kaynak

BALTAŞ BİLGİEVİ YAYINIDIR

NİSAN | EYLÜL 2023 SAYI 94-95

Psikolojik Güvenlik



Erhan Makas
Sanovel İlaç, Akademi Eğitim ve Gelişim Müdürü

Psikolojik Güvenliği Destekleyen Yetkinlikler ve Sanovel Akademi Uygulamaları

Ezgi Ömür
Nuh Çimento Grubu, Kıdemli Eğitim ve Gelişim Uzmanı

Kurum Kültüründe Psikolojik Güvenlik

Psikolojik Güven ve Psikolojik Güvenlik

Prof. Dr. Zuhal Baltaş

BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

DUYGUSAL DAYANIKLILIK

Duyguların çok yoğun ve derin yaşandığı zamanlardan geçiyoruz. Duygu yönetiminin zorlaştığı bu dönemde duyguları ele almak, incelemek, adlandırmak, paylaşmak ve bu şekilde başaçıkmaya çalışmak, her zamankinden daha fazla önem taşıyor.

Bu seminerde

Kültür normlarının rehberliğinde bize uygun duygu düzenleme yöntemlerini ayırt etmek

Duyguların üzerinde daha çok kontrol sahibi olmak

Çevremiz ve işimizle daha olumlu, yapıcı, bilinçli ve amaca yönelik ilişkiler kurmaya temel hazırlamak

Bu adımlar sayesinde duygusal dayanıklılığı artırmak

hedeflenmiştir.



* 'Duygusal Dayanıklılık', duygusal zeka ve iletişim içerikli eğitimlere temel oluşturma ya da bu eğitimleri pekiştirme amacını güder.

BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

Baltaş Bilgievi
Göksu Evleri, Sıraselvi Sok. B116 Anadoluhisarı 34815 İstanbul / Türkiye
T: +90(216) 465 04 40 F: +90 (216) 465 04 50
www.baltasgrubu.com - bilgi@baltasgrubu.com

baltasgrubu baltasgrubu baltasgrubu baltasgrubu baltasgrubu baltasgrubu

İÇİNDEKİLER

Psikolojik Güvenliği Destekleyen Yetkinlikler ve Sanovel Akademi Uygulamaları 4

Performans Yönetiminde Psikolojik Güvenlik 7

Psikolojik Güvenlik ve İnsana Yakışır İş 8

Psikolojik Güvenliğin 5 Bilinmeyeni* 10

Psikolojik Güven ve Psikolojik Güvenlik 14

Kurum Kültüründe Psikolojik Güvenlik 20

Korkusuz Organizasyonlar ve Çevik Çalışma Kültürü 23

Psikolojik Güvenliğin Güvende Kaldığından Emin Olmak* 24



Değerli Kaynak Dostlarımız,

Ekiplerin iş performansını en üst düzeye taşımalarına ve hesap verebilirliklerine hizmet edecek olan psikolojik güvenlik kültürü bireylerin birbirlerine karşı hissettikleri rahatlık ve güvenle doğrudan bağlantılıdır. Psikolojik güvenliğin, yetkinlik temelli esnek ekiplerle oluşturulan projelerde ve vardiya sistemlerinde elde edilen başarı ya da başarısızlık derecesinin kritik faktörü olduğunun saptanmasından itibaren söz konusu ortam iş liderlerinin gündemi oldu.

İngilizce yazında sık kullanılan karşılığı "trust" olan güven bağlamında, kurumlarda güven kültürü oluşturmanın, bağ kurmanın, çeşitliliğin, kapsayıcılığın ve güvenli liman liderliğinin önemini yıllarca konuştuk. Güvenin farklı bir ifade şekli olan "safety" kelimesinden türetilmiş psikolojik güvenlik kavramı en yaygın gören başlık olarak diğer çalışmaları da kapsamış durumda.

Konunun bu boyutuna açıklık getirmenin faydalı olacağı kanaatiyle, güven ve psikolojik güvenliğin birbiriyle ilişkili olsa da aynı olmadıklarını söylemek gerek. Güven, eylemle inşa edilirken, psikolojik güvenlik güven algısından kaynaklanan duyguyu öne çıkarıyor. Psikolojik güvenliğin var olması için önce güven gerekiyor. Güven, eylemde tutarlılıkla ve zamanla gelişiyor. Bununla birlikte, güvenin olduğu bir kültürde bile psikolojik güvenlik eksik kalabiliyor; çünkü ekip üyeleri hala kendilerini ifade etmenin veya hata yapmanın olumsuz sonuçlarından korkabiliyor. Dolayısıyla psikolojik güvenliği sağlamak ve sürdürmek, zorlu konuşmalar veya çatışmalarla başa çıkabilmek için bilinçli ve kurumun geneline yayılacak bir çabaya ihtiyaç duyuluyor.

Psikolojik güvenlik kavramını farklı açılardan değerlendiren yazarlarımız, çeviklikle ilişkisini, performans yönetiminde sistem yaklaşımıyla birleşen rolünü, iyi niyetli müdahalelerin olumsuz sonuçlanma riskini, konforlu ya da bireysel çabanın sonucu olduğu gibi önyargılardan kurtulma ihtiyacını, sürdürülebilirlikteki yerini, "ifade yorgunluğu" gibi kurum kültürüne yerleşen farklı kavramlarla ilişkisini, kurum kültürünün dönüşümü için neler yapılabileceğini kaleme aldılar.

Psikolojik güvenliğin güvenli ilişkiler temelinin ötesine taşınarak kurumlarda yaratıcılığı ve verimli üretkenliği teşvik etmesi dileğiyle,

Prof. Dr. Zuhal Baltaş



BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim, Danışmanlık A.Ş. adına imtiyaz sahibi:
Prof. Dr. Acar Baltaş

Genel Yayın Yönetmeni:
Prof. Dr. Zuhal Baltaş

Yazı İşleri:
Çağla Yılmaz, Seval Uslu Yazıcı, Tanju Kişmir

Yayın Kurulu:
Prof. Dr. Acar Baltaş, Derya Merter, Handan Odaman Uşaklıgil, Prof. Dr. Zuhal Baltaş

Görsel Yönetmen:
Derya Merter, Prof. Dr. Zuhal Baltaş

Teknik Yapım:
Karakter Color A.Ş. (0212) 432 30 01 (4 hat)

Grafik Tasarım ve Uygulama:
Deniz Üçok (0532) 749 75 62, Nihat Yılmaz

Yazışma Adresi:
Baltaş Bilgievi, Göksu Evleri, Sıraselvi Sok. B116, Anadoluhisarı 34815, İstanbul

Tel: +90 (216) 465 04 40
Faks: +90 (216) 465 04 50
www.baltasgrubu.com
bilgi@baltasgrubu.com

Erhan Makas
Sanovel İlaç, Akademi Eğitim ve Gelişim Müdürü

Psikolojik Güvenliği Destekleyen Yetkinlikler ve Sanovel Akademi Uygulamaları

Sanovel İlaç 1983 yılında kurulduğu günden bu yana inandığı değerlerinden ödün vermeden gelişmiş, her geçen gün deneyim kazanırken, yenilenmiş ve çağın gerekliliklerine çevik bir şekilde ayak uydurmuştur. İnsana, çevreye, topluma ve tüm çalışanlarına gösterdiği saygı ve değerlerle bütünleşmiş, üretiminin her aşamasında kaliteye önem vermiştir.

Her zaman gelişime, değişime, inovatif fikirlere ve yeniliğe açık olan Sanovel, yüzde yüz yerli sermaye ile kurulmuş ve 40 yıldır insanların sağlığına verdiği önemle kaliteli hizmetler sunmaya devam etmektedir. IMS verilerine göre Türk ilaç endüstrisinde; ciro sıralamasında ilk 15 firma arasında yer almakta ve büyüme hedefleriyle uyumlu yeni başarılarla gurur kaynağımız olmayı sürdürmektedir.

Sanovel İlaç Akademi kültür dönüşümünün merkezine "psikolojik güvenlik"i almaktadır
2020 yılında kurulan Sanovel Akademi, 1600 çalışanına eğitim ve gelişim hizmeti sunmaktadır. Sanovel Akademi şirket içinde iletişimi ve kültürü dönüştüren, öğrenen organizasyon yapısının oluşumuna odaklanan, çevik, vizyoner, proaktif ve stratejik bir yapıya sahiptir.

Çalışanlarımızın öğrenme deneyimi ilk önceliğimizdir. Tüm süreçlerimizde bütünsel düşünüp, uçtan uca dijital sistemler kullanıyoruz. Bunları gerçekleştirirken ihtiyacımız olan en doğru teknolojiyi çalışanlarımıza sunmaktayız. Farklı bireysel öğrenme stillerine göre tasarlanmış eğitim modülleri bulunan ve eğitmenlerini çalışanları içerisinden seçip yetiştiren Sanovel Akademi; güçlü bir içerik altyapısına sahiptir.

2020 yılında Sanovel'in yeni vizyonu ve stratejik önceliklerine uygun bir yol haritası tasarladık. Tasarladığımız bu yolculuğun kültür dönüşümünün merkezine psikolojik güvenliği aldık.

Psikolojik güvenliğin sürdürülebilir şekilde kültürümüzün bir parçası olması için "açık, şeffaf iletişim", "çeşitlilik ve kapsayıcılık", "çeviklik" konularına odaklandık. Sanovel İlaç olarak bu üç ana odak üzerinden faaliyetlerimizi yürütmekteyiz.

"Kişisel Farkındalık, Paydaşları Anlamak, Empati, İş Birliği, Takdir, Alan Tanımak, Koçluk" Sanovel davranış modeli içerisinde psikolojik güvenlik ortamının yaratılmasına katkı sağlayan yetkinliklerdir. Sanovel Akademi olarak bu yetkinliklerin gelişimi için eğitim faaliyetlerimizi gerçekleştirmekteyiz.

Üst yönetim ekibimiz açık ve şeffaf iletişim konusunda rol model olup, ilham vermektedirler
Üst yönetim ekibimiz Sanovel içerisinde açık ve şeffaf iletişime önem vermektedir. Bu kapsamda

Sanovel Akademi şirket içinde iletişimi ve kültürü dönüştüren, öğrenen organizasyon yapısının oluşumuna odaklanan, çevik, vizyoner, proaktif ve stratejik bir yapıya sahiptir.

çalışanlarımızla düzenli bir şekilde bir araya gelip, şirketle ilgili tüm bilgileri, gelişmeleri ve değişimleri "Temas" toplantılarıyla ilk ağızdan paylaşmaktadırlar. Temas toplantıları yanı sıra yönetim ekibimiz şirketle ilgili gelişmeleri çalışanlarımıza dijital platformlardan da düzenli bir şekilde gerçekleştirmektedir. Açık ve şeffaf iletişim sayesinde güven ikliminin Sanovel içerisinde oluşması ve yaygınlaşması konusunda üst yönetim ekibimiz rol model olup, ilham vermeye devam etmektedir.

Çalışan deneyiminin iyileştirilmesi ve çalışan bağlılığının artırılması için düzenli olarak İnsan Kaynakları ekibimiz; "Perspektif" buluşmalarıyla çalışanlarımızın ihtiyaçlarını belirlemek için toplantılar düzenlemektedir. Bu buluşmalarda ekiplerimizden gelen sorularla ilgili çevik bir şekilde çözüm önerileri geliştirilip, aksiyona geçilmektedir.

Çalışan memnuniyeti anketiyle sürekli olarak çalışanlarımızdan Sanovel'in gelişimine yönelik düzenli olarak görüşlerini ve geri bildirimlerini almaktayız. Anket sonuçlarına göre aldığımız etkili aksiyonlarla gelişim ve iyileştirme faaliyetlerimize devam etmekteyiz.

> "Kişisel Farkındalık, Paydaşları Anlamak, Empati, İş Birliği, Takdir, Alan Tanımak, Koçluk" Sanovel davranış modeli içerisinde psikolojik güvenlik ortamının yaratılmasına katkı sağlayan yetkinliklerdir.

Sanovel Akademi olarak açık ve şeffaf iletişimin, yönetici ve üstü tüm pozisyonlarda geliştirilmesi için "Koçvari Liderlik" programını gerçekleştirmekteyiz. Koçluk becerilerinin biliminde yer alan dinleme, soru sorma, geri bildirim ve takdir etme yeteneklerinin liderlerimiz tarafından içselleştirilip kullanılmasına gerçekleştirdiğimiz uygulamalı programlarla destek olmaktayız. Bu sayede liderlerimizin ekipleriyle güçlü iletişim kurmalarını ve güven ortamı yaratmalarını sağlamaktayız.



Geri ve ileri bildirim yetkinlikleriyle ilgili eğitimler gerçekleştirip, iki farklı uygulamayla da kültürümüzün bir parçası olması için ek çalışmalar yapmaktayız

Açık ve şeffaf iletişimin bir parçası olarak geri ve ileri bildirim kültürünün yaygınlaşması için tüm çalışanlarımıza yönelik eğitim programları gerçekleştirmekteyiz. Bu programların kurum kültürümüzün bir parçası olması için içeride iki farklı uygulamamız bulunmaktadır.

Birincisi, "Gelişim Diyalogları". Amacımız çalışanlarımızın sürekli gelişimi için güçlü ve gelişim alanlarını fark etmeleri ve aksiyon planlarını oluşturmalarıdır. Çalışanlarımızın yetkinlikleri temelinde güçlü ve gelişim alanlarını belirlemek için ilk yöneticileriyle yaptıkları koçluklarla, gelişim aksiyon planlarını oluşturmaktadırlar. Bu uygulama sayesinde açık, şeffaf ve güvene dayalı iletişim sağlanmaktadır. Özetle çalışan gelişiminin sorumluluğu alırken ilk yöneticisi de gelişimin takibinin sorumluluğunu almaktadır.

İkinci uygulamamız; geri bildirim kültürünün Sanovel içerisinde yaygınlaşması için anlık ödüllendirme sistemidir. Çalışanlarımız birbirlerine verdikleri olumlu geri bildirim ve takdirlerini dijital platform üzerinden ödüllendirebilmektedir.

