

Çalışma Hayatında Güven ve Güvensizliğin Sonuçları: Nitel Bir Araştırma ¹

Yavuz TANG^{2,3}

ÖZET

Güven, kişinin ortaya koyduğu olumlu bir davranış sonrası, karşı tarafın aynı şekilde karşılık vereceğine ya da en azında zarar vermeyeceğine yönelik olumlu beklentisidir. Güvensizlik ise, karşı tarafın ortaya koyduğu davranış sebebiyle kişinin zarar göreceğine yönelik endişe ve korku taşıması ve olumsuz davranışlara karşı kendini korumaya çalışmasıdır. Bu çalışmada, güven ve güvensizliğin, verilen tanımlar doğrultusunda, çalışma hayatında ne gibi sonuçlar ortaya çıkaracağı incelenmiştir. Bu kapsamda nitel araştırma uygulanmış, çeşitli sektörlerden 24 çalışan ile yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak derinlemesine görüşme yapılmıştır. Analiz sonucunda, güven ve güvensizliğin sonuçları şeklinde iki tema oluşturulmuş, güvenin sonuçları teması için 16 kod ve 121 kodlama, güvensizliğin sonuçları teması için ise 19 kod ve 115 kodlama elde edilmiştir. Sonuçlar, tema-kod modeli, kod dağılım grafiği ve kodlar arası ilişkiler haritası şeklinde görselleştirilerek açıklanmıştır. Çalışma hayatında güvenin en çok dile getirilen sonucu “verimlilik ve performansta artış” olurken, güvensizliğin ise “tedirgin ve temkinli olmak” sonucu olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Güven, Güvensizlik, Nitel Araştırma

JEL Sınıflandırması: J24, O15

Consequences of Trust and Distrust in Working Life: A Qualitative Research

ABSTRACT

Trust is a positive expectation of others to respond in the same way or at least not to harm. Distrust is the worry and fear to be harmed by the other party and trying to protect itself against these negative behaviors. In this study, the consequences of trust and distrust in working life were examined and qualitative research was applied. In-depth interviews were done with 24 interviewers from different sectors and a semi-structured interview technique was used. As a result of the analysis, two themes were formed. 16 codes and 121 coding were made for the theme of the trust, and 19 codes and 115 coding for the distrust. The results are presented and explained in the form of theme-code, code distribution plot, and relationship-map between codes. The most

¹ Bu çalışma, yazara ait “Çalışma İlişkilerinde Güven Olgusunun İncelenmesi” adlı doktora tezinden derlenmiştir.

² yavuztang@yahoo.com

³ Dr., Hava Kuvvetleri Komutanlığı, 0000-0002-7148-807X

expressed result of trust was an “increase in productivity and performance” and of distrust was “being anxious and cautious” in working life.

Keywords: Trust, Distrust, Qualitative Research

JEL Classification: J24, O15

1. GİRİŞ

Güven, ilişkilerin kurulması ve yürütülmesinin yanı sıra; üretimin, verimliliğin ve performansın artırılmasında, işlem maliyetlerinin düşürülmesinde, etkinliğin ve hızın artmasında, faaliyetlerin daha etkin yürütülmesinde kolaylaştırıcı ve güçlü bir role sahiptir. Bunun tersi olarak güvensizliğin, ilişkilerin ömrünü kısaltan, verimliliği azaltan, performansı düşüren, maliyetleri yükselten, ayrıca hızı ve etkinliği azaltan bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Güven kavramı, bir başkasının olumlu davranacağına ya da zarar vermeyeceğine yönelik beklenti şeklinde ifade edilebilir (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998, s.439). İlişkiler yolunda yürürken güvenin varlığı sorgulanmayabilir. Bu durum, bir balığın içinde yaşadığı suya veya bir canlının teneffüs ettiği havaya benzetilebilir. Suyun veya havanın ancak kirlendikten sonra öneminin anlaşılması gibi, ilişkiler de bozulduktan sonra güvenin önemi anlaşılmaktadır.

Güvensizlik durumunda, karşı tarafın zarar verebileceğine dair kaygı mevcut olup kişinin refahını düşünmeme ya da düşmanca davranış durumları yaşanabilmektedir (Ikonen, Savolainen, Lopez-Fresno ve Kohl, 2016, s.121). Yüksek düzeyli bir güven ilişkisinin, kişilerarası ya da örgütsel seviyede birçok olumlu sonucun ortaya çıkmasına katkı sağlaması gibi, güven bozucu tutum ve davranışlar da birçok olumsuz durumun yaşanmasına sebep olabilmektedir.

