

ÖRGÜTLERDE GÜVENİN YENİDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: YENİ KONULAR VE SORULAR

Yrd. Doç. Dr. Beyhan AKSOY

Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F., (beyhanaksoy@akdeniz.edu.tr)

ÖZET

Bu çalışmada, örgütlerde güven konusu, güncel bakış açıları bağlamında ele alınmış ve mevcut yazının bütünlüklü bir yeniden gözden geçirilişi amaçlanmıştır. Çalışma, örgütlerde güvene dair kavramsallaştırma çabalarını ele alan bir giriş bölümüyle başlamakta ve güvenin oluşumu, bozulması ve onarılmasını konu alan bölümle devam etmektedir. Örgütlerde güven konusunun analiz düzeylerine dair bir tartışmanın ardından, güvenin değerler, tutumlar, duygular ve kültürel çevrenin oluşturduğu sosyal bağlamdan nasıl etkilendiği ele alınmıştır. Çalışma güven konusunda yapılacak çalışmalara yön verebilecek araştırma sorularıyla sonuçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Güven, Güvensizlik, Güven Aşamaları, Sosyal Bağlam, Örgütsel Sonuçlar.

REVIEW OF TRUST IN ORGANIZATIONS: NEW ISSUES AND QUERIES

ABSTRACT

In this study, organizational trust is discussed in the context of the current perspectives with the aim of reviewing the current literature in a holistic way. The study begins with an introduction dealing with the conceptualization efforts of organizational trust and continues to present the concepts of building, maintaining and repairing of trust. After a section about levels of analysis of trust, the ways in which organizational trust is affected by social context generated by the values, attitudes, emotions and cultural environment is discussed. The final section of the paper offers some research questions for further researches.

Keywords: Trust, Mistrust, Trust Stages, Social Context, Organizational Outcomes.

1. Giriş

Örgütler çalışma ilişkilerini etkili bir şekilde sürdürmek ve uzun dönemde başarı sağlayabilmek için güven mekanizmalarına derinden bağlıdırlar. Çevresel faktörlerdeki değişkenlik, günümüz örgütlerini yeni süreç ve formları benimsemeye ve esnek çalışma biçimlerine zorlamakta, güvene dayanan iş ilişkileri ise bu ortamda daha fazla önem kazanmaktadır.

Güven, birbirinden farklı kaynaklarda inanç, tutum, niyet, gönüllülük, eğilim ve davranış kavramları yardımıyla tanımlanmaktadır (Caldwell & Dixon, 2010). Bununla birlikte güvenin analizini psikologlar genellikle bireysel ve bazen de grup; sosyologlar grup ve toplum; ekonomistler ise birey veya daha büyük kurumlar düzeyinde ele almaktadırlar (Rousseau vd., 1998). Karmaşık ve hassas bir olgu olarak güvenin bireyler ve gruplar arasında kurulması ve sürdürülmesi, özellikle sürekli değişim ve esneklik baskısı altındaki günümüz örgütlerinde oldukça zordur (Erdem & Aytemur, 2014).

Costa ve arkadaşlarına (2001) göre güven, diğer kişilere karşı davranışlarda kendini gösteren, diğerlerinin davranışları ile ilişkili beklentiler üzerine kurulu ve ilişkilerdeki risk teşkil eden durumlardaki niyetler ve güdüler üzerinde etkisini gösteren psikolojik bir durumdur. Güven ve risk alma ilişkisi bireyleri risk alma eğilimine sokarak güven oluşumu için bir olasılık yaratır. Dolayısıyla belirsizlikten kaynaklanan riskin olmadığı durumlarda güvene de gerek kalmayacaktır.

Günümüzde kişiler arası güven ilişkileri modern öncesi toplumlarda gözlenen akrabalık bağlarının ötesinde çok daha farklı değerlerle biçimlenmektedir. Giddens (2004) güveni “bir kişi ya da sistemin güvenilirliğine itimat etmek” şeklinde tanımlamış ve burada itimatı bir başkasının dürüstlüğü, seviyesi ya da sahip olduğu teknik bilginin doğruluğu bağlamında ele almıştır. Uzmanlaşmanın günümüz örgütsel yapılarını açıklamada kullanılan önemli bir unsur olması ile örgütsel güvenin uzmanlık bilgisine duyulan itimattla biçimlenmesi güven ilişkilerini geleneksel halinden farklılaştırmaktadır. Yine Giddens’a göre (2004) uzmanlıklarla örülü bir sistemde kişiler, haiz olmadıkları bir bilgiden ötürü başkalarına ve bir bütün olarak sisteme güvenmeyi mecburlardır. Uzmanlaşma arttıkça bilgi yalnızca yöneticilerin tekelinde olmaktan çıkmış ve üretenlerin bilgi düzeylerindeki artış onların kontrol mekanizmaları içindeki etkilerini de artırmıştır. Bu şekilde hem yöneticiler ve çalışanlar hem de çalışanların kendi aralarındaki güven ilişkileri önem kazanmıştır.

Hosmer (1995) güveni bir kişi, grup veya örgütün bir diğer kişi grup ya da örgütte müşterek bir çalışma veya ekonomik mübadeledeki etik davranış beklentisi olarak ele almaktadır. Güven ilişkisinde, tutumlar ve eylemlere kılavuzluk eden ahlaki standart ve ilkeler olarak etiğe verilen önem, tarafların birbirlerinin hak ve çıkarlarını dikkate almalarını vurgulamaktadır (Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2001).

Deutsch (1958) güveni “bir kişinin beklenen kaybı beklenen kazancından daha yüksek olduğu bir durumla karşılaştığında yaptığı rasyonel olmayan bir seçim” olarak tanımlamaktadır (Aktaran; Hosmer, 1995). Bu tanımda rasyonel olmayan seçim ve kaybın kazançtan fazla olması olasılığına yapılan vurgu, özellikle piyasa ilişkileri bağlamında, güveni basit bir rasyonel gerçeklik olmaktan uzaklaştırmaktadır. Öyle ki işlem maliyeti kuramı (Ouchi, 1980;

Williamson, 1981) güvenin derecesinin piyasalardaki işlemlerin yürütülmesinde maliyetleri azaltmak açısından önemli olduğu ve örgütlerin varlık nedenlerinin bu işlem maliyetlerini azaltmak olduğu savına dayanmaktadır.

Bireyler içinde buldukları sosyal ortamda bazı aktörlerin teknik olarak (uzmanlık anlamında) yeterliliğine güvenme ihtiyacı duymaktadırlar. Kuşkusuz bu durum modernliğin bir sonucudur. Modern insan satın aldığı mal ve hizmetler karşılığında bunları satan ve hakkında hiçbir şey bilmediği kimselere güven duymaktadır. Bu tür bir ilişkide güvenin “teslimiyet” özelliği öne çıkmaktadır. Sosyal ve örgütsel bağlamda insanlar, kişilerarası etkileşimlerde genellikle risk ve belirsizlikle karşı karşıya gelmektedirler. Bu problemleri azaltmak amacıyla bireyler ve örgütler, hem hiyerarşik düzenlemeler ve sözleşmeler gibi resmi yapılara, hem de iletişim, normlar ve güven gibi resmi olmayan yapılara dayanmaktadırlar (Malhotra & Murnighan, 2002). İnsanların örgütlerde çalışan bu kişilerle (profesyoneller) ilgili olarak gereken rollerini gerçekleştirmede ahlaki ilkelere de uyacaklarına dair beklentileri ise güvenin bir diğer yönünü oluşturmaktadır (Hosmer, 1995).

