

## **ÖRGÜTSEL GÜVENİN OLUŞTURULMASINA İLİŞKİN UNSURLAR VE BİR DEĞERLENDİRME**

**Tuncer ASUNAKUTLU\***

### **ÖZET**

Günümüzde örgütsel başarının artırılması, etkinliğin ve verimliliğin yaratılması iş yaşamında büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma örgütün başarılı, etkin ve verimli olmasının büyük ölçüde örgüt mensuplarının birbirine duydukları güvene bağlı bulunduğu görüşüne dayanmaktadır. Gerçekten örgütsel güvenin, tüm çalışanların kendilerine ve birbirlerine duydukları güven derecesi ile ilgili olarak oluştuğu ve örgütsel yapıyı belirli ölçüde etkilediği kabul edilmektedir. Nitekim amaçlar, hedefler, taktikler, normlar ve benzeri tüm örgütsel unsurlar, aslında örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılabilir. Dolayısıyla güvenin yetersizliği, söz konusu beklentilerin gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir. Çalışmanın amacı; örgütsel güvene ilişkin kavramsal bir değerlendirme yapmak ve güvenin oluşturulmasına yönelik unsurları belirleyerek, bu unsurların örgütsel başarı üzerine etkilerini tartışmaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel Güven, İletişim, Kararlara katılım, Yetki devri, Eğitim, Etik.

### **ABSTRACT**

#### **An Evaluation Of The Factors Related To Creation Of Organizational Trust**

Nowadays, the incrasement of organizational succes, the creation of effectiveness and efficiency in labour life is of importance. This study is based on the fact that organizational succes, effectiveness and efficiency are intricately related to mutual trust of organizational members. Indeed, it has been accepted that organizational trust has been ocured with related to mutual and self-trust, and effected organizational structure in some way. As a matter of fact, all the organizational factors such as aims, objectives, technichs and norms can be build up on the basis of trust which has been assumed among members of organization. Therefore, lack of trust can highly effected the realization of the expectations. The aim of this study is to make a conceptual evaluation related to organizational trust and, bye determining factors which are influencial on creating trust, to discus impact of these factors on organizational succes.

**Keywords:** Organizational trust, communication, participation in decisions, delegation of authority, ethic.

### **GİRİŞ**

Örgütlerde ekip üyelerinin doğruluğunu tartışmayacakları ve kesinlikle uyacakları ortak bir değer sisteminin varlığı açısından bakıldığında, güvenin önemli bir değer olduğu görülmektedir. Güven kavramı; beklentileri karşılama, ilgi gösterme, varlıklarında ve yokluklarında ekip üyelerini destekleme gibi bir takım davranış ve düşüncelerle açıklanmaktadır (Baltaş, 2000: 20). Kendine ve karşındakine güven, başarının ve mutluluğun temel şartları arasında yer almaktadır.

Örgüt üyelerinin kendilerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri yükselirse, örgüt içinde etkinlik ve verimliliğin artacağı beklenmektedir. Bu çalışmanın amacı, bu görüşten hareketle örgütsel güvenin

---

\* Yrd Doç.Dr., Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

oluşumuna katkı sağlayacak unsurları belirlemek ve bu unsurların örgüt başarısı üzerine etkilerini tartışmaktır.

İlişkilerin başarıyla yürütülmesi, büyük ölçüde güven duygusuna bağlı olmaktadır. Bu anlamda güven, örgüt çalışanları arasında gelişen ya da geliştirilen ilişkilerde varolması beklenen temel duygular arasında yer almaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşma ve onları elde etme derecesi olarak kabul edilen örgütsel etkinlik (Aldemir, 1985: 202), örgütsel güven sayesinde mümkün olabilmektedir.

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Kavramsal açıklamaların yer aldığı ilk kısımda örgütsel güven konusuyla ilgili bilgiler verilmekte ve güvenin oluşturulmasının örgütsel ilişkiler açısından önemi üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın ikinci kısmında ise örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar üzerinde değerlendirmeler yapılmakta ve bunun örgüt başarısına olası etkileri tartışılmaktadır.

## **1. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI**

Güven, insanlararası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar ilişki içinde buldukları kişilere karşı güven geliştirirken, bunu birçok olaydan ve olgudan yola çıkarak yaparlar. Geniş anlamda insanlar, birbirlerine duydukları güveni oluştururken davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedirler.

Güvenin doğal bir süreç içinde kişilerin birbiri ile olan ilişkilerinden ortaya çıktığı söylenebilir. Güven; bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca güven kavramı, kişiler için samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılığı da içermektedir (Wech, 2002: 354).