Literatürde güvenin sonuçları hakkında yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Bazı çalışmalara göre, yüksek düzeyli güven ilişkisinin varlığı durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlar; **verimlilik ve performans artışı** (Brynjolfsson ve McAfee, 2014, s.67; Lazanyi, 2017, s.332-334; Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010, s.22), **iş birliği** (Kodish, 2017, s.347-348; Costigan, İlter ve Berman, 1998, s.308; Zuzker, Darby, Brewer ve Peng, 1996, s.92; Balliet ve Van Lange, 2012, s.14), **kontrol ve izlemenin azalması** (Solomon ve Flares, 2001, s.45; Reynolds, 1997, s.7; Snow, 1997, s.477), **üretkenlik ve performans artışı** (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010, s.7; Bromiley ve Cummings, 1995, s.239; Baer, Dhensa-Kahlon, Colquitt, Outlaw ve Long, 2015, s.1650; Victor ve Hoole, 2017, s.4), **etkin bir iletişim ortamının oluşması** (Butler, 1999, s.227; Zand, 1972, s.230-231; Snow, 1997, s.510), **sorunların kolaylıkla çözülmesi** (Victor ve Hoole, 2017, s.4; Klimoski ve Karol, 1976, s.632), **işlem maliyetlerinde düşüş sağlanması** (Covey ve Merrill, 2018, s.30; Hult, 2018, s.3; Bibb ve Kourdi, 2004, s.19; Reynolds, 1997, s.7; Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010, s.7; Clapham vd., 2014, s.56), **iş doyumu sağlanması** (Pembroke, 2004, s.125; Güçer ve

Demirdağ, 2014, s.24; Williams, 2005, s.207; Wulandari ve Burgess, 2011, s.66), **işgücü devrini azaltması** (Costigan, İlter ve Berman, 1998, s.309; Reynolds, 1997, s.13; Snow, 1997, s.487), **motivasyonu artırması** (Kayısı, 2016, s.80; Bibb ve Kourdi, 2004, s.36), **aidiyeti güçlendirmesi** (Larzelere ve Huston, 1980, s.597; Altunel, 2015, s.160-162; Dalay, 2007, s.51; Ersoy, 2019, s.47) şeklinde sıralanabilir.

Literatürde bu alandaki çalışmalar genel olarak nicel ve güven kavramı ile ilgili olup, çoğunlukla güvensizliği dışarıda bırakan bir görünüm arz etmektedir. Güvensizliğin ele alınmamasının bir eksiklik yarattığı düşünülmektedir. Ayrıca güven kavramı ile ilgili yapılan nicel çalışmalar literatüre bir katkı sağlamış olsa da güven olgusunun her bir çalışan için farklı algılanabileceği, bu sebeple nitel araştırmanın olgunun anlaşılmasına derinlik katacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmada, derinlemesine görüşme yapılarak, güven olgusunun olumlu sonuçlarının yanı sıra, güvensizliğin neden olduğu olumsuzluklar da sunulmuş, alandaki bu boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, farklı sektör, meslek, statü, cinsiyet ve medeni duruma sahip çalışanlarla yüz yüze görüşmeler yapılmış, güven ve güvensizlik olguları hakkındaki deneyimleri, algıları ve düşünceleri öğrenilerek, bu iki kavramın onlar için taşıdığı anlam ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1.1. Güven Kavramı

Güven kavramının dinamik, canlı ve aktif bir yapıda olmasının yanı sıra, bir elmas gibi birçok yüze sahip olması, farklı disiplinler ve bilim dalları tarafından ele alınmasını sağlamıştır. Dolayısıyla sosyolojide, psikolojide, ekonomide ve çalışma ilişkilerinde güven kavramı farklı bağlamlarda ele alınmakta ve çeşitli tanımlar getirilmektedir.

Güven, örgütsel teoriler çerçevesinde, faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesinde etkili bir yol olurken, sosyolojide, istikrarlı sosyal ilişkilerin kurulabilmesi için günlük hayatın en önemli rutinlerinden biri olmaktadır (Zucker, 1985, s. 5). Kişilik psikologları güveni kişisel bir özellik olarak ele alırken, sosyal psikologlar ise, karşılıklı davranışlar bağlamında güvenin artan, azalan ya da engellenen davranışlar olduğunu dile getirmişlerdir. Ekonomistler ise güveni, ortaya çıkması muhtemel kaygıların giderilmesi ve endişelerin azaltılması için ortaya konulan teşvikler ya da sözleşmeler gibi teknik boyutuyla düşünmüşlerdir (Bhattacharya, Deviney ve Pillutla, 1998, s. 460). Bu sebeple, güven kavramının içinde bulunan şartlar ve ilgili olduğu bağlamlar çerçevesinde düşünülmesi kavramı anlamaya yardımcı olacaktır.

Güven kavramının bu özelliğine ilave olarak, sosyal hayatta ve çalışma hayatındaki rolü göz önüne alınarak daha genel ve kapsayıcı tanımların yapıldığı görülmüştür. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir. Güven, karşı tarafın doğruluğu ve dürüstlüğü hakkında sahip olunan inançtır (Larzelere ve Huston, 1980, s. 595). Güven, etkileşimde olan insanların, birbirlerinin hassasiyetlerinden istifade etmeyecekleri konusunda emin olmaları durumudur (Sabel, 1993, s. 1133). Güven, izlenmeksizin veya kontrol edilmeksizin, karşı tarafın beklentiye uygun davranacağını umarak, bu davranışlara karşı savunmasız olma istekliliğidir (Mayer, Davis ve Schorman, 1995, s. 712). Güven, içerdiği

risk ve belirsizlikten dolayı, doğasında bulunan kırılmanın kötüye kullanılmayacağına dönük olumlu beklenti ve kayıpların riskine karşı istekli olmaktır (Snow, 1997, s. 461). Güven, karşı tarafı izlemeksizin, belirli bir eylemi gerçekleştireceğine yönelik subjektif bir olasılık düzeyidir (Gambetta, 2000, s. 217).