Örgütsel ortamda güven kurallar, normlar ve yazılı anlaşmalarla olduğu kadar yazılı olmayan anlaşmalarla da sürmektedir. Psikolojik sözleşmeler, kişilerin yaşamlarını düzenlemelerine yardımcı olan ve kolaylaştıran yazılı olmayan anlaşmalardır (Robinson, 1996). Güven, bireyler arası bir konu iken biçimsel düzenlemeler denetimin dış mekanizmalarıdır, yani güven, bu mekanizmadaki düzenlemelerden farklıdır (Malhotra & Murnighan, 2002). Örgütler sosyal ortamlar olarak ele alındığında çalışanlar yalnızca kendilerine verilmiş olan sorumluluklarını yerine getiren bireyler olarak görülemezler; aynı zamanda içinde buldukları ortamı etkiler ve etkilenirler. Dolayısıyla kurulan güven ilişkileri yalnızca biçimsel olarak ortaya çıkmayıp aynı zamanda çok çeşitli duygu, değer ve tutumdan da etkilenmektedir.

Güven, örgütsel bir ortam içindeki işbirliğinin gelişmesine önderlik etmektedir. Karşılıklı güvene dayalı ilişkilerde örgüt üyeleri zorunlu oldukları için değil öyle istedikleri ve sorumluluk hissettikleri için diğerleriyle işbirliğine girme eğiliminde olabilirler. Çalışanlar güvenin olduğu ortamlarda daha rahat yardımlaşabilirler. Öte yandan güvensizlik ortamları görevlerin yerine getirilmesinde de önemli problemler yaratabilmektedir. Costa vd., (2001) çalışmalarında güven yetersizliğinin aşırı stres, düşük oranda tatmin ve düşük performans algısına yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır.

Güven, işbirliği için gerekli bir öncelik olarak görülmektedir ve uzun dönemli ilişkiler için önemli olan yapıcı ve işbirlikçi davranışa önderlik etmektedir. Güven, hem örgütteki takım projeleri gibi çalışmalar için hem de örgütler arasında, örneğin stratejik işbirliklerinde önem kazanmaktadır (Zaheer vd., 1998). Güven, örgütsel bağlılık düzeyleri ve karşılıklı destekleyici davranışlar üzerinde de olumlu etki yaratmaktadır (Tamer & Dereli, 2014).

Bu çalışma örgütsel güven konusundaki değerlendirmelerin ve araştırmaların önemini vurgulayan bu girişin ardından, güven konusunda yapılan çalışmaların genel bir değerlendirmesini yapmayı amaçlamaktadır. Çalışmada ayrıca örgütlerde güven konusunda yön gösterici olabilecek yeni araştırma sorularının neler olabileceği tartışılmaktadır.

2. Güven ve Güvensizlik İki Zıt Kutup mudur?

Güven aynı zamanda içinde doğruluk, yeterlilik, tutarlılık, sadakat ve açıklık gibi olguları da barındırmaktadır. Güvensizlik ise karşı tarafın yeterliliğinden ve /veya niyetinden emin olmama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşıma durumudur (Erdem, 2003). Geleneksel bakış açısında güven iyi, güvensizlik ise kötü olarak ifade edilmekte; güven ve güvensizlik iki zıt kutup olarak ele alınmaktadır. Güven risk almaya, belirsizliğe ve zarar görme olasılığına rağmen karşı tarafın davranışlarıyla ilgili iyimser bir beklentiye karşılık gelirken; farklı disiplinlerdeki birçok yazar tarafından güvensizlik –diğerleriyle pozitif ilişkiler içerisinde olamama- sadece bireyler arası kötü davranışlara ve kötü çalışma performansına değil, fiziksel ve ruhsal sağlığa da bağlanmıştır (Omodei & McLennan, 2000). Hatta bazı kişilik araştırmacıları güvensizliği düzeltilmesi gereken bir psikolojik durum olarak ele almaktadırlar.

Geleneksel yaklaşım yüksek düzeyde güven ve yüksek düzeyde güvensizliği bir doğrunun iki farklı ucu gibi ele almakla birlikte bu yaklaşımı eleştiren çalışmalar da bulunmaktadır. Lewicki ve arkadaşlarına göre (1998) güven ve güvensizlik birbirinden ayrı fakat ilişkili boyutlardır. Güven ve güvensizlik bir doğrunun iki farklı ucu değildir. Güvenin oluşmasını sağlayan ve azaltan unsurlar olduğu gibi güvensizliği oluşturan ve azaltan unsurlar da vardır. Bu iddia güven ilişkilerinin çok boyutluluğunu vurgulayan ve denge ve tutarlılık normlarını etkileyen bir perspektife dayanmaktadır. Bu bakış açısında güven bir başka kişinin davranışı hakkında emin olunan olumlu beklentiler, güvensizlik ise emin olunan olumsuz beklentiler olarak alınmaktadır. Sözelimi, güven boyutları bir doğru üzerinde gösterilecek olsaydı, düşük güvensizlik ile düşük güven içerik olarak birbirlerine yaklaşacakken bu açıklamada birbirinden farklılaşan niteliklerle tasvir edilmektedir (Şekil:1).

Şekil: 1’de güven duygusu, 2 boyut üzerinden 4 farklı alanda açıklanmaktadır. Düşük güvensizlik ve düşük güven durumunda kişi karşı taraftan korkmaz, kuşku duymaz ve sürekli izleme ve tetikte olma davranışına girmez ve insanlarla ilgili genellenmiş olumsuz önyargılara sahip değildir. Yüksek güven ve düşük güvensizlik alanında birey herkese güvenme ve inanma eğilimindedir. Yüksek güven ve yüksek güvensizlik durumunda ise birey çok az kişiye çok fazla bağlanırken, ilişkilerini çok sınırlı tutmaktadır. Düşük güven ve yüksek güvensizlik alanında ise kişi psikolojik bozulma seviyelerinde sürekli olarak insanlardan zarar göreceğine dair beklentiye sahiptir.

Şekil 1: Güven ve güvensizliğin bütünleştirilmesi: alternatif sosyal gerçeklikler

Yüksek güven Umut İnanma Emin olma Güvence Girişkenlik	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek seviyede değer uyuşması• Dayanışmanın sürdürülmesi• Fırsatların kollanması• Yeni girişimler	<ul style="list-style-type: none">• Teyit edilmiş güven• Oldukça kısımlandırılmış ve sınırlanmış ilişkiler• Fırsatların kollanması ve riskli-hassas konuların sürekli izlenmesi
Düşük güven Umut etmeme İnanmama Emin olmama Pasiflik Tereddüt	<ul style="list-style-type: none">• Nedensel aşinalıklar• Sınırlı karşılıklı bağımlılık• Dar alanlarda sınırlı işlemler• Profesyonel nezaket	<ul style="list-style-type: none">• Arzulanan olayların olmasını bekleme ve korkma• Zarar verici güdülere sahip olma• Karşılıklı bağımlılığı kontrol altına alma• Tedbir: en iyi saldırı iyi bir savunmadır• Paranoya
	Düşük güvensizlik Korkmama Kuşku duymama Sinik olmama Düşük izleme Tetikte olmama	Yüksek güvensizlik Korkma Şüphencilik Kinizm İhtiyatlı ve uyanık olma Tetikte olma

Kaynak: Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J., (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy Of Management Review*, 23(3), 438-458.

Buradan yola çıkarak elbette güvenin dört türü vardır demek mümkün değildir. Bu alanlar içinde hangi tarafa daha yakın olunacağı kişinin karakteri veya tecrübeleriyle ilişkili olabileceği gibi aynı zamanda karşı tarafın ve bağlamın özellikleri de bunda etkili olmaktadır. Dolayısıyla iki kişi arasında gelişen ilişkilerin farklı boyutları tarafların birbirlerine yönelik güven ve güvensizliği aynı anda içeren bir deneyim alanına sahip olmasına yol açabilmektedir (Erdem, 2003). Bununla birlikte bazı işler içeriklerinden ötürü belirli düzeyde düşük güven düzeyini gerektirebilmektedir. Lewicki ve arkadaşları (1998) güven ve güvensizliğin aynı anda var olmasının yüksek performanslı takımların önemli bir özelliği olabileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte bu savın ampirik olarak da farklı kurumsal, kültürel bağlamlarda yeniden test edilmeye ihtiyacı vardır.

