

## Uzaktan ve hibrit çalışmada psikolojik güvenlik: Çalışan deneyimleri üzerine nitel bir araştırma

### Psychological safety in remote and hybrid work: A qualitative study on employee experiences

Damla Yelek<sup>1</sup> 

Büşra Halis Öztürk<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Araş. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muğla, Türkiye, [damlayelek@mu.edu.tr](mailto:damlayelek@mu.edu.tr)

ORCID: 0000-0002-3143-8350

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muğla, Türkiye, [busrahalis@mu.edu.tr](mailto:busrahalis@mu.edu.tr)

ORCID: 0000-0003-0449-0054

#### Öz

Uzaktan ve hibrit çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, örgüt içi iletişimi ve çalışanların kendilerini ifade etme pratiklerini dönüştürmüştür. Çevrim içi ve asenkron iletişim kanallarının kullanımının artması; geri bildirim verme, karar süreçlerine katılma ve eleştirel katkı sunma deneyimlerini yeniden şekillendirmiştir. Bu çalışma, uzaktan ve hibrit çalışma bağlamında psikolojik güvenliğin çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiğini nitel bir yaklaşımla incelemektedir. Araştırma, uzaktan veya hibrit çalışma deneyimine sahip 10 katılımcıyla yürütülmüştür. Veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmış ve Braun ve Clarke'ın tematik analiz yaklaşımı doğrultusunda analiz edilmiştir. Psikolojik güvenlik; örgütsel ilişkiler, liderlik pratikleri, dijital iletişim biçimleri, gözetim mekanizmaları ve çalışanların başa çıkma stratejileriyle birlikte değerlendirilmiştir. Bulgular, psikolojik güvenliğin farklı örgütsel ilişkilerde aynı biçimde deneyimlenmediğine; zayıfladığı durumların görünmezlik kaygısı, örgütsel sessizlik ve savunmacı dijital davranışlarla ilişkilendirildiğine işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Güvenlik, Uzaktan ve Hibrit Çalışma, Örgütsel Sessizlik

**JEL Kodları:** M12, D23, M54

#### Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Damla Yelek,

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, Türkiye, [damlayelek@mu.edu.tr](mailto:damlayelek@mu.edu.tr)

#### Abstract

The widespread adoption of remote and hybrid work has transformed organizational communication and employees' practices of self-expression. The increasing use of online and asynchronous communication channels has reshaped employees' experiences of providing feedback, participating in decision-making, and offering critical input. This qualitative study examines how employees experience psychological safety in remote and hybrid work settings. The study was conducted with 10 participants who had remote or hybrid work experience. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed in accordance with Braun and Clarke's thematic analysis approach. Psychological safety was examined in relation to organizational relationships, leadership practices, digital communication, monitoring mechanisms, and employees' coping strategies. The findings suggest that psychological safety is not experienced uniformly across different organizational relationships and that situations in which it is weakened are associated with concerns about invisibility, organizational silence, and defensive digital behaviors.

**Keywords:** Psychological Safety, Remote and Hybrid Work, Organizational Silence

**JEL Codes:** M12, D23, M54

**Başvuru/Submitted:** 5/06/2026

**1. Revizyon/1<sup>st</sup> Revised:** 12/08/2026

**2. Revizyon/2<sup>nd</sup> Revised:** 1/09/2026

**Kabul/Accepted:** 10/09/2026

**Yayın/Online Published:** 25/09/2026

**Atıf/Citation:** Yelek, D., & Halis Öztürk, B., Uzaktan ve hibrit çalışmada psikolojik güvenlik: Çalışan deneyimleri üzerine nitel bir araştırma, bmij (2026) 14 (3): 1393-1416 doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v14i3.2818>

## **Extended Abstract**

### **Psychological safety in remote and hybrid work: A qualitative study on employee experiences**

#### **Literature**

##### **Research subject**

Psychological safety refers to employees' perceptions that they can express opinions, ask questions, acknowledge mistakes, and take interpersonal risks without expecting punishment, humiliation, or exclusion. The concept is commonly associated with Kahn's (1990) individual-level approach to personal engagement and Edmondson's (1999) team-level conceptualization of a shared belief that supports speaking up and learning from mistakes. In this study, psychological safety is considered a relational and organizational experience associated with leadership practices, power relations, communication norms, and working conditions.

The spread of remote and hybrid work has increased the relevance of examining psychological safety in digitally mediated environments. Online meetings, asynchronous communication, e-mail interaction, monitoring practices, and reduced face-to-face contact may influence how employees express themselves, provide feedback, and make their contributions visible. These work arrangements may reduce certain forms of direct workplace pressure while also being associated with isolation, ambiguity, visibility concerns, and perceptions of surveillance.

##### **Research purpose and importance**

This study examines how employees perceive and experience psychological safety in remote and hybrid work arrangements and how these experiences are associated with organizational and digital conditions. It focuses on employees' decisions to speak up or remain silent, their relationships with managers, their experiences of digital communication and monitoring, and the self-protective strategies they adopt when they perceive interpersonal risk.

##### **Contribution of the article to the literature**

The article contributes to the developing literature by examining psychological safety as a central issue in remote and hybrid work. It considers organizational hierarchy, digital communication, visibility, monitoring, and self-protective behavior within the same analytical framework. Its contribution lies in providing context-specific insights into employees' everyday experiences rather than proposing definitive conceptual distinctions.

#### **Design and method**

##### **Research type**

The study adopted a qualitative descriptive design within an interpretive perspective. This design enabled the researchers to examine how employees described psychological safety and its associated organizational and digital conditions while keeping the analysis close to participants' accounts.

##### **Research problems**

The main research question concerns how remote and hybrid employees perceive and experience psychological safety. The study also examines the organizational and relational conditions associated with psychological safety, the roles of leadership and feedback practices, the influence of digital communication and monitoring, and the experiences and coping strategies that participants associate with weakened psychological safety.

##### **Data collection method**

The study was conducted with 10 employees recruited through purposive criterion and snowball sampling. The inclusion criteria were having remote or hybrid work experience, using digital tools for work-related communication, having at least six months of relevant experience, and participating voluntarily.

Data were collected through semi-structured interviews addressing participants' work arrangements, perceptions of psychological safety, organizational relationships, digital communication, monitoring, and experiences associated with psychological safety or insecurity. The interview questions were developed based on the relevant literature and revised following the assessments of two experts. After ethics committee approval was obtained on 10 March 2026, a pilot study was conducted between 11 and 13 March 2026 with two individuals who were not included in the main study. The interview form was subsequently revised based on the findings of the pilot study. The main interviews commenced after the completion of the pilot study and were conducted between 15 and 30 March 2026 in accordance with the predetermined schedule. The interviews were conducted online via Zoom and lasted approximately 30–40 minutes. All participants provided informed consent for digital audio recording, and the notes taken during the interviews were subsequently expanded into field notes.

##### **Qualitative analysis**

The data were analyzed in accordance with Braun and Clarke's thematic analysis approach. Following transcription and familiarization, two researchers independently conducted preliminary coding and subsequently compared their codes. Differences were resolved through discussion. Related codes were grouped into categories, and candidate themes were reviewed in terms of internal coherence, distinction from other themes, and support from participants' accounts. The analysis generated five main themes: perceptions of psychological safety, organizational dynamics associated with psychological safety, the digital work context, experiences associated with psychological safety or insecurity, and coping strategies.

##### **Research model**

The interpretive framework addresses psychological safety through employee experiences, organizational relationships, and digital work practices. Without assuming causal relationships, it guided the examination of leadership, feedback, communication, monitoring, and power relations in participants' accounts.

## **Research hypotheses**

As the study was designed as qualitative research, no hypotheses were tested. Instead, it was guided by research questions intended to understand the meanings employees attributed to psychological safety and insecurity.

## **Findings and discussion**

### **Findings as a result of analysis**

Participants' accounts suggest that psychological safety was not experienced uniformly across organizational relationships. Several participants described greater ease in asking questions or acknowledging mistakes within their immediate teams while reporting greater caution when providing feedback or criticism to managers. These accounts suggest that self-expression may vary according to hierarchy, communication tone, institutional boundaries, and anticipated consequences.

Managerial behavior, leadership practices, feedback culture, and organizational silence emerged as relevant contextual elements. Supportive team relationships appeared to facilitate acknowledging mistakes and addressing problems collectively. By contrast, upward feedback was generally described as more sensitive, and some participants reported filtering their words or remaining silent to avoid negative labelling or future consequences.

Digital communication was associated with both uncertainty and self-protection. Participants described carefully managing wording, punctuation, greetings, and emojis to reduce possible misunderstandings. E-mails and messages were sometimes used to create written records against potential disagreements or the attribution of responsibility. Monitoring online activity was associated in some accounts with feelings of control and reduced trust, while camera use was discussed in relation to visibility pressure and privacy concerns.

Participants associated weakened psychological safety with reduced motivation, stress, emotional withdrawal, weakened belonging, and reluctance to assume additional responsibility. However, loneliness, fatigue, constant availability, and blurred work-life boundaries were not attributed solely to psychological insecurity, as these experiences may also reflect the structural conditions of remote work. Reported coping practices included remaining silent in meetings, appearing offline, limiting unnecessary participation, and maintaining written records.

### **Discussing the findings with the literature**

The findings are broadly consistent with research suggesting that employees' willingness to speak up is related to anticipated interpersonal and organizational consequences. In line with Kahn and Edmondson, participants' accounts indicate that psychological safety may be associated with relational and contextual conditions rather than individual confidence alone. The tendency to remain silent when speaking up was perceived as risky also corresponds with the organizational silence literature.

The study provides context-specific detail on how digitally mediated work may shape these experiences. In remote and hybrid settings, speaking up appeared to be associated not only with managerial reactions but also with the permanence of written communication, reduced nonverbal cues, fear of misinterpretation, monitoring, and visibility concerns. Written communication could provide a protective record while also encouraging greater caution. Similarly, reduced physical visibility and pressure to remain digitally visible could be experienced simultaneously. These patterns suggest that psychological safety may be experienced at the intersection of team relationships, organizational hierarchy, and digital work practices.

## **Conclusion, recommendation and limitations**

### **Results of the article**

The findings suggest that psychological safety in remote and hybrid work is relational, context-dependent, and potentially uneven across organizational relationships. Employees may feel safer within close teams while remaining more cautious toward managers and higher organizational levels. Digital communication may facilitate participation and provide written assurance, yet it may also be associated with concerns about misinterpretation, monitoring, and visibility. These patterns should be considered context-specific qualitative findings requiring further examination in different organizational settings.

### **Suggestions based on results**

Organizations may support psychological safety by establishing regular, non-judgmental channels through which employees can express concerns, criticism, and mistakes. Detailed and continuous monitoring of online activity may be replaced by assessments based on work quality and outcomes, and the purpose and scope of monitoring should be communicated transparently. Limiting work-related communication outside working hours and developing fair recognition practices for remote employees may also be beneficial. Future studies may compare remote and hybrid employees and examine digital trace-making, invisibility concerns, pressure to remain visible, and digital self-protective behavior across different sectors and research designs.

### **Limitations of the article**

The study is based on the self-reported accounts of 10 participants from different sectors, occupations, positions, and organizations. The participants were not selected as comparative groups, and the findings are not intended to represent particular sectors or to be statistically generalized to all remote and hybrid employees. The absence of a shared organizational context and additional data sources, such as managerial accounts, organizational documents, or observations, also limits the scope of the findings. Future research may address these limitations through more homogeneous or comparative samples, multiple data sources, and different methodological approaches.

## Giriş

Psikolojik güvenlik, örgütsel bağlamda bireylerin kendilerini ifade ederken olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacaklarına dair algılarını açıklayan temel bir kavramdır. Bu kavram, çalışanların düşüncelerini açıkça dile getirebilme, hata yapma olasılığını kabul edebilme ve örgütsel süreçlere ilişkin eleştirel değerlendirmelerde bulunabilme konusunda hissettikleri güven duygusuna karşılık gelmektedir (Bahadurzada vd., 2024). Psikolojik güvenlik, bireyin örgüt içindeki konumuna bağlı olarak yaşadığı kaygıların azaltılmasıyla doğrudan ilişkilidir ve bu yönüyle yalnızca bireysel bir his değil aynı zamanda kolektif bir algı olarak şekillenmektedir.

Psikolojik güvenliğin çalışma yaşamındaki öneminin anlaşılması, kavramın yalnızca belirli örgütsel değişkenlerle ilişkisi üzerinden değil, farklı çalışma düzenlerinde nasıl oluştuğunun ve deneyimlendiğinin de incelenmesini gerektirmektedir. Kavramın gelişimine yön veren temel çalışmaların, aynı fiziksel ortamda ve büyük ölçüde eş zamanlı olarak çalışan bireylerin ve ekiplerin deneyimlerine dayandığı görülmektedir. Kahn (1990), psikolojik güvenliği yaz kampı danışmanları ile bir mimarlık firması çalışanlarının bireysel iş rolü deneyimleri üzerinden incelemiş, Edmondson (1999) bir üretim işletmesindeki çalışma ekiplerine, Nembhard ve Edmondson (2006) ise sağlık hizmetlerinde yüz yüze etkileşim içerisinde çalışan ekiplere odaklanmıştır. Sonraki araştırmalarda da kavram çoğunlukla ekip öğrenmesi, liderlik, çalışan sesliliği ve kişilerarası risk alma gibi örgüt içindeki doğrudan ilişkilere dayalı konular çerçevesinde ele alınmıştır (Edmondson ve Lei, 2014; Newman vd., 2017).

Uzaktan ve hibrit çalışma düzenleri ise çalışanların aynı fiziksel ortamda ve aynı zaman dilimi içerisinde birlikte bulunmalarına dayanan çalışma ilişkilerini dönüştürmüştür. Çalışanların evden, ofisten veya farklı coğrafi konumlardan iş süreçlerine katılmaları çalışma ilişkilerinin mekânsal olarak ayrışmasına neden olmuştur. Esnek çalışma saatleri, farklı zaman dilimleri, gecikmeli yanıtlar ve asenkron iletişim uygulamaları ise ekip içi etkileşimin farklı zamanlarda gerçekleşmesine yol açmıştır. Yüz yüze etkileşimin azalması ve iletişimin büyük ölçüde dijital kanallar üzerinden yürütülmesi, çalışanların ne zaman, nasıl ve hangi araçlarla görüş bildirebildiklerini yeniden tanımlamaktadır. Dolayısıyla psikolojik güvenliğin uzaktan ve hibrit çalışma bağlamında dijital iletişim, çalışan görünürlüğü, asenkron çalışma, geri bildirim ve gözetim uygulamaları dikkate alınarak incelenmesi önem taşımaktadır.

Uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinde psikolojik güvenliği doğrudan ele alan çalışmalar, son yıllarda gelişmekte olan bir araştırma alanına işaret etmektedir. Puzia vd. (2022), uzaktan çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri nicel araştırmada ekip içindeki belirli etkileşim biçimleri ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu belirlemiştir. Dzandu vd. (2023), sanal ekiplerde çalışan proje yöneticilerinin kişisel ve mesleki özellikleri ile psikolojik güvenlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Plester ve Lloyd (2023) ise iki örgütte gerçekleştirdikleri nitel araştırmada hibrit çalışma koşullarında psikolojik güvenlik ile iş yerindeki eğlence arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Robinson ve Held (2025) çevrim içi öğrenci ekiplerinde psikolojik güvenliğin oluşturulmasında etkileşim ve öğretim tasarımının önemini incelemiştir. Papadonikolaki ve Morgan (2026) ise dijital araçlarla çalışan proje ekiplerinde liderlerin psikolojik güvenliğin geliştirilmesindeki rolünü araştırmıştır. Bu çalışmalar, uzaktan ve hibrit çalışma bağlamında psikolojik güvenliğe ilişkin literatürün gelişmekte olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte mevcut araştırmaların belirli ekipler, sektörler ve değişkenler üzerinde yoğunlaştığı fark edilmiştir. Ayrıca çalışanların gündelik deneyimlerinde psikolojik güvenliğin hangi etkileşimler içerisinde oluştuğunu, hangi durumlarda zayıfladığını ve çalışanların bu durumları nasıl yönettiğini inceleyen nitel araştırmalara ihtiyaç bulunduğu görülmektedir.

Bu çalışma çalışanların gündelik deneyimlerinde psikolojik güvenliği nasıl anlamlandırdıklarına, hangi durumlarda kendilerini ifade etmekten kaçındıklarına ve bu süreci nasıl yönettiklerine odaklanmaktadır. Psikolojik güvenliği uzaktan ve hibrit çalışanların anlatılarından hareketle dijital iletişim, görünürlük, gözetim, geri bildirim, yönetici davranışları ve kişilerarası risk alma bağlamında değerlendirmektedir. Araştırmada sektörler veya meslekler arasında karşılaştırma yapılması amaçlanmamakta, uzaktan ve hibrit çalışanların deneyimlerinin incelenmesine odaklanılmaktadır. Psikolojik güvenliğin uzaktan ve hibrit çalışma koşullarında nasıl deneyimlendiğinin incelenmesi, çalışanların hangi etkileşimleri güvenli veya riskli olarak değerlendirdiklerinin ve kendilerini ifade etme ya da geri çekilme kararlarına nasıl anlam yüklediklerinin anlaşılmasını gerektirmektedir. Önceden belirlenmiş değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesine dayanan araştırmalar, psikolojik güvenliğin düzeyi ve ilişkili olduğu değişkenler hakkında önemli bilgiler sunmakla birlikte, bu deneyimlerin gündelik çalışma ilişkileri içerisinde nasıl oluştuğunu açıklamakta sınırlı kalabilmektedir. Bu nedenle araştırmada, katılımcıların deneyimlerini kendi anlatımları üzerinden ve içinde

bulundukları örgütsel ve dijital koşullarla birlikte incelemeye imkân sağlayan nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir.

Araştırmanın temel sorusu, “Uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinde çalışanlar psikolojik güvenliği nasıl algılamakta ve deneyimlemektedir?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmada bu temel soru çerçevesinde belirlenen alt araştırma sorularına yanıt aranmıştır. Alt sorular, “Uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinde psikolojik güvenliği güçlendiren veya zayıflatan örgütsel ve ilişkisel koşullar nelerdir?”, “Dijital iletişim, gözetim, geri bildirim ve yönetici davranışları çalışanların kendilerini ifade etme ve kişilerarası risk alma biçimlerini nasıl etkilemektedir?”, “Psikolojik güvenlik veya güvensizlik deneyimleri çalışanların davranışları, çalışma ilişkileri ve örgütsel süreçlere katılımları üzerinde ne tür sonuçlar doğurmaktadır?” ve “Çalışanlar psikolojik güvensizlik yaşadıkları durumları nasıl yönetmekte ve hangi başa çıkma stratejilerini geliştirmektedir?” olarak belirlenmiştir. Bu sorular doğrultusunda araştırmanın, psikolojik güvenliğin değişen çalışma düzenlerinde nasıl oluştuğunun ve gündelik çalışma deneyimleri içerisinde nasıl anlamlandırıldığının anlaşılmasına katkı sunması amaçlanmıştır.

## Uzaktan ve hibrit çalışma bağlamında psikolojik güvenlik

Psikolojik güvenlik Kahn (1990) tarafından bireyin öz imajına, statüsüne ya da kariyerine yönelik olumsuz sonuçlardan endişe duymaksızın kendisini ifade edebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle psikolojik güvenlik bireyin örgüt içinde dile getirdiği fikirlerin, faaliyetlere ilişkin yönelttiği soruların ve sunduğu görüşlerin olumsuz yaptırımlara yol açmayacağına dair geliştirdiği algıyı ifade eden temel bir kavramdır (Erkutlu vd., 2019).

Psikolojik güvenlik, bireylerin düşüncelerini ifade etme, hata yapma olasılığını kabul etme ve örgütsel süreçleri eleştirel biçimde değerlendirme gibi örgüt içindeki güç ve norm ilişkileri bakımından risk taşıyan davranışları, statü kaybı, dışlanma ya da cezalandırılma endişesi olmaksızın sergileyebilmelerini mümkün kılmaktadır. Ekip üyelerinin ne düşündüklerini açıkça dile getirdikleri için utandırılmayacaklarına, reddedilmeyeceklerine ya da cezalandırılmayacaklarına dair paylaşılan bir güven algısını ifade etmektedir (Edmondson, 1999). Bu tanımlar, psikolojik güvenliğin sıklıkla “güven” kavramıyla birlikte ele alındığını ancak iki kavram arasındaki farkın belirtilmesi gerektiğini göstermektedir. Güven daha çok kişiler arası düzeyde inşa edilen bir beklenti yapısını temsil ederken, psikolojik güvenlik belirli bir örgütsel bağlam içinde ekip üyeleri tarafından paylaşılan ve kişilerarası risk almanın hangi koşullar altında mümkün olduğunu tanımlayan bir iklimi yansıtmaktadır (Edmondson, 1999).

Psikolojik güvenliğin bireyler arası güven kavramından ayrıştırılması, kavramın bireysel bir eğilim ya da kişilik özelliği olarak değil, paylaşılan bir örgütsel olgu olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede psikolojik güvenlik, çalışanın kendini ifade etme cesaretini belirleyen kişisel bir özellikten ziyade, bu cesareti yapısal olarak mümkün kılan ya da maliyetli hâle getiren kurumsal düzenlemeler ve çalışma koşullarının bir sonucu olarak değerlendirilmelidir. Nitekim Edmondson’un (1999) ekip düzeyine yaptığı vurgu, kavramın bireysel bir algının ötesinde paylaşılan kolektif bir yapı niteliği taşıdığını ortaya koymaktadır. Buna karşın psikolojik güvenliğin bazı çalışmalarda içsel bir güven duygusu olarak görülmesi ya da sadece bireylerin öznel algıları üzerinden açıklanması, kavramın bireysel bağlamda ele alınması riskini doğurmakta ve psikolojik güvenliğini yalnızca bireyin iç dünyasına atfederek, örgütsel bağlamın belirleyici rolünü ikincileştirmektedir. Oysa psikolojik güvenlik, belirli bir örgütsel ortam içinde, kişilerarası ilişkiler, güç dengeleri ve beklentiler çerçevesinde üretilen ve sürdürülen bir olgudur. Kişilik özelliklerinin psikolojik güvenlik algısının oluşumunda etkili olduğu bilinmekle birlikte kaygı düzeyi ve özgüven gibi bireysel değişkenlerin bu olguya ilişkin tek başına açıklayıcı bir çerçeve sunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla psikolojik güvenliğini anlamak, bireysel tutumların ötesine geçerek, bu algının hangi örgütsel koşullar altında mümkün hâle geldiğini sorgulamayı gerektirmektedir. Bu nedenle psikolojik güvenliğin açıklanmasında, örgütün yapısal özellikleri ve yönetim uygulamaları gibi belirleyicilerin de dikkate alınması gerekmektedir.

Psikolojik güvenliğin nasıl üretildiğini açıklamaya yönelik en kapsamlı çerçevelerden biri Kahn’ın (1990) yaklaşımıdır. Kahn’ın (1990) psikolojik güvenlik yaklaşımı, çalışanların iş rollerinde kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ne ölçüde ifade ettiklerini açıklamayı amaçlayan kişisel katılım ve geri çekilme çerçevesine dayanmaktadır. Kahn (1990), çalışanların iş rollerine kişisel olarak katılmalarını veya bu rollerden geri çekilmelerini belirleyen üç psikolojik koşul bulunduğunu ileri sürmüştür. Bunlar psikolojik anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik erişilebilirliktir. Psikolojik anlamlılık, bireyin iş rolüne sunduğu katkının karşılığında değerli bir sonuç elde ettiği algısını, psikolojik erişilebilirlik ise bireyin iş rolünü yerine getirebilmek için gerekli fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara sahip olduğunu hissetmesini ifade etmektedir. Psikolojik güvenlik ise bireyin öz

imajına, statüsüne veya kariyerine yönelik olumsuz sonuçlarla karşılaşma endişesi taşımadan kendisini iş rolü içerisinde ifade edebilmesine karşılık gelmektedir (Kahn, 1990). Psikolojik güvenliğin bulunduğu koşullarda çalışanlar düşüncelerini, duygularını ve farklı yönlerini iş rollerine daha fazla yansıtabilirken, güvensizlik algısı bireylerin kendilerini korumak amacıyla geri çekilmelerine, ifadelerini sınırlandırmalarına ve savunmacı davranışlar geliştirmelerine neden olabilmektedir.

Kahn (1990), psikolojik güvenliğin oluşumunda dört temel unsurun belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki, çalışanların hata yapma veya farklı bir görüş belirtme durumunda olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacaklarını hissetmelerini sağlayan destekleyici ve güvene dayalı kişilerarası ilişkilerdir. İkincisi, grup ve gruplar arası ilişkiler içerisinde bireylere yüklenen roller ile statü konumlarının çalışanların kendilerini ifade etme biçimleri üzerindeki etkisini içeren grup dinamikleridir. Üçüncüsü, yöneticilerin tutarlı, öngörülebilir ve destekleyici davranışları ile çalışanların fikir ve hatalarına karşı gösterdikleri tepkileri kapsayan yönetim tarzı ve süreçleridir. Son unsur ise örgüt içerisinde hangi davranışların, ifadelerin ve kişilerarası risklerin kabul edilebilir olduğunu belirleyen örgütsel normlardır. Bu unsurlar, psikolojik güvenliğin yalnızca bireyin sahip olduğu içsel bir duygu olmadığını, kişilerarası ilişkiler, güç ve statü farklılıkları, yönetim uygulamaları ve örgütsel beklentiler içerisinde şekillendiğini göstermektedir.

Bununla birlikte Kahn'ın psikolojik güvenliği bireyin iş rolünde kendisini ifade edebilmesinin bir koşulu olarak ele alan yaklaşımı, Edmondson (1999) tarafından ekip düzeyine taşınmıştır. Edmondson (1999), psikolojik güvenliği ekip üyelerinin kişilerarası risk alma bakımından ekibin güvenli olduğuna ilişkin paylaştıkları ortak inanç olarak tanımlamaktadır. Bu tanım doğrultusunda psikolojik güvenlik, bireyin yalnızca kendisini rahat hissetmesini ifade etmemektedir. Soru sorma, yardım isteme, geri bildirim talep etme, hata yaptığını kabul etme, farklı bir görüş ileri sürme ve mevcut uygulamaları eleştirme gibi kişilerarası açıdan risk taşıyan davranışların ekip içinde olumsuz sonuçlar doğurmayacağına ilişkin ortak beklentiye de ifade etmektedir. Dolayısıyla psikolojik güvenlik, ekip üyelerinin her konuda uzlaşması veya çalışma ortamında çatışmanın bulunmaması anlamına gelmemekte, görüş ayrılıklarının, hataların ve belirsizliklerin reddedilme, küçük düşürülme veya cezalandırılma endişesi olmaksızın dile getirilebildiği bir etkileşim ortamını tanımlamaktadır.

Mevcut literatür, psikolojik güvenliğin yalnızca bireysel bir duygu durumundan ibaret olmadığına, örgütsel bağlam içinde kişilerarası ilişkiler ve yapısal koşullar tarafından şekillenen ve paylaşılabilen bir deneyim olduğuna işaret etmektedir. Kahn ve Edmondson'un yaklaşımları, uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinde dijital iletişimin, yönetici davranışlarının, görünürlük ve gözetim uygulamalarının çalışanların kendilerini ifade etme veya geri çekilme kararlarını nasıl etkilediğini incelemek bakımından bu araştırmaya kuramsal bir temel sağlamaktadır. Bu çerçevede, psikolojik güvenliğin bireyin içsel özelliklerinden çok, örgüt içinde kurulan ilişkiler ve kurumsal beklentiler aracılığıyla nasıl yapılandırıldığını açıklama olanağı sunmakta ve örgütsel bağlamda hangi koşullar altında mümkün hâle geldiğini analiz etmeye yönelik güçlü bir kuramsal zemin oluşturmaktadır.