Sanovel yeni davranış modelini, çeşitlilik ve kapsayıcılık bakış açısıyla belirledik. Bu nedenle tüm çalışmalarımız ve süreçlerimizde toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamayı ve herkese eşit fırsat sunmayı hedeflemekteyiz. Ekiplerimizi

Farklılıkların çeşitliliğimizi beslediğine, yenilikçi ve yaratıcı bir ortamın oluşmasını sağladığına inanmaktayız. Bu ortamın psikolojik güvenlik açısından çalışanlarımızın motive ve verimli olmasına katkı gösterdiğini gözlemlemekteyiz.

oluştururken farklılıkların varlığına önem veriyoruz. Farklılıkların çeşitliliğimizi beslediğine, yenilikçi ve yaratıcı bir ortamın oluşmasını sağladığına inanmaktayız. Bu ortamın psikolojik güvenlik açısından çalışanlarımızın motive ve verimli olmasına katkı gösterdiğini gözlemlemekteyiz.

Liderlik davranışlarımızın temelinde "Empati" yer almaktadır. Sanovel'de lider olabilmek için alınan her kararda empati kurabilme, farklılıklara saygı duyabilme ve kapsayıcı olma gibi yetkinliklere sahip olabilme becerisi aranmaktadır. Akademi ekibi olarak tüm çalışanlarımızda bu bakış açısının gelişimi için programlar yapmaktayız. Tüm çalışanlarımızın gelişimine bilinçsiz ön yargılar, çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimleriyle destek oluyoruz.

Sanovel olarak tüm faaliyetlerimizde çevreye ve topluma karşı olan sorumluluğumuzun bilinciyle çalışıyoruz. Gerçekleştirdiğimiz her projenin çalışanlarımıza ve topluma katkıda bulunmasını hedefliyoruz. Aldığımız her kararı sosyal sorumluluk anlayışımızla değerlendirip en faydalı sonuçlara ulaşmayı amaç ediniyoruz. Sanovel Akademi olarak gerçekleştirdiğimiz eğitim ve gelişim programlarının içerisinde sosyal sorumluluk projelerini de hayata taşımaktayız.



Zamanımızın büyük bir bölümü iş hayatı içerisinde geçmektedir. Bu nedenle işte olduğumuz zaman dilimlerinde bedensel, zihinsel ve psikolojik olarak da gelişime önem vermekteyiz. Bu kapsamda Esenlik Kulübü içerisinde alanlarında uzman hekim ve eğitimcilerle programlar gerçekleştiriyoruz. İşte Mutluluk, Aile İçi İletişim, Mükemmel Değil Mutlu Anne Baba Olma gibi farklı konu başlıklarında programlar gerçekleştirdik.

Sanovel'de tüm süreçlerimizin temelinde değişim ve yeniliklere hızla uyum sağlamak vardır

Çeviklik en temel değerlerimizden biridir. Yalın, etkin, sonuç odaklı bakış açısı ile ilerleriz. İş yapış tarzımızın temelinde çeviklik ve sadelik bakış açısı vardır. Süreçler ve araçları değer üretmek için kullanır, gereksiz bürokrasiden kaçınırız. Değişim ve yeniliklere hızla uyum sağlar, her süreçte verimliliği hedefleriz. Esnek ve değişen koşullara kolay uyum sağlayabilen planlamalar ile çalışırız. İletişimde ve iş birliğinde yalın, etkin ve sonuç odaklı davranırız. Stratejilerimizi, uygulamalarımızı veya bakış açımızı değiştirmemiz gereken durumlarda hızlı hareket eder, değişime uygun çevik planlamalar yaparız.

Sanovel Akademi olarak tüm çalışanlarımıza yönelik çevikliği, iş yapış şekillerinde ön planda tutmalarına destek olacak eğitimler düzenlemekteyiz.

Sonuç

2021 yılında Sanovel İlaç saha satış kadrosu içerisinde yer alan yeteneklerimizin rol model ve ilham veren liderlere dönüşümleri için Maestro Gelişim Programı'nı hayata taşıdık. Psikolojik güvenliğin sürdürülebilir şekilde kültürümüzün bir parçası olması için bu programa katılan lider adaylarımızda açık ve şeffaf iletişim, çeşitlilik ve kapsayıcılık, çeviklik konularında gelişimlerine odaklandık. Bu programımız TEGEP Öğrenme ve Gelişim Ödülleri 2022'de Liderlik ve Yönetici Geliştirme Kategorisi'nde en iyi uygulama ödülünü almaya hak kazanmıştır. Aldığımız bu ödülle programımızı taçlandırmış olduk.

Handan Odaman Uşaklıgil
Baltaş Grubu, Akademik Çalışmalar

Performans Yönetiminde Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik ortamının düşük olduğu çalışma koşullarında performansın düştüğü, buna karşılık bireyin ekip arkadaşlarına, yöneticisine ve kurumuna duyduğu güven arttıkça gelişim yönündeki inancının ve gayretinin olumlu etkilendiği bilinmektedir.

Araştırmalar; iş yerinde psikolojik güvenlik yüksek olduğunda; iş terkinde % 27 ve streste % 74 azalma, bağlılıkta % 76, verimlilikte % 50 ve yaşam memnuniyetinde % 29 artış olduğunu göstermiştir. Ayrıca öğrenme daha hızlı gerçekleştiği için becerilere yönelik hazırlık % 26 ve öğrenilen yeni bir beceriyi uygulama ihtimali % 67 daha yüksektir. Çalışanların % 57'sinin iş birliği yapma ihtimali artar. Performans artışı olasılığı 5 kat daha fazla olur ve yüksek performansı inovasyon izler.[1]

Sihirli algoritma
İletişimin kalitesi ve açıklığı, iş sonuçları için önemlidir ve psikolojik güvenlik bu yönüyle bir performans meselesidir. Google, ekiplerinin etkililiğinin ardındaki nedenleri araştırdığında, asıl belirleyicinin ekipteki kişiler olacağını varsaydı. Ancak 180'i aşkın ekipte 250'den fazla özelliği inceledikten sonra tamamen yanıldığı sonucuna vardı. Bir ekipte hangi kişilerin bulunduğunun, ekip üyelerinin nasıl etkileşime girdiği, çalışmalarını nasıl yapılandırdığı ve birbirlerinin katkılarını nasıl gördüğünden daha az önemli olduğunu buldu.[2]

Psikolojik güvenliğe sistemsel yaklaşılmadığında, performans ölçümü bir yargılama aracına dönüşür. Bu nedenle çalışanlar hedeflerini tutturamadıklarında, yöneticiler ise "kötü haberi" paylaşmak konusunda kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmez. Ancak performans ölçüm yaklaşımını güvenli hale getirmek mümkündür ve bunun için sekiz özelliği sağlamaya ihtiyaç vardır:[3]

- Teknik olarak daha karmaşık ölçümlerden önce bir sahiplik ve katılım duygusu oluşturmaya öncelik verme,
- Kıyaslama duygusu yaşatmadan iş süreçlerini ölçmeye odaklanma,
- Ölçümle ilgili mevcut bilgisi veya deneyimi ne olursa olsun, atılması gereken adımları herkesin izleyebileceği bir yol haritası oluşturacak ve açıkça ortaya koyacak şekilde yapılandırma,
- Sorumluluğu sadece bir kişinin omuzlarına yüklemeden, ölçüm çabalarında ortak sorumluluk ve işbirliğini sağlama,
- Bilgi ve koşullar değiştikçe hedefler güncelleneceği için, bu değişikliklere uyum sağlamaya ve doğru metrikleri ölçmeye yardımcı olacak bir düşünce biçimini yapılandırma,
- Belirli rakamları tutturmanın veya kısa vadeli hedeflerin peşinde koşmanın ötesinde, sürekli iyileştirmeyi teşvik ederek performansı düzenli olarak gözden geçirme,
- Başarı veya başarısızlığı değil, insanların yenilikleri deneyip risk almak konusunda kendilerini rahat hissedecekleri bir geri bildirim ve öğrenme kültürünü destekleme,
- Her şeyi ilk seferde doğru yapmaya çalışmak yerine, beceri gelişiminde deneme yanılma ve zaman içinde kademeli olarak ilerlemeye izin verme.

Yöneticilere ve çalışanlara düşenler
Performansı değerlendirilen çalışan, yöneticisi tarafından anlaşılmaya ve gerçekten önemsendiğini hissetmeye ihtiyaç duyar. Bu temel insan ihtiyacını karşılamak, nihayetinde güven duygusu ile ilişkilidir. Bu da ancak yöneticinin ego ve önyargılarını terk etmeye istek duymasıyla ve onunla bağ kurarak onun için neyin önemli olduğunu, endişelerini ve korkularını anladığını, görüldüğünü ve duyulduğunu ona hissettirmesiyle mümkün olur. Bu sürecin nesnel, veriye dayalı geri bildirimle desteklenmesi, karşılaşılabilecek savunmacı bir tutumu yönetmeyi de kolaylaştırır.

Çalışanın da yöneticisiyle ilgili olası önyargılarını kenara bırakmasına, yöneticisinin gerçekten kendisinin çıkarlarını düşündüğüne inanarak olumlu bir niyetle yaklaşmasına ihtiyaç vardır. Kendisini yöneticisinin yerine koyması, kendisinden ne beklendiğini, performansını ve potansiyelini nasıl daha iyi gösterebileceğini ya da geliştirebileceğini düşünmesi, bu konuda geribildirime açık bir gelişim zihniyetini benimsemesi önemlidir.

Güven karşılıklı etkileşimin sonucunda ortaya çıkar. Birbirini daha iyi tanıma ve birbirinden öğrenme fırsatı bulan yönetici ve çalışanın yalnızca daha güvenli değil, daha uyumlu ve daha çevik hareket etmesine imkân verir.

Psikolojik güvenliğe sistemsel yaklaşılmadığında, performans ölçümü bir yargılama aracına dönüşür.

Sonuç
Kurum içinde daha fazla çalışanın sesini duyurmasının bir temenniden öteye geçmesinin yolu performans yönetim sisteminin psikolojik güvenliği destekleyecek şekilde yapılandırılmasıdır. Çünkü sessiz kalma ya da savunmaya geçme tercihinin ardında performans kaygısı yatar. Psikolojik güvenlik kavramı bu sistemin dışında bırakılırsa ve performans yönetiminde somut karşılıkları oluşturulmazsa, beklenen iş sonuçlarına katkısı olmayacağı gibi, zarara yol açar.

Kaynakça:
1. Monet T. Why psychological safety at work matters to business. Accenture Business Functions Blog, 28 Ekim 2021.
2. The five keys to a successful Google team [İnternet]. Uygun erişim: https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/
3. Barr S. Psychologically Safe Performance Measurement [İnternet]. Uygun erişim: https://www.staceybarr.com/measure-up/psychologically-safe-performance-measurement/

Dr. Ahmet Aydemir
Baltaş Grubu, Eğitim Program Yöneticisi

Psikolojik Güvenlik ve İnsana Yakışır İş



Harvard Üniversitesi'nde akademisyen olarak yer alan Dr. Amy Edmondson, 1999 yılında doktora çalışmaları kapsamında yaptığı bir araştırmada, bir üretim firmasındaki çalışanların ekip performansı ve hata yapma sıklıklarını inceler. Araştırma sonunda şaşırtıcı bir sonuç ortaya çıkar: Performansı daha yüksek ekipler aynı zamanda daha çok hata yapanlardır. Bu durumun sebepleri ayrıntılı olarak incelendiğinde ise çarpıcı bir gerçekle karşılaşılır: İyi çalışan ve uyumlu ekipler, yaptıkları hataları kabul etme ve bildirme konusunda rahat davranırken, daha düşük performans gösterenler hatalarını saklamaya çalışırlar. Bu değerlendirme sonucunda psikolojik güvenlik kavramı ortaya çıkar.[1,2]

> Psikolojik güvenliğin olduğu ortamlar, hatalardan edinilen deneyimlerin paylaşımını kolaylaştırdığı için, sürekli öğrenmenin, kişisel ve profesyonel gelişimin arttığı ortamlar haline gelir.

Psikolojik güvenlik, bireylerin, kurum veya ekip içinde fikir ve endişelerini dile getirme, soru sorma ve hatalarını kabul etme konusunda, olumsuz sonuçlardan korkmadan güvenli hissetmesi ve hareket etmesini içerir.[1,2] Bu güvenlik, açık sözlü ve incinebilir olmaya izin hissi olarak da tanımlanabilir.[1,4] Psikolojik olarak güvende hisseden bireyler, olumsuz sonuçlardan korkmadan fikirlerini paylaşabildikleri için katkılarının önemsendiğini hissederler. Bu da onların işlerine karşı daha bağlı ve motive hissetmelerini sağlar. Ayrıca bu hissiyatın bulunduğu çalışma ortamlarında fikirler özgürce paylaşılabileceği için daha çeşitli görüşler ortaya çıkar, bu da karar verme mekanizmalarını iyileştirir. Dahası, psikolojik güvenliğin olduğu ortamlar, hatalardan edinilen deneyimlerin paylaşımını kolaylaştırdığı için, sürekli öğrenmenin, kişisel ve profesyonel gelişimin arttığı ortamlar haline gelir.[2]

Yapılan araştırmalar, performans ölçümlerinde, ekipleri kimlerin oluşturduğundan çok bu ekiplerin nasıl çalıştığının belirleyici olduğunu göstermektedir. Çalışmanın niteliğini belirleyen en önemli faktör de psikolojik güvenliktir. Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların performans, yaratıcılık, dayanıklılık ve öğrenme kapasiteleri artarken, güvenliğin düşük olduğu ortamlarda stres, sürmenaj ve iş kaybının daha yüksek olduğu ve çalışan performansının düştüğü gözlenmiştir.[2]

İnsana yakışır iş

Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında 193 ülkenin ortak kararıyla yürürlüğe koyulan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, dünyayı sosyal, ekonomik ve çevresel olarak daha yaşanabilir bir hale getirmek adına küresel bir kılavuz görevi görmeleri amacıyla tasarlanan 17 amacı içermektedir. Bu amaçlardan sekizincisi "İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme"dir. Bu amaç, "İstikrarlı, kapsayıcı ve

sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, tam ve üretken istihdamı ve herkes için insana yakışır işleri desteklemek" olarak tanımlanmaktadır.[3] Bu amacın psikolojik güvenlik konusuyla örtüşen yönü ise insana yakışır iştir.