Bu modele karşı çıkan ve geleneksel yaklaşımı savunan Schoorman ve arkadaşları (2007) güven ve güvensizliğin bir doğrunun iki ucu olduğunda ısrar etmektedirler. Saunders ve arkadaşları (2014) ise çalışmalarında kişilerarası ilişkilerde güven ve güvensizliğin aynı anda bulunduğuna dair Lewicki ve arkadaşlarının (1998) bütünleşik modelini destekleyen sonuçlar elde etmişler ancak çalışma bulguları yüksek güven- yüksek güvensizlik alanını destekleyecek sonuçlar içermemiştir. Yazarlar modelin en iddialı yüksek güven- yüksek güvensizlik boyutunun tartışmalı niteliğinden ötürü bulgularını her iki görüşün arasında bir yere konumlandırmışlardır. Dolayısıyla model ampirik olarak farklı örgütsel bağlamlarda ve farklı yöntemlerle yeniden test edilmeye gereksinim duymaktadır.

3. Güvenin Kurulması, Bozulması ve Onarılması

Yöneticiler hiyerarşik olarak diğerlerinden daha fazla avantaja ve kritik bilgiye ulaşabilme şansına sahip olduklarından güvenin inşa edilmesinde diğerlerine göre daha fazla sorumludurlar. Mishra & Morrisey (1990), örgütsel bağlamda güvenin oluşmasında en önemli unsurların açık iletişim, çalışanlara karar vermede söz hakkı tanımak, kritik bilgileri paylaşmak, algı ve duyguları doğru biçimde paylaşmak olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt ortamında güvensizliğin yaşanması durumunda kişiler kendilerini korumak için önemli ölçüde enerji harcamaktadırlar. Bu durum birçok çatışmanın ortaya çıkmasına yol açabileceği gibi aynı zamanda güvenin var olduğu bir çalışma ortamının getirilerinden mahrum kalınacaktır. Peki, güven nasıl inşa edilir, bozulur ve yeniden kurulur?

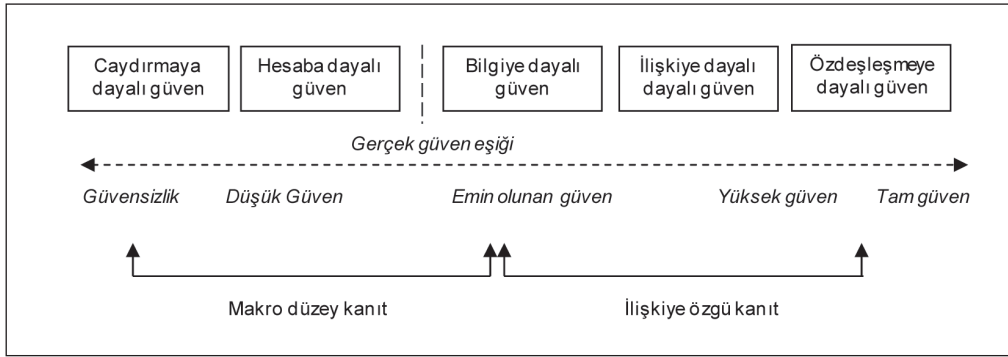
Sembolik etkileşim perspektifine göre, insanlar kendileriyle ilgili öğrendikleri anlamlar temelinde davranırlar ve içinde bulunulan sosyal bağlam diğer kişilerle kurdukları etkileşimler doğrultusunda zaman içinde yaratılmaktadır (Jones & George, 1998). Bu perspektifte her aktör sosyal durumun içine kendi yorumlayıcı şablonuyla katılmaktadır. Böylesi bir durumda tarafların başkalarının değer yargılarını kolaylıkla benimsemesi söz konusu değildir. Dolayısıyla güven ilişkilerinin bir örgüt içindeki varlığı ve yayılımı daha karmaşık bir hal almaktadır.

Örgütlerde her kişi diğerini güvenilir olarak tanımlayamayabileceği gibi aksine diğerinin değerlerinin kendisinininkinden çok farklı olduğunu ve onun güvenilir olamayabileceğini de bilir ve bu şekilde davranır. Jones & George, (1998: 536) farklı koşullar altında farklı özellikler taşıyacağı savıyla güveni koşullu ve koşulsuz olmak üzere ikiye ayırmışlardır. *Koşullu güven*, tarafların birbirlerine uygun bir biçimde davrandıkları sürece birbirleriyle iş yapma isteğinde oldukları; durumu tanımlamada benzer bir yorumlayıcı şablon kullandıkları ve diğerinin rolünü alabildikleri bir güvenme durumudur. Bu tür güvende taraflardan birinin diğerine karşı tutumu gelecek etkileşimleri sürdürmek için yeterince etkilidir; yeterli olumlu etki ve negatif etkinin görece bir eksikliği bu tutumları güçlendirmektedir. Dolayısıyla sosyal ve ekonomik değişimlerin önemli bir kısmının bu tür bir güveni ortaya çıkardığı söylenebilir. *Koşulsuz güven* ise bireyler birbirlerine karşı sürdürdükleri inançlarıyla ilgili rol yapmaktan vazgeçtikleri anda başlar, çünkü artık paylaşılmış değerler hem sosyal durumu yaratmıştır hem de kişilerin birbirlerine olan güvenleri sayesinde birincil araç haline gelmiştir. Yani ilişkilerin zaman içinde tecrübelerle biçimlenerek bir güven ortamı oluşmasıyla ilişkilerin değer kazanması ve ortak kimlik algısının ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle koşulsuz güven ortamı önemli sosyal durumlar için elde edilmesi gereken bir niteliğe dönüşmektedir.

Lewicki & Bunker (1996), güveni zaman içinde birbirini takip edecek ve birbirlerinin yerini alacak biçimde üç aşamada ele almaktadır. Bu aşamalardan ilki olan hesaba dayalı güvende (calculus based trust) taraflar sözlerini yerine getirmezlerse sonucun kendileri için zarar vereceğinin farkındadır ve duygulanımdan ziyade ekonomik ya da rasyonel bir çıkar söz konusudur. Bir sonraki aşama olan bilgiye dayalı güven (knowledge based trust) aşamasında birey karşı taraf ile ilgili bilgiye sahip olduğundan karşı tarafın çeşitli durumlar karşısında nasıl davranacağını tahmin edebilir. Bilgi arttıkça güven duygusu da beslenmektedir. Son aşama olan özdeşleşmeye dayalı güvende (identification based trust) taraflar birbirlerinin isteklerini anlamakta ve takdir etmekte ve bu karşılıklı anlayış her birinin diğeri için etkili bir biçimde davrandığı noktaya kadar gelişmektedir (Lewicki & Bunker, 1996).