Psikolojik güvenliğin yalnızca genel bir örgüt iklimi ya da bireysel bir algı olarak ele alınması, bu algının gündelik çalışma ilişkileri içinde nasıl üretildiğini anlamayı güçleştirebilmektedir. Bu nedenle psikolojik güvenliğin oluşumunda liderlik pratikleri, yönetici-çalışan ilişkileri ve takım içindeki iletişim biçimleri özellikle belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Nitekim Bilginoğlu ve Yozgat'ın (2021) çalışması, algılanan lider etkinliğinin psikolojik güvenlik ve çalışanların örgütle kurdukları ilişkiler üzerinde anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde destekleyici ve katılımcı liderlik anlayışının, çalışanların düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri için güvenli bir ortam yarattığı farklı çalışmalarda vurgulanmaktadır (Özer vd., 2021; Şen, 2019). Liderin tutarlı ve öngörülebilir davranışlar sergilemesi, çalışanların sınırları ve beklentileri daha net algılamalarına olanak tanımakta, bu durum psikolojik güvenlik algısını güçlendirmektedir (Kılıç ve Eser, 2022). Bunun yanı sıra takım içindeki iletişim biçimleri ve etkileşim kalıpları da psikolojik güvenliğin önemli belirleyicileri arasında yer almakta, ekip üyelerinin bilgi ve deneyimlerini paylaşma isteğinin ancak psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ortamlarda ortaya çıkabildiği ifade edilmektedir (Sun, 2023; Güleriyüz ve Sürücü, 2023). Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, psikolojik güvenliğin yalnızca bireysel bir rahatlık ya da soyut bir örgütsel iklim unsuru olarak değil, liderlik tarzı, yönetici-çalışan ilişkileri ve takım dinamikleri içinde sürekli olarak üretilen ilişki bir deneyim olarak ele alınması gerektiği anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte psikolojik güvenliğe ilişkin kavramsal çerçeve, değişen çalışma biçimleri bağlamında yeniden değerlendirilmelidir. Çalışanların kendilerini ifade etme, geri bildirim verme ve örgütsel süreçlere katılım pratikleri, içinde bulundukları çalışma düzeninden bağımsız düşünülemez. Dolayısıyla psikolojik güvenlik yalnızca örgütsel ilişkiler ve yönetim uygulamalarıyla değil, aynı zamanda çalışmanın nasıl, nerede ve hangi araçlarla yürütüldüğü göz önüne alınarak açıklanmalıdır. Bu çalışmanın odak noktasını oluşturan uzaktan ve hibrit çalışma düzenleri, iletişimin dijital araçlar

üzerinden yürütülmesi, yüz yüze etkileşimin sınırlanması ve çalışma süreçlerinin mekânsal ve zamansal olarak parçalanması gibi özellikleriyle psikolojik güvenliğin oluştuğu koşulları belirgin biçimde değiştirmiştir. Bu çerçevede psikolojik güvenliğin nasıl üretildiğini anlamak, uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinin kendine özgü özelliklerini dikkate almayı gerektirmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, Endüstri 4.0 süreci ve COVID-19 salgınının hızlandırıcı etkisi, çalışma biçimlerinde köklü bir dönüşüm yaratmıştır. Bu dönüşüm, iş süreçlerinin mekân ve zamandan bağımsız biçimde yürütülmesini mümkün kılmış (Karaçınar ve Filizöz, 2024) ve uzaktan ile hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Uzaktan çalışma; mobil çalışma, tele çalışma ya da evden çalışma gibi farklı adlarla ifade edilen, çalışanın iş görme edimini fiziksel ve merkezi işyeri dışında yerine getirdiği ve iş ilişkilerini elektronik iletişim araçları aracılığıyla sürdürdüğü bir çalışma modeli olarak tanımlanmaktadır (Akça ve Tepe Küçüköğlu, 2020; Bellmann ve Hübler, 2021; Demirbağ vd., 2021; Erdem, 2004). Başlangıçta sınırlı bir çalışan grubu için uygulanan bu model, pandemi süreciyle birlikte küresel ölçekte yaygınlaşmış ve birçok sektör açısından kalıcı bir çalışma düzeninin parçası haline gelmiştir. Bununla birlikte, uzaktan çalışmanın yaygınlaşması sosyal izolasyon ve yalnızlık gibi sorunları da beraberinde getirmiştir (Halis Öztürk, 2021). Bu sorunlar, ofis temelli çalışma ile uzaktan çalışmayı bir araya getiren hibrit çalışma modelini daha görünür hale getirmiştir. Hibrit çalışma, uzaktan çalışma uygulamalarının geleneksel ofis düzeniyle bütünleştirildiği; aynı zamanda örgütsel bağların, ekip içi iletişimin ve sosyal etkileşimin sürdürülmesini amaçlayan esnek bir çalışma biçimi olarak değerlendirilmektedir (Borg ve O'Sullivan, 2021; Mortenson ve Haas, 2021; Zeybek Yılmaz, 2024).

Mevcut literatür uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinin çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bahsedilen çalışma düzenlerinin, yüz yüze etkileşimin yarattığı doğrudan denetim ve kişilerarası gerilimleri azalttığı, aynı zamanda işe geç kalma, devamsızlık ya da fiziksel işyeri kaynaklı stres faktörlerini ortadan kaldırdığı ileri sürülmektedir (Kavi ve Koçak, 2010). Özellikle mobbinge, ayrımcılığa ve dışlanmaya daha açık gruplar açısından, fiziksel iş ortamından uzaklaşmanın, kendini ifade etme ve hata yapma konusunda algılanan güveni artırdığı öne sürülmektedir (Primo, 2003). Bununla birlikte mekânsal esnekliğin ve çalışma temposu üzerindeki görece özerkliğin, çalışanların iş-yaşam dengelerini daha iyi kurmalarına (Day ve Burbach, 2015; Tenderis ve Kazdal, 2023; Tremblay ve Thomsin, 2012) böylece psikolojik güvenliği destekleyen bir kontrol duygusu geliştirmelerine katkı sunduğu düşünülmektedir.

Buna karşılık uzaktan ve hibrit çalışma, psikolojik güvenliği zayıflatabilecek önemli risk faktörlerini beraberinde getirmektedir. Dijital çalışma ortamlarındaki kamera kullanımı, iletişimin yazılı ve kayıt altına alınabilir olması, çalışanların ifadelerinin izlenebilirliğine ve kalıcılığına ilişkin kaygıları artırarak, geri bildirim verme ve eleştirel katkı sunma davranışlarını sınırlandırabilmektedir. Bu durum uzaktan çalışmayla birlikte belirginleşen dijital gözetim pratikleri üzerine düşünmeyi gerekli kılmaktadır. Uzaktan çalışma bağlamında dijital gözetim, teknik bir denetim aracı olmanın ötesine geçerek çalışanların davranışlarını şekillendiren, kendini ifade etme ve risk alma eğilimlerini baskılayarak psikolojik güvenlik algısını zayıflatabilen önemli bir örgütsel stres kaynağı olarak görülmektedir (Pala ve Çiftçiöğlu, 2025). Aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlarının zayıflaması, çalışanlar arasındaki dayanışmanın azalması (Gökbayrak, 2005), ev ve iş sınırlarının belirsizleşmesi, aşırı iş yükü, sosyal izolasyon ve kariyer fırsatlarına erişimde eşitsizlikler (Birsell, 2007) ortaya çıkabilmektedir. Bu durum çalışanların geri çekilme ve sessizlik eğilimlerini güçlendirerek psikolojik güvenlik algısını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu yönüyle uzaktan ve hibrit çalışmanın, psikolojik güvenliği hem güçlendiren hem de aşındırabilen çelişkili bir yapı sergilediği, bu yapının ise içinde bulunulan bağlama ve örgütsel koşullara duyarlı olduğu söylenebilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde uzaktan ve hibrit çalışma düzenleri, yalnızca mekânsal bir değişimi değil, çalışmanın nasıl örgütlendiği ve nasıl deneyimlendiği konusunda da değişen bir çerçeveyi sunmaktadır. Bu süreç yüz yüze temasın azalması, etkileşimin daha dolaylı bir nitelik kazanması ve çalışma süreçlerinin zamansal olarak daha esnek ancak parçalı hâle gelmesi gibi özellikleriyle, çalışanların örgüt içindeki ilişki kurma biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Dolayısıyla uzaktan ve hibrit çalışma biçimleri ve sahip oldukları özellikler, psikolojik güvenliğin oluştuğu zemini farklılaştırmakta, böylece psikolojik güvenliğin üretildiği koşulları yeniden şekillendirerek, deneyimlenme biçimlerini değiştirmektedir.

## Yöntem

### Amaç ve özgün değer

Bu çalışma, uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinde psikolojik güvenliğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını, gündelik çalışma pratikleri içinde nasıl üretildiğini ve etkilerini incelemeyi

amaçlamaktadır. Psikolojik güvenlik literatürünün temel çalışmalarının, kavramı çoğunlukla yüz yüze etkileşimin hâkim olduğu geleneksel örgütsel bağlamlarda, ekip ilişkileri, liderlik, öğrenme davranışı ve çalışan selsliliği gibi konularla bağlantılı olarak ele aldığı görülmektedir (Kahn, 1990; Edmondson, 1999; Nembhard vd., 2006; Edmondson ve Lei, 2014; Newman vd., 2017). Bununla birlikte konuya ilişkin araştırmaların önemli bir bölümünde psikolojik güvenliğin çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisi ölçeklere dayalı nicel araştırma tasarımlarıyla incelenmiştir (Edmondson, 1999; Nembhard vd., 2006; Frazier vd., 2017; Koçak, 2020; Gül, 2021; Özer vd., 2021). Uzaktan ve hibrit çalışma koşullarında psikolojik güvenliğin nasıl deneyimlendiğini açıklayan nitel araştırmaların ise sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu nedenle, uzaktan-hibrit çalışmaya özgü dinamiklerin (dijital iletişim, asenkron çalışma ve gözetim pratikleri gibi) çalışanların sessizlik, geri çekilme, kendini ifade etme ve risk alma davranışlarını nasıl etkilediğini çalışan deneyimleri üzerinden derinlemesine açıklamayı hedefleyen nitel araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, psikolojik güvenliği uzaktan ve hibrit çalışmanın özgül koşulları içinde ele alarak, kavramın hangi durumlarda güçlendiğini ya da kırılanlaştığını açıklığa kavuşturarak literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır.

### **Araştırma yaklaşımı ve tasarımı**

Bu araştırma, yorumlayıcı paradigma temelinde nitel betimsel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Nitel betimsel araştırmalar, belirli bir olguya ilişkin deneyimlerin katılımcıların ifadelerine ve verilerin ortaya çıktığı bağlama yakın kalınarak kapsamlı biçimde açıklanmasına imkân sağlayan bir nitel araştırma yaklaşımıdır (Sandelowski, 2000, 2010; Kim vd., 2017). Bu yaklaşımda araştırma tasarımı, veri toplama ve analiz süreçleri araştırmanın amacı doğrultusunda şekillendirilebilmekte; amaçlı örnekleme, yarı yapılandırılmış görüşme ve tematik analiz gibi teknikler birlikte kullanılabilir.

Bu doğrultuda araştırmada uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinde psikolojik güvenliğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, hangi örgütsel ve dijital koşullar altında güçlendiği veya zayıfladığı ve çalışan deneyimlerine nasıl yansıdığı incelenmiştir. Veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiş ve Braun ve Clarke'ın (2006) tematik analiz yaklaşımı doğrultusunda çözümlenmiştir. Katılımcı anlatıları, yorumlayıcı bakış açısı doğrultusunda kişilerarası ilişkiler, yönetici davranışları, geri bildirim kültürü, dijital iletişim ve gözetim uygulamalarının oluşturduğu çalışma bağlamı içerisinde değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmada benimsenen yorumlayıcı bakış açısı doğrultusunda katılımcı anlatıları yalnızca betimlenmemiş, bu anlatılara yüklenen anlamlar, katılımcıların içinde bulundukları örgütsel ilişkiler ve uzaktan veya hibrit çalışma koşulları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

### **Çalışma grubu**

Bu araştırmanın çalışma grubunu, uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yaklaşımı benimsenmiş; araştırma sorularıyla doğrudan ilişkili deneyimlere sahip katılımcılara ulaşabilmek amacıyla ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda çalışmaya dâhil edilme ölçütleri; (1) katılımcıların araştırma döneminde uzaktan ya da hibrit düzende çalışıyor olması, (2) iş süreçleri kapsamında iletişim, koordinasyon ve geri bildirim pratiklerini dijital iletişim araçları üzerinden yürütüyor olması, (3) en az altı aylık uzaktan/hibrit çalışma deneyimine sahip olması ve (4) araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmesi şeklinde belirlenmiştir.

Araştırma, uzaktan ve hibrit çalışma deneyimine sahip ve belirlenen ölçütleri karşılayan 10 katılımcı ile yürütülmüştür. Ölçütleri sağlayan ilk katılımcıya ulaşılmasında öncelikle araştırmacıların mevcut bağlantılarından yararlanılmış, ardından ilk katılımcının yönlendirmeleriyle yeni katılımcılara ulaşılmasını sağlayan kartopu örnekleme yöntemine başvurulmuştur (Erkuş, 2013). Bu süreçte araştırmaya dâhil edilme ölçütleri temel alınmakla birlikte, saha sürecinin uygulanabilirliği doğrultusunda katılımcıların ulaşılabilirliği ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmeleri de göz önünde bulundurulmuştur.

Nitel araştırmalarda örneklemin çeşitliliği veya benzerliği araştırmanın amacı ve ele alınan konunun özellikleri doğrultusunda belirlenebilmektedir (Punch, 2005). Bu araştırmada katılımcıların farklı sektörlerde, mesleklerde ve pozisyonlarda çalışmaları, psikolojik güvenliği etkileyen dijital iletişim, görünürlük, gözetim, geri bildirim ve kişilerarası risk alma gibi unsurların farklı çalışma koşullarındaki görünümünün incelenmesine imkân sağlamıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda sektörler, meslekler veya pozisyonlar arasında karşılaştırma yapılmamış, katılımcıların anlatılarında ortaklaşan ve farklılaşan deneyimler psikolojik güvenlik bağlamında değerlendirilmiştir.

Katılımcıların tanınma riskini azaltmak amacıyla demografik ve mesleki özellikler olabildiğince genelleştirilmiş, yaş bilgileri yaş aralıklarına dönüştürülmüş, sektör ve pozisyon bilgileri geniş

kategoriler altında sunulmuştur. Katılımcıların genel özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Özellikleri

| Katılımcı Kodu | Yaş Aralığı | Cinsiyet | Sektör                           | Pozisyon                   | Çalışma Türü |
|----------------|-------------|----------|----------------------------------|----------------------------|--------------|
| K1             | 35-44       | Kadın    | Ulaştırma ve iletişim hizmetleri | Teknik pozisyon            | Hibrit       |
| K2             | 25-34       | Erkek    | Teknoloji ve dijital hizmetler   | Teknik pozisyon            | Uzaktan      |
| K3             | 35-44       | Kadın    | Finansal hizmetler               | Yönetim pozisyonu          | Hibrit       |
| K4             | 35-44       | Kadın    | Finansal hizmetler               | Yönetim pozisyonu          | Hibrit       |
| K5             | 25-34       | Erkek    | Finansal hizmetler               | Teknik pozisyon            | Uzaktan      |
| K6             | 35-44       | Kadın    | Finansal hizmetler               | Analiz ve destek pozisyonu | Hibrit       |
| K7             | 35-44       | Erkek    | Teknoloji ve dijital hizmetler   | Teknik pozisyon            | Uzaktan      |
| K8             | 35-44       | Kadın    | Ulaştırma ve iletişim hizmetleri | Teknik pozisyon            | Hibrit       |
| K9             | 35-44       | Kadın    | Finansal hizmetler               | Yönetim pozisyonu          | Uzaktan      |
| K10            | 25-34       | Kadın    | Ulaştırma ve iletişim hizmetleri | Analiz ve destek pozisyonu | Hibrit       |

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü, nicel araştırmalarda olduğu gibi evreni sayısal olarak temsil etme amacı doğrultusunda değil, araştırmanın odağı, elde edilen verilerin miktarı ve niteliği dikkate alınarak belirlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu süreçte örneklem planının araştırmanın kavramsal çerçevesiyle uyumlu olması ve katılımcıların araştırma sorularıyla doğrudan ilişkili deneyimlere sahip bulunması önem taşımaktadır (Miles ve Huberman, 1994).

