

PSİKOLOJİK RAHATLIK ALGISININ ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Hamide Ashı SAVAŞ *

Özet:

Bu çalışmada psikolojik rahatlık algısının örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Psikolojik etkenlerin çalışanların performansı üzerindeki etkisi pozitif psikoloji konulu çalışmaları arttırmıştır. Alanyazı çalışmaları ışığında pozitif psikolojinin bir alt başlığı olarak görülen psikolojik rahatlık algısının örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yeni bir işte çalışma hem çalışan hem örgüt için karşılıklı bilinmezlik barındırmaktadır. Örgütsel sosyalleşme bilinmezliğin olumsuz etkilerini en aza indirme süreci olarak kabul edilmektedir. Psikolojik rahatlık algısı çalışanların yaptıkları hata veya yanlışlıklarının öğrenme sürecinde kabul edilerek hoşgörölü veya yapıcı bir şekilde düzeltilmesini ifade etmektedir. Bu araştırma, psikolojik rahatlık algısının, örgüt üyelerinin örgüt kültürünü öğrenme süreci olarak tanımlanan örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. İşgücünün en büyük rekabet aracı olarak kabul edildiği günümüz ekonomik dünyasında insan kaynaklarının süratle örgüt amaçlarına oryante edilerek verimliliklerinin artırılması örgütsel sosyalleşme sürecinin amacı olarak kabul edilebilir. Anket yöntemiyle saha çalışması şeklinde yapılan araştırma Ankara'da faaliyet gösteren bir fabrikanın 240 çalışanı üzerinde geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiş anketler uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik rahatlık algısının örgütsel sosyalleşme üzerinde etkisi gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik rahatlık, Örgütsel sosyalleşme, Kaçma-konuşma-sadakat kuramı.

* Emniyet Genel Müdürlüğü, h.aslisavas @hotmail.com

The Effect of Psychological Safety on the Organizational Socialization

Abstract:

The effects of psychological safety on organizational socialization are studied in this research. The effects of psychological factors on employee performance increased studies about positive psychology. The effects of psychological safety which is regarded as a subtitle of positive psychology are studied from the view of literature review. Working in a new organization includes obscurity both for employee and organization. Organizational socialization is regarded as the process of decreasing negative effects of obscurity. The psychological safety means that the mistakes or errors that the employees make the correction in a tolerant or constructive manner in the learning process. This study reveals the effect of psychological safety on organisational socialization which is defined as learning process of organisational culture. In today's economic world, where labor is accepted as the greatest competitive means of competition, increasing the productivity of human resources by rapidly orienting them to organizational goals can be regarded as the aim of the organizational socialization process. The research is conducted on 240 employees of a factory in Ankara with survey and field research. According to the results of research, the effect of psychological safety on the organizational socialization is observed.

Keywords: Psychological safety, Organizational socialization, Exit-voice-loyalty theory.

Giriş

Küreselleşme süreci örgütleri farklı yapılar da faaliyet göstermeye zorlamıştır. Küreselleşen dünyada farklı kültür ve pazarlarda farklı yöntemlerle hayatını sürdürmek isteyen örgütlerin mücadele etmek zorunda olduğu bir diğer konu artan çalışan döngüsüdür. İş dünyasındaki rekabet ve finansal nedenler çalışanların kariyer süreçlerini daha hareketli bir hale getirmiştir (Chen, 2010). Yüksek çalışan devri sadece çalışanlar için değil örgütler için de ciddi olumsuzlar oluşturmaktadır (Yener, 2015a). Kacmar vd. (2006) çalışan devrinin işletmelerin performans ve gelirleri üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu belirtmektedirler. Çalışan devrinin en etkili belirleyicilerinden bir tanesinin örgütsel sosyalleşme olduğunu iddia eden Goldstein ve

Ford (2002) çalışanların uyum süreci konusunda işletmelerin politikası olması gerektiğini belirtmektedirler. Bu sayede kısa ve uzun dönemde işletmelerin etkinliğinin artacağı düşünülmektedir. Çalışanların uyum sürecinin işletmelere maliyeti çalışan döngüsüyle oluşan maliyetin çok altında olduğu ifade edilmektedir (Demarco, 2017). Günümüzde büyük işletmelerin örgütsel sosyalleşme sürecine harcamış oldukları çaba, insan gücü ve finans kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajına hizmet ettiği düşünülmektedir (Holton, 2001). Bununla birlikte Bradt vd. (2006) genel olarak işletmelerde yeni işe başlayan yöneticilerin % 40'nın ilk 18 ay içinde başarısız oldukları ve işletmelerine zarar verdiklerini belirtmektedirler. Kenexa Enstitüsünün yapmış olduğu bir çalışmada (2007) yeni başlayan çalışanların % 57'sinin ilk birkaç yılında işten ayrılma niyetinin örgütlerin politikalarıyla azaldığı ortaya konulmuştur. Saks ve Ashfort (1997) sosyalleşme sürecinin çalışanlar, gruplar ve örgütler için hem işletmelerin verimlilik ve etkinliği hem de çalışanların kariyer yönetimi açısından dikkate alınması gereken bir süreç olduğunu belirtmektedirler. Önceki işletmesinde başarılı olarak ifade edilen bir çalışanın yeni işletmesindeki sosyalleşme sürecinin olumsuz geçmesiyle başarısız olmasının işletmeye ve çalışanın kariyer yönetimine verdiği doğrudan ve dolaylı zararın beklenenden daha fazla olduğu düşünülmektedir. Görünüşte finansal zarar verilmemiş olsa bile örgüt ve çalışanın gelişme planlarını geriye atmaktadır. Başarısız sosyalleşme süreci sonunda çalışanların işten ayrılmaya karar vermesi örgütsel sosyalleşmenin önemini ortaya koymaktadır. Weller vd. (2009) çalışanların büyük bir kısmının ilk 2 yıl içinde işten ayrılmaya karar vermesinin tek nedeninin uyum süreci olduğunu belirtmektedirler.