Dietz & Hartog (2006: 563-564), örgüt içi güven seviyelerini sırasıyla caydırmaya, hesaba, bilgiye, ilişkiye ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak birbirini takip eden bir süreklilik şeklinde tanımlamışlardır. Caydırmaya dayalı güvende kişi karşısındakinden bir zarar görmeyeceğine inanmaktadır çünkü herhangi bir fırsatçı davranışın sunduğu faydanın önünde daha yüksek maliyetli bir yaptırım ya da bağlayıcı bir koşul vardır ve kimine göre bu noktada bir güvenden bile bahsedilemez (Rousseau vd. 1998: 399). Hesaba dayalı güvende ise (Lewicki & Bunker, 1996) fayda-maliyet analizine dayalı kayda değer bir strateji durumunda güven mevcuttur. Gerçek bir güven, karşı taraf hakkında bilgiye sahip oldukça ortaya çıkmaktadır. İlişkiye dayalı güven ise zaman içinde tekrar eden etkileşimlerle oluşur ve karşılıklı ilgi ve özenin korunacağına dair beklentiler olduğundan ilişkinin içinde duygular vardır (Rousseau vd. 1998: 399). Karşılıklı sevgi, amaç birliği, ortak bir kimlik ise tarafların birbirlerinin çıkarlarını korudukları özdeşleşmeye dayalı güveni getirmektedir.

Şekil 2: Örgüt içi güven derecelerinin sürekliliği



Kaynak: Dietz, G. & Hartog, D. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35 (5), 557-588.

Güven kimi zaman tek bir hareketle yıkılacağı gibi kimi zaman da yavaş yavaş ve zaman içinde yıkılabilmektedir. Bu aynı zamanda söz konusu ilişkinin nasıl ve ne düzeyde bir güvene dayalı olduğuna göre değişebileceği gibi, güveni tahrip eden meselenin karakteristiklerine de bağlıdır. Hesaba dayalı güvende kişiler kendilerini korumak konusunda dikkatli olduğu gibi güvenin sürdürülmesinde sözleşmelerden destek alırlar ve taraflardan herhangi biri güveni sarsan bir şekilde davrandığında ilişki hızla ve kolayca bozulur (Lewicki & Bunker, 1996). Ancak bu ilişkinin yeniden kurulması için daha güçlü sözleşmeler yapılması olasılığı vardır. Bilgiye dayalı güvenin bozulması için kişinin karşı tarafın güveni bozan davranışı kendi özgür iradesiyle seçtiğine inanması gerekmektedir. Özdeşleşmeye dayalı güvenin bozulması için ise en temel çıkar veya anlaşmaların zarar görmesi gerekmektedir. Güvenin yeniden inşası için öncelikle problemin varlığını kabul etmek, zarar veren şeylerin ne olduğunu tanımlamak, bunların gerçekten yıkıcı olduğunda anlaşmak ve davranışın etkileriyle ilgili sorumluluğu kabul etmek gerekmektedir.

Yıkılmış güven, her iki taraf da gönüllü olarak ilişkiyi yeniden sürdürmeye razı olmadıkça ya da zarar gören taraf gönüllü olarak zararı kabul edip karşı tarafa ilgili daha önceki olumlu tutumunu eski haline getirmeye karar vermedikçe yeniden kurulamaz (Jones & George, 1998). Dirks ve arkadaşları (2009) bozulan bir ilişkinin onarılmasını taraflardan birinin ya da

her iki tarafın ilişkiyi oluşturan pozitif bir durumun yok olmasına ya da negatif durumların ortaya çıkmasına yol açan bir ihlal olduğunu algılamasıyla başladığını belirtmişlerdir. Bu durumda taraflardan bir ya da ikisinin ilişkiyi pozitif bir duruma geri döndürme çabaları güven onarımı olarak tanımlanmaktadır. Yazarlar, güven onarımının nasıl işlediğini anlamak üzere 3 ayrı kavramsal perspektif tanımlamışlardır. Atfetme kuramı perspektifinde güven aşınmaları kurbanın karşı tarafın niyetleri ve davranışlarına yüklediği anlamları olumludan olumsuzu çevirmekte ve güven onarımı büyük ölçüde bu anlamları yeniden olumluya doğru dönüştürme çabalarına odaklanmaktadır. Sosyal denge perspektifine göre ise güven aşınması sosyal dengeyi bozmakta ve güven onarımıyla bu sosyal denge yeniden kurulmaya çalışılmaktadır. Yapısal perspektifte ise karşılıklı pozitif davranışlarda bozulma ve negatif davranışlarda artış gözlemlendiğinde, kişi(ler) takip eden negatif davranışlarından vazgeçirilip pozitif olanlarının ödüllendirilmesi suretiyle ilişkinin yapısal çevresinde değişiklikler yapılarak ilişki onarılmaktadır.

Bachman vd. (2015) güven onarımı mekanizmalarını altı başlıkta toplamışlardır. Bunlar, ortaklaşa bir anlayışı gerektiren *anlam yaratma* boyutu; güvenin bozulmasının getirdiği olumsuz duygulara karşı sosyal ritüel ve sembolik eylemleri içeren *ilişkisel* boyut; güvenilir olmayan davranışı engellemek adına biçimsel kural ve denetimleri içeren *düzenleme* boyutu; biçimsel olmayan kültürel kontrolü ifade eden *etik kültür* boyutu; örgütsel karar süreçlerinde bilgiyi açık bir şekilde paylaşmayı ifade eden *şeffaflık* boyutu ve güvenin daha güvenilir olandan daha az güvenilir olan tarafa *aktarılması* boyutlarıdır.

4. Güvenin Ele Alınmasında Analiz Düzeyleri

Güvenin ele alınmasında farklı analiz düzeyleri olmakla birlikte bir örgütsel bağlamdaki güven sorunlarını anlayabilmek için çok düzeyli bir analizin uygun olacağı söylenebilir. Bir çalışan, kendisiyle aynı seviyede çalışan kişilere güvenebilir ancak yöneticisine güvenemeyebilir (McCauley & Kuhnert, 1992). Sözelimi akranlar arası güven ilişkileri denetimci ile astlar arasındaki bir güven bunalımından etkileniyor olabilir ya da kişiler arası güven ya da yönetici ve astı arasındaki güvenin örgütsel güvene etkileri ele alınmadan yapılacak bir değerlendirme eksik ya da yanlış olabilir. Tan & Tan (2000), bütüncül bir yaklaşımla bir ast ve bir üstün birbirlerine duydukları güvenin yayılma etkisiyle bütün örgütü etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Sözelimi Lau & Liden (2008) yöneticilerin, çalışma arkadaşlarına güven duyma eğilimi daha yüksek olan çalışanlara daha fazla güvendikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Welter (2012) güven ilişkilerini kişisel (mikro), ortaklaşa (meso) ve kurumsal (makro) düzeylerde tanımlamıştır. *Kişisel güven* duygular, niyetler, kişilik özellikleri, bilgi, yeterlilik, iyi niyet gibi kaynakları olan ilişkileri vurgularken; *ortaklaşa güven*, topluluk, örgüt ve endüstri içinde gözlenen, grup özellikleri bilgi, ün, belgelendirme, tavsiye, profesyonel standartlar gibi kaynakları olan güveni vurgulamaktadır. *Kurumsal güvenin* objeleri ise kültürel kurallar, yasal düzenlemeler, işletme altyapısı ve devlet olarak sıralanmaktadır.

Baek ve Jung'a göre (2015) örgütlerdeki farklı güven türleri arasında ardışık bir düzen vardır. Yazarlar kişilerarası ve örgütsel güveni farklı analiz seviyeleri (bireysel-toplumsal) şeklinde ele almak yerine bu ardışıklığa dayanan bir analizin daha doğru sonuçlar vereceğini savunmuşlardır. Bu noktada, örgütsel seviyedeki bir güven duygusu için insanların yüz yüze etkileşime ihtiyaç duyduklarını, bunun da ancak kişilerarası güven seviyesinde mümkün

olabileceğini belirtmişlerdir. Çalışmalarında da kişilerarası güvenin, şayet örgütsel güveni kolaylaştırabiliyorsa örgütsel bağlılık yaratabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Bu çalışmada kişiler arası ilişkilere örgütlerdeki akranlar ve ast üst arasındaki ilişkileri içine alacak şekilde değerlendirilmektedir. Çalışmada meso düzey analiz, örgütsel güven bağlamında ele alınmış; makro düzey ise kültürün güven ilişkileri üzerindeki etkisine odaklanacak şekilde sınırlandırılmıştır. Bu düzeylerin her biri birbirlerini etkiledikleri ve biçimlendirdikleri varsayımıyla değerlendirilmektedir.

