

## ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BAĞLAMINDA PSİKOLOJİK RAHATLIK

**Serdar YENER\***

**Can SAKA\***

### **Özet:**

Bu çalışmanın amacı örgütsel öğrenme sürecinde psikolojik rahatlık algısının önemini alanyazın taramasına göre ortaya koymaktır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütler için örgütsel öğrenmenin olumlu etkisi her geçen gün daha fazla hissedilmektedir. Nitelikli kişilerarası ilişkilerin sonucunda etkileşim artabilir. Çalışmalar örgütlerde liderlik davranışlarıyla oluşan yoğun etkileşimin örgütsel öğrenmeyi sağlayarak yenilikçi davranışlar yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabileceğini göstermektedir. Çalışmada öncelikle psikolojik rahatlık algısının dayandığı Hirschman'ın kaçma-konuşma-sadakat kuramı daha sonra Blau'nun sosyal mübadele kuramı ve Graen ve Uhl-Bien'in lider-üye etkileşim kuramı çerçevesinde psikolojik rahatlık algısının örgütsel öğrenme davranışını arttırabileceği açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel öğrenme, Psikolojik rahatlık

### **Psychological Safety within Context of Organisational Learning**

#### **Abstract:**

The purpose of this study is to reveal the importance of psychological safety in organisational learning process up to the literature review. Positive effect of organisational learning on sustainable competitive advantage is being sensed by organisations day by day. In consequence of qualified interpersonal relations which are formed by leaders, may provide interaction. Innovative behavior which is seen as an important predictor of sustainable competitive

---

\* Yrd. Doç. Dr. Sinop Üniversitesi Boyabat İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, serdaryener@sinop.edu.tr

\* Dr., Kara Kuvvetleri Levazım ve Maliye Okulu, sakacan55@gmail.com

advantage, is thought to be predicted by through organisational learning with the help of intense interaction in organisations. The positive effect of psychological safety on organisational learning is tried to be defined up to the Hirschman's exit-voice-loyalty, Blau's social exchange theory and Graen and Uhl-Bien's Leader-member exchange theories.

**Keywords:** Organisational learning, Psychological safety

## Giriş

Yenilik süreci enerjisini yeni bilgidan almaktadır. Nonaka ve Takeuchi, (1995) başarılı işletmelerin yeni bilgi üretme ve yeniliğe dönüştürme süreçlerinin sürekli işlediğini ifade etmektedirler. Bilgi üreten işletmeler olarak öne çıkan bu işletmeler yeniliğe dönüştürdükleri bilgiler sayesinde rekabet avantajını daim tutmaktadırlar. Bu süreç bir anlamda stratejik yönetimi destekleyen stratejik üretim çabalarının da temel düşüncelerinden biridir. Bu süreçte işletmenin temel yeteneklerine ilişkin sahip olduğu bilginin yeniliğe dönüştürülerek temel üretim yetenekleri sayesinde rekabet avantajını elinde bulundurması amaçlanır.

Öğrenme davranışı bireylerin engellenemeyen bir içsel dürtüsü olarak kabul edilmektedir (Rebelo ve Gomes, 2008). Değişen çevrede örgütlerin bu değişimde rekabet avantajını sürdürmesi için değişimin getirdiklerini algılaması yani öğrenmesi ve bu öğrenmeyi uygulamaya aktarması gerekmektedir. Verim ve etkinliği arttıracak yeni bilginin işletme sürecine uygun hale getirilerek kullanılması yoluyla işletmenin öz yeteneklerinin artırılması sürdürülebilir rekabet avantajının anahtarı olarak görülmektedir (Murray ve Donegan, 2003).

Örgütsel öğrenme örgütün yeni bilgi ve yetenekleri elde ederek verimlilik ve etkinliğin artırılması yoluyla örgütsel gelişme amacıyla kullanmasını ifade etmektedir (CIC, 2003). Bir başka çalışmada örgütsel öğrenme, örgütlerin sahibi olduğu kaynaklar vasıtasıyla rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi oluşturma, geliştirme ve paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Jashapara, 1993). Smith (2004) örgütlerin örgütsel öğrenme olmadan çevrede mevcut uygulama ve yolları doğrudan izleyerek hedeflerine ulaşmasının mümkün olamayacağı-

nı ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme, işletmelerin içinde bulunduğu çevrede karşılaştığı problemleri aşmak için sahip olduğu kaynakları, deneyimi ve alan bilgisini optimum düzeyde kullanma derecesini ifade etmektedir (Trim ve Lee, 2004). Örgütsel öğrenme, davranışını alışkanlık haline getiren öğrenen örgütler genel olarak karşılaştıkları problemleri ortadan kaldıracak tepki mekanizmasına sahip örgütler olarak görülmektedir. King (2001) öğrenen örgütleri bilginin elde edilerek geliştirilmesi yoluyla hedeflerine ulaşmak için davranış geliştiren örgütler olarak tanımlamaktadır. Örgütün tüm kaynaklarıyla öğrenme ve yeniliğe uyum sağlama yeteneğinin kazandırılmasının sürekli hale gelmesi öğrenen örgütlerin bir özelliğidir. Öğrenen örgütler, değişime direnç göstermeden sorgulayarak kendi içsel kaynaklarıyla birleştirip değişimi olumlu yönde kullanabilmektedir ve bunun seviyesi örgütsel öğrenmenin seviyesini gösterir. Örgütsel öğrenme, öğrenmenin bireysel seviyeden örgütsel seviyede gerçekleşmesi halidir. Değişimin göstergesi olarak öğrenmenin örgütün genelindeki davranışları olumlu yönde değiştirmesidir. Örgütsel öğrenme, bu bağlamda çevrede mevcut bilginin doğrudan alınmasını değil yüksek etkileşim seviyesinde örgütün sahip olduğu örtük bilgiyle birlikte kullanılmasını ifade etmektedir. Örtük bilgi çalışanların deneyim ve farklı yollarla sahip olduğu alan bilgisidir (Smith, 2001). Kitap vb. yollarla herkesin ulaşabildiği açık alan bilgisinin yanında yıllarca aynı işi yapmanın vermiş olduğu tecrübeyle sahip olunan bilgiyi tanımlayan bilgidir. Örtük bilgi kişiye özel deneyimlerle alan bilgisinin yoğunlaşmış olduğu ve işletmelerin rekabet avantajı için paha biçilmez olarak kabul edilen bilgidir (Arslan ve Yener, 2016). Örgütün rekabet avantajını kaynaklarından bir tanesi olan işgücü kaynağıyla sağlama sürecinde en büyük sermayesi olarak çalışanlarının sahip olduğu örtük bilgi görülmektedir. Örtük bilgi deneyimle birlikte alan bilgisini de içerdiği için yeni alan bilgisiyle birlikte örtük bilgi de gelişirken örtük bilginin etkisiyle de yeni alan bilgisi ortaya çıkmaktadır. Yani alan bilgisi ve örtük bilgi birbirini desteklemektedir.

