ÜSTÜN & TOKER TUNA, *Sigorta Acentelerinde Yönetimsel Bir Paradigma: Hata ve Hata Yönetim Kültürü - A Managemental Paradigm in Insurance Agencies: Errors and Errors Management Culture, 196-210*

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

Entrepreneurship & Management Inquiries
EMI journal

Cilt (Vol) 6 – Sayı (Number) 11
Yıl (Year) 2022

Başvuru Tarihi/Received Date : 20.07.2022
Kabul Tarihi/Accepted Date : 28.12.2022

ARAŞTIRMA MAKALESİ

A MANAGEMENTAL PARADIGM IN INSURANCE AGENCIES: ERRORS AND ERRORS MANAGEMENT CULTURE

Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN, *ORCID: 0000-0002-7397-8048, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Türkiye, ferdakervanci@nevsehir.edu.tr*

Burcu TOKER TUNA *ORCID: 0000-0001-5699-5594, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Türkiye, burcutoker4@gmail.com*

Abstract

Error management is a management style that contributes to the formation of many desired organizational outputs such as innovation, learning and motivation. Understanding the mistakes that occur under the umbrella of the organization, evaluating the causes and consequences, and providing the employees with the ability to manage these mistakes undoubtedly go through error management. In the national literature, it is seen that there are a limited number of studies examining the concept of error management in the service sector. With this research, it is aimed to determine the perceptions of insurance agency employees, who are an important part of the service sector, regarding the error and error management culture, and thus to contribute to the literature. The research, designed with a phenomenological approach, was carried out with the participation of a total of 12 people from three insurance companies operating in the city center of Kayseri. As a result of the research, the types of mistakes that occur in insurance companies, the reasons that lead employees to mistakes, how employees are affected by these mistakes, how employees and their institutions perceive mistakes and how these perceptions change according to gender are examined. Employees stated 5 basic mistakes as "taking wrong action, late return, giving wrong information, wrong transaction type and giving wrong price. As a result of the analyzes carried out to determine the reasons that lead employees to make mistakes, the themes of "work environment, individual reasons, working conditions and managerial attitudes" were formed. The most remarkable theme of the study was the working conditions. While stress is the most frequently repeated dimension of the theme, it is followed by workload.

Keywords: Error Management, Error Management Culture, Insurance Agents.

Jel Classification: M12, M19, L1

SİGORTA ACENTELERİNDE YÖNETİMSEL BİR PARADİGMA: HATA VE HATA YÖNETİM KÜLTÜRÜ

Özet

Hata yönetimi, inovasyon, öğrenme ve motivasyon gibi birçok istendik örgütsel çıktının oluşmasına katkı sunan bir yönetim tarzıdır. Organizasyon çatısı altında meydana gelen hataları anlamak, bu hataların neden ve sonuçlarını değerlendirmek, çalışanlara bu hataları yönetebilme yetisi kazandırmak şüphesiz hata yönetiminden geçmektedir. Ulusal yazında hizmet sektöründe hata yönetim kavramını irdeleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu araştırma ile hizmet sektörünün önemli bir parçası olan sigorta acentesi çalışanlarının hata ve hata yönetim kültürüne ilişkin algılarının belirlenmesi ve bu sayede alan yazına katkı sunulması amaçlanmaktadır. Olgubilim (fenomenolojik) bir yaklaşımla desenlenen araştırma, Kayseri il merkezinde faaliyet gösteren üç sigorta şirketinden toplam 12 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sigorta şirketlerinde ortaya

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

çıkan hata türleri, çalışanları hataya sürükleyen nedenler, çalışanların bu hatalardan nasıl etkilendiği, çalışanların ve kurumlarının hataları nasıl algıladığı ve bu algıların cinsiyete göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Çalışanlar "yanlış işlem yapmak, geç dönüş yapmak, yanlış bilgi vermek, işlem türü yanlışlığı ve yanlış fiyat vermek olarak 5 temel hata ifade etmiştir. Yine çalışanları hataya sürükleyen nedenlerin belirlenmesine yönelik yapılan analizler sonucunda ise "iş çevresi, bireysel nedenler, çalışma koşulları ve yönetici tutumu" temaları oluşmuştur. Çalışmanın en dikkat çeken teması ise çalışma koşulları olmuştur. Temanın alt boyutlarından stres en sık tekrarlanan boyut iken, onu iş yükü takip etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hata Yönetimi, Hata Yönetim Kültürü, Sigorta Acenteleri.

Jel Sınıflandırması: M12, M19, L1

1. Giriş

Sınırsız Faaliyet alanı veya kapsamı ne olursa olsun her organizasyon hatalara maruz kalabilmektedir. Bu hatalar, organizasyona zaman ve müşteri kaybı, kalitede düşüş ve maliyette yükselme gibi olumsuz çıktılar getirse de uzun vadede inovasyon ve öğrenme gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Van Dyck vd., 2005: 1228). Hata yönetimi, organizasyonların hatalarla mücadele etmeleri, hataları kontrol altına almaları, potansiyel hataların azaltılması ve olumlu sonuçlarının maksimize edilmesinde kullanılan bir yönetim felsefesidir (Frese ve Keith, 2015: 665). Hata yönetimi, hataların negatif sonuçlarından kaçınarak, hatalardan ortaya çıkan zararları hızlı bir şekilde kontrol altına alıp, gelecekte benzer hataların oluşmasını önlemeye çalışarak hataları yönetmeyi amaçlamaktadır. Yine bununla birlikte hataların uzun dönemli öğrenme, performans ve yenilik gibi olası olumlu sonuçlarını artırmayı hedeflemektedir (Frese ve Keith, 2015). Bu anlamda organizasyonlarda meydana gelen hataları; öğrenme ve keşfetme aracı olarak görmek veya bu hataları deney ve kontrol mekanizması olarak kullanmak ancak hata yönetim kültürünün benimsenmesi ile mümkün olacaktır (Van Dyck vd., 2005: 1229).

