

# Lidere Güven Algısının İşyeri Yalnızlığı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Rahatlık Algısının Aracı Rolü

Ömer Erdem KOÇAK\*

Serdar YENER\*\*

## ÖZ

*Psikolojik rahatlık algısı çalışanların işyerindeki olumlu proaktif davranışlarında diğer çalışanların tepkilerine göre şekillenmektedir. Çalışanların yapıcı öneri ve geri bildirimlerinde diğer çalışanlar olumsuz tepki verdiğinde psikolojik rahatlık algısının düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Psikolojik rahatlık algısının kişilerarası güvene dayalı olduğu da araştırmalarda ortaya konulmuştur. Bu çalışmada psikolojik rahatlık algısının lidere güven algısı ve işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkisinde aracı rolü incelenmiştir. Lidere güven algısı işyerinde çalışanların liderlerden beklentilerinin gerçekleşebileceğine yönelik inancıdır. İşyeri yalnızlığı çalışanların arzuladıkları nitelikte ve nicelikte ilişkiye sahip olamama durumu olarak tanımlanmaktadır. Sinop il ve ilçelerinde görev yapan 170 hemşire çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Yüz yüze anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS 21 uygulaması ile analiz edilmiştir. Sonuçlara bakıldığında psikolojik rahatlık algısının lidere güven ve işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi gösterdiği gözlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Lidere Güven, Yöneticiye Güven, İşyeri yalnızlığı, Psikolojik rahatlık  
**JEL Sınıflandırması:** M10, M12

## The Mediation Role Of Psychological Safety On The Relationship Between Trust in Leader And Workplace Loneliness

### ABSTRACT

*Psychological safety perception is determined through the reactions of the other employees when an employee act in proactive way. Psychological safety is thought to be negative when other employees react in negative way against suggestion or efforts of an employee. According to the studyings psychological safety arised through interpersonal trust in an organization. The mediation effect of psychological safety on the relation between trust in leader and workplace loneliness is studied in this research. Trust in leader is defined as the belief of employees for leaders in that leaders act in line with employees expectancies. Workplace loneliness is the situation of deficiencies of qualified and quantified relationships in workplace. 170 nurses working in Sinop and its districts are composing sample group of research. The datas gathered through face to face questionnaires are analyzed with SPSS 21 application. According to the results of survey mediation effect of psychological safety on the relationship between trust in leader on workplace loneliness is observed*

**Key Words:** Trust in Leader, Trust in Director, Workplace Loneliness, Psychological Safety  
**JEL Classification:** M10, M12

\* Dr.Öğr.Üyesi. Medipol Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü. email: koçak.omerdemmail.com, ORCID bilgisi: 0000-0002-4649-2042

\*\* Doç.Dr.. Sinop Üniversitesi Boyabat İİBF, Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Bölümü email: serdaryener@sinop.edu.tr ORCID bilgisi: 0000-0003-1413-7422

(Makale Gönderim Tarihi: 23.05.2019 / Yayına Kabul Tarihi:10.12.2019)

Doi Number: 10.18657/yonveek569344

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## GİRİŞ

Son yıllarda verimlilik ve etkinlik odaklı kurulan proje vb. teşkilatlanmalarda kişilerarası ilişkilerin örgüt çıktıları üzerindeki etkisi daha fazla hissedilmektedir. Konfigürasyon yaklaşımı gibi modern yaklaşımlar örgütlerde kişilerarası ilişkilerin katmadeğer katabileceğini önermektedir (Yeloğlu, 2008). Yüksek değişkenliğe sahip stresli iş ortamlarında çalışanların inisiyatif alması veya sürece katılması örgütsel çıktıların yanında çalışanların psikolojik durumları üzerinde de etkili olabilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşteri kitlesinin değişken ihtiyaçlarını karşılamak inisiyatif almayı gerekli kılarken, sürecin sonunda yaşanan olumsuzluklarda çalışanların günah keçisi haline getirilmesi çalışanları psikolojik olarak yalnızlaştırabilir. İş ortamındaki sürece güven duymayan bir çalışanın yabancılaşarak yalnızlaşabileceği hatta örgütünü nesneleştirebileceği düşünülebilir.

Sağlık çalışanlarının özellikle hemşirelerin yalnızlığı literatürde genellikle yaşlı bakım hizmetlerinde görev alan hemşirelerin bağlamında incelenmiş olmasına rağmen hemşirelerin kişisel olarak yalnızlık yaşadıklarına ilişkin yok denecek kadar az yayın vardır. Literatürde bireylerin ihtiyaç duyduğu nicelik ve nitelikte ilişkiden yoksun olma durumu olarak tanımlanan yalnızlık duygusunu hemşirelerin de yaşayabileceği düşünülmektedir. Hemşirelerin özellikle yoğun ve yorucu iş ortamlarında hastaların sağlık ve diğer kişisel problemleriyle yüzleşmeleri ve farklılaşan beklentilerine karşılık vermesi fiziksel (zaman, enerji), psikolojik vb. birçok kaynağa ihtiyaç duymalarını gerektirmektedir. Bunun yanında yoğun ve yorucu iş ortamlarında hemşirelerin hergün karşılaşmış oldukları birçok problemi çözmek zorunda kalması, çoğu zaman karşılaştıkları durumlarla tek başlarına mücadele etmek zorunda kalmaları hemşirelerin işlerini zorlaştıran faktörler olarak sayılabilir (Melamed vd., 2001). Karşılaştıkları durumlarda çoğu zaman inisiyatif alarak tek başlarına müdahale etmek zorunda kalmaları hemşirelerde strese yol açan bir diğer faktördür. İnisiyatif aldıkları bazı durumlarda olumsuz sonuçlar yaşandığında hemşirelerin sorumlu tutulabilmesi süreci olumsuzlaştıran neden olarak gösterilebilir. Bağımsız çalışmak zorunda kaldıkları vardiyalarda veya acil servis hizmetlerinde yaptıkları temel müdahalelerin hastanın tedavisinde hayati öneme haiz olması hemşirelerin çok dikkatli ve hassas olmasını gerektirirken bu süreçler hemşirelerin stresini arttırmaktadır. Bunun yanında yoğun ve yorucu çalışma koşulları iş dışında kendilerine ayıracakları nitelikli zamanın oluşmasını kısıtlamaktadır (Rokach, 2018). Bu fiziksel belirleyenlerin dışında duygusal kaynakların yoksunluğu, kendilerini ifade edecek etkileşimlere veya ilişkilere sahip olamamaları, hastaların olumsuz tepkileri, şikayetleri, etik veya yasal soruşturmalar hemşirelerin stres ve diğer olumsuz duygularını arttıran faktörler olarak raporlanmaktadır (Rokach, 2018). Hemşirelerin yalnızlıklarını belirleyen duygusal faktörlerinin temel belirleyicilerinden bir tanesi nitelikli işyeri ilişkileri olarak gösterilmektedir (Dutton ve Ragins, 2017). Nitelikli işyeri ilişkileri sayesinde hemşirelerin işe anlam yükleyerek, yaşamlarını duygusal olarak zenginleştirebilecekleri ve yaşamlarına canlılık katabilecekleri düşünülmektedir. Hemşirelerin bu stresli çalışma ortamlarında ihtiyaç duyacakları duygusal

kaynakların yöneticilerin desteğiyle aşılabileceği düşünülmektedir. Bu tür çalışma ortamlarında çalışanlarının yanında olduğunu gösteren, onlara ihtiyaç duydukları kaynakları ve destekleri sağlamaya çalışan liderler hemşirelere güven verebilir. Hemşirelerin güven duyduğu yöneticileriyle işe yönelik etkileşimlerini ve ilişkilerini arttırarak işinden memnuniyet duyabileceği, işine anlam yükleyebileceği düşünülmektedir.

