

Yayın Geliş Tarihi: 01.08.2016
Yayına Kabul Tarihi: 21.06.2017
Online Yayın Tarihi: 14.02.2018
http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.38314

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt:19, Sayı:2, Yıl:2017, Sayfa: 187-204
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

PSİKOLOJİK RAHATLIK ALGISININ İŞGÖREN SESLİLİĞİ VE TAKIM İŞBİRLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ¹

Serdar YENER*

Öz

Araştırmada, örgütlerde çalışanların etkinlik ve verimliliğini arttıracak düşünce ve tekliflerini sunması olarak tanımlanan işgören sesliliğinin takım işbirliğine olan etkisinde organizasyonlarda kişilerarası psikolojik risk algısı şeklinde ifade edilen psikolojik rahatlığın aracı değişken rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Sinop'ta bulunan yerel bir işletmenin çalışanları (n=240) araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin analizinde SPSS 21 Paketi ve Hayes (2013)'in SPSS uygulamasında aracı değişkenli modellerin ölçülmesi için geliştirmiş olduğu PROCESS 2.15 makrosu kullanılarak aracı değişkenin etkisi gözlenmiştir. Çıkan sonuçlara göre psikolojik rahatlık algısının işgören sesliliği ve takım işbirliği ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. İşgören sesliliğinin takım işbirliğine olan etkisi ($\beta = ,28, p > .001$) psikolojik rahatlık algısı ilişkisine dahil edildiğinde ($\beta = ,25, p < .001$) düşmüş fakat anlamlılığını yitirmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Rahatlık, İşgören Sesliliği, Takım İşbirliği.

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY IN THE RELATION BETWEEN EMPLOYEE VOICE AND TEAM COLLABORATION²

Abstract

The aim of this study is to analyze the mediating role of Psychological Safety which is defined as interpersonal risk perception, in the relation between employee voice which is defined as feedback and proposals to increase productivity and efficiency and team collaboration. Employees of a local business in Sinop (n=240) are composing sample. SPSS 21 and PROCESS 2.15 application of Hayes which is used to observe the mediating effect of variables are used to analyze the data. According to the results it can be

¹ Bu makale 28-30 Nisan 2016 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenen 1. Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresinde Serdar YENER tarafından "Psikolojik Rahatlık Algısının İşgören Sesliliği ve Takım İşbirliği İlişkisinde Aracı Değişken Rolü" adıyla sunulmuştur.

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

² This article was presented in 1. Eurasia Positive Psychology Conference/ Istanbul as "The Mediating Role of Psychological Safety in the relation between Employee Voice and Team Collaboration" by Serdar YENER.

said that there is a partial mediataing effect of psychological safety beween employee voice and team collaboration. The effect of employee voice ($\beta=.28$; $p<.001$,) decreased after mediating variable psychological safety added to ($\beta= -0,84$, $p<.001$) regression but kept it's significance.

Keywords: Psychological Safety, Employee Voice, Team Collaboration.

GİRİŞ

Karmaşık ve belirsiz koşullarda örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, tüm üyelerin yetenek, tecrübe ve bilgilerinin koordine edildiği işbirliğini gerekli kılmaktadır. İşbirliği amaçlı ve diğer çalışanların okuduğu bir kelime paylaşımı şirket gelirlerini yıllık 70 dolar arttırmaktadır (Aral vd.,2007: 38). Örgütte işbirliği soru sormayı, yardım istemeyi, geri beslemeyi ve yardım etmeyi gerektirmektedir (D'Amour vd., 2005: 118). Çalışanların bu davranışları göstermesini sağlayacak psikolojik iklim gereklilik olarak görülmektedir (McCallin, 2001: 421). Örgütlerde çalışanların sahip olduğu potansiyeli örgütün faydasına sunma davranışı olarak da görülen takım işbirliği davranışı sürdürülebilir rekabet amacını güden örgütlerde aranan bir davranış halini almıştır (Kay,1995: 27).

Hirschman'ın (1970: 40) kaçma-konuşma-sadakat teorisine dayandırılan ve çalışanların organizasyona katılımının göstergesi olan işgören sesliliği çalışanların düşüncelerine ve katkılarına değer verildiğinde çalışanın organizasyonda fayda sağlamak için konuşmayı, aksaklık gördüğü ya da verimlilik veya etkinliği olumsuz etkileyen hususları dile getirme yolunu seçeceğini önermektedir.

Edmondson (1999: 352) tarafından alanyazına kazandırılan psikolojik rahatlık algısı örgütlerde kişilerarası riskin algılanışı hakkındaki paylaşılan inanışlar olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik rahatlık algısının bu araştırmadaki aracı rolü sosyal öğrenme teorisinin (Bandura, 1977:55) organizasyonda çalışanların bilgi ve deneyimini diğer çalışanlarla paylaşarak organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştırması ve organizasyonun hedeflerine ulaşması için uygun psikolojik ortamın yaratılması konusundaki önermesine dayandırılabilir. Psikolojik rahatlık algısı bireysel bir olgu değil organizasyonun tüm üyelerinin paylaştığı organizasyonun genelindeki kişilerarası risk algısı olarak tanımlanmaktadır (Yener, 2015: 284). Bu yüzden örgüt liderinin oluşturacağı psikolojik iklimle ilgilidir. Organizasyondaki paylaşılan psikolojik rahatlık algısı herhangi bir durumda takım üyelerinin ayıplanma, aşağılanma, engellenme endişesi duymayacaklarına olan güveni ifade etmektedir (Kahn,1990: 695). Bu güven takım üyelerinin birbirine destek ve güveninden kaynaklanmaktadır. Herne kadar bu güven bireysel davranışlardan ortaya çıksada takım üyelerinin çalışma alanlarındaki algıladıkları kişilerarası genel bir algıyı ifade ettiği için takımı niteleyen genel bir olgu haline gelmektedir (Mayer vd.,1996: 710).