Psikolojik rahatlık algısı, örgüt üyelerinin örgütsel süreçte ihtiyaç duyması halinde bilgi talebi, yardım isteği, verimlilik ve etkinliği arttıracak öneri ve feda-

karlık davranışlarında algılamış olduğu psikolojik risk algısıdır (Edmondson, 1999). Psikolojik rahatlık algısını belirleyen risk algısının seviyesi üyenin kişilerarası ilişkilerinden doğmakta olup birey açısından yüksek veya düşük olarak algılanmaktadır (Yener, 2015). Bu algının oluşması için bireyin aynı örgüt içinde belirli bir etkileşim ve kişilerarası ilişki tecrübesine sahip olması gerekmektedir (Kahn, 1990). Bu etkileşim ve ilişki deneyiminde çalışanların işletme sürecinde yapmış oldukları hata vb. davranışlar sonucunda örgütteki diğer üyelerin tepkileri psikolojik rahatlık algısının niteliğini ve seviyesini gösteren önemli bir parametredir (Yener, 2016). Kişilerarası ilişkilerin niteliği ve etkileşimin boyutu psikolojik rahatlık algısının olumlu veya olumsuz olmasını etkilemektedir. Örgüt üyelerinin çalışma sürecinde problemlerle karşılaşmasını doğal bir durum olarak kabul ederek bu problemlerin çözümünü kişilerarası etkileşim yoluyla ortaya çıkacak işbirliğiyle sağlama yönündeki liderlik davranışları olumlu psikolojik rahatlık algısının yüksek olduğu örgütlerde görülür (Edmondson, 2004). Bu örgütlerde problemi çözmek için alan bilgisi ve çalışanların örtük bilgileri yoğun bir şekilde kullanılarak örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Bu tür örgütler, hatalardan öğrenme davranışını alışkanlık haline getiren örgütler olarak görülmektedir (Edmondson, 1996).

Örgütsel öğrenme, işletmelerde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama sürecinde değişimin anahtar davranışı olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmenin davranış haline gelerek yaygınlaşmasının sonucunda oluşmaktadır (Argyris, 1999). Örgütlerde öğrenme davranışının ortaya çıkması için gereken kişilerarası hoşgörü, yardımlaşma olgularının psikolojik rahatlık faktörleriyle sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme sürecinin dinamikleri ve öğrenmeyi kolaylaştıracak psikolojik rahatlık faktörleri tanımlandıktan sonra alanyazın çalışması sonucu ortaya çıkan kuram ve saha çalışmalarıyla psikolojik rahatlık algısının örgütsel öğrenmeyi olumlu etkilediği ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

### 1.1. Örgütsel Öğrenme

Marguardt (1996) öğrenmeyi hedeflere ulaşmak amacıyla istendik davranışların kazanılması süreci olarak tanımlamaktadır. Öğrenmeyi başlatan geleceğe yönelik bir istek ve beklenti olup bu motivasyonla beklentileri gerçekleştirecek davranışların kazanılması amaçlanır. Davranışların kazanılması ilgili alışkanlıklarda değişikliği gerektirmektedir. Senge (1996), bu çerçevede bu sürece giren bireyin düşünsel sürecinin de değiştiğini, öğrenmeyi sağlayan motivasyona bu sayede ulaştığını ifade etmektedir. Öğrenme davranışlarda somutlaşmaktadır. Davranışa dökülemeyen herhangi bir zihinsel süreç yada motivasyon öğrenme olarak adlandırılmamaktadır (Argyris ve Schön, 1978). Öğrenme sürecinde birey kendisine göre yeni bir bilgiyi elde etmektedir. Bu bağlamda öğrenmenin gerçekleştiği birey ya da ortama özel yani öznel bir yapıda olduğu söylenebilir. Herhangi birine göre öğrenilmiş bir bilgi bir başka kişiye göre öğrenmenin amacı olabilir. Öğrenme bireysel ve örgütsel seviyede ve birbirini takip eden süreçte yani önce bireysel öğrenme sonra örgütsel öğrenmenin gerçekleşme süreciyle ortaya çıkabilir (Fiol ve Lyles, 1985). Etkileşimli bir örgütte öğrenen bireylerin sayısı arttıkça örgütsel öğrenme seviyesi de sonuç olarak artacaktır. Çünkü öğrenen bireyler bilginin arz ve talebini oluştururken öğrenme sonucu ortaya çıkan davranışlarla diğer bireyleri etkileyeceklerdir. Etkilenen birey ya durumdan kendisini soyutlayacak ve kapalı sistemler gibi yıkıma uğrayacak ya da öğrenen çevresinden alabileceği bilgiyi alıp kendine adapte edip davranışa dönecektir. Marguardt (1996), öğrenme olgusunun örgütlerdeki etkisinin tahmin edilenden daha yüksek olduğunu ifade ederek örgütün öğrenme davranışını gösteremediği sürece hayatını idame ettirmesinin mümkün olmayacağını iddia etmektedir. Bu örgütleri dinozorlara benzeten Marguardt (1996) dinozorların değişen dünyaya uyum sağlayamadığı için neslinin tükenmesi gibi öğrenmeyen örgütlerin de ortadan kalkacağını söylemiştir. Örgütsel öğrenme, farklı açılardan farklı şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır. Argyris ve Schön (1978) örgütsel süreçte verim ve etkinliği olumsuz etkileyen sorunların ortaya çıkarılması

süreci olarak ifade ederken Guns ve Anundsen (1998) işletmelerin hayatını idame ettirmesi ve gelişmesini sağlamak için yeni bilgi, yetenekleri kazanma süreci olarak tanımlamıştır. Steward (2001) bireylerin örtük bilgilerinin paylaşılması yoluyla diğer bireylerin bu bilgileri kendi bakış açılarıyla yeni ve olumlu etkiye sahip bilgiye dönüştürme süreci olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel öğrenme işletmelere rekabet avantajı kazandıran kritik ve karmaşık bir süreçtir (Nair, 2001). Örgütsel öğrenme, örgütlerde rekabet avantajı kazandıracak verimlilik ve etkinliği olumlu etkileyecek iş yöntemlerinin ve süreçlerinin örgüt boyutunda öğrenilerek örgüt çapında uygulanması ve bunun bir kültür şeklinde devam etmesini ifade etmektedir (Brown ve Duguid, 2000). Örgütsel öğrenme, halihazırda uygulanan yöntem ve metotların verimli ve etkin hale getirilmesi için yapılan değişiklikleri de ihtiva edebilir. Örgütsel öğrenme, verimlilik ve etkinliği olumsuz etkileyen faktörleri tespit ederek çözüm arayışını da kapsamaktadır. Genelde çalışanların kendi sorumluluk alanlarında yapılan işe hâkim olmaktadır fakat bazen alışılmış davranışlar ve süreçler hataların veya aksaklıkların görülmesini engelleyebilir. Hatalara alışılması durumunda örgüt çalışanları tarafından subjektif bağlamda hata olarak kabul edilmeyebilir. Bu durumda örgüt içinde farklı deneyimlere sahip çalışanların farklı gözle sürece bakmaları hataların fark edilmesini sağlayabilir. Öğrenme davranışları örgütlerde gelişim sürecinde yeni bilgilerin arayışı ve verimlilik ve etkinliğin artırılması yönündeki düşüncelerin geçerliliğinin test edilmesini ifade eder.