Makine ve teknolojik dönüşümlerle desteklenen sektörlerden farklı olarak, insan ağırlıklı faaliyet sürdüren hizmet sektöründe hataların yaşanma olasılığı artmaktadır. Yapılan araştırmalar, iş yükü fazla, zaman baskısı hisseden, görev karmaşası yaşayan, yeni şeyleri öğrenme ihtiyacı duyan, karmaşık teknolojiler kullanan, sıklıkla müşteri talepleri değişen ve yüksek koordinasyona ihtiyacı olan çalışanlar arasında hataların daha sık ortaya çıktığını göstermektedir (Frese ve Keith, 2015: 664). Bu anlamda hizmet sektörünün, müşteri ve çalışan güvenliğini sağlamak ve temel günlük faaliyetleri başarıya ulaştırmak için hataları azaltmak ve tutarlılığı artırmak adına büyük baskı altında olduğu söylenebilir. Carmeli ve Gittell (2009)'in de belirttiği gibi özellikle hizmet sektöründe yapılan hatalar, müşteri ve çalışanlar üzerinde strese yol açarak müşteri ve çalışan memnuniyetsizliğinin artmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin hizmet süreçlerinde ortaya çıkabilecek hataları önlemekten ziyade, hata yönetim kültürüne odaklanmaları gerekmektedir (Guchait vd., 2012: 12). Bu yönetim tarzı, hataların olumsuz sonuçlarını azaltmaya ve potansiyel olumlu sonuçlarını arttırmaya odaklanan bir yaklaşım sergilemeyi kabul eder (Van Dyck vd., 2005: 1228).

Hata yönetiminin bulunduğu bir örgüt kültüründe çalışanların psikolojik güvenlik algıları yüksek düzeydedir. Çalışanların psikolojik güvenlik algılamalarının olumlu olması ise örgütsel performansın arttırılması açısından önem taşımaktadır. Hatalar hakkında konuşulması ve çalışanların cezalandırılmayacaklarını bilmeleri, bir hata yapılması durumunda çalışanların bunu bir öğrenme fırsatı olarak algılamalarını sağlayacaktır (Nergiz, 2015: 224). Yine hata yönetim kültürü algısına sahip çalışanların rol ötesi, müşteri odaklı hizmet davranışı sergileme ihtimalleri artmaktadır. Literatürde, hata yönetiminin, örgütsel ustalık algısı (Kanten ve Kanten, 2019), iş performansı (Uyar, 2018), örgütsel performans, örgütsel öğrenme (Van Dyck vd., 2005; Keith ve Frese 2005; Nergiz, 2015), psikolojik

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

güvenlik (Akgün vd., 2021; Bilginoğlu ve Yozgat, 2022), iş tatmini (Guchait vd., 2016; Jung ve Yoon, 2017), inovasyon (Frese vd., 2010) ve işe bağlılık (Guchait vd., 2018) kavramları ile pozitif ilişkide olduğunu tespit eden çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara ek olarak ulusal yazında hizmet sektörü bağlamında yapılan hata yönetimi çalışmaları da bulunmaktadır (Nergiz, 2015; Kanten ve Kanten, 2019; Serger ve Aktaş, 2017; Uyar, 2018). Bu anlamda öğrenmenin önemli bir yolunu oluşturan hata ve hata yönetim kültürü algısının sigorta çalışanları özelinde incelenmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Literatürde hata ve hata yönetim kültürü algısının sigorta sektörü örnekleminde irdeleyen bir çalışmanın bulunmayışı araştırmayı önemli kılmaktadır. Yine bu araştırmanın olgubilim desenine sahip olması, sahada çalışanların hata kavramına ilişkin algılarını derinlemesine inceleme fırsatı sunmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Hata Yönetimi

Hata kavramı, olumsuz sonuçlar doğurabilecek kural veya prosedürlerden (Goodman vd., 2011: 1) ya da hedef, norm, davranış kuralları ve gerçek değerlerden (Merriam-Webster, 1967; Van Dyck vd., 2005: 1229) istemeden yapılan sapmalar şeklinde tanımlanmaktadır. Hata yönetimi ise, hataların nedenlerini anlamak için mevcut tüm verilerin kullanılarak bunların hata olarak görülme sıklığını azaltmak ve meydana gelen hataların negatif sonuçlarının en aza indirgenmesi için değişen politika, prosedür ve özel eğitim de dahil olmak üzere uygun eylemlerin gerçekleştirilmesi (Helmreich, 1998: 1) olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonların, olumsuz sonuçları kontrol altına alması ve hataların olumlu sonuçlarını teşvik etmesinin en iyi yolu hata yönetimini etkin bir şekilde kullanmaktan geçmektedir. Hata yönetim yaklaşımı, hatalar ve sonuçları arasında ayrım yapmaktadır. Hata önleme, hatayı tamamen önleyerek olumsuz hata sonuçlarından kaçınmayı amaçlarken, hata yönetimi, olumsuz hata sonuçlarını azaltmaya ve potansiyel olarak olumlu sonuçları artırmaya odaklanır (Van Dyck vd., 2005: 1228). Hata yönetimi, olumsuz hata sonuçlarından kaçınmak için hatalarla başa çıkmayı, hata sonucunda oluşan hasarı hızlı bir şekilde kontrol etmeyi, gelecekte belirli hataların oluşumunu azaltmayı ve hataların olumlu sonuçlarını (uzun vadeli öğrenme, performans ve inovasyon gibi) optimize etmeyi içerir (Frese ve Keith, 2015: 665). Van Dyck vd. (2005: 1228) hatalara karşı etkili bir yaklaşım benimseyen organizasyonların hatalardan ders alma, deney ve yenilik yapmaya daha yatkın olduklarını ve bununda uzun vadede, diğer organizasyonlarla kıyaslandığında daha karlı bir yaklaşım olduğunu vurgulamıştır.

Organizasyonlarda hatalar her bölümde, bireysel veya örgütsel seviyede meydana gelebilir. Bireysel hatalar genel olarak kişilik özellikleri ve stres seviyesi ile ilişkili iken; örgütsel hatalar örgütsel politika ve normlardan kaynaklanabilmektedir (Putz Schilling ve Kluge, 2012). Özellikle hizmet sektöründe hizmet süreçlerindeki kusur ve hataların %60'ı ön hat birimlerden kaynaklanmaktadır (Guchait vd., 2014: 28). Hata yönetimi örgütsel açıdan kalite, müşteri memnuniyeti ve performans göstergelerinde olumlu sonuçlar ortaya koyarken (Nergiz, 2015: 221-222) bireysel anlamda da çalışanı olumlu etkileyebilmektedir. Örneğin Keith ve Frese (2005) hata yönetim kültürünün, bireylerin duygu kontrollerini (yani olumsuz duygularının düzenlenmesini) geliştirdiğini tespit etmiştir. Çalışmada duygu kontrol eğitimi verilen bireylerin düşük düzeylerde durum kaygısı gösterdiği ve bunun da daha yüksek öz yeterlilik ve performans seviyelerine yol açtığı ortaya konmuştur (Bell ve Kozlowski, 2008: 12). Yine Bell ve Kozlowski (2008)' e göre hataları kabul eden bir zihniyet, motivasyonu artırmaya bile yardımcı olabilir. Yine bu bireylerin kişisel ustalık ve görev ilgisi güçlendirilerek öğrenmeye fayda sağlanabilir (Frese ve Keith, 2015: 673).

