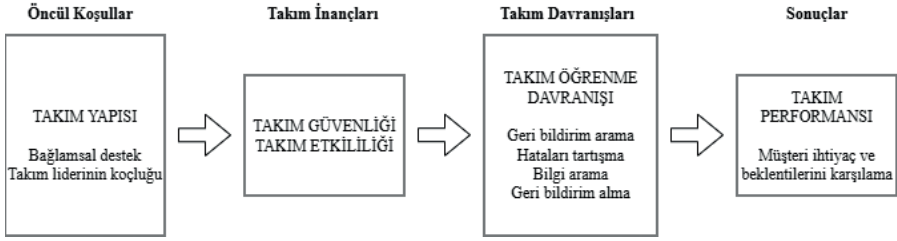
İlk aşamada yer alan öncül koşullar, bağlamsal destek ve liderlik uygulamalarını kapsamaktadır. Bağlamsal destek; kaynaklara erişimin sağlanması, bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulmasını içermektedir (Edmondson, 1999: 357). Liderlerin rehberlik sağlaması, geri bildirim vermesi ve koçluk yapması öğrenme davranışlarının ortaya çıkmasını kolaylaştıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Edmondson, 1999: 356). Bu durum öğrenmenin yalnızca bireysel motivasyona değil, aynı zamanda örgütsel ve ilişkisel desteğe bağlı olduğunu göstermektedir.

İkinci aşamada takım inançları yer almakta olup bu aşamanın merkezinde takım psikolojik güvenliği bulunmaktadır. Psikolojik güvenlik, ekip üyelerinin kişilerarası risk alma davranışlarının güvenli olduğuna ilişkin paylaşılan bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Edmondson, 1999: 354). Takım öz-yeterliliği ise ekip üyelerinin görevleri başarıyla yerine getirebileceklerine ilişkin ortak inançlarını ifade etmektedir (Bandura, 1997: 6). Bağlamsal destek ve liderlik uygulamalarının bu inançların gelişimini desteklediği belirtilmektedir.

Üçüncü aşamada takım öğrenme davranışları ele alınmaktadır. Geri bildirim arama, hataların açık biçimde tartışılması ve yeni bilgiye ulaşmaya yönelik girişimler ekip öğrenmesinin temel göstergeleri arasında yer almaktadır (Edmondson, 1999: 358). Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ekiplerde bu davranışların daha açık biçimde sergilendiği ifade edilmektedir. Bu durum öğrenmenin kişilerarası güven ortamına dayalı sosyal bir süreç olduğunu göstermektedir.

Son aşamada performans sonuçları yer almaktadır. Öğrenme davranışlarının artmasının ekip performansındaki iyileşmeyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Edmondson, 1999: 361). Performans yalnızca çıktı miktarıyla değil, hizmet kalitesi ve beklentilerin karşılanma düzeyiyle birlikte değerlendirilmektedir. Model, destekleyici örgütsel yapıların psikolojik güvenliği güçlendirdiğini ve bunun öğrenme davranışları aracılığıyla performans gelişimine katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda örgütsel öğrenme, bireysel bilişsel süreçler ile ekip içi psikolojik iklimin etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Psikolojik güvenlik, öğrenme davranışlarının gelişmesini mümkün kılan temel ekip özelliği olarak değerlendirilmektedir (Edmondson ve Lei, 2014: 24). Bu yönüyle örgütsel öğrenme, güven temelli etkileşim ortamında geliştirilen kolektif problem çözme kapasitesini ifade etmektedir.



Şekil 1. Psikolojik Güvenliğin İş Öğrenme Modelindeki Yeri

Kaynak: Edmonson, 1999: 357

Şekil 1’de görüldüğü üzere psikolojik güvenlik, örgütsel öğrenme sürecinde öncül koşullar ile öğrenme davranışları arasında aracılık eden temel mekanizma olarak konumlanmaktadır. Örgütsel öğrenme süreci, bireysel bilişsel dönüşüm, ekip içi psikolojik iklim ve yapısal destek mekanizmalarının etkileşimiyle şekillenmektedir. Psikolojik güvenlik, bu sürecin merkezinde yer almakta ve öğrenme davranışlarının ortaya çıkabilmesi için gerekli sosyal zemini oluşturmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014: 24–26). Dolayısıyla örgütsel öğrenme, yalnızca bilgi edinme değil; güvenli bir etkileşim ortamı içinde geliştirilen kolektif problem çözme kapasitesini ifade etmektedir.