Örgütsel öğrenme kavramı yaygın ve etkin bir şekilde alanyazında ilk olarak Argyris ve Schön (1976), Fiol ve Lyles (1985) ve Senge (1990)'in çalışmalarında genelde iki şekilde sınıflandırılmıştır. Argyris ve Schön (1996) tek ve çift aşamalı örgütsel öğrenme kuramında örgütsel öğrenmeyi örgüt içindeki yol açtığı değişim boyutunda sınıflandırmaktadır. Tek aşamalı örgütsel öğrenme kuramı örgütün mevcut örgütsel yönetim politikasında verimli ve etkin işlemesine olumsuz etki eden sorunların tespit edilerek ortadan kaldırılmasını ifade ederken çift aşamalı örgütsel öğrenme kuramında sorunların tekrar ortaya çıkmaması için yönetim vb.

alanlarda da değişiklik yapılması öngörülür. Çift aşamalı örgütsel öğrenme kuramı daha geniş kapsamlı olup yapılan örgütsel öğrenme tanımlarını tam olarak ifade etmektedir. Tek aşamalı örgütsel öğrenme kuramında yaşanan deneyimler bir sonraki aşamada davranışlara dönüştürülmez. Aynı sorunlarla sonraki süreçte karşılaşılabilir. Sorunların temeline inilmeden sonuçlarıyla mücadele edilir. Edmondson (1996) hatalardan öğrenme konulu araştırmasında hatalardan öğrenemeyen örgütlerin ömürlerinin kısa olduğunu belirletmektedir. Hatalardan öğrenme kapsamlı değişiklikleri uygulamaya koymayı ifade eder. En etkin öğrenme yolu olarak görülür. Tek aşamalı öğrenme modelinde karşılaşılan sorunlar geri bildirimle ilgili birimde çözüme yoluna gidilirken örgütün genelinde soruna karşı bir tedbir alınmaz. Çünkü genelinde bir tedbir alınması için genel olarak misyon ve vizyon tanımlamalarının yapılması ve gerekirse yönetim modelinin değiştirilmesi gerekebilir. Bu değişim odaklı olmayan bir yönetim sürecinde tehdit olarak görülür. Değişimin getireceği belirsizlikler bireyleri değişim konusunda kaygılandırır. Bu yüzden hatanın o an için ilgili alanlarda giderilmesi esastır. Bunun yanında sorunun kaynaklarına inmek daha kapsamlı bir çalışmayı gerektirirken örgüt içinde birçok çalışma alanını içine alıp birçok çalışanın gayretini gerektirebilir. Sorunun kaynaklarına inildiğinde karşılaşılan farklı sorunlar kapsamlı bir tedbiri gerekli kılabilir. Radikal değişiklikleri gerekli kılan sorunlar genellikle değişken çevresel şartlara uyamayan örgütlerde görülmektedir. Çift aşamalı örgütsel öğrenme bu aşamada değişken çevresel şartlarda hayatını idame ettirmek isteyen örgütler için bir çözüm modeli olarak önerilmektedir (Argyris ve Schön, 1996). Etkin bir geri bildirim davranışını gerekli kılmaktadır. Etkin bir geri bildirim davranışı yüksek etkileşim seviyesine sahip kişilerarası ilişkilerin yaşandığı örgütlerde yaygın olarak görülmektedir (Yener, 2015). Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenmeyi yüksek ve düşük düzey örgütsel öğrenme olarak sınıflandırılmaktadır. Argyris ve Schön (1996)'ın iki aşamalı örgütsel öğrenme kuramına benzer bir şekilde düşük seviye örgütsel öğrenme kuramında mevcut durumda sorunların ortadan kaldırılmasına odaklanılırken yüksek seviye örgütsel öğrenmede sorunların tekrerrür etmemesi için alın-

cak tedbirler sorgulanır. Bu tedbirler radikal uygulamalar olabilir. Sorunların tekrar etmemesi sorunların temeline inilmesini gerekli kılarken sorunları ortaya çıkaran geçmiş çalışma şekilleri veya yönetim şekillerinin gerekirse tamamından vazgeçilir. Düşük seviye örgütsel öğrenme kuramında karşılaşılan sorunların sonuçlarının ortadan kaldırılmasıyla bir anlamda sorunlarla yaşamayı öğrenme vurgusu yapılırken yüksek seviye örgütsel öğrenme kuramında nedenlerinin de sorgulanması sorunlarla yaşamamayı öğrenme yada eski uygulama ve yöntemlerin sorunların kaynağı olduğunu kabul etme anlamında ifade edilir (Ayden ve Düşükcan, 2004).

Senge'in (1990) örgütsel öğrenme kuramı da Argyris ve Schön (1996) ve Fiol ve Lyles (1985)'in örgütsel öğrenme kuramları gibi uyumlaştırıcı ve yaratıcı olarak adlandırılan iki boyuttan oluşmaktadır. Uyumlaştırıcı örgütsel öğrenme kuramında sorunların çözümüne yönelik bir bakış açısıyla sorunlarla karşılaştıkça örgütün sorunu ortadan kaldırması ifade edilirken yaratıcı örgütsel öğrenme önermesi sürekli karşılaşılan sorunları radikal değişikliklerin gereksinimlerinin belirtileri olarak görmektedir. Radikal yaratıcı değişikliklerin seviyesi ve yönü karşılaşılan sorunların iyi okunabilmesine bağlı olup doğru değişimler sorunların detayına ve kaynağına inilerek sağlanır (Senge, 1990). Senge örgütsel öğrenmeyi ifade ederken örgütlerin yaşamlarında hiçbir şeyin kesin olarak tanımlanamayacağını veya örgütlerin hedefinin kesin olarak ortaya koyulamayacağını ifade etmektedir. Bu, örgütlerin yaşamında esnekliği gerekli kılmaktadır. Esnek örgütlerin kabul edilmiş önyargıları bulunmamaktadır. Öğrenen örgütler için hedefler ne siyah ne beyazdır önemli olan hedef değil hedefe yol alırken yaşanan süreçtir. Yani öğrenme sürecidir. Öğrenme sürecinin konusu bugün ve yarın farklı olabilir. Sonuçlara bağımlı kalmak yıkımı getirirken örgütün öğrenmenin davranış haline getirilmesi örgütün sürekliliğini garanti eder (Senge, 1990). Örgütün çevresinin kesin bir tanımı olmamakla birlikte örgütün ilgili olduğu bağlamda tanımlanması gerekir. Bu bağlamda kesin ve net tanımlar da yapılamaz. Farklı bakış açısı ve deneyimlerin çevreyi ve karşılaşılan sorunları tanımlamakta olan gücünü vurgulayan Senge (1990), örgütsel öğrenme sürecinde en önemli kaynağın yaşanan tecrübeler oldu-



