

## Algılanan Lider Etkinliğinin Psikolojik Güvenlik ve Örgütle İlişkiler Üzerinde Etkisi

Elif BİLGİNOĞLU\*

Uğur YOZGAT\*\*

Geliş Tarihi (Received): 22.10.2020 – Kabul Tarihi (Accepted): 03.06.2021

### Öz

Örgütlerin başarı ya da başarısızlıklarının önemli bir nedeni olarak kabul edilen liderlik, yöneticilik pozisyonunda olan kişilere büyük bir sorumluluk yüklemektedir. Liderlerin davranışlarının ve liderlerin davranışlarının etkinliğinin sonuçlar üzerinde yarattığı etkinin belirlenmesi bilimsel literatürde ilgi uyandırmaya devam etmektedir. Ancak bu konuda hala büyük bir boşluk söz konusudur. Yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak liderlerin etkinliğine katkıda bulunan kişisel nitelikleri ve özellikleri belirlenmeye çalışılmış, liderin nasıl algılandığı araştırılmış, ancak lider etkinliğinin olası sonuçları üzerine araştırmalar sınırlı kalmıştır. Bu noktada alana katkı sağlamayı önceleyen çalışmanın amacı, algılanan liderlik etkinliğinin, çalışanların psikolojik güvenlik algıları ve örgüt ile ilişkileri üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. İstanbul'da özel sektörde bilişim teknolojileri, finans, gıda, inşaat ve tekstil işletmelerinin genel müdürlük ve merkezlerinde çalışan beyaz yakalı çalışana kartopu örnekleme yöntemi dağıtılan anketlerden geri dönen 284 tanesi analize tabi tutulmuştur. Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için keşfedici faktör analizinden yararlanılmış, güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmış, ayrıca birleşik geçerlilik (CR: composite reliability) ve AVE değerleri irdelenmiştir. Hipotez ve önerilen model testleri ve için öncelikli olarak LISREL programından yararlanılmış ve en iyi uyum değerlerine sahip model belirlenmiştir. Aracılık etkisini test etmek için Baron ve Kenny tarafından önerilen dört aşamalı yöntem kullanılmış, ortaya çıkan aracılık etkisinin anlamlılığı Sobel testi ile irdelenmiştir. Örneklem bağlamında araştırmanın sonuçları, algılanan lider etkinliğinin hem çalışanların örgüt ile ilişkileri hem de çalışanların psikolojik güvenlik algıları üzerinde pozitif etkisi olduğunu, aynı zamanda psikolojik güvenliğin algılanan lider etkinliği ve çalışanların örgüt ile ilişkileri arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** liderlik, lider etkinliği, algılanan lider etkinliği, psikolojik güvenlik, örgütle ilişkiler.

## The Effect Of Perceived Leader Effectiveness On Psychological Safety And Relationship With The Organization

### Abstract

Leadership, which is accepted as an important reason for the success or failure of organizations, puts a great responsibility on people in managerial positions. Determining the impact of the leaders' behaviors and the leaders' behaviors' effectiveness on outcomes, continues to generate interest in the scientific literature. But there is still a large gap in this topic. Previous studies mainly tried to determine the personal qualifications and characteristics that contribute to the effectiveness of the leaders and investigate how the leader was perceived. However, the research on the possible outcomes of the leader effectiveness was limited. The present study prioritizes to contribute to the field at this point and aims to investigate the effect of perceived leadership effectiveness on the psychological safety perceptions of employees and their relations with the organization. Surveys was distributed to white-collar employees working in the general directorates and centers of information technologies, finance, food, construction and textile enterprises in the private sector in Istanbul using snowball sampling method. 284 returned questionnaires were analyzed. To test the validity of the scales, exploratory factor analysis was used, Cronbach's Alpha coefficients were calculated for reliability, and also the CR (composite reliability) and AVE (average value extracted) values were examined. The LISREL program was used primarily for the hypothesis and suggested model tests and the model with the best fit values was determined. To test the mediation effect, the four-step method suggested by Baron and Kenny was used, and the significance of the emerging mediation effect was examined with the Sobel test. The findings of the study in the context of the sample reveal that perceived leader effectiveness has a positive effect on employees' relationship with the organization and employees' psychological safety perceptions and furthermore psychological safety has a mediating role on the relationship between perceived leader effectiveness and employees' relationship with the organization.

**Keywords:** leadership, leader effectiveness, perceived leader effectiveness, psychological safety, relationship with the organization.

\* Dr., İstanbul, Türkiye, elifb@ada.net.tr

\*\* Prof. Dr., Nişantaşı Üniversitesi, ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr

## Giriş

Liderlik, kişileri bireysel kaygılarını bir süre için bir kenara bırakarak içinde buldukları grubun sorumlulukları ve refahı için önemli olan ortak bir hedefe yöneltmeye ikna etmeyi içermektedir (Hogan vd. 1994: 493). Liderin davranışının ya da sonuçların beklenen bir standarda göre değerlendirilmesi ile ilgili olan liderlik etkinliği (Ayman ve Frame, 2004: 552) bilimsel literatürde büyük ilgi uyandıran bir konudur (Waldman vd., 2001). Liderler içinde buldukları örgütsel ortamlardan ayrı bir şekilde düşünülemezler. Etkin bir lider, içinde yer aldığı sosyal sistemde etkileşimde bulunmak ve davranışlarını koordine etmek zorunda olduğu tüm bireylerin taleplerine duyarlı olan kişidir (Salancik vd., 1975, 99–100). Başarılı liderler, astlarının kişisel ihtiyaçlarının ve hedeflerinin yerine getirilmesine elverişli bir ortam sağlamaktadırlar (Chemers, 2000: 37).

Kişilere etkin bir şekilde liderlik etmek, muazzam bir zorluk, büyük bir fırsat ve ciddi bir sorumluluktur (Nahavandi, 2015: 15). Günümüzde liderlerin çalışanların çalışma davranışlarını kolaylaştırmak, koordine etmek ve düzenlemek için yeni roller üstlenmeleri gerekmektedir (Prati vd., 2003: 21). Liderlik üzerine daha önce yapılan çalışmalar, liderlerin nasıl algılandığı konusuna odaklanmış (Kaiser vd., 2008: 107) ve liderlerin ne denli etkin olduklarına katkıda bulunan kişisel nitelikleri ve özellikleri belirlemeye çalışmış olmakla birlikte (Dhar ve Mishra, 2001: 256; Prati vd., 2003: 21; Yukl, 1998: 2), lider etkinliği ve lider etkinliğinin sonuçları üzerine yapılan araştırmalar oldukça sınırlı kalmıştır.

Kişiler farklı değerlere sahip oldukları ve etkinliği farklı bir şekilde algıladıkları için liderlik etkinliğini tanımlarken dikkate alınması gereken çeşitli unsurlar söz konusudur. Liderlik etkinliği değerlendirilirken liderlik yapısı, örgütsel ve mesleki hedeflere ve süreçlere ulaşma perspektifinden değerlendirilmekte ve incelenmektedir (Busari, 2019: 25). Conger ve Kanungo (1998: 39) lider etkinliğinin ölçülmesinde, liderin, grup faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini teşvik eden etkili tutum ve davranışları ne denli teşvik ettiğinin yanı sıra, liderin takipçilerinin görevlerinden ve çalışma ortamlarından ne denli tatmin olduklarının ve takipçilerin, liderlerinin etkisini ne denli kabul ettiklerinin baz alınması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu çalışmanın amacı da, algılanan liderlik etkinliğinin, çalışanların psikolojik güvenlik algıları ve örgüt ile ilişkileri üzerindeki etkisini araştırarak, liderin etkinliğinin olası sonuçları konusundaki sınırlı sayıdaki çalışma ile bugüne kadar doldurulamamış olan boşluğa ışık tutmaktır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Lider Etkinliği