Örgütsel sosyalleşme alanyazında yaklaşık 40 yıldır çalışmalara konu olmaktadır (Griffin vd., 2010). Van Maanen ve Schein (1979) örgütsel sosyalleşmeyi çalışanların yeni çalışmaya başladığı örgütün kültür, davranış ve entellektüel sermayesine sahip olma ve benimseme süreci olarak tanımlamıştır. Wanous (1980) ise örgütsel sosyalleşmenin tek taraflı bir süreç olmadığını örgütle çalışanın karşılıklı etkileşimiyle şekillendiğini iddia etmiştir. Reichers (1987) bunu destekler şekilde örgütsel sosyalleşmenin karşılıklı bağımlılığa dayandığını belirtmektedir.

Örgütlerin performansları üzerinde etkisi olduğu düşünülen örgütsel sosyalleşme olgusunun belirleyenlerinden bir tanesi olarak bu çalışmaya konu olan “Psikolojik rahatlık” çalışanların içinde bulunduğu çevredeki tavır, davranış ve hatalarında diğer bireylerin tepkileriyle oluşan ve örgüt genelindeki algı seviyesini ortaya koyan psikolojik iklimdir (Edmondson, 1999). Çalışanların hata ve olumsuzlukları isteyerek yapmadığını kabul ederek hoşgörü ve yapıcı tepkiyle hata yapan bireye yaklaşmanın örgütte psikolojik rahatlık algı seviyesini arttırdığı ifade edilmiştir (Yener, 2015b). Çalışanların gerginliği en fazla yaşadığı anın bir örgüte giriş anı olduğunu ifade eden Yener (2015b) çalışanların bu gerginlikle hata yapmaya meyilli olduğunu belirtmektedir. Bu gerginlik ve hassaslık döneminde kucaklayıcı, hoşgörülü iklim çalışanların psikolojik gereksinimlerini giderebilir.

Hirschman (1970) kaçma-konuşma-sadakat kuramında bireylerin maruz kaldığı davranış ve uygulamalara göre davranışlarını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Kuramda önerilen ilk karşılaşma anında ilk davranışı yapan tarafın karşı tarafın davranışını şekillendirdiği düşüncesinden hareketle bu çalışmada örgütlerin yeni çalışanların davranışlarını olumlu şekillendirebilmeleri için mutlaka kucaklayıcı, hoşgörülü uygulama ve psikolojik iklime sahip olması gerektiği önerilmektedir. Bundan hareketle bu çalışmada, çalışanların davranış ve söylemlerinde, örgütteki diğer çalışanların tepki şekli ve seviyesine göre şekillenen psikolojik rahatlık algısının, örgütsel sosyalleşme süreci üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olabileceği düşünülmüştür.

Hirschman (1970)’ın kaçma-konuşma-sadakat kuramının yanında Blau (1964)’nun sosyal mübadele kuramının da psikolojik rahatlık ikliminde örgütsel sosyalleşme düzeyinin yüksek olabileceğini önermek için kullanılabilir. Yeni bağlam ve çevrelerin çalışan için belirsizlik ifade ettiği gözönüne alınırsa belirsizliği ortadan kaldıracak ve karşı tarafın iyi niyetini gösterecek örgütsel uygulama ve diğer çalışanların davranışları karşılığında yeni çalışanların davranışlarını maruz kaldıkları davranış ve uygulamalara göre belirleyeceği düşünülebilir. Bir bakıma karşı tarafın iyi niyet ve kucaklayıcı yaklaşımına karşılık yeni çalışanın da süratle yeni görev ve sorumluluklarını öğrenip etkin bir şekilde işini yürütmeye çalışacağı düşünülebilir.

Yukarıda ifade edilen Hirszman (1970)'ın kaçma-konuşma-sadakat ve Blau (1964)'nın sosyal mübadele kuramına dayandırılarak bir fabrikadaki çalışanların oluşturduğu örnekleme çalışmaları ilk çalışmaya başladıklarındaki sosyalleşme sürecinin psikolojik rahatlıktan olumlu etkilenerek sürecin hem etkin hem kısa olacağı tahmin edilmektedir.

1. Literatür Taraması

1.1. Örgütsel Sosyalleşme

Stratejik yönetim sürecinin iç ve dış değişkenlerinde, örgütlerin iradesini en kolay kullanabildiği değişken, insan kaynakları olarak kabul edilmektedir. Stratejik yönetim sürecinin işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına hizmet ettiği gözönüne alınırsa insan kaynaklarının önemi anlaşılabilir. İnsan kaynaklarının seçim ve yönetim boyutlarından bir tanesi olan çalışanların örgüte alınması ve uyumu liderlerin ve yöneticilerin dikkate alması gereken temel problem kaynaklarından bir tanesidir.