ğunu ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin birbiriyle olan iletişim ve etkileşiminin örgütsel öğrenmenin esas dinamiği olduğunu ifade ederek karşılaşılan sorunların çözümünde kullanılan deneyim ve bilginin paylaşım seviyesi yani çalışanların katılımı ne kadar yüksek olursa örgütsel öğrenmenin oluşumu da o kadar yüksek ve etkili olur (Senge, 1990). Senge, karşılaşılan sorunlarda en değerli çözüm kaynağı olan çalışanların deneyim ve bilgilerini açığa çıkaracak örgütsel ortamların sağlanmasını gerekli görmektedir. Senge (1990), çalışanların normal şartlarda başkalarının zorlamasıyla değil öğrenmek istedikleri için öğrendiklerini ve paylaştıklarını ifade eder. Çalışanları öğrenmeye motive eden faktörler sağlamak örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırabilir. Alanyazında çalışanları öğrenmeye motive eden farklı faktörler incelenmesine rağmen bu çalışmada psikolojik faktörlerin etkisi sorgulanacaktır. Örgütsel öğrenmenin önündeki en büyük engel olan değişime direnç ya da değişime karşı duyulan endişe örgütteki olumlu psikolojik iklim sayesinde ortadan kaldırılabılır (Schein, 1993). Çalışanların sorgulama, karşılaşılan sorunlarda sorumluluk hissederek ön etkin davranma davranışlarına sahip olmasında örgütsel psikolojik iklimin fonksiyonunun etkin olduğu ifade edilmektedir ( Yener, 2015a).

## **1.2. Psikolojik Rahatlık**

Edmondson (1999), psikolojik rahatlık algısını örgüt üyelerinin örgüt içinde ve örgüt sürecinde algıladıkları kişilerarası endişe olarak adlandırmaktadır. Üyenin örgütsel süreçte karşılaşılan sorunlarda veya kendine göre sorun gördüğü durumlarda ön etkin davranması, düşüncelerini ifade etmesi ya da sorunun çözümü için yardım ve destek talebinde bulunması durumunda diğer örgüt üyelerinin tepkileri ve davranışları örgütteki psikolojik rahatlık algısının sınırlarını çizmektedir. Bu durumda örgüt üyesinin karşılaştığı tepki düşük veya yüksek psikolojik rahatlık seviyesini ortaya koymaktadır. Psikolojik rahatlık algısı paylaşılan bir algı olup örgüt genelinde her birey için yaklaşık aynı şekilde hissedilmektedir. Psikolojik rahatlık algısı alanyazında Edmonson (1999)'ın çalışmasıyla anılmaya başlanmış olup Türkçe'ye Yener (2015b)'in çalışmasıyla çevrilmiş ve farklı çalışmalarında

kullanılmıştır. Edmondson (2004) psikolojik rahatlık algısının örgütte kişilerarası güven faktöründen kaynaklandığını ifade etmektedir. Edmondson güven olgusunun oluşmasında zarar görme algısının önemli olduğunu ifade etmektedir (Edmondson, 1999). Güven olgusu yoluyla kişiler karşılıklı olarak duygusal incinme, zarar görme duygusu olmadan güven ortamı oluştururlar. Bu sayede iki kişi arasında yaşanan güven ortamı davranışlar yoluyla örgütün geneline yayılarak örgütün genel güven algısını oluşturur. Psikolojik rahatlığı yordayan faktör olarak güven olgusunun yanında Yener (2015b) yaptığı saha çalışmasında hoşgörü ve saygı olgularının da psikolojik rahatlık algısının oluşmasında etkin rol oynadığını gözlemlemiştir.

Bireyler örgütlerde güven duygusunu deneyimlerine göre yaşamaktadırlar. Bireylerin kişilerarası ilişkilerinde yaşamış oldukları olumsuz deneyimler kişilerarası güven olgusunu yok ederek psikolojik rahatlık seviyesini düşürüp davranışlarının sonuçlarını tahmin edememesine yol açmaktadır (Eggers, 2010). Hirschman'ın kaçma-konuşma-sadakət kuramına göre bireyin yaşamış olduğu bu belirsizlik endişe ve kaygıya yol açmaktadır. Bunun tam tersi durumda bireyin güven duyması sonucu sahip olduğu olumlu psikolojik rahatlık algısıyla kendini örgütle özdeşleştirerek ön etkin davranışlar gösterebilir. Psikolojik rahatlık algısı bireysel bir olgu olarak değil, örgütün tüm üyelerinin paylaştığı örgüt genelinde risk algısı olarak da tanımlanmaktadır (Kahn,1990). Örgütteki genel güven olgusu üyelerin birbirine destek ve güveninin sonucu oluşmaktadır. Örgüt üyeleri olumlu psikolojik rahatlık algıladıkları bir çalışma alanında endişe, kaygı, risk hissetmeden sadece öneri, geri besleme yapmadıkları aynı zamanda merak ettikleri, bilmedikleri, içeriğini öğrenmek istedikleri süreçleri de sorgulayarak ön etkin davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca bu davranışlarında örgütün diğer üyelerinden destek ve yardım görmektedirler (Anderson ve West, 1996). Örgütlerde ön etkin davranışlar yenilik ve girişimcilik yoluyla sürdürülebilir rekabetin anahtarı olarak görülmektedir (Lopez-Nicholas ve Merono-Cerdan, 2011).

Psikolojik rahatlık algısı alanyazında Hirschman'ın kaçma-konuşma ve sadakat kuramına dayandırılabilir (Yener, 2015a). Hirschman, kaçma-konuşma sada-

kat kuramı örgüt üyelerinin güven duymadığı, riskli gördüğü ortamlarda kendilerini ifade etmekten kaçınacağı ve örgütten kendini soyutlayacağını ifade etmektedir. Bunun yanında örgütten destekleyici ve güven verici tepkiler olarak yüksek etkileşim seviyesine sahip kişilerarası ilişkiler kuran örgüt üyesinin bu sürecin devamı için örgüte sadakat duyarak fedakârlık yapacağı ifade edilmektedir.