Liderlik etkinliği, çeşitli örgütsel olasılıklar ve türlü kişisel ve kişilerarası davranışlar olmak üzere pek çok bileşeni içeren karmaşık bir kavram olduğu için tanımlamak zordur (Nirenberg, 2004: 844). Lider etkinliği, literatürde “*yöneticilerin kişileri yönetme ve onlara yol gösterme konusundaki görevlerini yerine getirmedeki davranışsal etkinlikleri*” (Ruiz vd., 2013: 131) ya da “*her ast için en yüksek potansiyeline ulaşmayı kolaylaştıran iletken bir ortam yaratma yeteneği*” (Moneke, 2017) olarak tanımlanmaktayken, etkin liderlerin “*kararlılığı ve daha yüksek performans standartlarını teşvik eden net ve ikna edici bir vizyonun güçlü arayışını hızlandıran liderler*” (Collins, 2001: 20) olarak tanımlanmaktadır. Etkin bir lider, takipçilerin halihazırdaki durumlarını ve neler yapabileceklerini, yapılması gereken görevi ve bu görevin yapılması için gereken genel durumu anlayabilen ve liderlik tarzını bunları karşılayabilmek üzere uyarlayabilen kişidir (Aronoff & Baskin, 2011: 40-41).

Lider etkinliği, araştırmalarda takipçilerin performansı, tutumları ve davranışsal niyetlerinin yanı sıra takipçilerin liderlerini değerlendirmesi gibi lider davranışlarından kaynaklanan bir dizi sonucu içerecek şekilde geniş anlamda ele alınmaktadır (Shao, 2019: 1121). Bu tanımlarda da vurgulandığı gibi etkin bir liderden beklenen örgütteki çalışanları sadece yönetmesi değil, aynı zamanda onlara yol göstermesidir.

Lindebaum ve Fielden (2010: 438) algılanan lider etkinliğini, “*liderin belirli davranışlarının bağlam ve durum göz önüne alındığında kendisi için olumlu sonuçlar verebileceği düşüncesine katkıda bulunan yaşanmış deneyimlerin birikimi*” olarak kavramsallaştırmış ve algılanan lider etkinliğinin yöneticilerin meslektaşlarından aldıkları tepkilerden etkilendiğini ve bu tepkilere bağlı olarak değiştiğini ileri sürmüşlerdir. Algılanan liderlik etkinliği; takipçilerin, lidere yönelik önyargılarına ve liderle olan deneyimlerine dayanarak, liderlerin özellik ve davranışlarını bilişsel olarak ne şekilde değerlendirdiklerini ifade etmektedir (Epitropaki ve Martin'den akt., Babiak ve Bajcar, 2019: 2).

Liderlerin algılanan etkinliği ağırlıklı olarak onların kişisel maliyet risklerine rağmen diğerlerine yararlı olmak konusundaki sürekli arzularını ve endişelerini yansıtan özverili eylemlerine bağlıdır (Kanungo ve Mendonco 1996: 35). Liderlerin günümüzün örgütsel alanındaki etkinliği, liderin sürekli değişen küresel, rekabetçi ortamın karmaşıklıklarını anlama yeteneğine sahip olmasını gerektirmektedir (Moneke, 2017). Liderler, hedeflerine ulaşırken iç istikrar ve dış uyumluluk sağlamada başarılı olduklarında etkin sayılmaktadırlar. Genel olarak liderler, çalışanlar hedeflerine ulaştıklarında, birlikte iyi çalışabildiklerinde ve dış güçlerin değişen taleplerine uyum sağlayabildiklerinde etkindirler. Bu nedenle liderlik etkinliğinin

tanımı finansal hedeflere ulaşmayı, kaliteli ürün veya hizmet üretmeyi, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayı vb. içeren *hedef başarısı*, grup bağlılığı, çalışan tatmini ve verimli operasyonları içeren sorunsuz *iç süreçler* ile bir grubun başarılı bir şekilde değişme ve evrimleşme yeteneğini ifade eden *harici uyumluluk* olmak üzere üç unsur içermektedir (Nahavandi, 2015: 27).

## 1.2. Örgüt ile İlişkiler

Çalışan-örgüt ilişkisi hem çalışanların hem de işverenlerin/yöneticilerin karmaşık algılarını ve işyerinde birbirlerinden beklentilerini incelemektedir (Gillis, 2017). Çalışan-örgüt ilişkisi, özünde, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılan kapsamlı bir kavramdır (Shore vd., 2004: 292).

Çalışan-örgüt ilişkisi karmaşık bir yapıdır. Her birey ve her örgüt bu bağı farklı şekilde görmektedir. Herkesin işe farklı bir yaklaşımı vardır (Bruel ve Colsen'den akt. van Dijk, 2004: iii). Bir işverenin yeni bir çalışanı işe alması, sadece işgücünün yeni bir üyesinin örgüte katılıyor olması anlamına gelmemekte, aynı zamanda yeni bir ilişkinin de başlangıcına işaret etmektedir. Bir çalışanın örgütüyle kuracağı güçlü ilişkiler daha fazla çalışan mutluluğu ve hatta verimlilik artışı sağlayabileceğinden, bu ilişkilerin doğru yönetilmesi örgütün başarısı için hayati önem taşımaktadır (Schreiner, 2019). Sahne arkasındaki kişiler ve ilişkileri örgütün mekanizmasını hareket ettiren dışlılardır. Çalışanlar ve örgüt arasında güçlü bir ilişki mevcutsa, çalışanlar daha üretken, daha verimli ve örgütlerine daha bağlı olacaklar, bununla birlikte örgüt içinde daha az çatışma yaratacaklardır (Craig, 2017; O'Brien, 2014).

Çalışanlar bir örgütün sahip olduğu ve ilişki kurulacak en önemli paydaş grubunu oluşturmaktadırlar (Broom ve Sha, 2013; de Bussy ve Suprawan, 2013; Fall, 2005: 187; Park vd., 2014). Çalışanların örgütlerinin operasyonları, sorunları, hedefleri ve gelişmeleri hakkındaki farkındalıkları hem işyerinde hem de işyeri dışında elçiler olarak etkinliklerini artırabilir (Theaker, 2004: 165). Bu nedenle, örgütlerin bu temel paydaşları olan çalışanlarıyla uzun vadeli bir ilişki geliştirmeye daha fazla yönetsel dikkat ve kaynak ayırmaları gerekmektedir (Kim ve Rhee, 2011; Stoldt vd., 2012).

Meyer ve Allen (1991: 67) çalışanın örgütle olan ilişkisinin örgüte bağlılıkla nitelendirildiğini belirtmektedirler. Searle ve diğerleri (2011: 156) ise "*birey ve örgüt arasındaki karşılıklı takas anlaşması bağlamında örgüt tarafından şekillendirilen kişisel inançlar*" (Rousseau, 1995: 9) ya da "*çalışanlar ve örgütlerin, birbirlerinden, karşılıklı yükümlülüklerine dair beklentileri*" (Wu vd., 2010: 631) olarak tanımlanan psikolojik kontratın çalışanın örgütle ilişkisini tanımladığını ileri sürmüşlerdir. Bir çalışanın bağlı olduğu yönetici,

çalışanın psikolojik sözleşmesini şekillendirmede (Shore ve Tetrick, 1994) ve çalışanın örgütle ilgili algılarını oluşturmalarında örgütün kilit bir temsilcisi olarak önemli bir rol oynamaktadır (Liden vd., 2004). Lider ile daha güvenilir ve kaliteli ilişkiler içinde olan çalışanlar, örgüte yönelik daha olumlu tutumlar, niyetler ve davranışlara sahip olacaktırlar (Saks, 2006).