Örgütten olumlu psikolojik destek gören çalışanın sahip olduklarını takım işbirliği çerçevesinde yardımlaşma yoluyla kullanması sosyal değişim kuramıyla da

desteklenmektedir (Blau, 1964: 247). Sosyal değişim kuramına göre örgüt üyeleri örgüt içinde daha önceki deneyimlerine göre ilişkilerini geliştirerek davranışlarını şekillendirmektedir. Kurama göre üyeler geçmişte inisiyatif kullandıklarında yada risk aldıklarında olumlu yada olumsuz sonuçlarına göre aldıkları tepkiler bir sonraki davranışlarını ve örgüte katkılarını şekillendirmektedir. Örgüt üyelerinin karşılaşılan problemlerde çözüme ulaştıracak alternatifler bulması ve sunması algılanan kişilerarası riskle doğru orantılıdır (Higgins vd., 2005: 132). Çalışanların organizasyonda diğer çalışanlara güvendiğinde, desteklendiğinde ve teşvik edildiğinde sosyal değişim teorisinin (Blau, 1964: 310) önerdiği gibi diğer çalışanlara bilgi ve deneyimini sunarak karşılık vereceği önerilmektedir.

Yukarıda belirtilen 3 temel teori kullanılarak oluşturulan modele göre yapılan araştırmada psikolojik rahatlık algısının işgören sesliliği ve takım işbirliği arasındaki ilişkide aracı rol oynayabileceği önerilmiştir.

KURAMSAL BİLGİ VE HİPOTEZLER

İşgören Sesliliği ve Takım İşbirliği

Dillenbourg vd. (1996: 192) örgütte işbirliğini herhangi bir sorunu çözmek için veya hedefe ulaşmak için çalışanların ortaya koyduğu etkileşimli ve eşgüdümlü gayretler olarak tanımlamıştır. Çalışmada aynı düşüncede uzlaşma olgusunun zor olduğu belirtilerek bu etkileşim ve eşgüdümün iki kişiden binlerce kişiye kadar büyüyebileceği belirtilmiştir. Roschelle (1992:241) işbirliğini etkileşim yoluyla çalışanların düşüncelerini uyumlaştırma süreci olarak tanımlamaktadır. Uyumlaştırma süreci oluşturma, gözleme ve paylaşılan bilginin yeniden yapılandırılması aşamalarından oluşmaktadır. Örgütlerde işbirliği sağlamak için gereken uyumlaştırma sürecinin dört bileşeni olduğu iddia edilmiştir. Bunlar;

- Karşılaşılan sorun ya da engelin ve amaçların mantığını anlamak,
- Düşüncelerin etkileşimi,
- Fikirlerin ortaya konulup, onaylanıp yeniden yapılandırılması döngüsü,
- Uyumlaştırma sürecinde her seferinde daha fazla işbirliği sağlanması, olarak ifade edilmektedir.

İşbirliği olgusunun iş hayatındaki etkilerini ortaya koymaya çalışan bir çalışmada işbirliği davranışının çıktıları olarak üretkenliğin artışı, kalitenin yükselmesi, yaygın yenilikçilik davranışı, yüksek nitelikli ve etkileşimli müşteri hizmetleri anlayışı ve daha güçlü ekonomik durum olarak belirtilmiştir (Frost ve Sullivan, 2006: 4). Aral vd. (2007: 11) işbirliği davranışının belirleyenleri olarak açık örgüt kültürü, merkezileşmemiş örgüt teşkilatı, düşüncelerini ifade etme özgürlüğünü görmekteirler.

Ditkoff vd. (2005:2) yapmış oldukları niteliksel çalışmada örgütte işbirliği olması için çalışanların kendilerine göre en önemli kriterleri saymaları istenmiştir.

Bu kriterler bir sıralamaya tabi tutulduğunda ilk sırada işbirliğinin amacı, ikinci sırada çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebilmeleri ve üçüncü sırada çalışanların kendileri için olumlu olmasa da herhangi bir konu hakkındaki düşüncelerini özgürce söylemeleri yer almıştır.

İşgören sesliliği literatürde doğrudan ve dolaylı olarak ikiye ayrılmakta ve dolaylı işgören sesliliği ile sendika ve işçi birlikleri kastedilmekte olup bu yolla işçilerin özlük hakkı vb. haklarının savunulması amaçlanmaktadır. Araştırmada kullanılan olgu olan doğrudan işgören sesliliği ise Hirschman'ın (1970: 40) kaçma-konuşma-sadakət teorisine dayandırılan ve çalışanların organizasyondaki karar alma sürecine katılımının göstergesi olan olgudur.

İşgören sesliliği kavramı literatüre Van Dyne ve Lepine (1998: 111) tarafından kazandırılmış olup çalışanların örgütte karşılaştıkları aksaklık ve problemler karşısında eleştiriden ziyade verimlilik ve etkinliği arttıracak geri besleme, öneri vb. davranışları olarak tanımlanmaktadır. Hirschman (1970) kaçma-konuşma kuramında da belirtildiği gibi çalışanların düşüncelerine ve katkılarına değer verildiğinde çalışanlar konuşmayı yani örgüt için fedakarlık yapma yolunu seçeceği düşünülmektedir. Tersî durumda ise kaçma yolunu seçeceği düşünülmektedir. İşgören sesliliği organizasyona katılımın somut bir göstergesi olmaktadır. McCabe ve Lewin (1992: 114) katılımcı yönetimi açıklarken işgören sesliliğinin önemini vurgulamıştır. Araştırmacılar çalışanların örgüt içinde yöneticilerden daha kapsamlı, faydalı yetenek, bilgi ve kabiliyete sahip olduğunu yöneticilerin bu sermayeyi örgüt kullanımına kazandırmak için uygun psikolojik ortamı sağlaması gerektiğini ifade etmektedirler. Armstrong (2006: 221) işgören sesliliği olgusunun 4 göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Bunlar ;

- Çalışanların örgütte yaşadıkları memnuniyetsizliği dile getirmesi,
- İşbirliğine dayalı bir örgüt ve yönetim ikliminin olması,
- Örgütte iş, kalite ve üretkenlik konularında işgören sesliliğinin karar alma sürecine hizmet etmesi,
- İşgören sesliliği olgusunun çalışan-işveren işveren ilişkisinin göstergesi olması
- Yüksek işgören sesliliği sayesinde mesleki tatmin olgusunun yüksek olması şeklinde ifade edilmektedir.

McCabe ve Lewin (1992: 115) işgören sesliliği olgusunun birkaç çeşidi olduğunu ifade etmektedir. İşgören sesliliğinin çeşitleri aşağıda sıralanmıştır ;

• **Hakem tipi:** Güvene dayalı bir çalışma ortamında yöneticilerin şikayet veya kaygıları dinleyerek önerileri karar alma mekanizmasına dahil etmesidir. Hakem tipi işgören sesliliğinin etkinliği çalışanların haklı ve yerinde görülen düşünce ve kaygılarının savunulmasıyla orantılı olarak görülmektedir.