Psikolojik rahatlık algısı alanyazında son 20 yıldan beri yaygın olarak çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Psikolojik rahatlık algısını alanyazına kazandıran Edmondson (1999) kişilerarası güvenin bireylerin örgütteki davranışlarını şekillendirebileceğini iddia etmektedir. Çalışanların diğer çalışanlardan zarar görmeyeceği bir ortamda güven duyarak rahat hareket edebileceği ve olumlu proaktif davranışlar sergileyebileceği düşünülmektedir (Yener, 2015). Psikolojik rahatlık algısı çalışanların diğer çalışanlardan olumsuz tepki vb. davranışlar görme korkusu olmadan örgüt için yararlı olabileceğini düşündüğü davranışları gösterebilmesini sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında psikolojik rahatlık algısının güvene dayalı oluşabileceği düşünülmektedir.

Çoğu zaman tek başına karar vererek hareket etmek zorunda kalan sağlık çalışanları için göreve yönelik prosedürlerin açık ve adil çalışanların ve hastaların güven duymasını sağlayabilir. Sağlık çalışanlarının görev esnasında ihtiyaç duyacakları kaynakların (fiziksel, duygusal vd.) lider tarafından sağlanması çalışanların liderlerine güven duymasını sağlayabilir. Bunun tersi durumda sağlık çalışanlarına gerekli kaynakların (zaman, araç, gereç, insan kaynağı, duygusal vd.) sağlanmaması, çalışanların stres yaşamasına yol açabilir. İşsiz kalma vb. nedenlerden dolayı işe ilişkin problemleri açığa vuramaması hemşirelerin bu problemlerle kendi başlarına yüzleşmelerine neden olabilir. Bu kısır döngü içinde işini ve statüsünü kaybetme vb. kaygılarla güven duymadığı bir ortamda ihtiyacı duyacağı ilişkileri kuramayabilir ve işyeri yalnızlığını yaşayabilir.

Herzberg vd.'nin çift faktör kuramı motivasyon kuramlarından kapsam kuramları içinde değerlendirilmektedir. Kapsam kuramları çalışanları belirli davranışlara yönelten faktörleri açıklamaya çalışırlar. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, McGregor'un X ve Y kuramı, Herzberg'in Beklenti Kuramı, McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı, Adelfer'in ERG kuramı kapsam kuramları içinde değerlendirilmektedir. Herzberg'in çift faktör kuramının iki boyutu hijyen ve motive edici faktörlerdir. Yöneticilerin ve liderlerin çalışanlara olan davranışları, ilişkileri ve uygulamaları hijyen faktörleri olarak görülmektedir. Herzberg'in çift faktör kuramı çerçevesinde yöneticilerin güven oluşturacak davranış, uygulama ve etkileşimleri oluşturamadığı sürece hemşirelerin işyerinde güvene dayalı nitelikli ilişkilere sahip olamayacakları bunun ise hemşireleri yalnızlığa itebileceği düşünülmektedir. Yalnızlık algısının hemşirelerin iş motivasyonunu, örgütsel bağlılık ve aidiyeti, iş tatminini, çalışan mutluluğunu düşüreceği, işten ayrılma niyetlerini arttırabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada kullanılacak bir diğer kuram Yabancılaşma Kuramıdır. Yabancılaşma kuramı her ne kadar Marks'ın söylemlerinde kapitalist ekonomik sistemde çalışanların emeklerine yabancılaşma duygusunu tanımlamak amacıyla

kullanılmış olsa da bu çalışmada kullanılabilecek boyutlarının da olduğu düşünülmektedir. Yabancılaşma kuramına göre çalışanların katılımının olmadığı sadece emeğinin çıktısının sorgulandığı bir süreçte çalışanların yaptıkları işe yabancılaşabileceği iddia edilmektedir (Mandel ve Novack, 1975). Çalışma çerçevesinde çalışanların sürece katılımı psikolojik rahatlık algısıyla tasvir edilmekte ve psikolojik rahatlık algısının düşük olduğu örgütlerde çalışanların sürece olumlu katkı vermektan kaçınabileceği düşünülmektedir. Bu durumda çalışanların sürece olumlu katkı vermektan kaçınarak yalnızlaşabileceği, yapmış oldukları işi nesneleştirerek kendilerini işlerinden soyutlayabileceği düşünülmektedir. Çalışanların liderine güven duyduğu bir ortamda sürece katkı sağlama imkanı da bulunduğunda işiyle kendini özdeşirebileceği ve yalnızlık yaşamayacağı düşünülmektedir.

Marks'ın yabancılaşma kuramı ve Herzberg vd.'nin çift faktör kuramı çerçevesinde psikolojik rahatlık algısının lidere güven ve işyeri yalnızlığı arasında aracı değişken rol oynayabileceği düşünülmektedir.

## **I. LİTERATÜR TARAMASI**

### **A. Güven**

Güven bir bireyin diğer bireyin davranış ve söylemlerine ilişkin beklenti ve inancı olarak tanımlanmaktadır (Robinson, 1996). Bir başka açıdan güven bireyin bir başka bireyin davranışlarına karşı iyi niyeti olarak görülmektedir (McAllister, 1995). Güvenin önemi güvenin taraflarından bir tanesinin tehlike, risk içinde kaldığında desteğe ihtiyaç duyduğunda öne çıkmaktadır (Rousseau vd. 1998). Bireylerin karşı tarafın davranış ve yardımına en fazla ihtiyaç duyduğu zamanda yanında hissetmesi güven algısını oluşturmaktadır. Güven inanca bağlı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Bireyin yaşamında herhangi bir nedenden dolayı bağımlı olduğu bir başka bireyin davranış ve söylemlerinin beklentileri doğrultusunda olmasına yönelik inancının düzeyi güvenini arttırmakta ya da azaltmaktadır. Güven herhangi bir bireyin söylem, davranış ve niyetine uygun davranmasına ilişkin inanış olarak tanımlanmaktadır (McAllister, 1995). Bir başka açıdan güven, bireyin karşı tarafın tutum ve davranışlarına ilişkin olumlu beklentisine dayanarak karşı tarafa bağımlılığı kabul ediş hali olarak tanımlanmaktadır (Rousseau vd., 1998).

### **B. Lidere Güven**

Örgütte güvenin önemini vurgulayan Çok İyi Örgütler modelinde (Great Workplaces ) güvene dayalı örgütsel iklimin boyutlarının inanılrlık (credibility) ve saygı olduğu iddia edilmektedir (Mineo, 2014). Çok iyi örgütler modeli son yıllarda dünyadaki öne çıkan birçok örgütü ele alan ve bu örgütlerin özelliklerini vurgulayan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlarla şekillenmektedir (Burchell ve Robin, 2011). İnanılrlık örgütte açık ve ulaşılabilir iletişim, örgütsel yetkinlik fiziksel kaynaklar ve uyumlu bir vizyonla oluşmaktadır. Saygı mesleki gelişimi destekleme, değer verme, örgütsel karar mekanizmasında katılım ve işbirliği, çalışanların özel yaşamına ilgi ile şekillenmektedir. Adalet ise ödül ve ceza sisteminde nesnel davranma, ayırım yapmama gibi davranışlarla şekillenmektedir. Liderin çalışanlar üzerinde gücünü aldığı bir resmi bir konumu olmasına rağmen

çalışanın böyle bir kaynaktan mahrum olması güvenin etkisini perçinlemektedir. Liderin güven oluşturduğu bir ortamda örgütsel çıktılar (örneğin performans) örgüt dışı nedenlerden dolayı olumsuz olsa dahi lider ve izleyenler başarısızlığı birlikte üstlenerek olumsuz sonuçlardan ders çıkarabilir ve gelecek için daha güçlü motivasyonların oluşmasını sağlayabilir. Lider ve izleyenlerin başarı ve başarısızlığı birlikte üstlenmeleri güvenin göstergesi olabilir. Güven iki insanın ilişkisini perçinleyen temel faktör olarak görülebilir (Fukuyama, 1995). Güvenin hakim olduğu ilişkilerde taraflar ilişkiden hem psikolojik hem de diğer boyutlar açısından maksimum fayda elde edebilirler (Dunning, 2012).