Örgüte yeni katılanın yaşayacağı bilinmezlik duygusu yeni çalışanın verim ve etkinliğini olumsuz olarak etkilemektedir (Njegovan ve Kostic, 2014). Bireylerin değişime olan direnci ve işletmelerin yeni çalışanlarını keşfetme arzusunun bazı durumlarda olumsuz sonuçlandığı alanyazı taramasında ortaya koyulmaktadır. Günlük hayatta yaygın olarak karşılaştığımız bir durumda milyonlarca lira değerindeki ünlü futbolcuların herhangi bir takımda başarılı olarak, gittikleri yeni takımda uyum sorunu yaşadıkları ve başarısız oldukları, hem kendi hem de takımlarının değerini düşürdükleri görülmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak ve sürdürmek isteyen işletmelerin yeni çalışanlarını uyum sürecinde yalnız bırakma seçenekleri yoktur. Çalışanların uyum sürecini tek başlarına atlatmaya çalışmalarının hem nitelik hem nicelik olarak işletmelere maliyetleri yüksek olabilir.

Örgütsel sosyalleşme çalışanın örgütün kültürünü öğrenme süreci olarak ifade edilmektedir (Chen, 2010). Çalışanın örgütle ilk temas süreci olan sosyalleşme süreciyle çalışanın ileride göstereceği davranış ve performansı şekillendirmektedir.

Alanyazında örgütsel sosyalleşme konusuna araştırmalarıyla katkı yapan ve yaygın kullanılan bir ölçeği bulunan Taormina (1994) örgütsel sosyalleşmenin dört boyutu olduğunu ifade etmektedir. Bunlar (Taormina, 1994);

- **Yetiştirme:** Çalışanların görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgi ve beceriyi kazanma sürecini ifade eder.

- **Bireyin Örgüte Yönelik Algısı:** Bireyin örgütteki uygulamaları algılama ve buna karşı davranış şekillendirme sürecini ifade eder.

- **Diğer Çalışanların Desteği:** Diğer çalışanların yeni çalışana karşı tavır ve davranışlarını ifade eder.

- **Beklentiler:** Bireyin ve örgütün geleceğe ilişkin birbirinden ve kendilerine yönelik beklentilerini ifade eder. Örgüt için bireyin örgütün gelişmesindeki rolü ve önemi, birey için de örgütün bireysel kariyer planlamasındaki rolü ve önemi beklentileri şekillendirir.

1.1.1. Örgütsel Sosyalleşme Yaklaşımları ve Kuramları

Örgütsel sosyalleşme süreci bağlamsal ve bireysel faktörleri ele alan iki ayrı yaklaşımla incelenmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979; Crant, 2000). Bağlamsal faktörler olarak örgütsel normlar ve sosyalleştirme stratejileri ifade edilirken bireysel faktörler ise bireyin yeni girmiş olduğu örgüte uyum için proaktif davranışlarını ele almaktadır. Bununla birlikte her iki yaklaşımın birlikte kullanıldığı ve birbirinden etkilendiğini ifade eden etkileşimsel sürecin de burada etkili olduğu ifade edilmektedir (Reicher, 1987).

Örgütsel sosyalleşme sürecini yaklaşımlar çerçevesinde açıklamaya çalışan kuramlar ise alanyazında yapılan çalışmalara göre aşağıdaki şekilde derlenmiştir.

- **Aşama Kuramları:** Toplumda normal olarak kabul edilen bir bireyin yeni bir örgüte girdiğinde yaşadığı sürecin üzerine kurulu olan aşama kuramları bireylerin yeni örgütte karşılıklı dengeyi buluncaya kadar öğrenme sürecini yaşadığını ifade eder. Alanyazında aşama modelleri başlığı altında sırasıyla Buchanan (1974), Porter vd. (1975), Feldman (1976), Schein (1978), Wanous (1980) kuramları araştırmalara

konu olmuştur. Farklı modellerin ortak yanı çalışanların yeni bir işletmedeki yaşadığı deneyimlerin aşamalarını işletmeye başvuru, giriş ve ilk yerleşim aşaması olarak ortaya koymalarıdır (Balcı vd., 2012).

• **İlişkisel Kuram:** Yeni çalışanın sosyalleşme sürecinin örgütle kurduğu ilişki boyutu ve sayısı ile orantılı olarak istenilen seviyede olacağını önermektedir (Bauer ve Green, 1994). Çalışan yaşamının ne kadar fazla alanını örgütle bağdaştırıp uyumunu sağlarsa o kadar fazla sosyalleşerek verim ve etkinliği artar.

• **Birikimli Kuram:** Birikimli kurama göre bireylerin deneyimlerinin bir sonraki deneyimlerini şekillendirdiğinden hareketle deneyimleri artan bireylerin hoşgörü ve esnekliğinin de artarak uyum sürecinin kısılacağı düşünülür (Bauer ve Green, 1994).

• **Modernist Kuram:** Modernist Kurama göre sosyalleşme sürecinin değişimle birlikte farklı boyut ve şekil alabileceği bu yüzden zaman geçtikçe sosyalleşme stratejilerinin de değişmesi gerektiği düşünülür.