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

Literatürde, hata yönetimi ile ilgili önleme ve dayanıklılık (resilience) olarak iki temel yaklaşım benimsenmektedir (Goodman vd., 2011: 24). Önleme yaklaşımı, organizasyonda öncelikle hataya konu olabilecek davranışların tespit edilmesi ve bu hatalara neden olabilecek tüm öncü ve koşulların belirlenmesi ve daha sonra bu hatalardan kaçınmak veya önlemek için bilim, teknolojik araçlar ve prosedürlerden yararlanılmasını önermektedir (Reason, 1998; Schulman, 2004; Wildavsky, 1991). Bu yaklaşım, organizasyonda var olan kural, norm ve prosedürlere uyulması durumunda hatasız performansın mümkün olabileceğini savunmaktadır (Goodman vd., 2011: 25). Dayanıklılık yaklaşımı ise, hataları engellemek veya önlemenin yanı sıra, hata yönetiminin, etkileri artmadan hatalarla başa çıkmanın, hataları sınırlamanın veya hataları kontrol altına almanın yollarını aramaktadır (Weick ve Roberts, 1993; Weick vd., 1999; Wildavsky, 1991; Hofmann ve Frese, 2011). Dayanıklılık yaklaşımında temel mantık, bir organizasyonda meydana gelebilecek hataların olumsuz sonuçlara yol açmadan önce sorunları iyileştirmek, tespit etmek ve düzeltmek için bilgi ve kaynakların kullanılarak olası hatanın meydana getireceği hasarların hafifletilmesidir (Goodman vd., 2011: 26).

2.2. Hata yönetim Kültürü

Örgütlerde hataların yönetimi ile oluşacak uygulamalar örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bu açıdan bakıldığına hata yönetimi kültürü, çalışanların işlerini yürüttükleri sırada meydana gelebilecek hata, hata ile ilgili kurulan iletişim ve bilgi ağıdır (Van Dyck ve diğerleri, 2005). Edmondson (1999) hata yönetim kültürünü benimseyen organizasyonların, üyeler için hataları etkin bir şekilde yönetebilecekleri bir iş ortamı sağladığını dile getirmiştir. Böyle bir çalışma ortamında organizasyon üyelerinin yalnızca kendi hatalarından değil çalışma arkadaşlarının hatalarından da öğrenme davranışı göstermeleri beklenilmektedir. Ayrıca, hata yönetim kültürünü benimseyen bir organizasyonda, psikolojik güvenlik veya organizasyon üyelerinin kişiler arası riskler alma konusunda güvende oldukları inancı teşvik edilmektedir (Guchait vd., 2016: 4).

Hata yönetimi kültüründe, hatalar bir sorun kaynağı olarak değil, bir öğrenme ve iyileştirme kaynağı olarak algılanmaktadır (Cusin ve GoujonBelghit, 2019). Hataların oluşumuna izin vermeyen bir yönetim tarzı benimseyen organizasyonlar, sürekli kontrol mekanizmaları geliştirirler. Böylece bu organizasyonlar yüksek derecede planlama, minimum düzeyde eylem ve düşük risk alınımına yol açarlar (Peters, 1987; Rybowiak vd., 1999: 528). Hata yönetim kültürüne sahip örgütlerde ise çalışanlar, iş faaliyetlerinde hataların meydana gelebileceğinin farkındadır. Bu yüzden, bireyler takım arkadaşlarıyla birlikte hatalar hakkında hızlı ve şeffaf iletişim kurarak, yardım ve analizler yoluyla tespit edilen hataları düzeltir ve bu hatalara maruz kalan bireylere karşı suçlamadan kaçınma davranışları sergilemektedir (Farnese vd., 2019: 3).

Hata yönetimi kültürü, hatalar hakkında iletişim kurma, hata bilgisini paylaşma, hata durumlarına yardım etme ve hataları hızlı bir şekilde tespit etme ve ele alma ile ilgili örgütsel uygulamaları içinde barındırmaktadır. Ayrıca hatanın ne şekilde tespit edildiği, çözümü için hangi araç, gereç, yöntem ve tekniklerin mevcut olduğu; hatalar ile nasıl başa çıktıkları gibi bütün uygulama, yürütme ve resmi kuralları ifade eder (Van Dyck ve diğerleri, 2005).

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

3. Yöntem

3.1. Araştırma Deseni

Sigorta şirketi çalışanlarının hata ve hata yönetim kültürü algılarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, nitel bir araştırma olarak kurgulanmıştır. Olgubilim (fenomenolojik) bir yaklaşımla desenlenen çalışma farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Christensen vd., 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2006: 72). Bu araştırma deseni sıklıkla karşılaştığımız ancak tam olarak kavrayamadığımız olguların aydınlatılmasında sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Christensen vd., 2015). Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi olgubilim ile tasarlanan çalışmalar için sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yönteme dayalı bir örneklem oluşturulduğunda ortaya çıkabilecek bulgular ve sonuçlar herhangi başka bir yöntemle ulaştığımız sonuçlara oranla daha zengin olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 109). Bu anlamda araştırma grubu olarak rekabetin yoğun yaşandığı sigortacılık sektörü tercih edilmiştir. Bu sektör yukarıda da bahsi geçtiği gibi sıklıkla karşılaşılan ancak üzerine derin bir şekilde düşünmediğimiz olaylar için uygun bir alan oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Rekabetin küresel boyutlarda yaşandığı bu dönemde sigorta şirketlerinin teknoloji, bilgi ve alt yapı entegrasyonu sağlamaları oldukça önemlidir. Fakat hizmet sektörünün bir parçası olan sigorta şirketlerinin müşteri memnuniyeti ve verimlilik açısından yönetsel entegrasyonları da göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Bu anlamda araştırma grubu Kayseri il merkezinde faaliyet gösteren üç sigorta şirketinin 12 gönüllü çalışanı ile oluşturulmuştur.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışma verileri iki aşamada toplanmıştır. İlk aşamada, şirketlere ilişkin genel bilgilerin elde edilmesi adına resmi internet siteleri, faaliyet dokümanları ve finansal raporları irdelenmiştir. İkinci aşamada ise, çalışanların hata ve hata yönetim kültürü algılarını ölçmeyi amaçlayan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırma bilgi formunda "Mesleğinizde ne tür hatalar yapılmaktadır?'', "Mesleğinizde sizi hataya sürükleyen nedenler nelerdir?'', ''Mesleğinizle ilgili yaptığınız hatalardan nasıl etkilenirsiniz?'' gibi mesleklerine ilişkin hata tanımlamalarını içeren sorulara yer verilmiştir. Formun ikinci bölümünde ise "Siz hata ile gelişme arasında nasıl bir ilişki kurarsınız?'', ''Kurumunuz hata ile gelişme arasında nasıl bir ilişki kurar?", "Sizin hataların bilinirliğine ilişkin yaklaşımınız nasıldır?'', ''Kurumunuzun hataların bilinirliğine ilişkin yaklaşımı nasıldır?" vb. şeklinde karşılaştırmaya uygun toplamda 8 ifade yer almaktadır. Araştırma amaçlarına uygun şekilde elde edilen verilerin analizinde MAXQDA analiz programı kullanılmıştır. Program saha bulgularını nitel olarak analiz etmeye ve değerlendirmede sıklıkla kullanılmaktadır.