Örgütsel anlamda çalışanlar açısından güven liderin davranış ve söylemlerine ilişkin beklenti ve inanç olarak tanımlanmaktadır (Dirks, 2000). Örgütlerde lider ve üyenin konum ve durumları karşılaştırıldığında liderin örgüt ve çalışan üzerinde gücü olduğu için lider bu güçle motive olurken çalışanları motive eden temel araç güven olarak kabul edilmektedir (Bass, 1990). Bireylerin örgütte görev ve sorumluluklarını yaparken birbirleriyle bağımlılığı arttıkça güven ihtiyacının da artacağı düşünülmektedir. Liderin görev ve sorumluluğunu başarmasının çalışanın performansına bağlı olduğu gerçeği lider ve çalışan arasındaki bağımlılığı yadsınamaz hale getirmekte bu ise güvenin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Hogan vd., 1994). Güvenin lider ve çalışan arasındaki bağımlılığın bir fonksiyonu olması “güven” olgusunu birçok araştırmaya konu etmiştir. Güven sayesinde çalışanların örgüt ve liderin vizyon ve isteklerini içselleştirebileceği ve çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımının sağlanabileceği birçok araştırmada ortaya konmuştur (Kirk, 2000). Öyle ki lidere duyulan güven dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlik gibi bazı liderlik yaklaşımlarının da temel boyutlarından bir tanesi olarak da gösterilmiştir (Yukl, 1998; Kirpatrick ve Locke, 1996).

Dirk (2000) örgütteki güven düzeyinin çalışanların motivasyonu, performansı, konumları, rolleri, örgütün hedefleri ve stratejileriyle ilişkisinin olduğunu iddia etmektedir. Çalışanın örgütte birçok farklı konuda bağımlı olduğu kişilere karşı güven düzeyi o konudaki performansını etkilemektedir. Beklenti kuramına göre bireyin beklentileri motivasyonunu belirlemektedir. Beklentileri belirsiz olarak bireyin motivasyonu da belirsiz olacağı için performansı da belirsiz olacaktır. Çalışanların örgütteki güven algılarının onların performansı, memnuniyeti gibi çıktılarda aracı veya düzenleyici etkiyle rol oynayabileceğine ilişkin çalışmalar vardır (Podsakoff vd., 1990). Örgütsel literatürde lidere güven öne çıkmasına rağmen çalışana güven veya örgüte güven ile farklılıkları vurgulanmamıştır (Dirk, 2000).

### **C. Yalnızlık**

Yalnızlık bireylerin sosyal ilişkilerinden niteliksel ve niceliksel olarak yoksun olması durumu olarak tanımlanmaktadır (Wright, 2005). Bununla birlikte yapılan çalışmalar yalnızlık üzerinde bireysel yetersizlik ve sosyal kısıtlamaların da etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Psikoloji literatüründe yalnızlık üzerine birçok çalışma olmasına rağmen iş yaşamındaki yalnızlığı ele alan çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. İşyerindeki çalışanların yalnızlık algısının bireysel

ve örgütsel performansa olumsuz etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Bireyselleşmiş modern yaşamın bir gerçeği olarak görülen yalnızlık birçok rahatsızlığın belirleyicisi olarak da kabul edilmektedir. Yalnızlık olgusunun psikolojide ya da örgütsel psikolojide daha az yer bulmasının nedeni olarak insanların kendilerini yalnız olarak nitelenmemesi ve yalnız insanların toplumun diğer üyeleri tarafından psikososyal özellikler bakımından olumsuz görülmesidir (Lau ve Green, 1992). Ayrıca insanların olumsuz deneyimleri hatırlamamaya yönelik eğilimleri yalnızlık konusunda anketlere güvenilir cevap vermesini de engellemektedir (Wright, 2005).

#### **D. İşyeri Yalnızlığı**

Yalnızlığın toplumlar üzerindeki olumsuz etkisi giderek daha fazla görülür hale gelmektedir. Yalnızlığın stres ve tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırmalarda ortaya konulmakta olup yalnızlık algısı bireyin kendisini gereksiz olarak algılamasına yol açmaktadır (Killeen, 1998). Yalnızlık algısı bireyin çevresini daha fazla öznel değerlendirmeye yorumlamasına yol açarak kısır bir döngüye dönüşmektedir. Yalnızlık algısı öznel değerlendirmelere dayandığı için bireyin yaşamında yalnızlık algısını hissettiği zamanlar değişebilmekte bu ise olgunun ölçümünü zorlaştırmaktadır. Bazen işyerinde olumsuz bir olay olduğunda bireyler kendilerini çok yalnız olarak görürken aynı gün içinde olumlu bir olayda bireyler işyerinde kendini bir aile içinde hissedebilmektedir. Yalnızlık duygusunun öznel olmasına rağmen örgütün genel iklimiyle ilişkisinin olduğu düşünülebilir.

Robert Weiss'in 1973 yılında yayımladığı kitabında duygusal ve sosyal izolasyon (soyutlanma) çerçevesinde değindiği yalnızlık psikoloji çalışmalarında daha fazla yer almaya başlamıştır (Wright, 2005). 1970'li yıllara kadar yalnızlık üzerine yapılmış sınırlı çalışmalarda genellikle psikopatoloji ve klinik işlev bozukluğu (Clinical dysfunction) çerçevesinde şekillendirilen psikiyatrik bozukluk olarak tanımlanmıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalarda öne çıkan Peplanu'nun UCLA'da yapmış olduğu yalnızlık araştırma programı ün kazanmıştır. Bu program kişilik özellikleri ve yalnızlık ilişkisi üzerinde odaklanmıştır.

Yalnızlık Peplau ve Perlman'ın (1982) çalışmalarında birkaç boyutuyla tanımlanmıştır. Bunlar;

- Yalnızlık bireyin sosyal ilişkilerindeki niteliksel ve niceliksel yoksunlukla tanımlanmaktadır.
- Yalnızlık öznel bir algı olup nesnel soyutlanmayla açıklanamaz.
- Yalnızlık olumsuz ve istenmeyen bir duygudur.