4.1. Kişiler Arası Güven İlişkileri

Kişilerarası güven bir birey ya da grubun başka bir grubun söz, vaat, sözel ya da yazılı ifadelerine bağlı olan beklentilerdir. Bir kişi için, etkileşim içinde bulunduğu diğerinin eylemlerinin faydalı ya da zararsız olma olasılığı o kişiyle işbirliğine girmek için yeterli olabilmektedir. Bireysel bir eylem olarak güven, geçmiş deneyimler ve gelecekle ilgili tahminlere dayalı, rasyonel olmayan davranışların var olduğu bir yaklaşımla sürmektedir (Zaheer vd., 1998). Kişilerin birbirlerine duydukları güveni kurma ve sürdürme ile ilgili yargılarını oluştururken çevrelerinde kendileri ve diğerleri ile ilgili algıladıkları geçmiş olaylar üzerinden bir zihinsel muhasebe yaptıklarına inanılmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar arasındaki güvenin oluşumundaki en temel belirleyici ortak geçmişleridir.

Kişilerarası ilişkilerde denge ve tutarlılık olduğuna dair klasik bakış açısında psikolojik dengesizlik, sosyal aktörlerin azaltılması ya da çözümlenmesi gereken bir durum olarak kabul edilmektedir. Oysa ilişkilerin her biri birden fazla kanaldan ve çok yönlü olarak yürümektedir (Lewicki vd., 1998). Örgüt içinde bilgi, mal ve hizmet değişimlerinin dahil olduğu çok kanallı ağ ilişkilerini anlamak için, kişilerin birbirlerine duygularını (hoşlanma, düşmanlık, vs.) gösterme biçimleri ile etkileme ve kontrol etme girişimlerini göz önünde bulundurmamak gerekmektedir. Dolayısıyla bireyler birbirlerini bir bütün olarak değerlendirmez ve karşı tarafın bir özelliğine güvenirken diğer bir özelliğine güvenmeyebilirler.

Etkileşimci modelde güven değişen ve gelişen bir deneyim olarak kavramsallaştırılır ki burada *değerler*, *tutumlar* ve *duygular* güveni aynı anda etkilerler (Jones & George, 1998). Güven duymak insanların değerleri, tutumları, duygularının karşılıklı etkileşimleriyle tanımlanmaktadır. Ayrıca farklı kültürler, güvenin tanımlanmasında ve belirli örgütsel çıktılar üzerinde güvenin yarattığı etkiler bakımından farklı niteliklere sahiptir.

Bir kimsenin *değerler sistemi*, davranışlarına rehberlik etmekte ve kişiye kendi dünyasını çevreleyen olaylar ve konulara dair anlam yaratma ve onları değerlendirmede ölçütler sunmaktadır. Değerler sistemi hangi tür davranış, olay ya da durumun istendik olup olmadığında belirleyicidir. Değerler güven duymanın genelleştirilmesinde daha baskın bir etki yaratmaktadır (Jones & George, 1998).

Tutumlar, bir tutum objesine yönelik inançların (bilişsel boyut), değer ve tercihlerin (duygusal boyut) ve niyetlerin (davranışsal boyut) toplamıdır. Güveni de bir tutum olarak kabul ettiğimizde diğerinin eylemleri hakkında bir beklenti (bilişsel boyut), bu beklentinin karşılanması ya da zarar görmesi durumuna verilen değer (duygusal boyut) ve diğerine karşı savunmasız kalma istekliliğini (davranışsal boyut) içermektedir (Korsgaard vd., 2008:

90). Karşılıklı bağımlılık örgütsel yaşamın temel bir unsurudur ve örgüt içinde etkileşimler başlangıçta daha fazla belirsizlik taşımaktadır. Belirsizlik durumları güvenmeyi gerektirdiğinde kişiler birbirleri hakkında bu güvenin temelini oluşturacak bilgiye gereksinim duyarlar. Ayrıca bireylerin sosyal etkileşimleri kısmen bilişsel, kısmen de geçmiş tecrübelerle dayanmaktadır (Jones & George, 1998). Öte yandan insanlar belirli bir konuyla ilgili bir kişiye güven duygusu geliştirirlerken genel işbirlikçilik ve yardımseverlikleriyle ilişkili şablonlara ve stereotiplere dayanmaktadırlar (Robbins, 2016).

Duygular birine ya da bir şeye yöneltilebilen yoğun hislerdir ve kişilerin bir diğerine olan güvenini etkilemektedir. Kişiler başlangıçta bir diğerine güvenip güvenmemeye karar verirken o kişiye karşı hissettiği duygulardan yola çıkmaktadırlar. Ayrıca bir kişinin içinde bulunduğu duygu durumu da güvenmeyle ilgili yargı ve fikirlerini biçimlendirdiği gibi güven duygusal beklentiler üzerine kurulur ve bu beklentiler bozulduğunda birey güvensizliğe yönelen güçlü duygular da yaşar (Jones ve George, 1998). Lee vd. (2011), kişiler arası duygular ile kişiler arası güven ilişkileri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, Serin & Balkan da (2014), pozitif duygusal ifadelerin çalışanların kendi aralarındaki ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven üzerinde pozitif etki yarattığını bulmuşlardır. İnsanlar kim oldukları ya da ne istediklerini içeren kimlik gelişimi süreçlerinde güven söyleminden bir kaynak olarak faydalanmaktadırlar. İyi bir çalışan ya da değer verilen bir insan olduğunu anlamak diğerlerinin güvenini kazanmakla ilişkili görülmektedir. İnsanlar güven kazanmayı bir başarı olarak görürler (Driver, 2015).

Son dönem örgütsel güven yazınında kişiler arasındaki güvenin diğer davranışlar, tutumlar ve çıktılar üzerindeki etkisini açıklayan çalışmalarda yoğunluk gözlenmektedir. Paillé ve arkadaşları (2015) çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin güveni, bağlılığı ve iş tatminini artırdığını, iş tatmininin aracılık rolüyle de örgütten ayrılma niyetinin azalması, örgütsel vatandaşlığın arttığını bulmuşlardır. Guinot ve arkadaşları ise (2014) iş tatmininde kişilerarası güvenin pozitif etkisi olmakla birlikte iş stresinin bu ilişkide aracı bir rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kişilerarası güven arttıkça iş stresi de azalmakta bu da iş memnuniyetinde artışa yol açmaktadır. Campbell ve Im (2015) örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşmenin güçlü bir tahmin edicisi olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütte çalışanların üstleriyle olan etkileşimleri onların iş ortamında daha fazla güven hissetmelerine yol açıyorsa bu durum örgütsel özdeşleşmeyi de artırmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasındaki karşılıklı güvensizlik başarılı bir bilgi alışverişini de engelleyebilmektedir (Cekuls, 2015).

Çalışanlar yöneticilerinden adil davranışlar gördüklerinde daha yüksek performans ve güveni de içine alan daha olumlu tavırlarla karşılık verme ihtiyacı hissedebilirler. Buna ek olarak, yöneticilerin adil davranışları, onların güvenmeye değer olduğunu ve astlarından adaletsiz bir şekilde yararlanmayacaklarının da bir göstergesidir. Çalışanların yöneticilerine olan güvenleri arttıkça sistemin başarısı, doğruluğu ve adaletine dair algılar da pozitif etkilenmektedir (Whitener, 1997). Hem kişisel düzeyde yönetime duyulan güven hem de çalışılan birimdeki güven iklimi işle ilişkili çıktılarını etkilemektedir. Güven iklimi kişisel düzeydeki güven ile işle ilişkili çıktılar arasında aracı rol oynamaktadır (Jiang & Probst, 2015).