İnsana yakışır iş, ücretlendirme, iş güvenliği, sosyal koruma, kişisel gelişim ve iş – özel yaşam dengesi konularını kapsamaktadır.[3] Bu kavrama göre insana yakışır bir çalışma ortamı sunan kurumlarda bireylere temel ihtiyaçlarını giderebilecekleri ve hatta bunun da ötesinde nitelikli bir yaşam deneyimi elde edebilecekleri şartlar sunulmalıdır. Bu şartların en önemlilerinden biri de psikolojik güvenliktir. Kişi, iş yerinde, fikirlerinin törpülenmeyeceği ve yargılanmayacağı güvenli bir ortamda olmalı, fikirleri yüzünden dışlanma, ayrımcılık vb. uygulamalara maruz kalmamalı, hata yapmaktan korkmamalı ve hatalarına dair yapıcı ve saygılı eleştiriler alabilmelidir. Şirketler yalnızca kurum içi psikolojik güvenlik hissiyatını arttırabildikleri sürece çalışanları için kapsayıcı, çoğulcu ve çeşitliliğe açık kurumlar oluşturabilirler.[3,4] Bu yüzden insana yakışır bir iş, kişiye, iş yaşamından keyif alabileceği ve hayat boyu kişisel ve profesyonel gelişim imkânları sunan, psikolojik olarak güvenli çalışma ortamlarını sunmalıdır.

Kurumların rolü

Kurumlarda psikolojik güvenliği sağlayarak insana yakışır çalışma koşullarını oluşturmak, başta kurum yöneticileri ve insan kaynakları birimleri olmak üzere, kurum çalışanlarının tamamının sorumluluğundadır. Bu kapsamda kurum ve yöneticilerin, şirketlerinde psikolojik güvenliği arttırmak için atabileceği net adımlar bulunmaktadır. Bu adımlardan ilki, konuya dair net ve herkesin erişimine açık kural, norm ve beklentiler belirlemektir. Bu sayede çalışma ortamları daha öngörülebilir ve adil hale getirilebilir. Açık iletişimin cesaretlendirilmesi ve teşvik edilmesi ve yöneticilerin çalışanlarını aktif olarak dinlemesi de çalışma ortamını psikolojik olarak daha güvenli hale getirecektir. [2]

Çalışanların, fikirlerini yapıcı bir biçimde belirttiklerinde takdir edilmeleri ve fikirlerinin değerli olduğuna dair geri bildirim almaları da manevi olarak desteklendiklerini hissetmelerini sağlayacak ve fikir paylaşma sıklık ve rahatlıklarını arttıracaktır. Burada yöneticilere düşen sorumluluk, çalışanların fikirlerini duyurabileceği



erişilebilir ve şeffaf iletişim kanalları ve sistemlerini oluşturmaktır. Yöneticiler, çalışanların fikirlerini beyan etmelerini beklemek yerine, fikir istedikleri konuları ve bu konularda çalışanlardan aktif olarak geribildirim beklediklerini çalışanlara belirtmelidir.[2] Çalışanların fikirleri dinlendikten sonra, fikirlerinin neden önemli olduğu ve bu fikirlerin uygulanması veya uygulanamamasının sebep ve sonuçları net olarak belirtilmelidir. Yöneticiler, çalışanlarına, karşıt görüş sunmanın bir risk değil bir öğrenme ve süreçleri iyileştirme fırsatı olduğu fikrini benimsetmelidir.[4] Böylece çalışanlar, fikirleri uygulanmasa bile görüşlerinin değerlendirildiğini bilecek ve farklı konularda yeniden öneride bulunmak için cesaretlenecektir.

Yaşam boyu eğitim

Teknik birçok süreçte olduğu gibi kişisel ve profesyonel gelişim süreçlerinde de eğitim büyük önem taşımaktadır. İnsana yakışır iş koşullarının sağlandığı ve psikolojik güvenliğin yüksek olduğu bir çalışma ortamının sağlanmasının önemli koşullarından biri de giriş seviyesinden yöneticilere tüm çalışanların bu konuda eğitim almasıdır. Yöneticiler, farklı görüşleri, özellikle de kendi bakış açılarına uymayanları değerlendirme ve bu görüşlere (olumlu veya olumsuz) yapıcı geribildirim verme konusunda eğitilmelidir. Çalışanlar ise, etkili iletişim ve ekip çalışması konusunda iş yaşamları boyunca eğitimlerle desteklenmeli, açık ve özgür fikir paylaşımı, şirketlerin vizyon, misyon ve örgütsel yapılarına entegre edilerek kurumsal bir norm haline getirilmelidir.[4]

> Şirketler yalnızca kurum içi psikolojik güvenlik hissiyatını arttırabildikleri sürece çalışanları için kapsayıcı, çoğulcu ve çeşitliliğe açık kurumlar oluşturabilirler.

Sonuç

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde de belirtildiği gibi "Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar."[5] Bu eşitliğin iş hayatında da sürdürülebilmesi için kurum ve yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Çalışma ortamlarındaki psikolojik güvenliği arttırmak ve insan onuru, özgürlükleri ve haklarına yakışır iş koşullarını oluşturmak kurumların birinci önceliği haline gelmelidir. Psikolojik olarak güvenli ve insana yakışır iş ortamlarının oluşturulması, kurumlara çalışan bağlılığı, motivasyonu ve performansı olarak geri dönecektir.[2,4]

Kaynakça:

1. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.
2. Gallo A. (2023), What Is Psychological Safety?, Harvard Business Review
3. UNDP Türkiye (2022). Küresel Amaçlar.
4. Edmondson, A. & Hugander, P. (2021), 4 Steps to Boost Psychological Safety at Your Workplace, Harvard Business Review
5. İnsan Hakları Derneği (1999), İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi

Yazar: Brigid Lynn, Ph.D, MPH;
Emma Sarro, Ph.D.

Çeviri: Tanju Kişmir
Baltaş Grubu, ArGe Birimi

Psikolojik Güvenliğin 5 Bilinmeyeni*

Psikolojik güvenlik kavramını iş ortamında duymuş veya okumuş olabilirsiniz. Ancak siz de çoğu kişi gibiyseniz, tam olarak anlamakta zorluk yaşayabilirsiniz. Zihninizde belki size iyi hissettiren "güvenli alan" ile eşleştiriyorsunuz veya çalışanların işten keyif almasına yardımcı olmak için yöneticilerin psikolojik güvenliği sağlamak zorunda olduğunu düşünüyorsunuz. İşleri tamamlamaktan bizi alıkoymaması gereken bir duygu olduğunu düşünerek bir kenara itiyor da olabilirsiniz.

Ancak bunlardan hiçbiri işyerinde psikolojik güvenliğin anlamını veya etkisini karşılamıyor. Psikolojik güvenlik konusunda önde gelen bir uzman olan Amy Edmondson kavramı; "kişinin fikirleri, soruları, endişeleri ya da hataları dile getirdiği için cezalandırılmayacağına veya küçük görülmeyeceğine inanması" olarak tanımlıyor.



Düşük psikolojik güvenliğe sahip olmanın ekip performansını olumsuz etkileyebileceği ve kurumsal performansı düşürebileceği açıkça görülüyor. Yaklaşık 500 katılımcıyla yapılan bir ankette NLI, insanların ortalama olarak, 7 puanlık bir ölçekte 4'ün biraz üzerinde psikolojik güvenlik hissettiklerini bildirdi. Bu en düşük düzey olmasa da, çok fazla gelişim alanına sahip.

Psikolojik güvenlik alışkanlıklarına sinirbilim temelinde bakmaya başladığımızda, farkında olunma ihtimali düşük bazı önemli özellikler keşfettik. Akılda tutulması gereken beş tanesi şunlar:

Psikolojik güvenlik konforlu değildir
Genellikle rahatlatıcı veya uyum sağlanabilir olduğu düşünülen psikolojik güvenlik yanlış anlaşılıyor. Çalışanlar ancak tartışma, çatışma ve hatalara değer verilen, öğrenmenin bir takım sporu olduğu bir ortamın parçası hissettiklerinde psikolojik güvenlik var olabilir. Psikolojik olarak güvenli bir ortamın ayırt edici özellikleri; bireyler sonuçlarından korkmadan risk alabildiklerinde, deneyimleyebildiklerinde ve başarısız olduklarında görülür.

Ekipler kendilerini çok rahat hissettiklerinde üretken olamazlar. Büyük ölçüde nedeni; işler kolay algılandığında statükoyu korumanın cazip gelmesi, bunun da çoğu zaman asgari düzeyde üretimle sonuçlanmasıdır. Edmondson, bunu "sosyal çevrede öyle derin bir asimetri var ki, dur, bekle ve gör, çay yapraklarını oku, diğer insanların onaylayacağı bir şeyi yapacağından veya söyleyeceğinden emin ol, yoksa yapma" diye ifade ediyor.

Risk ve yaratıcılık yeniliğin yolunu açarken, risk almanın getirdiği başarısızlık olasılığı her zaman iyi hissettirmez, bu da geride durmamıza neden olabilir. Aslında,

Ekipler kendilerini çok rahat hissettiklerinde üretken olamazlar. Büyük ölçüde nedeni; işler kolay algılandığında statükoyu korumanın cazip gelmesi, bunun da çoğu zaman asgari düzeyde üretimle sonuçlanmasıdır.

Psikolojik güvenlik, yolunda gitmeyen işlerin yaşanmaması değil, işler yolunda gitmediğinde ortaya çıkacak olumsuz sonuçlardan korku duyulmamasıdır.

kazançları ve kayıpları ayırt etmek için tasarlanmış beyin bölgeleri, potansiyel kayıplardan kolayca kaçınmamızı sağlar. Bu nedenle, psikolojik güvenliği geliştirmek önemlidir. Böylelikle elde edeceğimiz sonuçlar koyulan hedefin veya görevin ötesine geçer.

Psikolojik güvenlik grup tarafından oluşturulur
Şaşırtıcı bir şekilde, psikolojik güvenlik sadece tek bir kişinin eylemleri sonucunda ortaya çıkmaz. Bir grubun birlikte oluşturduğu ortak ve hizalanmış hedeflere yönelik bir dizi etkileşimli davranışın paylaşılması sonucunda hayat bulur. Bu görüş, ekiplerin nasıl uyumlu ve etkili olduğuna dair yıllarca yürütülen araştırmalara dayanmaktadır. Bu da ulaşılabilir, iç motivasyon sağlayan hedeflerle mümkün olur. Bu nedenle, bireyler aidiyet duygusunu paylaştıklarında veya o grubun parçası hissettiklerinde, beyinde prososyal davranışı ödüllendiren ve sinirsel senkronizasyon seviyesinin artmasına yol açan iletişim ağı devreye girer. Bu bir kez oluştuktan sonra, ortak hedefler doğrultusunda bir arada çalışmak ve koyulan hedeflere ulaşmak için motive olmak kolaylaşır.

Psikolojik güvenlik, fiziksel de olabilir
Güvenlik biçimlerini düşünürken, beynin evrimini göz önünde bulundurarak, tehlikeyi algılamada gerçekten iyi, hatta tehlikeden kaçınmamızı sağlamakta daha da iyi olduğunu hatırlamamız gerekir. Bu durum, ister çalıların arasında bir yılanla karşılaşmak, ister bir toplantıda karşıt bir fikir öne sürdüğümüz için azarlanma olasılığının belirsizliği olsun, kendimizi güvende hissetmediğimiz her ortam için geçerlidir. Aslında, herhangi bir bağlamda bir güvenlik eksikliği hissettiğimizde, limbik sistem ve amigdala birlikte devreye girer ve dikkati beynin karar vermemiz ve işimize odaklanmamız gereken alanlarından uzaklaştırır. Elimizden gelenin en iyisini yapmak yerine, algılanan tehlikeden kaçınırız ve dikkatimiz dağılır.



Güç, psikolojik güvenliğe destek ya da zarar verebilir
Yakın zamanda Boeing'in küresel çeşitlilik ve kapsayıcılıktan sorumlu başkan yardımcısı Sara Bowen ile konuştuk. Konumuz, liderler rahatsızlık veren durumu kucakladıklarında ve bilgi arayışına girdiklerinde neler olduğu idi. Sara Bowen, bir liderin mühendislerden geri bildirim istediğinde, onların sessizliğinin güçlü bir mesaj verdiğini fark ettiğini açıkladı. Böylelikle lider, geri bildirim olmadığını varsaymak yerine, etkileşime girmek için zaman tanıdı. Son teslim tarihinin gerçekçi olmaması nedeniyle mühendislerin aşırı kaygı yaşadıklarını öğrendi. Mühendislerin ihtiyaçlarını destekleyebildi, daha fazla zaman istediklerini anladı ve hızdan çok güvenliğe öncelik verildiğinden emin oldu.

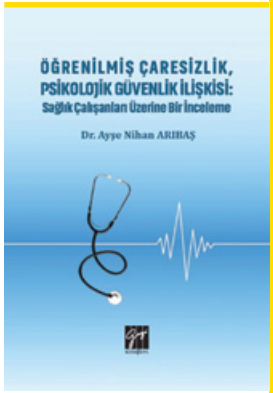
Liderler ister pozisyonlarında yeni, ister deneyimli olsunlar, bu hikâye neden farkındalıklarını artırmamız gerektiğinin doğasına değiniyor. Güçlü pozisyonlara sahip kişilerin bakış açıları, astlarındakilerden farklıdır ve güç hiyerarşisi, beynimizin odaklandığı ilk bilgilerdendir. Güç ve hiyerarşinin sosyal deneyim algımızın önünde ve merkezinde olduğunu bilerek, bir deneyimi olumlu ya da olumsuz hissettirecek şekilde davranma becerisine sahibiz.