Sosyal ilişkilerin verimlilik ve etkinlik üzerinde etkili olabileceğine ilişkin düşünceler doğu ülkelerinin ekonomik olarak atağa geçmesiyle daha fazla çalışmaya konu olmuştur. Japonya, Tayvan ve Güney Kore'de yapılan bir araştırmada iş örgütleri içindeki sosyal ilişkilerin örgütlerin yapısı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Orru vd.,1991). Oysa klasik ve neoklasik ekonomi yaklaşımları örgütlerdeki kişilerarası ilişkilerin örgütlerin verimlilik ve etkinliği üzerindeki etkisine odaklanmamaktadır. Klasik ve neoklasik ekonomi yaklaşımlarında örgütlerin verimlilik ve etkinliğini sağlayacak bilgi ve motivasyon kaynaklarına açıkça ulaşılabileceği düşünülmektedir (Beckert, 2003). Bu anlamda

Doğru toplumlarında etkisi giderek daha fazla hissedilen kişilerarası ilişkiler bireylerin ihtiyaçlarını tatmin ederek, işletmelerin ihtiyacı olan fırsat ve tehditle ilgili bilgilere ulaşmayı sağlayarak işletmelerin verimlilik ve etkinliklerini olumlu etkileyebilir. İş hayatında tüm üyeleri içine alan kişilerarası ilişkiler ağı taraflara iş olanakları, yatırım fırsatları, zorluklar, diğer işletmelerin uygulamaları ve stratejileri, yenilikler ve önemli kararların alınmasını sağlayacak benzeri bilgileri sağlarken aynı zamanda bireysel psikolojik ihtiyaçları da tatmin ederek motivasyonu ve yaşam tatminini artırır (Cacioppo vd., 2003). Çalışanların iyi oluşları ve memnuniyetlerinin performans üzerindeki etkisini ortaya koyan birçok çalışma (Pfeifer ve Veiga, 1999) kişilerarası ilişkilerin araştırılmasını elzem hale getirmiştir. Bununla birlikte yalnızlığın kişisel faktörler veya çevresel faktörlerden kaynaklanabileceği ifade edilmektedir. Kişisel faktörler olarak düşük özsaygı ve özgüven, kaygı, düşük benlik algısı, davranışsal yetersizlik gibi faktörler sayılmaktadır. Özellikle işletmelerde lider pozisyonunda çalışan yöneticilerin özgüven, özsaygı, benlik algısına sahipken neden kendilerini yalnız olarak algıladıklarını açıklamamaktadır. Çünkü yöneticilerin bu konulara gelmesi için asgari düzeyde kişisel beceri ve yetenekleri göstermesi gerekir. Özsaygı, özgüven, girişkenlik de bu yeteneklerden sayılabilir. Bu durumda durumsal faktörlerden bazılarının çalışanların yalnızlık algısı üzerinde etkili olabileceği düşünülebilir.

İşyeri yalnızlığı üzerinde yapılan çalışmalar kültürel değerler ve sosyal kurumların bireylerin yalnızlığı üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir (Slater, 1976). Bireyin yaşamını şekillendiren okul, işyeri gibi kurumların normları özellikle modern toplumlarda rekabet ve bağımsızlık duygusuyla bireysel başarıyı körüklediği için bireyleri yalnızlaştırabilmektedir. Bu kurumlarda bireyler psikolojik gereksinimleri olan aidiyet, sosyal bağlanma vb. ihtiyaçlarını tatmin edemedikleri için yalnızlaşabilirler. Slater (1976) bundan yaklaşık 40 yıl evvel bireyselliğin kişilerarası bağımlılık gerçeğini reddettiğini ve bu gerçeği sürekli inkar etmek için rekabet ve bağımsızlık duygusuyla bireyleri uyuşturduğunu iddia etmiştir. Bu durumda Slater yalnızlığın belirleyenlerini durumsal faktörler yani sosyal normlarla sınırlandırmıştır. Bireylerin doğal olarak birbiriyle etkileşim kurma eğiliminde olduğu bebeklik ve çocukluk yaşlarında görülebilir. Bireyler bazen aile genellikle de aile dışındaki sosyal kurumlara tabi oldukça rekabet ve özgürlük baskısıyla yalnızlığa itilmektedir. Bununla birlikte rekabet ve özgürlük bireylerin başarıma ihtiyaçlarını (McClelland, 1961) tatmin ederken başarı ihtiyacı bireylerin yaşamlarında genellikle herhangi bir alanda ve kısıtlı bir sürede etkili olabilmektedir (Seidenberg, 1980). Rekabet ve özgürlük baskısı geçici tatminler oluşturmakta ve etkisi kaybolduğunda yerinde büyük bir boşluk bırakmaktadır. Bireylerin fiziksel özellikleri yaşamda sürekli rekabet etmelerini engellediği için bir süre sonra bu boşluklar artarak daha fazla tatminsizlik oluşturabilir. Ayrıca rekabetten gelen başarı yaşamın belirli bir alanında bireylerin başarı ihtiyacını tatmin edebilir. Yaşamın diğer alanlarında bireyler daha fazla boşluk yaşayabilir (Peplau, Perlman, 1982).

## **E. Psikolojik Rahatlık Algısı**

Psikolojik rahatlık algısı çalışanların örgüt lehine yaptıkları geri besleme, öneri ve fikirlerinde diğer çalışanların alaya alma, baskı yapma, değersizleştirme gibi tepkilerinin seviyesiyle ölçülmektedir (Edmondson, 2002). Daha açık bir ifadeyle psikolojik rahatlık algısının yüksek olarak hissedildiği bir örgütte çalışanların örgüt lehine çekinmeden ve korkmadan proaktif davranabilecekleri düşünülmektedir (Yener ve Saka, 2017). Günümüz örgütleri ortak bir amaç için ihtiyaçları ve beklentileri farklı bireylerin bir arada çalıştığı takımlardan oluşmaktadır. Çalışma koşullarının değişken ve sert olması çalışanların fiziksel olarak özerk çalışsa da geri planda birbirine bağımlı çalışmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanların birbirine bağımlı olması birbirlerinin davranışlarına karşı kendilerini hassas bir duruma sokmaktadır. Örnek vermek gerekirse bir çalışanın çalışma ortamındaki herhangi bir davranışının sonuçları diğer çalışanlar tarafından olumsuz algılanabilir ve bozucu etkiye yol açabilir. Çalışanlar arasındaki ilişkilerde olumsuz durumlar etkileşimin azalmasına, kopmasına hatta sabote edici davranışlara yol açabilir. Kişilerarası ilişkilerin bu hassas yapısı psikolojik rahatlık algısının tanımlanmasına yol açmıştır. Çalışanlar arasındaki kişilerarası risk algısı olarak da tanımlanan psikolojik rahatlık algısı bir çalışma ortamında iç huzurun da göstergesi olabilmektedir (Edmondson, 2002). Psikolojik rahatlık algısı geniş çerçevede çalışanları davranışlarının süreç ve sonuçlarını sürekli takip etme sorumluluğundan kurtarabilecek bir algı oluşturabilir. Örnek vermek gerekirse psikolojik rahatlık algısının olumlu olarak hissedildiği bir çalışma ortamında çalışanların geri beslemeleri, önerileri, teklifleri ve kişilerarası diyaloglarının olumsuz anlaşılmasına yönelik çekincelerinin olmadığı söylenebilir (Yener, 2015). Bunun tersi düşünüldüğünde psikolojik rahatlık algısının düşük veya olumsuz olduğu bir çalışma ortamında yani çalışanların davranış ve hareketlerinden dolayı olumsuz olarak eleştirildiği, soyutlandığı, aşağılandığı vb. olumsuz tepkilere maruz kaldığı bir çalışma ortamında çalışanların yaşamlarının zorlaşacağı düşünülebilir. Çalışanlar her davranış ve söyleminde yanlış veya olumsuz anlaşılma olup olmadığını sürekli kontrol altında tutmak zorunda kalabilir. Çalışanlar hem davranırken, hem konuşurken hem de daha sonra sürekli tetikte olma ihtiyacı duyabilirler. Hatta çalışanlar olumsuz ve yıkıcı tepkilere maruz kalmamak için örgütsel çevreden kendilerini psikolojik olarak çekebilirler (Bedük ve Kılınç, 2015). Aynen örgütsel sessizlik algısında olduğu gibi çalışanlar bu durumda faydalı olacağını düşünse dahi fikirlerini ve önerilerini paylaşmayabilirler. Çalışanlar kendilerini soyutlayarak yalnızlaşabilir ve ilişkilerini nesneleştirebilirler. Bütün etkileşimlerini fayda-maliyet çerçevesinde şekillendirebilirler. Örgütlerin rekabet ederken aynı zamanda bu şekilde olumsuz psikolojik iklime sahip olması rekabeti olumsuz etkileyen bir faktör olarak düşünülebilir. Çalışanların proaktif davranışları örgütsel değişme ve gelişim için anahtar olarak görülmektedir. Özellikle örgütsel öğrenmenin çalışanlarının birlikte çabasıyla olduğu gözönüne alınırsa çalışanları bu konuda hevesli davranması psikolojik rahatlık algısının varlığıyla sağlanabilir (Yener ve Saka, 2017). Örgütsel öğrenme bireylerin öğrenme davranışından oluşmaktadır (Lewin, 1948). Öğrenme tecrübe davranışıyla özdeşleştirilmektedir.