### **1.3. Psikolojik Rahatlık ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki**

Amabile (1988), örgütlerin yaratıcılık olgusunu takım üyelerinin daha önce var olmayan bir bilgiyi üretmek, işletmeye fayda sağlayacak şekilde kullanması olarak ifade etmektedir. Örgütsel öğrenmenin bir diğer sonucu olan örgütsel yaratıcılık olgusuyla işletmeler verimlilik ve etkinliğini arttırmaktadır (De Sousa vd., 2012). Bu konuda Pirola-Merlo ve Mann (2004) örgütlerin yaratıcılık yeteneğinin üyelerin yaratıcılık gücünden geldiğini ifade etmektedir.

Örgütlerde üyelerin sahip olduğu veya elde edebileceği örgüte fayda sağlayacak bilgiyi örgütün geneliyle paylaşma davranışı sonuçların belirsiz olmasından dolayı üyelerin zor karar verebileceği bir durum olmaktadır (Yener, 2015). Örgütlerde karşılaşılan problemlerde çözüme ilişkin fikirlerin örgüt üyesi tarafından önerilmesi örgüt üyesinin duyduğu güven algısıyla olumlu olarak artmaktadır (Schepers, 2007). Bu öneri sosyal ağ kuramı ve takım uyum kuramıyla da desteklenmektedir (Kessel vd., 2012). Sosyal ağ kuramına göre örgüt üyeleri kendilerini psikolojik olarak rahat hissettikleri ortamlarda karşılaştıkları durumlarda örgütsel sonuçları bireysel sonuçlardan daha fazla önemsemektedirler (Hansen, 1999). Ayrıca sorunların çözüm sürecinde üyelerin bilgi ve tecrübeleriyle olgunlaşan bilgilerin örgüt genelinde yüksek etkileşim sonucu oluşan öğrenmeyle davranışa dökülmektedir. Sosyal ağ kuramında yapılan bir diğer önerme örgütün yeni üyelerinin yeni bilgileri sağlayabileceğidir (Tsai, 2001). Örgütün yeni üyelerinin geçmiş deneyim ve alan bilgisiyle örgütte algıladığı psikolojik rahatlığa göre kullanılabilir bilgiler sunması sorunların çözümünde katkı sağlayabilir. Fakat örgüte yeni katılan bir üyenin yaşadığı belirsizlik algısı ve ilişkilerinin zayıf olmasından dolayı sahip

olduğu bilgiyi örgütün kullanımına sunması çok mümkün görülmemektedir. Bu süreç örgütte olumlu psikolojik rahatlık algısının yaşanmasıyla aşılabilir (Levin ve Cross, 2004). Yeni bilgilerin organizasyona sunulmasını destekleyen bir başka kuram olan takım uyum kuramı üyelerin örgütte kendilerini psikolojik olarak iyi hissetmelerinin örgüte fayda sağlayacak fikirleri sunma, iletişim kurma ve örgütsel öğrenme davranışlarını arttıracaklarını önermektedir (Burke vd., 2006). Sonuç olarak örgütteki genel güven algısı üyelerin birbirine destek ve güveninin toplamından oluşmaktadır (Yener, 2015). Örgüt üyeleri olumlu psikolojik rahatlık hissettikleri bir çalışma alanında endişe, kaygı, risk hissetmeden sadece öneri, geri besleme değil aynı zamanda merak ettikleri, bilmedikleri, içeriğini öğrenmek istedikleri süreçleri de sorgulayarak proaktif davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca bu davranışlarında takımın diğer üyelerinden destek ve yardım görmektedirler (Anderson ve West,1996). Bu bağlamda psikolojik rahatlık algısı organizasyonda kişilerarası güven ve saygı ortamının göstergesi olduğu için örgütsel öğrenmeyi arttıran takım olma sürecinde önemli bir değişken olarak görülmektedir (Kessel vd., 2012). Psikolojik rahatlık algısı bireysel bir olgu değil örgütün tüm üyelerinin paylaştığı örgütün genelini niteleyen kişilerarası risk algısı olarak tanımlanmaktadır (Edmondson, 2004). Örgütteki psikolojik rahatlık algısı örgüt üyelerinin herhangi bir durumda ayıplanma, aşağılanma, engellenme endişesi duymayacaklarına olan güveni ifade etmektedir (Kahn,1990). Bu güven takım üyelerinin birbirine destek ve birbirine güveninden kaynaklanmaktadır. Her ne kadar bu güven bireysel davranışlardan ortaya çıksa da örgüt içindeki genel bir algıyı ifade ettiği için örgüt oluşumunu nitelemektedir (James vd.,1984). Psikolojik rahatlık algısı örgüt üyelerinin sahip olduklarını diğer çalışanlarla paylaşma yönünde ihtiyaç duyacakları güveni sağladığı için yaratıcılık ve yenilik hedefli davranışları desteklemekte yani öğrenme davranışını desteklemektedir. Schein (1985) çalışanların kişilerarası ilişkilerinde ayıplanma, küçük düşme, hor görülme kaygısını yaşamadıkları bir çalışma ortamında problem ve engellerin üstesinden çok kolay geldiklerini ve yenilikçilik yönünde fikir üretimlerinin kolaylaştığını iddia etmektedir. Baer ve Frese (2003) ör-

gütlerde psikolojik rahatlık algısıyla işletme performansı, öğrenme odaklı yenilikçilik arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koydukları çalışmalarında işletmelerde uyum, öğrenme, yenilikçilik ve problemlerinin yaşanmaması için kişilerarası güven, hoşgörü ve empati duygularının sağlanması gerektiğini ifade etmektedirler.

Burke (2006) çalışmasında psikolojik rahatlık algısının örgütlerde yaratıcılık davranışının temel belirleyicilerinden olduğunu ifade etmektedir. Yaratıcılığın dinamiklerinden bir tanesinin örgütsel öğrenme olduğu yukarıda alanyazında ifade edilmişti. Edmondson (1999) liderlerin oluşturdukları örgüt ruhuyla yerleştirdiği psikolojik rahatlık algısı sayesinde çalışanlarının planlama, uygulama, geri besleme süreçlerinde daha fazla söz almalarını sağlayarak farklı bakış açılarıyla zenginleşen alternatif stratejilere ulaştıklarını ifade etmektedir. Psikolojik rahatlık olgusunun görüldüğü bir çalışma ortamında çalışanların öz eleştiri yapmaları, aksaklıkları dile getirmeleri ve bu konuda düzeltici tedbirleri önermeleri örgüt kültürünün bir parçası haline gelmektedir (Kessel, 2012).