Söz konusu tanımlar incelendiğinde güven kavramının, karşılıklı bir ilişki olarak, bir risk ve belirsizlik ortamında gerçekleştiği ifade edilebilir. Güven davranışı sonucunda, karşı tarafın ortaya koyacağı muhtemel davranış ile ilgili olarak bir olumlu beklentinin olduğu, ayrıca olumlu beklentinin suiistimal edilme ihtimaline karşı kırılabilir bir yapının da söz konusu olduğu söylenebilir. Her ne kadar güven, yapısında bir risk ve belirsizlik taşısa da güven kararı rasyonel bir özellik taşımaktadır. Güvenin rasyonel olması, geçmişteki tecrübeler ve etkileşimlere bağlı olarak şekillenmesi demektir. Aksi takdirde tarafların birbirini hiç tanımadığı durumda güven kararının verilmesi ve ortaya bir güven davranışının konulması, akıllı bir karardan çok bir kumar olacaktır.

Buna göre güven kavramının, karşılıklı ilişkiler bağlamında, geçmişte yaşanmış etkileşimler temelinde, tarafların sergileyeceği bir davranış sonucunda olumlu karşılık görüleceğine yahut en azından zarar görülmeyeceğine yönelik beklenti olduğu söylenebilir.

1.2. Güvensizlik Kavramı

Güven kavramı, kişinin ortaya koyduğu olumlu bir davranış sonrası, karşı tarafın aynı şekilde karşılık vereceğine ya da en azından zarar vermeyeceğine yönelik olumlu beklentisi olurken; güvensizlik kavramı, karşı tarafın ortaya koyacağı bir davranışın, zarara, korkuya veya endişe yol açması, ayrıca kişinin bu olumsuz davranışlara karşı kendini korumaya çalışması şeklinde ifade edilebilir. Burada en temel ayrımın, güvenin umut edilen, güvensizliğin ise korkulan şeylerin beklentisi olduğudur (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998, s. 439).

Güvensizliğin açıklanmasında çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bir yaklaşıma göre güvensizlik, güvenin tersi olarak ya da güven olmadığında ortaya çıkan bir durum olarak algılanabilmektedir. Ancak hem güvenin hem de güvensizliğin aynı anda ortaya çıkabileceğini ve her ikisinin de işlevsel olduğunu ileri süren görüşler de mevcuttur. Güvenin iyi ve güvensizliğin kötü olarak ele alındığı geleneksel yaklaşımda, güven ve güvensizlik en zıt uçlarda ve birbirlerini dışlayan bir yapıda düşünülmektedir. Bu anlayışa göre güven ve güvensizlik, aynı anda bir arada var olamazlar. Ancak modern yaklaşımda, ilişkilerin çok yönlü ve dinamik yapısından dolayı, güven ve güvensizlik duyguları arasında gelgitler yaşanabileceği, kişilerin biliş ve idraklerinin de buna paralel olarak anlık değişimler gösterebileceği ifade edilmektedir (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998, s. 444).

Güven ve güvensizlik kavramlarının işlevsel olması, ortaya çıkardığı sonuçlar itibariyle kendini göstermektedir. Güven, belirsizliği azaltmada, karmaşıklığı ortadan kaldırmada, dayanışmayı ve birlikteliği güçlendirmede, güvensizlik ise parçalamada ve ayrıştırmada

işlevsel olabilmektedir (Lewis ve Weigert, 1985, s. 969). Rekabet durumunda bile güvenin varlığı ile iş birliği ve karşılıklı anlayış mümkün hale gelebilmekte, rekabetin olmadığı durumlarda, güvensizliğin varlığı düşmanca bir tutum olarak algılanabilmektedir (Solomon ve Flares, 2001, s. 30). Bu sebeple güven ve güvensizlik, ilişkilerin çok boyutlu ve dinamik yapıda olmasından dolayı, aynı zamanlarda ortaya çıkabilmekte ve işlevsel olarak bazı amaçların elde edilebilmesinde etkili olabilmektedir.

Güvensizliği oluşturan davranışlar, genel olarak ihlal ya da ihanet şeklinde ortaya çıkmaktadır. İhlal, daha küçük ve düzeltilebilecek davranışlar olurken, ihanet ilişkinin bitmesine neden olabilecek büyüklükteki hatalar olmaktadır (Friedman, Kahn ve Howe, 2000, s. 35). Başka bir değerlendirmede ise güven ihlali, güvenen kişinin beklentilerinin boşa çıkması olarak ifade edilmektedir (Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen, 2014, s. 235). Bir görevin gerektiği gibi yapılmaması da güven ihlali olarak düşünülebilir (Sitkin ve Roth, 1993, s. 371).

Güvensizliğin tek bir davranış ile ortaya çıkabilmesi gibi, birkaç davranışla ya da bu davranışların genele yayılmasıyla oluşabileceğine dair görüşler mevcuttur. Zucker (1985), bir davranış ile beklentilerin bozulabileceği ve dolayısıyla güvensizliğin oluşabileceği gibi, bunun birçok defalar yaşanması ve genele yayılması sonucunda da güvensizliğin meydana gelebileceğini ifade etmektedir. Nooteboom'a göre (2003) meydana gelen ihlalin tüm ilişkilere yayılması güvensizlik olmaktadır. Buna göre çok büyük ve çok ciddi bir davranışla güvenin bozulabileceği gibi, küçük hata ve ihlallerin çoğalması ya da genele yayılması ile güvensizliğin meydana gelebileceği anlaşılmaktadır.