3.1.4. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, birey davranışlarını motive eden temel gereksinimleri açıklayan klasik motivasyon teorilerinden biridir. Maslow (1943), insan ihtiyaçlarını fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere hiyerarşik bir yapı içerisinde

ele almıştır. Kurama göre bireylerin üst düzey psikolojik gelişim ve performans gösterebilmeleri, öncelikle güvenlik ihtiyacının karşılanmasına bağlıdır (Maslow, 1943: 376).

Örgütsel bağlamda güvenlik ihtiyacı yalnızca fiziksel korunmayı değil, bireylerin sosyal ve psikolojik açıdan tehdit altında hissetmemelerini de kapsamaktadır. Bu nedenle çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri ve hata yapma korkusu yaşamadan sürece katılabildikleri çalışma ortamları psikolojik güvenliğin oluşumunu desteklemektedir (Maslow, 1943: 381; Maslow, 1954: 39–43). Bu yönüyle Maslow'un kuramı, psikolojik güvenliğin bireysel motivasyon ve katılım davranışlarının temel koşullarından biri olduğunu açıklayan önemli kuramsal dayanaklardan biri olarak değerlendirilmektedir.

3.1.5. Kendi Kaderini Tayin Teorisi

Kendi kaderini tayin teorisi, bireylerin motivasyon ve psikolojik gelişim süreçlerini açıklayan önemli kuramsal yaklaşımlardan biridir (Deci ve Ryan, 1985: 68; Ryan ve Deci, 2017: 10–12). Kurama göre bireylerin psikolojik iyi oluşu ve içsel motivasyonu; özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyacın karşılanmasına bağlı olarak açıklanmaktadır. Özerklik, bireyin kendi davranışları üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissetmesi; yeterlilik, bireyin çevresi üzerinde etkili olabildiğine ilişkin algısı; ilişkisellik ise bireyin sosyal çevresiyle anlamlı ve destekleyici ilişkiler kurabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 70; Gagné ve Deci, 2005: 334).

Özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik ihtiyaçların desteklendiği ortamlarda bireylerin kendilerini daha güvende hissettikleri, öğrenmeye daha açık oldukları ve örgütsel süreçlere katılımlarının arttığı belirtilmektedir (La Guardia vd., 2000: 368; Baard vd., 2004: 2053). Bu bağlamda psikolojik güvenlik, bireylerin kendilerini özgürce ifade edebildikleri ve sosyal kabul algısı geliştirdikleri çalışma ortamlarında güçlenen bir psikolojik iklim olarak değerlendirilmektedir. Bu durum örgütlerde psikolojik güvenlik ikliminin oluşumunu destekleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Edmondson, 1999: 354).

3.2. Örgütsel Psikolojik Tehdit Kavramının Kuramsal Temeli

3.2.1. Tehdit-Katılık Kuramı

Tehdit-Katılık Kuramı, örgütlerde algılanan tehdit durumlarının bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini açıklayan temel kuramsal yaklaşımlardan biridir. Staw ve arkadaşları (1981) çalışmasında; kriz, belirsizlik veya performans düşüşü gibi durumlarda örgütlerin esnek davranmak yerine daha katı ve kontrol odaklı yapılara yöneldiğini belirtmektedir. Kurama göre

tehdit algısı, örgüt üyelerinin bilgi işleme süreçlerini sınırlandırarak yenilikçi düşünme yerine mevcut uygulamalara yönelimi artırmaktadır (Staw vd., 1981: 503).