Psikolojik güvenlik hayat kurtarabilir ancak yine de işler ters gidebilir
Psikolojik güvenlik, yolunda gitmeyen işlerin yaşanmaması değil, işler yolunda gitmediğinde ortaya çıkacak olumsuz sonuçlardan korku duyulmamasıdır. Hayat bu; işler ters gider. Böyle bir durumda, doğal bir eğilim haline gelen sessiz kalma ve çatışmadan kaçınmanın üstesinden gelmek için, ekip üyeleri ve özellikle liderlerden beklenen, ortamı rahatlatmak değil, destek vermektir. Edmondson, "Psikolojik olarak güvenli bir ortam enerji verir; çünkü zorlanırız, adanırız ve işler yolunda gitmezse ya da ne yapacağınızdan emin olamazsak, bunun normal olduğunu biliriz" diyor.

Günümüzün bilgiye dayalı çalışma ortamında psikolojik güvenliği doğru bir şekilde anlamamız çok önemlidir. Edmondson'ın yolculuğunun başında gözlemlediği gibi: Bireyler seslerini duyuramadığında birçok hayat tehlikeye girer. Ona göre; "Geride durmak, öne atılıp konuşmaktan her zaman daha güvenli olacaktır. Bugünün iş ortamında, bu durum yıkıcı ile verimsiz arasında kendini gösterir. Günümüzde her şey daha belirsiz ve daha hızlıyken, psikolojik güvenliğe duyulan ihtiyaç daha da büyümektedir. Bizler giderek birbirimize daha bağımlı hale geliyoruz fakat belki de birbirimizin sesini duyamama riski altında kalıyoruz."

* Özgün metne https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/5-things-psych-safety bağlantı adresinden erişebilirsiniz.

KİTAP KÖŞESİ

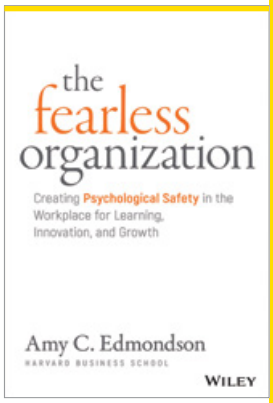


Öğrenilmiş Çaresizlik, Psikolojik Güvenlik İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir İnceleme

Dr. Ayşe Nihan Arıbaş

Gazi Kitabevi, 2021
94 sayfa
ISBN: 9786257530910

Öğrenilmiş çaresizlik, tekrar eden yoğun stresli zamanlarda ortaya çıkan ve bazı sonuçları değiştiremeyeceğimize karşı oluşan durumdur. Psikolojik güvenlik ise iş yerinde çalışanların ruh sağlığına zarar verme riskinin en aza indirilmesi halidir. Bu kitapla beraber sağlık sektöründe çalışan insanların çalışma koşulları göz önüne alınarak öğrenilmiş çaresizliğin psikolojik güvenlikle ilişkisi üzerine ayrıntılı bir incelemesi yapılmıştır. Özellikle sağlık sektöründe çalışan insanların zor şartlar altında ve yoğun tempoyla çalışarak, iş hayatındaki psikolojilerinin nasıl etkilendiği ve bu olumsuz koşullar çerçevesinde oluşan stres, kaygı ve depresyon gibi psikolojik problemlerle ne şekilde başaçıktıkları incelenmiştir.



The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth

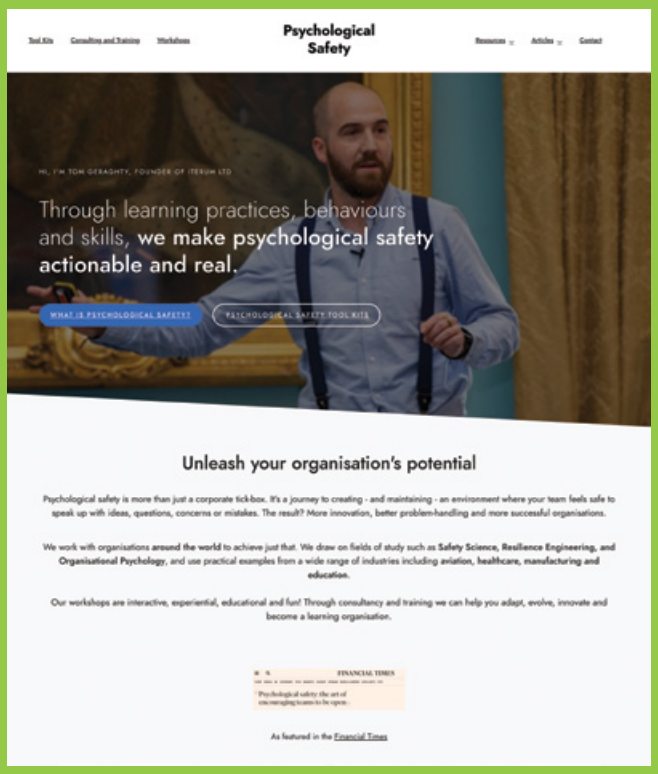
Amy C. Edmondson

John Wiley & Sons Inc, 2018
256 sayfa
ISBN: 1119477247

Amy C. Edmondson'ın psikolojik güvenlik kavramını geniş kitlelerle buluşturan kitabı, bu çerçevede örgütsel öğrenmeyi ve büyümeyi nasıl geliştirebileceğimizi açıklıyor. Kitap, psikolojik güvenlik kültürünü ele alıp, onu hayata geçirmek için planlamalar sunuyor. Bu plan doğrultusunda psikolojik güvenlik ve yüksek performans arasındaki bağlantıyı keşfetmek üzere yazılan kitap, fikirleri ifade etmenin, soru sormanın ve hataları kabul etmenin "güvenli" olduğu bir kültür yaratmanın önemini aktarıyor. Günümüzün bilgi ekonomisinde gerekli olan katılım ve samimiyetle beraber psikolojik güvenliğin arttırılması yolunda oluşturulabilecek hedefler üzerinde duruyor, yenilikleri keşfetmemiz açısından bizlere yeni hedefler belirlemenin öneminden sıkça bahsediyor.

INTERNET KÖŞESİ

https://psychsafety.co.uk/



Bu web sitesi tamamen psikolojik güvenlik üzerine tasarlanmış olmaklar beraber sitenin kurucusu Tom Geraghty psikolojik güvenlik üzerine bir öğrenme yeri olarak tanımlıyor. Çok eski tarihlerden bu yana hatta özellikle Çernobil felaketi gibi büyük yıkımlara sebep olmuş olayların psikolojik güvenlik kavramının olmayışından kaynaklandığını dile getiriyor ve bu kavramın artık günümüzde daha etkili hale geldiği gerçeği üzerinde duruyor. Psikolojik güvenliğin sadece iş ve çalışma hayatı üzerinde iyileştirilmesi değil, artık hayatımızın her alanında gözetilmesi gereken bir kavram olduğu anlayışıyla hazırlanan web sitesinde kavram üzerine ayrıntılı çalışmalara ulaşabilirsiniz.

Bağlanma Stilleri

Bağlanma stilleri, kişinin yakın ilişkiler kurma ve sürdürme şeklini tanımlayan psikolojik modellerdir. Bu stiller genellikle çocukluk döneminde ebeveynlerle olan ilişkilerin niteliği ve kalitesiyle şekillenir.

Bağlanma stilleri, kişinin geçmiş deneyimleri, aile yapısı ve diğer faktörler tarafından etkilenebilir. İnsanların bağlanma stilleri zamanla değişebilir ve ilişkilerde farklı etkiler gösterebilir. Bağlanma stilleriyle ilgili daha fazla bilgi ve anlayış, kişinin kendisini ve başkalarını daha iyi anlamasına yardımcı olacaktır.

Aşağıdaki testi çözerek kendi bağlanma stiliniz hakkında bilgi alabilirsiniz.

		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1	Başkalarına kolaylıkla güvenemem.	○	○	○	○	○
2	Kendimi bağımsız hissetmem benim için çok önemli.	○	○	○	○	○
3	Başkalarıyla kolaylıkla duygusal yakınlık kurarım.	○	○	○	○	○
4	Bir başka kişiyle tam anlamıyla kaynaşıp bütünleşmek isterim.	○	○	○	○	○
5	Başkalarıyla çok yakınlaşırsam incitileceğimden korkuyorum.	○	○	○	○	○
6	Başkalarıyla yakın duygusal ilişkilerim olmadığı sürece oldukça rahatım.	○	○	○	○	○
7	İhtiyacım olduğunda yardıma koşacakları konusunda başkalarına her zaman güvenebileceğimden emin değilim.	○	○	○	○	○
8	Başkalarıyla tam anlamıyla duygusal yakınlık kurmak istiyorum.	○	○	○	○	○
9	Yalnız kalmaktan korkarım.	○	○	○	○	○
10	Başkalarına rahatlıkla güvenip bağlanabilirim.	○	○	○	○	○
11	Çoğu zaman, romantik ilişkide olduğum insanların beni gerçekten sevmediği konusunda endişelenirim.	○	○	○	○	○
12	Başkalarına tamamıyla güvenmekte zorlanırım.	○	○	○	○	○
13	Başkalarının bana çok yakınlaşması beni endişelendirir.	○	○	○	○	○
14	Duygusal yönden yakın ilişkilerim olsun isterim.	○	○	○	○	○
15	Başkalarının bana dayanıp bel bağlaması konusunda oldukça rahatımdır.	○	○	○	○	○
16	Başkalarının bana, benim onlara verdiğim kadar değer vermediğinden kaygılanırım.	○	○	○	○	○
17	İhtiyacınız olduğunda hiç kimseyi yanınızda bulamazsınız.	○	○	○	○	○
18	Başkalarıyla tam olarak kaynaşıp bütünleşme arzum bazen onları ürkütüp benden uzaklaştırıyor. 19. Kendi kendime yettiğimi hissetmem benim için çok önemli.	○	○	○	○	○
19	Kendi kendime yettiğimi hissetmem benim için çok önemli.	○	○	○	○	○
20	Birisi bana çok fazla yakınlaştığında rahatsızlık duyarım.	○	○	○	○	○
21	Romantik ilişkide olduğum insanların benimle kalmak istemeyeceklerinden korkarım.	○	○	○	○	○
22	Başkalarının bana bağlanmamalarını tercih ederim.	○	○	○	○	○
23	Terk edilmekten korkarım.	○	○	○	○	○
24	Başkalarıyla yakın olmak beni rahatsız eder.	○	○	○	○	○
25	Başkalarının bana, benim istediğim kadar yakınlaşmakta gönülsüz olduklarını düşünüyorum.	○	○	○	○	○
26	Başkalarına bağlanmamayı tercih ederim.	○	○	○	○	○
27	İhtiyacım olduğunda insanları yanımda bulacağımı biliyorum.	○	○	○	○	○
28	Başkaları beni kabul etmeyecek diye korkarım.	○	○	○	○	○
29	Romantik ilişkide olduğum insanlar, genellikle onlarla, benim kendimi rahat hissettiğimden daha yakın olmamı isterler.	○	○	○	○	○
30	Başkalarıyla yakınlaşmayı nispeten kolay bulurum.	○	○	○	○	○

Aşağıdaki bağlantıyı ziyaret ederek veya mobil cihazınızdan yandaki QR Kodunu okutarak Kaynak Dergisi okurları için hazırladığımız ankete online olarak erişebilirsiniz.

https://kaynakbaltas.com/anketler/baglanma-stilleri/

Prof. Dr. Zuhal Baltaş

Psikolojik Güven ve Psikolojik Güvenlik



Hayat muhteşem bir bağış olduğu kadar, sorunlar yumağıdır da. Evrendeki biricikliğiyle büyük bir gücü temsil eden insan canlısı yapıcılığı, üretkenliği, keşifleri ve yenilikçiliğinin yanı sıra azap veren, vicdan yoksunu, yıkıcı özelliklere de sahiptir. Yaşamın içindeki iniş çıkışlarda çoğu kez kendi başına açtığı sorunları çözmekle uğraşır. Karşı karşıya olduğumuz sorunları basit, zor ve karmaşık olarak sınıflayabiliriz. Basit sorunlar tanımı olan günlük işlerin yapılmasında karşılaştığımız sorunlardır. Zor sorunları mühendislerin çözdüğü matematiğe dayalı sorunlar grubu oluşturur. Örneğin insanoğlunu uzaya taşıyan araçların sistematiği, depreme dayanıklı yapıların ve teknolojinin dayanağı olan matematik modelleri vb. Karmaşık sorunlar ise insan ilişkileridir. Uyumlu bir beraberliği yürütmek, hayırlı çocuklar yetiştirmek, yönetici ve ekip arkadaşlarıyla güven ortamında huzurlu ve verimli çalışmak gibi.

İlişkiler ve güven

Güven insan ilişkilerinde huzura olduğu kadar karmaşaya da yol açan temel duygudur. Güven ortamında olduğunu hissetmek huzur verir ve korku, çekinme, kuşku duyguları olmaksızın bağlanmaya imkân verir. Güven duymak, ilişki içinde zarar görmeyeceğine emin olmak ve kendini koşulsuz teslim etmektir. Böyle bir birliktelik kişiyi yüreklendirir ve bireye kendi olmak konusunda cesaret verir. Güvenli bağlanma olumsuz duyguları yönetmek için içsel bir kaynak oluşturur. Yaşamın çeşitli güçlükleri karşısında dirençli ve esnek olmayı sağlar.

Tüm canlılarda güven duygusu, kaynağını anne-yavru, anne-çocuk ilişkisinden alır. Bebek doğumdan itibaren kucaktan kucağa gezmekten hiç rahatsız olmaz hatta bundan memnun olur. Ancak dokuz aydan sonra işler değişmeye başlar. Kendilerine bakım veren kişilerle ve aileleriyle güçlü bağlar kuran çocuklar, diğer aile üyeleriyle yakın olmaktan rahatsız olmaz ancak anne veya bakıcılarıyla bağ kurmakta zorlanmış olanlar, özellikle anneden kopmak istemez ve en yakın büyükleriyle bile ilişkiye girmekten çekinir. Mary Ainsworth'un "yabancı durum araştırması" anne, çocuk ve yabancı kişi ilişkisini güven boyutunda ele almıştır.