Temel değerlere, amaçlara ve paylaşılan kültüre uyulmaması ya da bunlara aykırı davranılması, güvensizliğin oluşmasına sebep olan diğer etkenler olmaktadır. Kişinin örgütün temel değerlerine meydan okuması, kültürel yabancı ya da kültürel düşman şeklinde ilan edilmesine yol açabilir (Sitkin ve Roth, 1993, s. 371). Dolayısıyla bir örgütün veya bir grubun paylaştığı değerleri paylaşmama ya da bunlara açık saldırıda bulunma, güvensiz biri olarak değerlendirilmeye neden olabilir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Yöntem ve Deseni

Çalışmada, güven ve güvensizliğin çalışma yaşamındaki sonuçlarının anlaşılması için nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Nitel araştırma, sayı ile ifade edilmeyen kelimeler, resimler, imgeler gibi verilerin toplanmasına yönelik uygulanan ampirik araştırma yöntemidir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015, s. 401). Nitel araştırma ile katılımcılara ait görüş ve deneyimlerin öğrenilmesi, olayların iç yüzlerinin ve olguların nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Nitel araştırma içinde özelleşmiş bazı araştırma yöntemleri vardır. Bu çalışmada **fenomenoloji (olgubilim)** yöntemi kullanılmıştır. Fenomenoloji, bireyler ya da gruplar vasıtasıyla bir olgunun tanımlanması sürecidir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015, s. 408). Fenomenoloji ile kişiler ve olay

arasında bağ kurulmakta, olgunun birey açısından taşıdığı anlam ve önem ortaya konulmaktadır.

Nitel araştırmaların doğası gereği bazı yöntemlerin baskın bir şekilde uygulandığı görölmektedir. Gözlem, görüşme ve belge toplama, bu yöntemlerden en güçlüleridir (Glesne, 2013, s. 64). Görüşme, veri toplanması için fenomenoloji yönteminde en sık başvurulan yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 71). **Derin görüşme** olarak da ifade edilen bu yöntem ile katılımcıların iç dünyasına ulaşılmakta ve düşüncelerini kendi cümleleri ile anlatmaları mümkün hale getirilmektedir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015, s. 409). Böylece zengin bilgilere ulaşmanın yolu açılmaktadır (Kuş, 2012, s. 126).

Derin görüşme, yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı-yapılandırılmış görüşme teknikleri kullanılarak uygulanmaktadır. Bu araştırmada, **yarı-yapılandırılmış** görüşme tekniği kullanılmış olup, yarı-yapılandırılmış görüşmede daha önce hazırlanmış sorulara ilave olarak, görüşmenin seyrine göre yeni soruların da sorulabildiği ve görüşmenin yarı-sohbet havasında geçtiği bir durum söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 131-132). Bu çalışmada da daha önceden sorular hazırlanmış, görüşmeler sürecinde sonda sorular ile daha zengin bilgilere ulaşmaya çalışılmıştır.

Yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğine uygun şekilde oluşturulan sorulara ilave olarak, görüşme sürecinde sonda sorular sorularak, elde edilen verilerin zenginleştirilmesi amaçlanmıştır. 26 Temmuz 2020-30 Ekim 2020 tarihleri arasında İzmir ilinde 24 görüşmeci (20 yüz yüze, 4 e-posta) ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşleri e-posta ile alınan katılımcılardan, bazı görüşleri daha detaylı anlatmaları istenmiş, bunun için e-posta ile iletişim sağlanmıştır. Yüz yüze görüşmeler, ses kaydı olarak alınmış, ses kayıtları standart bir formatta metne aktarılarak, analiz edilmek üzere MAXQDA 2020 programı kullanılmıştır.

2.2. Araştırmanın Amacı

Güven olgusu, kişilerarası ve örgütsel ilişkilerde, birçok olumlu sonucun ortaya çıkmasını sağlarken; yokluğunda ise, üretim ve performans düşüklüğü, maliyetlerin artması ve ilişkilerin bozulması gibi bir dizi olumsuz sonucun etkileri ile yüz yüze kalınmasına neden olabilmektedir. Güven ve güvensizliğin, çalışma hayatında bu denli önemli olgular olmasına ve çok önemli sonuçlar ortaya çıkarmasına rağmen, farklı yöntemlerde ve analitik düzeyde yeterince ele alınmadığı görölmektedir. Literatürde mevcut araştırmaların büyük bir kısmının, anket sonuçlarına bağlı örgütsel güven çalışmalarından oluştuğu, bu konuda yapılmış nitel çalışmaların ise yok denecek kadar az olduğu görölmektedir. Ayrıca yerli literatürde çalışma hayatında güvensizlik kavramı özelinde yapılmış bir çalışmaya da rastlanılmamıştır. Güven ve güvensizlik olgularına ait sonuçların, nitel araştırma ile sunulması hem bu çalışmaya özgünlük katmakta hem de literatüre bir katkı yapılmış olmaktadır. Ayrıca elde edilen sonuçlar ile geleceğe yönelik hipotezlerin oluşturulabilmesi ile araştırmacılara yeni çalışmalar yapmaları konusunda farklı perspektifler sağlanması da amaçlanmaktadır.