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

4. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya konu olan şirketlere ait genel bulgulara ve şirket çalışanlarının demografik özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Şirketlere İlişkin Genel Bilgiler

Şirket	**A**	**B**	**C**
Kuruluş Yılı	2017	2014	1986
Firma Yöneticisi	Sahip Yönetici	Sahip Yönetici	Sahip Yönetici
Acentesi Olunan Şirket Sayısı	15	20	10
Çalışan Sayısı	4	5	7

Araştırma grubunu oluşturan çalışanlara ilişkin özellikler ele alındığında 23 ile 35 yaş aralığında olan katılımcıların 5'i erkek, 7'si ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, 8'i lisans düzeyinde, diğer 4'ü ise ön lisans ve yüksek lisans düzeyindedir. Yine katılımcıların acentedeki pozisyonları incelendiğinde, 9'unun teknik personel, diğer 3'ünün ise teknik müdür pozisyonunda olduğu belirlenmiştir.

4. 1. Araştırma Bulguları (Belge Temelli Frekans Tabloları)

Katılımcıların, bireysel hata ve hata yönetim kültürü algıları ile bu algının cinsiyete göre nasıl değiştiğini belirlemeye yönelik yapılan analizler ve frekans tabloları aşağıda yer almaktadır. Katılımcılara mesleklerini yerine getirirken ne tür hatalar yaptıkları sorulmuş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Tablo 2. Mesleğinizde Ne Tür Hatalar Yapılmaktadır?

	Belgeler	**Kadın**	**Erkek**
Yanlış işlem yapmak	2	1	1
Geç dönüş yapmak	3	1	2
Yanlış bilgi vermek	3	2	1
İşlem türü yanlışlığı	5	2	3
Yanlış fiyat vermek	11	6	5

Sigorta şirketlerinde çalışanların yarı yapılandırılmış mülakat formalarına vermiş oldukları cevaplara ilişkin 12 belge incelenmiştir. Bu anlamda elde edilen bulgular ışığında "yanlış işlem yapmak (2 tekrar), geç dönüş yapmak ve yanlış bilgi vermek (3 tekrar), işlem türü yanlışlığı (5 tekrar) ve yanlış fiyat vermek (11 tekrar) olarak 5 tema oluşmuştur. Bu temalardan yanlış işlem yapmak 2 (1 kadın, 1, erkek); geç dönüş yapmak 3 (1 kadın, 2 erkek), yanlış bilgi vermek 3 (2 kadın, 1 erkek), işlem türü yanlışlığı 5 (2 kadın, 3 erkek), yanlış fiyat vermek ise toplam 11 çalışan (6 kadın, 5 erkek) tarafından vurgulanmıştır. Bu anlamda çalışanlar bu mesleği yaparken en sık fiyat bilgisine ilişkin hatalar yaptıklarını ifade etmektedir.

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

Tablo 3. Mesleğinizde Sizi Hataya Sürükleyen Nedenler Nelerdir?

	Belgeler	**Kadın**	**Erkek**
İş çevresi	4		
Rekabet	4	3	1
Bireysel nedenler	7		
Bilgi eksikliği	3	2	1
Dalgınlık	4	3	1
Çalışma koşulları	15		
İş yükü	5	3	2
Uzun çalışma saatleri	3	0	3
Stres	7	4	3
Yönetici tutumu	4		
Performans baskısı	4	3	1

Sigorta şirketlerinde çalışanların yarı yapılandırılmış mülakat formalarına vermiş oldukları cevaplara ilişkin yine 12 belge incelenmiştir. İncelenen belgelerde çalışanları hataya sürükleyen nedenlerin ve bu verilerin cinsiyete göre nasıl değiştiği belirlenmiştir. Buna göre çalışanları hatalara sürükleyen nedenlerin dört tema altında toplandığı görülmektedir. Çalışanların bireysel nedenlerden, çalışma koşulları, iş çevresi ve yönetici tutumlarından kaynaklanan hatalara vurgu yaptığı görülmektedir. Çalışanlar iş çevresi başlığının altında rekabetin etkisini 4 kez vurgularken (3 kadın, 1 erkek); bireysel nedenlerden (5 kadın, 2 erkek) kaynaklanan hatalar, bilgi eksikliği 3 (2 kadın, 1 erkek) ve dalgınlık 4 olmak üzere (3 kadın, 1 erkek) toplamda 7 kez vurgulamıştır. Çalışma koşulları başlığının alt kategorileri olan iş yükü toplamda 5 kez (3 kadın, 2 erkek), uzun çalışma saatleri 3 kez (3 erkek), stres (4 kadın, 3 erkek) ise toplamda yedi kez vurgulanarak çalışma koşullarında hataya neden olan en önemli tema olarak belirlenmiştir. Son temada ise yönetici tutumları başlığı altında yer alan performans baskısına dört kez vurgu (3 kadın, 1 erkek) yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların kendilerini hataya sürükleyen nedenleri betimlerken cinsiyetlerinin nasıl değiştiği yine tablo 3'te yer almaktadır. Örneğin kadın katılımcılardan 3'ü rekabetin; 5'i bireysel eksikliklerin ve yine 3'ü performans baskısının; erkeklerin yalnızca 1'i rekabet ve bireysel nedenlerin yalnızca 2, iş yükünün 2 ve yalnız 3'ünün stres ve uzun çalışma saatlerinin kendilerini hataya sürüklediğini ifade etmiştir.

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

Tablo 4. Mesleğinizle İlgili Yaptığınız Hatalardan Nasıl Etkilenirsiniz?

