



İŞ YERİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK

KURUMLAR İÇİN
BAŞLANGIÇ REHBERİ

İÇİNDEKİLER

4

Giriş

5

Psikolojik Güvenlik Kavramı

6

Psikolojik Güvenlik-Performans İlişkisi

7

Psikolojik Güvenliği Zedeleyen Konular

8

İş yerinde psikolojik güvenlik nasıl görülür?

9

Kurumlar için başlangıç noktaları

10

Psikolojik güvenliğin ölçümü

11

Kurumlar için aksiyon planı

14

Elpis yaklaşımı

İŞ YERİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK

KURUMLAR İÇİN BAŞLANGIÇ REHBERİ

Bu kitabın tüm hakları Elpis Endüstriyel Psikolojik Danışmanlık Ltd. Şti.' ye aittir.

Kaynak gösterilmeksizin kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz.
Hiçbir yöntem ile kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

Yayıncı: Elpis Endüstriyel Psikolojik Danışmanlık Ltd. Şti.

Basım Yılı: İstanbul 2026

ELPİS

www.elpis.com.tr

iletisim@elpis.com.tr

1. Giriş

İş Yerinde Psikoloji Uygulamaları Neden Gerekli?

İş yeri mental sağlığı, son on yılda kurumsal yönetimin merkezine taşındı. Ancak pek çok kurum hâlâ bu alanı soyut bir iyilik meselesi olarak görüyor; oysa veriler çok daha somut bir tablo ortaya koyuyor.

**\$1
trilyon**

Depresyon ve anksiyetenin yalnızca verimlilik kaybı yoluyla küresel iş gücüne yıllık maliyeti (WHO & ILO, 2022).

%23

Dünya genelinde kurumsal çalışanların yalnızca bu kadarı işine bağlı hissediyor. Türkiye bu rakamın altında seyrediyor (Gallup State of the Global Workplace, 2023).

%60

Çalışanların yaklaşık yüzde altmışı bağlılık düşüklüğünü iş yerinde sessiz kalmakla ilişkilendiriyor (Gallup, 2023).

Bu rakamlar bize şunu söylüyor: Çalışanların konuşmadığı, fikir paylaşmadığı, hata yapma korkusu yaşadığı ortamlar; yalnızca insan kaybına değil, ciddi ekonomik kayıplara da zemin hazırlıyor.

"Sessizlik kültürü, kurumlar için en sessiz ama en maliyetli risklerden biridir."

Sessiz istifa, kronik tükenmişlik ve iş kazaları; çoğunlukla psikolojik güvenliğin zayıf olduğu ortamlarda gün yüzüne çıkar. Kurumların bu konuya yatırım yapması artık bir tercih değil, stratejik bir zorunluluktur.

2. Psikolojik Güvenlik Nedir?

Psikolojik güvenlik kavramı, Prof. Amy Edmondson tarafından 1999 yılında bilimsel literatüre kazandırıldı.

"Psikolojik güvenlik; bir ekip içinde kişilerarası risk almanın güvenli olduğuna dair paylaşılan bir inançtır." — Amy Edmondson, 1999

Somut bir ifadeyle psikolojik güvenlik, çalışanların şu davranışları sergileyebildiği bir iklimi tanımlar:

- Fikir ve önerilerini çekinmeden paylaşmak
- Hata yaptıklarında bunu açıkça kabul edebilmek
- Bilmedikleri bir konuda soru sorabilmek
- Farklı bir görüş olduğunda bunu dile getirebilmek
- Endişe ve kaygılarını yöneticileriyle paylaşabilmek

Psikolojik Güvenlik Ne Değildir?

Bu kavram zaman zaman yanlış anlaşılmaktadır. Psikolojik güvenlik; her şeye izin veren bir hoşgörü ortamı ya da performans baskısının olmadığı rahat bir çalışma kültürü değildir. Tersine, yüksek psikolojik güvenlik genellikle yüksek performans beklentisiyle birlikte var olur.