Karşılıklı güven, saygı, hoşgörü ve empatiye dayanan kişilerarası ilişkiler bu bağlamda örgütsel öğrenmenin artmasına katkı sağlayabilir. Psikolojik rahatlık algısı bireylerin herhangi bir kaygı ve korku duymadan işe ilişkin sahip oldukları deneyim ve bilgiyi ortaya sunması ya da bilgiyi talep etmesini kolaylaştırmaktadır (Kahn, 1990). Çalışmalar psikolojik rahatlık algısının öğrenme odaklı örgütsel süreçlerde önemli bir katalizör olduğunu ortaya koymaktadır (Law, 2011).

Örgütlerde öğrenme üzerine yapılan çalışmalar öğrenmenin sosyal bir süreç olduğunu deneyim ve algının birleşimiyle birlikte örgüte özel bazı parametrelerle sağlanabildiğini göstermektedir (Uzzi ve Lancaster, 2003). Örgüt içindeki paylaşma davranışı sayesinde verimlilik ve etkinliği arttıracak nitelikteki bilgilerin doğru yerde kullanılması sağlanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin sosyal bir süreç olduğunu kabul etmek aynı zamanda ilişki bir süreç olduğunu da kabul etmek demektir. Bu ise örgüt çalışanlarının arasındaki belirli nitelikteki ilişkileri gerekli kılmaktadır. Diğer taraftan bakıldığında örgütte yapılan işlerin giderek daha fazla şekilde karmaşıklaşması, soyutlaşması ve birlikte çalışmayı yada bağımlı olmayı

gerektirmesi etkileşimli kişilerarası ilişkileri zaruri hale getirmektedir (Wiesenfeld vd., 2001). Örgütsel öğrenmenin öneminin artması kişilerarası etkileşim ortamının niteliğinin de artmasını gerekli hale getirmektedir. Örgütsel öğrenmenin belirleyicileri gözönüne alınırsa güven ve nitelikli ilişkilerin etkin rol oynadığı görülmektedir (Edmondson, 2004). Bunun yanında güven ve hoşgörüyü dayanan bir etkileşim ortamında çalışanlar karşılaştıkları problemler hakkında veya ihtiyaç duydukları konular hakkında korkmadan çekinmeden bilgi talebinde bulunmakta veya paylaşım yapmaktadırlar. Edmondson (1996) kişilerarası ilişkilerin niteliğinin artmasının verimlilik ve etkinliği olumsuz etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasını kolaylaştırdığını ifade etmektedir. İyi dostluklar ya da iyi kişilerarası ilişkilerin anlamı örgüte olan bağlılık ve sadakatin göstergesi olan örgütü olumsuz etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlamak olarak görülmektedir (Law, 2011). Nitelikli kişilerarası ilişkiler ise güven, hoşgörü ve empatiyi vurgulayan psikolojik rahatlık ikliminin varlığını gerekli kılmaktadır. Kişilerarası ilişkiler diğer yandan insanların günlük yaşamında ve davranışlarındaki en önemli belirleyen olarak karşımıza çıkmaktadır (Dutton ve Raggins, 2007). Choi (2006) bireylerin günlük davranışlarında kişilerarası ilişkilerin görüldüğünden daha fazla etkiye sahip olduğunu hatta bireylerin içinde bulunduğu ortamda konumuna göre de bu etkinin büyüebileceğini ifade etmektedir. Nitelikli kişilerarası ilişkiler paylaşım ve değişim davranışlarını arttırmaktadır. Bireylerin deneyim ve ihtisas bilgisinin ihtiyacı olan diğer bireylere aktarılmasını sağlamaktadır. Psikolojik rahatlık algısı oluşturmuş olduğu güven, saygı ve hoşgörü olgularıyla nitelikli ilişkiler kurulmasına zemin hazırlayarak kişilerarası etkileşimin seviyesini yükseltmektedir. Kişilerarası etkileşim arttırdığı paylaşım davranışı yoluyla örgütsel öğrenmeyi desteklemektedir.

Carmeli ve Gittell (2009) örgütte geri besleme, eleştiri, öneri gibi davranışların yaygın olmasının örgütte olumlu psikolojik rahatlık algısının göstergesi olduğunu iddia etmektedir. Blau, sosyal değişim kuramında (1964) örgütte karşılıklı güven duygusu olmadığı süreci üyelerin birbirlerine yönelik davranışlarının sonuçlarının tahmin edilemeyeceğini iddia etmektedir. Karşılıklı güven olgusunun yer-

leşmiş olduğu örgütlerde çalışanların yaptıkları katkıların çalışanların etrafında psikolojik bir korunma atmosferi oluşturduğu, bu sayede örgütte iyilik ve saygı gördükleri iddia edilmektedir. Staples ve Webster (2008) karşılıklı saygıya dayalı güven olgusunun hâkim olduğu bir çalışma ortamında bilgi paylaşım davranışının örgüt kültürünün parçası olacağını ifade etmektedir. Organizasyonun geneline hâkim olan psikolojik rahatlık algısıyla yordanan bilgi paylaşımı sonucunda yenilik ve yaratıcılık davranışları da artacaktır (Butler, 1999). Çalışanların algıladıkları psikolojik rahatlık algısını destekleyen bir başka iddiada Van Dyck vd.(2005) hata yönetimi adını verdikleri çalışmada çalışanların yapacakları hataların hiçbir zaman tam anlamıyla engellenemeyeceğini fakat bu hatalar sonucunda gösterilen tepkinin (hata yönetimi davranışı) sonuçların olumlu (hatalardan öğrenme kuramı) ya da olumsuz (işgücü, iş, zaman kaybı) olmasını etkilediğini iddia etmektedirler. Sonuçta çalışanların kasten ve isteyerek hata yapmayacaklarına ilişkin oluşturulan güven ortamından dolayı hata yönetiminde olumlu sonuçlar alınması kişilerarası güven olgusunun oluşmasıyla doğru orantılı olacaktır.

Psikolojik rahatlık olgusunun örgütsel öğrenmeyi destekleyebileceğine yönelik önermemizin lider-üye etkileşim (LMX, Graen ve Uhl-Bien, 1995) kuramıyla da desteklendiği düşünülebilir. Lider-Üye Etkileşim Kuramı liderin her bir örgüt üyesine özel farklılaşmış iletişime dayalı ilişki kurmasının empati yoluyla olabileceğini ve karşılıklı güven olgusunu sağlayacağını önermektedir. Bu ilişki karşılıklı ve birebir şekildedir. Üyelerin ilişkisinin tamamen karşılıklı olduğu örgütlerde yüksek nitelikli (Blau, 1964) ilişkiler yoluyla değişim davranışı sergilenirken empati ve saygının yetersiz olduğu örgütlerde anlaşmalı (contractual exchange) değişim davranışları sergilenmektedir. Anlaşmalı değişim davranışları ise ilişkilerde sonuçların ince elenip sık dokunup hareket edilmesini ifade etmektedir. Kuramda liderlerin üyeleriyle daha fazla vakit geçirerek etkileşim kurduğu ortamlarda yapacağı bilgi paylaşımlarıyla belirsizliği azaltacağı ve güven olgusunun yerleşeceği önerilmektedir. Bu davranışları sürekli yapması ise lideri model haline dönüştürerek yaygın davranış oluşumunu sağlayacaktır.