Kuram, tehdit altında ortaya çıkan örgütsel tepkilerin üç temel mekanizma üzerinden şekillendiğini ileri sürmektedir. İlk olarak tehdit durumlarında bilişsel daralma meydana gelmekte ve bireyler alternatif çözümler üretmek yerine daha önce kullanılan rutin davranış kalıplarına yönelmektedir. İkinci olarak belirsizliği azaltma amacıyla karar alma yetkisinin üst yönetimde yoğunlaştığı ve örgütsel kontrolün daha merkezi bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Üçüncü olarak ise standartlaşma eğilimi güçlenmekte, kurallar ve prosedürler daha katı biçimde uygulanmakta ve buna bağlı olarak risk alma davranışı sınırlanmaktadır (Staw vd., 1981: 506–508; Ocasio, 1995: 291).



Şekil 2. Tehdit-Katılık Kuramı Diyagramı

Kaynak: Staw vd., 1981: 503.

Şekil 2’de tehdit-katılık kuramına ait diyagram gösterilmektedir. Buna göre, örgütsel psikolojik tehdit, çalışanların belirsizlik karşısında savunmacı davranışlar geliştirmesine yol açabilmektedir. Psikolojik güvenliğin düşük olduğu çalışma ortamlarında tehdit algısı güçlenmekte, buna bağlı olarak bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme süreçleri zayıflayabilmektedir. Dolayısıyla tehdit-katılık yaklaşımı, psikolojik tehdit ile örgütsel davranış sonuçları arasındaki ilişkiyi açıklayan temel kuramsal çerçevelerden biri olarak değerlendirilmektedir.

3.2.2. Bilişsel Değerlendirme Kuramı

Bilişsel Değerlendirme Kuramı, bireylerin karşılaştıkları durumları nesnel özelliklerinden ziyade kendi algı ve yorumları doğrultusunda değerlendirdiğini ileri sürmektedir. Lazarus ve Folkman (1984) çalışmasında ortaya koymuş olduğu tespite göre bireyler çevresel olayları tehdit, zarar ya da meydan okuma olarak bilişsel değerlendirme süreci sonucunda anlamlandırmaktadır.

Bu yaklaşım, psikolojik tehdidin durumun kendisinden değil, bireyin duruma yüklediği anlamdan kaynaklandığını ortaya koymaktadır (Folkman vd., 1986: 992; Lazarus, 1991: 128).

Kurama göre bireyler öncelikle karşılaştıkları durumun kendileri açısından risk oluşturup oluşturmadığını değerlendirmekte, ardından bu durumla başa çıkabilecek kaynaklara sahip olup olmadıklarını sorgulamaktadır. Bireyin mevcut kaynaklarını yetersiz görmesi durumunda tehdit algısı ortaya çıkmakta ve stres, kaygı veya savunmacı davranışlar gelişebilmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 32).

Örgütsel bağlamda aynı çalışma koşulları farklı çalışanlar tarafından farklı biçimlerde algılanabilmektedir. Belirsizlik, performans değerlendirmesi veya rol beklentileri bazı çalışanlar için gelişim fırsatı olarak görülürken, diğerleri tarafından psikolojik tehdit olarak deneyimlenebilmektedir. Bu nedenle bilişsel değerlendirme kuramı, örgütsel psikolojik tehdidin bireysel algı süreçleriyle şekillendiğini açıklayan temel kuramsal yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Smith ve Lazarus, 1993: 234).

3.2.3. Psikolojik Güvenlik Yaklaşımı

Psikolojik güvenlik yaklaşımı, çalışanların örgütsel ortamlarda olumsuz değerlendirilme veya cezalandırılma korkusu yaşamadan düşünce ve görüşlerini ifade edebilmelerine olanak tanıyan kişilerarası iklimi açıklamaktadır. Edmondson (1999), psikolojik güvenliği ekip üyelerinin kişilerarası risk almanın güvenli olduğuna ilişkin paylaşılan inancı olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, çalışan davranışlarının yalnızca yapısal faktörlerle değil, algılanan sosyal güven düzeyiyle de şekillendiğini ortaya koymaktadır (Kahn, 1990: 708; Edmondson, 2004: 240).