Etkin liderliğin temeli, lider ve takipçileri arasındaki sosyal ilişkidir (Good vd., 2016). Kişiler kendilerini güvende hissettiren liderleri takip ederler (Sinek, 2009) ve kişiler kendilerini örgütlerinde güvende hissettikleri zaman, rahatlayarak güven ve iş birliğine daha açık hale gelmektedirler (Sinek, 2017: 17). Liderin örgütteki tutumlar, performans ya da karar verme üzerindeki etkisi ortalama bir üyeninkinden çok daha fazla olup (Simonton, 1994), başarılı liderlik, örgüt üyelerinin davranışlarını ve örgütün faaliyetlerini etkilemektedir (Bass ve Bass, 2008).

Örgütte olumlu bir atmosfer yaratmak için etkin liderliğe ihtiyaç vardır (Ricketts ve Ricketts, 2011: 151). Etkin bir lider, rol çatışmalarını çözebilir (Yukl, 1998: 14), topluluk ve sinerji ile sonuçlanan ilişkiler yaratabilir ve yönetebilir (Stedham ve Skaar, 2019). Bu bağlamda, algılanan lider etkinliğinin çalışanların örgüt ile ilişkilerini etkileyeceği görüşüne dayanarak H<sub>1</sub> hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub>: Algılanan lider etkinliği, çalışanların örgüt ile ilişkilerini pozitif olarak etkilemektedir.*

### **1.3. Psikolojik Güvenlik**

Psikolojik güvenlik “kişinin öz imaj, statü ya da kariyerine yönelik olumsuz sonuçlardan korkmadan kendisi gibi davranabileceği ve çalışabileceği hissi” (Kahn, 1990: 708) ya da “ekip üyelerinin, kişilerarası risk alabileceklerine dair ortak inançları” olarak tanımlanmaktadır. Ekibin, ne düşündüğünü çekinmeden açıkça söylediği için birini utandırmayacağı, reddetmeyeceği ya da cezalandırmayacağına dair bir güven duygusuna karşılık gelen psikolojik güvenlik (Edmondson, 1999: 354), önemli bir kişisel kaynaktır ve kişiler bu kaynağı kaybetmek istemeyebilirler (Singh vd., 2018: 343). Diğerlerinde olduğu gibi bu psikolojik algı da çalışma ortamının bilişsel olarak nasıl değerlendirildiğini yansıtmaktadır ve ekip üyeleri aynı ortamda buldukları için bu değerlendirme ortak bir inanç haline gelmektedir (Kessel vd., 2012: 148).

Çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde, kendileri olabilmekte ve misilleme korkusu olmadan yeni ve farklı fikirleri ifade edebilmektedirler. Yapılan araştırmaların sonuçları pek çok örgütte psikolojik güvenliğin olmadığını, çalışanların yeni şeyler denemenin potansiyel olumsuz sonuçlarına odaklanmaya başladıklarını ve bu şekilde bu

örgütlerin aslında karmaşık ve çalkantılı bir iş dünyasında başarı için hayati önem taşıyan çalışan girdisi, katılımı ve öğrenme türlerinden kendilerini soyutladıklarını ortaya koymaktadır (Barnett, 2019; Edmondson, 2019: 29).

Liderlerin takipçilerce davranışlarının “liderlik” olarak algılamaları durumunda daha etkin olmaları beklenmektedir (Lord ve Maher, 1993). Bu yüzden çalışanların liderlerinin etkinliğine ilişkin algıları lider etkinliğinde önemli bir göstergelyi oluşturmaktadır (Menon, 2014: 509). Yapılan araştırmalar belirli lider davranışlarının çalışanların psikolojik güvenlik algılarını doğrudan şekillendirdiğini (Edmondson, 2004; Nembhard ve Edmondson, 2006) ve liderlerin psikolojik güvenliğin geliştirilmesinde önemli rol oynadığını ortaya koymaktadırlar (Brendel, 2017; Frazier vd., 2017).

Örgüt içinde psikolojik güvenliği sağlamak liderin sorumluluğundadır (Carrillo, 2020; Schein, 2017: 131). Liderler, tüm ekip üyelerinin düzgün bir şekilde katkıda bulunabilmesi için ekiplerde yeterli düzeyde psikolojik güvenliğin garanti edilmesine özel dikkat göstermelidirler (Lee, 2012: 196). Son derece etkin liderler, kişinin vizyonunun yürütülmesinin psikolojik güvenlik olmadan gerçekleştirilemeyeceğini bilmelidirler (Wolf, 2015: 68).

Psikolojik olarak güvenli bir işyeri yaratmak sadece çalışma takımları için yapılması gereken bir şey olmakla kalmamakta, iş için de hayati önem taşımaktadır (Harper, 2019). Psikolojik güvenlik kişinin belirli işleri ya da görevleri hakkında değil, içinde çalıştıkları ortama dair algılarını temsil etmekte (Frazier vd., 2017: 116) ve ne düşündüğünü açıkça söylemenin etkinleştirildiği ve beklendiği bir iklimi tanımlamaktadır. Yapılan çalışmalar, kişilerin söylediklerinin örgüt, müşteri ya da kendileri için önemli olabileceğine inandıklarında bile sık sık geri durduklarını ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında, bu sessizlikten kaynaklanan zararlar görünmez olmakla birlikte çok büyüktür. Konuşamayanlar genellikle bundan pişman olurlar ve işlerinde daha fazla içsel doygunluktan kaynaklanan mutluluğa sahip olmak isterler. Sessizlik görünmez sorunların bildirilmemesine karşılık gelmekte olduğu için, iyileştirme fırsatları kaçırılır ve bazen aslında kaçınılabilecek olan trajik başarısızlıklar meydana gelir (Edmondson, 2018).

Yapılan araştırmalarda çeşitli liderlik yapıları psikolojik güvenliğin öncüsü olarak incelenmiştir (Frazier vd., 2017: 118; Mao vd., 2019; Newman vd., 2017: 525; Ortega vd., 2014; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Etkin liderlik için, liderlere çalışanlara risk alabilecekleri, hata yapabilecekleri, anlamadıkları şeyleri sorgulayabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaları, bununla birlikte çalışanların açıkça konuşabilmelerine ve diyalogu yönetmelerine izin vererek kişiler düşüncelerini ve gözlemlerini paylaştıklarında olumlu bir şekilde karşılık vermeleri önerilmektedir (Holt, 2013: 529). Etkin liderler, çalışanlarınca

ekiplerinin bir üyesiymiş gibi algılanacak şekilde davranmalı, bununla birlikte tüm çalışanların örgüte katkıda bulunmak ve üstlerine düşen görevleri yerine getirmek için bir lider kadar özgür hissetmelerine yardımcı olmalı ve örgüt içinde psikolojik güvenliği geliştirmek adına adımlar atmalıdırlar. Bunun yolu çalışanlara risk alabilecekleri, hata yapabilecekleri, anlamadıkları şeyleri sorgulayabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaktan, bununla birlikte çalışanların ne düşündüklerini çekinmeden açıkça söylemeleri, önerilerde bulunabilmeleri, sorun çözme süreçlerine aktif olarak katılmaları ve liderin fikirlerini eleştirmelerini sağlayan bir iklimi teşvik etmekten geçmektedir (Gordon, 2001: 46; Heath, 2019; Melder, 2018). Bu bağlamda, algılanan lider etkinliğinin örgütlerde psikolojik güvenliği etkileyeceği görüşüne dayanarak H<sub>2</sub> hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

*H<sub>2</sub>: Algılanan lider etkinliği çalışanların psikolojik güvenliği pozitif etkilemektedir.*

