

Bölüm 5

PSİKOLOJİK EMNİYET VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Eyüp Bayram ŞEKERLİ¹

GİRİŞ

Örgütlerin değişen şartlara uyum sağlayabilmesi için iç ve dış kaynaklardan gerekli bilgiyi sağlayabilmeleri gereklidir. Nonaka (1985, s. 183), dinamik bir çevrede örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesinde topluluksal becerilerin önemini vurgulamaktadır. Öğrenme; ortak bir zihinsel modeli paylaşan takımlar oluşturmayı, bilgiyi elde etmeyi ve paylaşmayı gerektirmektedir. Örgütsel öğrenme, fark yaratacak bilgiyi elde etme, dönüştürme ve yayma sürecinin geliştirilmesiyle gerçekleşebilir. Bu şartlarda gelişecek olan örgütsel öğrenme, bireysel ve grup düzeyindeki öğrenmeden daha fazlasını yaratmaktadır (Stata, 1989, s 64). Örgüt düzeyinde öğrenme, örgütün sürekli olarak önemli bilgileri fark edebilmesini ve bu bilgileri işleme konusunda bir üretkenlik kazanmasını gerektirmektedir (Marquardt, 2002, s 25).

Edmondson (1999, s 353) öğrenmeyi; soru sormak, geri bildirimleri araştırmak, deneyimlemek, sonuçlara göre harekete geçmek, hataları ve beklenmeyen çıktıları tartışmak şeklinde süreklilik gösteren bir süreç olarak ifade etmektedir. Bu durum, bireylerin düşüncelerini, endişelerini korkusuzca ifade edebilmelerini gerektirmektedir. Nitekim bireylerin farklı fikirleri açık bir şekilde tartışabilmeleri önemli bir öğrenme becerisi olarak tanımlamaktadır (Edmondson, 1999, s 353). Farklı metotlar denemek, görevlerle ilgili geribildirim elde etmeye çalışmak, hataları tartışmak birey ve grup düzeyinde öğrenmenin etkinliğini artırmaktadır (Edmondson, 1999, ss. 353, 354). Örgüt içerisinde bilginin paylaşılması ya da yapılan hataların birer öğrenme fırsatı olarak görülerek korkmadan, çekinmeden rahatça rapor edilmesi örgütsel öğrenme için önemli bir öncül durumundadır. Herhangi biçimde korku ve çekingenlik yaşamadan bilginin paylaşılmasını öğrenmenin psikolojik yönü olarak tanımlayan Lipshitz vd. (2007, ss. 83, 85) bu durumu “psikolojik emniyeti” kavramı ile tanımlamaktadır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, eyupbs@mu.edu.tr

SONUÇ

Örgütsel öğrenme; bireylerin soru sormalarını soru sorulmasını, fikirlerini paylaşımlarını, deneyimleme konusunda risk alabilmelerini ve hataları diğerleri ile paylaşabilecekleri bir ortamı gerekli kılmaktadır. Bu noktada psikolojik emniyet çalışanların bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir öge olan psikolojik emniyet örgüt kültürü, liderlik uygulamaları ve sosyal sermaye ile oldukça bağlantılıdır. Özellikle hatalardan öğrenmenin önemli olduğu örgütlerde psikolojik emniyet hatalardan ders çıkarmak için oldukça önemlidir. Bu örgütler, psikolojik emniyeti bireylerin hataları raporlamalarını ve fikirlerini rahatça paylaşmaları için emniyet ve adil kültürün bir parçası olarak değerlendirmektedirler. Böylece, tecrübelerden öğrenmeyi aktif hale getirerek riskler kabul edilebilir düzeyleri aşmadan, zamanında bir takım yönetsel araçlar geliştirerek sürdürülebilir bir emniyet düzeyi oluşturabilmektedirler.

Psikolojik emniyetin karşıtı olan suçlama kültürü bireylerin çoğu zaman sessiz kalmasına neden olmaktadır. Meydana gelen hataların saklanması önemli bir bilgi kaynağından mahrum kalmak anlamına gelmektedir. Bu tarz örgütlerde çalışanların raporlama eğilimleri korku ya da ciddiye alınmama nedeniyle azalmaktadır. Kişinin ceza alma korkusu ya da “söylediğim ile kalıyorum” duygusu onu sessizliğe sürüklemektedir. Bu nedenle, örgütlerin öğrenme kültürü kapsamında psikolojik emniyeti geliştirmeye yönelik değerleri güçlendirmeleri gerekmektedir. Bu anlamda, geliştirilen liderlik uygulamalarını güç ve statü farklılıklarını vurgulayan bir şekilden uzak olması, kapsayıcı ve transformasyonel tarzda olması gerekmektedir. Liderlik tarzlarının yanı sıra örgüt içerisinde güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi, diğer bir ifadeyle sosyal sermayenin artırılması psikolojik emniyeti ve dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi geliştirecek bir etki yaratması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

1. Appelbaum, N. P., Dow, A., Mazmanian, P. E., Jundt, D. K., & Appelbaum, E. N. (2016). The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. *Medical Education*, 50(3), 343-350.
2. Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
3. Baltes, B. B. (2001). Psychological climate in the work setting. N. J. Smelser, & P. B. Baltes (Ed), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* (s. 12355 – 12359). NY: Elsevier.
4. Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science*, 74, 27-36.
5. Bienefeld, N., & Grote, G. (2013). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 930-945.