Güven duygusunun yokluğu veya varlığı hayatın her anında hissedilmektedir. Bu duygunun bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olduğu kabul edilmektedir. Güven duygusunun; kendine güven duymak, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymak olarak ifade edilen ve aşağıda açıklanan üç farklı boyutu bulunmaktadır (Baltaş, 2000: 57-58-59):

İnsanın kendine güven duyması; öncelikle kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. İnsanın temel ahlâki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine almaktadır. Ayrıca kendine güven, başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturmaktadır. Bir insanın güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için ise kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst olması ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. Kişilerin başkasına güven duyması da beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir.

## *Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme*

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlararası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir (Yılmaz, Kabadayı, 2002: 101).

Formel organizasyon, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla rasyonel ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş bir yapıyı ifade etmektedir. İnfornel organizasyon kavramından ise, çalışanların kişisel hedeflerinin, arzularının, sempatilerinin ve davranış biçimlerinin belirlediği bir sosyal yapı anlaşılmaktadır (Bühner, 1996: 6). Örgütsel anlamda daha çok infornel yapı içinde çalışanların ölçülemeyen bir takım soyut değerlerle davrandıkları ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde güven, daha çok infornel örgütsel yapının içinde anlaşılması gereken soyut bir değer niteliği taşımaktadır. Güvenin formel yapılar içinde somut olarak gözlenmesine ilişkin güçlük, bu nedenden kaynaklanmaktadır<sup>1</sup>.

Akademisyenler ve uygulamacılar arasında yönetim açısından, güven kavramına ilişkin genel bir mutabakatın sağlanamaması pek de şaşırtıcı değildir<sup>2</sup>. Maalesef kullanılabilir bir kavramsal tanımlama konusunda geniş bir eksiklik vardır. Bunun iki temel nedeni bulunmaktadır; birincisi birkaç kavramın güven ile eşanlamlı olarak kullanılmasıdır ki, bu, güven kavramının doğası ile ilişkilidir. Bunlar arasında işbirliği, emniyet, ve öngürüleyebilme gibi kavramlar bulunmaktadır. İkinci sebep ise kavrama yönelik birçok yaklaşımın geliştirilmiş olmasıdır<sup>3</sup> (Volery, 1998: 1).

Güven; tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlâkına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimi olarak tanımlanmıştır. Tarafların ilişkilerindeki karşılıklı risk alma eğilimi, güven unsurunun doğal bir sonucudur. Güven, bir ilişkinin temelini oluşturan direkler gibi görülmektedir. İtimat (credibility) ve iyi niyet (benevolence), güvenin gerektirdiği şartlar

<sup>1</sup> Bireyin örgüt içindeki davranışlarını, biçimsel ve biçimsel olmayan davranışlar olmak üzere iki grupta inceleyen ve açıklayan görüş için bkz.: Ülgen, 1993.

<sup>2</sup> Güven kavramının tanımlanması konusunda geçen on yıl içinde sosyal bilimciler tarafından birçok araştırma yapılmıştır. Ancak tek başına yeterli bir tanım konusunda mutabakat sağlanamamıştır. Güveni neyin oluşturduğu düşüncesi üzerine tartışmalar hala sürmektedir. Bkz.: Fisman, Khanna, 1999: 79.

<sup>3</sup> Güven kavramını açıklamak üzere geliştirilen; kişisel beklentiler (Individual expectations), kişilerarası ilişkiler (Interpersonal relationships), ekonomik iş ilişkileri (Economic transactions) ve sosyal yapı (Social structures) olmak üzere dört temeli esas alan yaklaşımlar hakkında ayrıntılı bilgi için bkz.: Volery, 1998: 987.

## *Tuncer ASUNAKUTLU*

arasında yer almaktadır. İtimat, iş ilişkilerini etkin bir şekilde yürütebilmek için diğer tarafın, doğrucu ve dürüst olduğuna dair inançtır. İyi niyet ise, bir tarafın diğerine karşı iyi duygu ve düşüncelerle yaklaşması, onun çıkarlarını gözetmesi olarak tanımlanabilir (Yılmaz, Kabadayı, 2002: 101).

Birey ve grup davranışında güvenin daha çok beklentisel ve ilişkisel bağlamı öne çıkmaktadır. Bu açıdan güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Diğer bir deyişle, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak da ifade edilebilir. Bir başkasının davranışları ile ilgili olumlu beklentiler, karşı tarafın davranışlarına güvenme ve ona göre hareket etme gönüllülüğü gösterilmesine yol açmaktadır<sup>4</sup> (Erdem, İşbaşı, 2000: 634).