Çalışanların yöneticilerine olan güvenlerinde yönetim uygulamalarına dair karar süreçlerine katılım düzeyleri belirleyici olmakla birlikte (Holland vd., 2012), üstlerin adil davranışları da

çalışanların onlara duydukları güveni etkilemektedir (DeConinck, 2010). Aryee ve arkadaşları (2002), pozitif etkileşimsel adaletin denetimcilere duyulan güveni artırdığını bunun da görev performansı ile örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Öte yandan çalışanların denetimciye duydukları güven, beceri, yardımseverlik ve denetçinin dürüstlüğü ile pozitif bir ilişki içerisinde ve denetimci ile güven ilişkisi, alt kademelerde çalışanların iş memnuniyetinde olumlu etki yaratmaktadır (Tan & Tan, 2000). Bununla birlikte çalışanların denetimciye duydukları güven, çalıştıkları örgütü “taahhütlerini yerine getirmede yetkin ve yardımsever” olarak algılamalarını sağlamaktadır (Pirson & Malhotra, 2011).

Hataların veya zarar vermelerin önlenmesinde çalışanlara baskı yaparak izlemek ve kontrol etmek denetimciye duyulan güvenin zarar görmesine yol açarken, düzeltici, yardımcı, destekleyici denetleme ve kontrol ise güvenin güçlenmesini sağlamaktadır (Franchi & Falcone, 2000). Erdem & Özen (2008), çalışmalarında mentorluk ilişkisindeki güvenin oluşumunda en olumlu algı ve deneyimlerin kontrolün paylaşılması ve adil davranma boyutlarında gerçekleştiği sonucuna ulaşmışlardır.

4.2. Örgüt ve Çalışan Arası Güven İlişkileri

Örgütsel güven, örgüte duyulan güvene dair kararı ya da niyeti (McLeary & Cruise, 2015) ifade eden bir kavramdır. Örgütsel güven, çalışanların hedeflere ulaşmak üzere göstermiş oldukları bağlılıklarının ve çalışmalarının karşılığını çıkar artışı olarak alacaklarına dair inançlarıdır (Gilbert & Tang, 1998). Bir örgüte güven duymak, o örgütün kural ve düzenlemelere bağlı olduğu, iyi çalıştığı ve genel çıkarlara hizmet ettiğine dair inancı gerektirmektedir. Mishra (1996) çok boyutlu bir örgütsel güven modeli önermiş ve yeterlik, açıklık, dikkate alma ve itimat etmeden oluşan dört boyutun güveni belirlediğini belirtmiştir. Yaygın olarak başvurulan bu modele göre yeterlik, örgütlerde liderlerin aldıkları kararlardaki yeterliliğini içermekte ve özellikle de mübadele ilişkileri bağlamında görünür hale gelmektedir. Açıklık boyutu, takipçilerin liderlerinin açıklık ve dürüstlüklerine dair algılamalarıyla ilişkili iken, dikkate alma boyutunda tarafların birbirlerine karşı fırsatçı davranış içine girmeyeceklerine dair inançlar söz konusudur. Bir diğer deyişle bu boyut kişilerin kendi çıkarlarının yanında diğerlerinin iyiliğini de dikkate almalarını ifade etmektedir. İtimat edilebilir olma boyutunda ise söylenenle davranışın birbirleriyle tutarlı olması vurgulanmaktadır.

Vanhala (2016), çalışmasında örgüte duyulan güvenin yeterlilik ve adillik boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Bununla birlikte örgüte yüksek seviyede güvenen çalışanlar örgütün yükümlülüklerini takip etmemesi riskine rağmen ona itimat ederler ve (ColQuitt vd., 2007) bu itimat örgütsel eylemlere karşı çalışanı savunmasız kılmakla birlikte psikolojik olarak da örgüte daha bağlı hale getirmektedir (Ng, 2015).

Güven nosyonu bireylerin bir örgütle ilgili pozitif mi yoksa negatif mi tutuma sahip olduğuna bağlı olarak veya o örgütü onaylayıp onaylamadığı doğrultusunda devam etmektedir (Devos vd., 2002). Sıklıkla atıf alan bir diğer modele göre ise (Mayer vd., 1995) örgütsel güvenin unsurları beceri, bütünlük ve yardımseverlik olarak verilmektedir. Benzer şekilde Rawlins (2008) örgüte duyulan güvenin yeterlik, bütünlük ve iyi niyet boyutlarından oluştuğunu ve güven ile kararlara katılım, önemli bilgilerin paylaşımı ve hesap verebilirlik unsurlarından oluşan şeffaflık arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kendilerine veya kendileriyle

aynı kademedeki çalışanlara adil veya insancıl olmayan bir şekilde davranıldığına inanan çalışanlar, örgütlerine olan güvenlerini kaybetme eğilimindedirler (Gilbert & Tang, 1998). Nitekim Hough vd. (2015) örgütteki etik ortamın örgütsel güvenin bir öncülü olduğunu ifade etmişler, araştırmalarında da etik çevre ve çalışan katılımı arasındaki pozitif yönlü ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Çalışanların, örgüte olan güvenleri de güçlü bir şekilde örgütün yetkinliğine dair algıları tarafından belirlenmektedir. Dahası örgüte yüksek seviyede güven duyan çalışanlar yardımsever ve yetkin olarak gördükleri bir işveren için çaba sarf etme konusunda daha fazla motivedirler (Pirson & Malhotra, 2011). Örgütlerine güvenen çalışanlar ise yaptıkları işi, çalıştıkları örgütün hedeflerine ulaşmasının aracı olarak görmektedirler (Schoorman vd., 2007) .

Bu noktada örgüte duyulan güvenin çalışanların davranışları, tutumları ve çıktıklarıyla olan ilişkilerini ele alan çalışmalara değinmek faydalı olacaktır. Vanhala ve Ritala (2016), örgütsel güvenin fikirlerin karşılıklı ifadesi ve buna bağlı olarak da değer yaratma ve yenilikçilik potansiyelini ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. İKY ile ilişkili yönetsel ve stratejik eylemlerin örgütsel güveni artırarak örgütün yenilikçi çözümlere daha kolay erişebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Fard ve Karimi (2015) örgütsel güvenin örgütsel sessizlikle zıt yönlü; iş tatmini ve bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Akgündüz ve Güzel (2014) örgütsel güvenin, işlem adaleti ile örgütsel bağlılık arasında aracı bir role sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Demirkaya vd. (2014) örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Beğenirbaş ve Turgut (2014) örgütsel güveni yüksek olan çalışanların yüzeysel rol yapmalarının düşük ve iş performansları ile doğal duygu gösterimlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Zayim ve Kondakçı (2015) iş arkadaşları arasındaki güven azalmasının değişime hazır olmanın bilişsel, duygusal ve kararlılık boyutlarını zedelediğini, bu durumun da direnme ve kinizm gibi olumsuz tutumlara yol açtığını bulmuşlardır.

Sonuç olarak örgütsel güven ile ilgili olarak literatürde yöneticilerin örgütsel güveni yaratmadaki birincil rolü vurgulanmaktadır. Bununla birlikte bu boyutların yatay ya da dikey olarak örgütsel hiyerarşinin her kademesinde gözlenmesi örgütsel güven ortamının varlığına işaret etmektedir.