2.3. Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalar, nicel araştırmalarda bulunan genel sistematik bir yapıya sahip olmaması, bir diğer deyişle, nitel araştırmalarda bulunan tanım, yöntem ve testleri ihtiva etmemesi sebebiyle geçerlik ve güvenirlik konularında eleştirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 269). Bir diğer eleştiri ise, nitel araştırmalarda bulguların araştırmacılara bağlı olarak üretilmesi olmaktadır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015, s. 403). Ancak, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliği sağlamanın bazı farklı yöntemleri mevcuttur.

Maxwell (1992), beş tür geçerlik yöntemi sunmuştur. Bunlar, betimsel, yorumlama, teorik, genelleştirilebilirlik ve değerlendirici geçerliktir (Maxwell'dan aktaran, Thomson, 2011, s. 78). Betimsel geçerlik, olgunun ya da durumun doğru betimlenmesi anlamına gelmektedir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015, s. 404). Bu sebeple çalışmadaki ifadeler, görüşmecinin söyledikleri ve söyleniş amacı ile aynı olmalıdır (Thomson, 2011, s. 78). Yorumlama geçerliği, katılımcıların zihnindeki anlam ve bakış açılarının raporda ne derece doğru temsil edilmesi ile ilişkilidir. Bunun için de katılımcı geri bildirim ile doğrudan alıntılar kullanılmaktadır. Teorik geçerlik ise, araştırmacının teorik açıklamasının verilerle uyuşmasıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015, s. 406). Çalışmanın kavramsal çerçevesi, kavramlar, sınıflandırmalar, özellikler gibi tüm boyutlar ile olgunun hikayesi anlatılmalıdır (Thomson, 2011, s. 79). Dolayısıyla literatürün olgu ile uyum içinde olması gerekir. Teorik geçerlik için kapsamlı saha çalışması, teori çeşitlenmesi, örüntü eşleşmesi ve hakem değerlendirmesi yöntemlerine başvurulabilir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015, s. 406). Genelleştirilebilirlik, elde edilen bulguların genelleştirilmesi anlamına gelir ancak nitel araştırmalarda genelleştirme yapmak sorunlu bir durumdur. Çünkü her nitel araştırma ilgili gruba yöneliktir ve kendine has özellikler taşır (Thomson, 2011, s. 79). Bu husus dış geçerlik olarak da ifade edilmektedir. Değerlendirici geçerliği ise verinin kendisinden uzaklaşarak, araştırmacılar tarafından yapılan değerlendirmelerin dikkate alınmasıdır (Thomson, 2011, s. 80).

Bu kapsamda, görüşmecilerden elde edilen veriler en uygun kodlara atıf yapılarak betimsel geçerlik, görüşmecilerin düşünceleri olduğu gibi aktarılarak yorumlama geçerliği, çalışmanın kavramsal çerçevesinin elde edilen sonuca uygunluğu ile teorik geçerlik ve diğer araştırmacıların görüşüne başvurularak değerlendirici geçerlik sağlanmıştır. Her olgunun ve grubun kendilerine has özellikleri olduğundan genelleştirilebilirlik geçerliğine başvurmanın uygun olmadığı değerlendirilmiştir.

Güvenirlik ile ilgili herhangi bir sorun yaşanmaması için bazı hususların varlığı gerekir. İlk olarak araştırmacının konumu ve süreç içindeki durumu açık olarak ortaya konulmalıdır. İkinci olarak, görüşme yapılan ve verilerin elde edildiği görüşmeciler hakkındaki gerekli bilgilerin verilmesidir. Üçüncü olarak, verilerin toplandığı zamanın, sosyal ortamın ve süreçlerin tanımlanması gerekir. Bu durum ortaya çıkan sonuçların belli bir sosyal olguya bağlanmasını kolaylaştırır. Dördüncü olarak, kavramsal çerçevenin tanımlanmasıdır. Beşincisi olarak ise, veri toplama süreci ve analiz yöntemleri hakkında ayrıntılı bilgi verilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 273-274).

Araştırmada güvenirliliğin sağlanabilmesi kapsamında, çalışmanın amacı, önemi ve araştırmacının çalışmadaki rolü hakkında görüşmecilere ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Görüşmelerde yönlendirici olmaktan kaçınılmış, bütünüyle çalışmanın özüne uygun olacak şekilde verilerin elde edilmesine odaklanılmıştır. Katılımcılar hakkında detaylı veriler, görüşme yapılan yer ve zaman paylaşılarak, çalışmanın sosyal olgularla ilişkisinin kurulabilmesi sağlanmıştır. Kavramsal çerçeveye ilave olarak, yöntem kısmında veri toplama ve analiz süreci detaylı olarak ifade edilmiştir.