• **Etkileşimsel Kuram:** Etkileşimsel kuramda çalışanın ve örgütün birbirine olan etkisiyle şekillenen bir örgütsel sosyalleşme sürecinin yaşanacağı düşünülür. Jones (1983) yeni bir çalışanın örgüte katılmasıyla asla tek taraflı bir dönüşümün değil etkileşimin taraflarının tamamında dönüşüm yaşanacağını iddia etmektedir.

• **Rasyonel Kuram:** Rasyonel kurama göre çalışanların yeni girmiş olduğu örgütteki bireysel faktörlerden etkilenen süreçlerle örgütün yapısı ve kültürünü benimseme sürecinin yaşandığı düşünülür. Birey kendisi için mantıklı yolun örgüte en kısa zamanda adapte olarak yaşamını sürdürme olduğunu düşünür (Louis, 1980).

• **İletişimsel Sosyalleşme Modeli:** İletişimin boyutları ve fonksiyonlarının örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılmasıyla farklı kişisel özellikteki çalışan ve farklı özelliklerdeki örgütün uyumunun en üst seviyede olması amaçlanır.

• **Postmodernist Kuram:** Postmodernist yaklaşıma göre günümüzde bilinen ve kabul edilen kalıpların insan ve örgüt arasındaki uyum süreci için yetersiz

kalacağı, durumsal faktörlerin süreci etkileyeceği ve her iki tarafa da farklı deneyimler yaşatacağı düşünülür.

1.1.2. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Örgütsel sosyalleşme taktikleri alanyazında örgütsel sosyalleşme konusuna en büyük katkıyı yapan Van Maanen ve Schein (1979)'ın örgütsel sosyalleşme tipolojisine dayanmaktadır. Birçok farklı çalışmada örgütsel sosyalleşme taktiklerinin yeni çalışanın uyum sürecinin başarısını doğrudan etkilediği ortaya konulmuştur (Gruman vd., 2006). Chen (2010) örgütsel sosyalleşme sürecindeki stratejileri şekillendiren 3 faktörün olduğunu belirtmektedir;

- Örgütsel sosyalleştirme taktiklerinin yeni çalışanların davranışları üzerinde farklı etkileri olup olmadığı,

- Örgütsel sosyalleştirme taktiklerinin batılı olmayan toplumlardaki etkilerinin belirsiz olması,

- Yeni başlayan çalışanların kişilik özelliklerinin bilinmezliği,

Örgütsel sosyalleşme strateji ve taktikleri örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere göre ayrılmaktadır. Bireysel faktör yaklaşımıyla bireysel ihtiyaçların iyi tespiti ve bu ihtiyaçların bağlamsal uygulamalarla giderilmesine yönelik oluşturulan bu stratejilerin başarılı uygulanmasıyla ortaya çıkan olumlu farklar stratejileri dikkate almayı gerekli kılmaktadır. Özellikle batılı toplum yapısındaki bireylerin ihtiyaçlarının dikkate alındığı göz önüne alınırsa örgütsel sosyalleşme sürecinin stratejilerinin toplumlara göre farklılaştırılabileceği düşünülebilir. Her toplumun kendine özgü kültür yapısının bireylerin değer ve davranışlarını şekillendirdiği göz önüne alınırsa bireylerin ihtiyaçlarının toplumdan topluma farklılaşabileceği düşünülebilir. Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel stratejileri (Ashfort, 2001);

- Yeni çalışanlara yönelik oryantasyon uygulamaları,
- Daha önce edinilen deneyimlerin kullanılması,
- Yeni çalışanlara uygulanacak başlangıç görevleri
- Usta-çırak ve rehber usulü çalışma sistemleri olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin etkileşimli bir süreç olduğu yukarıda belirtilmişti. Bireylerin de örgütsel sosyalleşme sürecinde geçirmiş olduğu bir takım deneyimlerin olduğu ifade edilmektedir (Hartley, 1992). Bireylerin sezgisel davranarak rol aldığı bireysel yaklaşımlar bireyleri örgütsel sosyalleşme sürecinde esas aktör olarak görmektedir (Morrison, 1993). Bireylerin örgütsel sosyalleşme taktikleri;

• **Çalışanın İşini Anlamlandırması:** Çalışanın geçmiş deneyimleri ve kişilik özellikleri işini anlamlandırmasını etkilemektedir.

• **Çalışanın Rol Şekillendirmesi:** Çalışanın yeni işte hem kendi rolünü hem de referans olarak kullandığı diğer çalışanların rolünü oluşturma aşamasıdır.

• **Yeni Çalışanın Diğer Çalışanlardan Destek ve Yardım Talebi:** Çalışanın yeni örgütte görev ve sorumluluklarında diğer çalışanlardan destek ve yardım görme seviyesi örgütsel sosyalleşme sürecini kısaltmaktadır.

Yukarıda örgütsel sosyalleşme kuramları çerçevesinde değinilen kuramlara bakıldığında genelde kişilerarası ilişki ve etkileşimin vurgulandığı görülmektedir. Örgüte yeni katılan çalışanın görev, sorumluluk ve örgüt kültürünü benimseyip süratle sürece uyumunun sağlanmasında kişilerarası ilişki ve etkileşime dayanan uyum strateji ve taktiklerinin başarılı olabileceği yapılan farklı çalışmalarda ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarından hareketle örgütteki kişilerarası psikolojik iklimin seviyesini gösteren psikolojik rahatlık algısının örgütsel uyum sürecine olumlu etkisi olabileceği düşünülerek bu çalışmada psikolojik rahatlık iklimi bağımsız değişken olarak kullanılmıştır.