4.3. Güven ve Kültürel Bağlam

Literatürde bağlamın önemine sınırlı bir ilgi olduğunu söylemek mümkündür. McLeary & Cruise, (2015) geleneksel görüşün güveni katı bir şekilde bilişsel bir girişim olarak ele almakla kendine özgü ortamlarda doğru ve güvenilir ölçüm yapmayı sınırladığını belirtmişlerdir. Sosyal psikolojik gelenek, sosyolojik gelenek ve kişilik araştırmacıları güveni farklı şekillerde ele almaktadırlar (Lewicki vd., 1998). Sosyal psikolojik gelenek, örgütü güvenin sosyal, duygusal ve ilişkisel unsurları arasındaki ilişkiyi sınırlı bir şekilde kapsayan bir bağlam olarak ele almaktadır. Öte yandan sosyolojik gelenek güvene bilinçli bir farkındalık olarak değil, insanları tipik şekillerde davranmaya yönlendiren sosyal kurumları vurgulayarak değerlendirmektedir. Kişilik araştırmacıları ise güvenin temel doğasını, bağlamı göz ardı edecek şekilde ele almaktadırlar.

Bağlamın örgüt içindeki kişiler arası güvene etkisini ele alarak ilişkilerin de tek boyutlu olduğunu düşünen geleneğin karşısında aslında bir ilişkiyi birden fazla unsurun biçimlendirebileceği iddiası yer almaktadır. İlişkilerin tek bir boyut üzerine (örneğin iş ilişkili etkileşim) kurulduğu iddiası örgütlerin sosyal etkileşimler bağlamından ötürü mümkün görünmemektedir. Sözelimi ortaklaşa yürütülen bir proje taraflardan biri bu işbirliğini bozacak bir davranışta bulunduğu karşı tarafa duyulan güven tamamen kaybolmaz. Li ve arkadaşları (2012) bununla ilişkili olarak, örgütsel güvenin bağlamsal öncüllerini örgütsel ve bireysel olarak ikiye ayırmışlardır. Örgüt seviyesindeki öncüller liderlik rolü boyutu, yapısal boyut (biçimsellik ve merkezileşme) ve kültürel norm boyutundan (iş ve etik derler) oluşmaktadır. Bireysel öncüller ise rol ve rol dışı performanslardır.

Örgütler çevresel unsurları etkileyen ve hem de bunlardan etkilenen açık sistemlerdir. Kültürel normlar da bu çevresel unsurlardan biridir. Wasti ve arkadaşları (2010), özellikle iyi niyet belirtileri ile ilgili olmak üzere güven öncüllerinin kültüre özgü olduğunu belirtmişlerdir. McLeary & Cruise (2015) kültürel özelliklerden bireyselci/toplulukçu boyut ile belirsizlikten kaçınma boyutunun güven ilişkileri üzerindeki etkisine değinmiştir. Powell & Heriot (2000), toplumsal kurumlar ve kültürel etkilerin bir sonucu olan bütüncül (holistic) güven ile kişiler arası ilişkilerin bir ürünü olan ikili (dyadic) güven kavramlarını birbirleriyle karşılaştırarak örgüt içi etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar bütüncül güveni toplumsal yapı içindeki ortak ve konuşulmayan kurallar olarak tanımlamaktadırlar. İkilik güven ise bireyin bir diğer bireyi işbirlikçi, güvenilir, dürüst, empatik olarak kabul etmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu iki tür güven nedensel olarak birbirleriyle pozitif ilişkilidir. Kişiler kurumlara ya da kendi toplumlarının kültürlerine güvenlerini kaybetmeleri durumunda ikilik güven ilişkisi kurma ve sürdürme olasılığı azalmaktadır. Uslu & Ardiç da (2013), kültürel özelliklerden güç mesafesinin yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duyulan güveni zayıf ama pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Wasti ve arkadaşları (2013) ise çalışmalarında farklı ülkelerdeki bireylerin, gerek kültürel gerekse kurumsal değişkenler sebebiyle psikolojik sözleşme çerçevesinde örgütün yükümlülüklerinin neler olduğu konusunda farklı görüşleri olabileceğine işaret etmiştir. Yazarlar güç mesafesi, otoriteye saygı, grubun refahının ve işbirliğinin önemsenmesi gibi kültürel özelliklerin önemine dikkat çekerek bunların çalışanların örgütün psikolojik sözleşme yükümlülüklerine dair inanışları etkileyebileceğini ifade etmişlerdir.

5. Sonuç

Sosyal ilişkiler daha ayrıntılı hale gelip daha fazla boyut kazandıkça güvenin önemi daha da belirginleşmektedir. İşbirliği, koordinasyon ve kontrol gibi kritik sosyal süreçlerde güvenin oynadığı rol örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli etki yapmaktadır. Dolayısıyla, örgüt içindeki kişilerin birbirlerine güven duymamaları olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Örgüt içerisindeki grup ve bireyler arasındaki güven, örgütün uzun dönemde varlığını sürdürebilmesinde ve üyelerinin beklentilerinin karşılanmasında önemli bir unsurdur (McCauley & Kuhnert, 1992). Eğer bu beklenti ve zorunluluklar yerine getirilmez ve psikolojik ya da bağlayıcı sözleşmeler bozulursa güven artamaz veya azalır (Whitener, 1997). Bununla birlikte güvenin örgütsel ortamlarda yaratabileceği olumsuz sonuçların neler olabileceği ve bunların örgütsel çıktıları nasıl etkilediği nispeten daha az çalışılmış konulardandır.

Türkiye'deki örgütler ve yönetim literatüründe güven konusunun çoğunlukla örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş tatmini değişkenleriyle ilişkilendirildiğini ve analiz düzeyi olarak da çoğunlukla yönetici ve çalışanlar arası güvenin alındığı çalışmaların hâkim olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla güvenin öncülleri olarak tutumlar, duygular ve değerler konusunda sınırlı sayıda çalışma olup bu konularda yapılacak yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örgüte duyulan güven ve astlara duyulan güven konuları da güven çalışmaları için daha fazla cevaplanmamış soru içermektedir.

Bunun dışında güven emik bir olgu olsa da Türk toplumsal yapısını kültürlerarası karşılaştırma yaparak ele alan sayılı çalışma (Wasti vd., 2010; Wasti vd., 2013) olduğundan, Türkiye bağlamını anlamak için üretilecek daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Erdem & Aytemur'un (2014) toplumsal bağlamımıza uygun ölçek geliştirdikleri çalışmaları bu anlamda önemli bir girişim olmakla birlikte Türk toplumunun, sözelimi geleceğe dönüklük, insani yaklaşım, performans dönüklük, cinsiyetler arası eşitlik gibi kültürel değerlerinin güven üzerinde nasıl etki yarattığını ele alan ampirik çalışmalar daha fazla yeni bilgi üretebilir. Ayrıca örgütlerde biçimsel olmayan ilişkilerdeki güven ve sonuçları da cevaplanmayı bekleyen sorular içermektedir (Erdem & Aytemur, 2014)

Güvenin inşası, bozulması ve onarımı konusunda ise güven türleri arasında bir farklılaşma olup olmadığı ya da bunların nasıl farklılaştığı da yine bir başka araştırma sorusudur. Örneğin caydırmaya, hesaba, bilgiye, ilişkiye ve özdeşleşmeye dayalı güvenin her birinin inşası, bozulması ya da onarımı süreçlerinde ne gibi farklılar olduğuna dair ampirik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örgütsel güven onarımının ne ölçüde bağlama bağlı olduğu, güven onarımı süreçlerinde güç ve zamanın ne gibi roller oynadığı soruları da henüz çözülmemiştir (Bachman vd., 2015).

Makro düzey güven çalışmaları için ise kültürel bağlamın etkileri dışında adalet sistemi, yasalar, yaptırımlar, yönetim sistemleri gibi çok boyutlu kurumsal bağlamların (Dietz & Hartog, 2006) örgüt içi ya da örgütler arasındaki güven çalışmalarını nasıl etkileyeceğine dair sorular üretilebilir.