2.4. Araştırmanın Örnekleme

Nitel araştırmalarda örneklem seçimi, genelleme yapmak ya da evreni anlamlı kılmak için büyük gruplara ulaşmak amacıyla yapılmayıp, her durum için amaçlı olarak seçilir. Dolayısıyla, niceliksel büyüklükten ziyade bilgi amaçlı zenginliğe ulaşmak amaçlanır (Glesne, 2013, s. 59-60). Nitel araştırmalarda büyük örneklem sayılarına ulaşmak çalışma için belirleyici olmasa da örneklem sayısında doygunluğa ulaşmada uygulanan bazı yöntemler bulunmaktadır. Bunlar, geçmişte yapılmış benzer çalışmalar, araştırmacının deneyimi ve yarı-ampirik temel gibi yaklaşımlardır. Benzer çalışmalardaki görüşmeci sayısı, araştırmacının çalışmada yeterli doygunluğa ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin kararı ve nitel araştırmalarda genel olarak 10 ile 30 arasındaki bir sayının, verilerin %90 ve %100'üne ulaşılmasında yeterli olacağı yönündeki çeşitli araştırmalar (Galvin, 2015, s. 5) sonucunda, çalışmada 24 görüşmeci ile görüşme yapılmış, elde edilen veriler ile yeterli doygunluğa ulaşıldığı değerlendirilmiştir.

Örneklem grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme ile kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme ile araştırmanın kapsadığı çeşitlilik yelpazesinden durumlar seçilir (Glesne, 2013, s. 61). Kartopu örnekleme yöntemi ise, bir görüşmecinin tanımış olduğu diğer görüşmecilere, o görüşmecinin vasıtasıyla ulaşılmasıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015, s. 176). Görüşmecilerin farklı sektörlerden, meslek gruplarından, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve statülerden seçilmiş olması maksimum çeşitlilik örneklemesine uygun düşmektedir. Ayrıca görüşmecilerden bir kısmına örneklem grubunda bulunan bazı görüşmeciler vasıtasıyla ulaşılmıştır.

Görüşme yapılan katılımcıların 10'u kadın, 14'ü erkek, 12 görüşmeci bekâr, 12 görüşmeci evli, 7 görüşmeci lise ve altı eğitim, 17 görüşmeci lisans ve lisansüstü eğitim, 12 kamu çalışanı, 11 özel sektör ve bir bağımsız çalışan olup, çalışma süreleri ise 1 yıl ile 28 yıl arasında değişmektedir. Bu bilgilere göre, katılımcılar farklı sektörlerde ve farklı statülerde çalışmakta ve çeşitli demografik özellikler taşımaktadır.

Katılımcılarla toplam 894 dakika 28 saniye görüşme yapılmış, her bir katılımcıya görüşme öncesi kimliklerin gizli tutulacağına ve verilerin sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacağına dair bilgi verilerek izinleri alınmış, yazılı ve imzalı onam belgesi hazırlanarak kendilerine takdim edilmiştir. Çalışmanın türü, veri toplama araçları, geçerliği ve güvenirliliği, veri toplama süreci, verilerin analizi, sınırlılıkları gibi çalışma ile ilgili yöntemsel konular ve araştırma hipotezi bu ana başlık altında ele alınmalıdır.

2.5. Araştırma Modeli

Alt başlıklarla ayrıntılı şekilde araştırmada kullanılan model ve modelin tercih edilme gerekçesi açıklanır. Ayrıca, araştırma tasarımı da ayrıntılı olarak açıklanmalıdır. Veri toplama araçlarının nasıl, ne zaman ve hangi koşullarda kullanıldığına ilişkin bilgi burada açıklanmalıdır. Eğer deneysel bir araştırma ise, yapılan deney ve kontrol koşulları, grupları, gruplara uygulanan prosedürler ayrıntılı olarak açıklanmalıdır. Nicel çalışmalar için, analiz prosedürleri, kullanılan istatistiksel yöntemler, istatistiksel yöntemlerin her bir araştırma sorusu veya hipotezi için uygunluğunun gerekçesi bu bölümde ayrıntılı olarak açıklanmalıdır. Niteliksel araştırmalardaki veri analizi prosedürleri de kapsamlı bir şekilde tartışılmalıdır.

3. BULGULAR

Nitel araştırma kapsamında, görüşme yapılan çalışanlara “**çalışma hayatında yüksek düzeyli bir güven ilişkisinin, bulunduğunuz işyeri ya da örgütte ne gibi sonuçlar doğurabileceğini düşünüyorsunuz?**” ve “**çalışma hayatında güvensizliğin hâkim olduğu bir işyeri ya da örgüt ortamında hangi sonuçların ortaya çıkabileceğini düşünüyorsunuz?**” şeklinde sorular yöneltilmiştir. Görüşmecilerden elde edilen veriler ilk olarak ses kaydı şeklinde muhafaza edilmiş, her bir ses kaydı birkaç kez taranarak metne aktarılmıştır. Verilerin etkin olarak analiz edilebilmesi amacıyla MAXQDA 2020 programından istifade edilmiş, verilerin analizi tema ve kod şeklinde sınıflandırılarak yapılmıştır.

Kodlama, verilerinin içerik ve tematik olarak analiz edilmesi olup, nitel araştırmanın kalbi niteliğindedir. İçerik analizi, anlamlara ulaşma çabası doğrultusunda verilerin dikkatli bir şekilde incelenmesi ve yorumlanmasıdır (Berg ve Lune, 2019, s. 344). Bu süreçte, veriler kodlanmakta, temalar oluşturulmakta, kod ve temalar düzenlenmekte ve son olarak bulgular yorumlanarak süreç tamamlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 242-243). Verilerin içinde tema ve örüntü aramak için analitik teknikler kullanılması ise tematik analiz olmaktadır (Glesne, 2013, s. 259). Dolayısıyla kodlama, bir içerik ve tematik analiz yöntemi olarak nitel araştırmaların en temel basamaklarından biri olmaktadır.