Nitel araştırmaların kendilerine özgü koşulları nedeniyle veri toplama sürecinin hangi aşamada sonlandırılacağına ilişkin önceden belirlenmiş kesin bir katılımcı sayısından söz etmek mümkün değildir (Becker, 2017). Bu doğrultuda araştırmada yer alacak katılımcı sayısı veri toplama sürecinden önce kesin olarak belirlenmemiş, veri toplama ve ön analiz süreçleri eş zamanlı olarak yürütülmüştür. Her görüşmenin ardından elde edilen veriler araştırma soruları doğrultusunda ön kodlamaya tabi tutulmuş ve yeni görüşmelerin oluşmakta olan tematik yapıya sağladığı katkı değerlendirilmiştir. Görüşmeler ilerledikçe katılımcı anlatılarının belirlenen kod ve temalar etrafında yoğunlaştığı, son görüşmelerin ise temaların kapsamını önemli ölçüde değiştirmeksizin mevcut örüntüleri ayrıntılandığı görülmüştür. Elde edilen tematik yapının araştırma sorularında ele alınan deneyimleri açıklamak için yeterli kapsam ve çeşitlilik sağladığı değerlendirilerek veri toplama süreci 10 katılımcıyla tamamlanmıştır. Buradaki tematik yeterlilik, bütün uzaktan ve hibrit çalışanların deneyimlerini kapsayan bir doygunluk iddiasını değil, mevcut çalışma grubundan elde edilen verilerin araştırmanın amacı ve soruları bakımından yeterli düzeyde içerik sağlamasını ifade etmektedir.

#### Veri toplama aracı ve yöntemi

Araştırmada, psikolojik güvenliğin uzaktan ve hibrit çalışma bağlamında nasıl deneyimlendiğini ve katılımcıların psikolojik güvenlikle ilişkilendirdikleri etkileri incelemeye imkân tanınması nedeniyle yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmanın kavramsal çerçevesi ve amacı doğrultusunda hazırlanan soru formu dört ana bölümden oluşmaktadır: (1) Demografik Özellikler, (2) Çalışma Düzenine İlişkin Sorular, (3) Uzaktan ve Hibrit Düzende Çalışanların Psikolojik Güvenlik Algısı ve (4) Psikolojik Güvenliğin/Güvensizliğin Sonuçları.

Formun ilk bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör vb. demografik bilgi soruları yer almaktadır. İkinci bölüm, katılımcıların çalışma biçimi, uzaktan veya hibrit çalışma deneyimlerine ve günlük iş akışlarına ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde kendini güvende hissetme, ifade özgürlüğü, çalışan sessizliği, hata ve geri bildirim kültürü, dijital iletişim, gözetim ve yönetici davranışlarıyla ilgili sorular, dördüncü bölümde ise psikolojik güvenliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarına dair sorular bulunmaktadır. Bu doğrultuda görüşme formunda 22 ana soru ile görüşmenin akışına ve verilen cevapların kapsamına bağlı olarak yöneltilen dokuz yardımcı soru ve katılımcıların eklemek istedikleri konuları ifade edebilmelerine imkân sağlayan bir kapanış sorusu yer almaktadır.

Görüşme soruları, ilgili literatür ve uzman değerlendirmeleri<sup>1</sup> temel alınarak oluşturulmuş, kapsam ve anlaşılabilirlik açısından pilot uygulama<sup>2</sup> yoluyla gözden geçirilmiştir. Bununla birlikte soru formunun yarı yapılandırılmış yapısı gereği soru sayısı ve yardımcı soruların kullanımı görüşmenin akışına göre esnek tutulmuştur.

Araştırmanın hazırlık sürecine Ocak 2026'da başlanmış; bu süreçte literatür taraması gerçekleştirilmiş, görüşme formu hazırlanmış ve gerekli araştırma planlamaları yapılmıştır. Etik kurul onayının 10.03.2026 tarihinde alınmasının ardından, 11-13 Mart 2026 tarihleri arasında ana çalışma grubuna dâhil edilmeyen iki kişiyle pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamadan elde edilen değerlendirmeler doğrultusunda soru formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ana görüşmeler, pilot uygulamanın tamamlanmasının ardından önceden belirlenen plan doğrultusunda başlatılmış ve 15-30 Mart 2026 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı ve süreci hakkında bilgi verilerek onamları alınmıştır. Görüşmeler Zoom platformu üzerinden çevrim içi olarak gerçekleştirilmiş ve 30-40 dakika sürmüştür. Katılımcıların tamamı ses kaydı alınmasına izin vermiş, bu doğrultuda 10 görüşmenin tümü katılımcıların onayıyla dijital olarak kaydedilmiştir. Görüşmelerin altısı birinci araştırmacı, dördü ise ikinci araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Her iki araştırmacı da daha önce nitel araştırma süreçlerinde ve yarı yapılandırılmış görüşmelerin yürütülmesinde deneyim sahibidir. Görüşmeler sırasında alınan notlar, görüşmelerin tamamlanmasının ardından genişletilerek alan notlarına dönüştürülmüştür.

### **Verilerin çözümlenmesi ve analizi**

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, Braun ve Clarke (2006) tematik analiz yaklaşımı esas alınarak çözümlenmiştir. Analiz sürecinde kodlar önceden hazırlanan kapalı bir kod listesiyle sınırlandırılmamış, katılımcı anlatılarında belirginleşen anlamlar temel alınarak oluşturulmuştur. Bununla birlikte araştırma soruları ve çalışmanın kavramsal çerçevesi, verilerin yorumlanmasında yol gösterici olarak kullanılmıştır. Bu doğrultuda analiz, veri odaklı kodlamanın ön planda olduğu ancak kod ve temaların araştırmanın amacı ve kavramsal çerçevesiyle ilişkilendirildiği yorumlayıcı bir süreç olarak yürütülmüştür.

Analizin ilk aşamasında, her araştırmacı gerçekleştirdiği görüşmelere ait ses kayıtlarını yazılı metne aktarmış, deşifre edilen görüşmeler doğruluk bakımından ses kayıtlarıyla karşılaştırılmıştır. Ardından araştırmacılar veri setine aşinalık kazanmak amacıyla görüşme metinlerini ve alan notlarını birden fazla kez okumuştur. İkinci aşamada, araştırma sorularıyla ilişkili ve katılımcı deneyimleri bakımından anlam taşıyan ifadeler manuel biçimde kodlanmıştır. Kodlar, katılımcı ifadelerinin açık anlamını betimleyen kısa tanımlamalardan oluşturulmuştur. Görüşme metinlerinin ön kodlaması iki araştırmacı tarafından birbirinden bağımsız biçimde gerçekleştirilmiştir. Üçüncü aşamada araştırmacılar bağımsız olarak oluşturdukları kodları karşılaştırmış, anlam ve kapsam bakımından benzer kodlar birleştirilmiş, geniş kodlar ayrıştırılmış ve araştırma sorularıyla ilişkisi bulunmayan bazı kodlar ise analiz dışında bırakılmıştır. Farklı biçimde kodlanan ifadeler, ilgili katılımcı anlatısının bütünü ve araştırma soruları dikkate alınarak yeniden incelenmiştir. Kodlamalar arasındaki görüş birliği, araştırmacıların kodların anlamı, kapsamı ve veri içindeki karşılığı üzerinde tartışarak ortak karara ulaşmalarına dayanan uzlaşılıyla sağlanmıştır. Görüş ayrılığının devam ettiği durumlarda ilgili ifade görüşme metni içindeki bağlamıyla birlikte yeniden değerlendirilmiş ve her iki araştırmacının kabul ettiği nihai kod kullanılmıştır. Dördüncü aşamada nihai kodlar arasındaki anlam ilişkileri incelenerek, aday alt temalar

<sup>1</sup> Görüşme formunun hazırlanması sürecinde yönetim ve çalışma psikolojisi ile çalışma sosyolojisi alanlarında çalışan iki uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman değerlendirmeleri doğrultusunda sorular; araştırmanın amacıyla uyumu, anlaşılabilirliği ve açıklığı bakımından gözden geçirilmiştir. Her bir sorunun ek açıklamaya ihtiyaç duyulmaksızın aranan bilgiye ulaşmayı sağlayacak nitelikte olması dikkat edilmiş; karmaşık, gereğinden uzun ve teknik ifadeler sadeleştirilerek görüşme formuna son şekli verilmiştir.

<sup>2</sup> Görüşme formunun uygulanabilirliğini ve sorular arasındaki akışı değerlendirmek amacıyla iki kişiyle pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Çevrim içi olarak gerçekleştirilen pilot uygulama sonucunda görüşmenin katı bir soru-cevap biçiminden uzaklaşarak daha doğal ve akıcı bir konuşma şeklinde yürütülebilmesi için bazı soruların sıralaması değiştirilmiş ve forma son şekli verilmiştir. Pilot görüşmelerden elde edilen veriler araştırmanın esas veri setine ve analiz sürecine dâhil edilmemiştir.

altında bir araya getirilmiş ve ortaklık taşıyan alt temalar ise ana temalar altında gruplandırılmıştır. Tema ve alt temaların oluşturulmasında yalnızca bir kodun kaç katılımcı tarafından dile getirildiği göz önünde bulundurulmamış aynı zamanda kodların araştırma sorularıyla ilişkisi, katılımcı deneyimini açıklama gücü, kendi içindeki anlam bütünlüğü dikkate alınmıştır. Beşinci aşamada oluşturulan aday temalar yeniden gözden geçirilmiştir. Bu inceleme sonucunda kapsamı birbiriyle örtüşen temalar birleştirilmiştir. Son aşamada ise, ana ve alt temalar içeriklerini açık biçimde yansıtacak şekilde adlandırılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan temalar, araştırmacı yorumları ile katılımcı anlatıları arasındaki bağlantının görülebilmesi amacıyla doğrudan alıntılarla desteklenerek raporlanmıştır. Tablo 2’de araştırmanın ana ve alt temalarına<sup>3</sup> yer verilmiştir.

**Tablo 2:** Ana ve Alt Temalar

| Ana tema 1: Psikolojik güvenlik algısı                               |                                |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Alt tema 1                                                           | İfade özgürlüğü                |
| Alt tema 2                                                           | Güvende hissetme               |
| Alt tema 3                                                           | Risk alma davranışı            |
| Ana tema 2: Psikolojik güvenliği şekillendiren örgütsel dinamikler   |                                |
| Alt tema 1                                                           | Yönetici davranışı ve liderlik |
| Alt tema 2                                                           | Hata ve geri bildirim kültürü  |
| Alt tema 3                                                           | Örgütsel sessizlik             |
| Ana tema 3: Dijital çalışma bağlamı: Uzaktan/hibrit düzenin etkileri |                                |
| Alt tema 1                                                           | İletişim biçimlerinin dönüşümü |
| Alt tema 2                                                           | Gözetim ve kontrol algısı      |
| Ana tema 4: Psikolojik güvenliğin/güvensizliğin sonuçları            |                                |
| Alt tema 1                                                           | Bireysel sonuçlar              |
| Alt tema 2                                                           | Sosyal bağlar ve izolasyon     |
| Alt tema 3                                                           | Örgütsel sonuçlar              |
| Ana tema 5: Başa çıkma stratejileri                                  |                                |
| Alt tema 1                                                           | Saklanma                       |
| Alt tema 2                                                           | Görünmez olma                  |

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

### Etik ilkeler

Bu araştırma, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından 10.03.2026 tarihli ve 57 sayılı karar ile etik açıdan uygun bulunmuş ve gerekli onay alındıktan sonra yürütülmüştür. Görüşmelerden önce katılımcılara araştırmanın amacı ve kapsamı, gönüllülük esasları, istedikleri anda çalışmadan çekilebilecekleri, ses kaydı alınacağı ve elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı açıklanmış, tüm katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır.

Katılımcıların kimliklerinin gizliliğini korumak amacıyla ad ve diğer doğrudan tanımlayıcı bilgilere araştırmanın raporlanmasında yer verilmemiş, görüşme verileri K1-K10 kodları kullanılarak pseudonimleştirilmiştir. Yeniden tanımlanma riskini azaltmak amacıyla kesin yaş bilgileri yaş aralıklarına dönüştürülmüş, sektör ve pozisyon bilgileri geniş kategoriler altında sunulmuştur. Araştırma kapsamında elde edilen ses kayıtları, görüşme metinleri ve alan notları yalnızca araştırmacıların erişebildiği güvenli bir ortamda saklanmıştır.

### Araştırmanın güvenilirliği ve araştırmacının rolü

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik, nicel araştırmalardan farklı olarak kesinlik, tekrarlanabilirlik ve istatistiksel genellenebilirlikten çok araştırma sürecinin açıklığına, tutarlılığına ve elde edilen bulguların verilere dayandırılmasına bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle araştırmanın güvenilirliğinin sağlanmasında Lincoln ve Guba’nın (1985) inandırıcılık, aktarılabilirlik,

<sup>3</sup> Tematik analiz tamamlandıktan sonra katılımcı anlatıları çalışma biçimleri bakımından yeniden karşılaştırılmıştır. Yapılan değerlendirmede uzaktan ve hibrit çalışanların psikolojik güvenlik deneyimleri arasında sistematik bir ayrışma belirlenmemiştir. Yalnızlık, görünmezlik, dijital iletişim ve kendini ifade etme gibi deneyimlerin her iki çalışma biçiminde de dile getirildiği görülmüştür. Bu nedenle uzaktan ve hibrit çalışma için ayrı temalar oluşturulmuş, çalışma biçimine bağlı farklılıklar katılımcı anlatılarında belirginleştiği ölçüde mevcut temalar içerisinde değerlendirilmiştir.

güvenilebilirlik ve teyit edilebilirlik ölçütleri dikkate alınmıştır. İnandırıcılığın sağlanması amacıyla görüşme formu, çalışma psikolojisi ile çalışma sosyolojisi alanlarında çalışan iki uzmanın değerlendirmesine sunulmuş, alan uzmanlarının görüşlerinden yararlanılması araştırmanın amacına uygun ve anlaşılır bir veri toplama aracının oluşturulmasına katkı sağlamıştır. Uzman değerlendirmelerinin ardından iki kişiyle pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve pilot uygulamadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmaların esnek yapısı içerisinde pilot uygulamalardan yararlanılarak veri toplama aracının yeniden düzenlenmesi, araştırmanın geçerliğinin korunmasına katkı sağlayan bir uygulama olarak değerlendirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Ayrıca görüşmelerin tamamı katılımcıların izniyle ses kaydına alınmış, kayıtlar görüşmeleri gerçekleştiren araştırmacılar tarafından eksiksiz biçimde yazılı metne aktarılmış ve deşifrelerin doğruluğu ses kayıtlarıyla karşılaştırılarak kontrol edilmiştir. Bulguların katılımcı anlatılarıyla ilişkisini görünür kılmak ve okuyucunun araştırmacı yorumlarını değerlendirebilmesini sağlamak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Aktarılabirliğin sağlanabilmesi amacıyla araştırmanın çalışma grubu, katılımcıların özellikleri, araştırmaya dâhil edilme ölçütleri, görüşmelerin gerçekleştirilme biçimi ve verilerin analizinde izlenen aşamalar ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Böylece bulguların istatistiksel olarak genellenmesi yerine, okuyucunun araştırma bağlamı ile benzer çalışma ortamları arasındaki uygunluğu değerlendirebilmesine imkân sağlanması amaçlanmıştır.

Güvenilebilirlik kapsamında veri toplama ve analiz süreçleri belirli aşamalar doğrultusunda yürütülmüş; görüşmelerin kayıt altına alınması, yazılı metne aktarılması, kodlanması ve kodlardan temalara ulaşılması süreci ayrıntılı biçimde sunulmuştur. Görüşme metinlerinin iki araştırmacı tarafından birbirinden bağımsız olarak ön kodlamaya tabi tutulması, kodların karşılaştırılması ve farklı değerlendirilen ifadelerin veri setine yeniden dönülerek ortak karara bağlanması analiz sürecinin tutarlılığına katkı sağlamıştır.