1.2. Psikolojik Rahatlık

Çalışanların örgüt içindeki davranışlarda algıladıkları kişilerarası risk seviyesi psikolojik rahatlık algısının seviyesini belirlemektedir (Edmondson, 1999). Psikolojik rahatlık algısını doktora tezinde psikolojik güvenlik algısı olarak kullanan Yener (2015a) örgütlerde psikolojik güvenlik algısının işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemiştir. Farklı çalışmalarında farklı değişkenlerle ilişkisini ortaya koyan Yener (2015b) psikolojik güvenlik algısının olguyu tam olarak ifade etmediğini

gözlemleyerek ölçeğin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında olguyu psikolojik rahatlık algısı olarak çevirmiştir. Türkçe alanyazında yeni yeni çalışmalara konu olan psikolojik rahatlık algısının, pozitif psikoloji çerçevesinde birçok örgütsel davranışın belirleyicisi olduğu düşünülmektedir (Edmondson, 2004).

Yener (2015a) psikolojik rahatlık algısının örgüt içinde hâkim olan genel psikolojik iklimin bir yansıması olduğunu ifade ederken genel olarak tüm personelin psikolojik rahatlık algısını aynı ya da benzer şekilde hissettiğini iddia etmektedir. Psikolojik rahatlık algısı hoşgörü ve inisiyatif olarak iki alt boyuttan oluşmaktadır (Yener, 2015b). Psikolojik rahatlık algısı özellikle örgüte yeni katılan bireylerin uyum aşamasında bireyler tarafından etkin bir şekilde hissedilmektedir. Yeni katılan bireylerin, yeni bir örgüte ilk temaslarında örgütteki belirsizlikten dolayı hata ve olumsuzluk yaşamaya açık olmaları ve hata yapması durumunda hoşgörüyle ve yapıcı tepkilerle karşılaşması sonucunda bireyde örgüte karşı güven oluşmaktadır (Edmondson, 2004). Çalışanın örgütteki uygulama ve diğer çalışanlara duymuş olduğu güven psikolojik rahatlık algısının belirleyicisi olmaktadır.

Edmondson (2004)'ın ifade ettiği gibi bireylerin stres kaynağını belirsizlik olgusu oluşturmaktadır. Belirsizlik seviyesi yükseldikçe bireyler karar aşamasında belirli olan faktörlerin etrafında kararlarını şekillendirir. Bu aşamada belirli olan faktörlere bağımlı olurlar. Örgütlere yeni katılan bireyler ise belirsizlikten kaçınırken kendilerine hoşgörü ve destek gösteren faktörlere yönelirler. Psikolojik rahatlık algısı Hirschman (1970) kaçma-konuşma-sadakat kuramına dayandırılmaktadır.

Bireylerin güven duyma eğiliminde olduğunu ifade eden Edmondson (1999) bireyin güven duymadığı ortamın da birey için belirsizlik barındırdığını ve bireyi tedirgin ettiğini belirtmektedir. Birey örgütteki diğer çalışanların tepkilerini tahmin edemedikçe her davranışında ve tepkisinde bu belirsizliği dikkate alarak tedirgin bir şekilde işini yapmaya çalışır. Bu tedirginlikle birey işine tam olarak motive olamamakta ve işinde hatalar yapmaya başlamaktadır. Edmondson (2004) bunu ortadan kaldırmanın bir yolunun çalışanda güven duygusunun yerleştirilmesi olduğunu ifade

etmektedir. Bu güven duygusu ile çalışan davranışlarının veya tepkilerinin sonuçlarını tahmin edebilmekte ve buna göre davranışlarını şekillendirmektedir (Kahn, 1990). Yener (2015b) ise örgüt uygulamaları ve diğer çalışanların kişilerarası ilişkilerinde yeni çalışanların örgüt tarafından olumsuz algılanabilecek davranışlarına hoşgörülle yaklaşılmasının çalışanda güven oluşturduğunu belirtmektedir. Bireylerin yeni bir çevreye girdiklerinde hissedecekleri tedirginlik ve endişenin diğer bireylerin hoşgörülü, kucaklayıcı ve misafirperver yaklaşımıyla ortadan kalkacağı düşünüldüğünde psikolojik rahatlık ikliminin önemi daha da iyi anlaşılabilir.

Liderlerin ve diğer çalışanların örgütteki ilk günlerini düşünerek ve bundan yola çıkarak örgüte yeni katılanlara karşı uygulama ve davranışlara yönelik bir politika belirlemesi gereklilik olarak görülmektedir. Çalışanların işyerindeki ilk günü çalışan için farklı bir deneyim olarak algılanmaktadır (Valve, 2012). Hatta örgütler çalışanların ilk gün veya başlangıç deneyimlerini en kolay şekilde atlatalmaları için kalıp uygulama ve davranışlar göstermektedir. Yukarıda ifade edilen örgütsel uyum stratejilerinde de görüldüğü gibi yeni çalışanlara yönelik uyum uygulamaları çalışanların bilmeden büyük problemlere yol açmasını engellerken çalışanın verim ve etkinliğini de arttırabilir.