• **Aracı Tipi İşgören Sesliliği:** Aracı tipi işgören sesliliğinde aracı görevindeki çalışan uyumsuzluk yaşayan iki tarafın düşünce ve problemlerinin çözüm aşamasında öneriler sunmaktadır.

• **Tahkim Tipi İşgören Sessliliği:** Tahkim tipi işgören sessliliğinde aracı tipinden farklı olarak hakem görevindeki aracı tarafların problem, kaygı ve önerilerini dikkate alarak uygun olanları karar alma mekanizmasına dahil eder.

• **Çalışan Heyeti:** Bu tür örgütlerde kurulan bir çalışan temsilci heyeti vasıtasıyla örgütte rahatsızlık oluşturan sorunların çözümünde aracılık yaparak yönetim ve çalışanların orta yolunu bulacak çözümler üretmektedir. Araştırmalar çalışanların kendi içinden bir heyetin kararını yönetimden gelen kararlara nazaran daha fazla benimseyerek kabullendiklerini göstermektedir (McCabe ve Lewin, 1992: 116) .

İşgören sessliliğinin olgusunun takım işbirliği olgusunu olumlu olarak etkileyebileceği önermesi örgüt içinde güven olgusunun önemini vurgulayan Hirschman'ın kaçma-konuşma-sadakat kuramının yanında sosyal öğrenme kuramına da (Bandura, 1977: 82) dayandırılabilir. Sosyal öğrenme kuramına göre örgütte liderlerin çalışanların bilgi ve deneyimini diğer çalışanlarla paylaşarak organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştırması ve organizasyonun hedeflerine ulaşması için paylaşım ortamını sağlaması gerekmektedir. Sosyal öğrenme kuramına göre uygun bir psikolojik ve yapısal örgüt ortamı sağlanırsa üyelerin yardımlaşma yoluyla paylaşımları artarak örgütsel öğrenmenin gerçekleşeceği önerilmektedir. İşbirliği davranışının çalışanların sahip oldukları potansiyelin sunumu ve eşgüdümü olduğu düşünülürse yukarıda bahsedilen kuramsal altyapıyla işgören sessliliği olgusunun işbirliği davranışını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemesi beklenmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁ İşgören sessliliği olgusu takım işbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Psikolojik Rahatlık Algısı ve Takım İşbirliği

Örgütte çalışanların önetkin davranışlarda, öneri, teklif ve yapıcı eleştirilerinde diğer çalışanların tepkilerine yönelik genel algısı psikolojik rahatlık algısı olarak tanımlanmaktadır (Yener, 2015: 284). Bu bağlamda işbirliği olgusunun belirleyicilerine bakıldığında açık bir örgüt kültürü, düşüncelerini rahat ifade edebilme vb. örgüt ikliminin gerekleri olarak görülmektedir (Ditkoff vd., 2005; Aral vd., 2007: 11).

Bstieler ve Hemmert (2010: 490) örgütlerde işbirliği olgusunun çok zor bir süreç gerektirdiğini iddia etmektedirler. Çünkü takım üyelerinin farklı kişilik yapılarıyla birlikte çok farklı bilgi, yetenek, tecrübe ve düşünce yapısına sahip olduğu bundan dolayı bu özelliklerin eşgüdümünü sağlamanın çok zor olduğu belirtilmektedir. Bu özelliklerin yönetiminin örgütü iyileştirebileceği gibi kötüleştirebileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde etkin bir işbirliği için aşağıdaki sorular sorulmaktadır (Bstieler ve Hemmert, 2010: 490);

• Konumlarına ve görevlerine bakılmadan işyerinde işbirliği kapsamında tüm çalışanlarla rahat bir şekilde konuşma imkanı var mı ?

- Örgütünüz, bölümünüz işletmenin amaçları doğrultusunda diğer örgütlerle düzenli olarak işbirliği yapıyor mu?
- Diğer bölümlerdeki çalışanlara ulaşmak zor mu ?
- İşletmenizde sadece çalışanlar bireysel olarak mı ödüllendiriyor yoksa takımlar da ödüllendiriliyor mu ?
- Takım çalışmasının önemi toplantı ve konuşmalarda sürekli ifade ediliyor mu?
- Yöneticileriniz ve şefleriniz takım çalışması şeklinde mi çalışır ?
- Her takımda ihtiyaç duyulacak yetenek ve kabiliyetlerin belirleniyor mu ?
- İhtiyaç duyulan yetenek ve kabiliyetlere sahip olan çalışanların uygun bir şekilde seçiliyor mu ?
- Rutin geri beslemeler ve performans belirlemeleriyle bilgi sağlanıyor mu?

Sorulan bu soruların cevapları örgütte işbirliğinin boyutlarını ortaya koymaktadır. Amabile (1988: 45) takımın yaratıcılık olgusunu takım üyelerinin daha önce var olmayan bir bilgiyi üreterek, işletmenin faydasına kullanması olarak ifade etmektedir. Pirola Merlo ve Mann (2004: 226) takım yaratıcılık yeteneğinin üyelerin yaratıcılık gücünün toplamından geldiğini ifade etmektedir. Yani takım yaratıcılık yeteneği üyelerin yaratıcılık gücünün ortalaması olarak görülmektedir. Bu bağlamda psikolojik rahatlık algısı performansı arttıran takım olma sürecinde önemli bir değişken olarak görülmektedir (Kessel vd., 2012: 149). Psikolojik rahatlık algısı yaratıcılık ve yenilik hedefli davranışları desteklemekte yani öğrenme davranışını desteklemektedir. Organizasyon üyeleri psikolojik rahatlık algısını olumlu olarak algıladıkları bir çalışma alanında kişilerarası endişe, kaygı, risk hissetmeden sadece öneri, geri besleme yapmadıkları aynı zamanda merak ettikleri, bilmedikleri, içeriğini öğrenmek istedikleri süreçleride sorgulama imkanı bulmaktadırlar. Ayrıca bu davranışlarında herhangi bir ön yargı, ayıplanma, hor görülme davranışıyla karşılaşmadıkları için takımın diğer üyelerinden destek ve yardım da görmektedirler (West ve Anderson,1996). Schein (1985: 72) böyle bir çalışma ortamında insanların endişe ve kaygılarının üstesinden çok kolay geldiklerini ve yenilikçilik yönünde fikir üretimlerinin kolaylaştığını iddia etmektedir. Baer ve Frese (2003: 47) örgüt boyutunda psikolojik rahatlık algısıyla işletme performansı, yenilikçilik arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalarında işletmelerde uyum, adaptasyon, yenilikçilik problemlerinin yaşanmaması için psikolojik rahatlık algısının mutlaka sağlanması gerektiğini ifade etmektedirler.