Teyit edilebilirliğin sağlanması ve araştırmacıların kişisel değerlendirmelerinin analiz üzerindeki etkisinin sınırlandırılması amacıyla kodlar tek bir araştırmacının değerlendirmesine dayandırılmamış, iki araştırmacı tarafından bağımsız biçimde oluşturulan kodlar karşılaştırılmıştır. Kodlamalar arasında farklılık bulunması durumunda ilgili ifade katılımcı anlatısının bütünü içerisinde yeniden incelenmiş, farklı yorumların gerekçeleri tartışılmış ve nihai karar her iki araştırmacının ortak değerlendirmesiyle verilmiştir. Bununla birlikte araştırma sürecinde elde edilen veriler sorgulayıcı bir yaklaşımla ele alınmıştır. Bu doğrultuda kodlar ile tema ve alt temalar arasındaki ilişkiler veri setinin bütünü üzerinden yeniden incelenmiştir. Alan notları, görüşme metinleri ve doğrudan alıntılar araştırmacı yorumlarının dayandığı verilerin izlenebilmesi amacıyla birlikte değerlendirilmiştir. Böylece araştırmacı etkisinin tamamen ortadan kaldırıldığı ileri sürülmemiş, kişisel değerlendirmelerin analiz üzerindeki etkisinin sınırlandırılması, farklı yorumların karşılaştırılması ve ulaşılan sonuçların katılımcı anlatılarıyla ilişkisinin açık biçimde gösterilmesi amaçlanmıştır.

Nitel araştırmalarda araştırmacılar, veri toplama ve yorumlama süreçlerinin dışında kalan kişiler değildir. Katılımcılarla kurdukları etkileşim ve verilerin anlamlandırılmasında üstlendikleri rol nedeniyle araştırma sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle araştırmacıların deneyimlerinin, yaklaşımlarının ve araştırılan konuya ilişkin ön kabullerinin analiz üzerindeki olası etkilerinin farkında olmaları önem taşımaktadır. Bununla birlikte araştırmacıların etkili iletişim kurabilmesi, katılımcıların deneyimlerini paylaşılabilecekleri uygun bir ortam oluşturabilmesi ve elde edilen verileri bütüncül biçimde değerlendirebilmesi araştırmanın niteliğini etkileyen unsurlar arasındadır (Türkdoğan ve Gökçe, 2012; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Görüşmeler sırasında katılımcıları belirli cevaplara yönlendirebilecek ifadelerden kaçınılmış, görüşmenin akışına göre kullanılan yardımcı soruların katılımcı deneyimlerinin ayrıntılandırılmasına yönelik olmasına dikkat edilmiştir. Araştırmacıların kişisel değerlendirmelerinin analiz üzerindeki etkisini sınırlandırmak amacıyla görüşme metinleri iki araştırmacı tarafından bağımsız biçimde ön kodlamaya tabi tutulmuştur. Böylece araştırmacı etkisinin tamamen ortadan kaldırıldığı ileri sürülmemiş, araştırmacıların kendi değerlendirmelerinin farkında olmaları, farklı yorumların karşılaştırılması ve ulaşılan sonuçların katılımcı anlatılarıyla ilişkilendirilmesi yoluyla analiz sürecinin daha açık ve denetlenebilir hâle getirilmesi amaçlanmıştır.

## **Bulgular**

Bu bölümde, uzaktan ve hibrit çalışma düzende çalışanların psikolojik güvenlik algılarını ve bu algıyı şekillendiren örgütsel dinamikleri derinlemesine incelemek amacıyla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgular sunulmaktadır. Alan araştırması sonucunda ulaşılan bulgular beş ana tema altında toplanmıştır. Bu temalar sırasıyla; (1) Psikolojik Güvenlik Algısı, (2) Psikolojik Güvenliği Şekillendiren Örgütsel Dinamikler, (3) Dijital Çalışma Bağlamı: Uzaktan/Hibrit

Düzenin Etkileri, (4) Psikolojik Güvenliğin/Güvensizliğin Sonuçları ve (5) Başa Çıkma Stratejileri olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, bahsedilen beş ana tema ve onlara bağlı alt temalar ekseninde, katılımcıların ifadelerinden yapılan doğrudan alıntılarla desteklenerek sunulmuştur.

### **Psikolojik güvenlik algısı**

Araştırmanın ilk ana teması, katılımcıların örgütlerinde kendilerini ne ölçüde rahat ve güvende hissettiklerine ilişkin değerlendirmelerini kapsamaktadır.

#### **İfade özgürlüğü**

Psikolojik güvenlik algısı temasının altında değerlendirilen ilk alt tema “ifade özgürlüğü”dür. Bu alt tema katılımcıların düşüncelerini, eleştirilerini, önerilerini ve rahatsızlıklarını açıkça dile getirip getiremediklerine ilişkin anlatılarından oluşmaktadır. Görüşmelerin başlangıcında katılımcıların çoğu örgütlerinde ifade özgürlüğünün bulunduğunu belirtmiştir. Ancak görüşme süreci ilerledikçe ve katılımcılardan somut deneyimlerini ayrıntılandırmaları istendikçe, bu özgürlüğün çoğu zaman belirli sınırlar içinde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların çoğu, özellikle kendi yakın çalışma ekipleri içinde yüksek düzeyde bir ifade özgürlüğüne sahip olduklarını ve düşüncelerini dile getirirken yargılanma kaygısı yaşamadıklarını belirtmiştir.

*“Benim ekibim açıkçası çok iyi bir ekip. (...) Kendimi çok rahatlıkla ifade edebileceğim ya da rahatlıkla bir şey sorabileceğim iyi bir ekip.” (K1)*

*“Bizde herkes birbirini saygıyla dinliyor. Belki çok saçma ya da absürt bir şey söylesem bile kimse seni eleştirmiyor.” (K3)*

K1 ve K3’ün anlatıları, yakın çalışma ekiplerinde düşünceleri ifade etmenin ve soru sormanın daha rahat deneyimlenebildiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte bu rahatlık bütün ilişki düzeylerinde aynı biçimde paylaşılmamıştır. Bazı katılımcılar, fikir belirtmenin üslup, hiyerarşik konum ve konuşmanın olası sonuçlarına bağlı olarak sınırlandırdığını ifade etmiştir.

*“(...) Fikir belirtirsiniz ama belli sınırlar ve üslup dairesinde yapılabilir.” (K4)*

Bu ifade, örgüt içinde fikir beyan etmenin belirli sınırlar içinde kabul edilebilir görüldüğüne işaret etmektedir. Burada dikkat çeken nokta, ifade özgürlüğünün biçimsel olarak mevcut görünmesine rağmen, çalışanların ifadelerini içerik, üslup ve olası sonuçlar bakımından sürekli olarak değerlendirme ihtiyacı duymalarıdır.

Araştırmada uzaktan çalışma düzeninin ifade özgürlüğünü etkileyen unsurlardan biri olduğu görülmüştür. Bazı katılımcılar, özellikle işe yeni başladıkları dönemlerde uzaktan çalışmanın soru sorma, fikir belirtme ve ilişki geliştirme süreçlerini zorlaştırdığını ifade etmiştir.

*“Uzaktan olduğu zaman (soru sormak, fikir belirtmek) zor. Alışkanlık olursa, insanların samimiyeti artarsa sonradan bu dediklerimiz de artabiliyor.” (K2)*

Bu alıntı, ifade özgürlüğünün yalnızca bireysel ya da örgütsel koşullarla açıklanamayacağını; aynı zamanda yakınlık ve güvenin zaman içinde gelişmesiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Uzaktan çalışma ortamında bireyler arasındaki temasların azalması, çalışanların sosyal bağ kurmalarını, güven geliştirmelerini güçleştirebilmektedir.

Katılımcıların bazıları ise özellikle üst yönetime yönelik eleştirilerin ileride kendileri açısından olumsuz sonuç doğurabileceği kaygısını taşıdıklarını belirtmiştir:

*“Üst yöneticileri çok eleştirmek hoş olmuyor. Eleştirebilirsin ama sana, hanene eksi puan yazar. Bir gün önüne o şekilde düşer (...) Artık kendimi çok fazla ifade etme ihtiyacı duymuyorum.” (K8)*

Katılımcının ifadesi, kurumda görünürde kendini ifade etme hakkı olduğunu ancak bu hakkın kullanımının örtük bir bedeli (eksi puan) olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, psikolojik güvenliğin temelinde yer alan olumsuz sonuçla karşılaşmadan konuşabilme durumunun zayıfladığını göstermesi bakımından önemlidir. Bununla birlikte katılımcının ifadesi, konuşmanın bir karşılık bulmayacağına, sorunları değiştirmeyeceğine veya örgütsel süreçlerde dikkate alınmayacağına inandığına işaret etmektedir.

#### **Güvende hissetme**

İfade özgürlüğünün önündeki görünmez hiyerarşik engeller ve bu engellerin çalışanlar üzerinde yarattığı kaygı, psikolojik güvenliğin bir diğer temel boyutu olan güvende hissetme algısıyla yakından ilişkilidir. Bu doğrultuda, katılımcıların deneyimlerinden elde edilen ve araştırmanın ikinci alt teması olarak düzenlenen “güvende hissetme” olgusu üzerinde durmak gerekmektedir.

Katılımcı anlatıları, evden çalışmanın güvende hissetme bakımından farklı biçimlerde deneyimlendiğini göstermektedir. K8 evden çalışmayı ofisteki sosyal yoğunluktan uzaklaşmasını sağlayan daha rahat bir alan olarak değerlendirirken, K3 ve K4 sürekli evde bulunmayı yalnızlık, bunalmışlık ve sıkışmışlık duygularıyla ilişkilendirmiştir.

*“İki gün işe gidiyorum, orada mesela daha telaşlı, daha yoğun, daha sosyal olmak gerektiği için eve göre çok da güvenli gelmiyor ofiste çalışmak. Kafa olarak daha rahatım, daha iyi.” (K8)*

Bu ifade, güvende hissetme algısının sosyal yoğunluk ve sürekli etkileşim zorunluluğu gibi unsurlarla da şekillendiğini göstermektedir. Buna karşın katılımcıların önemli bir kısmı, evden çalışmanın sağladığı fiziksel yalıtılmışlığın zamanla yalnızlık, bunalmışlık ve sıkışmışlık hissine dönüştüğünü belirtmiştir. Alıntılar, mekânsal sınırlanmanın psikolojik bir daralma hissiyle ilişkilendirildiğine işaret etmektedir.

*“Çok fazla evde vakit geçirilince bir süre sonra böyle bir baskı hissediyorum üzerimde. Her şey bir dört duvarın içinde dönüyormuş gibi oluyor. Bu noktada bazen bunaldığımı hissediyorum.” (K4)*

*“Uzaktan çalışırken insan bazen kendini yalnız hissediyor. (...) Sadece iş odaklısın ve sabahtan akşama kadar iş yapıyorsun. Bazen insan kendini çok yorgun ve yalnız hissediyor.” (K3)*

Araştırmada öne çıkan bir diğer önemli bulgu, görünmezlik kaygısıdır. Buradaki görünmezlik, çalışanın bilinçli olarak geri planda kalmasını değil, fiziksel olarak ofiste bulunmadığında örgütsel varlığının yöneticiler tarafından yeterince fark edilmediğini düşünmesini ifade etmektedir. Katılımcılar yaptıkları işin ve harcadıkları emeğin yöneticiler tarafından görünüp görünmediği konusunda kaygı duyduklarını belirtmiştir. Uzaktan çalışma sürecinde yaşanan görünmezlik kaygısının, güvende hissetme duygusunu zedeleyen önemli bir faktör olduğu sıklıkla ifade edilmiştir.

*“İlk çalışma hayatıma başladığımda uzaktan çalıştığımda insanda şey psikolojisi oluyor: Yani çalıştığım şu an görülüyor mu? Yaptıklarımı insanlar görüyor mu?” (K2)*

*“Ofise gitmediğim zamanlarda böyle unutuluyormuşum hissi... Müdürümle bir temas kurmadığım zaman acaba burada olduğum, hani bir şeyler yapıyorum farkında mı yani? Çünkü arka planda yaptığım her şeyi görmüyor benim müdürüm.” (K9)*

Bu alıntılar, uzaktan çalışmanın çalışan açısından yalnızca mekânsal bir ayrışma yaratmadığını; aynı zamanda tanınma, görülme ve değerlendirilme süreçlerine ilişkin belirsizlik ürettiğini göstermektedir. Katılımcının “Yaptıklarımı insanlar görüyor mu?” sorusu, emeğin görünürlüğüne ilişkin temel bir güvensizlik alanına işaret etmektedir. Diğer katılımcının ise “unutuluyormuşum hissi” ifadesi özellikle önemli bulunmuştur. Katılımcının emeğinin arka planda kaldığını düşünmesi, kendisini örgütsel süreçlerin dışında hissetmesine neden olarak güven iklimini zayıflatabilmektedir. Alıntılar ise çalışanların örgüt içindeki değerinin ve varlığının tanınmasına ilişkin duydukları derin bir güven ihtiyacını yansıtmaktadır.

### **Risk alma davranışı**

Psikolojik güvenliğin çalışan davranışlarındaki en somut yansımalarından biri, bireyin hata yapma, sorumluluk üstlenme, inisiyatif alma ve gerektiğinde savunmasız kalabilme kapasitesidir. Katılımcı anlatıları, bu davranışların çalışma ortamında karşılaşılabilecek beklenen tepkilere ve kişinin örgüt içindeki konumuna bağlı olarak farklılaşabildiğini göstermektedir.

*“Ben gözden kaçırmışsam asla şeye (bahaneye) girmem. Sorumluluğu üstleniyorum derim. Şampiyonlar Ligi gibi şirketin bütün yöneticileri var mailde. 'Evet unuttuğum, gözümünden kaçmış' yazdım. Çat diye de gönderdim. Tam tersini yapmak âcizane geliyor bana.” (K7)*

Bu anlatı, katılımcının üst düzey yöneticilerin bulunduğu bir iletişim ortamında hatasını açıkça kabul edebildiğini ve sorumluluk üstlenmeyi tercih ettiğini göstermektedir. Bazı katılımcılar ise hata yapmanın veya farklı bir davranış sergilemenin kendileri hakkında kalıcı bir olumsuz değerlendirme oluşturabileceğini belirtmiştir:

*“Bir tık kişide olumsuz bir şey oluşturmuş oluyor... Etiketlenme olabiliyor. Dışlanma zaman zaman oluyor.” (K8)*

Bu ifade, risk alma davranışının örgüt içindeki sosyal kabul veya dışlanma ihtimaliyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışan, bir hata yaptığında bunun yalnızca iş sürecine ilişkin bir sonuç doğurmayacağını, aynı zamanda kendisi hakkında olumsuz bir algı yaratabileceğini düşünmektedir. Bu bulgu, psikolojik güvenliğin risk alma davranışı üzerindeki belirleyici rolünü daha açık hale getirmektedir.