Psikolojik güvenlik çalışanların ne düşündüklerini çekinmeden açıkça söylemelerinin faydalarının, maliyetlerinden daha ağır bastığı algılarına karşılık gelmektedir (Edmondson, 2004: 257). Çalışanların örgütü kendilerini açıkça ifade edebilecekleri ve güvenli buldukları bir ortam olarak algılamaları, fikirlerine liderleri tarafından değer verildiğine inanmalarına yol açacaktır. Kendilerine değer veriliyor olması duygusu öz değer duygularını destekleyerek örgütle özdeşleşmeleri (Smidts vd., 2001), fikirleri ve eylemlerinin ortak bir örgüte istekli katkısı (Edmondson ve Lei, 2014: 24), örgüte bağlılıkları (Frazier vd., 2017) örgüte duygusal bağlılıkları (Kirk-Brown ve Van Dijk, 2016; Ulusoy vd., 2016) ve örgüte yönelik olumlu tutumları üzerinde pozitif bir etkisi olacaktır (Ulusoy vd., 2016). Bu bağlamda, örgütlerde psikolojik güvenliğin çalışanların örgüt ile ilişkilerini etkileyeceği görüşüne dayanarak H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

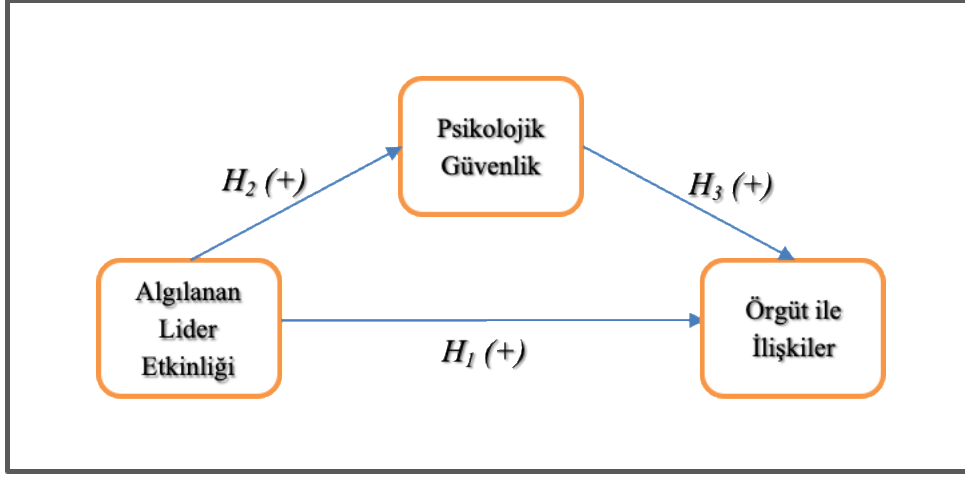
*H<sub>3</sub>: Psikolojik güvenlik, çalışanların örgüt ile ilişkilerini pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>4</sub>: Psikolojik güvenlik, algılanan yönetici etkinliği ile çalışanın örgüt ile ilişkileri arasında aracı role sahiptir.*

## **2. Yöntem**

### **2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak, açıklanan kavramlar sonucunda bu araştırmada geliştirilmiş olan teorik model Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

## 2.2. Ölçüm Araçları

Yapılan literatür araştırması sonucunda çalışmada ele alınan değişkenlere dair farklı ölçekler araştırmacılarca değerlendirilmiş, güvenilirliği ve geçerliliği ispatlanmış, çalışmanın amacına ve araştırma yapılan bağlama en uygun olanlar belirlenerek soru formuna dahil edilmiştir.

Algılanan lider etkinliğini ölçmek amacıyla, Sharbrough (1998) tarafından geliştirilen 3 soruluk Lider Etkinliği Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek formunda, çalışanlara, bağlı oldukları ilk yöneticiyi değerlendirilmeleri gerektiği belirtilmekte ve ölçek soruları “*Yöneticim çalıştığımız kurum tarafından belirlenen hedeflere ulaşmakta etkilidir*” ve “*Yöneticim bir çalışan olarak hedeflerime ulaşmamda bana yardım eder*” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Örgüt ile ilişkileri ölçmek amacıyla, Demerouti ve diğerleri (2019) tarafından geliştiren 4 soruluk Örgüt ile İlişkiler Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek soruları “*İyi bir iş çıkardığımda çalıştığım kurumun bunu fark ettiğine inanıyorum*” ve “*Çalıştığım kurum tarafından bana değer verildiğini hissediyorum*” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Psikolojik güvenliği ölçmek amacıyla, Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve geçerlilik ve güvenilirliği İşiaçık (2019) tarafından yapılan 7 soruluk Psikolojik Güvenlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek soruları “*Çalıştığım kurumda bir hata yaparsanız, bu tüm çalışanlar tarafından aleyhinde kullanılmaz*” ve “*Çalıştığım kurumda hiç kimse benim cabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz*” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Anket formunun oluşturulması sırasında ilk olarak geçerlilik ve güvenilirliği daha önce yapılmamış olan algılanan lider etkinliği ve örgüt ile ilişkiler ölçeklerinin İngilizce formları, iyi düzeyde İngilizce bilen 4 akademisyenden oluşan bir komisyon tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve daha sonra bu Türkçe formlar geri tercüme edilerek Türkçe ve İngilizce formlar arasındaki



tutarlılık incelenmiştir (Brislin, 1970). Daha sonra Türkçe formlar anlam ve dilbilgisi açısından incelenerek gerekli düzeltmeler yapılmış ve ölçeklerin denemelik Türkçe formları elde edilmiştir. Son olarak ölçeklerin denemelik Türkçe formları örgütsel davranış dersi alan 15 doktora öğrencisine uygulanmış ve bu öğrencilerin görüşleri doğrultusunda bazı küçük değişiklikler yapılmıştır.

Değişkenleri ölçmeye yönelik tüm soruların güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alpha değeri 0,920 olduğu için anket güvenilir olarak kabul edilmiştir (Kalaycı, 2009).

### 2.3. Örneklem

Araştırma kapsamında kullanılmak üzere hazırlanan anket 45 kişilik çalışan grubu üzerinde ön teste tabi tutulmuş, gerekli bazı yazım düzeltmeleri yapıldıktan sonra anketler 02.01.2020 tarihinden itibaren İstanbul'da özel sektörde bilişim teknolojileri, finans, gıda, inşaat ve tekstil işletmelerinin genel müdürlük ve merkezlerinde çalışan 350 beyaz yakalı çalışana kartopu örnekleme yöntemiyle dağıtılmıştır. 14.02.2020 tarihine kadar kapalı zarfta 318 anketin geri dönüşü olmuştur. 34 ankette eksiklik olduğu gözlenerek kapsam dışı bırakılmıştır. Analize tabi tutulan anketlere cevap veren toplam 284 çalışanın, 153'ü erkek ve 131'i kadındır. Katılımcıların yaş aralığı 18-55 ve yaş ortalaması 30,63 yıl (SS = 8,70), çalışma süreleri 1 ile 37 yıl arasında ve ortalaması 9,68 (SS = 7,86) yıldır. Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların 148'i bekar, 136'sı evlidir. Öğrenim durumu açısından ise katılımcıların 3'ü ilköğretim, 65'i lise, 36'sı meslek yüksekokulu, 90'ı lisans ve 90'ı lisansüstü eğitim düzeyindedir.