	Belgeler	**Kadın**	**Erkek**
Sosyolojik anlamda	3	1	2
Fizyolojik anlamda	9	5	4
Psikolojik anlamda	12	7	5

Çalışanlara yöneltilen sorulardan "Mesleğinizle ilgili yaptığınız hatalardan nasıl etkilenirsiniz?" sorusuna ilişkin cevapların sosyolojik, fizyolojik ve psikolojik olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmüştür. Çalışanlar hataların kendilerini en çok psikolojik olarak etkilediğine 12 kez (7 kadın, 5 erkek); fizyolojik olarak etkilediğine 9 kez (5 kadın, 4 erkek); sosyolojik olarak etkilendiğine ise 3 kez vurguda (1 kadın, 2 erkek) bulunmuştur. Yine bu soru özelinde 2 erkek çalışanın sosyal yaşamının; 5 kadın ve 5 erkek çalışanın ise hem fizyolojik ve psikolojik sağlıklarının yaptıkları hatalardan etkilendiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 5. Çalışanların Bireysel ve Kurumsal Hata Algısı

Bireysel	**Belgeler**	**Kadın**	**Erkek**
Öğrenme fırsatı	12	6	6
Gelişme fırsatı	10	7	3
Tecrübe fırsatı	3	3	0
Kurumsal	**Belgeler**	**Kadın**	**Erkek**
Engelleme	12	6	6
Tehdit	4	2	2
Fırsat	3	1	2

Araştırma kapsamında çalışanların yaptıkları hataları nasıl değerlendirdiği ve bunun cinsiyete göre nasıl değiştiğini belirlemeye yönelik sorulan soruda üç alt temanın oluştuğu görülmüştür. Çalışanların bireysel anlamda 12 vurgu ile hatalarını bir öğrenme fırsatı (6 kadın, 6 erkek); 10 vurgu (7 kadın, 3 erkek) ile gelişme fırsatı ve 3 vurgu (3 kadın) ile tecrübe fırsatı olarak gördükleri söylenebilir. Toplam 25 vurgu ile çalışanların hataları birer fırsat olarak değerlendirdiği dikkat çekmektedir. Buna karşın çalışanların, kurumlarının hatalara bakış açısını üç boyutta değerlendirdiği görülmektedir. Çalışanlar kurumlarının yapılan hataları 12 tekrar ile hataları engelleme (6 kadın, 6 erkek); 4 tekrar ile tehdit (2 kadın, 2 erkek) ve 3 tekrar ile fırsat olarak (1 kadın, 2 erkek) değerlendirdiğini ifade etmektedir.

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

Tablo 6. Yöneticilerin Hatalara Karşı Yaklaşımlarına İlişkin Çalışan Algıları

	Belgeler	**Kadın**	**Erkek**
Hoşgörülü	7	2	5
Olumsuz	12	10	2

Sigorta şirketlerinde çalışanların, yöneticilerinin hatalar karşısındaki yaklaşımlarını belirlemeye yönelik sorulan soru formuna ilişkin 12 belge incelenmiştir. Bu incelenen belgelerde çalışanlar 12 tekrar (10 kadın, 2 erkek) ile yöneticilerinin hatalar karşısında olumsuz tutum ve tavırlar sergilediğini ifade etmektedir. Buna karşın 7 tekrar (2 kadın, 5 erkek) ile yöneticilerinin hatalara olumlu ve yapıcı yaklaşımlarda bulunduğunu beyan eden çalışanlarda bulunmaktadır.

Tablo 7. Çalışanların ve Kurumun Hataların Bilinirliğine İlişkin Yaklaşımları

Bireysel	**Belgeler**	**Kadın**	**Erkek**
Şartlı paylaşım	8	6	2
Paylaşılmalı	6	3	3
Kurumsal	**Belgeler**		
Gizlenmeli	1		1
Paylaşılmalı	14	7	7

Araştırmada sorulan bir diğer soru "Sizin ve kurumunuzun hataların bilinirliğine ilişkin yaklaşımınız nasıldır? olmuştur. Analiz sonucunda bireysel anlamda hataların bilinirliğine ilişkin "Hataların paylaşılması ve şartlı paylaşımı" olarak 2 kategori oluşmuştur. Bu bulgu çalışanların hata sonrası paylaşılması eğiliminde olduğuna işaret etmektedir. Ancak burada dikkat çeken husus çalışanların 8 tekrar ile hataları sadece yakın arkadaşları (6 kadın, 2 erkek) ile paylaşmak istemesidir. Sorunun kurumsal boyutunda da verilen cevaplar benzerlik teşkil etmektedir. Kurumun hataların bilinirliğine ilişkin yaklaşımı 14 vurgu ile "paylaşılmalı" (7 kadın, 7 erkek) yönündedir.

Kurumunuzda ortaya çıkan hataların sonuçları nelerdir? Sorusuna ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir.

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

Tablo 8. Kurumunuzda Ortaya Çıkan Hataların Sonuçları Nelerdir

	Belgeler	Kadın	Erkek
Küçümseme	1		1
Tehdit	2	1	1
Ücret kesintisi	2	2	0
Aşağılama	3	2	1
Hakaret	4	2	2
Uyarı	6	2	4

Hataların sonuçlarını belirlemeye yönelik cevapların analizlerinde 6 temel kategorinin oluştuğu görülmektedir. Bu kategoriler hatalar karşısında uyarı (6 tekrar; 2 kadın, 4 erkek), hakaret (4 tekrar; 2 kadın, 2 erkek), aşağılama (3 tekrar; 2 kadın, 1 erkek), ücret kesintisi (2 tekrar; 2 kadın), tehdit (2 tekrar; 1 kadın, 1 erkek) ve küçümseme (1 tekrar; 1 erkek) olarak kendisini göstermektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada hizmet sektörünün bir parçası olan üç farklı sigorta acentesinde çalışanların hata ve hata yönetim kültürüne ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada öncelikle hata yönetimi kavramı ve önemine, çalışmaya konu olan işletmelere ilişkin genel bilgilere ve acente çalışanlarının hata ve hata yönetim kültürü algılarına ilişkin yanıtlara yer verilmiştir.

Sigorta şirketleri rekabetin yoğun şekilde hissedildiği, insan sermayesi ile hataların sıklıkla ortaya çıkabildiği bir hizmet koludur. Çalışanların "yanlış işlem yapmak, geç dönüş yapmak, yanlış bilgi vermek, işlem türü yanlışlığı ve yanlış fiyat vermek olarak 5 temel hata yaptıkları görülmüştür. Bunlardan "Yanlış fiyat vermek" başlığı 6 kadın 5 erkek çalışanın tekrarı ile diğer hata türlerinden ayrılmaktadır (Genelde fiyat verirken yanlışlık yapıyorum. B ŞİRKETİ 3. KATILIMCI, Konum 12). Yine başka bir çalışanın mesleğe ilişkin hata tanımlamasında dikkat çeken ifadeler şu şekildedir; ''Mesleğimiz hız ve dikkat gerektiren bir meslektir. Çoğu zaman bu iki koşul bir arada olmuyor. Bu yüzden bazen müşteriye yanlış işlem yapabiliyoruz. (B ŞİRKETİ 3. KATILIMCI, Konum 10)". Çalışanın bu ifadesi Frese ve Keith (2015)'in söylemleri ile paralellik içermektedir. Araştırmacılarda benzer şekilde zaman baskısı hissedilen, karmaşık ve farklı işlerin yerine getirilmesi gereken işlerde hata yapma olasılığının artığını belirtmektedir.