Bilginin elde edilmesi, örgüte göre yorumlanarak kullanılması ve paylaşılması örgütsel öğrenmenin bir başka ifadesidir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme bir etkileşim ortamı gerektirmektedir. Etkileşim ortamı çalışanların paylaşma davranışını gerekli kılmaktadır. Çalışanların takım olmasının göstergesi olarak da kabul edilen paylaşma davranışı sayesinde çalışanların işe ilişkin sahip oldukları deneyimsel bilgilerini bilgiye ihtiyacı olan çalışanlara sağlanması ve işletme içinde bu bilginin gerekli yer zamanda kullanılması örgütsel öğrenme ortamının varlığına işaret eder (Kozlowski ve Bell, 2007). Psikolojik rahatlık bu bağlamda etkin bir etkileşim ortamı sayesinde bilginin değişimi yoluyla örgütsel öğrenmeyi sağlayabilir. Deneyim ve alan bilgisinin birleşimi bir başka kavram olan örtük bilgiyi tanımlamaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı için örtük bilgi diğer işletmelerle karşılaştırıldığında işletmeye katma değer katan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerarası ilişkilerin etkileşim düzeyinin artması yani nitelikli hale gelmesinin bir diğer sebebi ve aynı zamanda sonucu ise bu etkileşim düzeyinin artması için tarafların sürekli olarak birbirlerinin ihtiyacı olanı birbirlerine sağlamasıdır. Bu sayede etkileşim düzeyi artarak ilişkinin niteliği artmaktadır. Bu bağlamda birey ve örgüt arasında da sadakat ve güvenin göstergesi örgütün ihtiyacı olan bilginin birey tarafından sağlanması bireyin ihtiyacı olan sağlıklı psikolojik iklimin örgüt tarafından sağlanması olarak görülebilir. Sağlıklı kişilerarası etkileşime dayanan ilişkiler sonucunda taraflar birbirlerinin eksik olduğu alanları doldurabilir ve ilişki bir nitelik kazanır. Nitelikli bir ilişki de tarafların bu ilişkiyi sürdürme arzusunu ortaya çıkarır. Yani etkileşimin taraflarının bilgi kapasiteleri ve geçmiş deneyimleri ilişkinin devamını da etkilemektedir. Çünkü bireyin deneyim ve bilgisi karşı tarafta bir ilgi uyandırmaktadır. Günlük hayatta da insanlar arasındaki ilişki bu mantığa dayanmaktadır. İnsan ilgi duyduğu ya da bir şeyler kazanabildiği insanlarla sohbet veya diyalog ortamını sürdürmektedir. Daha da önemlisi esnek ve değişken örgütsel çevrede bireylerin her geçen gün karşılaştığı farklı durumlar ortaya çıkmaktadır. Bireyin bu duruma ilişkin daha önce bir deneyim ve bilgisi olmadığında yaşayabileceği endişeyi ve bu endişeden doğan performans düşüklüğünü nitelikli kişilerara-



sı ilişkiler giderebilir. Karşılıklı etkileşim güven ve hoşgörüyü de yanında getirdiği için bireylerin yaşayacağı kaygı azalabilir. Yüksek etkileşim ortamı aynı zamanda süreç konusunda yakın ilişkiyi de birlikte getirdiği için etkinlik ve verimliliği olumsuz etkileyen durumlarla karşılaşıldığında hemen tepki verilmesini sağlayabilir. Örgütsel öğrenme, çoğu zaman çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi ve yardımı diğer çalışanlardan talep etmesini gerektirmektedir. Çalışanların bu süreçte diğer çalışanlardan yardım veya bilgi talebi çalışanın risk alma davranışını da birlikte getirmektedir. Çalışan küçük düşme, yetersiz görülme risklerine rağmen yardım ve bilgi talebinde bulunuyorsa bu örgütteki hoşgörü, saygı ve güven ortamının da göstergesi olmaktadır (Higgins vd.,2014). Çünkü çalışanın etkisinin sonucunda olumsuz sonuçların yaşanması durumunda çalışanın günah keçisi haline gelmemesi örgütün çalışanlarına güveninin bir göstergesi olmaktadır.

### **Sonuç**

Örgütsel öğrenme performansın artırılması için bir gereklilik olarak görülmektedir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için gelişme yönündeki ihtiyaçlarını fark ederek bu ihtiyaçlarını giderme sürecinde öğrenme çözümleri olmaktadır. Alanyazında yoğun bir şekilde örgütsel öğrenmenin örgütlerin psikolojik iklimine bağlı olarak artacağı vurgulanmaktadır. Örgütlerin psikolojik ikliminin bir parçası olarak kabul edilen psikolojik rahatlık algısı, liderlerin rol model olarak sağlayacağı güven, hoşgörü ve empati duygularıyla mümkün olabilmektedir.

İşletmelerde kişilerarası ilişkilerin nitelikli hale dönüşmesi yani etkileşim seviyesinin artarak tarafların beklentilerini karşılıklı olarak gidermesi tarafları iletişimi sürdürmeye yöneltmektedir. Örgütlerde etkileşimden fayda sağlayarak tatmin olan taraflar aynı zamanda işle ilgili kaygılarını da yok etmektedir. Etkileşimin devam etmesi tarafların birbirlerinden yeni bir şeyler öğrenerek kendi alanlarında uygulamasını sağlamaktadır. Bu ise yenilik davranışlarını arttırmaktadır.

Nitelikli ilişkiler, bu yolla etkileşimin güçlenmesine ve öğrenmenin artarak yenilik davranışlarına yol açmaktadır (Losada ve Heapy, 2004).