### 2.4. Bulgular

Ankette yer alan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için keşfedici faktör analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda algılanan lider etkinliği, psikolojik güvenlik ve örgüt ile ilişkiler ölçeklerinin tek boyutlu olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. Değişimin %68,84'ü üç değişken tarafından açıklanmaktadır. Değişimin %30,92'ü psikolojik güvenlik, %21,30'u örgüt ile ilişkiler ve %16,62'si algılanan lider etkinliği değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 1.** Faktör Boyutları, Std. Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri

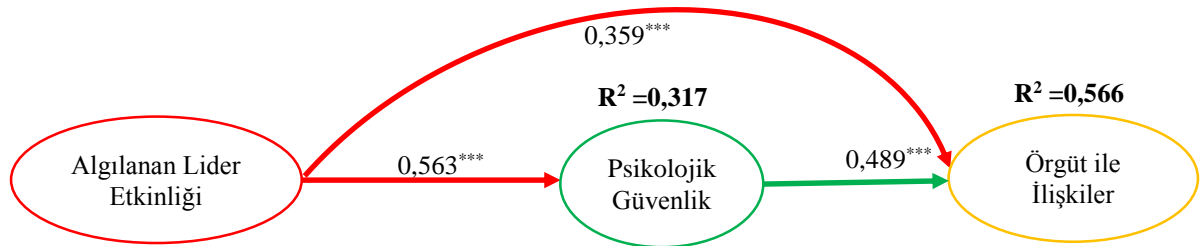
Boyut	İfadeler	Faktör Yükleri			CR	AVE
		PG	Öİ	ALE		
Algılanan Lider Etkinliği	LE1			0,875	0,848	0,652
	LE2			0,812		

	LE3		0,728	
Psikolojik Güvenlik	PG5	0,799		
	PG3	0,754		
	PG4	0,752		
	PG1	0,735	0,898	0,556
	PG6	0,731		
	PG2	0,724		
	PG7	0,724		
Örgüt ile İlişkiler	Öİ4	0,843		
	Öİ1	0,768	0,858	0,603
	Öİ2	0,767		
	Öİ3	0,724		
<i>Açıklanan Varyans (%)</i>		30,92	21,30	16,62
<i>KMO = 0,909, Barlett Küresellik Testi: <math>\chi^2 = 2.301,920</math>, <math>df = 91</math>, <math>sig. = 0,000</math></i>				

Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır; Algılanan lider etkinliği için 0,83, psikolojik güvenlik için 0,90 ve örgüt ile ilişkiler için 0,87 değerleri elde edilmiştir (Tablo 2). Elde edilen bulgular doğrultusunda ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Güvenilirlik için ayrıca birleşik geçerlilik (CR: composite reliability) ve AVE değerleri irdelenmiştir; tüm değerler tavsiye edilen 0,50'nin ve birleşik geçerlilikler 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 1)(Fornell ve Larcker, 1981).

Hipotez ve önerilen model testleri ve için öncelikli olarak LISREL programından yararlanılmıştır. İlgili değişkenlerle farklı modeller test edilmiş, en iyi uyum değerlerine sahip olan model belirlenmiş ve Şekil 2'de bu model verilmiştir. Modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2'te verilmiştir. Sonuçlar iyi bir model uyumu olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014).



**Şekil 2.** Algılanan Lider Etkinliği ve Örgüt ile İlişkiler İlişkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı

**Tablo 2.** Uyum Değerleri

Model	$\chi^2 / df$	NFI	CFI	RMSEA	SRMR	IFI	GFI
<i>Değerler</i>	4,076	0,917	0,946	0,076	0,042	0,947	0,910

Model irdelendiğinde algılanan lider etkinliğinin örgüt ile ilişkileri (std.β=0,359, r<0,001) ve psikolojik güvenliği (std.β=0,563, r<0,001) pozitif etkilediği (H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri doğrulanmıştır) ve psikolojik güvenlik örgüt ile ilişkileri pozitif (std.β=0,489, r<0,001) etkilediği (H<sub>3</sub> hipotezi doğrulanmıştır) belirlenmiştir.

Aracılık etkisini test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı yöntem kullanılmıştır. Birinci aşamada bağımsız değişken algılanan liderlik etkinliğinin (ALE) bağımlı değişken örgüt ile ilişkiler (Öİ) üzerindeki etkisi test edilmiş ve istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı olduğu (Std.β=0,541 , p<0,001), ikinci aşamada bağımsız değişkenin (ALE) aracı değişken psikolojik güvenlik (PG) üzerindeki etkisi test edilmiş ve istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı olduğu (Std.β=0,488, p<0,001), üçüncü aşamada aracı değişkenin (PG) bağımlı değişken (Oİ) üzerindeki etkisi test edilmiş ve istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Std.β=0,613, p<0,001). Dördüncü aşamamada bağımsız değişken (ALE) ve aracı değişken (PG)'nin bağımlı değişken (Oİ) üzerindeki etkisi beraber test edilmiş, hem bağımsız değişken (ALE) hem de aracı değişken (PG)'nin bağımlı değişken üzerinde istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı etkileri olduğu (Std.β=0,325, p<0,001; Std.β=0,455, p<0,001), katsayılar da düşme olduğu, modelin açıklayıcılığında R<sup>2</sup> değişiminin de anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle ortaya çıkan aracılık etkisinin anlamlılığı için de Sobel (1982) testi uygulanmış ve etkinin anlamlı olduğu (Sobel test istatistiği değeri=7,588, p<0,001) bulunmuştur. Çoklu doğrusallık problemi VIF ve tolerans değerleri ile test edilmiş, sorun görülmemiştir. Sonuçlar psikolojik güvenliğin, algılanan lider etkinliği ve örgüt ile ilişkiler arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu teyit etmiştir (H<sub>4</sub> hipotezi doğrulanmıştır). (Tablo 3).

**Tablo 3.** Değişkenler arası Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Sobel Testi Sonuçları

A	Değişkenler	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	Std. Beta	Tolerans	VIF	Sobel	H
1	ALE → Öİ	0,293	0,290		116,640***	0,541***				H <sub>1</sub> ✓
2	ALE → PG	0,238	0,235		87,810***	0,488***				H <sub>2</sub> ✓
3	PG → Öİ	0,376	0,374		169,369***	0,613***				H <sub>3</sub> ✓
4	ALE → Öİ PG → Öİ	0,456	0,452	0,078	41,361***	0,325*** 0,455***	0,762	1,312	7,588***	H <sub>4</sub> ✓

Not: A: Baron ve Kenny (1984) aşamalarını göstermektedir;

ALE: Algılanan Lider Etkinliği; PG: Psikolojik Güvenlik; Öİ: Örgüt ile İlişkiler

### 3. Sonuç ve Tartışma

Algılanan liderlik etkinliğinin, çalışanların psikolojik güvenlik algıları ve örgüt ile ilişkileri üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlayan bu çalışmanın sonuçları algılanan lider etkinliğinin hem çalışanların örgüt ile ilişkileri hem de çalışanların psikolojik güvenlik algıları üzerinde pozitif etkisi olduğunu, aynı zamanda psikolojik güvenliğin algılanan lider etkinliği ve çalışanların örgüt ile ilişkileri arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Günümüzde örgütler, örgütün hayatta kalması için olmazsa olmaz kabul edildikleri için liderlik pozisyonları için etkin liderlik becerilerine sahip bireyler aramaktadırlar (Luthans ve Doh, 2014; Northouse, 2004). Bir ekibe etkin bir şekilde liderlik etmenin tek bir doğru yolu olmasa da liderlik becerilerini geliştirmek isteyen bir birey başarılı liderlerin ortak özelliklerini göz önünde bulundurarak örnek alabilir (Landry, 2018). Yapılan araştırmaların sonuçları, etkin liderlerin zamanında sonuç üretebilen, işe tüm ekibi dahil eden ve örgütün sürdürülebilir büyümesini geliştirebilen kişiler olarak görüldüklerini ortaya koymaktadır (Lacerda, 2015: 112). Fakat yapılan araştırmalar liderlik pozisyonlarında yer alan ancak örgütlerine değer katmadıkları gibi bazen zarar bile veren birçok kişinin olduğunu ortaya koymaktadır (Boyatzis ve McKee, 2005: 86; Nink ve Robison, 2016).