Çalışanları hataya sürükleyen nedenlerin belirlenmesine yönelik yapılan analizler sonucunda ise "iş çevresi, bireysel nedenler, çalışma koşulları ve yönetici tutumu" olarak 4 tema oluşmuştur. Bu temalardan iş çevresinin alt boyutu olan rekabet ve yönetici tutumu temasının altında yer alan performans baskısı 4 tekrar ile çalışanları görece daha az hataya sürükleyen temalar olmuştur. Yine bu hataların daha çok kadınlar tarafından ifade edildiği söylenebilir (3 kadın-1 erkek). Bireysel nedenler temasının altında ise bilgi eksikliği

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

ve dalgınlık (3 ve 4 er tekrar) boyutları yine en çok kadın çalışanlar tarafından vurgulanmıştır (5 kadın-2 erkek). Çalışmanın en dikkat çeken temasını toplam 15 tekrar ile çalışma koşulları oluşturmuştur. Temanın alt boyutlarından stres en sık tekrarlanan boyut iken, onu iş yükü takip etmektedir. Tüm bu açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda çalışanların mesleklerini icra ederken kendilerini hatalara sürükleyen nedenler arasında en dikkat çektikleri noktanın çalışma koşulları olduğu söylenebilir. Yine bu tema içinde en büyük hata kaynağının stres olduğu çalışanlar tarafından vurgulamıştır (Bir işlem sırasında o işlem hakkında yeterince bilgi sahibi olmamak, dalgın olmak veya stresli olmak hataya neden olabilir. Ancak hata yapan kişi o an bunu düşünemeyebilir. (C1 KATILIMCI, Konum 19). Yine Frese ve Keith (2015) araştırmalarında yoğun iş yükü ve zaman baskısı hisseden, karmaşık ve farklı işleri yerine getirmeye çalışan, müşteri istek ve beklentileri sık değişen işlerde hata yapma olasılığının artığını belirtmektedir. Bir çalışanın konuya ilişkin söylemi Frese ve Keith'in söylemlerini doğrulamaktadır (Çok fazla yoğunluk olduğunda bana birden fazla iş yükü verdikleri için hem internet üzerinden hem telefondan mesajlara bakıyordum. Bundan dolayı da daha hızlı olmam için baskılar vardı. Ve bu baskılar hata yapmama neden oluyor. (A ŞİRKETİ 3. KATILIMCI, Konum 14). Sektörde rakiplere üstün gelmeye ilişkin beklenti çalışanların hızlı, pratik ve yaratıcı olmalarını gerektirmektedir. Ancak çalışanların ifadeleri doğrultusunda; hata yapma kaygısı ile faaliyetlerine devam eden çalışanların daha yoğun bir stres ortamı hissettiği ve bu stresin onları daha da çok hataya sürüklediği söylenebilir. Bu söylemler doğrultusunda, sigorta şirketlerinin başarılı bir hata yönetimi inşaa etmelerinde Helmreich (1998: 5)'in hataya neden olan koşulları azaltmak için harekete geçme gerekliliğine yaptığı vurguya dikkat etmeleri gerekmektedir.

Çalışanların hatalardan nasıl etkilendiğini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda "psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik" olmak üzere üç tema belirlenmiştir. Çalışanların ifadeleri hatalardan daha çok psikolojik olarak etkilendiklerine dikkat çekmektedir. Kahn (1990)' a göre bireyler kendilerini psikolojik olarak ne kadar güvende hissederlerse kariyer ve statülerini etkileyebilecek olumsuz sonuçlardan o kadar az korkmaktadırlar (Zhang ve Song, 2020: 3). Dolayısıyla, sigorta çalışanlarının kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri için kurumun hata yönetim kültürüne sahip olması ve bu kültürü yönetebilmesi oldukça önemlidir. Analiz sırasında psikolojik etkilerin genellikle fizyolojik etkilerle birlikte ifade edildiği görülmüştür (Tabi ki hatalara karşı verilen tepkiler olumsuz olursa bende olumsuz etkilenirim. Hem psikolojim hem fizyolojim olumsuz etkilenir. (A ŞİRKETİ 2. KATILIMCI, Konum 16). Yine üç çalışanın psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik etkilerin tümünü tekrar ettiği dikkat çekmektedir. (Psikolojik ve fizyolojik etkilerine ek olarak sosyolojik olarak da etkileniyorum hatalar olumsuz karşılanıyor ve günün sonunda mutsuz eve gidiyorum. Bu da hem arkadaş hem de ailemle olan ilişkilerimi etkiliyor. (A ŞİRKETİ 3. KATILIMCI, Konum 16). Bu anlamda hatanın etkilerinin çok boyutlu olduğu ve herkes üzerinde farklı etkiler oluşturduğu söylenebilir. Buna göre bireysel anlamda çalışanların bu etkileri azaltacak tedbirleri alması, iş ve yaşam kalitesinin artırılması adına önem arz etmektedir.

Çalışanların bireysel ve kurumsal hata algılarının belirlenmesi adına yapılan analiz sonucunda çalışanların tümünün hataları fırsat olarak değerlendirdiği görülmektedir. Çalışanlar yapılan hataları öğrenme fırsatı, gelişme fırsatı ve tecrübe fırsatı olarak değerlendirirken; (Öğretici hatalar olabilir. İnsanlar hata yaptığında o içinde kaldığı süre boyunca aslında kendini geliştirebilir (C2 KATILIMCI, Konum 19) kurumlar hatalara karşı negatif bir tutum sergilemektedir (Yöneticim hataları gelişme olarak görmez (A ŞİRKETİ 2. KATILIMCI, Konum 19). Çalışanlar kurumlarının hataları engellenmesi gereken bir durum ve tehdit olarak algıladıklarını ifade etmiştir. Bu anlamda çalışanlar ile kurumun hataya bakış açısının aynı yönde olmadığı söylenebilir. Yüksek hata yönetimi kültürünün önemli bir birleşeni öğrenmedir. Yöneticiler, organizasyon üyelerinin öğrenme davranışlarına katılmalarını sağlamalıdır. Yani yöneticilerin üyeleri hatalar hakkında tartışmaya, hataları öğrenme fırsatı olarak kullanmaya teşvik etmesi gerekmektedir (Guchait vd., 2018).