Edmondson (1999: 353) liderlerin oluşturduğu takım ruhuyla yerleştirdiği psikolojik rahatlık algısı sayesinde çalışanların planlama, uygulama, geri besleme süreçlerinde daha fazla söz almalarını sağladıkları, farklı bakış açılarıyla zenginleşen alternatif stratejileri elde ettiklerini ifade etmektedir. Psikolojik rahatlık algısının 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: 151).

Psikolojik rahatlık algısının organizasyonel öğrenmeyi olumlu etkilediği araştırmalarda gözlemlenmiştir (Higgins vd.,2005: 131). Bu bağlamda örtük bilgi paylaşımı organizasyonel öğrenmenin bir aşaması olarak görüldüğü için psikolojik rahatlık algısının organizasyonel öğrenmeyi olumlu etkilediği düşünülmektedir. Çünkü örgütlerde üyelerin sahip olduğu örgüte faydalı bilgiyi örgütün geneliyle paylaşma davranışı üyelerin zor karar verebileceği bir durum olmaktadır (Yener, 2015: 282). Üyelerin herhangi bir psikolojik tehdit, dışlanma, soyutlanma kaygısı duymadan fikirlerini sunmaları organizasyonda psikolojik rahatlık algısının varlığını göstermektedir (Edmondson,2003: 355, Yener, 2015: 284). Üyelerin örgütün diğer üyelerine duyduğu güven sonucu karşılaşılan zor durumların çözümüne ilişkin fikirlerini örgütün kullanımına sunması kendisini rahat ve hazır hissetmesiyle ilişkilidir (Schepers vd., 2007). Bu öneri sosyal ağ kuramı ve takım uyum kuramı tarafından da desteklenmektedir (Kessel vd., 2012: 151). Sosyal ağ kuramına göre örgüt üyeleri kendilerini psikolojik olarak rahat hissettikleri ortamlarda karşılaştıkları durumlarda örgütsel sonuçları bireysel sonuçlardan daha fazla önemsemektedirler (Hansen vd., 1999: 108). Ayrıca sorunların çözümünde kullanılacak yeni bilgi ancak tüm üyelerin bilgi ve tecrübelerinin etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Sosyal ağ bağlamında organizasyondaki yeni üyelerin yeni ilişkilerinin organizasyona fayda sağlayabilecek yeni bilgileri sağlayacağı iddia edilmektedir. Yeni üyelerin organizasyon içinde algıladığı psikolojik rahatlığa göre kullanılabilir bilgiler sunmasıyla sorunların çözümünde katkı sağlayacağı söylenebilir. Yeni üyelerin örgütle ilişkilerinin yeni ve zayıf olmasına rağmen sahip oldukları bilgileri sunması ancak olumlu psikolojik rahatlık ve desteğin sağlanmasıyla oluşabilir (Levin ve Cross, 2004: 1480). Örgütün yeni üyelerinin örgüte entegrasyonunu tanımlayan ikinci kuram olan takım uyum kuramı üyelerin örgütte kendilerini psikolojik olarak iyi hissetmeleri durumunda üyelerin ortak amaçlar için fayda sağlayacak fikirlerini sunması, iletişim kurması, örgütsel öğrenmeye katkı sağlamasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir (Burke vd.,2006: 290).

Takım işbirliği çerçevesinde örgütte çalışanlardan önetkin davranışlar beklenmektedir. Çalışanların isteyerek ve arzulu bir şekilde sürece katkı sağlamak için, eşgüdümün bir parçası olmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanların takım işbirliğinin parçası olacak şekilde önetkin davranışlar sergilemesi için örgütte psikolojik olarak kendini rahat hissetmesi, yani kişilerarası risk algısının düşük ve psikolojik rahatlık algısının olumlu olması gereklilik olarak görülmektedir (Walumbwa ve Scahubroeck, 2009: 1276). Kişilerarası risk algısı güven olgusuyla orantılıdır. Çalışanlar örgütte diğer çalışanlara güven duyduğunda risk algısı azalmaktadır. Sonuçta diğerlerinin de kendisine güvendiğini duyan çalışanlar sosyal değişim kuramının önerdiği gibi (Blau, 1969: 247) bu rahatlık olgusunu aldıklarında onlara bilgi, deneyim ve tecrübelerini sunarak karşılığını vermektedir. Yani bir nevi değişim gerçekleştirmektedirler. Yöneticinin, örgüt üyelerinin fedakar katkılarının sonucu ne olursa olsun üyenin kişisel olarak zarar görmeyeceği bir ortam oluşturması, organizasyona fayda sağlayacak her türlü bilgiyi genele

sunması üyeler arasındaki güven duygusunu arttırmaktadır (Dirk ve Ferrin, 2002: 612). Diğer üyelere güven duyan üyeler karşılaşılan durumlarda örgütü tehlikeye atmayacak riskleri alarak ve hedefe ulaşmak için inisiyatif kullanarak işbirliği yardımını esirgemeyecektir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂ Psikolojik Rahatlık Algısı Takım İşbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

İşgören Sessliliği ve Psikolojik Rahatlık Algısı

İşgören sessliliği olgusunun dayandığı kuram olan Hirschmann'ın kaçma-konuşma-sadakat kuramına göre örgütlerde işgören sessliliği olgusunun yerleşmesi için kişilerarası güven olgusunun gerekli olduğu ifade edilmektedir (1970). Örgütte gördüğü destek ve teşvikle karşılıksız bir güven içinde bulunan çalışanın sahip olduğu potansiyeli örgütün hizmetine sunması, proaktif öneriler ve geri beslemeler yapması, ihtiyaç duyulduğunda diğer çalışanların yardımına koşması yaygın bir davranış halini alacaktır (VanDyne ve Lepine, 1998; Arslan ve Yener, 2015: 174). Örgütte verimlilik ve etkinliğin artması için değişimin gerektiği bir durumda proaktif önerilerle geri besleme yapacak çalışanların kişilerarası endişe, kaygı veya risk hissetmesi ve organizasyonu güvensiz olarak görmesi durumunda Hirschman'ın (1970) kaçma-konuşma-sadakat kuramına göre susarak geri çekilme davranışını sergileyecektir. Edmondson (1999: 353) psikolojik rahatlık algısının örgütsel öğrenmeyi desteklediğini iddia ettiği çalışmasında psikolojik rahatlık algısının esas belirleyicisinin örgütte hissedilen güven olgusu olduğunu ifade etmektedir. Yener (2015: 284) psikolojik rahatlık algısının Türkçe geçerlik ve güvenilirliğini yaptığı çalışmasında güven duyan örgüt üyesinin örgüte yapacağı katkısının boyutunun tahmin edilemeyecek kadar büyüyebileceğini iddia etmiştir. Örgütte çalışanların örgüte katkısında sonuç olumlu olsun yada olmasın çalışanın gönüllü katkısının sonucunda zarar görmeyeceği bir örgüt ikliminin oluşturulması güven olgusunun ana belirleyicisidir. Çalışanın hatanın tek sorumlusu olsa dahi günah keçisi haline sokulmaması ve hatalarından ders çıkarılmasının teşvik edilmesi çalışanın güven duyarak ölçülü risk alıp inisiyatif kullanmasını sağlamaktadır (Dirk ve Ferrin, 2002).