Bireylerin kişisel mesleki tecrübeleri kendilerine ait olup mesleki bilgiyle birleştiğinde örtük bilgi olarak adlandırılmakta ve örgütlerin taklit edilemez bir rekabet aracı olarak görülmektedir (Yener ve Arslan, 2017). Örgütsel değişim ve gelişimin anahtarı olarak görülen tecrübeler de çalışanların işyerindeki hatalarına dayanmaktadır. Çalışanlar hata yaptıklarında olumsuz ve yıkıcı bir tepki veya yaptırıma maruz kalmaları çalışanların sürekli hata yapma korkusunu yaşamalarına neden olabilir. Bu korku ve endişeyle çalışanlar rahat hareket edemeyebilir ve kendilerini soyutlayabilirler. Çalışanlar hata yaptıklarında bu hatalarının kendilerine karşı kullanılabileceği korkusuyla diken üstünde bir çalışma hayatına sahip olabilirler.

Güven bireylerin etkileşim içinde bulunduğu bireylerin davranışlarına ilişkin beklentilerine göre şekillenmektedir (Mayer vd., 1995). Güven bireyin davranışını belirleyen temel etken olarak görülmektedir (Kramer, 1999). Bireyin davranışlarının muhtemel olumlu ve olumsuz çıktıları düşünerek davranışlarını şekillendirebilir düşünülebilir (McAllister, 1995). Düşüncelerini davranışa dökmeden önce risk değerlendirmesi yapan birey rasyonel karar alma sürecine kazanç ve kayıplarını hesaplayarak karar verir (Kramer, 1999). Kişilerarası güvenin olduğu bir çalışma ortamında taraflar davranışlarının sonuçlarının etkilerinden emin olabilirler. Karşı tarafından davranışından emin olan yani güven duyan bir çalışanın daha rahat hareket edebilir, endişe ve korku duymayabilir. Bu durumlarda çalışanların görevin başarılması için hesaplanabilir risk olarak inisiyatif kullanabilir. Daha da ötesi bu süreçte çalışan örgütsel süreçlere daha fazla katılım sağlayarak diğer çalışanlarla nitelikli ilişkiler kurabilir. Ters durumda çalışanın güven duymadığı bir ortamda örgütsel süreçlere katılımını asgaride tutabileceği yeteri kadar rol alabileceği düşünülebilir. Güven duymadığı ortamda olumlu katkı sağlamaktan kaçınabilir.

Edmondson'un sağlık çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmada örneklemindeki hemşirelere liderlerine karşı güven duyup duymadıklarını ve bu güvenin davranışlarını nasıl etkilediğini sormuştur (Edmondson, 2002). Liderine karşı güven duyan hemşirelerin daha fazla kişilerarası değişim (transaction) davranışı gösterdiği, örgütsel süreçlerde daha fazla rol aldığını ve katkı sağlamaya çalıştığı vurgulanırken liderine güven duymayan hemşirelerin her davranışında kendini koruma güdüsüyle hareket ederek davrandığı vurgulanmıştır.

## II. ARAŞTIRMA MODELİ

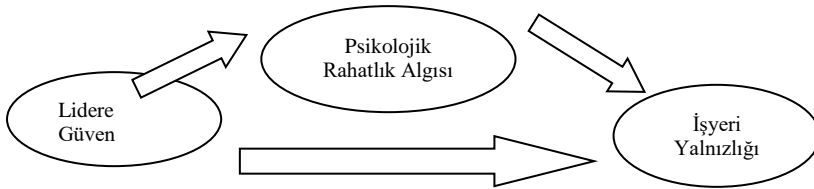
Değişkenler arasındaki ilişkide aracı değişkenler ilişkisinin oluşmasını sağlayan gizli değişken olarak tanımlanmaktadır. Bu tür modellerde bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisinin gizli bir aracı değişken yoluyla sağlandığı iddia edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Aracı değişkenin bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiden istatistiksel olarak çekildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin kaybolacağından hareketle oluşturulan araştırma modelleri son 20 yılda giderek daha fazla artarak araştırmalara derinlik katmıştır. Aracı değişkenli araştırma modellerinde bazı asgarilerin sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986);

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Bu açıdan lidere güven algısının işyeri yalnızlığını anlamlı olarak etkilemesi beklenmektedir.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Lidere güven algısının psikolojik rahatlık algısı oluşturması beklenmektedir.
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Psikolojik rahatlık algısının işyeri yalnızlığını etkilemesi beklenmektedir.
- Aracı değişkenin ilişkiden çekildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tamamen veya kısmen azalması gerekmektedir. Psikolojik rahatlık algısının lidere güven ve işyeri yalnızlığı ilişkisinden çekildiğinde lidere güvenin işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinin azalması beklenmektedir.

Bu çerçevede bu araştırmada lidere güven algısının (bağımsız değişken) psikolojik rahatlık algısını (Aracı Değişken) oluşturarak çalışanların işyeri yalnızlığını (bağımlı değişken) etkileyebileceği önerilmektedir. Araştırmanın hipotezi ve modeli aşağıda sunulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Psikolojik rahatlık algısı lidere güven algısı ve işyeri yalnızlığı arasında aracı rol oynamaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### III. YÖNTEM, ANALİZ, BULGULAR

İlişkisel tarama yöntemiyle katılımcıların psikolojik rahatlık algılarının lidere güven algıları ve işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkide aracı rolünün ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışma stres, tükenmişlik vb. olumsuz duygularla çokça eleştirilen bir meslek olan hemşirelik mesleğinin mensuplarına uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini Sinop il ve ilçelerinde görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Örneklemin % 98'inin (167 katılımcı) kadın, % 2'sinin (3 katılımcı) erkek olduğu gözlenmiştir. Yaş gruplarına bakıldığında % 15'nin 18-25 yaş grubunda (27 katılımcı), % 27'sinin 26-33 yaş grubunda (45 katılımcı), % 44'ünün 34-41 yaş grubunda (74 katılımcı) % 2'sinin (4 katılımcı) 0 ve üzeri yaş grubunda olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların % 35'inin bekar (59 katılımcı), % 65'nin evli (111 Katılımcı) olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların % 59'unun çocuk sahibi olduğu (101 Katılımcı) olduğu gözlenmiştir.

Sinop il ve ilçelerinde görev yapan 170 hemşire araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Yüzyüze anket yöntemiyle Google drive uygulamasıyla online

veri girişi sağlanarak yapılan anketlerin sonuçları SPSS 21 analiz uygulamasında değerlendirilmiştir.