İlk ana tema kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, psikolojik güvenliğin katılımcılar tarafından sabit bir örgüt özelliği olarak deneyimlenmediği görülmektedir. Yakın çalışma ekiplerinde hissedilen güven, üst yönetimle kurulan ilişkilerde aynı ölçüde sürdürülemeyebilmektedir. Bu bulgu, psikolojik güvenlik algısının ekip ilişkileri, hiyerarşik konum ve çalışma biçimiyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

### **Psikolojik güvenliği şekillendiren örgütsel dinamikler**

Araştırmanın ikinci ana teması, katılımcıların psikolojik güvenlik deneyimleriyle ilişkilendirdikleri örgütsel koşulları kapsamaktadır. Katılımcı anlatıları, psikolojik güvenliğin yalnızca bireysel değerlendirmelerle değil, örgüt içindeki hiyerarşik ilişkiler ve kabul edilebilir davranışlara ilişkin beklentilerle birlikte şekillendiğine işaret etmektedir.

### **Yönetici davranışı ve liderlik**

Anlatıları, psikolojik güvenliğin oluşumundaki belirleyici örgütsel unsurlardan birinin yönetici davranışları olduğunu göstermektedir. Çalışanların kendilerini ifade edebilme, hata yapabilme, soru sorabilme düzeyleri büyük ölçüde yöneticilerin iletişim biçimi ile ilişkilidir. Bu nedenle yönetici, psikolojik güvenliği yalnızca destekleyen değil, aynı zamanda koruyabilen veya zayıflatabilen bir figür olarak değerlendirilebilir.

*“Eğer yönetici çok fazla işkolik bir insansa ve hiçbir esneklik kabul etmiyorsa... Bu durum bizi kasıyor. Her şeyi yazıya dökmek, her konuda izin almak zorunda kalıyoruz.” (K8)*

Bu alıntı yöneticinin tutumunun çalışanların psikolojik güvenlik algısını zayıflattığını ve örgüt içinde güvene dayalı bir çalışma ilişkisinden çok, sürekli denetim ve kendini kanıtlama zorunluluğunun öne çıktığını göstermektedir. Bu tür bir yönetim tarzında çalışan işini yaparken yalnızca görevine değil, aynı zamanda yöneticinin olası tepkilerine ve beklentilerine de odaklanmak zorunda kalmaktadır. Bununla birlikte bulgular, yöneticilerle kurulan iletişimin tamamen kapalı olmadığını, ancak bu iletişimin belirli hiyerarşik sınırlar içinde güvenli kabul edildiğini göstermektedir.

*“Bu hiyerarşiyi düzgün kullandığımız sürece bir sıkıntı yaşatmaz. Hiyerarşiyi aşp daha yüksek bir yere giderseniz bu ters teper.” (K5)*

Bu ifade, psikolojik güvenliğin hiyerarşik düzenle uyumlu hareket edildiği ölçüde sürdürülebildiğini göstermesi bakımından önemlidir. Çalışanların iletişim kurarken yetki alanlarını ve güç ilişkilerini dikkate almaları gerektiğine işaret etmekte ve güvenliğin koşullu doğasına dikkat çekmektedir.

### **Hata ve geri bildirim kültürü**

Psikolojik güvenliği şekillendiren önemli örgütsel dinamiklerden bir diğeri, örgütlerin hatalara ve geri bildirim yaklaşım biçimidir. Araştırmada katılımcıların önemli bir kısmı, kendi ekiplerinde hataların kişisel bir yetersizlik veya suçlama gerekçesi olarak görülmediğini, ekip üyelerinin sorunun çözümüne birlikte yöneldiğini belirtmiştir:

*“Suçlamadan o açığı birlikte nasıl kapatabiliriz? Hata yapan kişiyi kurban olmasını engelleyerek sorunu çözeriz gibi yaklaşıyoruz.” (K7)*

Bu anlatı, katılımcının kendi ekibindeki hata yaklaşımını suçlamadan kaçınma, hata yapan kişiyi yalnız bırakmama ve birlikte çözüm üretme üzerinden tanımladığını göstermektedir. Ekip arkadaşları arasında deneyimlenen bu yaklaşım, katılımcıların hata kabul etme ve sorumluluk üstlenme konusunda kendilerini daha rahat hissetmeleriyle ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte hata karşısındaki ekip desteğinin, yöneticilere geri bildirim verme konusunda aynı ölçüde deneyimlenmediği görülmüştür. Bazı katılımcılar ekip arkadaşlarına daha açık biçimde geri bildirim verebildiklerini, ancak yöneticileriyle iletişim kurarken daha temkinli davrandıklarını ifade etmiştir:

*“Ben ekip arkadaşşıma daha rahat geri bildirim veriyorum ama yöneticime o kadar rahat değilim açıkçası.” (K1)*

*“(…) Mesela her zaman tedbirli ve ağızından çıkanları tartarak konuşurum. Çünkü benden üst seviyede.” (K6)*

Bu ifade, geri bildirim verme rahatlığının muhatabın örgütsel konumuna göre farklılaşabildiğine işaret etmektedir. Katılımcı anlatılarında ekip arkadaşları arasındaki yatay ilişkilerde hata ve geri bildirim daha açık biçimde ele alınabilirken, yöneticilerle kurulan dikey ilişkilerde ifadeleri sınırlandırma ve konuşmanın olası sonuçlarını değerlendirme eğilimi öne çıkmaktadır. Dolayısıyla hata ve geri bildirim kültürü, örgütün bütününde aynı biçimde deneyimlenen bir yapıdan ziyade, ilişkinin niteliğine ve hiyerarşik konuma göre farklılaşan bir özellik göstermektedir.

### Örgütsel sessizlik

Örgütsel sessizlik alt teması, katılımcıların işle veya örgütsel süreçlerle ilgili görüş, eleştiri ve önerilerini bilinçli olarak paylaşmamalarına ilişkin anlatılarından oluşmaktadır. Bu kapsamda sessizlik, dijital ortamda erişilebilirliği azaltmaktan veya emeğin fark edilmediğine ilişkin görünmezlik kaygısından farklı olarak, konuşmanın olası sonuçlarından çekinme ya da konuşmanın değişim yaratmayacağını düşünme nedeniyle görüşlerin paylaşılmasını ifade etmektedir. Bazı katılımcılar, dile getirdikleri görüşlerin kurum içinde kendileri hakkında kalıcı bir olumsuz değerlendirme oluşturabileceğinden kaygı duyduklarını belirtmiştir:

*“Kurumsal hafıza denen bir şey var ve orada böyle her personelle alakalı bir 'kara kaplı defter' kültürü var. Kendimi etiketlendirmemek, mimlendirmemek, çok sivrilmeyeyim diye (susuyorum).” (K4)*

Bu ifade, örgütsel sessizliğin kurumsal sonuçlara ilişkin bir kaygıdan beslendiğini göstermektedir. Katılımcının “kara kaplı defter” benzetmesi özellikle dikkat çekicidir ve örgüt içinde çalışanlara ilişkin olumsuz izlenimlerin kaydedildiği, unutulmadığı ve gelecekte yeniden gündeme gelebileceği yönünde güçlü bir algıya işaret etmektedir. Sessizliğin bir diğer nedeni, konuşmanın sonuç üretmeyeceğine ilişkin düşüncedir. Bazı katılımcılar, daha önce gösterdikleri çabanın karşılığını alamamalarının zamanla kendilerini ifade etme isteklerini azalttığını belirtmiştir:

*“Artık kendimi çok fazla ifade etme ihtiyacı duymuyorum. Çünkü bazen kişiler verdiği emeklerin karşılığını alamayınca kendilerini de ifade etmek istemiyorlar.” (K8)*

Bu anlatı, sessizliğin yalnızca olumsuz sonuçlardan kaçınmayla değil, konuşmanın veya gösterilen çabanın karşılık bulmayacağı düşüncesiyle de birlikte gelişebildiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla katılımcıların sessiz kalma tercihleri, kendilerini koruma ve sonuç alamayacaklarını düşünme biçiminde iki farklı gerekçeyle ilişkilendirilmektedir.

İkinci ana tema kapsamında değerlendirilen anlatılar, psikolojik güvenliğin yönetici davranışları, hiyerarşik sınırlar, hatalara yaklaşım ve konuşmanın beklenen sonuçlarıyla birlikte şekillendiğini düşündürmektedir. Yakın ekip ilişkilerinde deneyimlenen destekleyici yaklaşım, üst yönetime doğru aynı ölçüde sürdürülemeyebilmekte, çalışanlar hiyerarşik konum yükseldikçe ifadelerini daha dikkatli biçimde düzenleme veya sessiz kalma eğilimi gösterebilmektedir.

### Dijital çalışma bağlamı: Uzaktan/Hibrit düzenin etkileri

Araştırmanın üçüncü ana teması, dijital çalışma ortamının katılımcıların psikolojik güvenlik deneyimleriyle nasıl ilişkilendirildiğini kapsamaktadır. Katılımcı anlatılarında dijital iletişim araçlarının kullanımı, yazılı kayıt bırakma ihtiyacı, elektronik takip sistemleri ve çevrim içi toplantılardaki kamera uygulamaları öne çıkmıştır. Bu tema altında söz konusu deneyimler “iletişim biçimlerinin dönüşümü” ile “gözetim ve kontrol algısı” alt temaları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

### İletişim biçimlerinin dönüşümü

Uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinde iletişimin e-posta, anlık mesajlaşma uygulamaları ve çevrim içi toplantılar aracılığıyla yürütülmesi, katılımcıların iletişim biçimlerine ilişkin değerlendirmelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bazı katılımcılar, yüz yüze iletişimde bulunan jest, mimik ve ses tonu gibi unsurların yazılı iletişimde yer almamasını yanlış anlaşılma kaygısıyla ilişkilendirmiştir. Bu nedenle sözcük seçimi, hitap biçimi ve emoji kullanımı gibi unsurların iletişim sırasında özellikle dikkate alındığı görülmüştür:

*“Yazışırken koymadığın bir gülücük senin başına çok dert olabilir... 'Merhabalar' kelimesi gerçekten bir samimiyet ve iyi niyet göstergesidir. 'Merhaba' mesela çok daha resmidir kurumda.” (K6)*

*“Yazılıda bir mimik yok, jest yok. (...) Bir şey istediğimde bile 'sana zahmet şunu yapar mısın' deyip mesela bir gülücük atıyorum sonunda. Çok ciddi ya da bir emrivaki durum gibi algılanmasın diye.” (K9)*

Bahsedilen alıntılar, dijital iletişimde çalışanların sözcük seçimlerini, noktalama işaretlerini, hitap biçimlerini ve hatta emoji kullanımını stratejik biçimde düzenlediklerini göstermektedir. Bu bağlamda yazılı iletişim, yalnızca bilgi aktarımının değil, çalışanların kullandıkları sözcükleri ve iletişim biçimlerini daha dikkatli değerlendirmelerinin gerektiği bir etkileşim alanı olarak deneyimlenmektedir.

Dijital iletişim araçlarının bir diğer işlevi, yapılan görüşmeleri ve verilen görevleri kayıt altına alabilmesidir. Bazı katılımcılar, sözlü biçimde gerçekleştirilen görüşmelerin ardından yazılı kayıt bırakmayı, ileride ortaya çıkabilecek sorumluluk tartışmalarına karşı kendilerini koruma yolu olarak değerlendirmiştir:

*"Her zaman arkamızı kollamalıyız... Sorumluluk almaktansa başkasını sorumlu ilan etmek daha kolay oluyor. O yüzden sözlü konuşsam da arkasından mailimi atarım."* (K6)

Benzer şekilde başka bir katılımcı da e-postaları doğrudan "birer delil niteliğindedir" (K5) şeklinde tanımlayarak, dijital iletişimi kurumsal bir savunma mekanizması olarak değerlendirdiğine işaret etmiştir. Bu güçlü ifade, kurum içi iletişimde güven ilişkisinin zayıfladığı durumlarda yazılı kayıtların çalışanlar açısından koruyucu bir işlev üstlendiğini göstermektedir. Ayrıca konuya ilişkin K8'in "yarın bir gün sen yapmadım demesinler" sözleri, yapılan işi görünür ve kanıtlanabilir hale getirme çabasını göstermektedir.

### **Gözetim ve kontrol algısı**

Gözetim ve kontrol algısı alt teması, elektronik takip sistemleri ile çevrim içi toplantılardaki kamera kullanımına ilişkin katılımcı deneyimlerinden oluşmaktadır. Katılımcı anlatılarında bu uygulamalar, performansın değerlendirilmesi, sürekli görünür olma beklentisi ve özel alanın sınırlarıyla ilişkilendirilmiştir.

Elektronik takip sistemleriyle çalıştığını belirten bir katılımcı, ekran hareketleri, tıklamalar ve çevrim içi kalma süreleri üzerinden gerçekleştirilen izlemenin çalışma süresini ve performansı yeterli biçimde yansıtmadığını düşündüğünü ifade etmiştir:

*"Yazılım bilgisayarda tıkladığımız bütün her şeyi kaydediyor... 3 dakika boyunca tıklamadığında seni bilgisayar başına yok sayıyor. Saat 9'da kahve almaya gittiysem ve çevrim içi değilsen o da raporlanıyor. Ne kadar erken açtığıma ve çalıştığıma bakılmıyor bile."* (K6)

Bu anlatı, elektronik takip sisteminin katılımcı tarafından yapılan işin niteliğinden çok, bilgisayar üzerindeki görünür hareketleri ölçen bir uygulama olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir. Katılımcının özellikle çalışmaya erken başlama gibi unsurların dikkate alınmadığını belirtmesi, izleme sisteminin adilliği ve performansı ne ölçüde temsil ettiği konusunda yaşadığı tereddüdü yansıtmaktadır. Bu bulgu tek bir katılımcının deneyimine dayandığından, elektronik takip sistemlerine ilişkin genel bir değerlendirmeden ziyade, söz konusu uygulamanın bu katılımcı tarafından nasıl algılandığını göstermektedir.

Gözetim ve kontrol algısının bir diğer boyutu, çevrim içi toplantılarda kamera kullanımına ilişkindir. Katılımcılar kamera karşısında bulunmayı toplantı öncesinde daha fazla hazırlanma, fiziksel görünüme dikkat etme ve sürekli izleniyormuş gibi hissetme durumlarıyla ilişkilendirmiştir:

*"Kamera açık toplantılara daha çok hazırlanma hissiyatı oluyor bende. (...) İşte kamera açısını ayarla, şunu yap, bunu yap. Biraz beni kötü hissettiriyor açıkçası kamera karşısında olmak."* (K9)

*"Biraz gergin bir his uyandırıyor... Bir tık geriliyorum hani herkes beni gördüğü için."* (K4)

Katılımcılar, kamera açmanın kendilerinde izlenme gerginliği yarattığını belirterek dijital görünürlüğün psikolojik bir stres faktörüne dönüşebildiğini ifade etmişlerdir.