Örgütler açısından bakıldığında sürdürülebilir rekabetin gereği olarak verimli ve etkin takım çalışması görülmektedir (Harris ve Harris, 1996: 24). Takım çalışmasında üyelerin öncelikli kaygısı diğerlerinin algı ve tepkileri olmakta ve bu algı kişilerarası riskin kaynağını oluşturmaktadır. Bunun olumsuz yaşanması durumunda sürekli artarak devam eden belirsizlik iklimiyle karşılaşılması ve sonucunda güvensizliğin oluşması kaçınılmaz olmaktadır (Gomez ve Ballard, 2013: 210). Tersi durumda belirsizlik, iş ortamında belirsizliğin oluşturduğu psikolojik baskı ve değişkenlik azalmaktadır. İşgören sessliliğinin psikolojik rahatlık algısıyla birlikte yerleştireceği karşılıklı güven algısı organizasyonlarında yardımlaşma davranışını arttırarak önetkin (proaktif) davranışları yaygın hale getirebileceği düşünülmektedir. Böylece örgütün karşılaştığı problemlerin aşılmasında veya görevlerin başarılmasında takım çalışmasının hamuru olan

çalışanların bilgi ve tecrübesinin etkin bir şekilde kullanılmasının yolu açılacaktır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₃ İşgören sesliliği psikolojik rahatlık algısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Psikolojik Rahatlık Algısının Aracı Değişken Rolü

Aracı değişken modelli çalışmalarda aracı değişken olarak görülen değişkenin hem bağımsız değişken tarafından anlamlı bir şekilde yordanması hem de bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordaması ön şart olarak görülmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1180). Baron ve Kenny (1986)'nin çalışmasında açıkça belirtilmese de örtük değişkenlerin gözardı edilemeyecek etkisi aracı değişken modellerde ortaya konulabilmektedir. Bu etki çalışmalarda Simpson paradoksunu da azaltmaktadır. Normal şartlarda bağımsız değişkeni yordayan değişkenin dışında ilişkiyi etkileyen bir başka örtük değişkenin olduğu durumlarda örtük değişkenin ortaya konulamaması veya araştırmaya dahil edilmemesi Simpson paradoksunu oluşturur (Goltz ve Smith, 2010: 42). İşgören sesliliği olgusunun takım işbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koyan bu çalışmada psikolojik rahatlık algısının aracı değişken olarak bu ilişkiye dahil edilmesiyle işgören sesliliği olgusunun etkisinin düşmesi beklenmektedir. İşgören sesliliği olgusunun aynı zamanda psikolojik rahatlık olgusunu da anlamlı bir şekilde etkilemesi bu çalışmada beklenen diğer bir sonuç ve aracı değişkenli modellerinin de şartı olmaktadır.

İşgören sesliliğinin psikolojik rahatlık algısı yoluyla takım işbirliğini olumlu etkilemesi sosyal öğrenme kuramına da (Bandura, 1977: 55) dayandırılabilir. Sosyal öğrenme kuramına göre yöneticilerin organizasyonlarda işgörenlerin paylaşımını ve katkısını arttıracak örgüt iklimini oluşturması verimlilik ve etkinliğin gereği olarak görülmektedir. Takım işbirliği yardımlaşma davranışını gerektirdiği için gönüllülük esasına dayanmaktadır. İşgören sesliliği ise tamamen gönüllülük esasıyla yapılan davranışları ifade etmektedir. Her iki olgunun da temeli olan gönüllülük olgusu Edmondson'a (1999: 354) göre olumlu psikolojik rahatlık algısının organizasyondaki sonucudur. Yani İşgören sesliliği psikolojik rahatlık olgusunu yordarken psikolojik rahatlık algısının da işgören sesliliğini güçlendirdiği iddia edilebilir (VanDyne ve LePine, 1998: 110; Walumbwa ve Scahubroeck, 2009: 1280).

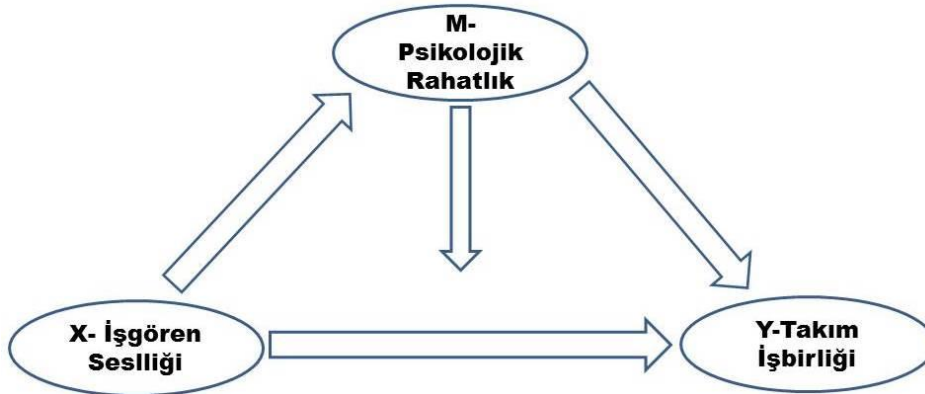
Blau sosyal değişim kuramında (1964: 310) organizasyon üyelerinin birbirlerine yönelik davranışlarının organizasyonda karşılıklı güven olgusu olmadığı sürece sonuçlarının tahmin edilemeyeceğini iddia etmektedir. Bu ise organizasyonda belirsizliği arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte karşılıklı güven ve saygının işgören sesliliğiyle sağlandığı bir durumda Edmondson'ın (1999: 355) önerdiği gibi psikoloji rahatlık algısının artacağı bunun ise bir sonraki aşamada takım işbirliğinin gereği olan yardımlaşma davranışını yaygınlaştıracığı düşünülmektedir (Staples ve Webster, 2008: 618). Bornemisza