Bu araştırmanın algılanan lider etkinliğinin çalışanların psikolojik güvenlik algısı üzerinde pozitif etkisi olduğuna dair bulguları Dhar ve Mishra'nın (2001: 254) liderlik etkinliğini "*liderlik pozisyonundaki bireyin bir grup insanı rollerini olumlu örgütsel sonuçlar oluşturacak şekilde yerine getirmeleri konusunda etkileyebilmesi*" olarak tanımlaması ve etkili grup süreçleri, bağlılık ve iş birliği sağlama yeteneğinin lider etkinliğinin göstergeleri olduğu önermesiyle ve Landry'nin (2018) etkin liderlerin bir özelliğinin çalışanları risk almak konusunda cesaretlendirmek olduğuna dair iddialarıyla uyumluluk göstermektedir. Araştırma bulguları aynı zamanda Barnett (2019) ve Eggers'in (2011) çalışanların psikolojik güvenlik algısını artırıcı bir örgüt kültürü oluşturmanın liderlere bağlı olduğu iddialarıyla da uyumluluk göstermektedir. Bu araştırmanın algılanan lider etkinliğinin çalışanların psikolojik güvenlik algısı üzerinde pozitif etkisi olduğuna dair bulgularından yola çıkarak, örgütlerde liderlere çalışanların psikolojik güvenlik algılarını artırıcı davranışlar sergilemeleri önerilmektedir.

Liderlere, çalışanlarının psikolojik güvenlik algılarını artırmaları adına verilebilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir: Ulaşılabilir olmaları, çalışanlara fikirlerinin değerli olduğunu hissettirerek onları fikirlerini çekinmeden açıkça söylemeleri ve bu şekilde kararlara katılmaları konusunda cesaretlendirmeleri, çalışanları yaptıkları hatalardan dolayı cezalandırmamaları ve bunun yerine hatalardan öğrenme üzerine bir örgüt kültürü yaratmaları hatta kendi hatalarını da görerek ve kabul ederek çalışanlara işyerinde hata yapmanın kabul edilebilir bir davranış

olduğunu hissettirmeleri, sınırları net bir şekilde belirleyerek çalışanlara örgütte neyin kabul edilebilir olduğu konusunda mümkün olduğu kadar açık olmaları ve böylece çalışanların psikolojik olarak sınırların belirsiz ya da öngörülemez olmasından dolayı yaşayacakları güvensizlik hissinden kurtulmalarına yardımcı olmaları (Edmonson, 2013: 49; Harper, 2019) özetle örgüt kültürlerine özellikle dikkat ederek çalışanlar için rahat bir ortam yaratmaları önerilmektedir (Melder, 2018).

Bu araştırmanın bulguları aynı zamanda çalışanların psikolojik güvenlik algısının örgüt ile ilişkileri üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular Dollard ve Bakker'in (2010: 581) örgütsel bir kaynak olan psikolojik güvenlik ikliminin çalışma ortamı üzerinde etkili olduğuna dair araştırma bulgularıyla uyumluluk göstermektedir.

Psikolojik güvenlik iklimi, çalışma ortamında açık ve güvenilir etkileşimleri yönlendiren ve destekleyen resmi ve gayri resmi örgütsel uygulama ve prosedürleri ifade etmektedir (Baer ve Frese, 2003: 50). Psikolojik güvenlik üzerine olan araştırmalar bu olumlu kişilerarası iklimin kendiliğinden ortaya çıkmadığını ortaya koymaktadır (Edmondson ve Lei, 2014: 39). Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde bile, çalışanların fikirlerini çekinmeden açıkça söyleme, yardım isteme ya da geri bildirim alma konusunda kendilerini güvende hissetme algıları bölümden bölüme ve ekipten ekibe farklılık göstermektedir (Edmondson, 2003). Bu farklılığın bir kısmı, üst düzey yöneticilerin ve ilk amirlerin farklı tarzları ve davranışları ile çalışanlara isteyerek katkıda bulunmalarının ne gibi sonuçlar doğurabileceğine dair çok farklı mesajlar iletiyor olmalarına atfedilebilmektedir. Psikolojik güvenliğin kalıcı bir şekilde etkili olmasında bilinçli yöneticilerin sağlayacakları uygun iletişim ve kasıtlı müdahalelerin rolü büyüktür (Edmondson ve Lei, 2014: 39-40). Aydın liderlerin çalışanların psikolojik güvenlik algılarını artırmak için gösterdikleri çabalar, kişilerin en iyi performansı göstermeleri için güvenli ve aynı zamanda güvenilir bir ortama ihtiyaç duymalarına dair insan davranışının oldukça temel bir ilkesine dayanmaktadır (Monarth, 2019). Bir ekibi başarılı kılan tartışmasız en önemli faktör psikolojik güvenliktir (Bariso, 2020). Bir örgütteki çalışma ortamı zorlu olabilir. Ancak bu zorlu ortam tehditkâr olmadığına, çalışanlar kendilerini korkmadan alışılmışın dışında düşünecek kadar güvende hissedecek ve örgütü başarıya taşıyacaklardır (Harper, 2019).

Bu araştırmanın bulguları aynı zamanda çalışanların psikolojik güven algısının lider etkinliği ve örgütle ilişkiler arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Liderler, çalışanları, ne düşündüklerini çekinmeden açıkça söylemeleri konusunda teşvik edebilmeli ve örgütte kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerini sağlamalıdır. Bunun yolu örgüt kültürünü anlamak, korkuları yıkmak ve bir psikolojik güvenlik kültürü

oluşturmaktan geçmektedir. Güvene dayalı bir örgüt kültürü çalışanların birbirlerine saygılı olmaları, çatışmaya bilinçli bir şekilde yaklaşmaları, çözüm odaklı olmaları ve hem risk hem de başarısızlığı aynı şekilde karşılamaları sonucu oluşacaktır. Ancak burada unutulmaması gereken, liderlerin, bu konuda hassasiyet göstermelerinin ne denli önemli olduğudur. Yöneticilerin, örgütte psikolojik güvenlik için zemin hazırlamaları sonucunda, örgüt genelinde hâkim olan misilleme korkusu, yerini zamanla daha fazla güven, hassasiyet, açıkça fikirlerini paylaşma, yaratıcı problem çözme, yenilikçi çözümler ve işe angaje olmaya bırakacaktır (Barnett, 2019). Örgütlerde psikolojik güvenliğin teşvik edilmesi ve geliştirilmesi, aynı zamanda, çalışanların refahları ve iş tatminlerini de artıracak ve örgütte çalışanların özgürlükleri ve güçlendirilmelerine dair değerlerin pekiştirilmesini sağlayacaktır (Kaloudis, 2019).

Bu araştırmanın bulguları örgütlerde etkin liderlik yeteneklerine sahip yöneticiler ve bu yöneticilerin oluşturacakları psikolojik güvenlik ikliminin önemini vurgulamakta ve bu anlamda literatüre katkıda bulunmaktadır.

Kahn'ın (1990: 708) yaptığı çalışmanın bulguları kişilerarası ilişkilerin destekleyici ve güvene dayalı olmasının psikolojik güvenlik üzerinde olumlu bir etkisi olacağını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Edmondson da (2004) örgütte üyeler arasında güvene dayalı ilişkilerin varlığının, psikolojik güvenlik algısının oluşmasında çok önemli bir rol oynayabileceğini belirtmektedir. Çalışanlar liderlerine güvendiklerinde, düşüncelerini ve görüşlerini çekinmeden açık bir şekilde ifade etme olasılıkları daha yüksektir ancak eğer çalışanların liderlerine güvenleri az ise, kendilerini muhtemelen yargılanmış ya da izlenmiş hissedecekler ve itibarlarına zarar verebileceğinden korktukları için fikirlerini ifade etmekten kaçınacaklardır. Buradan yola çıkarak daha sonra yapılacak çalışmalarda lidere duyulan güvenin çalışanların psikolojik güvenlik algısı üzerindeki etkisi incelenebilir.