Psikolojik Güvenlik DEĞİLDİR	Psikolojik Güvenlik'tir
→ Herkesin her şeye katıldığı bir ortam	→ Fikir ayrılıklarının güvenle ifade edilebildiği ortam
→ Performanssız bir uzlaşma kültürü	→ Yüksek standartlar + açık iletişim
→ Sınırsız hoşgörü	→ Hesap verebilirlik + psikolojik destek

3. Psikolojik Güvenlik Neden İş Performansını Etkiler?

Google'ın Dönüm Noktası: Project Aristotle

Google, 2012-2016 yılları arasında yürüttüğü Project Aristotle araştırmasında şirket içindeki 180'den fazla ekibi inceledi. Araştırmanın temel sorusu şuydu: En iyi ekipleri diğerlerinden farklı kılan nedir?

Araştırmacılar başlangıçta ekip kompozisyonunun (kimlerin bir arada çalıştığıının) belirleyici olacağını düşündü. Ancak bulgular farklı bir tablo ortaya koydu: Ekip başarısını en güçlü biçimde yordayan faktör, psikolojik güvenlikti.

Araştırma sonucu: Psikolojik güvenlik yüksek ekipler, gelir hedeflerini daha sık aştı, yöneticileri tarafından daha etkili değerlendirildi ve çalışan memnuniyeti puanları anlamlı ölçüde yüksek çıktı.

Performans Üzerindeki Etki Mekanizmaları

Ekip Öğrenmesi / Sürekli Gelişim

Psikolojik güvenlik yüksek ekiplerde bireyler, bildiklerini paylaşmaktan çekinmez; bu da kolektif öğrenmeyi hızlandırır. Edmondson'ın araştırmaları, hastane ekiplerinde psikolojik güvenlik ile tıbbi hata raporlama sıklığı arasında güçlü bir pozitif ilişki buldu — hatalar daha sık raporlandı çünkü çalışanlar cezalandırılma korkusu duymadı.

İnovasyon ve Yaratıcılıkta Artış

McKinsey araştırmalarına göre psikolojik güvenlik yüksek ekiplerde çalışanlar, yenilikçi fikir önerme olasılığının iki katından fazla olduğunu bildiriyor. Yaratıcılık; risk almayı, denemeyi ve zaman zaman yanılmayı gerektirir — bunların hepsi psikolojik güvenliğin sağladığı iklimde yeşerir.

İş Güvenliği Kurallarına Uyum ve Dikkat

EU-OSHA (Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı) psikososyal risk faktörlerini iş kazalarıyla doğrudan ilişkilendiriyor. Çalışanların tehlikeli durumları bildiremediği, soru sormadığı ortamlar; fiziksel güvenlik riskini de artırıyor.

Çalışan Bağlılığı ve Elde Tutma

Gallup verilerine göre psikolojik güvenliği yüksek ekiplerde işten ayrılma niyeti belirgin biçimde düşük seyrediyor. Bağlı çalışanlar yalnızca daha uzun süre kalınmıyor; aynı zamanda kurumlarına daha fazla katkı sağlıyor.

4. Psikolojik Güvenliği Zedeleyen Faktörler

Psikolojik güvenlik soyut bir iyimserlik değil; somut organizasyonel ve liderlik pratiklerinin sonucudur. Aynı şekilde onu zedeleyen faktörler de somuttur.

Psikososyal Risk Faktörleri (EU-OSHA & WHO)

1. Aşırı İş Yükü ve Zaman Baskısı

Kronik aşırı yük, çalışanları hata yapmaya zorlarken hatalarını gizlemeye de iter. Soru soracak ya da geri bildirim alacak bant genişliği kalmaz; öğrenme durur, otomatik pilot devreye girer.

2. Rol Belirsizliği

Beklentilerin net olmadığı ortamlarda çalışanlar, "yanlış bir şey mi yapıyorum?" belirsizliğiyle yaşar. Bu belirsizlik, soru sormayı daha da zorlaştırır; çünkü soru sormak yetersizlik işareti olarak algılanabilir.

3. Adaletsizlik Algısı

Kayırmacılık, şeffaf olmayan kararlar ve eşit olmayan muamele; çalışanların kuruma olan temel güvenini aşındırır. Güven olmadan psikolojik güvenlik de olmaz.

4. Liderlik Davranışları

Araştırmalar, psikolojik güvenlik üzerinde en güçlü etkiye sahip faktörün liderlik tarzı olduğunu tutarlı biçimde gösteriyor. Eleştiriyi cezalandıran, hiyerarşiyi katan ya da duygusal tepkiler sergileyen liderler; ekiplerinde sessizlik kültürü yaratır.