Üçüncü ana tema kapsamında değerlendirilen anlatılar, dijital çalışma araçlarının katılımcıların psikolojik güvenlik deneyimleriyle farklı biçimlerde ilişkilendirildiğini göstermektedir. Yazılı iletişimde yanlış anlaşılma ve kayıt bırakma ihtiyacı öne çıkarken, elektronik takip ve kamera uygulamaları görünürlük, değerlendirilme ve kendini kontrol etme kaygılarıyla birlikte ifade edilmiştir. Bununla birlikte bu deneyimlerin bütün katılımcılar tarafından aynı biçimde paylaşılmadığı; özellikle elektronik takip sistemine ilişkin bulgunun tek bir katılımcının çalışma koşullarına dayandığı göz önünde bulundurulmalıdır.

### **Uzaktan çalışmada psikolojik güvenliğin/güvensizliğin sonuçları**

Dördüncü ana tema, uzaktan/hibrit çalışma bağlamındaki psikolojik güvenlik eksikliğinin çalışanların iç dünyasında, sosyal ilişkilerinde ve örgütsel düzeyde yarattığı sonuçları ele almaktadır.

### **Bireysel sonuçlar**

Katılımcı anlatılarında psikolojik güvensizlik deneyimleri; stres, zihinsel yorgunluk, motivasyon kaybı ve uyku sorunlarıyla birlikte ifade edilmiştir. Özellikle kendini ifade edememe ve yaşanan sorunların çözüleceğine inanmama durumlarının çalışma saatleri dışında da devam eden zihinsel bir yük oluşturabildiği görülmüştür:

*"Ben kafada kurarım bunu kendimi ifade edemediğim zaman ve bazen geceleri uykumdan olduğum da olur. Bununla alakalı motivasyon kaybı mutlaka oluyor... Uykusuz gecem bile olur."* (K9)

*"Yorgunluk ve motivasyon kaybı oluyor genellikle. (...) O yoğunluğun üstüne stres de yükleniyor."* (K10)

Bu ifadeler, dile getirilemeyen sorunların katılımcılar tarafından stres, uyku sorunu ve motivasyon kaybıyla birlikte deneyimlendiğine işaret etmektedir. Uzaktan çalışma bağlamında bireysel sonuçlarla ilişkilendirilen bir diğer unsur, iş ve özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesidir. Bazı katılımcılar, evden çalıştıkları dönemlerde mesai saatleri dışında veya kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları sırada kendilerinden işle ilgilenmelerinin beklendiğini belirtmiştir:

*"5'te biten mesaimiz 5 buçuğa sarkabiliyor. Bazen öğle arası aranabiliyoruz... Tam yemek yiyorum evde hazırlamışım ya da affedersiniz lavabodayım, şubeden arıyorlar 'Bir ekrana bakar mısınız?' gibi. Yani böyle şeyler yaşanabiliyor."* (K9)

Katılımcının anlatısı, evden çalışmada fiziksel işyeri sınırlarının bulunmamasının ulaşılabilirlik beklentisini çalışma saatlerinin dışına taşıyabildiğine işaret etmektedir. Bu durum, katılımcı açısından kişisel zamanını koruma ve işle ilgili taleplere sınır koyma ihtiyacıyla birlikte deneyimlenmektedir. Bazı katılımcılar ise uzaktan çalışmanın sağladığı esnekliği kullandıkları zamanlarda, çalışmadıkları süreyi mesai sonrasında telafi etme sorumluluğu hissettiklerini ifade etmiştir:

*"Evde bir şey tamir edilecek ve çok acil... Ona bir saat harcadım. Mesaimi bitirdikten sonra yani saat 18'den sonra kendimi iş yerine karşı bir saat daha çalışmalıyım şeklinde borçlu hissediyorum."* (K7)

Bu anlatı, katılımcının çalışma süresi içerisinde kişisel bir ihtiyacına zaman ayırmasını işverene karşı oluşan bir borçluluk duygusuyla ilişkilendirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla uzaktan çalışmanın sağladığı esneklik, bu katılımcı açısından yalnızca özerklik değil, kullanılan zamanı telafi etme yönünde bireysel bir sorumluluk olarak da deneyimlenmektedir.

### **Sosyal bağlar ve izolasyon**

Katılımcı anlatılarında uzaktan ve hibrit çalışma, sosyal bağların zayıflaması, yalnızlık, görünmezlik kaygısı ve aidiyet kaybıyla ilişkilendirilmiştir. Katılımcılar, ofis ortamında kendiliğinden gelişen sohbet ve etkileşimlerin uzaktan çalışmada azalmasının ekip arkadaşlarını tanımayı ve sosyal bağ kurmayı zorlaştırdığını belirtmiştir:

*"İnsan sürekli uzaktan çalışırsa o kişiyi tam tanıyamaz... Ofiste sosyalleşiyoruz. En azından anlık iş yaparken bile birbirimizle muhabbet edebiliyoruz. Uzaktan çalışırken insan bazen kendini yalnız hissediyor. Sadece iş odaklı ve sabahtan akşama kadar iş yapıyorsun."* (K3)

Bu anlatı, katılımcının yüz yüze çalışma ortamını yalnızca işin yürütüldüğü bir mekân olarak değil, ekip üyelerini tanımayı ve sosyal ilişki kurmayı sağlayan bir etkileşim alanı olarak değerlendirdiğini göstermektedir. Uzaktan çalışmada iletişimin ağırlıklı olarak işle ilgili konularla sınırlı kalması ise katılımcı tarafından yalnızlıkla birlikte ifade edilmektedir. Yüz yüze etkileşimin azalması, bazı katılımcıların ekibe aidiyet duygusuna ilişkin değerlendirmelerinde de öne çıkmıştır:

*"Daha sıcak bir ortam oluyor yüz yüze çalıştığımda... Ekibe kendimi daha ait hissediyorum. Çünkü uzaktan çalışıldığında ekipten bihaber oluyoruz. Sadece ekran üzerinden görebiliyoruz."* (K9)

Katılımcının anlatısı, yüz yüze etkileşimi ekibe ilişkin bilgi edinme, yakınlık kurma ve aidiyet hissetme imkânıyla ilişkilendirdiğini göstermektedir. Buna karşılık ekran aracılığıyla sürdürülen iletişim, katılımcı tarafından ekte yaşanan gelişmelerden uzak kalma hissiyle birlikte deneyimlenmektedir.

### **Örgütsel sonuçlar**

Katılımcı anlatılarında psikolojik güvensizlikle ilişkilendirilen örgütsel sonuçlar arasında fikir ve eleştirilerin paylaşılmaması, gönüllü katkının azalması, iş süreçlerinin yavaşlaması ve kurumdan ayrılma eğilimi yer almaktadır. Bazı katılımcılar, konuşmanın herhangi bir değişiklik yaratmayacağını düşündükleri durumlarda sorunları dile getirmekten ve örgütsel süreçlere katkı sunmaktan vazgeçebildiklerini belirtmiştir:

*"Söylesem de değişmeyecek, en iyisi söylemeyeyim gitsin... 'Zaten bir şey değişmeyecek, benim lehime de bir şey olmayacak' algısı oluşuyor. Bir boş vermişliğe dönüşebiliyor."* (K4)

Bu anlatı, konuşmanın sonuç üretmeyeceği düşüncesinin katılımcı açısından sessiz kalma ve örgütsel süreçlere yönelik çabayı sınırlandırma davranışıyla birlikte gelişebildiğine işaret etmektedir. Psikolojik güvenliğin zayıfladığı durumlarda bazı katılımcılar, sorunları kurum içinde dile getirmek yerine sessiz kalmayı ve alternatif bir iş bulduktan sonra kurumdan ayrılmayı tercih ettiklerini belirtmiştir:

*"Bu bize yapılan baskılar, mobbingler süresince ben hiç kimseye gidip hiçbir yöneticiye dik dik konuşmadım. Son ana kadar sessizce bekledim. Yeni bir iş bulduğum an gidip dava açtım... İş bırakan 60-70 kişi vardı yazılımcı vesaire."* (K7)

Bu anlatı, katılımcının yaşadığı sorunları kurum içerisinde çözebileceğine inanmadığı bir dönemde sessiz kalmayı, yeni bir iş bulduktan sonra ise kurumdan ayrılmayı ve hukuki yola başvurmayı tercih ettiğini göstermektedir. Katılımcının diğer çalışanların ayrılmasına ilişkin verdiği sayı kendi gözlem ve değerlendirmesine dayandığından, kurumun geneline ilişkin doğrulanmış bir veri olarak değil, katılımcının yaşanan süreçle ilişkin anlatısının bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Dördüncü ana tema kapsamında değerlendirilen anlatılar, psikolojik güvenlik ve güvensizlik deneyimlerinin bireysel, sosyal ve örgütsel sonuçlarla birlikte ele alındığını göstermektedir. Bununla birlikte uzaktan ve hibrit çalışma düzeninin sonuçları ile psikolojik güvensizliğin sonuçlarını kesin biçimde birbirinden ayırmak her durumda mümkün değildir. Katılımcı anlatıları, çalışma biçimi, örgütsel ilişkiler ve bireysel değerlendirmelerin bu sonuçların deneyimlenmesinde bir arada etkili olabileceğini düşündürmektedir.

### Başa çıkma stratejileri

Araştırmanın son ana teması olan başa çıkma stratejileri, çalışanların düşük psikolojik güvenlik, belirsizlik, hiyerarşik baskı ve dijital çalışma ortamında algıladıkları riskler karşısında geliştirdikleri savunmacı davranışları kapsamaktadır. Katılımcı anlatılarında çevrim dışı görünme, iletişimi sınırlandırma ve sorumluluk üstlenmekten kaçınma gibi davranışlar öne çıkmıştır. Bu davranışlar, katılımcıların kendilerini olası çatışma, suçlama veya olumsuz değerlendirmelerden koruma çabalarıyla ilişkilendirilmiştir.

*“Biriyle problem yaşayacaksam kendimi çevrimdışı gösteririm, yazmasın diye.” (K2)*

Bu alıntı, katılımcının olası bir problemle karşılaşmamak için çevrim dışı görünmeyi tercih ettiğine ve bu durumu bir savunma aracı olarak değerlendirdiğine işaret etmektedir. Benzer biçimde, katılımcıların toplantılarda bilinçli olarak geri planda kalmayı tercih ettikleri fark edilmiştir.

*“Toplantıda genelde gerekmedikçe asla konuşmam. Gerekli zaman mesaj atarım. Onun dışında hiçbir şekilde iletişim kurmam.” (K8)*

Katılımcı, yalnızca zorunlu durumlarda konuşmakta, mümkün olduğunca yazılı ve sınırlı iletişimi tercih etmektedir. K7’nin anlatısı ise geri çekilme davranışının bir başka biçimini göstermektedir:

*“Sevmediğim bir iş var ortada ve buna sorumlu aranıyor. Ağzımı açmam. Gıkımı çıkarmam. Oradan ölü taklidi yaparım, başkasına gitsin.” (K7)*

Katılımcının ifadesi, istenmeyen bir sorumluluğun kendisine yönelmesini engellemek amacıyla sessiz kalmayı tercih ettiğini düşündürmektedir. Katılımcı anlatılarında çevrim dışı görünme, iletişimi sınırlandırma ve sorumluluktan uzak durma gibi davranışlar, örgütten bütünüyle kopmaktan çok, algılanan riskler karşısında geliştirilen bireysel korunma biçimleri olarak öne çıkmaktadır.

### Sonuç

Bu çalışmada, uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinde psikolojik güvenliğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, hangi örgütsel ve dijital dinamiklerle ilişkili olarak deneyimlendiği ve katılımcı anlatılarında hangi sonuçlarla ilişkilendirildiği incelenmiştir. Bulgular, psikolojik güvenlik deneyiminin yönetici davranışları, ekip ilişkileri, hata ve geri bildirim kültürü, örgütsel sessizlik, dijital iletişim ve gözetim uygulamalarıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırma bulgularının ilgili literatür ve kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilmesi sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma bulguları, psikolojik güvenliğin çalışanların kişilerarası risk alma, hata yapma, soru sorma ve kendilerini ifade etme deneyimleriyle ilişkili olduğunu göstermesi bakımından Kahn (1990) ve Edmondson’ın (1999) kuramsal çerçevesiyle örtüşmektedir. Benzer biçimde, psikolojik güvenliğin zayıfladığı durumlarda çalışanların sessizleşmesi ve örgütsel süreçlerden geri çekilmesi, Morrison ve Milliken’in (2000) örgütsel sessizlik yaklaşımı ile Detert ve Edmondson’ın (2011) çalışanların konuşmayı riskli görmelerine ilişkin “örtük ses teorileri”ni destekler niteliktedir.

Araştırmada çalışanların yakın ekip ilişkilerinde hata ve görüşlerini paylaşma konusunda daha rahat, yöneticilere ve üst yönetime yönelik geri bildirim ve eleştirilerde ise daha temkinli davrandıklarına ilişkin anlatılar, dikkat çekici bir farklılaşmaya işaret etmektedir. Bu örüntü, psikolojik güvenliğin örgütün bütününde aynı düzeyde deneyimlenmeyebileceğini ve örgütsel hiyerarşi ile güç ilişkilerine bağlı olarak farklılaşabileceğini düşündürmektedir. Ancak örneklemin sınırlı ve farklı sektörlerden oluşması nedeniyle bu farklılığın genellenebilir veya yalnızca uzaktan ve hibrit çalışma modeline özgü olduğu ileri sürülemez.

Araştırmanın önemli sonuçlarından bir diğeri, psikolojik güvenliğin uzaktan ve hibrit çalışmaya özgü dijital pratiklerle nasıl şekillenebildiğine ilişkin bulgular sunmasıdır. Katılımcıların e-posta ve mesajlaşma gibi yazılı kanalları yanlış anlaşılma, sorumluluğun kendilerine yüklenmesi veya olası anlaşmazlıklara karşı dijital iz bırakma ve kendini koruma aracı olarak kullanmaları, Derks ve Bakker'ın (2010) asenkron iletişimdeki anlam belirsizliğine ilişkin değerlendirmelerinin ötesinde, yazılı kayıtların düşük güven koşullarında savunmacı bir işlev kazanabileceğine işaret etmektedir. Bununla birlikte dijital iletişimin kayıt altına alınabilir olması ikili bir nitelik taşımakta; çalışan açısından güvence sağlarken ifadelerin kalıcı ve izlenebilir olması daha temkinli davranma eğilimiyle de ilişkilendirilebilmektedir. Benzer bir ikiliğin görünürlük deneyiminde de belirginleştiği görülmektedir. Çalışanlar bir yandan fiziksel işyerinden uzak olmaları nedeniyle emeklerinin yeterince fark edilmeyeceğine ilişkin görünmezlik kaygısı yaşarken, diğer yandan çevrimiçi bulunma, hızlı yanıt verme ve dijital olarak izlenme nedeniyle sürekli görünür olma baskısı hissedebilmektedir. Fiziksel görünürlüğün azalması, çalışanın katkısını dijital göstergeler üzerinden kanıtlama ihtiyacını artırarak bu iki deneyimin eş zamanlı yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu bulgu, elektronik gözetimin çalışan deneyimleri üzerindeki etkilerine ilişkin Ball (2021) ve Brinson vd.'nin (2024) değerlendirmeleriyle örtüşmekle birlikte, görünmezlik kaygısı ile sürekli görünür olma baskısının aynı çalışma düzeninde birlikte yaşanabildiğini göstermesi bakımından farklılaşmaktadır.