3.2.4. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal Kimlik Kuramı, bireylerin benlik algısının yalnızca kişisel özelliklerden değil, ait oldukları sosyal gruplardan da şekillendiğini ileri sürmektedir (Tajfel ve Turner, 1979: 40). Bireyler grup üyeliği aracılığıyla sosyal kimlik geliştirerek kendilerini sosyal yapı içerisinde konumlandırmakta ve benlik saygılarını bu aidiyet üzerinden sürdürmektedir (Tajfel, 1978: 63).

Kuram; sosyal kategorileştirme, sosyal özdeşleşme ve sosyal karşılaştırma süreçleri aracılığıyla bireylerin kendi gruplarını diğer gruplarla kıyaslayarak olumlu bir sosyal konum elde etmeye çalıştığını açıklamaktadır (Tajfel ve Turner, 1979: 41). Örgütsel bağlamda grup aidiyetinin veya statünün tehdit altında algılanması, çalışanlarda psikolojik tehdit algısının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

4. Psikolojik Güvenlik ve Psikolojik Tehdit Arasındaki Gerilim ve Etkileşim Alanları

Psikolojik güvenlik ve psikolojik tehdit kavramları pek çok zaman birbirlerinin zıt kavramları olarak görülmekte, psikolojik güvenlik açıklık ve öğrenmeyi ifade ederken, psikolojik tehdit kavramı savunmacılık ve rijitliği ifade etmektedir. Buradan hareketle Edmondson (2018)'in çalışmasında yer alan öğrenme modeli üzerinden anlaşılabilirliği üzere iş örgütleri çok düzeyli, çok aktörlü ve güç ilişkileriyle örülü sistemler olan iş örgütleri bu iki kavramı aynı anda farklı yoğunluklarda bünyesinde barındırabilmektedir.

Lazarus ve Folkman'ın (1984) bilişsel değerlendirme kuramına göre bireyler karşılaştıkları durumları nesnel özelliklerinden ziyade, sahip oldukları kişisel kaynaklar, geçmiş deneyimler ve öznel yorumları doğrultusunda değerlendirmektedir. Kurama göre stres tepkisi, bireyin yaptığı birincil değerlendirme ve ikincil değerlendirme süreçlerine bağlıdır; birey bir durumu tehdit, zarar ya da meydan okuma olarak algılayabilmekte ve sahip olduğu başa çıkma kaynaklarını buna göre değerlendirmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984: 31-35).

Örgütsel psikolojik güvenlik, çalışanların kişilerarası risk almada olumsuz sosyal sonuçlarla karşılaşmayacaklarına yönelik paylaşılan inanç geliştirmeleriyle ilişkilidir (Edmondson, 1999). Bu bağlamda çalışanların soru sorma, hata yapma, farklı görüş belirtme ya da geri bildirim sunma davranışlarını sergileyebilmeleri, cezalandırılma veya dışlanma korkusunun düşük olmasına bağlıdır. Buna karşılık çalışanların hata yapma, fikir belirtme veya geri bildirim sunma süreçlerinde olumsuz değerlendirilme, statü kaybı ya da kariyer zararına uğrama beklentisi taşımaları, çalışma ortamının psikolojik açıdan tehdit edici olarak algılanmasına yol açmaktadır (Morrison, 2014: 176-178).