### A. Ölçme Araçları

Hemşirelerin lidere güven algılarını ölçmek için Üste Güven Ölçeği (Arı, 2003 tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır), iş yaşamında yalnızlık algılarını ölçmek için İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (Doğan vd., 2009 tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır), Psikolojik rahatlık algısını ölçmek için Psikolojik Rahatlık Algısı Ölçeği (Yener, 2015 tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır ) kullanılmıştır. Ölçme araçlarına ilişkin güvenilirlik ve yapısal geçerlik sonuçlarıyla birlikte küresellik test (KMO Barlett Testi) aşağıda Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Ölçek Adı	KMO	Barlett	Açıklama Sayısı, Madde	Güvenirlik Sonuçları
	Küresellik Testi	Barlett Sayısı, Faktör Sayısı	Sayı, Faktör Sayısı	
İşyeri Yalnızlığı	.926 (p<.01)	% 62, 16	Madde, 2 Faktör	, 857
Lidere Güven	.928 (p<.01)	% 74, 9	Madde, 1 Faktör	, 955
Psikolojik Rahatlık	.809 (p<.01)	% 60,4	7 Madde, 2 Faktör	,764

### B. Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırma modelindeki değişkenlerin model doğrultusunda ilişkilerinin analiz sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Değişkenler Arasındaki İlişki Düzeyi ve Yönü

Correlations		Lidere Güven	İşyeri Yalnızlığı	Psikolojik Rahatlık
Lidere Güven	Pearson Correlation	1	-,171*	,159*
	Sig. (2-tailed)		,026	,038
	N	170	170	170
İşyeri Yalnızlığı	Pearson Correlation	-,171*	1	-,354**
	Sig. (2-tailed)	,026		,000
		,159*	-,354**	1
Psikolojik Rahatlık	Pearson Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,038	,000	

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırma sonuçlarına bakıldığında % 5'lik anlamlılık düzeyinde lidere güven ile işyeri yalnızlığı arasında düşük seviyede anlamlı ve negatif ilişki gözlenmiştir (R=-,171, p<,05). Lidere güven ve psikolojik rahatlık algısı arasında düşük seviyede anlamlı ve olumlu ilişki gözlenmiştir(R=,159, p<,05). Psikolojik rahatlık ve işyeri yalnızlığı arasında orta düzeyde anlamlı ve olumsuz ilişki gözlenmiştir (R=-,354, p<,01).

### C. Araştırma Modelinin Test Sonuçları Değişkenlerin Birbiri Üzerinde Etkisi

Araştırma modeli Baron ve Kenny'nin aracı değişkenli araştırma modeli önerisi çerçevesinde uygulanmıştır. Bu çerçevede ilk olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi gözlenmiştir. Lidere güven algısının işyeri yalnızlığı üzerindeki olumsuz ve anlamlı etkisi gözlenmiştir ( $\beta = -,171, p <,05$ ).

**Tablo 3.** Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Model Özeti					
Model	R	R <sup>2</sup>	Uyumlandırılmış R <sup>2</sup>	Std. Tahmini Hata	
1	,171 <sup>a</sup>	,029	,023	,35596	
a. Bağımsız Değişken : Lidere Güven					
Katsayılar					
Model		Standardize Olmayan Katsayı		t	Sig.
		β	Std. Hata Beta		
1	Sabit	3,166	,063	50,058	,000
	Lidere Güven	-,055	,025	<b>-,171</b>	<b>,026</b>
a. Bağımlı Değişken : İşyeri Yalnızlığı					

İkinci olarak bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi gözlenmiştir. Lidere güven algısının psikolojik rahatlık algısı üzerinde olumlu ve anlamlı ilişkisi gözlenmiştir ( $\beta = ,159, p < ,05$ ).

**Tablo 4.** Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi

Model Özeti					
Model	R	R <sup>2</sup>	Uyumlandırılmış R <sup>2</sup>	Std. Tahmini Hata	
1	,159 <sup>a</sup>	,025	,020	,50035	
a. Belirleyici: (Sabit), Lidere Güven					
Katsayılar					
Model		Standardize Olmayan Katsayı		t	Sig.
		B	Std. Error Beta		
1	(Sabit)	2,902	,089	32,645	,000
	Lidere Güven	,072	,035	<b>,159</b>	<b>2,091</b>
a. Bağımlı Değişken: Psikolojik Rahatlık					

Aracı Değişken olan psikolojik rahatlık algısının bağımlı değişken olan işyeri yalnızlığı üzerinde olumsuz ve anlamlı etkisi gözlenmiştir ( $\beta = -,354, p < ,01$ )

**Tablo 5.** Aracı Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Model Özeti					
Model	R	R <sup>2</sup>	Uyumlandırılmış R <sup>2</sup>	Std. Tahmini Hata	
1	,354 <sup>a</sup>	,125	,120	,33791	
a. Belirleyici: (Sabit), Psikolojik Rahatlık Algısı					
Katsayılar					
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		T	Sig.
		B	Std. Error Beta		
1	(Sabit)	3,812	,160	23,820	,000
	psirahOR	-,252	,051	<b>-,354</b>	<b>-4,900</b>
a. Bağımlı Değişken: İşyeri Yalnızlığı					

Toplam etkiden aracı değişken olan psikolojik rahatlık algısının etkisi istatistiksel olarak çekildiğinde bağımsız değişken olan lidere güven algısının bağımlı

değişken olan işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinin azalarak anlamsızlaştığı görülmüştür ( $\beta = -.038$ ,  $p > .01$ ).

**Tablo 6.** Doğrudan Etki

Model Özeti					
Model	R	R <sup>2</sup>	MSE	p	
1	,372 <sup>a</sup>	,138	,1131	,000	
a. Belirleyici: (Sabit), Lidere Güven ve Psikolojik Rahatlık					
Katsayılar					
Model	Standardize Katsayılar		T	Sig.	
	B	Std. Error			
(Sabit)	3,812	,161	23,830	,000	
1	Lidere Güven	<b>-,038</b>	,023	-1,611	<b>,1090</b>
	Psikolojik Rahatlık	-,2388	,051	-4,604	,000
a. Bağımlı Değişken: İşyeri Yalnızlığı					
	Etki	Se	z	p	
<b>Normal Kuram Testi (Sobel Testi)</b>					
	-,017	,0093	-1,8674	,042	

Bu çerçevede kurulan araştırma modelinde elde edilen bulgulara göre psikolojik rahatlık algısının lidere güven ve işyeri yalnızlığı arasında tam aracılık etkisi gözlenmiştir. Kurulan modelde ayrıca uygulanan Sobel test sonuçlarına bakıldığında kuramın desteklendiği söylenebilir ( $\beta = -.017$ ,  $p < .05$ ).

### SONUÇ

Hemşirelerin lidere güven algıları ve yalnızlık duyguları arasındaki ilişkide psikolojik rahatlık algısının aracı rolünün incelendiği bu çalışmada toplanan verilerin analiz sonuçlarına bakıldığında kurulan araştırma modeli ve oluşturulan hipotezin doğrulandığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına bakıldığında lidere güven algısı psikolojik rahatlık algısının aracı değişken olduğu durumda işyeri yalnızlığı üzerinde anlamlı bir etkisi gözlenirilen ( $\beta = -.171$ ,  $p < .05$ ) psikolojik rahatlık algısının ilişkiden çekildiği durumda etki katsayısının azalarak ilişkinin anlamsızlaştığı ( $\beta = -.038$ ,  $p > .01$ ) gözlenmiştir.

