



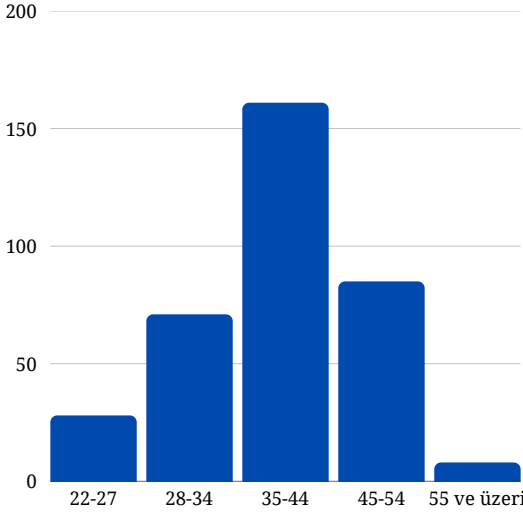
Türk İş Dünyasında Psikolojik Güvenlik

Çalışanlar Ne Düşünüyor?

Anketimizle, Türk iş dünyasında çalışanların *psikolojik güvenlik* düzeyine dair güncel veriler derlemeyi; farklı sektör, yaş aralığı ve bölgelerde çalışanların kendilerini ifade edebilme, hata yapma cesareti ve kapsayıcılık algılarını anlamayı amaçladık. Elde ettiğimiz bulgularla, kurumlarda daha açık, güvenli ve üretken çalışma ortamlarının gelişimine katkı sağlayacak içgörüler sunmayı hedefliyoruz.

Genel Görünüm

FranklinCovey Türkiye'nin Eylül 2025'te düzenlediği ankete, **46 farklı sektörden** toplam **353 kişi** katıldı.



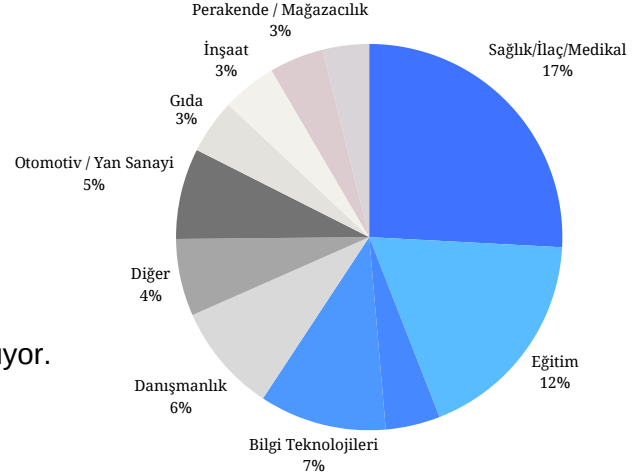
Yaş Dağılımı

35–44 yaş grubu, araştırmada en güçlü temsil oranına sahip katılımcı kitlesini oluşturuyor.

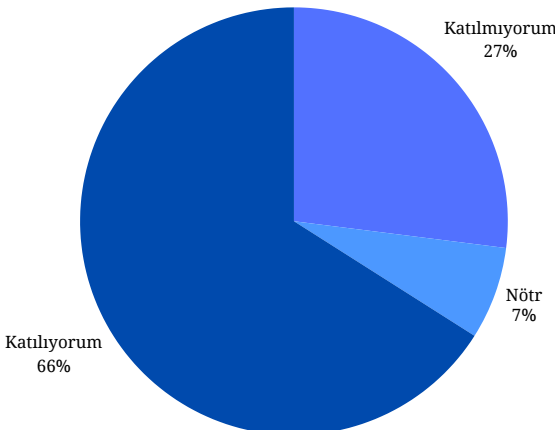
Bu tablo, 35–44 yaş aralığındaki çalışanların iş yaşamında psikolojik güvenliğin hem inşa edildiği hem de sınırlarının korunduğu bir denge noktasında durduğunu gösteriyor. Genellikle yönetsel sorumlulukların arttığı, deneyimle birlikte temkinli davranış kalıplarının geliştiği bu yaş grubu; güveni, üretkenliğin ön koşulu olarak görüyor fakat sistem içindeki güç dengeleri ve kurumsal hiyerarşiler karşısında açık konuşma konusunda ölçülü bir tutum sergiliyor.

Sektörel kültür, güven algısının en belirleyici faktörü: Eğitim, danışmanlık, sağlık/ilaç ve bilgi teknolojileri sektörleri, psikolojik güvenliğin en güçlü hissedildiği alanlar arasında öne çıkıyor.

Genele bakıldığında; psikolojik güvenliğin yalnızca bireysel niyetlerle değil, sektörün doğası, liderlik tarzı ve iş süreçlerinin öğrenme odaklı olup olmamasıyla doğrudan ilişkili olduğu görülüyor.



“Şirketimde çalışırken destek buluyorum.”