Literatür taramasında sunulan çalışmalarda Hirschman'ın kaçma-konuşma-sadakat kuramına dayandırılan psikolojik rahatlık algısının olumlu hissedildiği örgütlerde öğrenme davranışının dinamiklerinden sayılan ön etkin davranışlar yaygın olarak gözlemlenerek önerimizi desteklemiştir. Bunun yanında Blau'nun sosyal mübadele kuramının bireyler olumlu etkilere olumlu tepkiler verir önerisi literatür çalışmalarında gözlemlenerek önerimizi desteklemiştir. Lider-üye etkileşim kuramının (LMX, Graen, ve Uhl-Bien, 1995) nitelikli ilişkilerin etkileşim ortamı oluşturarak güven ve sadakatle ön etkin çalışanlar ortaya çıkaracağını ifade eden önerisi literatür taramasında gözlenen bir başka sonuç olmuştur. Bu kadar somut göstergenin ışığında liderlerin nitelikli kişilerarası ilişkiler ve yüksek etkileşim seviyesine sahip örgüt oluşumunda güven, hoşgörü, saygı ve empati olgularına daha fazla önem verip çalışanlarını bu yolla kazanması yani sadık çalışanlar haline getirmesi elzem olmaktadır. Liderlerin bu amaçla çalışanlarıyla daha fazla zaman geçirerek nitelikli ilişkiler kurması ve kişilerarası ilişkilerin önemine rol model olarak çalışanlarını inandırması gerekmektedir. Bu sonuçların lider eğitim programları ve meslek içi eğitim kurslarında dikkate alınmasının sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamada olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bunun yanında gelecek çalışmalar için psikolojik rahatlık algısının daha ileri süreci olan işgören sesliliği davranışının örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmede rolü sorgulanabilir.

### **Kaynakça**

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B.M. Staw & L. L. Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior*, 10, 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.

- Anderson, N. R. ve West, M. A. (1996). The Team Climate Inventory; The Development of the TCI and Its Applications in Teambuilding for Innovativeness, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 53-66.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defences*, Allyn and Bacon, Boston
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. ve Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Arslan, A. ve Yener, S. (2016). *Okul Yöneticilerinin Güdüleyici Dili ve Öğretmen Örtük Bilgi Paylaşımı İlişkisinde İşgören Sosliliğinin Aracı Rolü ve Psikolojik Rahatlık Algısının Düzenleyici Rolü*. 16. İstanbul Üniversitesi İşletme Kongresi, 26-29 Mayıs 2016, İstanbul.
- 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, 45-68.
- Brown, J. S. ve Duguid. (2000). Re-Engineering the Future: A Response to Bill Joy and the doom-and-gloom technofuturists. *The Industry Standard*, 2000.
- Butler, J. K. (1999). Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency, *Group and Organization Management*, 24, 217-238.
- Carmeli, A., Brueller, D. ve Dutton, J. E. (2009) . Learning Behaviours in the Workplace. The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. 2009-26,81-89.
- Carmeli, A., ve Gittell, J .H. (2009). High-quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 709–729.
- CIC (2003) . *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), Madrid.
- De Sousa, F. C., Pellissier, R. ve Monteiro, I. P. (2012). Creativity, innovation and collaborative organisations. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 2012.

- Dutton, J. ve Ragins, B. R. (Eds.) (2007). Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates. *Reviewed in Administrative Science Quarterly*, March 2008.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: group and organization influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32: 5-28.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44,2. 350-384.
- Edmondson, A. C. (2004). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens. In Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Kramer RM, Cook KS (eds). Russell Sage Foundation: New York; 239-272.
- Eggers, J. T. (2010). *Psychological Safety Influences Relationship Behaviour*. Eriřim Tarihi 20 řubat 2014, Sciencedirect veritabanı.
- Ellerman, D., Denning S. ve Hanna, N. (2001). Active Learning and Development Assistance. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 171- 179.
- Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of the Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Heaphy E. D., ve Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33: 137-162.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Harvard University Press.
- Higgins, M., Ishimaru, A., Holcombe, R. and Fowler, A. (2014). *Examining Organizational Learning in Schools The Role of Psychological Safety, Experimentation and Leadership that reinforces Learning*, Eriřim Tarihi 18 Ocak 2014, Harvard University veritabanı.
- James, L., Demaree, R., ve Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.

- Jashapara, A. (2003). Cognition, culture and competition; an empirical test of the learning organization. *The Learning Organisation*, Vol. 10 No. 1, pp. 31-50.
- Kahn, W. A. (1990) . Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 1990;33,4, 692-725.
- Kahn, W. A. (2001). Holding environments at work. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37: 260–279.
- Kessel, M., Kratzer, J., and Schultz, C. (2012). Psychological Safety, Knowledge Sharing and Creative Performance in Healthcare Teams. *Creativity and Innovation Management*, 21, 2, 2012, 147-157.
- King, W.R. (2001). Strategies for creating a learning organisation. *Information Systems Management*, Vol.18 No. 1, 12-20.
- Kozlowski, S. W. J., ve Bell, B. S. (2007). *Team learning, development, and adaptation. In Work Group Learning: Understanding, Improving and Assessing how Groups Learn in Organizations*, Sessa VI, London M (eds). Erlbaum: Mahwah, NJ; 15-44.
- Law, R., Dollard, M., Tuckey, M. R., ve Dormann, C. (2011). Psychological Safety Climate as a Lead Indicator of Workplace Bullying and Harassment, Job Resources, Psychological Health and Employee Engagement. *Accident Analysis and Prevention* 43, 2011, 1782-1793.
- Lopez-Nicholas, C. ve Merono-Cerdan, A. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31 (2), 502-509.
- Losada, M., ve Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740–765. doi:10.1177/0002764203260208.
- Marquardt, M (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Murray, P. ve Donegan, K. (2003). Empirical Linkages between firm competencies and organisational learning. *The Learning Organisation*, Vol. 10 No.1, pp. 51-62.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Rebelo, T. M. ve Gomes A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. *The Learning Organization*, 15 (4), 294- 308.

- Schein, H. E. (1993). How Can Organizations Learn Faster?. *Sloan Management Review*, 34, 85-92.
- Schepers, J., Jong, A., Wetzels, M. ve Ruyter, K. (2007). Psychological Safety and Social Support in Groupware Adoption. A Multi-level Assessment in education. *Computers and Education*, 51 (2008).757-775.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Century Business, London
- Smith, E.A. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace, *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.
- Smith, I. W. (2004). Continuing professional development and workplace learning 6: HRD and organisational learning. *Library Management*, Vol.25 No.1/2 , pp. 64-66.
- Staples, D. S. ve Webster, J. (2008). Exploring the Effects of Trust, Task Interdependence and Virtualness on Knowledge Sharing in Teams. *Information System Journal*, 18, 617-640.
- Pirola-Merlo A, Mann L (2004). The Relationship between Individual Creativity and Team Creativity: *Aggregating Across People and Time. J. Organ. Behav.*, 25: 236.
- Trim, P. R. J. ve Lee, Y. (2004). Enhancing customer service and organizational learning through qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(4), 284-292.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy Of Management Journal*, 44, 996-1004.
- Uzzi, B., ve Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: the case of bank loan managers and their clients. *Management Science* 49: 383-399.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M. and Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and its Impact on Performance: A Two-study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228-1240.
- Yener, S. (2015a). *Özel Ortaöğretim okullarında paylaşılan liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı rolü*. Haliç Üniversitesi yayınlanmamış doktora tezi. 2015.
- Yener, S. (2015b). Psikolojik Rahatlık Algısı Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *ODÜ Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 280-305.