Deneysel çalışmalar, bağlanmanın üç biçimde olduğunu gösterir. Bunlar; güvenli (secure), kaygılı (anxious) ve kaçınmacı (avoidant) bağlanmalardır. Çocukluk döneminde ebeveynle yaşanan ilişkinin niteliği, gençlik döneminde arkadaşla, partnerle ve iş yaşamında çevresindekilerle tekrarlanır. Kişi ilişki içinde "seni duyuyorum, seni anlıyorum, sana değer veriyorum" mesajlarını alırsa; anlaşıldığını, değerli olduğunu, kabul edildiğini hisseder, kendine ve çevresine olan güveni olumlu yönde gelişir. Güven iki yönde işleyen bir yoldur. İnsanlara güveniriz ve onlardan da güven bekleriz. Başkalarına güvenen insanların, güvenilir algılanmamaları ender rastlanan bir durumdur. Benzer şekilde başkalarına güvenmeyen birine de başkaları güven duymaz.

Güvenli bağlanma geliştirmeyen bir insan, dünyayı tehdit ve tehlikelerle dolu bir yer olarak algılar. Güvensiz bağlanma, olumsuz duyguların yoğun yaşanması nedeniyle, ruh sağlığı için de bir risk faktörüdür. Güvenli bağlanma ise, olumsuz duyguları yönetmek için içsel bir kaynaktır ve yaşamda karşılaşılan güçlükler karşısında dirençli ve esnek olmayı sağlar. Ancak çocukluk döneminde güvenli bağlanma yaşamayan bireyin hayatın ileri dönemlerinde bunu aşma olasılığı vardır. Yakın çevre, öğretmenler, yöneticiler bu şansı verebilir. Günümüz iş yaşamında birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına psikolojik güvenlik ortamını sağlayan yöneticilere güvenli liman liderleri denir.

Çocukluk döneminde güvenli bağlanma yaşamayan bireyin hayatın ileri dönemlerinde bunu aşma olasılığı vardır. Yakın çevre, öğretmenler, yöneticiler bu şansı verebilir.

Psikolojik güvenlik kültürü

Belli bir birim içinde aynı görevi yapan ya da matriks yapılarda farklı projelerde yer alan ekiplerin performansları arasında ciddi farkların olması, yönetim tarafından çözülmesi gereken bir durumdur. İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında yapılan çalışmalar insan ve iş sonuçları arasındaki ilişkiyi çözecek pek çok veri sundu. Buna ek olarak soğuk savaş döneminde ABD ve SSCB'nin yaptırdığı araştırmalar genellikle mühendis ve davranış bilimciler tarafından yürütüldü. Görevleri insana dair çözülmemiş karmaşık sorunları çözmekti. Örgüt psikolojisi ve modern çalışmalar, ekip performansının yükseltilmesi için ihtiyaç duyulan faktör analizlerini öne çıkardı. Önem kazanan sistem ve durumsallık yaklaşımı, birim liderlerini ve ekip anlayışını farklı bir boyuta taşıdı. Sistem yaklaşımı, belli bir amacı gerçekleştirmek için örgütü oluşturan bölümleri karşılıklı bağlılık çerçevesinde bir bütün olarak

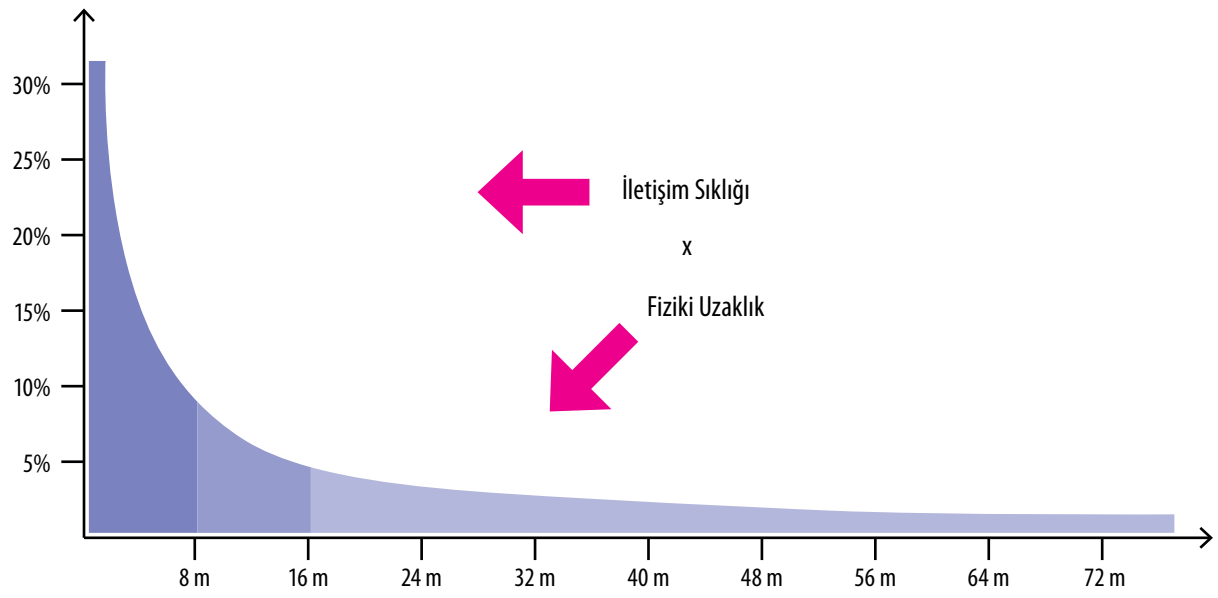
ele aldı. Öte yandan örgütsel yapılardaki koşulların farklı olması genel geçer doğrular bulmayı zorlaştırdı. Bu da durumsallık yaklaşımının doğmasına neden oldu. Bu anlayışa bağlı olarak gelişen matriks örgüt yapısı özellikle uzay çalışmalarında önem kazandı.

Soğuk savaş yıllarında ABD farklı ülkelere yerleştirdiği kıtalar arası balistik füzeleri yönlendirmek ve uydularla iletişim kurmak gibi zor ve karmaşık bir görevi başarmak için ekiplerini kurdu. Bu ekiplerin performansını saptama ve kıyaslama görevi Thomas Allen'e verildi. Allen, ekip üyelerinin demografik ve bilişsel özellikleri, iş deneyimleri ve becerilerini taradığında, öne çıkan herhangi bir başarı kriteri bulamadı. Bu arada izlenen ekiplerin çalışmalarında kendini tekrarlayan bir kalıp (pattern) olduğu görüldü. Bazı ekipler karmaşık sorunları şaşırtıcı bir hızla aşabilirken, bazılarında karmaşa artıyor ve süre uzuyordu. Derinleşen çalışmalar şaşırtıcı sonuçlar verdi. Masalar arası mesafe ve görsel temas, kimden ne zaman, ne isteyeceğini bilmeye ve talep etmeye imkân veriyordu ve bu ilişki bir dizi başka etkiyi de harekete geçiriyordu. Sosyal alandaki yakınlık, iletişim kurma sıklığı ve ekip üyelerinin birbirlerine göre nasıl konumlandıklarını belirliyordu. Allen elde ettiği sonuçlara bakarak "artık kimlerin hangi katta olduğunu bilebiliyorduk, eğer başka bir kattaysanız başka bir ülkede gibi oluyordunuz" diyordu.

Şirket değerlerine uygun kültürün oluşturulması, insan kaynakları profesyonellerinin görevidir ancak psikolojik güvenlik ikliminin kurumda sağlamasından liderler sorumludur.

Thomas Allen Eğrisi olarak düzenlenen grafik, mesafe ve etkileşim sıklığının yüksek performans göstergesi olduğunu somutlaştırıyor. Grafiğin çarpıcı özelliği, çalışma ortamında 8 metre sınırında ortaya çıkan ani yükselme ve 6 metre yakınlığın, iletişimin en yüksek düzeye çıkmasını sağlamasıdır. Bu analizler yakınlığın, insan ilişkilerinde bağlanma eğilimini artırdığını göstermektedir.

Bu gerçeği günümüzün mobil çalışma düzenine uygularsak hangi sonuçlarla karşılaşırız? Günümüzde herkes kendi mekânında çalışıyor, farklı katlarda değil farklı bir ülkelerde çalışmak norm olmaya başlıyor. Son araştırmalar farklı bir yöntemle olsa da dijital iletişimin Allen eğrisine uyduğunu kanıtlıyor. Aynı mekânı paylaşan çalışanların paylaşmayanlara göre dört kat daha fazla e-posta gönderdiği ve projelerini % 32 daha hızlı tamamladıkları görülüyor. Ayrıca bu insanlar başka yerlerde, başka kişilerle olduklarında da birbirleriyle ilişki kuruyor. İnsan doğasının derinindeki kodların bu süre içerisinde değişmesi zaten beklenemezdi. Fiziksel olarak yakın olanlar; mesajlaşma, e-posta gönderme, sanal iletişim kurmak konusunda daha istekli oluyor.



Şekil. Thomas Allen Eğrisi (MIT yayını, 1977).

2000'lere yaklaşırken örgüt psikolojisi kuramlarını ve modern işletme anlayışını temel alan ve ekip performansını yükseltmeyi amaçlayan projelere ihtiyaç arttı. Philip Morris 1994 yılında kurduğu fabrikada hem dünyada kendi fabrikalarında, hem de Türkiye'de ilk defa üretim hattında matriks sistemi uygulamaya karar verdi ve üst düzeyde çalışan profiline sahip yöneticileri bu yönteme hazırlamak üzere bir proje talep etti. Baltaş Grubu'nun "ekip oluşturma ve geliştirme" adını verdikleri bu proje, 5-6 kişilik ekipler için, gecelemeli bir düzende, 5 gün 8 saat ortak çalışma ve ardından 2-3 saatlik uygulamalarla hayata geçti. Programın ana temaları, ekip üyeleri arasında güven oluşturma, sağlıklı ve geliştirici iletişim, olumlu ilgi, kişisel farkındalık, müzakere, esneklik ve iş birliğiydi. Uluslararası alanda öncü nitelikte olan bu uygulamayı Türkiye'de başlatmak bizim için gurur vericiydi. Ancak ekiplerle çalışmaya başladığımızda katılımcılar tarafından konunun farklı algılandığını gördük. Onlar Türkiye'nin ve kendilerinin örneği olmayan bu uygulama için kobay olarak seçildiğini düşünüyorlardı. Ancak çalışma ilerledikçe, katılımcılar kazandıkları bilgi ve yetkinliklerin hem özel, hem de iş yaşamlarında bir dönüşümün başlangıcı olduğunu gördüler.

İş yaşamında 90'ların ortasından bu yana, kurumlarda psikolojik güvenlik kültürünün nasıl yaratılabileceği sorusunun cevabı aranmaktadır. Şirket değerlerine uygun kültürün oluşturulması, insan kaynakları profesyonellerinin görevidir ancak psikolojik güvenlik ikliminin kurumda sağlamasından liderler sorumludur. Psikolojik güvenlik, işle ilgili faktörlerin çalışanın ruh sağlığına zarar verme riskini en aza indirmeye ve verimli çalışmaya imkân verir. Psikolojik güvenlik, beden sağlığı ile sınırlı kalmadan, zihinsel ve duygusal tam iyilik halini kapsar.

İnsana dair

Ekip üyesi olan birey varlığını sürdürme amacı taşıyan korunma refleksi ile bilinçli ve bilinçsiz tercihlerde bulunabilir. Hepimiz kendimizde ve iş arkadaşlarımızda bu tür tutum örnekleriyle karşılaşırız. Hayatımızda yer alan kişiler ve olaylar üzerine sıklıkla yorumda bulunuruz. Bu yorumlarımız bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Psikolojik dinamikler açısından bunun nedenleri; kabul görmeyecek bir izlenim vermek, cahil, habersiz ve yetersiz görünmek kaygısı olabilir. Kendini güven ortamı içinde hissetmek ve yargılanmayacağını bilmek bu kaygıları yatıştırır. Esenlik halini destekleyen psikolojik güvenlik kültürü güvenli-kaygısız bağlanma duygusunu canlı tutar. Bağlılığın



tohumları; yöneticinin bireysel farklılıkları, zayıflığı ve hatayı kabul etme eğilimi ile bireyin soru sorma, fikir beyan etme cesaretini bulması ve statükoya dokunma hakkının olabildiği inancına paralel olarak gelişir.

Karşılıklı gelişim kritik başarı faktörü eleştiriyi gelişim aracı olarak görmekle mümkündür. Kültürümüz açısından genel olarak olumsuz algılanan eleştiri kavramı zorlayıcıdır. Psikolojik güvenlikli iklimin oluşumunda etkin olan geri bildirim kültürü günümüzde büyük önem kazanmıştır. Bunlar işe odaklanma ve üstün performans arzusu için tetikleyici etki yapar. Bağlılığa ve verimliliğe hizmet eden yönetim stratejileri bu niteliklere sahip kurumlarda ortaya çıkmaktadır.

Esenlik halini destekleyen psikolojik güvenlik kültürü güvenli-kaygısız bağlanma duygusunu canlı tutar.

Yapılan çeşitli araştırmalar yüksek performanslı ekipleri diğerlerinden ayrıştıran en önemli özelliğin psikolojik güvenlik olduğunu göstermiştir. Kavram, Edmondson'ın sağlık kurumlarında farklı yöntemlerle yaptığı ilk çalışmalardan bu yana yürüttüğü, başarılı ve sorunlu ekiplerden topladığı verilerin ayrıntılı incelemesine dayanır. Analizler psikolojik güvenlik iklimi içinde olan ekip üyelerinin birbiriyle güvenli bağ kurduklarını, iş

odaklı başarıyı önemsediklerini ve işle ilgili kaygıdan uzak yaşadıklarını ortaya koyar. Bu ekipler, zor koşulları ve sorunlu durumları kabul etmek konusunda sıkıntı yaşamaz ve bu gibi durumlarla başaçıkmak için suçlama ve savunmaya geçmeden sorunu çözmeye odaklanırlar. Dolayısıyla; bir yandan ekibin kontrol edemediği durumu kabul etme düzeyi, diğer yandan ekip üyelerinin sorunla başaçıkma stratejisine katkı verme eğilimi yükselir. Kısaca özetlersek psikolojik güvenlik kültürü; hatayı kabul, ders alma ve değişen koşullar için strateji geliştirmenin anahtarıdır.