Psikolojik güvenliğin zayıf olduğu örgütsel ortamlarda çalışanların kendilerini korumaya yönelik davranışlar geliştirdikleri, bilgi gizleme, sorumluluktan kaçınma ve geri çekilme eğilimlerinin arttığı belirtilmektedir (Argyris, 1991: 101). Tehdit-rigidite yaklaşımına göre tehdit algısı arttığında bireylerin ve örgütlerin bilgi işleme kapasitesi daralmakta ve savunmacı davranış kalıpları güçlenmektedir (Staw, vd., 1981: 505-506). Bu durum, öğrenme ve yenilik süreçlerinin zayıflamasına neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlamda psikolojik tehdit, bireylerin statü, aidiyet, yeterlilik ya da kariyer güvenliği gibi benlik açısından önemli unsurların risk altında olduğuna yönelik algılar geliştirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Tehdit algısının, nesnel koşullardan ziyade bireylerin bilişsel değerlendirme süreçleri doğrultusunda şekillendiği belirtilmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984: 31-35). Bir durumun

tehdit olarak değerlendirilmesi halinde dikkat alanının daraldığı, savunmacı başa çıkma stratejilerinin devreye girdiği ve riskten kaçınma eğiliminin arttığı ifade edilmektedir. Tehdit-Katılık Kuramı çerçevesinde, tehdit altında bireylerin ve örgütlerin bilişsel ve davranışsal repertuarlarının daraldığı, kontrolün merkezileştirildiği ve mevcut rutinlere yönelimin güçlendiği ortaya konulmuştur (Staw vd., 1981: 506). Örgütsel sürdürülebilirlik açısından tehdidin tamamen ortadan kaldırılmasından ziyade, tehditin kronikleşmesini önleyecek ve güvenlik arayışını kurumsal bir kapasiteye dönüştürecek yapısal düzenlemelerin geliştirilmesinin önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

Psikolojik güvenlik ve psikolojik tehdit, örgütün sabit ve herkesi eşit biçimde etkileyen özellikleri olarak değerlendirilmemektedir. Bu iki olgunun, bağlamsal koşullar ve aktörlerin örgüt içindeki konumları doğrultusunda farklılaştığı kabul gören bir gerçektir (Lazarus ve Folkman, 1984: 32). Bağlamsal düzeyde liderlik tarzı, performans değerlendirme sistemi, ödül-ceza mekanizmaları, örgütsel adalet algısı ve kültürel normların belirleyici olduğu görülmektedir. Katılımcı ve destekleyici liderlik uygulamalarının güvenlik algısını güçlendirdiği; cezalandırıcı, kontrolcü ve belirsiz beklentilere dayalı yönetim anlayışlarının ise tehdit algısını artırdığı belirtilmektedir (Edmondson, 1999: 354; Morrison, 2014: 176). Ayrıca kriz, belirsizlik ve yoğun rekabet baskısı gibi durumlarda tehdit algısının artabileceği; buna karşılık şeffaf ve öngörülebilir uygulamaların güvenlik hissini desteklediği ifade edilmektedir. Aktör odaklı analizde ise örgüt içindeki güç ve statü konumunun belirleyici olduğu görülmektedir. Hiyerarşik olarak üst konumda bulunan bireylerin mevcut düzeni daha güvenli algılamaya eğiliminde oldukları; alt kademe çalışanların veya marjinal konumda bulunan bireylerin aynı düzeni daha riskli değerlendirebildikleri belirtilmektedir. Sosyal kimlik ve grup aidiyeti süreçlerinin de bu algıyı etkilediği; azınlık konumundaki ya da dışlanma riski taşıyan bireylerde tehdit algısının daha güçlü olabildiği ifade edilmektedir (Tajfel ve Turner, 1979: 40-42). Ayrıca öz-yeterlik düzeyi yüksek bireylerin meydan okumayı fırsat olarak değerlendirebildikleri; düşük öz-yeterlik algısına sahip bireylerde ise aynı durumun tehdit olarak yorumlanabildiği belirtilmektedir (Bandura, 1997: 36).