Bireylerarası ilişkilerde ise güven; bilişsel ve duygusal olarak iki temel formda ele alınmaktadır. Bilişsel güven modelinde kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur ve bilişsel modelde ortaya çıkan güven yapıları; hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güvendir. Duygusal modelde ise güven, bireylerin birbirlerinin iyiliğini düşündüklerini gösteren ifade ve eylemlerden oluşan duygusal alanda yapılanmaktadır. Özdeşleşme temelli güven olarak da açıklanan bu güven formu, karşı tarafın istek ve niyetlerine yönelik empatiye dayanmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000: 634).

Oyun kuramı açısından değerlendirildiğinde örgütsel güvene özgün bir anlam kazandırılabilir. Bireylerin karşılıklı güven duymasının taraflar açısından “kazanç - kazanç” etkisi yapacağı ve bundan dolayı bir tarafın güven taşımasının diğer tarafın kaybına değil kazancına yol açacağı ortadadır. Güven duyulan kişi için de aynı değerlendirmeyi yapmak mümkündür. O halde örgüt sistemi içinde karşılıklı güvenin sinerjik etki yaratması beklenebilir<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> İfade edilen görüşe benzer bir görüşün Gambetta tarafından Cambridge’de düzenlenen bir konferansta dile getirildiği Fisman ve Khanna tarafından aktarılmaktadır. Bu görüşte Gambetta; “*Bir kişiye güvendiğimiz veya bir kişinin güvenilir olduğunu söylediğimiz zaman o kişinin faydalı bir harekette bulunacağını ima ederiz ve bunun onunla işbirliği yapmamız için yeterli olacağını düşünürüz. Benzer biçimde bir kişinin güvenilemeyeceğini söylediğimizde ise kendisinden uzak durulacağını ima ederiz.*” demektedir. Bkz.: Fisman, Khanna, 1999: 80.

<sup>5</sup> Aşağıdaki matriste parantez içindeki değerler iki suçlunun alacağı cezaları göstermektedir. Suçlular bu örnekte karşı tarafa hiç güvenmediklerinden oyunu maksimum güvenlik içinde (kuşku) oynamak isterler. Her iki tarafta suç ceza matrisinden haberdardır. Ancak Savcı birbirleriyle görüşmelerini engellemiştir. Bu durumda her iki suçluda diğerinin suçunu itiraf edeceği şüphesiyle suçunu itiraf etmiş ve 5’er yıl ceza almıştır. Ancak karşılıklı güven bulursa ve her ikisinde suçlarını itiraf etmeseler 2’şer yıl ceza alacaklardı. Bkz.: Fischer, Dornbusch, 2001: 125-145.

	İtiraf eder	İtiraf etmez
İtiraf eder	(5,5)	(1,10)
İtiraf etmez	(10,1)	(2,2)

## ***Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme***

Güvenin toplumsal açıdan değerlendirilmesinde de benzer bir durum söz konusudur. Yüksek sinerjisi olan toplumlarda toplumun kuralları, yapılanlar sonunda karşılıklı yararı güvence altına almaya dayalıdır. Düşük sinerjili toplumlarda ise tek bir kişinin yararı, diğeri üzerinde kazanılan bir zafere dönüşmektedir. Sonuçta zafere ulaşamayan çoğunluklar becerebildikleri ölçüde konumlarını değiştirmeye çalışmaktadırlar (Sargut, 1994: 37). Bu noktadan hareketle karşılıklı güven duygusunun yaygın olduğu toplumlarda yüksek sinerji oluşması ve bu sayede tarafların güven neticesinde yarar görmeleri söz konusu olmaktadır. Güven düşüklüğü ise toplumsal sinerjinin gerilemesine ve toplumu oluşturan bireylerin bir bölümünün kazancının diğerlerinin kaybına dönüşmesine yol açabilmektedir.

### **II. ÖRGÜTSEL GÜVENİN OLUŞTURULMASI**

Çağdaş örgütlerde genel olarak yönetenler ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik yapının eski çok katlı ve katı niteliğini yitirdiği görülmektedir. Bu durumda örgütsel yapılar, hiyerarşinin daha az katlı olduğu, yüksek ölçüde katılımı gerektiren ve yatay bir şekilde yeniden yapılanmaktadır. Yatay örgütsel yapı olarak adlandırılan bu yeni oluşum, doğal olarak örgüt içi ilişkilerin farklılaşmasına yol açmaktadır. Bu doğrultuda yeni iletişim sistemi, yeni yetki ve sorumluluklar ile farklılaşan örgütsel ilişki düzeni ortaya çıkmaktadır. Büyük ölçüde farklı özellikleri ve yetenekleri olan insanların benzer amaçlar etrafında toplanması ve bunu yüksek katılım ve büyük ölçüde güven ile gerçekleştirmeye çalışmaları, günümüzde büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla çağdaş hiyerarşik yapılar, katılımcıları arasında büyük ölçüde güven duygusunun bulunmasını gerektirmektedir.