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

Çalışanların gözünde, hatalar karşısında yöneticilerinin nasıl bir yaklaşım benimsediğini belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin hataları olumsuz olarak değerlendirdikleri görülmektedir (Hata yapan personel çok fazla olumsuz tutumla karşı karşıyadır (A ŞİRKETİ 3. KATILIMCI, Konum 19). Yine özellikle kadın çalışanların, yöneticilerinin hatalar karşısında olumsuz tavır takındıklarını belirttiği görülmektedir. Bu anlamda yöneticilerin hatalar karşısındaki tutumlarını hoşgörülü olarak değerlendiren çalışanların çoğunlukla erkeklerden oluştuğu söylenebilir (2 kadın, 5 erkek) (Yöneticimiz hatayı yapan kişiye, hata büyüklüğüne hatanın önemine göre davranır. İlk aşamada olumsuz bir tutum sergilese de çoğu zaman hoşgörülü davranır. (C1 KATILIMCI, Erkek, Konum 19). Buna göre kadın çalışanların, yöneticilerin hatalar karşısında daha olumsuz tavırlar takındığına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Hatalar karşısında sergilenen tutum ve davranışlar hata yönetim kültürünün önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Hata yönetim kültürünü benimseyen örgütlerin öncelikle lider ve yönetici desteğine ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Yönetici ve liderlerin hatalar karşısında takınacakları olumlu tutum ve tavırlar hataları bir öğrenme yoluna dönüştürecektir. Guchait vd. (2016: 4)' nin belirttiği üzere, örgütlerde hata yönetim kültürü ve psikolojik güvenlik konuları paralel hareket etmektedir. Çalışanların psikolojik güvenlik ve kişiler arası risk alma konusunda güvende olduğuna ilişkin algılarının güçlendirilmesi önemlidir (Guchait vd., 2016: 4). Yenilik ve farklılıklar ortaya koyarken, hatalar meydana gelse bile yöneticiler tarafından desteleneceğine inanan çalışanların örgüt yararına faaliyette bulunma eğilimi artacaktır.

Hata yönetim kültürünün bir diğer önemli ayağı hataların bilinirliğidir. Çalışanların genel olarak hatalarını paylaşma eğilimde olduğu analiz sonuçlarından görülmektedir. Ancak burada dikkat çeken husus, çalışanların hataları yalnızca yakın arkadaşları ya da hata karşısında eleştirilmeyeceğini bildiği kişilerle paylaşmaya istekli oluşudur "Hatalara karşı tutumları pozitif olan arkadaşlarımla paylaşmayı tercih ediyorum." (A ŞİRKETİ 1. KATILIMCI, Konum 19). Paylaşılan hataların bir öğrenme sürecine dönüştürülmesinde fikir alışverişleri son derece önemlidir. Sorunun kurumsal boyutunda ise benzer şekilde hataların paylaşılması gerektiğine ilişkin vurgu dikkat çekmektedir. Kurumun hataların bilinirliğine ilişkin yaklaşımı 14 vurgu ile paylaşılması gerektiği (7 kadın, 7 erkek) yönündedir (Yöneticimiz hataları örnek olması için anlatır (C3 KATILIMCI, Konum 19). Kurumsal olarak hatanın kaynağının bulunması, değerlendirilmesi ve yeniden ortaya çıkmamasında farklı bireylerin deneyimlerinden yararlanmak hem maliyet hem de zaman tasarrufu sağlayacaktır.

Son olarak hataların sonuçlarını belirlemeye ilişkin yapılan analizlerde hatalar sonucunda farklı uygulama ve yaptırımların dikkat çektiği söylenebilir. Çalışanlar hatalar karşısında en çok uyarı aldıklarını belirtirken, onu hakaretin takip ettiği görülmüştür (İşten çıkarılmakla tehdit, aşağılama, hakaret, küçümsenme (B ŞİRKETİ 4. KATILIMCI, Konum 19; Prim farkı çıkan işlemlerde fark personel tarafından ödenir. Uyarı, bazen hakaretle karşı karşıya kalırız. (A ŞİRKETİ 2. KATILIMCI, Konum 19). Helmreich (1998: 5)'e göre başarılı bir hata yönetim kültürü hataya neden olan koşulları azaltmak için çaba harcamalıdır. Yine araştırmacı etkili bir hata yönetim kültürü için hatalara karşı cezalandırıcı olmayan politikaların gerekliliğinden bahsetmektedir. Benzer şekilde Farnese vd. (2019: 3)'ne göre hata yönetim kültürünü benimseyen organizasyonların hatayı yapan bireylere karşı suçlamadan kaçınma davranışları göstermeleri gerekmektedir. Hatalar sonucunda istenmeyen tutum ve davranışlarla karşılaşan ya da buna şahit olan çalışanların risk alma, inovasyon yapma ve üretmeye ilişkin davranışları olumsuz etkilenmektedir (Balli, Ustun ve Balli, 2021).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda araştırmaya konu olan sigortacılık sektörünün ve yöneticilerinin hataya bakış açılarının hata yönetim kültürüne yakın olmadığı söylenebilir. Hataların kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde, bu hataları birer öğrenme ve gelişme fırsatına çevirmenin önemi büyüktür. Peters (1987) ve Rybowiak vd. (1999: 528) hataların oluşumuna izin vermeyen bir yönetim tarzının benimsenmesi ile örgüt içinde sürekli bir kontrol mekanizmasını tetikleyeceğini belirtmektedir. Bu kontrol mekanizması ise organizasyonda yüksek derecede planlama, minimum düzeyde eylem ve düşük risk alınmasına yol açacaktır. Bu anlamda öncelikle örgüt içinde hatalar ve hataların yönetimine ilişkin olumlu bir kültür yaratılmasına odaklanılmalıdır. Tabi ki böyle bir kültürün yaratılması ve özümsenmesi uzun emek ve çabaları gerektirmektedir. Hizmet organizasyonlarında güçlü bir hata yönetim kültürünün oluşturulması için hata yönetim eğitiminin geliştirilmesi çok önemlidir. Hata yönetimi eğitimi, çalışanları çeşitli hatalarla karşılaşmasına imkan veren, hataların belirlenmesinde yardımcı olan hata önleme, algılama ve kurtarmada kullanılan becerileri geliştirmektedir (Thomas vd., 2004; Guchait vd., 2018). Bu beceriler öz farkındalık, kendi kendini analiz etme, hatalardan öğrenme becerisi ve öz yeterlilik gibi teknik olmayan becerilerdir.