Bağ kurma isteği

Pandemi sonrasında kurumlar çalışan deneyimi, bağlılık, çeviklik, yenilikçilik ve yüksek performans üzerine etkisi saptanan psikolojik güvenlik kültürünü oluşturacak projelere yoğunlaştılar. Yönetim felsefesindeki zihniyet değişimi; çalışanlara sesini duyurma fırsatı vermenin, fikirlerin dile getirilmesine zemin hazırlamanın, çözüm odaklı düşünmenin, iş birliği ve iş geliştirme alanlarında aktif katkı sağlamanın ve yenilikçi açılımların desteklenmesinin önünü açtı. Bu zihniyet değişiminin hayata geçmesini sağlayan tutumları 5 başlıkta ele alabiliriz.

Bireye ait verilere sahip olmak: Ölçmediğimiz ve gerçeklik boyutunu tanımadığımız bir şeyi değiştiremeyiz. Ölçmek bilmeye ve veriye dayanan karar vermeye imkân verir. Bu nedenle "Ölçülebileni ölçün, ölçülemeyeni ölçülebilir hale getirin" denmiştir. Bunun için davranış biliminin sunduğu objektif ölçümleri kullanmak gerekir.



Analizler psikolojik güvenlik iklimi içinde olan ekip üyelerinin birbiriyle güvenli bağ kurduklarını, iş odaklı başarıyı önemsediklerini ve işle ilgili kaygıdan uzak yaşadıklarını ortaya koyar. Bu ekipler, zor koşulları ve sorunlu durumları kabul etmek konusunda sıkıntı yaşamaz ve bu gibi durumlarla başaçıkmak için suçlama ve savunmaya geçmeden sorunu çözmeye odaklanırlar.

Gözlemci olmak: Çalışanlar fark edilmek ister. Bu nedenle, çevredeki insanların genel söylemler ötesinde yaptıklarına dikkat etmek gerekir.

Gördüğünü göstermek: Her canlı ilgi görmek ister. Hem kişisel, hem de işle ilgili durumlarda soru sorarak konuyu açmak, bağ kurmak ve karşıdaki kişiyi tanımak için önemlidir. İnsanlar şekilsel ilgi ile içten ilgiyi ayırmakla ustadır.

Anladığını göstermek: Değer verildiğini görmek, anlaşıldığını hissetmek ve takdir edilmek insanlara moral verir.

Güven ilişkisi kurmak: Bağ kurmak, yanında olduğu duygusunu yaşatmakla mümkündür. Bu konuda atılan ilk adım çoğunlukla karşı taraftan karşılık görür.

Kurum ve ekip içinde neler olduğunu anlamakla, neler olduğunu tahmin etmek arasında fark vardır. Bu farkın kapatılması durum (sorun) hakkında objektif düşünmeye imkân verir. Anlamanın ilk adımı soru sormaktır. Kendince önemli bir sorun yaşayan biri, sıradan bir yöneticiyle konuşmak istemez. Çalışanı ile bağ kurmayı başarmış olan bir yönetici sorunları büyümeden önler. Dinleyen, karşısındakinin önem verdiğine önem verdiğini gösteren ve ona yardım etme isteğini gösteren yönetici, çalışanlarının gözünde farklı bir değere sahip olur.

Psikolojik güvenlik kültürüne etkisi olan değişkenlerin ölçülmesi, insan kaynaklarının kullanacağı araçlarla mümkündür. Bu ölçümler başarılı iş sonucu alan birimlerle, başarılı olmayan birimler arasında anlamlı kıyaslamalar yapmaya imkân verir. Bunlar iş rolüne uygun kişilik özellikleri, yetkinlikler, ekip üyelerinin



Güven oluşumu ve güvenlik kültürünün kurulması zaman alır, emek ister. Buna karşın yıkılması kolay, yeniden yapılandırılması çok daha zor olan bir duyarlılık alanını kapsar.

uyumunu ortaya koyan ekip haritalama, çalışan sessizliği anketi ve kurum kültürü gibi ölçümlerdir. Ekip üyeleri iş rolünün gerektirdiği yetkinliklere sahip olmazsa hata yapma ihtimali artar. Hata arttıkça hatayı bildirme ve hata konusunda konuşma istekliliği azalır. Öte yandan ekip içinde güven ortamı, ekip üyelerinin hatalarını konuşma ve bundan ders çıkartmalarına imkân verir. Böyle ekiplerde ekip üyeleri birbirilerinin kişiliğini kabul eder ve farklılıkları bir zenginlik olarak görür.

Güven oluşumu ve güvenlik kültürünün kurulması zaman alır, emek ister. Buna karşın yıkılması kolay, yeniden yapılandırılması çok daha zor olan bir duyarlılık alanını kapsar. Güvenlik kültürü bireyin güven duygusunu yönetmenin ötesinde ekip üyelerini ve tüm birimleri kapsar. Bireysel huzur ve zihinsel dinginliğin ekip performansını güçlendirmesine olan katkısını destekler. Fukuyama, "Toplumlar kristal, bireyler molekül gibidir. Güven de moleküller arasındaki çekim gücüdür. Yüksek güvenlikli toplumlar granit, güvenin düşük olduğu toplumlar da kum tepeleri gibidir…" derken dayanıklılığı ve parçalanıp etrafa dağılmayı etkili bir biçimde sembolleştirir.

Sonuç

Yöneticinin zihniyet değişikliğinin temeli ekiple kurulacak bağı sağlayan insana bakışı ve onun biricikliğine olan saygısıdır. Kurumlar çalışanlarına şefkat gösteren lider arayışındalar. Dönüşümsel liderlik uygulamalarında öncelikle liderlerin kendilerini dönüştürmeleri bekleniyor. Alçakgönüllülük; ilişkiyi ölçüde tutmak ve bu dengeyi iş hayatının eko sisteminde birey üzerinden toplumu dönüştürme misyonuna taşımaktır. Bu dinamikler paydaşları da kapsayarak dönüşümü yaygınlaştıracaktır.

Kaynakça:

Ainsworth MDS, Bell SM. Attachment, exploration, and separation: Illustrated by the behavior of one-year-olds in a strange situation. Child Development 1970; 41: 49-67.

Baltaş A. Ekip Çalışması ve Liderlik. Remzi Kitabevi; 2015.

Baltaş Z. Yaşatan ve Yok Eden Normlar. Remzi Kitabevi; 2021.

Brown P. Building a fear-free organization: A psychologist uses brain science to reflect on the nature of fear in organizations. Harvard Business Publishing Education; 2016.

Eagleman D. Incognito: The secret lives of the brain. Pantheon Books; 2011.

Edmondson AC. The Fearless Organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley; 2018.

Lencioni P. Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı. Optimist Kitap; 2022.

Oakley B. A Mind for Numbers: How to excel at math and science (even if you flunked algebra). TarcherPerigee; 2014.

Ezgi Ömür
Nuh Çimento Grubu,
Kıdemli Eğitim ve Gelişim Uzmanı

Kurum Kültüründe Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik kavramını ilk kez 5 yıl önce, dâhil olduğum uluslararası bir toplantıda yabancı bir üst düzey yöneticiden duymuştum. Bu yönetici, çalışan bağlılığının ve esenliğinin temel faktörlerinden birinin "Psychological Safety" kavramı olduğunu ve bunun kurum kültürü gelişiminde büyük bir rol oynadığını vurgulamıştı. İş yaşamında ilk kez yan yana duyduğum bu iki kelimenin endüstriyel psikolojide önemli bir yeri olduğunu düşünmüş ve alanda okumalar yapmaya başlamıştım.



Psikolojik güvenlik kavramı ilk kez 1990 yılında William A. Kahn tarafından kullanılmış ve sonrasında Harvard Business School'da öğretim üyesi olan Amy C. Edmondson'un yaptığı kapsamlı araştırmalar ile 2019 yılında "The Fearless Organization" adlı kitapta yayımlanmıştır. Edmondson'a göre; psikolojik güvenlik; "Takım içerisindeki herhangi bir kişinin, fikrini belirtmesi, en aptalca soruyu sorması, takım içi ya da bireysel hatalardan bahsetmesi veya bir durum ile ilgili endişelerini dile getirmesi gibi şeylerden dolayı cezalandırılmayacağına ve küçük düşürülemeyeceğine inanması durumudur."[1] Psikolojik güvenlik kavramına dair yapılan araştırmalarda; kişinin kendini korkmadan, özgürce ifade etmesinin ve kişilerarası iletişime güven duymasının kurumsal gelişime olan katkılarından bahsedilir. Bu sebeple kavramın en çok araştırıldığı ve bulgularının değerlendirildiği alanlar iş yaşamıdır.

Peki psikolojik olarak güvende hissetmekten bahsederken bireysellikten söz edebilir miyiz? Hayır!

Başkalarıyla en sık etkileşimde olduğumuz yer şüphesiz günümüzün çoğunu geçirdiğimiz iş yerleridir. İş yaşamında çalışanları bir araya getiren ortak bir amaç birliği olsa da, bir arada kalmayı sağlayan şey sosyal bağlardır.

Yeni fikirler, projeler ya da kurumsal gelişim alanları için fırsatlar; kendilerini özgürce ifade eden ve sonucundan endişe duymayan çalışanlar sayesinde ortaya çıkar.

> Çalışanların "sessiz" eylemde olmaları özellikle bir sonuç olarak değerlendirildiğinde, durumun aslında bir ifade yorgunluğu olduğunu söylemek mümkün.



Bu bağları kurmanın yolu; çalıştığımız kişilerle karşılıklı güven ilişkisi geliştirmek ve değer yargılarımızı savunabilecek bir sisteme güven duymaktır. Yeni fikirler, projeler ya da kurumsal gelişim alanları için fırsatlar; kendilerini özgürce ifade eden ve sonucundan endişe duymayan çalışanlar sayesinde ortaya çıkar. Kişilerin kendilerini bireysel olarak güvende hissetmelerinin birçok sebebi olabilir ve bunlar değişkendir. Fakat bir kurumda çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmeleri doğrudan kurum kültürünün bir getirisidir.

Çalışana söz hakkı verilmeyen, disiplin adı altında sert kurallarla yönetilen, hiyerarşinin çalışan bağlılığından daha fazla dile getirildiği kurum kültürlerinde çalışanın psikolojik güvenliğinden söz etmek gerçekçi olmayacaktır. Bu sebeple kurumlarda psikolojik güvenliğin sağlanmasındaki engellerden biri de geleneksel otoriter düzenlerdir. Bu düzenlerde korku duygusu daha hâkim olacağından, çalışanlar tek düze bir yapı içerisinde sessizlikleriyle savrulabilir ya da kendilerini rahatça ifade edebileceklerine inandıkları farklı kurumlara geçiş yapmak isteyebilirler.

The Predictive Index, 2021 yılında yürüttüğü bir araştırmada, psikolojik olarak güvenli çalışma ortamları yaratan yöneticilerin ekiplerinde, çalışan devri olasılığının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur.[2] Buna bağlı olarak; en iyi performansı sağlamak ve yeteneği elde tutmak için kurum kültüründe "dâhil eden" liderler yetiştirerek, çalışana söz hakkı tanınan hümanist yaklaşımların geliştirilmesi ve geri bildirim kültürünün şirket politikası haline getirilmesinin bu alana katkı sağlayacağını söyleyebiliriz.

Psikolojik güvensizliğin sonuçlarından biri "ifade yorgunluğu"

Son dönemlerde özellikle sessiz olarak nitelendirilen davranışlar ve bu davranışların arka planını araştırmaya yönelik yapılan birçok çalışma mevcut. Çalışanların bu derece "sessiz" eylemde olmaları özellikle bir sonuç olarak değerlendirildiğinde, durumun aslında bir ifade yorgunluğu olduğunu söylemek mümkün.

Fikirlerinin ya da taleplerinin duyulmadığı, kabul görmediği, dikkate alınmadığı çalışanlar bir süre sonra sorunları dile getirmekten vazgeçer ve ifade etmeyi bırakır. Çalışan kendini güvende hissedemediği için; "nasılsa bir işe yaramayacak" ya da "tepki görüp göze batarım" inancıyla sesli ifade edemediği olumsuzlukları kabullenmeye ve zamanla bu durum içinde tepkisiz bir şekilde kalmaya alışır. Ne yazık ki bu durum kurum kültürünü ve çalışan bağlılığını olumsuz etkileyen iklimlerin yaratılmasına sebep olur.

Oysa güvende hissetmek sosyolojik bir ihtiyaçtır. Herkes güvende olduğu ya da sevildiğini hissettiği topluluklarda yer almak ve değer yaratmak ister. Dile getirilemeyen her şey içimizde daha da büyür ve anlamından çok daha fazla yer kaplamaya başlar. Psikolojik güvenliğin sağlanamadığı ve buna bağlı olarak geri bildirim kültürü oluşmayan kurumlarda kişiler birbirlerine temas etmekte zorlanabilir ve olumsuz bir duygu içindeyse içsel bir çatışma yaşayabilirler.

Tüm bunlar; çalışanların kendilerini ifade etme, fikirlerini paylaşma ve değer üretme erdemlerinde geri çekilmesine sebep olarak, olumsuz ve içe kapanık bir yönetim anlayışının gelişmesine zemin hazırlar.