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezleşmenin azalmasına yol açmaktadır. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, bağlılık kavramında olduğu gibi ön plana çıkmaktadır. Güven azlığıysa merkezleşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 1994: 101-102). Güvenin azalması ayrıca tam bilgiye ulaşmada iletişim karşısında engellerin artmasına yol açmakta ve örgüt içinde açık ve dürüst bir paylaşım mümkün olamamaktadır. Bunun sonucunda karar alma süreci zayıflamakta ve kararların niteliği düşmektedir (Madison, 2002: 6).

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Cufaude, 1999: 3-4). Bu bakımdan üst yönetim, tüm çalışanlar arasında iyi ilişkiler

sağlama, görev ve sorumlulukları tam olarak belirleme ve çalışanların iş yapma becerilerini geliştirme yönünde bir tercih ortaya koymalıdır. Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmelidir. Bunlarla birlikte güven oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar ise genel olarak aşağıdaki şekilde düşünülebilir<sup>6</sup>:

1. Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması.
2. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması.
3. Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.
4. Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

Belirlenen unsurların aşağıda başlıklar halinde güven ile ilişkileri kurulmakta ve bu unsurların örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirilmesine yer verilmektedir.

### **1. Kural ve Düzenlemeler**

Örgüt çalışanlarının zamanının büyük bölümü örgüt içinde geçmektedir. Bu sebeple çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin bulunması aslında genel olarak bürokrasi anlayışının bir uzantısı gibi düşünülebilir. Kural ve düzenlemeler ortak bir hareket tarzı ve genel bir bakış açısı yaratacağından, heterojen niteliklere sahip çalışanların sınırları belli bir yapı içinde bir araya gelmelerine olanak sağlayacaktır. Ayrıca kurallara herkesin eşit ve istisnasız uyma sorumluluğu, doğal olarak tüm çalışanlarda diğerlerine karşı asgari bir güvenin oluşturulmasına da imkân verebilecektir.

Kurallar, çalışma düzenini kolaylaştırıcı ve belirginleştirici bir etkiye sahiptir. Kuralların belirginleştirdiği iş ortamında çalışanların davranışlarına yön vermeleri kolaylaşacaktır. Bu sayede kararsızlıkların ve içsel çatışmaların önlenmesi mümkün olabilecektir. Kuralların gelişen koşullara göre değişmesi ve iş yaşamının dinamizmine ayak uydurması gerekliliği de dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte katı ve verimsiz kuralların da sistemin yavaşlamasına yol açtığı, çalışan motivasyonunu ve güvenini olumsuz etkilediği belirtilmelidir.

---

<sup>6</sup> Gilbert ve Tang'ın Misra ve Morrissey'den aktardıklarına göre güven; açık iletişim, çalışanlara karar verme sürecinde daha fazla katılım olanağı sağlama, önemli bilgileri paylaşma ve algılama ve duyguların doğru paylaşımı sayesinde artmaktadır. Bkz.: Gilbert, Tang, 1998: 1. Bu çalışmada örgütsel güvene olumlu etki eden unsurlar olarak önerilen iletişim ve katılım konusundaki görüşler paylaşılmış, ilave olarak kural ve düzenlemeler, eğitim ve etik konusunda görüşlere yer verilmiştir.

## *Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme*

Örgütlerde kural ve düzenlemelerin oluşturulmasında örgütsel hedeflerin yanında etik ilkeler de büyük önem taşımaktadır. Örgütün amacı doğrultusunda açık ve iyi tanımlanmış etik ilkelerini temel alarak oluşturulan örgütsel kurallar, çalışanların birbirleri ile ilişkilerinde olumlu bir atmosferin oluşumuna katkı sağlayacaktır. Örgüt çalışanlarına yönelik etik klavuz ve danışmanlık mekanizmalarının kurulması, örgütsel ortamda kuralların uygulanmasını kolaylaştırmakta ve açıklık sağlayarak güven standardını yükseltmektedir (Öztürk, Coşkun, 2000: 159).

### **2. İletişim**

Örgüt çalışanları, sosyal ilişkiler sistemi içinde bir arada yaşamakta ve üretmektedirler. Bu üretimin verimli ve etkin olabilmesi ise, büyük ölçüde örgüt mensuplarına eksiksiz bir iletişim olanağı sağlanması sayesinde mümkün olabilecektir. Bu sayede yüksek ölçüde bilgiyle desteklenen bireyler, kendilerini ifade edebildikleri ölçüde yalnızlık ve eksiklik hissinden uzaklaşarak kendilerine ve diğer çalışanlara büyük ölçüde güven duyabileceklerdir.