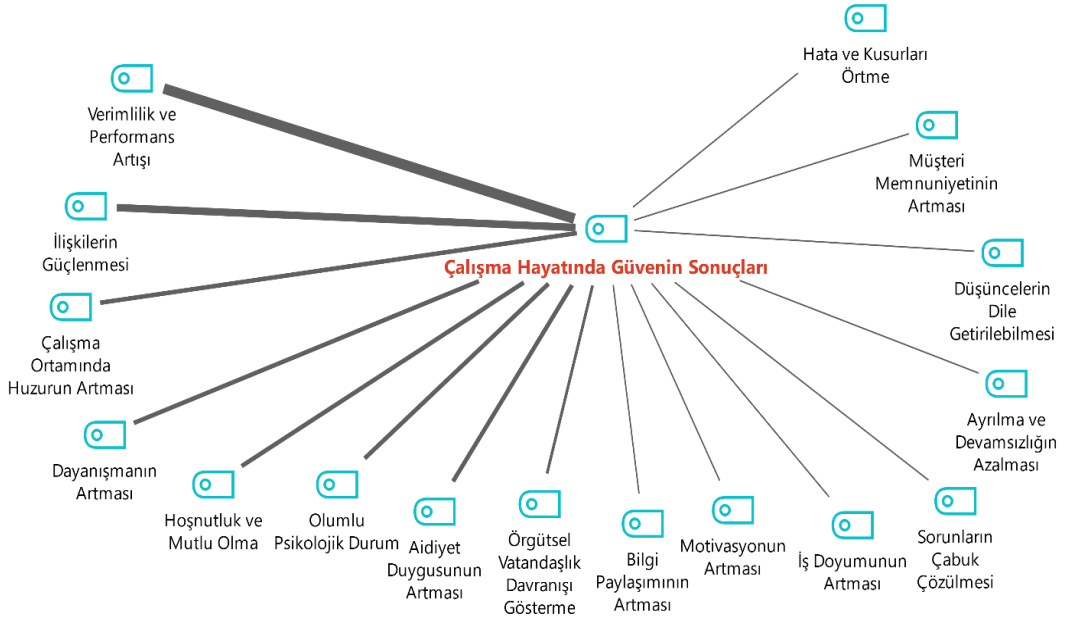
Yapılan kodlamalar neticesinde alt kodlar oluşturulmuş olup, çalışma hayatında güven ile güvensizliğin sonuçları temaları altında sınıflandırılmıştır. Tema ve kodlar daha önce hazırlanmamış olup, elde edilen verilere göre oluşturulmuştur.

3.1. Çalışma Hayatında Güvenin Sonuçları Tema Analizi

Görüşmecilere işyerinde veya örgütte algıladıkları güven olgusunun hangi sonuçlar doğurabileceğine yönelik “**çalışma hayatında yüksek düzeyli güven ilişkisinin bulunduğunuz işyeri ya da örgütte ne gibi sonuçlar doğurabileceğini düşünüyorsunuz?**” şeklindesorusorulmuş, elde edilen cevapların tematik ve içerik analizleri yapılmış, 16 adet kod elde edilmiş ve toplam 121 adet kodlama yapılmıştır. Tema ve kod ilişkisi Şekil-1’de gösterilmiştir. Şekilde 16 adet kod görselleştirilmiş olup,

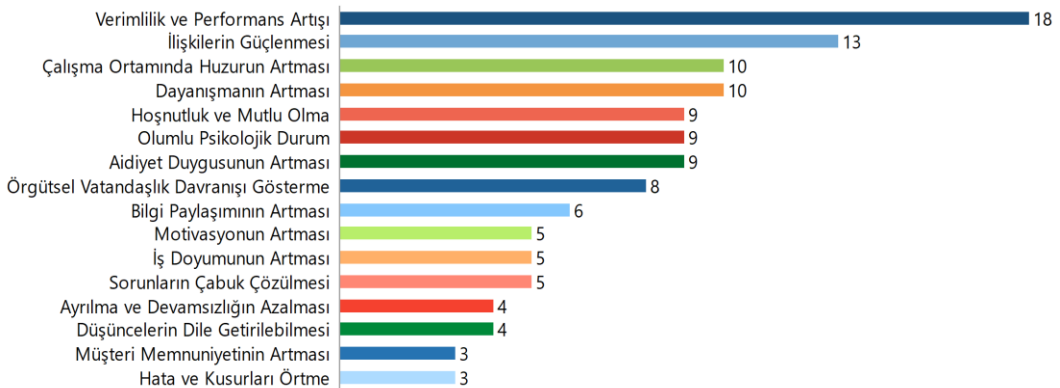
en çok dile getirilen hususlar, daha kalın çizgilerle belirtilmiştir. Buna göre, olumlu güven atmosferinin işyerinde veya örgütte en çok **verimlilik ve performans artışına** katkı sağladığı ifade edilmiştir. Bu ilişkiye en çok atıf yapılması sebebiyle, bağlantı çizgisi daha belirgin olarak gösterilmiştir.