2. Yöntem

2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Ankara'da faaliyet gösteren bir fabrikanın çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. 240 çalışan ve yönetici üzerine uygulanan demografik değişken, psikolojik rahatlık algısı ve örgütsel sosyalleşme algılarını ölçmeye yönelik anket sonuçlarına göre veriler SPSS 21 analiz yazılımında değerlendirilmiştir. Psikolojik iklimin etkilerinin açık olarak görülebileceği farklı atölyelerden oluşan bir fabrika seçilerek kolayda örneklem yoluyla etkiler ve ilişkiler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Tam olarak sayısı belli olan bir evrende örneklem sayısı hesaplanabilirken sosyal bilimlerde genellikle değişken sayısının en az 10 katı olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2010). Ayrıca geçerlilik ve güvenilirliğin uygun olarak

ölçülebilmesi için 30 dan büyük 500'den az sayıdaki örneklem sayısının nicel sosyal bilim çalışmaları için genellikle yeterli olabileceği değerlendirilmektedir (Büyüköz-türk, 2010). Bu çerçevede oluşturulan araştırma modelinde örneklem sayısının yeterli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan 133 katılımcı (% 55) kadın, 107 katılımcı (% 45) kendilerini erkek olarak beyan etmişlerdir. 165 katılımcı (% 69) evli, 75 katılımcı (% 31) bekâr olduğunu beyan etmişlerdir. 2 çalışan (% 0,8) İlköğretim mezunu, 213 çalışan (% 88) lise mezunu, 25 çalışan (% 11) MYO-Lisans olduğunu beyan etmişlerdir. 11 katılımcı (% 4,5) idareci-yönetici, 229 katılımcı (% 95,5) çalışan olduğunu beyan etmişlerdir.

2.2. Ölçme Araçları Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Örgütsel sosyalleşme algılarını ölçmek için Taormina (2004)'nın örgütsel sosyalleşme ölçeği kullanılmıştır. Taormina (2004)'nin örgütsel sosyalleşme ölçeği yetiştirme (5 madde), örgüte ilişkin anlayış (5 Madde), çalışan desteği (5 Madde) ve gelecek beklentileri (5 Madde) olmak üzere dört alt boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Bununla birlikte psikolojik rahatlık algısının örgütlerdeki belirleyici faktörü güven faktörüdür (Edmondson, 1999). Psikolojik rahatlık iklimi sayesinde güven faktörünün belirginleşmesiyle örgütsel sosyalleşmeyi yordaması örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış alt faktörü üzerinden tahmin edilmiştir. Örgüte ilişkin anlayış ve genel algı üzerine etki güven olgusu üzerinden olacağı tahmin edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada psikolojik rahatlık algısının tek faktörlü yapıyla kullanılması orjinalinin tek faktörlü yapıda olmasıyla (Yener, 2015a) örgütsel sosyalleşme algısının tek faktörlü yapıyla analize sokulması ise psikolojik rahatlık algısının güven faktörüyle eşleştirilebilecek faktörü olarak örgüte ilişkin anlayış alt faktörü ve genel örgütsel sosyalleşme algısı üzerinden düşünülmüştür. Örgütsel sosyalleşme algısının diğer alt faktörleri ise genel örgütsel sosyalleşme algısının üzerindeki etkisinden dolayı analizde kullanılmıştır. Bununla birlikte birden fazla alt faktöre sahip

tutum ölçeklerinde bütün faktörlerin aynı anda analize sokulması gerektiği alt faktörlerin ayrı ayrı değerlendirmeye sokulmasının yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkaracağı da ifade edilmektedir (Hancock vd., 2010). Bütün alt faktörlerin ortak olan etkisinin korelasyon ve regresyon testlerinde elde edilen sonuçları verdiğini ifade eden Hancock vd. (2010) alt faktörlerin tek başına yaratmış olduğu etkinin ayrı ayrı toplanmasıyla toplam etkinin ortaya konulamayacağını yani toplam etkinin alt faktörlerin bir sinerjisi olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve geçerlik sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel sosyalleşme ölçeğine ilişkin sonuçlar

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Analiz Sonuçları		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Testi	0,691	
Bartlett's Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	850,062
	df	190
	Sig.	0,000
Faktör Sayısı ve Açıklama Oranı	4 Faktör % 52	
Ölçek Cronbach Alpha Güvenirlik Sonucu	0,71	

Tablo 2: Örgütsel sosyalleşme ölçeği faktör dağılım tablosu

	Faktörler			
	1	2	3	4
OrSos1	0,541	0,052	0,418	0,272
OrSos2	0,768	0,039	0,146	0,168
OrSos3	0,662	0,02	0,108	0,219
OrSos4	0,659	0,042	0,129	0,189
OrSos5	0,606	0,39	0,169	0,325
OrSos6	0,004	0,646	0,001	0,242
OrSos7	0,033	0,633	0,267	0,107
OrSos8	0,094	0,52	0,252	0,030
OrSos9	0,179	0,541	0,136	0,045
OrSos10	0,078	0,56	0,207	0,025
OrSos11	0,354	0,171	0,528	0,111