"Psychologically Safe for Some, but Not All?" araştırmasında 278 liderle görüşülmüş ve kendini psikolojik olarak güvende hisseden ekiplerin daha yüksek bir performans sergiledikleri, buna ek olarak kişilerarası iletişimde daha az çatışma yaşadıkları sonucuna varılmıştır.[3] Buradan yola çıkarak, ekiplerinde psikolojik güven duygusunu yaratan liderlerin, en iyi performansı ve gelişimi görmeye devam edeceğini söyleyebiliriz. Güven duygusunun ve paylaşımın desteklenmediği alanlarda ise, kişiler eylemini "sessiz" gerçekleştirme hakkını seçmekte özgürdür. Yetenekli çalışanların sessiz kalmayı seçmeleri ise bir kurum için her zaman kayıptır. Gelişim alanlarını ya da olumsuzlukları en yakından gören ve iyi bir yapılanma için yönetime iletecek olan çalışanların bu aşamaya gelmeden duyulmaları bu sebeple önemlidir.

Nasıl güvende hissederiz?

Organizasyonların gelişiminde liderlerin rolü yadsınamaz fakat bu konuda sadece liderler değil, en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların yapabileceği çok şey var;

- Hepimiz birbirimizin hayatını kolaylaştırmak ve daha iyi bir çalışma ortamı yaratmak adına bireysel olarak "güvenilir" biri olmayı seçebilir ve buna göre bir iletişim geliştirebiliriz.
- Eğer bir ekip yöneticisi isek ekip üyelerini fikir paylaşımına teşvik edici konuşmalar yapabilir ya da rutin mini toplantılar düzenleyebiliriz.
- Geri bildirim kültürünü sadece "olumsuzu söylemek" değil, olumlu olan her şeyi takdir ederek dile getirmek olarak görüp uygulayabiliriz.
- Kurumda hayata geçecek ve herkesi kapsayacak programları farklı departman temsilcilerinin bulunduğu toplantılarla tartışabilir ve çalışanın doğrudan dâhil olduğunu gördüğü süreçler tasarlayabiliriz.
- Çalışanların cesur söylemlerini ve tepkilerini empati kurarak dinleyebilir, yerinde geri bildirimlerde bulunabiliriz.
- Çalışanların başarısızlığı ya da olumsuz bir haberi paylaşmaları konusundaki çekinceleri üzerine onları yüreklendirebiliriz.

Her kurum, yapısına ve kültürüne uygun çeşitli uygulamalarla bu konuda farkındalık yaratabilir. Önemli olan bu uygulamaları düzenli ve sürekli bir hale getirerek kalıcı olmasını sağlamak ve çalışana olan etkisine göre düzenli aksiyonlar almak olacaktır.

Güven duygusunun ve paylaşımın desteklenmediği alanlarda ise, kişiler eylemini "sessiz" gerçekleştirme hakkını seçmekte özgürdür.

Nuh Çimento Grubu bünyesinde bizler de; kurumsal akademi yapısı altında tüm çalışanlarımızı doğrudan dâhil ettiğimiz programlar hazırlıyoruz. Çalışanı daha kolay duyabileceğimiz anketler, fikir ve görüşlerine yer verdiğimiz saha uygulamalarını hayata geçiriyoruz. Mevcutta kullandığımız süreçleri dijital ortama taşıyarak sürekli geri bildirim kültürünün beslendiği sistemler kuruyoruz. Hem psikolojik güven duygusunu geliştirmeyi, hem de çalışanların katılımcı olmalarını hedeflediğimiz uygulamaları sürdürülebilir misyon anlayışıyla kurguluyoruz.

Sonuç

Sağlıklı ve kapsayıcı bir kurum kültürü inşa etmenin birçok yolu olabilir. Ancak en önemlisi çalışanların dâhil olduğu ve özgür hissettikleri iklimler yaratabilmektir. Bu iklimleri oluşturmanın temel prensibi ise; çalışanların kendilerini önce güvende hissedecekleri ortamlar inşa etmektir.

Kaynakça:

1. Edmondson, A., & Lei, Z. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 2014; 1(1):23-43
2. The Predictive Index, (2021). *People Management Report.*
3. Loignon, A., & Wormington, S. (2022). *Psychologically Safe for Some, But Not All?*

Ahmet Kesim
Baltaş Grubu, Eğitim Program Yöneticisi

Korkusuz Organizasyonlar ve Çevik Çalışma Kültürü

Günümüz rekabetçi iş ortamında çalışanların öneri, fikir ve isteklerini ifade edebilmesi, işiyle ilgili geri bildirimler alıp verebilmesi ve bu davranışların örgütteki diğer bireyler tarafından kabullenilmesi örgütsel başarı için oldukça önemlidir. Psikolojik güvenlik olarak adlandırılan bu durum çalışanların davranışlarını şekillendirir. Bu noktada kendilerini güvende hisseden çalışanların örgütte verimlilik kayıplarına neden olacak olumsuz tutum ve davranışları sergilemekten kaçınmaları beklenmektedir.

Deneme, öğrenme, sürekli iyileştirme
Psikolojik güvenliğin yüksek düzeyde yaşanabildiği organizasyonlar korkusuz organizasyonlar olarak tarif edilmektedir. Diğer bir deyişle korkusuz organizasyon, yenilik yapmak ve değişen koşullara uyum sağlamak için risk almayı ve deney yapmayı benimseyen organizasyondur. Öte yandan çevik firmalar, esneklik ve işbirliğini vurgulayan ve çevik metodolojileri uygulayan organizasyonları ifade eder.

Günümüzün hızlı tempolu iş ortamında, kurumların pazardaki değişikliklere veya müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere hızla yanıt verebilmesi çok önemlidir. Korkusuz organizasyon, bunu bir deneme kültürü geliştirerek ve başarısızlıktan ders alarak yapabilir. Çalışanlar, hataların öğrenme sürecinin kaçınılmaz bir parçası olduğunu bilerek risk almaya ve yeni şeyler denemeye teşvik edilir. Bu, inovasyona değer verilen ve çalışanların yeni fikirler önermek ve yeni zorlukları üstlenmek konusunda kendilerini rahat hissettikleri bir ortam yaratır.

Çevik firmalar ise, değişime hızlı tepki verme ve müşterilere zamanında değer sunma yetenekleriyle karakterize edilir. Bunu, esnekliğe, işbirliğine ve sürekli yinelemeye öncelik veren çevik metodolojileri uygulayarak yaparlar. Çevik ekipler, düzenli kontroller ve müşteri geribildirimlerine dayalı ayarlamalar ile kısa zaman döngüleriyle çalışır. Bu, değişen gereksinimlere hızla uyum sağlamalarına ve müşterilere sürekli olarak değer sunmalarına olanak tanır.

Hem korkusuz organizasyonlar, hem de çevik firmalar, denemeye, öğrenmeye ve sürekli iyileştirmeye odaklanma gibi bazı temel özellikleri paylaşırlar. Korkusuz organizasyon veya çevik bir firma olmak için doğru kültürü ve ortamı oluşturmaya odaklanmak önemlidir. Bu, denemeyi ve başarısızlıktan öğrenmeyi teşvik etmeyi, çeşitliliğe ve yeniliğe değer vermeyi ve çalışanlar arasında işbirliğini ve bilgi paylaşımını teşvik etmeyi içerir. Çevik firmaların ayrıca çevik metodolojileri uygulaması ve gerektiğinde süreçlerini düzenli olarak gözden geçirmesi ve uyarlaması gerekir.

Korkusuzluk kültürü oluşturmanın yolları
Kurumların korkusuzluk kültürü oluşturmasının birkaç yolu vardır. Birincisi, açık iletişimi ve şeffaflığı teşvik etmektir. Bu, çalışanların misilleme korkusu olmadan fikirlerini ve endişelerini özgürce paylaşmalarını sağlar. Aynı zamanda güven ve karşılıklı saygı kültürünü besler.

Korkusuzluk kültürü oluşturmanın bir başka yolu da çalışanlara öğrenmeleri ve büyümeleri için fırsatlar sunmaktır.

Korkusuz organizasyon veya çevik bir firma olmak için doğru kültürü ve ortamı oluşturmaya odaklanmak önemlidir. Bu, denemeyi ve başarısızlıktan öğrenmeyi teşvik etmeyi, çeşitliliğe ve yeniliğe değer vermeyi ve çalışanlar arasında işbirliğini ve bilgi paylaşımını teşvik etmeyi içerir.

Bu, eğitim ve geliştirme programları, mentorluk ve diğer destek biçimleri aracılığıyla yapılabilir. Çalışanların daha fazla yenilik ve yaratıcılık gösterebilecekleri yeni beceriler ve bilgiler geliştirmelerine olanak tanır.

Son olarak, kurumlar olumlu bir iş-yaşam dengesini teşvik ederek korkusuzluk kültürünü destekleyebilirler. Bu, çalışanlara uzaktan çalışma ve esnek çalışma düzenlemeleri sağlayarak yapılabilir. Böylelikle, çalışanların daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olmalarını sağlamak, mutluluk ve üretkenliklerini artırmak mümkün olabilir.

Sonuç
Günümüzün hızlı iş dünyasında korkusuz organizasyonlar ve çevik kurum kültürü olmazsa olmazdır. Kurumların pazardaki değişikliklere hızla uyum sağlamasına olanak tanırken aynı zamanda yaratıcılığı ve yeniliği destekler. Açık iletişimi teşvik ederek, öğrenme ve büyüme için fırsatlar sunarak ve olumlu bir iş-yaşam dengesini sağlayarak, kurumlar kendilerini başarıya götürecek bir korkusuzluk kültürü oluşturabilirler.

Kaynakça:
Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44, 350-383.
"The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth" by Amy C. Edmondson
"Scaling Up Excellence: Getting to More Without Settling for Less" by Robert I. Sutton and Huggy Rao
"Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us" by Daniel H. Pink
"The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups" by Daniel Coyle
"The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail" by Clayton M. Christensen

Yazar: Laura de Molière
Davranış Bilimi Danışmanı, Kabine Ofisi
Davranış Bilimi Eski Başkanı

Çeviri: Emir Can Çıtak
Baltaş Grubu, ArGe Birimi

Psikolojik Güvenliğin Güvende Kaldığından Emin Olmak*

2012 yılında, Aristotle projesi İK dünyası ve ötesinde büyük bir etki yarattı. Google, bu projede bir ekibi neyin etkili kıldığını anlamaya çalışmıştı. Cevap ise psikolojik güvenlikti. Organizasyonlarda fazlasıyla rağbet görecek bir kavramdı.

Psikolojik güvenlik, işyerinde risk almanın güvenli olup olmadığına dair bireyler arasındaki ortak inancı tanımlar. Başka bir deyişle, ekip üyelerinin meslektaşlarının önünde savunmaya ihtiyaç duymaması; başarısız olduklarında yargılanma veya utanma endişesi duymadan kendileri olabilme hissidir.



Pek çok davranışsal sonuca ulaşılmış olsa da, psikolojik güvenlik, kişilerin aktif olarak geri bildirim arama, endişelerini dile getirme ve meslektaşlarıyla açık diyaloga girme olasılıklarının daha yüksek olmasıyla ilişkilendirilmiştir. Psikolojik güvenliğin özgün kavramsallaştırması, özellikle başarısızlıktan kaynaklanan örgüt ve ekip öğrenimi ile güçlü şekilde ilişkilendirilir.

Görünürde bu tür olumlu sonuçlar varken ve Aristoteles projesi ağırlığını hissettirirken, kurumların psikolojik güvenliği ajandalarının üst sıralarına koymaları şaşırtıcı değil. Ancak psikolojik güvenliği sağlamak ne kadar kolay?

Bu makalede, psikolojik güvenliğin organizasyonlarda en iyi nasıl uygulanabileceğine dair davranış bilimlerinin bakış açısını paylaşacağız. Hem iyi niyetli müdahalelerin olumsuz sonuçlarını önlemeyi, hem de davranış bilimcilerin kavramla nasıl etkileşime girebileceğine dair olumlu yolları göstermeyi amaçlıyoruz. Buna göre, her ne kadar kurumlar düşük psikolojik güvenlik algısını kendilerine özgü yollarla ele alacak olsa da, davranış bilimi üç ortak zorluğu görünür hale getirmiştir.

1. Sorunun teşhisi, sistemin etkilerini her zaman göz önünde bulundurmaz
Bir sorunu teşhis etmeye başlamadan önce, davranış bilimcileri olarak hangi davranışları gördüğümüzü ve daha önemlisi neden gördüğümüzü anlamaya çalışırız. Örneğin, "organizasyonumuzda insanlar çok savunmacı, bu konuda ne yapabiliriz?" diye sorar, inanç sistemlerini ve buna neyin neden olduğunu anlamaya

Organizasyonlar tarafından psikolojik güvenliğin ele alınmasında sık karşılaşılan bir sorun, mevcut davranışların tanımlanıp gözlenmesine rağmen, bu davranışları etkileyen faktörlerin her zaman iyi anlaşılmamasıdır.



çalışırız. Davranışların ve algıların ne tarafından yönlendirildiğini, ne anlama geldiğini, sorunun içindeki insanların kim olduğunu ve birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu sorgularız.

Organizasyonlar tarafından psikolojik güvenliğin ele alınmasında sık karşılaşılan bir sorun, mevcut davranışların tanımlanıp gözlenmesine rağmen, bu davranışları etkileyen faktörlerin her zaman iyi anlaşılmamasıdır. Örneğin, çevresindekilerin psikolojik güvenliğini zedeleyecek şekilde hareket eden bireyleri ayrıştırmak kolay olabilir, ancak bu yaklaşım neden böyle davrandıklarını anlamaktan bizi uzaklaştırabilir.

Psikolojik güvenlik algısı ve bu algıya bağlı davranışlar kurumlarda en azından kısmen sistemik etkiler tarafından yönlendirilmektedir. Performans yönetim sistemi, projelerin nasıl yönetildiği, işe alınan liderlerin özellikleri gibi birçok örnek verilebilir.