Araştırmanın, İstanbul'da özel sektörde bilişim teknolojileri, finans, gıda, inşaat ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin genel müdürlük ve merkezlerinde çalışan beyaz yakalı çalışanlara ve kartopu örnekleme yöntemi ile yapılmış olması bir kısıttır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, algılanan liderliğin ölçülmesinde yönlendirme yapılmayarak çalışanın yöneticisi olarak kimi algılıyor ise onu değerlendirmesidir. Bu açılardan sonuçların genellenmesinde dikkatli olunması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aronoff, C.E., Baskin, O.W. (2011). *Effective Leadership in the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ayman, R., Frame, M.C. (2004). Leadership Effectiveness. G. R. Goethals, G. J. Soreson ve J. M. Burns (Ed.). *Encyclopedia of Leadership içinde* (549-559). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Babiak, J., Bajcar, B. (2019). From Leader's Destructive Traits to Employees' Work Outcomes – A Mediational Role of Leader Effectiveness. Paper presented at 34th IBIMA Conference: 13-14 November 2019.
- Baer, M., Frese, M. (2003). Innovation is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45 – 68.
- Bariso, J. (2020, February 25). After Years of Research, Google Discovered the Secret Weapon to Building a Great Team. It's a Lesson in Emotional Intelligence. <https://www.inc.com/justin-bariso/after-years-of-research-google-discovered-secret-weapon-to-building-a-great-team-its-a-lesson-in-emotional-intelligence.html> [Erişim Tarihi 05.03.2020]
- Barnett, J. (2019, June 19). How Managers Can Create An Environment Of Psychological Safety. <https://www.forbes.com/sites/jimbarnett/2019/06/19/how-managers-can-create-an-environment-of-psychological-safety/#44cc244643bd> [Erişim Tarihi 05.03.2020]
- 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*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B.M., Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Boyatzis, R., Annie McKee, A. (2005). *Resonant Leadership*. USA: Summa Health Systems.
- Brendel, D. (2017, August 29). How Leaders Can Promote Psychological Safety in the Workplace. [https://www.huffpost.com/entry/how-leaders-can-promote-psychological-safety-in-the\\_b\\_59a55d34e4b03c5da162af6e](https://www.huffpost.com/entry/how-leaders-can-promote-psychological-safety-in-the_b_59a55d34e4b03c5da162af6e) [Erişim Tarihi 05.03.2020].
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research, *Journal of CrossCultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Broom, G.M., Sha, B.L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations* (11th Edition). Boston: Pearson Education Limited.
- Busari, A.H. (2019). Literature Review on Leadership Effectiveness and Followership. Mughal, Y. H., Kamal, S. (Ed.) *Servant Leadership Styles and Strategic Decision Making içinde* (21-74). USA: IGI Global.
- Carrillo, R.A. (2020). *The Relationship Factor in Safety Leadership: Achieving Success through Employee Engagement*. New York: Routledge.
- Chemers, M. (2000). Leadership Research and Theory: A Functional Integration, *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27–43.
- Collins, J. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't*. New York: Random House.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Craig, W. (2017). Why a Strong Employee/Employer Relationship Is Important. <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2017/09/20/why-a-strong-employeeemployer-relationship-is-important/#6b0049d564d9> [Erişim Tarihi 05.03.2020]
- De Bussy, N.M., Suprawan, L. (2012). Most Valuable Stakeholders: The Impact of Employee Orientation, Corporate Financial Performance, *Public Relations Review*, 38, 280-287.
- Demerouti, E., Veldhuis, W., Coombes, C., Hunter, R. (2019). Burnout among Pilots: Psychosocial Factors Related to Happiness and Performance at Simulator Training, *Ergonomics*, 62(2), 233-245.
- Dhar, U., Mishra, P. (2001). Leadership Effectiveness: A Study of Constituent Factors, *Journal of Management Research*, 1(4), 254–266.
- Dollard, M.F., Bakker, A.B. (2010). Psychosocial Safety Climate as a Precursor to Conducive Work Environments, Psychological Health Problems, and Employee Engagement, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A.C. (2003). Speaking up in The Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452.
- Edmondson, A.C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. R.M. Kramer ve K.S. Cook (Ed.) *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (239–272) içinde. New York: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A.C. (2013). *Teaming to Innovate*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons.
- Edmondson, A. (2018, December 04). The Importance of Psychological Safety. <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/the-importance-of-psychological-safety> [Erişim Tarihi 05.03.2020]
- Edmondson, A.C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A.C., Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.
- Eggers, J.T. (2011). Psychological Safety Influences Relationship Behavior, *Corrections Today*, 73(1), 60-61.
- Fall, L.T. (2005). Consumer / Customer Relations R.L. Heath (Ed.) *Encyclopedia of Public Relations* içinde (186-189). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A., Vacheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension, *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Gillis, T.L. (2017). Employee–Organization Relationship. C.R. Scott ve L. Lewis (Ed.) *The International Encyclopedia of Organizational Communication* içinde (789-797). UK: John Wiley ve Sons.
- Good, D.J., Lyddy, C.J., Glomb, T.M., Bono, J.E., Brown, K.W., Duffy, M.K., Baer, R.A., Brewer, J.A., Lazar, S.W. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review, *J. Manag.* 42(1), 114–142.
- Gordon, T. (2001). *Leader Effectiveness Training, L.E.T. : The Proven People Skills for Today’s Leaders*. New York: A Perigee Book.



- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., Kuppelwieser V.G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research, *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Harper, C. (2019, December 09). Psychological Safety is the Most Important Element of any Successful Team. This Quick Assessment will Tell You if Your Team Has it. <https://www.businessinsider.com/psychological-safety-assessment-no-hard-feelings-book> [Erişim Tarihi 05.03.2020]
- Heath, N. (2019, March 27). Effective Leadership: 6 Tips to Harness the Intel and Expertise of Your Team. <https://www.intheblack.com/articles/2019/03/27/effective-leadership-6-tips-harness-team> [Erişim Tarihi 05.03.2020]
- Herbst, T.H.H., Conradie, P.D.P. (2011). Leadership Effectiveness in Higher Education: Managerial Self-Perceptions Versus Perceptions of Others, *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 57(1), Art. #867.
- Holt, L. (2013). Leadership. B. Dolan ve L. Holt (Ed.) *Accident ve Emergency: Theory into Practice içinde* (527-536). Edinburgh: Elsevier.
- Hooijberg, R., Choi, J. (2000), Which Leadership Roles Matter to Whom? An Examination of Rater Effects on Perceptions of Effectiveness, *Leadership Quarterly*, 11(3), 341-364.
- İşiaçık, S. (2019). The Impacts of Perceived Corporate Social Responsibility and Workplace Spirituality on Innovative Work Behaviors: The Role of Psychological Safety Perception. T.C. Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., Craig, S. B. (2008). Leadership and The Fate of Organizations. *American Psychologist*, 63, 96–110.
- Kaloudis, H. (2019, March 18). Psychological Safety At Work: What do Psychologically Safe Work Teams Look Like? [https://medium.com/@Harri\\_Kaloudis/psychological-safety-at-work-what-do-psychologically-safe-work-teams-look-like-5585ab0f2df4](https://medium.com/@Harri_Kaloudis/psychological-safety-at-work-what-do-psychologically-safe-work-teams-look-like-5585ab0f2df4) [Erişim Tarihi 05.03.2020]
- Kanungo, R.N., Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kessel, M., Kratzer, J., Schultz, C. (2012). Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams, *Creativity ve Innovation Management*, 21(2), 147-157.
- Kim, J., Rhee, Y. (2011). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea, *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
- Kirk-Brown, A., Van Dijk, P. (2016). An Examination of The Role of Psychological Safety in The Relationship between Job Resources, Affective Commitment and Turnover Intentions of Australian Employees with Chronic Illness, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1626–1641.
- Lacerda, T.C. (2015). *Understanding Leadership Effectiveness in Organizational Settings: An Integrative Approach*. Universidade De Lisboa. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Landry, L. (2018, October 04). 6 Characteristics of an Effective Leader. <https://online.hbs.edu/blog/post/characteristics-of-an-effective-leader> [Erişim Tarihi 05.03.2020]