5. Psikolojik Güvenlik ve Psikolojik Tehdit Kavramlarının Yönetimsel Yansımaları

Psikolojik güvenlik, örgütsel davranış alanında çalışanların olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu yaşamadan düşüncelerini ifade edebilmeleri ve fikirlerini paylaşabilmelerine ilişkin algıyı ifade eden temel kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, psikolojik güvenliğin hem bireyler hem de örgütler açısından çeşitli olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Yener, 2017: 819). Nitekim psikolojik açıdan güvenli çalışma ortamlarının

ekip temelli öğrenmeyi desteklediği, yaratıcılığı teşvik ettiği ve örgütsel performansın geliştirilmesine katkı sağladığı gösterilmektedir (Edmondson ve Lei, 2014: 28-39). Psikolojik güvenliğin örgütsel faydalarından bazıları Tablo 5.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Psikolojik Güvenliğin Örgütsel Yansımaları

Açık iletişim ve iş birliği	Çalışanların kişilerarası risk algısının azalmasıyla birlikte görüş bildirme, geri bildirim sağlama ve bilgi paylaşımı davranışları artmaktadır.	Edmondson (1999); Edmondson & Lei (2014)
Ekip temelli öğrenme	Hata bildirme ve deneyim paylaşımının teşvik edilmesi örgütsel öğrenme süreçlerini güçlendirmektedir.	Edmondson (1999); Frazier vd. (2017)
Yaratıcılık ve yenilikçilik	Çalışanların fikirlerini ifade etmekten çekinmemesi yeni fikir üretimini ve yenilikçi davranışları desteklemektedir.	Edmondson & Lei (2014); Frazier vd. (2017)
Performans artışı	Güvenli çalışma ortamları bireysel ve ekip performansının gelişmesine katkı sağlamaktadır.	Edmondson (1999); Frazier vd. (2017)
İşe katılım ve bağlılık	Psikolojik güvenlik çalışanların işe psikolojik olarak katılımını ve örgütsel bağlılığını artırmaktadır.	Kahn (1990)

Kaynak: Edmondson (1999), Kahn (1990), Edmondson ve Lei (2014) ve Frazier vd. (2017)'den uyarlanmıştır.

Psikolojik güvenliğin örgütsel düzeyde ortaya çıkardığı olumlu sonuçların, çalışanların algıladığı psikolojik tehdit düzeyinin azalmasıyla yakından ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Psikolojik açıdan güvenli çalışma ortamlarının örgüt içinde açık iletişimi ve iş birliğini güçlendirdiği, öğrenme ve yaratıcılık süreçlerini desteklediği, bireysel ve ekip performansının gelişimine katkı sağladığı literatürde vurgulanmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014).

Psikolojik tehdit algısının yükseldiği çalışma ortamlarında ise çalışanların kişilerarası risk almaktan kaçındıkları, görüş bildirme ve örgütsel süreçlere katılım davranışlarının zayıfladığı görülmektedir. Bu tür ortamlarda çalışan sessizliği, bilgi gizleme ve savunmacı geri çekilme davranışlarının ortaya çıkabildiği belirtilmektedir. Söz konusu durum, Staw ve arkadaşları (1981) tarafından geliştirilen Tehdit-Katılık Kuramı kapsamında açıklanmakta; tehdit altında birey ve örgütlerin bilişsel ve davranışsal daralma eğilimi gösterdiği ifade edilmektedir.

Psikolojik güvenliğin hâkim olduğu örgütsel ortamlarda ise çalışanların hata bildirme, soru sorma ve görüş ifade etme davranışlarının arttığı ve ekip öğrenmesinin desteklendiği görülmektedir (Edmondson, 1999, s. 354–358). Psikolojik güvenlik algısının zayıfladığı durumlarda ise çalışanların kendilerini korumaya yönelik geri çekilme ve düşük katılım davranışları sergileyebildiği belirtilmektedir (Kahn, 1990, s. 703–705). Bu çerçevede psikolojik güvenlik ve psikolojik tehdit kavramlarının birbirini dışlayan yapılar olmadığı; aynı örgütsel bağlam içerisinde karşılıklı etkileşim yoluyla şekillenen tamamlayıcı süreçler olduğu söylenebilir.