5. İletişim Eksikliği

Kararların nasıl alındığı, şirketin nereye gittiği ve değişimlerin neden yaşandığı konusundaki belirsizlik; çalışanlarda kontrol kaybı hissi yaratır. Bu his, kronik strese ve bağlılık düşüklüğüne zemin hazırlar.

6. Kronik Stres ve Tükenmişlik

WHO, 2019'da tükenmişliği (burnout) resmi bir mesleki fenomen olarak tanımladı. Tükenmişlik yalnızca bireysel bir sorun değil; organizasyonel bir sinyaldir. Psikolojik güvenliği düşük ortamlarda tükenmişlik riski belirgin biçimde artmaktadır.

5. Psikolojik Güvenlik İş Yerinde Nasıl Görülür?

Kurumlar psikolojik güvenliği soyut bir kavram olarak ele aldığında ölçmek ve geliştirmek güçleşir. Oysa günlük iş hayatında gözlemlenebilir davranışsal işaretler vardır.

Psikolojik Güvenlik YÜKSEK	Psikolojik Güvenlik DÜŞÜK
→ Toplantılarda farklı görüşler dile getirilir	→ Toplantılar tek sesli ilerler, herkes liderle hemfikirdir
→ Hatalar saklanmaz, açıkça paylaşılır	→ Hatalar gizlenir ya da başkasına yüklenir
→ Çalışanlar soru sormaktan çekinmez	→ Çalışanlar "aptal görünmemek" için soru sormaz
→ Geri bildirim karşılıklı ve düzenlidir	→ Geri bildirim yalnızca yukarıdan aşağıya akar
→ Riskler önceden raporlanır	→ Sorunlar patlak verene kadar sessizce büyür
→ Yeni fikirler test edilebilir	→ Yenilikçi öneriler riskli bulunur, ertelenir

İSG Perspektifinden Psikolojik Güvenlik

İş sağlığı ve güvenliği profesyonelleri, psikolojik güvenliğin fiziksel güvenlikle doğrudan bağlantısını giderek daha fazla kabul ediyor. Çalışanların tehlikeli durumları bildiremediği, kurallara itiraz edemediği ya da uyarılarının dikkate alınmayacağını düşündüğü ortamlarda iş kazası riski anlamlı ölçüde artıyor.

EU-OSHA raporları, psikososyal risklerin yalnızca mental sağlığı değil; iş kazası sıklığını ve şiddetini de etkileyen bağımsız bir faktör olduğunu ortaya koyuyor.

6. Kurumlar Neden Nereden Başlayacak?

Psikolojik güvenlik kavramına ilgi duyan pek çok kurum, eyleme geçme aşamasında duraklar. Bu duraksama bir isteksizlikten değil, yapısal engellerden kaynaklanır.

En Sık Karşılaşılan Engeller

- **Konu yenidir ve operasyonel iş gündemine henüz tam anlamıyla girmemiştir.**

Psikolojik güvenlik araştırmaları son 15 yılda hız kazandı; ancak kurumsal uygulamalar akademik bilginin gerisinde kalmaktadır.

- **Ölçüm araçları bilinmemektedir.**

"Psikolojik güvenliği nasıl ölçeriz?" sorusu, konuya yeni başlayan kurumların en sık sorduğu sorular arasındadır. Genel memnuniyet anketleri bu konuya yanıt vermez.

- **Yöneticiler bu konuda nasıl davranacaklarını bilmemektedir.**

Psikolojik güvenliği destekleyen liderlik pratikleri, geleneksel yönetim eğitimlerinin içeriğinde yer almaz. Yöneticiler iyi niyetli olsalar da doğru araçsız kalırlar.

- **Mental sağlık konuşulması zor bir alan olarak algılanmaktadır.**

Birçok kurum mental sağlık konularını gündeme taşımaktan çekiniyor — yanlış anlaşılma, damgalanma ya da "sorun açmak" korkusuyla. Oysa sessiz kalmak sorunu büyütür.

Bu engellerle karşılaşmak bir başarısızlık değil; pek çok kurumun geçtiği doğal bir eşik noktasıdır. Önemli olan doğru adımları doğru sırayla atmaktır.