(2013: 29) psikolojik rahatlık algısının takım işbirliğinin amacı olan yenilik davranışlarını arttıracaklarını iddia etmektedir. Araştırmalarda belki de en sıradışı iddia Van Dyck vd. (2005: 1230) tarafından yapılmıştır. Aslında hergün karşılaştığımız bir durum olan örgüt üyelerinin hata yapması davranışında karşılaştıkları tepkilerin güven, saygı ve işbirliği davranışının belirleyicisi olduğunu ifade eden araştırmacılar yapılan hatalar karşısında gösterilen olumlu tepkilerin ve hoşgörünün hatalardan öğrenmeyi kolaylaştırdığını ifade etmektedirler. Van Dyck vd. (2005: 1230) çalışanların yaptıkları hataların hiçbir zaman engellenemeyeceğini fakat hatalar sonucu ortaya çıkan işgücü, iş, zaman kaybının bir eğitim gideri haline dönüştürülüp çalışanın öğrenmesini sağlayabileceğini ifade etmektedirler. Takım işbirliği olgusunda en büyük katkının üyenin diğerlerinin sahip olmadığı bilgiyi ve çabayı sunması olduğunu varsayarsak hatalardan öğrenilmiş bir bilginin değerinin ölçülemez olduğu düşünülebilir. Çünkü kimsenin karşılaşmadığı bir durumla karşılaşan çalışan bu duruma karşı geliştirdiği bir davranışla sorunu çözmeye kalkarak bir kazanım elde etmektedir. Bu gösterdiği davranış diğer üyelere göre artı kazanımlar olarak ortaya çıkmaktadır. Takım işbirliği olgusunda bu artı kazanımları kullanmanın tek yolunun ise örgütte oluşturulan güven ve saygıya dayalı psikolojik rahatlık olgusu olarak iddia edilmektedir (Edmondson, 2003: 354) . Çalışanların hiçbir hatayı bilerek ve isteyerek yapmayacaklarına ilişkin düşünceye dayandırılan güven ortamından dolayı hata yönetiminde olumlu sonuçlar alınması kişilerarası güven olgusunun oluşmasıyla doğru orantılı olacaktır.

Bu bağlamda işgören sesliliğinin takım işbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği bir ilişkide psikolojik rahatlık algısının bu ilişkiye dahil edilmesiyle bu etkinin büyük bir kısmını üzerine alabileceği önerilmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₄ Psikolojik Rahatlık Olgusu İşgören Sesliliği ve Takım İşbirliği arasında Aracı değişken role sahiptir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



H₁: İşgören Sessliliği Takım İşbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₂: Psikolojik Rahatlık Algısı Takım İşbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₃: İşgören Sessliliği Psikolojik Rahatlık Algısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₄: Psikolojik Rahatlık Olgusu İşgören Sessliliği ve Takım İşbirliği arasında Aracı değişken role sahiptir.

YÖNTEM

Çalışmada kullanılan anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 analiz uygulaması ve araştırmalarda aracı değişkenlerin etkisinin ölçümü için Hayes (2013: 19) tarafından geliştirilen PROCESS 2.15 adlı bir makro kullanılmıştır.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi uygulanmış ve veri toplama aracı olarak yapılandırılmış soru formlarından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin ifadeler 5’li Likert tipi ölçek yardımıyla derecelendirilmiştir. Toplamda 267 soru formuna ulaşılmış olup 7 formun kullanılamayacağı anlaşıldığından veri analizine 260 forma ait cevaplar ile devam edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizine geçmeden önce tüm ölçeklere ait veriler uç değerlerden ayıklanmıştır. Buna göre örneklem büyüklüğü 240’a düşmüştür. Daha sonra “Varimax” eksen döndürmesi tekniği kullanılarak faktör analizi sonucu verinin analize uygun olup olmadığına bakılmıştır.

Örneklem

Araştırmanın örneklemini Sinop’ta bulunan bir tekstil üretim işletmesinin çalışanları (n=240) oluşturmaktadır. Anketlere cevap veren katılımcıların en çok 26-33 (%45) yaş arasında olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim durumu bazında incelendiğinde ise en yoğun katılımcı grubunun ortaöğretim mezunu (%60) olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların 139’u (%58) kadın, geri kalanı (%42) erkeklerden oluşmaktadır.

Ölçme Araçları

Araştırmada Orchard vd. (2012: 60) tarafından geliştirilen “Takım İşbirliği Ölçeği”; Türkçe formu Yener (2015: 278) tarafından yapılan “Psikolojik Rahatlık Algısı Ölçeği” ile Türkçe formu Arslan ve Yener (2016: 178) tarafından yapılan “İşgören Sessliliği Ölçeği” kullanılmıştır.

BULGULAR

KMO ve Bartlett testi sonuçları, güvenilirlik sonuçları ve faktör yapılarının olduğu Tablo 1'e göre örneklem uygunluğunun tüm ölçme araçları için uygun olduğu görülmektedir. Araştırmanın geçerliğini ortaya koymak için yapılan faktör analizlerine göre maddelerin faktör yükleri genel olarak kabul edilen ,30'un üzerinde çıkarak Tablo 1'de görülen şekilde bir faktör yapısı göstermiştir. Görülen faktör yapıları ölçme araçlarının orjinal yapısıyla örtüşmektedir.