Örgütler açısından iletişim büyük önem taşımaktadır. Sosyolog ve ekonomistlerin geliştirdikleri kuramlara göre genelde güven ile bilgi akımı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu öngörülmektedir (Fisman, Khanna, 1999: 79). İşgörenlerin koordinasyonu ancak iletişim ile gerçekleşebilmektedir. Bireyler birbirlerinin ihtiyaçları ve duygularından haberdar olmadığında işbirliği de mümkün olamamaktadır. İletişim ile ilgili her eylem örgütlere etkide bulunabilmektedir. İletişim, planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olmaktadır. İşgören açısından bakıldığında ise etkili iletişim, performans geliştirme ve iş doyumunu artırmaya olumlu etkiler sağlayabilmektedir. Bu sayede bireyin işine olan bağlılığı da artmaktadır (Demir, 2000: 135).

Örgütsel iletişimde, iletişim taraflarının etkilenebilirliği de önemlidir. Kendine güven eksikliğinin etkilenebilirlikle ilişkisi birkaç şekilde açıklanmıştır. Kendine güveni olmayan kişiler, kendi görüş ve fikirlerine de fazla değer vermedikleri için onları değiştirmeleri güç olmaz. Kendine güveni az olan kimselerin, çevreden gelen ters uyarana ya da bilgilere daha duyarlı oldukları, onlardan daha fazla etkilenebildikleri bilinmektedir. Ancak, kendine güveni yüksek olan kişiler bu güveni sarsabilecek kendi tutumlarına ters düşen bir propagandayı reddetme, görmemezlikten gelme ya da unutmaya eğilimi gösterebilmektedirler (Kağıtçıbaşı, 1988, 188). Bu görüşlere göre, iletişimde tarafların kendilerine yönelik güven derecelerinin iletişim etkinliğini doğrudan etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmesi mümkün görülebilir.

Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sistemi sorunların büyük bir çoğunluğunun oluşmadan engellenmesini sağlamaktadır. Çalışanların fiziki ve sosyolojik anlamda gelişmiş bir iletişim sistemine sahip olmaları, iletişim taraflarının birbirlerini daha kolay ve doğru anlamalarına yardımcı olmakta ve sorunları büyük ölçüde engellemektedir. Karşılıklı olarak birbirini doğru ve

yeterli bir şekilde anlayan insanlar arasında da güven duygusunun gelişmesi daha kolay görünmektedir.

Yönetici ve çalışanların etkin olmaları açısından motivasyonla birlikte iletişime de büyük görev düşmektedir. Örgüt içi iletişimin açık, dürüst ve samimi olması gerekmektedir. Ayrıca eylem ve davranışların uyumlu ve öngörülebilir olması büyük önem taşımaktadır. Örgütsel güvenin, etkin iletişim ortamında, grup üyelerinin ortak amaç ve değerleri paylaşmaları durumunda arttığı belirtilebilir. Bilinmeyen insanlara güven duymak güçtür (Wech, 2002: 359 ve Cufaude, 1999: 3). İletişim, uygun zamanda doğru ilişkiler kurulmasını sağlayarak grup üyelerinin birbirlerini tanımalarına ve güven duymalarına imkan sağlayabilecektir.

### **3. Yetki Devri ve Katılım**

Tek kişi tarafından gerçekleştirilemeyecek olan her görev bir işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bu durum bir yandan işbirliği yapan tarafların eşdeğer (benzer nitelikli) katkı sağlamaları sayesinde başarılabilir iken, diğer yandan da özel bilgi, farklı yetenek ve beceriler konusunda katkı yapılmasını gerektirebilir. Temel olarak her türlü üretim ve hizmet çok sayıda insanın işbirliği içinde biraraya gelmeleri sayesinde gerçekleştirilmektedir (Laux, Lierman, 1997: 3).

Günümüzde çevre ve rakiplerden gelen baskılar örgütlerin biçimlerini ve yapılarını değiştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Artık şirketler daha düz ve takım odaklı yapılara yönelmektedirler<sup>7</sup>. Bu yapılar çalışanların yönetimde daha çok söz sahibi olmalarına olanak sağlamakta ve örgüt için yönetime katılma mümkün olmaktadır. Rekabetçi olabilmenin temel şartları arasında, çalışanların yönetime katılmaları konusunda gerekli düzenlemeleri yapmak ve çalışanların aktif katılımını sağlayacak güven ortamını sağlamak yer almaktadır (Wech, 2002: 359).