- Lee, Y. (2012). Global Leadership in Multicultural Teams. J. Canals (Ed.) *Leadership Development in a Global World: The Role of Companies and Business Schools* içinde (188-213). London: Palgrave Macmillan.
- Liden, R.C., Bauer, T.N., Erdogan, B. (2004). The Role of Leader–Member Exchange in the Dynamic Relationship between Employer and Employee: Implications for Employee Socialization, Leaders and Organizations. J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, S.M. Taylor ve L.E. Tetrick (Ed.), *The Employment Relationship, Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Lindebaum, D., Fielden, S. (2010). ‘It’s Good to be Angry’: Enacting Anger in Construction Project Management to Achieve Perceived Leader Effectiveness, *Human Relations*, 64(3), 437–458.
- Lord, R.G., Maher, K.J. (1993). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. Routledge, London.
- Luthans, F., Doh, J.P. (2014). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, (8th Edition). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Mao, J.Y., Chiang, J.T.J., Chen, L., Wu, Y., Wang, J. (2019). Feeling Safe? A Conservation of Resources Perspective Examining the Interactive Effect of Leader Competence and Leader Self-Serving Behaviour on Team Performance, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 52-73.
- Melder, B. (2018, November 13). Top 5 Ways to Build a Psychologically Safe Workplace. <https://www.ishn.com/articles/109760-top-5-ways-to-build-a-psychologically-safe-workplace> [Erişim Tarihi 05.03.2020]
- Menon, E. (2014). The Relationship between Transformational Leadership, Perceived Leader Effectiveness and Teachers’ Job Satisfaction, *Journal of Educational Administration*, 52(4), 509-528.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Monarth, H. (2019, November 06). 7 Ways Leaders Can Foster A Psychological Safe Company Culture. <https://thriveglobal.com/stories/7-ways-leaders-can-foster-a-psychological-safe-company-culture/> [Erişim Tarihi 05.03.2020]
- Moneke, N.I. (2017). *Critical-Care Nurses’ Perceived Leadership Practices, Organizational Commitment and Job Satisfaction*. USA: Xlibris.
- Nahavandi, A. (2015). *The Art and Science of Leadership*. Boston: Pearson Education Limited.
- Nembhard, I.M., Edmondson, A.C. (2006). Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams, *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Newman, A., Donohue, R., Eva, N. (2017). Psychological Safety: A Systematic Review of The Literature, *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Nink, M., Robison, J. (2016, December 20). The Damage Inflicted by Poor Managers <https://news.gallup.com/businessjournal/200108/damage-inflicted-poor-managers.aspx> [Erişim Tarihi 05.03.2020]
- Nirenberg, J. (2004). Leadership Effectiveness. G. R. Goethals, G. J. Soreson ve J. M. Burns (Ed.). *Encyclopedia of Leadership* içinde (844-853). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Northouse, P. (2004). *Leadership Theory and Practice*. Beverly Hills: Sage Publications.

- O'Brien, P. (2014, May 09). Why Strong Employee/Employer Relationship is Important and How to Achieve This? <https://www.business2community.com/strategy/strong-employeeemployer-relationship-important-achieve-0876781> Erişim Tarihi [05.03.2020].
- Ortega, A., Van den Bossche, P., Sánchez-Manzanares, M., Rico, R., Gil, F. (2014). The Influence of Change-Oriented Leadership and Psychological Safety on Team Learning in Healthcare Teams, *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 311–321.
- Park, S., Kim, J.-N., Krishna, A. (2014). Bottom-Up Rebuilding of an Innovative Organization: Motivating Employee Intrapreneurship and Scouting and Its Strategic Values. *Management Communication Quarterly*, 28, 531-560.
- Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P., Buckley, M.R. (2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes, *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.
- Ricketts, C., Ricketts, J. (2011). *Leadership: Personal Development and Career Success*. USA: Cengage Learning.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ruiz, C., Wang, J., Hamlin, R. (2013). What Makes Managers Effective in Mexico? *Leadership and Organizational Development Journal*, 34(2), 130-146.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600– 619.
- Salancik, G. R., Calder, B. J., Rowland, K. M., Leblebici, H., Conway, M. (1975). Leadership as an Outcome of Social Structure and Process: A Multidimensional Analysis. J. G. Hunt ve E. E. Larson (Ed.), *Leadership Frontiers içinde* (81–101). Columbus, OH: Kent University Press.
- Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken, New Jersey: John Wiley ve Sons.
- Schreiner, E. (2019, March). What is an Employer-Employee Relationship? <https://smallbusiness.chron.com/employeremployee-relationship-16737.html> [Erişim Tarihi 05.03.2020]
- Searle, R., Weibel, A., Den Hartog, D.N. (2011). Employee Trust in Organizational Contexts. G. P. Hodgkinson ve J. K. Ford (Ed.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (143-191) içinde. UK: Wiley ve Blackwell.
- Shao, B. (2019). Trust in the Leader Alleviates the Negative Effect of Leader Anger Expressions on Leader Effectiveness, *Personnel Review*, 48(5), 1120-1134.
- Sharbrough, W. C. (1998, November). Using Motivating Language: The Impact on Perceived Effectiveness of Cadet Leaders in a Military College, Paper presented at the International Meeting of the Association for Business Communication, San Antonio, TX.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. C. Cooper ve D. Rousseau (Ed.) *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1 içinde (91–109). New York: Wiley.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Taylor, M.S., Coyle-Shapiro, J.A.M., Liden, R. C., McLean Parks, J., Wolfe Morrison, E., Robinson, S.L., Roehling, M.V., Rousseau, D.M., Schalk, R., Tsui, A.S., Van Dyne, L. (2004). The Employee–Organization Relationship: A Timely Concept in a Period of Transition. J. Martocchio (Ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management* (Vol. 23) içinde (291-370). Oxford, UK: Elsevier Group Publishing Limited.

- Simonton, D. K. (1994). *Greatness: Who Makes History and Why*. New York, NY: Guilford Press.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*. New York, NY: Portfolio.
- Sinek, S. (2017). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New York: Penguin.
- Singh, B., Shaffer, M.A., Selvarajan, T.T. (2018). Antecedents of Organizational and Community Embeddedness: The Roles of Support, Psychological Safety, and Need to Belong, *Journal of Organizational Behavior*, 39, 339–354.
- Smidts, A., Pruyn, A.T., Van Riel, C.B. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Stedham, Y., Skaar, T.B. (2019). Mindfulness, Trust, and Leader Effectiveness: A Conceptual Framework, *Frontiers in Psychology*, 10, 1588.
- Stoldt, G.C., Dittmore, S.W., Branvold, S.E. (2012). *Sport Public Relations: Managing Stakeholder Communication*. USA: Human Kinetics.
- Theaker, A. (2004). *The Public Relations Handbook (2nd Edition)*. Oxfordshire, UK: Routledge.
- Ulusoy, N., Mölders, C., Fischer, S., Bayur, H., Deveci, S., Demiral, Y., Rössler, W. (2016). A Matter of Psychological Safety: Commitment and Mental Health in Turkish Immigrant Employees in Germany, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(4), 626-645.
- van Dijk, M.S. (2004). *Understanding the Employee-Organization Relationship A Study Measuring Organizational Commitment, Psychological Contracts, and Captivation and Identification in Three Government Organizations*. The University of Minnesota, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Walumbwa, F. O., Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety, *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Wolf, J. (2015). *Seven Disciplines of A Leader: How to Help Your People, Team and Organization Achieve Maximum Effectiveness*. Hoboken, New Jersey: John Wiley ve Sons.
- Wu, J., Chen, W. Liu, Y. (2010). An I-P/C Model of Employee-Organization Relationship: A Dual Perspective, *Frontiers of Business Research in China*, 4, 630–652.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.