Güven ve güvensizliğin aynı anda var olmasının yüksek performanslı takımların önemli bir özelliği olabileceğine dair iddialar da (Lewicki vd., 1998) ampirik olarak farklı kurumsal, kültürel bağlamlarda yeterince test edilmemiştir. Dolayısıyla bu boyut, örgütlerde güven ilişkilerini anlama ve açıklamaya dair ışık tutucu cevaplar içerebilir.

Sonuç olarak güven sosyoloji, psikoloji, örgütler ve yönetim alanlarının ortak ilgisini çeken konulardan biridir. Güvenin oluşumu, sürdürülmesi ve bozulması süreçlerinin çok boyutluluğu da göz önünde bulundurularak örgütler ve yönetim alanında yapılacak yeni çalışmalarda çok disiplinli yaklaşımlar daha ayrıntılı bilgi üretebilir.

Ayrıca alanda egemen pozitivist geleneğin bir sonucu olarak nicel araştırmaların sayısal çokluğu gözlenmektedir. Bu bakımdan söylem analizi, derinlemesine mülakatlar gibi araştırma yöntemlerinin kullanılacağı yorumsamacı çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Kaynakça

- Akgündüz, Y., & Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-17.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Bachmann, R., Gillespie, N., & Priem, R. (2015). Repairing trust in organizations and institutions: Toward a conceptual framework. *Organization Studies*, 36(9), 1123-1142.
- Baek, Y. M., & Jung, C. S. (2015). Focusing the mediating role of institutional trust: How does interpersonal trust promote organizational commitment?. *The Social Science Journal*, 52(4), 481-489.
- Beğnirbaş, M., & Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131-159.
- Caldwell, C., & Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 91-101.
- Campbell, J. W., & Im, T. (2015). Identification and trust in public organizations: A communicative approach. *Public Management Review*, 17(8), 1065-1084.
- Cekuls, A. (2015). Leadership values in transformation of organizational culture to implement competitive intelligence management: The trust building through organizational culture. *European Integration Studies*, (9), 244-256.
- Costa, A. C., Robert, A. R., & Taillieu, T., (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10, 225-244.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Demirkaya, H., & Kandemir, A. Ş. (2014). Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir işletme incelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 263-279.
- Devos, T., Spini, D. & Schwartz, S. H. (2002). Conflicts among human values and trust in institutions. *British Journal Of Social Psychology*, 41, 481-494.
- Dietz, G. & Hartog, D. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Dirks, K. D., Lewicki, R. J. & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review*, 34(1), 68-84.

- Driver, M. (2015). How trust functions in the context of identity work. *Human Relations*, 68(6), 899-923.
- Erdem, F., & Aytemur, J. (2014). Context-specific dimensions of trust in manager, subordinate and co-worker in organizations. *Journal of Arts and Humanities*, 3(10), 28-40.
- Erdem, F., & Özen, J. (2008). Mentoring- a relationship based on trust: Qualitative research. *Public Personnel Management*, 37(1), 55-65.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel yaşamda güven. İçinde F. Erdem (ed.), *Sosyal bilimlerde güven* (ss.153-182). Ankara: Vadi.
- Fard, P.G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Franchi, C. C., & Falcone, R. (2000). Trust and control: Dialectic link. *Applied Artificial Intelligence*, 14, 799-823.
- Giddens, A. (2004). *Modernliğin sonuçları* (Çev. E. Kuşdil). İstanbul: Ayrıntı.
- Gilbert, J. A. & Tang, T. L. (1998). An Examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, (27)3, 321-338.
- Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study. *Personnel Review*, 43(1), 96 – 115.
- Holland, P., Cooper, B.K., Pyman, A., & Teicher, J. (2012). Trust in management: The role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 377- 391.
- Hosmer, L. T., (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy Of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- Hough, C., Green, K., & Plumlee, G. (2015). Impact of ethics environment and organizational trust on employee engagement. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 18(3), 45-62.
- Jiang, L., & Probst, T. M. (2015). Do your employees (collectively) trust you? The importance of trust climate beyond individual trust. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 526-535.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy Of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kasper-Fuehrer, E. C., & Ashkanasy, N. M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal Of Management*, 27(3), 235-254.
- Korsgaard, M. A., Pitariu, A. H., & Jeong, S. (2008). Trust in management. In C. L. Cooper, Barling (Ed.), *The Handbook of Organizational Behavior* (pp. 89-105). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lau, D.C., & Liden, R. C. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1130–1138.
- Lee, D., Stajkovic, A. D. & Cho B. (2011). Interpersonal trust and emotion as antecedents of cooperation: Evidence from Korea. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 1603-1631.

- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R.M. Kramer, T.R. Tyler, (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp.114-139). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lewicki, R. J., Mcallister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy Of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Li, P., Bai, Y., & Xi, Y. (2012). The contextual antecedents of organizational trust: A multidimensional cross-level analysis. *Management and Organization Review*, 8(2), 371-396.
- McCauley, D., & Kuhnert, K. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.
- Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.
- Malloch, K. (2002). Trusting organizations: Describing And measuring employee-to-employee relationships. *Nursing Administration Quaerterly*, 26(3), 12-19.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McLeary, C. N., & Cruise, P. A. (2015). A context-specific model of organizational trust: An examination of cognitive and socio-affective trust determinants in unique cultural settings. *Cross Cultural Management*, 22(2), 297- 320.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mishra, J., & Morissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Ng, T. W. H. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154–163.
- Omodei, M. M., & McLennan, J. (2000). Conceptualizing and measuring global interpersonal mistrust-trust. *Journal Of Social Psychology*, 140(3), 279-294.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Paillé, P., Grima, F., & Dufour, M. È. (2015). Contribution to social exchange in public organizations: Examining how support, trust, satisfaction, commitment and work outcomes are related. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 520-546.
- Pirson M., & Malhotra D. (2011). Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders? *Organization Science*, 22, 1087–1104.
- Powell, C. M., & Heriot, K. C. (2000).The interaction of holistic and dyadic trust in social relationships: An investigative theoretical model. *Journal Of Social Behavior And Personality*, 15(3), 387-398.
- Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1-21.

- Robbins, B. G. (2016). From the general to the specific: How social trust motivates relational trust. *Social Science Research*, 55, 16-30.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust – Introduction to Special Topic Forum. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Saunders, M. N. K., Dietz, G., & Thornhill A. (2014). Trust and distrust: Polar opposites, or independent but co-existing. *Sage Human Relations*, 67(6), 639-655.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past present and future. *Academy of Management Review* 32(2), 344–354.
- Serin, A. E., & Balkan, M. O. (2014). The relationship between trust, turnover intentions and emotions: An application. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9 (2), 25-33.
- Tamer, İ., & Dereli, B. (2014). The relationship between interpersonal trust, peer support and organizational commitment. *Öneri Dergisi*, 11(42),175-196.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Uslu, O., & Ardıç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 313-338.
- Vanhala, M., & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95-109.
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.
- Wasti, S. A., Erdaş, K. D., & Dural, U. (2013). Örgüte güvensizlik: Kültürlerarası nitel bir çalışma. *METU Studies in Development*, 40(3), 525-552.
- Wasti, S. A., Tan, H. H., & Erdil, S., (2010). Antecedents of trust across foci: A comparative study of Turkey and China. *Management and Organization Review*, 7(2), 279-302.
- Welter, F. (2012). All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literatur. *International Small Business Journal*, 30(3), 193-212.
- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resources Management Review*, 7(4), 389-404.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 577-548.
- Zaheer, A., Mceviliy, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zayim, M., & Kondakçı, Y. (2014). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 610-625.