Çağdaş hiyerarşik yapı tercihlerinden biri olan yalın örgüt yapısı, örgüt üyelerinin daha etkin iletişim kurmalarının yanı sıra, yüksek ölçüde örgütsel faaliyet ve uygulamalara etkin katılımlarını da sağlamaktadır. Bu tür örgütsel yapılarda yönetim kademeleri arasında etkinliğe zarar veren keskin çizgilerin ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Yetkinin tek merkezde toplandığı örgütsel yapıların zamanla hantal bir nitelik arz ettikleri göz önüne alınırsa yalın örgütlerde yönetimin, etkin bir yetki devri<sup>8</sup> ve katılım sistemine imkan vermesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu sayede yönetime doğrudan katılan ve yetkiyle

<sup>7</sup> Takım odaklı yapılarda takımı oluşturan bireylerin birbirlerine ve yönetime güven duymaları performansı önemli ölçüde etkilemektedir. Takımlarda güven konusunda ayrıntılı tarihsel bir analiz için bkz.: Fukuyama, 2002: 247-259.

<sup>8</sup> Yetki devrinin örgütsel açıdan olumlu sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır: Yöneticilerin verimliliğini artırır, yöneticiye zaman bırakır, önemsiz işlerin elimine edilmesini sağlar, yöneticinin yönetme biçimini etkiler, yöneticinin yönetim becerilerini geliştirir, örgütsel etkililiği artırır, karar verme sürecini etkiler, yerinden yönetimi ve değişimi kolaylaştırır, sonuç yönelimli katılımı destekler, yönetimin esnekliğini artırır, işten doyumunu artırır, değişim ve yeniliği sağlar, becerileri geliştirir, insanların kapasitelerinin değerini artırır. Bkz.: Elma, 2000: 197.



## ***Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme***

donatılmış çalışanların sorumluluk bilincinin ve kendilerine güvenlerinin yükseleceği, bunun sonucunda da verimlilik ve etkinliğin artırılabilceği düşünülebilir.

Örgütler politik ilişkiler sistemi olarak değerlendirilebilir. Farklı gruplara ve özelliklere sahip çok sayıda çalışanın bir çıkarlar dengesi içinde yönetilmeleri gerekmektedir (Tosun, 1992: 25-26). Örgütte etkin işleyen bir yatay yapı, örgüt çalışanlarının sorumluluk ve yetki alanlarının tam ve açık bir şekilde belirlenmesine olanak sağlayarak bu dengenin oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar yapacakları işler ve sorumluluklar konusunda tam ve eksiksiz bilgilendirildiklerinde, örgütsel katılım kolaylaşabilecektir. Yetki ile desteklenen ve yönetime katılım konusunda motive edilen çalışanlarda örgütsel aidiyet duygusunun güçlenmesi, birbirlerine ve yönetime yüksek ölçüde güven duymaları beklenebilir.

Örgütte yöneticilere ve denetçilere güven, çalışanların gruba veya şirkete olan bağlılığını ve güvenini önemli ölçüde etkilemektedir. Güven duygusunun yüksekliği çalışanların yönetime katılımını kolaylaştırmakta ve kuruma olan sadakatini artırmaktadır. Özellikle günümüzde rekabetin yüksek düzeyde olduğu iş piyasaları açısından çalışanların sadakati önemli bir değer olarak görülmektedir. Çalışan sadakatinde düşme ise işgören devir hızını artırmakta ve işgörenlerin işten ayrılmalarına yol açmaktadır (Wech, 2002: 359). Bu açıdan çalışanlara güven duyulması ve güvenlerinin kazanılması yönetime katılımı ve örgütsel sadakati olumlu yönde etkilemektedir.

### **4. Eğitim ve Etik Değerler**

Örgütlerde çok farklı nitelik ve karaktere sahip ve örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireyler, ifade edilen katkıları sağlayacak niteliklerini zaman içinde artıramadıkları sürece sosyal sistem tarafından dışlanabilmektedirler. Bu şekilde sosyal oluşumlardan dışlanan bireylerin topluluğa ve kendilerine yönelik güvenlerini büyük ölçüde yitirdikleri bilinmektedir. Bu kişilerin güvenlerini korumanın önemli araçlarından biri ise kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak sürekli bir eğitim olanağının sağlanmasıdır.

Güvenle ilgili çevresel etkiler, örgütlerdeki takımların ve çalışma gruplarının önemini artırmaktadır. Örgüt üyeleri günümüzde büyük ölçüde takımlar halinde çalışmaktadırlar. Yönetim açısından önemli noktalardan biri de takım üyelerinin eğitimi olmaktadır (Wech, 2002: 359). Örgüt yönetimi, çalışanlarının tümünü yeni ve fonksiyonel bilgiler ile destekleyip yeteneklerini artırarak özgüvenlerini korumalarını ve topluluğa güvenmelerini sağlamalıdır.