Psikolojik güvenlik ile psikolojik tehdit arasındaki denge büyük ölçüde liderlik davranışları tarafından şekillendirilmektedir. Psikolojik güvenlik, ekip üyelerinin kişilerarası risk alma davranışlarını cezalandırılma korkusu olmaksızın sergileyebilmelerine ilişkin paylaşılan inanç olarak tanımlanmaktadır (Edmondson, 1999: 354–358). Liderlerin hatalara ve farklı görüşlere verdikleri tepkiler, bu algının sürdürülebilirliğini belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Hataların cezalandırıldığı ortamlarda çalışanların sessizliği tercih ettiği; hataların öğrenme fırsatı olarak ele alındığı ortamlarda ise seslilik ve kolektif problem çözme davranışlarının güçlendiği görülmektedir.

Tehdit algısının yükseldiği dönemlerde liderlerin kontrolü merkezileştirme eğilimi gösterdiği bilinmektedir. Staw ve arkadaşları (1981), tehdit altında örgütlerin bilgi işleme kapasitesinin daraldığını ve kontrolün üst yönetimde yoğunlaştığını ortaya koymuştur. Bu süreç kısa vadede düzen sağlayabilse de uzun vadede öğrenme kapasitesini sınırlayarak psikolojik güvenliği zayıflatabilmektedir. Morrison (2014) ise çalışan sesliliğinin algılanan risk düzeyiyle doğrudan ilişkili olduğunu ve cezalandırıcı liderlik ortamlarında örgütsel sessizliğin arttığını belirtmektedir.

Kapsayıcı ve öğrenme odaklı liderlik davranışlarının güvenlik ile performans disiplini arasındaki dengeyi güçlendirebildiği ifade edilmektedir. Edmondson ve Lei (2014), psikolojik güvenliğin yüksek performans standartları ile birlikte sürdürülebileceğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Detert ve Burris (2007), yönetsel açıklığın çalışan sesliliğini artırdığını göstermiştir. Bu nedenle liderlik pratiklerinin güvenliği rehavete ya da tehdidi katılığa dönüştürmeden, her iki yapıyı dengede tutacak şekilde tasarlanması gerektiği değerlendirilmektedir.

Psikolojik güvenlik ve psikolojik tehditin örgütsel düzeyde nasıl tezahür edeceği kültürel bağlamdan bağımsız değildir. Türkiye bağlamında paternalistik liderlik yaygın bir örüntü olarak dikkat çekmektedir. Aycan (2013), paternalistik liderliğin hem koruyucu hem de otoriter boyutlar içerdiğini belirtmektedir. Bu yapı bir yandan aidiyet ve destek duygusu yaratarak psikolojik güvenlik üretirken; diğer yandan hiyerarşik itaat beklentisi üzerinden eleştirel sesliliği

sınırlandırabilmektedir. Nitekim Koçak (2020) tarafından yapılan araştırmada psikolojik güvenliğin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, bu ilişkinin algılanan örgütsel engeller ve iş güvencesizliği gibi faktörlerden etkilendiği ortaya konulmuştur. Bu bulgular, Türkiye’de psikolojik güvenlik algısının çalışanların performans, katılım ve örgütsel davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynayabildiğini göstermektedir.

Schein (2010), örgüt kültürünün paylaşılan temel varsayımlar sistemi olduğunu ve davranışların bu varsayımlar çerçevesinde şekillendiğini ifade etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu yapılarda çalışanların statü kaybı korkusu daha belirgin olabilir. Bu nedenle Türkiye bağlamında psikolojik güvenlik, yalnızca duygusal yakınlıkla değil, prosedürel adalet ve şeffaflık mekanizmalarıyla desteklenmelidir.

Psikolojik güvenliğin her koşulda olumlu, psikolojik tehdidin ise her koşulda olumsuz sonuçlar doğurduğu varsayımının indirgemeci olabileceği değerlendirilmektedir. Nitekim psikolojik açıdan güvenli ekiplerde hata raporlama davranışının daha sık gözlemlendiği; ancak bu durumun ekiplerin öğrenme kapasitesini artıran bir unsur olarak ortaya çıktığı gösterilmiştir (Edmondson, 1999). Öte yandan tehdit algısının belirli koşullarda dikkat ve koordinasyon düzeyini artırabildiği, ancak tehditin kronikleşmesi durumunda bilişsel daralma ve davranışsal katılığın ortaya çıkabildiği belirtilmektedir (Staw vd., 1981). Lazarus ve Folkman’ın (1984) stres değerlendirme kuramı çerçevesinde ise tehdit algısının bireylerin bilişsel değerlendirme süreçleri doğrultusunda şekillendiği ve bu nedenle her tehdit algısının aynı davranışsal sonucu doğurmayabileceği ifade edilmektedir.