Tablo 1: Araştırma Ölçeklerine İlişkin Analiz Sonuçları

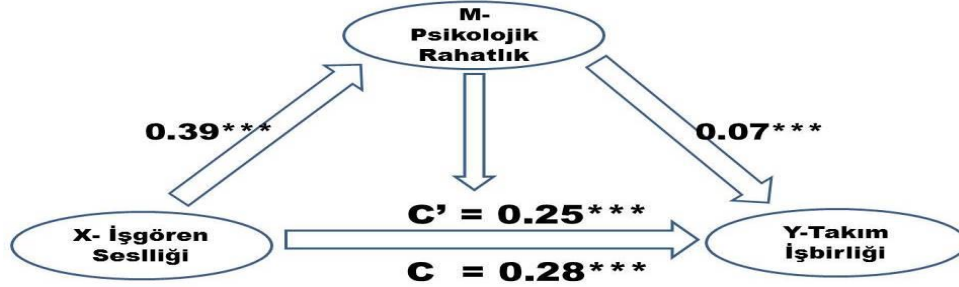
Ölçme Araçları Analiz Sonuçları			
Yapılan Test	İşgören Sessliliği	Psikolojik Rahatlık Algısı	Takım İşbirliği
KMO ve Barlett Uygunluk Testi	,904(p < .001)	,904 (p < .001)	,765 (p < .001)
Faktör Yüklerine Göre Faktör Sayısı ve Toplam Varyansı Açıklama Oranı	2 Faktör % 69	2 Faktör % 73	10 Faktör % 72
Güvenirlik Sonuçları	$\alpha=0,84$	$\alpha=0,74$	$\alpha=0,72$

Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için uygulanan korelasyon analiz sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. Sonuçlara bakıldığında bir sonraki aşama olan regresyon aşamasına geçilmesi için yeterli bir korelasyon ilişkisinin var olduğu görülmektedir. Aynı tabloda standart sapma değerleri ve her bir ölçme aracı için verilerin ortalamaları da sunulmuştur.

Tablo 2: Değişkenlere Ait Standart Sapma, Ortalama ve Korelasyon Sonuçları

n=197	Mean	SD	1	2	3
1-İşgören	2,55	0,92	1		
2-Psi.Rah.	2,64	0,66	,54**	1	
3-Tak.İşbir.	2,53	0,39	,65**	,44**	1

Şekil 2: Analiz Sonuçları



$C' = 0.25^{***}$ doğrudan etki aracı değişkenin kontrol edilmesiyle oluşan etki

$C = 0.28^{***}$ toplam etki aracı değişken olmadan bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişki

Tablo 3: Aracılık Test Sonuçları

Aracılık Modeli (Baron ve Kenny, 1986; HayesProcess 2.15)					
Doğrudan Etkiler	Katsayı	SH	t	p	Model R ²
Psikolojik Rahatlık BD					
Sabit	1.6524	.1059	15,608	.000	
İşgören Sesliliği BZD	.392	.039	9,9789	.000	.29***
Takım İşbirliği BD					
Sabit	1,7198	.079	21,656	.000	
İşgören Sesliliği BZD	.2524	.0247	10,226	.0000	
Psikolojik Rahatlık Algısı AD	.0747	.0342	2,185	.0298	.44***
Sobel Testi					
	Etki		z		
	.0293	.0138	2,124	.0336	
Dolaylı Etki					
	Etki	Bootst SH	Bootst AltGA		Bootst ÜstGA
	.0293	.0148	.0014		.0608
Toplam Etki					
	Etki	SH	t	p	
	İşgören Sesliliğinin Takım İşbirliğine Etkisi	.28	.0209	13,4869	.000
*** $p < .001$; n=240 bootstrap yöntemi için örneklem büyüklüğü 5000					
BD=Bağımlı Değişken; BZD=Bağımsız Değişken; AD=Aracı Değişken; SH=Standart Hata; Bootst SH=Bootstrap Standart Hatası; GA= Güven Aralığı; Etki büyüklükleri standardize olmayan katsayılardan oluşmaktadır					

Hipotezlerin test edilmesi için yapılan Baron ve Kenny'nin (1986: 1180) modeline dayanan 4 aşamalı regresyon analizi sonuçlarının olduğu Tablo 3'e

bakıldığında psikolojik rahatlık algısının kısmi aracılık etkisi görülmektedir. Baron ve Kenny (1986) 4 aşamalı regresyon testinin ilk aşamasında bağımsız değişken olan işgören sesliliğinin aracı değişken olan psikolojik rahatlığı % 39 olarak anlamlı bir şekilde arttırdığı ve psikolojik rahatlık algısındaki değişimin yüzde 29'unun (R^2) işgören sesliliği tarafından açıklanabildiği gözlenmiştir. İkinci aşamada aracı değişken olan psikolojik rahatlık algısının bağımsız değişken olan takım işbirliğini % 7 olarak anlamlı bir şekilde arttırdığı ve bağımsız değişken olan takım işbirliğindeki değişimin % 44' ünün aracı değişken olan psikolojik rahatlık algısıyla açıklanabildiği görülmüştür. Üçüncü aşamada aracı değişken olan psikolojik rahatlık algısının kontrol altında tutulup yani analize dahil edilmeden yapılan regresyon analizinde işgören sesliliğinin bağımsız değişken olan takım işbirliğini % 28 olarak anlamlı bir şekilde arttırdığı görülmüştür. 4. aşamada yapılan regresyon analizinde aracı değişken olan psikolojik rahatlık algısının analize dahil edilmesiyle birlikte bu etki % 25'e düşmüş fakat anlamlılığını yitirmemiştir. Analize göre psikolojik rahatlık algısının kısmi aracılık rolü gözlenmiştir. Aracı değişken etkinin ortaya konulması için uygulanan analizlerde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişken ilişkiye dahil edildiğinde düşerken anlamlılığını da kaybetseydi tam aracılık rolü olduğu ifade edilebilirdi. Aracı değişken rolünün etki düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi için uygulanan Sobel Testi (Sobel, 1982: 292) sonuçlarına göre de, aracı değişken olan psikolojik rahatlığın ($z = 2.124, p < .001$) aracılık etkisinin anlamlı olduğu değerlendirilmektedir. Modele göre psikolojik rahatlık algısının kısmi aracılık etkisi söz konusudur.

H₁ İşgören Sesliliği Takım İşbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir (**Desteklenmiştir**).

H₂ Psikolojik Rahatlık Algısı Takım İşbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir (**Desteklenmiştir**).

H₃ İşgören Sesliliği Psikolojik Rahatlık Algısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir (**Desteklenmiştir**).