Maksimum refaha maksimum verimlilikle ulaşılacağı ve kişilerin kabiliyetleri ölçüsünde, bir işi en hızlı ve en verimli bir şekilde yapabilecek seviyeye ulaştırılması için geliştirilip eğitilmesi, hem çalışanların hem de yönetimin en önemli hedefi olarak kabul edildiğinde (Taylor, 1997, 23) verimlilik açısından her iki gruba da büyük sorumluluk düştüğü ortaya

çıkılmaktadır<sup>9</sup>. Bu bakımdan iş hayatında yöneticilerin verimlilik yaratmak amacıyla bütünüyle güven temeline oturan bir takım özellikler edinmeleri gerekmektedir. Bunlar yönlendirme-yol gösterme (coaching), liderlik, yetkilendirme olarak sayılabilir. Yöneticilerin otoritelerini kabul edilemez bir ölçüde güce dayandırmaları ise örgütte güvenin ortadan kalkmasına yol açabilmektedir. (Baltaş, 2000, 59-60)

Etik ilkeler yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak, kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koymaktadırlar. Bu açıdan standartlar ve etik kodlar kabul edilebilir davranışları sistematik tanımlama gayretleri olarak ifade edilebilir. Örgüt içinde belirlenen etik kodlar yöneticilere ve çalışanlara iyi işleri yapma ve kötü işlerden sakınma bakımından yol göstericidirler (Öztürk, Coşkun, 2000: 158). Örgütte etik kodların varolması, dolaylı olarak örgüt çalışanlarının birbirlerine yönelik minimum davranış standartlarını belirlemelerine imkan vereceğinden belirsizliği ve kararsızlığı ortadan kaldırmaktadır. Belirsizlikten uzak ilişkilerin olduğu örgüt ortamında ise çalışanların birbirlerine yönelik güven duygularının gelişmesi mümkün olabilecektir.

Çalışanların kendilerine ve birbirlerine yönelik olarak yüksek derecede güven duymaları çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşumuna katkı sağlamaktadır. İşletme yönetimi açısından oldukça olumlu değerlendirilebilecek olan bu ortam karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışan performansını da artırıcı etki yapmaktadır. Güvenli bir ortamda faaliyet gösteren ve bu sayede psikolojik açıdan belirli ölçüde doyuma ulaşan işgörenlerin iş veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir.

Örgütün karşılıklı ilişkiler sistemi olarak değerlendirilmesi çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı sorumluluklarını gündeme getirmektedir. Örgüt çalışanlarının güvenin hakim olduğu bir ortamda çalışmalarını sağlamak yönetimin görevi olduğu kadar çalışanlara da düşen ciddi bir sorumluluktur. Güven duygusu nesnel olarak kontrol edilebilen bir unsur olmadığından, güven oluşturmaya yönelik gönüllü katkının büyük önem taşıdığı vurgulanmalıdır. Yönetim, güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlara önem verdiğinde bu şartların daha kolay sağlanabileceği söylenebilir. Örgüt katılımcılarının tümünün güvenin yüksek olduğu bir ortamda iş görmeleri, performansı ve iş doyumunu arttırmakta ve sonuçlar tüm örgüt taraflarına olumlu yansımaktadır.

## **DEĞERLENDİRME VE SONUÇ**

Örgütler insan duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenen sosyal yapılardır. Sosyal ortamlarda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin

---

<sup>9</sup> Denetçiler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin doğasına ve bu iki grubun birbirlerine yönelik güven düzeyinden ne şekilde etkilendiklerine odaklanan bir araştırmada, güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışı, denetçilerin adaleti ve iş memnuniyeti gibi örgütsel çıktılar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Bkz.: Wech, 2002: 354.

## *Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme*

oluşturulmasının temelinde ise güven duygusu yatmaktadır. Rekabet şartlarının ağırlaştığı günümüzde örgüt yönetimlerinin çalışan verimliliğini arttırmak amacıyla örgütsel güveni oluşturmaya yönelik tedbirleri almaları gerekliliği ortadadır. Bununla birlikte örgüt çalışanlarının mutlu ve başarılı olmaları açısından güven vazgeçilmez bir örgütsel değer olarak görülmelidir.

Bu çalışmada örgütsel güvenin oluşturulmasına katkı sağlayabileceği düşünülen unsurların belirlenmesine çalışılmış ve bu unsurların güven oluşumuna ve verimliliğe ne tür katkı sağlayacağı tartışılmıştır. Çalışmada ayrıca örgütsel güvenin oluşturulması sayesinde örgütsel performansın da artacağına ilişkin görüş açıklanmıştır. Verimlilik ve etkinlik sağlamak için örgüt yönetimlerine düşen güven yaratma sorumluluğuna ilişkin değerlendirmelerin yanında, örgütsel performans açısından güven sağlamanın vazgeçilmez bir amaç olmasının önemine yer verilmiştir.