Risk, sistemik etmenler tam olarak anlaşılmazsa, müdahalelerin amaçlanan etkiye sahip olmayacağıdır. Nihayetinde, bir organizasyonun sistemleri ve süreçleri psikolojik güvenliği desteklemezse (örneğin performansa dayalı sonuçlarla çalışanların sıralanması), o zaman güvenliği artırma çabasının başarı şansı oldukça azalır. Gerçekten de Denise O'Leary tarafından yapılan araştırma, ortak karar verme konusunda genel bir örgütsel norm eksikliği ve ekipte istikrarsızlık olduğunda, psikolojik güvenlik müdahalelerinin, bu faktörlerin mevcut olduğu ekiplere kıyasla daha düşük bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Aslında, psikolojik güvenliği sağlamaya yönelik müdahaleleri tespit etmek çok zordur. Psikolojik güvenlikle ilgili kanıtların çoğu basitçe korelasyona dayalıdır ve müdahalelerin nedenselliğe bağlı olumlu etkisine dair nadir kanıt bulunur.

Ayrıca, sık sık atıfta bulunulan korelasyonel çalışmalar (örneğin Aristotle Projesi), başarının nasıl ve hangi bağlamda elde edildiğini anlamaktan çok psikolojik güvenliğin yüksek olarak algılandığı nihai koşulları yeniden yaratmaya odaklanıldığına işaret etmektedir. Liderlik davranışlarının modellenmesinin önemi uzun zamandır anlaşılmış olsa da, ölçmesi daha zor diğer faktörler de rol oynayabilmektedir. Bu faktörler bir bireyin tek başına yapabileceği veya olabileceğine kıyasla, belirli bir insan grubunun bir dizi eyleminden, değerleri ve inançlarından kaynaklanabilir.

Bu nedenle, psikolojik güvenliği nasıl iyileştireceğimizi düşünürken organizasyona özel bağlamı göz önünde bulundurmak önemlidir. Sistem etkileri, organizasyondaki bireyler gibi benzersiz olacaktır, ancak ekiplerde yüksek psikolojik güvenliğe bağlı davranışları belirleyen yazılı olmayan kurallar ve değerler de etkili olacaktır.

Psikolojik güvenlik kavramı aslında bireysel davranışları tanımlamaz, aksine bir ekibin düşünceleri dile getirmek ve risk almak için güvenli bir ortam olduğuna dair ortak inancıdır.

2. Müdahaleler bireysel davranışları hedefler

Psikolojik güvenliğin organizasyonlarda sıklıkla tanımlanış şekli, kolayca gözlenen anahtar davranışlara odaklanmaktır (örneğin diğerlerinin teklifimizi beğenmediği aşikâr olsa da, Zoom toplantılarında genellikle sessizliğin hâkim olması).

Ancak, psikolojik güvenlik kavramı aslında bireysel davranışları tanımlamaz, aksine bir ekibin düşünceleri dile getirmek ve risk almak için güvenli bir ortam olduğuna dair ortak inancıdır. Özelleşmiş ve bireysel davranışlar analizde tek başlarına yararlı olmayabilir; en azından güvenliğin nasıl sağlandığına dair daha büyük resmi anlamak için birbirleriyle ilişkilendirilmesi gerekir.

Psikolojik güvenliğe bağlı davranışların çeşitlilik içeren niteliği, O'Donovan, van Dunn ve McAuliffe tarafından psikolojik güvenliği değerlendirmek için geliştirilen gözlemsel yöntemlerle tarif edilir. Örneğin, savunma veya sessizliğe bağlı söz hakkı davranışları, birbirini destekleyici davranışlar ile öğrenme ve iyileştirme odaklı davranışlar gözlemlenmiştir. Ayrıca, bu gözlemler insanların kimlerle etkileşimde bulunduğuna (örneğin liderleri veya bir eş düzeyleri) bağlı olarak kaydedilmiş, bu da grup dinamiklerini anlamada daha fazla zenginlik getirmiştir.

Risk, tek tek davranışlara odaklanıldığında (örneğin bir işin tam olarak doğru olmadığından endişelendiğimizde fikrimizi söylemek istememiz) ve psikolojik güvenliğe dair daha yaygın inançlar hedeflenmediğinde, bunun ekip

Bir ekip üyesinin geçmişte bir lider tarafından zorbalığa uğradığı veya işten çıkarıldığı durumlarda, geçmiş yapıları ve kalıpları kabullenmeden psikolojik güvenliğe odaklanmak samimiyetsizlik olarak algılanabilir. Psikolojik güvenlik müdahalelerine temiz, beyaz bir sayfadan başlamak mümkün değildir.

atmosferine zarar vereceğidir. Bu yaklaşım, "endişelendiğimizde fikrimizi konuşmamıza izin vermiyorsunuz" şeklinde dile getirilen, hızla birbirlerine eleştirme kültürüne neden olabilir.

Diğer yandan, sadece birbirine destek olmayla ilgili davranışlara odaklanmak, "toksik pozitiflik" oluşma riskini de beraberinde getirir. Bu durumda, öfke gibi negatif duygular ifade edilmez. Bu da olumsuz etkilere yol açabilir.

Bu nedenle, psikolojik güvenliğin bireysel davranışlar yerine ortak bir inanç olarak düşünülmesi esas noktadır. Bunu göz önünde bulundurarak bireysel davranışların psikolojik güvenlikle nasıl bağlantılı olduğunun anlaşılması, istenmeyen davranışsal sonuçlardan kaçınmak için önemlidir.

3. Güç dinamikleri hassas bir şekilde yönetilmez

Psikolojik güvenliği ele alma dürtüsü genellikle en tepeden uygulanır; liderler ya çözülmesi gereken bir sorun olduğunun farkına varırlar ya da ekiplerinin etkinliğini artırmanın yollarını ararlar. Sıklıkla, liderlik pozisyonundakiler daha genç ekip üyeleriyle etkileşimlerinde daha yüksek psikolojik güvenlik algısına sahip olacaktır (Katherine Grailey'nin 2020 çalışması da gösteriyor ki, bu ilişkisel bir özelliktir; daha kıdemli çalışanlar da yönetimle etkileşimlerinde düşük psikolojik güvenlik duygusu yaşayabilir). Bu güç dengesizliği, pek çok sorunun kaynağı olabilir. Örneğin, çalışanların neden psikolojik olarak güvende hissetmediğini anlamak için organizasyonlar sıklıkla odak gruplar düzenler. Ancak, çoğu kez burada toplanan veriler, psikolojik güvenliğin eksikliğinden dolayı tam doğruyu yansıtmaz.

Ayrıca, başka konularda "katılımcı olup bir şeyleri düzelten" ekip üyelerinden burada da aynı rolü üstlenerek yüksek psikolojik güvenlik davranışlarında bulunmaları beklenebilir. Bununla birlikte, organizasyonun daha düşük kıdemlerinde bulunanların, bu davranışları sergilerken kaybedecekleri daha çok fakat kazanacakları daha az şey vardır.

Risk, iyi niyetli müdahalelerin geri tepmesi ve çalışanların iyilik halinin tehlikeye girmesidir. Çoğu zaman, insanların ortak bir geçmişi vardır. Bir ekip üyesinin geçmişte bir lider tarafından zorbalığa uğradığı veya işten çıkarıldığı durumlarda, geçmiş yapıları ve kalıpları kabullenmeden psikolojik güvenliğe odaklanmak samimiyetsizlik olarak algılanabilir. Psikolojik güvenlik müdahalelerine temiz, beyaz bir sayfadan başlamak mümkün değildir.

Bu aynı zamanda müdahalelerin uzun vadeli etkilerini izlemenin önemini de gösterir; çünkü kasıtsız fakat olumsuz sonuçların ortaya çıkması zaman alabilir. Örneğin, başarısızlıkları daha açık bir şekilde ifade etmeleri için ekip üyelerini hedef alan müdahaleler karar süreçlerine ve öğrenmeye değer veriyorsa, başarısızlıkları paylaşmak performansa olumlu etki edebilir. Ancak bu müdahaleler sonuç odaklıysa ve hataların sık paylaşılması, düşük performansın bir işareti olarak değerlendiriliyorsa, bu yaklaşım performans yönetiminde soruna dönüşebilir.

Sonuç: Davranış bilimi ne yapabilir?

Psikolojik güvenlik kavramı, yanlış bir güvenlik duygusu verebilir. Düşük psikolojik güvenlik, çalışanlar tarafından ortaya atılan tüm potansiyel sorunların sorumlusu haline geldiğinde, kurumlar bu konuda "yeterince bir şeyler yapmış" olduklarına inansa da, gerçek nedenler aslında hala ele alınmamıştır!

Bu, disiplinin köklerine geri dönmemiz gerektiği anlamına gelir ve kavramı tam olarak anlamamızı gerektirir. Sonuç çıkarmak için davranış bilimciler olarak bireysel davranışların ötesine bakmaya ihtiyaç vardır.

Psikolojik güvenlik, etkileşimleri, paylaşılan inançları ve değer sistemlerini dikkate alarak çerçevemizi genişletme fırsatı sunmaktadır. Tekil müdahalelerin etkisini anlamak için, güç dinamiklerini ve sistem düşüncesini derinlemesine incelemek demektir. Buna, psikolojik güvenliğe adalet getirmek için istenmeyen potansiyel davranışsal sonuçları anlamak da dâhildir.

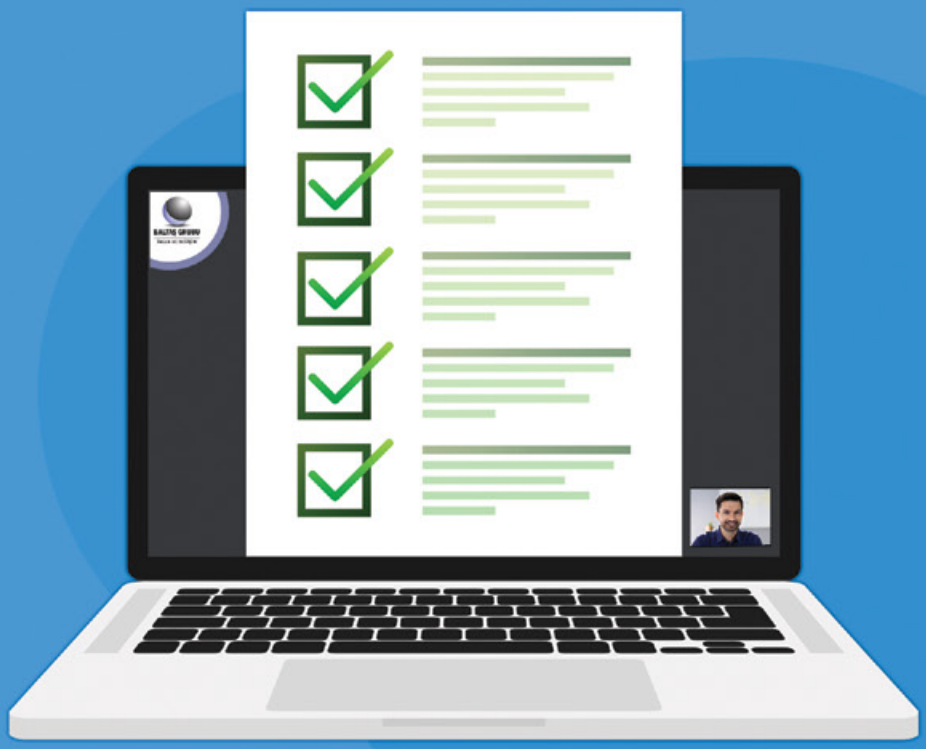
* Özgün metne https://www.frontlinebesci.com/p/making-sure-psychological-safetystays bağlantı adresinden erişebilirsiniz.



BALTAŞ GRUBU'NDAN ÇEVRİMİÇİ TEST UYGULAMALARINA YENİ DİJİTAL ÇÖZÜMLER

- ☑ Katılımcılar için güvenilir bir ortam sağlıyoruz.
- ☑ Uygulayıcılara şeffaf bir değerlendirme sunuyoruz.
- ☑ Katılımcılar ve uygulayıcılar arasındaki işbirliği ve etkileşimi artırıyoruz.

- TR Türkiye konumlu sunucu kullanımı
- Kamera ve ses kaydı
- Fotoğraf çekme
- Masaüstü görüntü kaydı
- Tam ekran zorunluluğu
- Güvenilir İnternet tarayıcısı kullanımı
- Kullanıcı davranış kaydı tutma



BALTAŞ GRUBU

İNSAN VE DEĞİŞİM

Baltaş Bilgievi
Göksu Evleri, Sıraselvi Sok. B116 Anadoluhisarı 34815 İstanbul / Türkiye T: +90(216) 465 04 40 F: +90 (216) 465 04 50
www.baltasgrubu.com - bilgi@baltasgrubu.com

baltasgrubu baltasgrubu baltasgrubu baltasgrubu baltasgrubu baltasgrubu

YENİ DÜNYANIN KİŞİLİK envanteri

BALTAŞ PERSONOVA
KİŞİLİK VE ÖTESİ



Aradığınız tüm yetkinlikleri karşılayan deneyimlerle dolu **mükemmel bir özgeçmiş** ve çok iyi geçen bir mülakat



Aradığınız iş rolüne uygun kişiyi seçmek için yeterli mi?

Baltaş Personova,

- ✓ **21. yüzyıl** iş hayatında beklenen **yeni yetkinlikleri de ölçen** (Duygusal çeviklik, Güvenli bağlanma, Hazzı erteleme, Öz düzenleme, Tutum, Girişkenlik, Çeşitliliği kabul, Alçakgönüllülük, Bilgide derinleşme)
- ✓ **Kültüre uyumlu**
- ✓ **Yeni nesil, güncel ve güvenilir** kişilik değerlendirme aracıdır

Baltaş Personova ile kişilik ve ötesini keşfedin

www.personova.com.tr



BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

Baltaş Bilgievi
Göksu Evleri, Sıraselvi Sok. B116 Anadoluhisarı 34815 İstanbul / Türkiye
T: +90(216) 465 04 40 F: +90 (216) 465 04 50
www.baltasgrubu.com - bilgi@baltasgrubu.com

baltasgrubu baltasgrubu baltasgrubu baltasgrubu baltasgrubu baltasgrubu