OrSos 12	0,22	0,143	0,627	0,072
OrSos 13	0,274	0,367	0,503	0,191
OrSos 14	0,266	0,446	0,586	0,092
OrSos 15	0,332	0,188	0,52	0,302
OrSos 16	0,234	0,089	0,312	0,620
OrSos 17	0,229	0,346	0,276	0,572
OrSos 18	0,312	0,341	0,014	0,574
OrSos 19	0,366	0,329	0,277	0,568
OrSos 20	0,426	0,284	0,428	0,551

Psikolojik rahatlık algısını ölçmek için ilk olarak Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve orjinalinde tek faktörden oluşan Psikolojik rahatlık algısı ölçeği (Yener, 2015b) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe formu “Hoşgörü ve “İnsiyatif” adlı iki alt boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 3: Psikolojik rahatlık algısı ölçeğine ilişkin sonuçları

Psikolojik Rahatlık Algısı Ölçeği Analiz Sonuçları		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Testi		0,654
Bartlett's Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	209,469
	df	21
	Sig.	0,000
Faktör Sayısı ve Açıklama Oranı		2 Faktör % 59
Ölçek Cronbach Alpha Güvenirlilik Sonucu		0,717

Tablo 4: Psikolojik rahatlık algısı ölçeği faktör dağılım tablosu

	Bileşen	
	1	2
PsiRah1	0,319	0,544
PsiRah 2	0,717	0,388
PsiRah3	0,405	0,722
PsiRah4	0,69	0,337
PsiRah5	0,38	0,670
PsiRah6	0,626	0,082
PsiRah7	0,637	0,297

3. Bulgular

3.1. Değişkenler Arasındaki Korelasyon

Araştırmanın değişkenleri olan psikolojik rahatlık algısı ve örgütsel sosyalleşme arasında olumlu ve anlamlı ilişki gözlenmiştir ($r = ,409$, $P < ,01$). Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon sonuç tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 5: Değişkenler arasındaki korelasyon test sonuçları

Psikolojik Rahatlık Algısı ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki İlişki			
		Psikolojik Rahatlık	Örgütsel Sosyalleşme
Psikolojik	Pearson Correlation	1	,409**
Rahatlık	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	240	240
Örgütsel	Pearson Corre.	,409**	1
Sosyalleşme	Sig. (2-tailed)	0	
	N	240	240

** . 0.01 Seviyesinde anlamlı korelasyon değeri (2-kuyruklu).

3.1. Değişkenler Arasındaki Regresyon Sonuçları

Araştırma model özeti ve araştırmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik rahatlık algısının bağımlı değişken olan örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisini ve belirleme katsayısını gösteren analiz sonuçları aşağıda tabloda sunulmuştur.

Model özeti tablosundan da anlaşılacağı üzere psikolojik rahatlık algısı ve örgütsel sosyalleşme arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki gözlenirken bağımlı değişken olan örgütsel sosyalleşme üzerindeki değişimin yaklaşık % 17'si bağımsız değişken olan psikolojik rahatlık algısı yoluyla açıklanabilmektedir.

Tablo 6. Değişkenler arasındaki belirleme katsayı tablosu

Mod1	R	R2	Uyum. R ²	Standart Tahmin Hatası
1	,409 ^a	0,167	0,164	0,30252

a. Belirleyiciler : (Sabit), PsiRah

Değişkenler arasındaki ilişki katsayı tablosuna bakıldığında bağımsız değişken olan psikolojik rahatlık algısındaki bir birimlik değişim örgütsel sosyalleşme üzerinde % 27'lik değişime yol açmaktadır. Hem model özeti hem katsayı tablosuna bakıldığında sonuçların anlamlı olması hipotezin ispatlandığını göstermektedir.

Tablo 7: Regresyon analizi sonuçları					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1,389	0,091		15,2	0,000
PsiRah	0,275	0,04	0,409	6,916	0,000
a. Bağımlı Değişken: OrSosOr2					

Sonuç ve Tartışma

Bağımsız değişken olan psikolojik rahatlık algısının bağımlı değişken olan örgütsel sosyalleşmeyi araştırma sonuçlarına göre anlamlı bir şekilde artırması hipotezleri desteklemiştir. Psikolojik rahatlık algısının pozitif psikoloji çerçevesinde performansa yönelik etkileri son yıllarda birçok araştırmaya konu olmaktadır. Bu çerçevede yoğun ve stresli bir meslek grubu olan polis teşkilatında yapılan bir çalışmada psikolojik rahatlık algısının bu çalışmayı destekler şekilde personelin uyum problemlerini azaltarak iş stresinin daha az yaşanmasına yol açtığı ortaya konulmuştur (Dollard vd, 2012). Üniversite öğrencileri üzerine yapılan bir başka çalışmada Schepers vd. (2007) psikolojik rahatlık algısının proje ve yenilikçilik takımlarında eşgüdüm ve uyumu arttırarak performansa olumlu etkilerini ortaya koymuştur. Birreylerin içinde bulunduğu örgütte diğer çalışanların özelliklerini bilmeseler dahi hoşgörü ve insiyatif duygusuyla daha rahat hareket ederek risk alıp yenilikçi davranabilecekleri ifade edilmektedir (Schepers vd., 2007). Walumbwa ve Schaubroeck (2009)'in yapmış olduğu geniş ölçekli bir çalışmada yoğun iş baskısının yaşandığı finans sektöründe psikolojik rahatlık algısının performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Liderlik faktörüyle birlikte olumlu psikolojik rahatlık algısının çalışanların

örgüte olumlu katkılarını arttırdıkları ortaya konulmuştur. Yapılan alanyazı taramalarında psikolojik rahatlık algısı konulu çalışmalara çok rastlanmamakla birlikte konu olduğu çalışmalarda olumsuz etkisine rastlanmamıştır. Farklı değişkenlerle ilişkisinin olduğu çalışmalarda ilişkisinin anlamsız olduğu çalışmalara da rastlanmamıştır.