Güven talep edilemez. Yavaş yavaş kazanılır. Örgütlerde güvenin yaratılması ve devamı insanların inandıkları ortak değerlere duyarlı bir kültürün yaratılmasıyla başlar (Madison, 2002: 6). Bu bakımdan güven oluşturulması konusunda çalışanlara ve yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu görev ve sorumluluklar, çalışmamızda güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar olarak değerlendirilmiştir. Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kuralların oluşturulması ve iyi bir iletişim sisteminin kurulması güven oluşumuna ve örgüt performansına olumlu yansımaları beklenen çalışmalar olarak görülmektedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının sürekli eğitime tabi tutulmaları örgütsel güvenin oluşumuna ve gelişime önemli katkılar sağlayabilecektir.

Bununla birlikte çağdaş yönetim anlayışının temel görüşlerinden biri olarak katılımcı yönetim yaklaşımının benimsenmesinin ve örgütte yalın organizasyona gidilmesini, örgüt çalışanları arasında güveni geliştirebilecek ve yönetim kolaylığı yanında örgütsel performansa olumlu katkılar sağlayabilecektir. Yetki ile donatılmış ve kararlara etkin olarak katılan işgörenlerin kendilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duygularının olumlu yönde gelişmesi mümkün olabilecektir. Bilgilendirilmiş ve aidiyet duyguları gelişmiş çalışanlardan oluşan bir örgütte güven daha kolay sağlanabilecektir.

Ayrıca etik değerleri gelişmiş kişilerden oluşan bir örgütsel yapı kurmaya yönelik insan kaynakları politikası izlenmesi güven açısından büyük önem taşımaktadır. Etik değerlerin güven oluşumuna olumlu katkı sağlayacağına açıktır. Ayrıca eğitim ile yetenekleri artırılmış ve etik değerleri gelişmiş çalışanlardan oluşan bir çalışma ortamında güven oluşturmak kolaylaşmakta ve örgütsel performans yükselmektedir.

Güvenin oluşturulması, günümüzde örgütlerin rekabet gücüne, geleceğine ve dolayısıyla varlığını sürdürmesine doğrudan etki eden temel konular arasında yer almaktadır. Çalışanlarının kendine ve başkalarına güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performans göstermeleri, geleceğe güvenle

**Tuncer ASUNAKUTLU**

bakabilmeleri ve olumsuz şartlar altında da varlıklarını sürdürmeleri mümkün olabilecektir.

**KAYNAKLAR**

- ALDEMİR, Ceyhan, (1985), *Örgütler ve Yönetimi*, Bilgehan Basımevi, İzmir.
- BALTAŞ, Acar, (2000), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BUHNER, Rolf, (1996), *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, 8.Auflage, R.Oldenburger Verlag, München, Wien.
- CUFAUDE, Jeffrey, (1999), "Creating Organizational Trust", *Association Management*, v.51, N. 7, July.
- DEMİR, Kamile, (2000), "Örgütlerde İletişim Yönetimi", *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ed.: Cevat Elma, Kamile Demir, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ELMA, Cevat, (2000), "Yönetimsel Etkililiğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri", *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ed.: Cevat Elma, Kamile Demir, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ERDEM, Ferda - İŞBAŞI, Janset Özen, (2000), "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?", *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.
- FISCHER, S., DORNBUSCH, R., (2001), *Micro Economy*, Mc Graw Hill, New York.
- FISMAN, Raymond, KHANNA, Tarun, (1999), "Is trust a historical residue? Information flows and trust levels", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 38.
- FUKUYAMA, Francis, (2000), *Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, İşbankası KültürYayımları, 2. Baskı, İstanbul.
- GILBERT, Jacqueline, TANG, Thomas Li Peng, (1998), "An examination of organizational trust antecedents", *Public Personal Management*, v.27, No:3, Fall.
- ÖZTÜRK, Namık Kemal, COŞKUN, Bayram, (2000), "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış", *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 72, Sayı: 426, Ankara.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, (1998), *İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, Ankara.
- LAUX, Helmut, LIERMAN, Felix, (1997), *Grundlagen der Organisation*, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin.
- MADISON, W., (2002), "Organizational Trust", *Administrator*, v. 21, No: 3, Mar.
- SARGUT, A.Selami,(1994), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, V Yayınları, Ankara.
- TOSUN, Kemal, (1992), *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara.

## **Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme**

- ÜLGEN, Hayri, (1993), *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, 2. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 258, İstanbul.
- VOLERY, Thierry, (1998), *The role of trust in creating effective alliances: A managerial perspective*, Journal of Business Ethics, Dordrecht, Jul, Vol. 17, Iss. 9/10.
- WECH, Barbara A., (2002), “*Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange*”, Business & Society, Vol. 41 No. 3, September.
- YILMAZ, Cengiz, KABADAYI, Ebru Tümer, (2002), “*Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma*” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Yıl: 8, Cilt: 5, Sayı: 17, İstanbul, Ocak.