H₄ Psikolojik Rahatlık Olgusu İşgören Sesliliği ve Takım İşbirliği arasında Aracı değişken role sahiptir (**Desteklenmiştir**).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuç olarak psikolojik rahatlık algısının kısmi aracılık etkisinin olduğu ileri sürülebilir. Çıkan sonuçlar öncelikle psikolojik rahatlık algısını örgütsel öğrenmeye katkısı boyutunda alanyazına kazandıran Edmondson (1999: 353)'in araştırmalarını desteklemiştir. Aynı şekilde daha yakın bir zamanda Arslan ve Yener (2016: 180) tarafından yapılan psikolojik rahatlık ve işgören sesliliğinin öğretmenlerde örtük bilgi paylaşımını arttırdığına yönelik çalışma sonuçları da desteklenmiştir. Aynı organizasyonda çalışanların hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar tarafından desteklenmeleri ve düşüncelerini çekinmeden, açıkça ifade edebilmeleri için uygun ortamın sağlanması durumunda takım işbirliğini pekiştirecek bilgi paylaşımı,

yardımlaşma, teşvik ve destek davranışlarının yaygınlaşacağı düşünülmektedir. Psikolojik rahatlığın tam aracı rolü oynamaması hem psikolojik rahatlığın hem de işgören sesliliğinin benzer işlevlerinin olmasından kaynaklanabilir. Her iki olgunun birbirinin etkisini örtmesi ve benzer önermeler içermesi tam aracılık etkisini engellemiş olabilir. Bunun yanında dünyada pozitif psikoloji alanının alt olgusu olarak görülen psikolojik rahatlık algısının örgütlerdeki etkisi üzerine giderek daha fazla çalışma yapılmaktadır. Özellikle sürdürülebilir rekabet gücünü elde etmek isteyen işletmeler çalışanlarından her yönden daha etkin ve verimli yararlanmak amacıyla onlarla daha sağlıklı ilişkiler kurabileceği psikolojik iklimi oluşturmak istemektedirler. Psikolojik rahatlık algısının verimlilik ve etinliği arttıracak farklı olgularla olan ilişkisini ortaya koyacak çalışmalarla alanyazı zenginleştirilerek işletmelere referans oluşturulabilir. Halihazırda pozitif psikoloji dalında önemli bir başlık olarak kabul edilen psikolojik rahatlık algısının ulusal yazındaki önemli bir boşluğunun bu çalışmayla giderilebileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

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

Aral, S., Brynjolfsson, E. ve Van Alstyne, M. (2007). Productivity Effects of Information Diffusion in Networks. *MIT Center for Digital Business*, July 2007.

Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page, Limited.

Arslan, A. ve Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1): 173-191.

Baer, M., ve 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.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51:1173–1182.

Bstieler, L. ve Hemmert, M. (2010). Increasing Learning and Time Efficiency in International New Product Development Teams. *Journal of Product Innovation Management*. 27(4): 485-499.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity*, FreePress, New York.

Bornemisza, A. (2013). Creativity and Psychological Safety. *Unpublished Master Thesis*. Lund University Psychology Department, Lund, Holland.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., ve Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams?. *Leadership Quarterly*, 17: 288-307.

D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Marti'n Rodr'iguez, L. & Beaulieu, M. D. (2005). Conceptual basis for interpro-fessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1):116-31

Ditkoff, M., Allen, C., Moore, T. ve Pollard, D. (2005). *Ideal Collaborative Team*, Innovation Solution Center and Dave Pollard of Meeting of Minds. November, 2005.

Dillenbourg, P., Baker, M., Blaye, A., & O'Malley, C. (1996). The evolution of research on collaborative learning. In E. Spada & P. Reiman (Eds.), *Learning in humans and machine: Towards an interdisciplinary learning science*: 189-211.

Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87: 611-628.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-384.

Edmonson, A. C. (2003). Psychological safety, trust and learning in organizations, A-Group Level Lens, *Sciencedirect Veritabanı*, (20.02.2016)

Frost ve Sullivan (2006). *New Research Reveals Collaboration Is a Key Driver of Business Performance Around the World*. Whitepaper. Microsoft Press Release. Redmond, Washington, June 5, 2006.

Goltz, H. H. ve Smith, M. L. (2010). Yule-Simpson's Paradox. *Practical Assessment. Research & Evaluation*, 2010 (15); 15-24.

Gómez, L. F. ve Ballard, D. I. (2013). Communication for the long-term: Information allocation and collective reflexivity as dynamic capabilities. *Journal of Business Communication*, 50 (2); 208-220.

Hansen, M. T., Nohria, N. ve Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge ?. *Harvard Business Review*, 1999(3): 106-16.

Harris, P. R., ve Harris, K. G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3): 23-36.

Hayes, A. F. (2013), *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*, Guilford Press, New York, NY.

Higgins, N., Watts, D., and Bindman, J.,(2005). Assessing violence risk in general adult psychiatry. *Psychiatric Bulletin*, 29: 131–133.

Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, Harvard University Press, 1970.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*,33(4): 692-725.

Kay, J. (1995). *Why Firms Succeed*. Oxford: Oxford University Press.

Kessel, M., Kratzer, J. Ve Schultz,C. (2012). Psychological Safety, Knowledge Sharing and Creative Performance in Healthcare Teams, *Creativity and Innovation Management*,21(2)147-157.

Levin, D. Z. ve Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11): 1477-1490.

Mayer, R., Davis, J., ve Schoorman, F. D. (1996). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.

McCabe, D. M., ve Lewin, D. (1992). Employee Voice: A Human Resource Management Perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123.

McCallin, A. (2001). Interdisciplinary practice – a matter of teamwork: An integrated literature review. *Journal of Clinical Nursing*, 10: 419- 428.

Orchard, C. A., King, G. A., Khalili, H., ve Bezzina, M. (2012). Assessment of Interprofessional Team Collaboration Scale, Development and Testing Instrument. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 32 (1): 58-67.

Pirola-Merlo A, Mann L (2004), The Relationship between Individual Creativity and Team Creativity: Aggregating Across People and Time. *J. Organ. Behav.*4(1): 225-236.

Roschelle, J. (1992) Learning by collaborating: Convergent conceptual change. *Journal of the Learning Sciences*, 2: 235–276.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

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* 51:757-775.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*,4(3): 290-312.

Staples, D.S. ve Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6): 617-640.

Van Dyne, L. ve Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behavior. Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.

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

Walumbwa, F. O. ve Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1275–1286.

West, M. A. and Anderson N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81: 680-693.

Yener, S. (2015). Psikolojik Rahatlık Algısı Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *ODÜ Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1: 280-305.

Yener, S. ve Arslan, A. (2016). GÜdüleyici dil, işgören sesliliği ve örtük bilgi paylaşım davranışı etkileşiminde psikolojik rahatlığın düzenleyici rolü, *İstanbul Üniversitesi 15. Ulusal İşletme Kongresi*, 99 Nu.lı Bildiri, 26-28 Mayıs 2016, İstanbul / Türkiye