Son yıllarda sağlık çalışanlarının özellikle hemşirelerin yoğun, esnek, stresli çalışma şartlarının zamanla tükenmişliğe ve yabancılaşmaya yol açtığını ortaya koyan çalışmalar (Rokach, 2018) gelecekteki büyük olumsuzlukların belirtisi olabilir. Doğrudan hemşireler üzerine yapılmamış olsa da yapılan bir çalışmada sağlık çalışanlarından oluşan örneklemin % 52'sinin yabancılaşma yaşadığı ortaya konulmuştur (Luther, 2017). İşyerinde oluşan negatif psikolojik iklimin, duygusal kaynakların yoksunluğunun çalışanların karşılaştıkları olumsuz durumlarla mücadele etmesini engelleyerek stres yaşamalarına, kronik stres sonucu tükenmişlik ve yabancılaşma yaşamalarına neden olduğu iddia edilmektedir (Luther vd., 2017). Sağlık çalışanlarının diğer çalışanlar ve liderlerle olan ilişkilerinin işyerinde stres, tükenmişlik, yabancılaşma üzerinde etkili olabileceğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Gittell ve Godfrey, 2013). Bu yapılan

çalışmaların sonuçlarına bakıldığında araştırmamızda gözlenen sonuçların bu çalışmalarını desteklediği söylenebilir.

Diğer yandan yukarıda değinilen çalışmalarda dahil olmak üzere alanyazında yapılan çalışmalarda sağlık örgütlerindeki çalışma şartlarının ağırlığı, görevlerin hassasiyeti, hastaların talepleri, finansal getirilerin yetersizliğinin sağlık çalışanlarının genel olarak kronik stres, tükenmişlik, yabancılaşma yaşadıklarına ilişkin benzer sonuçlar gözlenmesine rağmen lider üye ilişkilerinin belirleyen olarak irdelendiği bir çalışma gözlenmemiştir. Sağlık çalışanlarının tükenmişlik, yabancılaşma ve yalnızlaşmaları üzerinde liderin davranışları ve liderle üyenin ilişkisinin belirleyen olarak irdelendiği bu çalışma alanyazına farklı bir bakış açısı açabilir.

Genellikle modern Batı toplumlarında yapılan çalışmalarda yalnızlık algısı hastaların yalnızlığı olarak çalışmalara konu edilmiştir. Yalnız hastalara müdahale eden sağlık çalışanlarının çalışmış olduğu koşullar ve karşılaştığı durumlarda çoğu zaman insiyatif olarak ve sorumluluk üstlenerek hastalarına müdahale ettiği bilinmektedir. Yoğun ve stresli çalışma şartları da eklendiğinde hemşirelerin bu çalışma koşullarına tepki vermek için fiziksel ve duygusal birçok kaynağa ihtiyaç duyabilecekleri düşünülmüştür. Bu kaynakların yoksunluğunun ise hemşireleri olumsuz duygulara sevkedeceği düşünülmüştür. Çalışma ortamlarında çalışanların sahip olduğu olumsuz duyguların genellikle işten ayrılmaya kadar varan sonuçlara yol açtığı birçok çalışmada gözlenmektedir (Yener, 2015). Hemşirelerin ortalama kazançları ve diğer faktörlerin mevcut zorlaşan ekonomik şartlarda hemşireleri herşeye rağmen görevlerine devam etmeye zorlamaktadır. Hemşirelerin motivasyon kaynaklarını işyerinde aramalarına neden olmaktadır. Yöneticilerin hemşirelerin ve hastaların koşullarına yönelik davranış ve uygulamalarının güven oluşturacağı düşünülmüştür. Herzberg'in çift faktör ve Marks'ın yabancılaşma kuramı çerçevesinde modellendirilen çalışmada yönetim uygulamaları ve liderin güven oluşturacak davranışları çalışanın motivasyonu ve performansını etkileyen hijyen faktörlerinden biri olarak değerlendirilmiştir. Lidere güven duyulan ortamlarda psikolojik rahatlık algısının oluşabileceği ve bu sayede çalışanların endişe duymadan etkileşime girerek yalnızlık yaşamayacakları araştırma sonuçlarına göre önerilebilir. Araştırmada tam aracılık etkisinin gözlenmesi güven faktörünün kişilerarası ilişkilerde psikolojik rahatlık algısının temel belirleyenlerinden biri olduğunu göstermektedir. Psikolojik rahatlık algısının giderek daha fazla araştırmaya konu olduğu günümüzde kişilerarası ilişkiler performansın anahtarı olarak kabul edilmektedir. Hatta konfigürasyon yaklaşımı aynı kaynaklara sahip iki farklı örgütün çıktılarının bileşenler arasındaki ilişkilere bağımlı olabileceğini önermektedir. Araştırmanın sonuçları alanyazındaki diğer araştırmalarla kıyaslandığında yeni bir boyut açtığı söylenebilir. Örneğin Edmondson'ın (2002) hemşireler üzerinde yapmış olduğu araştırmada güvenin psikolojik rahatlık algısının belirleyeni olduğunu gözlemlemesi sonuçların uyumunu göstermektedir. Çok daha yeni bir araştırma sonucuna göre (Erkutlu vd., 2019) yine sağlık kurumlarında psikolojik rahatlık algısının üretkenlik karşıtı iş

davranışları üzerindeki olumsuz etkisinin gözlemlendiği araştırma sonuçları araştırmamızla benzer bulgular barındırmaktadır.

Çalışmanın özgünlüğü literatürde yok denecek kadar az çalışmaya konu olan işyeri yalnızlığının ele alınmasında yatmaktadır. İşyeri yalnızlığının lidere güvenle olan ilişkisinin psikolojik rahatlık algısıyla tanımlanması araştırmanın derinliğini oluşturmaktadır. Psikolojik rahatlık algısının alanyazında hoşgörü ve insiyatif boyutlarıyla tanımlanmasına rağmen (Yener, 2015) oluşumunda güven faktörünün güçlü etkisinin gözlenmesi gelecekteki araştırmalara ışık tutabilir.

Çalışmanın bir diğer özgünlüğü Marks'ın yabancılaşma kuramı çerçevesinde günümüzdeki bir problemin istatistiksel olarak açıklanması olarak gösterilebilir. Çalışanların sürece dahil olmadığı bir çalışma sürecinde ilişkilerini ve emeklerini nesneleştirerek yabancılaşacağını öneren Yabancılaşma Kuramı araştırma modelini tatmin edici bir şekilde açıklamıştır. Çalışanların sürece dahil olması psikolojik rahatlık algısı sayesinde mümkün olurken psikolojik rahatlık algısının da güvene dayalı oluşabileceği vurgulanmıştır. Psikolojik rahatlık algısı olmadığında çalışanların sürece ve emeklerine yabancılaşacağı (İşyeri Yalnızlığı) Yabancılaşma kuramı çerçevesinde önerilmiştir.

Gelecekteki araştırmalar için işyeri yalnızlığının gizli belirleyeni ve sonuçları araştırma konusu olabilir. Psikolojik rahatlık algısının yerleştirilmesine yönelik uygulamalı çalışmalar bir diğer araştırma konusu olabilir. Liderin davranışları ve lider üye etkileşiminin etkilerinin tahmin edilenden daha fazla olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda liderlere yönelik gelişim programlarında bu yönde girdiler sağlanması faydalı olabilir.