Bu çalışma hata yönetimi kapsamında sahada gelişen olay ve süreçleri analiz etmek adına olgubilim yönetimi ile yapılan nadir çalışmalardan biridir. Ancak olgubilim yöntemi ile yapılan çalışmalar genellemeyi güçleştirebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Çalışmada zaman ve maliyetin sınırlı olması, pandemi ve yoğunluk nedeniyle işletmelerin görüşme taleplerini kabul etmemesi nedeniyle Kayseri sigorta sektöründe yalnızca üç işletme ile görüşmeler sağlanabilmiştir. Yine görüşmelerin yalnız şirket çalışanları ile yapılmış olması kısıt olarak değerlendirilebilir. Yürütülen çalışma bulgularının gelecekteki araştırmacılara yol göstereceği umulmaktadır. Gelecekteki araştırmalara hata yönetim kültürünü liderlik tarzlarıyla ilişkilendirerek farklı örneklemler üzerinde uygulanması; yine örgütün yapısı, kültürü ve iklimi ile hata yönetim kültürü arasındaki ilişkilerin araştırılması önerilmektedir.

Kaynakça

Akgün, A. E., Keskin, H., Gölgeci, I. ve Özerden, S. S. (2021). Error management in new product development teams. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34 (10), 1202-1214, DOI: 10.1080/09537325.2021.1950674

Balli, A. I. K., Ustun, F., & Balli, E. (2021). The Mediating Role of Psychological Safety in the Effect of Organizational Culture on Innovation: A Research in Hotel Enterprises. *International Journal of Business, 26*(4), 46-69.

Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. (2008). Active learning: effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 296-316.

Bilginoğlu, E. ve Yozgat, U. (2022). Hatasız kul olmaz (Psikolojik güvenliğin hata yönetimi kültürü ile hatalardan öğrenme ilişkisinde düzenleyici rolü üzerine bir araştırma, *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy, 7*(1), 45-55.

Carmeli, A. & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational PsychologyaAnd Behavior,* 30(6), 709-729.

Christensen, L. B., Johnson, R. B. & Turner, L. A. (2015). *Nitel ve karma yöntem araştırmaları* (M. Sever, Çev.),(A. Aypay, Çev. Ed.) *Araştırma yöntemleri desen ve* analiz (400-433), Ankara: Anı Yayınları.

Cusin, J. & Goujon-Belghit, A. (2019). Error Reframing: Studying the Promotion of an Error Management Culture, *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 28(4), 510-524.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly,* 44, 350–383.

Farnese, M. L., Zaghini, F., Caruso, R., Fida, R., Romagnoli, M. & Sili, A. (2019). Managing care errors in the wards: the contribution of authentic leadership and error management culture. *Leadership & Organization Development Journal,* 40 (1), 17-30.

Frese, M. & Keith, N. (2015). Action Errors, error management, and learning in organizations. *Annual Review Of Psychology,* 66, 661-687.

Goodman, P. S., Ramanujam, R., Carroll, J. S., Edmondson, A. C., Hofmann, D. A. & Sutcliffe, K. M. (2011). Organizational errors: Directions for future research. *Research in Organizational Behavior,* (31), 151-176.

Guchait, P., Kim, M. G. & Namasivayam, K. (2012). Error management at different organizational levels–frontline, manager, and company. *International Journal of Hospitality Management,* 31(1), 12-22.

Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. & Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and coworker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management,* (41), 28–37.

Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A.& Madera, J. (2016). Error management culture: impact on cohesion, stress, and turnover intentions. *The Service Industries Journal,* 36(3-4), 124-141.

Guchait, P., Simons, T. & Pasamehmetoglu, A. (2016). Error recovery performance: the impact of leader behavioral integrity and job satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly,* 57(2), 150-161.

Guchait, P., Zhao, X., Madera, J., Hua, N. & Okumus, F. (2018). Can error management culture increase work engagement in hotels? The moderating role of gender. *Service Business*, 12(4), 757-778.

Helmreich, R. L. (1998). *Error management as organisational strategy.* In Proceedings of The IATA Human Factors Seminar (Pp. 1-7). Thailand: International Air Transport Association.

Hofmann, D. A. & Frese, M. (Eds.). (2011). *Error in organizations***.** New York: Routledge.

Jung, H. S. ve Yoon, H. H. (2017). Error management culture and turnover intent among food and beverage employees in deluxe hotels: The mediating effect of job satisfaction. *Service Business,* 11(4), 785-802.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academic Management Journal,* (33), 692–724.

Kanten, P. ve Kanten, S. (2019). Örgütsel ustalığın müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi,* 17(33), 85-109.

Keith, N. & Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: Emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology,* 90(4), 677-691.

Merriam-Webster. (1967). *Webster's seventh new collegiate dictionary***.** Springfield: MA: G. & C. Merriam

DOI: 10.55775/ijemi.1145826

Company.

Nergiz, H. G. (2015). Otel işletmelerinde hata yönetiminin psikolojik güvenlik, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,* 26(2), 221-237.

Peters, T. (1987). *Thriving on chaos*. New York: Harper & Row.

Putz, D., Schilling, J. & Kluge, A. (2012). *Measuring organizational climate for learning from errors at work. ın human fallibility* (Pp. 107-123). Dordrecht: Springer.

Reason, J. (1998). *Managing the risks of organizational accidents.* Aldershot: Ashgate.

Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M & Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire (eoq): reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial. Occupational and Organizational Psychology and Behavior,* 20(4), 527-547.

Schulman, P.R. (2004). General attributes of safe organizations. *Quality And Safety in Health Care,* 13 (Supplement II), İi39-İi44.

Serger, İ. ve Aktaş, H. (2017). Hasta emniyet tutumları ve hata yönetimi iklimi ile algılanan liderlik tarzları etkileşimi: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (53), 157-182.

Thomas, M. J., Petrilli, R. M. &Dawson, D. (2004). An exploratory study of error detection processes during normal line operations (doctoral dissertation, european association for aviation psychology). *Centre for Applied Behavioural Science, University of South Australia*, 2004.

Uyar, M. (2018). Muhasebede hata yönetimi ve iş performansı arasındaki ilişkinin görev karmaşıklığı bağlamında değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Denetime Bakis Accounting & Auditing Review,* 18(55), 141-160.

Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal Of Applied Psychology,* 90(6), 1228-1240.

Weick K.E., Sutcliffe K.M. & Obstfeld D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness'', ın staw, b.m., & cummings, l.l. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 81-123. Greenwich, CT: JAI Press.

Weick K.E., & Roberts K.H. (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly, (*38), 357-381.

Wildavsky, A. (1991). *Searching for safety*. New Brunswick: NJ: Transaction.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zhang, Z. & Song, P. (2020). Multi-level effects of humble leadership on employees' work well-being: the roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, (11),1-13.