Geleceğin örgütleri, yüksek psikolojik güvenlik ile yüksek performans standartlarını birlikte sürdürebilen örgüt yapılarını inşa etmesi çalışan performansını artıracakları öngörülmektedir. Edmondson ve Lei (2014), psikolojik güvenliğin yüksek standartlarla çalışmadığını; aksine öğrenme ve kaliteyi destekleyebileceğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, güvenliğin rehavete; disiplinin ise korkuya dönüşmesini engelleyen bir tasarım gerektirmektedir. Hem güvenli hem hesap verebilir sistemler, sürdürülebilir performans için kritik öneme sahiptir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada örgütsel psikolojik güvenlik ve örgütsel psikolojik tehdit kavramlarının, birbirinin basit karşıtı olarak değil; aynı örgütsel bağlam içerisinde eş zamanlı biçimde var olabilen ve karşılıklı olarak birbirini etkileyebilen dinamik süreçler olduğu ortaya konulmuştur. Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ortamlarda kişilerarası risk alma davranışlarının daha rahat

sergilendiği, ekip öğrenmesi, açık iletişim ve performans çıktılarının güçlendiği değerlendirilmiştir. Buna karşılık psikolojik tehdit algısının arttığı durumlarda bilişsel daralma, savunmacı geri çekilme ve bilgi saklama eğilimlerinin ortaya çıkabildiği; bu durumun örgütsel öğrenme ve yenilik kapasitesini sınırlandırabildiği belirtilmiştir.

Güvenlik ve tehdit ilişkisinin doğrusal ve tek yönlü bir karşıtlık taşımadığı; güvenliğin performans ve hesap verebilirlik mekanizmalarıyla dengelenmediği koşullarda rahavet riski üretebildiği, tehdidin ise belirli bağlamlarda güvenlik arayışını tetikleyebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede psikolojik güvenlik ve psikolojik tehdidin, liderlik tarzı, örgütsel adalet algısı, performans sistemleri ve kültürel normlar gibi bağlamsal faktörler ile güç ve statü konumu, sosyal kimlik ve öz-yeterlik gibi aktör özellikleri doğrultusunda farklı biçimlerde deneyimlendiği değerlendirilmiştir. Sonuç olarak sürdürülebilir örgütsel başarının, psikolojik güvenliğin yüksek performans standartlarıyla birlikte kurumsallaştırılması ve psikolojik tehdidin kronikleşmesini önleyecek liderlik, iletişim ve adalet mekanizmalarının sistematik biçimde yapılandırılması ile mümkün olacağı görülmektedir.

Kaynakça

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Aycan, Z. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962–969. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.48>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76–90. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306483>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571–579.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Koçak, D. (2020). Psikolojik güvenlik ve çalışan performansı ilişkisi: Algılanan örgütsel engelin aracı, iş güvencesizliğinin düzenleyici etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 119–140.
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 367–384.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Universitetsforlaget.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- McKinsey & Company. (2023). *What is psychological safety?* <https://www.mckinsey.com>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Ocasio, W. (1995). The enactment of economic adversity: A reconciliation of theories of failure-induced change and threat-rigidity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 287–331.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley.
- Smith, C. A., & Lazarus, R. S. (1993). Appraisal components, core relational themes, and the emotions. *Cognition & Emotion*, 7(3–4), 233–269.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 61–76). Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Yener, S. (2017). The mediating role of psychological safety between social gender perception and feminine role stress. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(4), 819–831.