7. Psikolojik Güvenlik Nasıl Ölçülür?

"Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz." Bu ilke psikolojik güvenlik için de geçerlidir. Kurumların mevcut durumu anlaması ve ilerlemeyi takip edebilmesi için yapılandırılmış ölçüm araçlarına ihtiyacı vardır.

Bilimsel Ölçüm Yaklaşımları

Psikolojik Güvenlik Ölçeği

Edmondson (1999) tarafından geliştirilen 7 maddelik ölçek, akademik ve kurumsal araştırmalarda en yaygın kullanılan araçtır. Örnek maddeler:

- Bu ekipte risk almak güvenlidir.
- Bu ekipte hata yapmak zaman zaman diğer üyelerin aleyhine kullanılır.
- Bu ekipteki üyeler birbirinden farklı sorunları ve zor konuları tartışabilir.

Psikososyal Risk Değerlendirmesi

EU-OSHA ve WHO çerçeveleri, iş yükü, kontrol, destek, ilişkiler, rol ve değişim gibi psikososyal boyutları sistematik biçimde değerlendiren yapılandırılmış araçlar sunar. Bu değerlendirmeler; psikolojik güvenliği zedeleyen organizasyonel faktörleri tespit etmek için kritik öneme sahiptir. Elpis'in geliştirdiği 10 alt boyutu olan psikososyal risk değerlendirme aracı bulunmaktadır.

Ekipleri Psikolojik Güvenlik Deneyiminin İncelenmesi

Bireysel anketlerin ötesinde, ekip dinamiklerini, iletişim örüntülerini ve liderlik davranışlarını inceleyen nitel yöntemler de önemli bulgular sağlar. Odak grupları, yapılandırılmış görüşmeler ve davranışsal gözlemler bu kapsamda kullanılabilir. Bu alanda işbirliğinin nasıl kurulacağı, duyurular ve çalışanın yüksek katılımını sağlayacak yaklaşımın tasarlanması kritik önem taşımaktadır.

Birçok kurum psikolojik güvenliği ölçmek için yapılandırılmış çalışan araştırmalarından yararlanır. Ancak bu araçların yalnızca veri toplamak değil, kurumun ihtiyaçlarına uygun şekilde tasarlanmış ve doğru yorumlanmış olması kritik önem taşır.

8. Kurumlar İçin Aksiyon Planı

Psikolojik güvenliği geliştirmek için tek bir doğru yol yoktur; ancak başarılı kurumsal dönüşümler incelendiğinde birbirine benzer bir yapı ortaya çıkar. Aşağıdaki dört adım, bu dönüşümün iskeletini oluşturur.

1

Mevcut Durumu Anlamak

Psikososyal risk değerlendirmesi ve çalışan deneyimi araştırmaları ile mevcut tablo netleştirilir. Hangi ekiplerde, hangi birimlerde, hangi liderlik altında psikolojik güvenlik zayıf, ekiplerin potansiyel kaynakları neler? Tüm bu veriler çizilecek yol haritası için gereklidir.

2

Yöneticileri Hazırlamak

Psikolojik güvenliğin en güçlü öngörücüsü liderlik davranışlarıdır. Orta kademe yöneticilere yönelik uygulamalı “psikolojik güvenlik” eğitimleri; ekiplerinde güvenli iklim oluşturma becerilerini geliştirir.

3

Çalışan Farkındalığı Oluşturmak

Psikolojik güvenlik yalnızca liderlik meselesi değildir; ekipler bu kültürü birlikte inşa eder. Stres yönetimi, iyi oluş, psikolojik sağlamlık gibi konularda çalışan odaklı programlar bu kültürü tabandan da besler.

4

Kurumsal Destek Mekanizmaları Kurmak

Bireyler zor dönemlerinde profesyonel destek alabilmelidir. Çalışan destek programları, birebir psikolojik danışmanlık ve şirket içi yönlendirme mekanizmaları bu aşamada hayata geçirilir.

5

Yönetici Destek Mekanizmaları Kurmak

Yöneticiler ekiplerinin performansından sorumlu olsa da mental sağlık olgularını yönetmek için gereken klinik bilgi ve araçlardan yoksundur. Bu durum yalnızca sonuçsuz kalmakla kalmaz; çoğu zaman durumu ağırlaştırır. Bunu önlemek için yöneticilere zor olgularda “çalışma psikolojisi danışmanlığı” vermek koruyucu bir destektir.