Psikolojik rahatlık algısı pozitif psikoloji çerçevesinde işletmelerde etkinlik ve verimliliği arttırmak için yoğun olarak kullanılmaktadır. Kişilerarası ilişkiler ve psikolojik iklimin örgütlerin performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyan araştırma sonuçları liderler ve yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır. Araştırma sonuçları Yener (2017)'in psikolojik rahatlık algısının takım işbirliği üzerindeki etkisine yönelik yapmış olduğu çalışmayı da desteklemektedir. Takım işbirliği de örgütsel sosyalleşme gibi işletme çalışanlarının arasındaki uyum ve entegrasyonunun üzerine kurulan bir süreç olmaktadır. Benzer öneriler üzerine kurulu örgütsel sosyalleşme sürecinin de öncelikle örgütün uyum uygulamaları akabinde kişilerarası ilişkiler ve davranışlardan etkileneceği düşünülmektedir. Ayrıca örgütlerin uyum uygulamaları mevcut çalışanlara yeni katılan çalışana yönelik davranışları konusunda da rehberlik etmektedir. Batılı ülkelerdeki büyük işletmelerin oryantasyon vb. uyum süreçlerine ilişkin hem örgütsel uygulamaları hem de kişilerarası davranış modelleri olmasına rağmen ülkemizde bu konuda kayda değer bir çalışma yapılmamıştır. TSK vb. kurumlarda geçmişe ilişkin yaşanan deneyimlere ilişkin oluşturulan oryantasyon safhaları ve eğitim uygulamaları örgütsel sosyalleşme konusunda diğer işletme ve kurumlara bir model olabilir.

Çalışanların yeni bir örgütte hem bilinmezlik hem de yeni işin gereklerini yerine getirme sürecinde karşılaştıkları problemleri en aza indirerek süratle işine adapte olması öncelikle örgüt uygulamalarından geçmektedir. Bu konuda örgütlerin kalıplaşmış uygulamaları arttıkça örgüt kültürünün birer parçası haline gelerek çalışanlara rehber rolü görecektir.

Kaynakça

- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C. (2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2),47-74
- Bauer, T. N., Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities:a longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79 (2), 211-223.
- Bradt, G., Check, J. A., Pedraza, J. (2006). *The new leader's 100-day action plan*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Chen, J. (2010). *The Influence of organizational socialization tactics and onformation seeking on newcomer adjustment*. Yayımlanmamış doktora tezi, Manchester: University of Manchester.
- DeMarco, M. (2017). *Human capital, unmasked*. New York Times, 18 Ağustos 2017
- Dollard,M., Tuckey, M.R., Dormann, C. (2012). Psychological safety climate moderates the job demand-resource interaction in predicting workgroup distress, accident analysis and prevention. *Accident Analysis Prev.* 45, 694-704.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 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 (Ed.). New York; Russell Sage Foundation.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.

- Griffin, A. E. C., Colella, A., Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10 (4), 453-474.
- Hancock, G., Mueller, R. ve Stapleton, L. (2010). *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences*. Routledge: New York
- Hartley, K. (1992). *Socialization by way of symbolic interactionism and culture theory: A Communication perspective*. Speech Communication Association Yıllık Semineri , Chicago, ABD.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *The Academy of Management Review*, 8 (3), 464-474.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C. Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C. (2006). Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49, 133-144.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33,(4), 692-725.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 226-251.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Njegovan, B. R., Kostic, B. (2014). Impact of organizational socialization towards employees' social adaptation. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 4 (1), 34-40).
- Porter, L. W., Lawler, E. E., III. Hackman. J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Saks, A. M., Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 48-61.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

- 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(2), 57-775.*
- Van Maanen, J., Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In L. L. Cummings, & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Walumbwa,F.O. and Schaubroeck,J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior : Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology , 94 (5), 1275-1286.*
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers.* Reading, MA: Addison Wesley.
- Weller, I., Holtom, B. C., Matiaske, W., ve Mellewigt, T. (2009). Level and time effects of recruitment sources on early voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 94, 1146-1162.*
- Yener, S. (2015a). *Özel Ortaöğretim okullarında paylaşılan liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı rolü.* Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi
- Yener, S. (2015b). Psikolojik rahatlık algısı Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *ODÜ Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1, 280-305.*
- Yener, S. (2017). Psikolojik rahatlık algısının işgören sesliliği ve takım işbirliği arasındaki aracı rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), 83-103*
- Valve (2012). *Handbook of new employees; A Fearless adventure in knowing what to do when no one's there telling you what to do.* Washington: Valve Press.