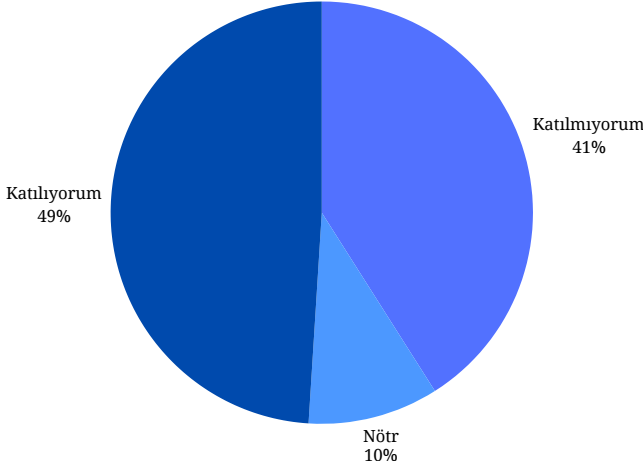
Ankette, en güçlü görünen boyut. Çalışanlar genel olarak yöneticilerinden veya ekiplerinden destek aldıklarını hissediyor.

Bu, kurumlarda psikolojik güvenliğin duygusal temellerinin var olduğunu gösteriyor. Ancak her 4 çalışandan 1'i kendini yeterince desteklenmiş hissetmiyor; bu da yöneticilerin “koçluk yaklaşımıyla liderlik” becerilerini geliştirmeleri gerektiğini düşündürüyor.

Kurumlar, çalışanlara yalnızca “desteklenen” değil, “dinlenen ve etkileyebilen” bir özne olma alanı açtıkça psikolojik güvenliğin gerçek anlamda derinleşeceğini öngörüyoruz.



“Şirketimde emeğimin değer gördüğünü hissediyorum.”

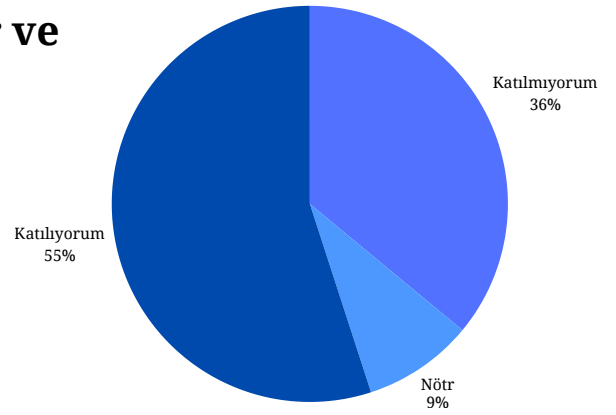


Katılımcıların yarısı emeğinin değer gördüğünü söylerken, %41'i bu duyguyu yaşamıyor. Bu bulgu, psikolojik güvenliğin “aidiyet ve bağlılık” boyutunda bir zayıflığa işaret ediyor. “Değer görmek”, yalnızca motivasyon değil, güvenin sürdürülebilirliği için de kritik bir unsur. Bu durum; Türk iş dünyasında tanınma kültürünün kırılma yapısını da ortaya koyuyor: Emeğin değeri bilinçte kabul görüyor, ancak davranışta her zaman görünür hale gelmiyor. Liderler için bu tablo, takdir ve geribildirim yalnızca başarıya değil, çabaya da yönelmesi gerektiğini hatırlatıyor. Çünkü çalışan, katkısının fark edildiğini hissettiğinde gerçekten güven duymaya başlıyor.

“Şirketimde farklılıklara değer verilir ve herkes kabul görür.”

Katılımcıların %55'i şirkette farklılıklara değer verildiğini düşünüyor — bu olumlu bir tablo. Ancak %36'sı hâlâ kendini tam kabul görmüş hissetmiyor.

Bu sonuç, kapsayıcılığın iletişimde yer bulduğunu ama davranışlarda tam olarak yerleşmediğini gösteriyor. Farklılıklara değer vermek çoğu zaman bir söylemde kalıyor; oysa gerçek kapsayıcılık, farklı fikirlere yer açmakla başlıyor.



Şirketimde hatalar öğrenme fırsatı olarak görülür ve risk almak güvenlidir.

Bu soru araştırmanın en düşük ortalamasına sahip. Katılımcıların %48'i “katılmıyorum”, sadece %38'i “evet” demiş. Bu bulgu, Türkiye'nin kültürel olarak en hassas noktasına temas ediyor: Hatalar hâlâ “öğrenme” değil, “ceza” çağrıştırıyor. Yani güvenin yerini kontrol, gelişimin yerini savunma alıyor. “Hata affedilir ama unutulmaz.” Bu cümle, Türkiye iş dünyasının görünmeyen mottosu gibi. Oysa öğrenen organizasyonlar, unutmayı değil, anlamayı seçiyor.

Şirketimde zor veya hassas konular rahatlıkla dile getirilebilir.

Katılımcıların %46'sı —neredeyse yarısı— zor veya hassas konuları dile getirmekte zorlandığını söylüyor. Bu sonuç, psikolojik güvenliğin ekseninin “güvenden çok temkin” üzerine kurulu olduğunu gösteriyor. Daha genç çalışanlar fikirlerini ifade etme konusunda daha temkinli davranırken, orta kariyer dönemdekiler ilişkisel dengeyi korumaya özen gösteriyor; uzun süredir kurumda olan çalışanlar ise mevcut sistemin istikrarını gözetme eğiliminde. Yani güven var, ama ifade cesareti eksik. Unutmamak gerekiyor: Duygusal güven ile davranışsal cesaret arasındaki köprü, liderdir.