Bu adımlar birer kez uygulanıp kapanacak projeler değil; kurumun DNA'sına işlenecek süregelen pratiklerdir. Başlangıç noktası genellikle mevcut durumu anlamaktır — çünkü ölçülmeyen şey gelişmez.

9. Psikolojik Güvenlik Bir Proje Değil, Kltrdr

Psikolojik güvenliği tek seferlik bir eğitim ya da bir anket kampanyasıyla oluşturmak mümkün değildir. Bu, zaman içinde inşa edilen, tutarlı davranışlar ve kararlı liderlikle sürdürülen bir kültür meselesidir.

Kültürel Dönüşümün Temel Bileşenleri

Süreklilik

Psikolojik güvenliği destekleyen davranışların — geri bildirim verme, hata kabul etme, soru sorma — günlük iş hayatının parçası olması gerekir. Yıllık anketler ve tek seferlik eğitimler başlangıç noktası olabilir, ama son nokta değildir.

Liderlik Tutarlılığı

Liderler söyledikleri kadar — ve belki daha fazla — yaptıklarıyla kültürü şekillendirir. Bir liderin toplantıda farklı bir fikri sessizce geiştirmesi ya da hatayı kamuoyu önünde eleştirmesi, onlarca eğitimin yarattığı güveni tek seferde sarsar.

Kurumsal Sistemler

Performans değerlendirme sistemleri, terfi kriterleri, toplantı yapıları ve iletişim kanalları; psikolojik güvenliği ya destekler ya da zayıflatır. Kültürel dönüşüm, bu sistemlerin de gözden geçirilmesini gerektirir.

lme ve İyileştirme Döngüsü

Kültür görünmez gibi hissettirse de ölçülebilir. Düzenli psikososyal değerlendirmeler ve çalışan araştırmaları, kurumun ilerleyip ilerlemediğini somut verilerle ortaya koyar.

Psikolojik güvenlik, bir kurum için en güçlü rekabet avantajlarından biridir. İnsanların konuşabildiği, öğrenebildiği ve katkı sağlayabildiği ortamlar; yalnızca daha sağlıklı değil, aynı zamanda daha başarılı ortamlardır.

10. Sonuç

Güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları yalnızca kurallarla değil; insanların konuşabildiği, duyulduğunu hissettiği ve katkılarının değer gördüğü kültürlerle mümkün olur.

Psikolojik güvenlik, çalışanların mutluluğunu desteklemek için güzel bir ek değildir. İş birliğini, öğrenmeyi, inovasyonu ve güvenli davranışı mümkün kılan temel bir koşuldur.

Kurumunuzun bu yolculuğa nereden başlayacağı, yapınıza ve önceliklerinize göre değişir. Ama başlangıç noktası hep aynıdır: Mevcut durumu anlamak.

"En iyi ekipler en zeki bireylerden değil, birbirlerine güvenle konuşabilen insanlardan oluşur." — Amy Edmondson

ELPİS YAKLAŞIMI

Kurumunuzda psikolojik güvenliği inşa etmek için buradayız.

Elpis; araştırma, eğitim ve danışmanlık alanlarında kurumların organizasyonel sağlık yolculuğunda yanlarında yer alır. Yaptığımız her çalışma veriye dayalıdır, kurumun gerçek bağlamına özeldir ve uzun vadeli kültürel dönüşümü hedefler.

Araştırma Konuları	Eğitim	Danışmanlık
→ Psikososyal risk değerlendirmesi	→ Psikolojik güvenlik ve liderlik eğitimleri	→ Zor olguların yönetimi / Aylık yönetici destek programı
→ Çalışan mental sağlık araştırmaları	→ Yönetici gelişim programları	→ Kitlese travma ve iş kazalarına müdahale
→ Ekiplerin psikolojik güvenlik deneyimi	→ Çalışan iyi oluş programları	→ Psikolojik güvenlik yol haritası / Online 1 seans

Danışmanlık süreçlerimizde kurumun önceliklerini, sektör dinamiklerini ve organizasyonel yapısını merkeze alırız. Hazır çözümler değil, kurumunuza özgü yol haritaları sunarız.

Psikolojik güvenlik yolculuğunuzda nereden başlayacağınızı birlikte keşfedelim.