#### KAYNAKÇA

- Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986). The Moderator\_Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual,Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*.1986,51,6.1173-1182
- Bedük, A. ve Kılınç, S. (2015). The Relationship of Organizational Justice and Organizational Commitment: An Example of Milk and Dairy Product Company, *Global Journal of Human Resource Management*, 3(4), 1- 13.
- Cacioppo, J., Hawkey, L., & Berntson, G. (2003). The anatomy of loneliness. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 71-74.
- Doğan, T., Çetin, B., & Sungur, M.Z.(2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, Cilt:10, Sayı:6, 2009, 271-277.
- Dutton JE, & Ragins BRE (2007). *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum .
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*,Jun ,44,2. 350-384.
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the Risk of Learning Psychological in Work Teams*, West, M. (Ed) International Handbook of Organizational Teamwork, London: Blackwell.
- Edmonson,A.C.(2003),Psychological Safety,Trust and Learning in Organizations, AGroup Level Lens, Erişim Tarihi 20 Şubat 2014, Sciencedirect Veritabanı
- Erkutlu, H. V., Kayacan, M. & Özdemir, H.Ö. (2019). Sağlık çalışanlarında psikolojik güvenlik ile Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Arasında Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(3), 166-179.
- Killeen, C. (1998). Loneliness: An epidemic in modern society. *Journal of Advanced Nursing*, 28, 762-770.

- Gittel, J.H., Godfrey, M., ve Thistlethwaite, J. (2013). Interprofessional Collaborative practice and Relational Coordination: Improving Healthcare Through Relationships. *Journal of Interprof Care*, 27(3), 210-213.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Lau, S. & Green, G. (1992). The social stigma of loneliness: Effect of target person's and perceiver's sex. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 182-189.
- Lewin, K. (1948). *Research center for group dynamics*. New York: Harper&Brothers
- Luther, L., Hearhart, T., Fukui, SX., Morse, G., Rollins, A. L., ve Salyers, M. P. (2017). Working overtime in community mental health: Associations with clinicians burnout and perceived quality of care. *Psychiatr Rehabil J*. 40(2), 252-259.
- Mandel, E. & Novack, G. (1975). *Markist Yabancılaşma Kuramı*, (Çev. Olcay Göçmen), Yücel Yayınları, İstanbul, 1975.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAlister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Melamed, Y., Szor, H. & Bernstein, E. (2001). The Loneliness of the Therapist in the Public Outpatient Clinic, *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 31(2).
- Peplau, L., & Perlman, D. (1982). *Perspectives on loneliness*. In L. Peplau & D. Perlman (Eds.), *Loneliness: A source book of current theory, research and therapy*. New York: John Wiley & Sons.
- Pfeifer, J., & Veiga, J. (1999). Putting people first for organization success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-51.
- Rokach, A. (2018). Clinicians's Stress and Loneliness: A Review, *Abnormal Psychology and Clinical Psychiatry*, 1(1), 1-4.
- Rook, K. (1988). *Toward a more differentiated view of loneliness*. In S. Duck (Ed). *Handbook of personal relationships: Theory, research and interventions*. New York: Wiley.
- Seidenberg, R. (1980). *The lonely marriage in corporate America*. In J. Hartog, J. Audy, & Y. Cohen (Eds.), *The anatomy of loneliness* (pp. 186-203). New York: International Universities Press.
- Slater, P. (1976). *The Pursuit of Loneliness: American Culture at the Breaking Point*. Boston, MA: Beacon.
- Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the Workplace*. University of Canterbury Unpublished Doctoral Thesis, 2005.
- Yeloğlu, H. O. (2008). Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 155-170.
- Yener, S. (2015). *Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki ilişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2015.
- Yener, S. ve Saka, C. (2017). Örgütsel Öğrenme Bağlamında Psikolojik Rahatlık, *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Yener, S. & Arslan, A. (2017). *Relationship Between the Motivational Language of School Administrators and Tacit Knowledge Sharing of Teachers*. Dhouha Jaziri-Bouagina and George Leal Jamil (eds), *Handbook of Research on Tacit Knowledge Management for Organizational Success*, (Chapter 15). Hershey PA, USA ; IGI Global, DOI: 10.4018/978-1-5225-2394-9, ISBN 9781522523956

## SUMMARY

This study reveals how trust in leader can reduce workplace loneliness via giving employees psychological safety. Using Herzberg's Two-Factor Theory and Marx's Alienation Theory to explain the theoretical underpinnings of the



hypotheses, we basically assert that psychological safety can be enhanced through trusting more to the leader, which in turn prevent employees from feeling loneliness.

Psychological safety is defined broadly as interpersonal positive psychological perceptions in an organization which is determined by the quantity and quality of interactions among people. Absence of psychological safety leads to withdrawal from interpersonal interactions and being reluctant in both daily and extra-role activities (Edmondson, 1999). Therefore, employees who tend to isolate themselves may also feel loneliness. On top of this, in some industries such as health, which is characterized with high-level stress, teamwork, and requires taking initiatives, psychological safety becomes more vital for employee motivation and wellbeing (Edmondson vd., 2016). Employees working for health care sometimes take risky decisions, so that, they should feel ensure about that they will no be accused for the unexpected results, which implies the importance of psychological safety. Otherwise, they may withdraw from the social interactions or feel strain, which in turn may lead to burnout and low performance.

Furthermore, we assert that trust in leader is a major antecedent for psychological safety perception. When someone trusts his/her leader, s/he may expect that leader is competent enough to not provide room for harmful interactions in the organization and can feel himself attached to the leader which makes employee more open to express emotions. These processes are well-known predictors of psychological safety. Thus, we hypothesize that:

H<sub>1</sub>: Psychological safety mediates the relationship between trust in leader and workplace loneliness.

To test the hypothesis, we employed a cross-sectional design and collected data using online questionnaires from health-care employees via convenience sampling method. Our sample was composed of 170 nurses who are currently working in a hospital in Sinop, Turkey. Most of the participants were female (98%), and in terms of age 44% were between 34-41 years, while 27% were between 26-33 years old. 65% of the participants were married and 59% had at least one child.

To assess the level of trust in leader, we used the 9-item scale developed by Arı (2003). The measure showed good internal consistency ( $\alpha=.95$ ). Psychological safety was measured with 7-item scale developed by Edmondson (1999) and adapted to Turkish by Yener (2015). The scale showed good reliability ( $\alpha=.76$ ). The last one was 16-items workplace loneliness scale which had been adapted to Turkish by Doğan et al. (2009). This scale also showed good reliability ( $\alpha=.86$ ).

Correlation analysis showed that all variables are interrelated, significantly. Furthermore, in order to test the hypothesis 1, we employed the Baron and Kenny's three-steps approach. Trust in leader predicted both workplace loneliness ( $\beta=-.17$ ,  $p<.05$ ) and psychological safety ( $\beta=.16$ ,  $p<.05$ ) significantly. When the workplace loneliness was regressed on both trust in leader and psychological safety using multiple regression analysis, the effect of trust in leader turned into insignificant ( $\beta= -.038$ ,  $p=.11$ ) while the effect of psychological safety remained significant ( $\beta=$

-,24,  $p<,001$ ). The sobel test results showed that the indirect effect is significant ( $z\text{-score}=-1.867$ ).

This study confirms the findings of previous studies (Gittell & Godfrey, 2013; Luther, 2017; Luther et al., 2017; Rokach, 2018) by emphasizing the negative effect of lack of psychological safety and why one's relationship with the leader matters. Also, the results are in line with Edmondson's (2002) study on psychological safety of nurses, such that, both studies confirms the fact that trust leads to psychological safety. Our results also contributed to the theory. First, we can say trust in leader can be a specific hygiene factor for nurse's motivation. Second, our results support the Marx's Alienation hypotheses, such that, lack of trust leads to negative perception about the organization and in turn one's isolation from others, which may give rise to alienation to the work.