Bununla birlikte, araştırmadaki tüm olumsuz deneyimlerin yalnızca psikolojik güvenliğin zayıflamasıyla açıklanması uygun değildir. Özellikle yalnızlık, yorgunluk, sürekli ulaşılabilir olma ve iş-yaşam sınırlarının belirsizleşmesi gibi deneyimler, uzaktan çalışmanın yapısal özelliklerinden de kaynaklanabilir ve iş ile özel yaşam arasındaki fiziksel ve zamansal sınırların bulanıklaşmasını vurgulayan Sınır Teorisi (Allen vd., 2014) çerçevesinde değerlendirilebilir. Benzer şekilde, esnek çalışma karşılığında daha fazla çalışma yükümlülüğü hissetme Sosyal Mübadele Teorisi ve karşılıklılık normu, dijital olarak sürekli izlenme algısı ise gözetim ve dijital panoptikon yaklaşımı (Ball, 2021) üzerinden açıklanabilir. Bu nedenle söz konusu deneyimlerin psikolojik güvensizlikle ilişkisi, uzaktan çalışmanın yapısal koşullarından bağımsız değerlendirilmemelidir.

Bu çalışma, psikolojik güvenliği uzaktan ve hibrit çalışanların gündelik deneyimleri üzerinden ele alarak örgütsel hiyerarşi, dijital iletişim, görünürlük, gözetim ve kendini koruma davranışlarını aynı çerçevede değerlendirmesi bakımından literatüre katkı sunmaktadır. Yazılı iz bırakma, çevrim dışı görünme ve toplantılarda geri planda kalma gibi dijital kendini koruma davranışlarını görünür kılmaları ile çalışanların ekip içinde kendilerini daha güvende hissederken yönetime karşı daha temkinli davranabildiklerini göstermesi, psikolojik güvenliğin dijital ve hiyerarşik ilişkiler içerisinde nasıl farklılaşabildiğine yönelik nitel bulgular sağlamaktadır. Bununla birlikte bu örüntüler yeni ve kesin kavramsal ayrımlar olarak değil, farklı örneklem ve çalışma bağlamlarında incelenmesi gereken bulgular olarak değerlendirilmelidir.

Araştırma bulguları doğrultusunda, uzaktan ve hibrit çalışma ortamlarında psikolojik güvenliğin desteklenmesi için çalışanların görüş, eleştiri ve hatalarını çekinmeden paylaşabilecekleri düzenli ve yargılayıcı olmayan geri bildirim kanallarının oluşturulması önem taşımaktadır. Dijital gözetim uygulamalarında çalışanların çevrim içi hareketlerinin ayrıntılı ve sürekli biçimde izlenmesi yerine, yapılan işin niteliğini ve ulaşılan sonuçları esas alan değerlendirme yöntemleri benimsenmelidir. Ayrıca mesai dışındaki iletişimin sınırlandırılması ve uzaktan çalışanların katkılarını görünür kılan adil tanıma ve takdir uygulamalarının geliştirilmesi önerilmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları bazı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Araştırma 10 katılımcıdan oluşan nitel bir çalışma grubuyla yürütüldüğünden, bulgular genellenebilir sonuçlar üretmek yerine çalışan deneyimlerini derinlemesine anlamaya yöneliktir. Aynı zamanda katılımcıların farklı sektör ve kurumlardan gelmesi nedeniyle sektöre özgü dinamikler ayrıştırılamamıştır. Verilerin yalnızca çalışan anlatılarına dayanması ve yönetici görüşleri, örgütsel belgeler veya gözlem gibi farklı veri kaynaklarıyla desteklenmemesi de araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır.

Gelecek çalışmalarda ekip içi ilişkiler ile yönetim düzeyinde deneyimlenen psikolojik güvenlik farklılıkları daha geniş örneklemlemlerle incelenebilir, uzaktan ve hibrit çalışanların deneyimleri karşılaştırılabilir. Bunun yanı sıra dijital iz bırakma, görünmezlik kaygısı, sürekli görünür olma baskısı ve dijital ortamda geliştirilen kendini koruma davranışlarının psikolojik güvenlik ile ilişkisi, farklı sektörlerde ve farklı araştırma yöntemleriyle ele alınabilir.

#### **Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:**

Dış bağımsız

*Externally peer-reviewed*

#### **Çıkar Çatışması / Conflict of interests:**

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

*The authors have no conflict of interest to declare.*

#### **Finansal Destek / Grant Support:**

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmiştir.

*The authors declared that this study has received no financial support.*

#### **Etik Beyan / Ethical Statement:**

Bu çalışma için etik kurul onayı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 10.03.2026 tarihli ve 57 sayılı karar ile alınmıştır.

*Ethics committee approval was received for this study from the Social and Human Sciences Ethics Committee of Muğla Sıtkı Koçman University with the decision dated 10 March 2026 and numbered 57.*

#### **Yazar Katkıları / Author Contributions:**

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/Design*: D.Y., B.H.Ö. Yöntem - *Methodology*: D.Y., B.H.Ö. Araştırma - *Investigation*: D.Y., B.H.Ö. Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: D.Y., B.H.Ö. Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: D.Y., B.H.Ö. Doğrulama - *Validation*: D.Y., B.H.Ö. Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: D.Y., B.H.Ö. Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: D.Y., B.H.Ö. Onay - *Approval*: D.Y., B.H.Ö.

#### **Veri Erişilebilirliği Beyanı / Data Availability Statement:**

Bu araştırma kapsamında elde edilen ses kayıtları, görüşme dökümleri ve alan notları, katılımcıların gizliliğinin korunması, yeniden tanımlanma riski ve bilgilendirilmiş onamın kapsamı nedeniyle kamuya açık bir veri deposunda paylaşılmamaktadır. Verilere ilişkin talepler; etik kurul onayı, katılımcı gizliliği ve bilgilendirilmiş onam koşulları çerçevesinde sorumlu yazar tarafından değerlendirilebilir.

*The audio recordings, interview transcripts, and field notes obtained in this study are not publicly available in a data repository because of participant confidentiality, the risk of re-identification, and the scope of informed consent. Requests concerning the data may be considered by the corresponding author subject to the conditions of ethics approval, participant confidentiality, and informed consent.*

#### **Üretken Yapay Zekâ Kullanım Beyanı / Generative Artificial Intelligence Use Statement:**

Bu çalışmada Türkçe ve İngilizce metinler arasındaki dilsel uyumun kontrol edilmesi, İngilizce çeviri desteği sağlanması ve biçimsel düzenlemelere yönelik öneriler alınması amacıyla OpenAI tarafından geliştirilen ChatGPT'den yararlanılmıştır. Üretken yapay zekâ aracı; araştırmanın tasarlanması, verilerin toplanması, görüşme kayıtlarının çözümlemesi, kodlama, tema oluşturma, veri analizi veya bulguların yorumlanması süreçlerinde kullanılmamıştır. Araç tarafından sunulan tüm öneriler yazarlar tarafından incelenmiş, doğrulanmış ve gerekli görülen durumlarda yeniden düzenlenmiştir. Makalenin bilimsel içeriğine ilişkin tüm sorumluluk yazarlara aittir.

*In this study, ChatGPT, developed by OpenAI, was used to check linguistic consistency between the Turkish and English texts, provide English translation support, and offer suggestions for formal revisions. The generative artificial intelligence tool was not used in the research design, data collection, transcription of interview recordings, coding, theme development, data analysis, or interpretation of the findings. All suggestions generated by the tool were reviewed, verified, and revised where necessary by the authors. The authors take full responsibility for the scientific content of the article.*

## Kaynakça / References

- Akça, M., & Tepe Küçükoglu, M. (2020). COVID-19 ve iş yaşamına etkileri: Evden çalışma. *Journal of International Management Educational and Economics Perspectives*, 8(1), 71–81. <https://izlik.org/JA69YW23LU>
- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99–121. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330>
- Bahadurzada, H., Edmondson, A., & Kerrissey, M. (2024). Psychological safety as an enduring resource amid constraints. *International Journal of Public Health*, 69, Makale 1607332. <https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1607332>
- Ball, K. (2021). *Electronic monitoring and surveillance in the workplace*. Joint Research Centre (JRC), European Commission. <https://doi.org/10.2760/451453>
- Becker, H. S. (2017). *Peki ya Mozart? Peki ya cinayet? Vakalar üzerinden akıl yürütmek* (A. Türker & E. Arıcan, Çev.). Heretik Basın Yayın.
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2021). Working from home, job satisfaction and work–life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424–441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2021). Algılanan lider etkinliğinin psikolojik güvenlik ve örgütle ilişkiler üzerinde etkisi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 891–910. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.814659>
- Birsel, M. (2007). İnsan kaynakları uygulamalarında etik yaklaşımlar. S. Tevrüz (Ed.), *İş hayatında etik* (ss. 151–168). Beta Basım.
- Borg, C., & O'Sullivan, C. (2021). *The corporate brand identity in a hybrid workplace model* [Yüksek lisans tezi, Lund University]. LUP Student Papers.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brinson, N., Amini, B., Lemon, L., & Bawole, C. (2024). Electronic performance monitoring: The role of reactance, trust, and privacy concerns in predicting job satisfaction in the post-pandemic workplace. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 18(5), Makale 10. <https://doi.org/10.5817/CP2024-5-10>
- Day, F., & Burbach, M. E. (2015). Does the organization sector matter in leading teleworker teams? A comparative case study. *International Journal of Business Research and Development*, 3(4), 8–21. <https://doi.org/10.24102/ijbrd.v3i4.547>
- Demirbağ, O., Cide Demir, D. H., & Yozgat, U. (2021). Uzaktan çalışmanın iş güvencesizliğine etkisinde iş–yaşam dengesi ve psikolojik güvenliğin düzenleyici-aracılık rolü. *Hitit Journal of Social Sciences*, 14(1), 1–25. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.881224>
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2010). The impact of e-mail communication on organizational life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 4(1), Makale 4.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Dzandu, M. D., Theophilus, I., & Issa, D. (2023). Exploring the relationship between personal and work characteristics of project managers and psychological safety in virtual teams. *Procedia Computer Science*, 219, 2067–2074. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.509>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Erdem, Z. (2004). *Tele çalışma*. Filiz Yayınevi.

- Erkuş, A. (2013). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Seçkin Yayınevi.
- Erkutlu, H. V., Kayacan, M., & Özdemir, H. Ö. (2019). Sağlık çalışanlarında psikolojik güvenlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında bir çalışma. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(3), 166–179. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.110>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gökbayrak, Ş. (2005). Esnek istihdam stratejileri ve iş sağlığı ve güvenliği açısından ortaya çıkan riskler. *Genel-İş Emek Araştırma Dergisi*, 2, 63–69.
- Gül, E. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323–339. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.895678>
- Güleryüz, İ., & Sürücü, L. (2023). Kapsayıcı liderlik ve proaktif davranışlar: Psikolojik güvenliğin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 1162–1181. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.1298211>
- Halis Öztürk, B. (2021). Türkiye’de yeni nesil iş ve işyerleri: Sanal çalışma ve ortak çalışma (co-working). *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 23(2), 1–24.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karaçınar, A., & Filizöz, B. (2024). Uzaktan çalışma modelinin (hibrit model) çalışan performansı üzerine etkisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), 1073–1089. <https://doi.org/10.33712/mana.1394601>
- Kavi, E., & Koçak, O. (2010). Bilgi toplumunda evden çalışmanın etik boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 69–88.
- Kılıç, Ç. N., & Eser, G. (2022). Sosyal öğrenme ve sosyal değişim teorileri perspektifinden etik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi: Psikolojik güvenliğin aracı rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(1), 78–101. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.975716>
- Kim, H., Sefcik, J. S., & Bradway, C. (2017). Characteristics of qualitative descriptive studies: A systematic review. *Research in Nursing & Health*, 40(1), 23–42. <https://doi.org/10.1002/nur.21768>
- Koçak, D. (2020). Psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Algılanan örgütsel engelin aracı iş güvencesizliğinin düzenleyici etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 119–140. <https://doi.org/10.16951/atauniiib.620054>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2. bs.). Sage Publications.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Mortenson, M., & Haas, M. (2021). Making the hybrid workplace fair. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Özer, G., Müceldili, B., & Erdil, O. (2021). İşletmelerde çalışanların psikolojik güvenliği ve psikolojik güvenliğin örgütsel çıktı olan işe angaje olmaya etkisi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 26–40. <https://izlik.org/JA35AE95BH>
- Pala, A., & Çiftçioğlu, A. B. (2025). Sanal ofislerde sosyal mübadele ve uzaktan çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 14(5), 2831–2860. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1740347>

- Papadonikolaki, E., & Morgan, B. (2026). Leading psychologically safe digitally enabled project teams. *Project Management Journal*, 57(2), 170–187. <https://doi.org/10.1177/87569728251362760>
- Plester, B. A., & Lloyd, R. (2023). Happiness is 'being yourself': Psychological safety and fun in hybrid work. *Administrative Sciences*, 13(10), Makale 218. <https://doi.org/10.3390/admsci13100218>
- Primo, N. (2003). *Gender issues in the information society*. UNESCO.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: Nicel ve nitel yaklaşımlar* (D. Bayrak, H. B. Arslan & Z. Akyüz, Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Puzia, M. E., Green, J., Clarke, C., Cloonan, S., & Huberty, J. (2022). Examining the associations of using the calm app with team mindfulness and psychological safety in remote workers. *Environmental and Occupational Health Practice*, 4(1), Makale 2022-0001-oa. <https://doi.org/10.1539/eohp.2022-0001-oa>
- Robinson, H., & Held, F. (2025). Psychological safety in online interdisciplinary student teams: What teachers can do to promote an effective climate for knowledge sharing, collaboration and problem-solving. *Active Learning in Higher Education*, 26(3), 445–462. <https://doi.org/10.1177/14697874241275346>
- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health*, 23(4), 334–340. [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200008\)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200008)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G)
- Sandelowski, M. (2010). What's in a name? Qualitative description revisited. *Research in Nursing & Health*, 33(1), 77–84. <https://doi.org/10.1002/nur.20362>
- Sun, T. (2023). The significance of psychological safety: The exploration of a moderated-mediation model. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(2), 96–110. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i2p8>
- Şen, D. (2019). *Psikolojik güvenlik algısının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel öğrenme sürecine etkisinde güvenlik ikliminin aracı rolü* [Yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Tenderis, A., & Kazdal, Ö. S. (2023). Hibrit çalışma modelinin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı etkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1–11.
- Tremblay, D.-G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100–113. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>
- Türkdoğan, O., & Gökçe, O. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemi*. Çizgi Kitabevi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. bs.). Seçkin Yayınevi.
- Zeybek Yılmaz, E. (2024). Hibrit çalışma modelleri: Verimlilik ve iş-yaşam dengesi arasında denge kurmak. G. Kılıç Özkaynar & G. Gürler (Ed.), *Güncel yönetim uygulamaları içinde* (ss. 131–152). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub554.c2481>