6. Carmeli, A., & Zisu, M. (2009). The relational underpinnings of quality internal auditing in medical clinics in Israel. *Social Science & Medicine*, 68(5), 894-902.
7. Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
8. Dankoski, M. E., Bickel, J., & Gusic, M. E. (2014). Discussing the undiscussable with the powerful: why and how faculty must learn to counteract organizational silence. *Academic Medicine*, 89(12), 1610-1643.
9. Dekker, S., & Breakey, H. (2016). 'Just culture:' Improving safety by achieving substantive, procedural and restorative justice. *Safety Science*, 85, 187-193.
10. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
11. Dollard, M. F., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate moderates the job demand resource interaction in predicting workgroup distress. *Accident Analysis & Prevention*, 45(1), 694-704.
12. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
13. Edmondson, A. (2003). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. R. M. Kramer, & K. S. Cook (Ed), *The Russell sage foundation series on trust. trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (s. 239-272). NY: Russell Sage Foundation.
14. Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
15. Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 66-90.
16. Frankel, A. S., Leonard, M. W., & Denham, C. R. (2006). Fair and just culture, team behavior, and leadership engagement: The tools to achieve high reliability. *Health Services Research*, 41(4), 1690-1709.
17. Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7-20.
18. Gu, Q., Wang, G. G., & Wang, L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: the mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 43(2), 89-102.
19. Haunschild, P. R., & Sullivan, B. N. (2002). Learning from Complexity: Effects of Prior Accidents and Incidents on Airlines' Learning. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 609-643.
20. Heikkilä, T., & Gerlak, A. K. (2013). Building a conceptual approach to collective learning: Lessons for public policy scholars. *The Policy Studies Journal*, 41(3), 484-513.
21. Hirak, R., & Ann Chunyan Peng, A. C. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
22. James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.
23. Janis, I. L. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
24. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
25. Khatri, N., Brown, G. D., & Hicks, L. L. (2009). From a blame culture to a just culture in health care. *Health Care Manage Revision*, 34(4), 312-322.
26. Larsson, S., Pousette, A., & Törner, M. (2008). Psychological climate and safety in the construction industry mediated influence on safety behaviour. Larsson, S., Pousette, A., & Törner, M. (2008). *Psychological climate and Safety Science*, 46(3), 405-412.

27. Lee, F. (1997). When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. *Lee, F. (1997). When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), Lee, F. (1997). When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and p336-363.
28. Lipshitz, R., Friedman, V. J., & Popper, M. (2007). *Demystifying organizational learning*. California: Sage Publications Inc.
29. Marquardt, M. (2002). *The learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto: Davies Black Publishing.
30. May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engaJournal of Occupational and Organisational Psychology*, 77(1), (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement11-37.
31. Morrow, K. J., Gustavson, A. M., & Jones, J. (2016). Speaking up behaviours (safety voices) of healthcare workers: A metasynthesis of qualitative research studies. *International Journal of Nursing Studies*, 64, 42-51.
32. Morrow, K., Gustavson, A., & Jones, J. (2016). Speaking up behaviours (safety voices) of healthcare workers: a metasynthesis of qualitative research studies. *International Journal of Nursing Studies*, 64(1), 42-51.
33. Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
34. Nonaka, I., & Johanson, J. (1985). Japanese management: What about "Hard" Skills? *Academy of Management Review*, 10(2), 181-191.
35. Ragins, B. R., & Button, J. E. (2007). Positive Relationships at Work: An Introduction and Invitation. J. E. Dutton, & B. R. Ragins (Ed), *LEA's organization and management series. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (s. 3-25). New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
36. Rathert, C., Ishqaid, G., & May, D. R. (2009). Improving work environments in health care: Test of a theoretical framework. *Health Care Management Review*, 34(4), 334-343.
37. Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams. *Organization Science*, 12(4), 502-517.
38. Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: Theory and practice. *Work & Stress*, 12(3), 293-306.
39. Roberto, M. A. (2002). Lessons from everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety, and system complexity. *California Management Review*, 45(1), 136-158.
40. Schein, E. (1996). Three Cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
41. Schepers, J., Jong, A. D., & Ruyter, M. W. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi level assessment in education. *Computers & Education*, 51(2), 757-775.
42. Senge, P. M. (1998). *Beşinci disiplin öğrenen örgüt düşüncüsü ve uygulaması*. İstanbul: YKY.
43. Silberstang, J., & London, M. (2009). How groups learn: the role of communication patterns, cue recognition, context facility, and cultural intelligence. *Human Resource Development Review*, 8(3), 327-349.
44. Stata, R. (1989). Organizational learning: The Key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30, 63-74.
45. Weaver, S. J., Lubomski, L. H., Wilson, R. F., Pfoh, E. R., Martinez, K. A., & Dy, S. M. (2013). Promoting a culture of safety as a patient safety strategy: a systematic review. *Annals of internal medicine*, 158, 369-374.
46. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). University of Michigan business school management series. Managing Jossey-Bass.

47. West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. M. A. West, & J. L. Farr (Ed), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (s. 309-333). London: John Wiley & Sons.
48. Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *Exploring the role of psychological safety in International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436.