Şekil 1. Güvenin Sonuçlarına Ait Tema-Kod Modeli



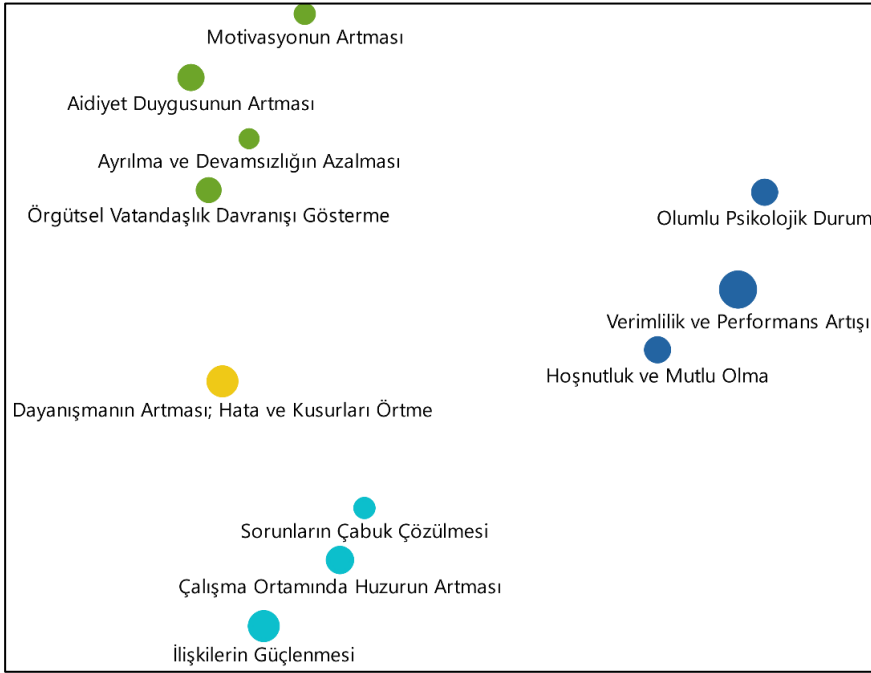
Güvenin varlığı halinde hangi sonuçların ortaya çıkabileceğine yönelik yapılan kodlamaya dair, kod dağılım bilgileri Şekil-2’de aktarılmıştır.

Şekil 2. Güvenin Sonuçları Temasına Ait Kodlama Dağılımı



Şekil-2’de görselleştirildiği gibi, 24 görüşmecedan 18’i güvenin en çok “verimlilik ve performans artışı” sağlayacağını ifade etmiştir. 13 görüşmeci güvenin ilişkileri güçlendireceğini, 10’ar görüşmeci huzur ve dayanışmanın artacağını dile getirmişlerdir. Diğer görüşmecilerin güvenin sonuçları hakkındaki görüşleri Şekil-2’de detaylandırılmıştır. Güvenin sonuçlarına ilişkin elde edilen kod ilişkileri analizinde, bazı kodlar arasında yakın ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Şekil-3’te kodlar arası yakın ilişki aktarılmıştır.

Şekil 3. Güvenin Sonuçları Temasına Ait Kod İlişkiler Haritası



Şekil-3’te sunulan kodlar arasındaki ilişkiye göre, aynı paragraf ya da cümle içinde görüşlerin bir arada bulunması ya da aralarında bir kesişme olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, bu harita ile katılımcıların bir görüşü başka hangi görüşlerle bir arada kullandığını öğrenebilmek açısından bir anlayış elde edilmektedir. Kodların harita üzerindeki konumu, program tarafından gerçekleştirilen bir işlem olup, ilişki gücüne ve yakınlığına göre değişebilmektedir. Dairelerin büyüklüğü, kodlara yapılan atıf sayısına göre, büyük ya da küçük olabilmektedir. Şekil-3’te mavi renk ile gösterilen, “olumlu psikolojik durum” “verimlilik ve performansta artış” ile “hoşnutluk ve mutlu olma” kodları arasında yakın bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bir diğer deyişle, görüşmeciler tarafından güven olgusunun, verimlilik ve performansta artış sağlamanın yanı sıra, aynı cümle veya paragraf içinde olumlu bir psikoloji oluşturması ile hoşnutluk ve mutlu olmaya da katkı yaptığı dile getirilmiştir. Benzer bir ilişki, açık mavi renk ile gösterilen

grupta “ilişkilerin güçlenmesi”, “çalışma ortamında huzurun artması” ile “sorunların çabuk çözülmesi” kodları arasında da bulunmaktadır. Yeşil renk ile gösterilen grupta, “motivasyonun artması”, “aidiyet duygusunun artması”, “ayrılma ve devamsızlığın azalması” ile “örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme” kodları arasında ilişki bulunmaktadır. Sarı renkli grupta ise, “dayanışmanın artması” ile “hata ve kusurların örtülmesi” arasında benzer bir ilişki mevcuttur.

Tablo-2’de yüksek seviyede güvenin çalışma hayatında ortaya çıkarabileceği sonuçlara dair bazı katılımcı görüşleri aktarılmıştır.

Tablo 2. Güvenin Sonuçları Teması Bazı Görüşmeci Yorumları

No.	Kod	Görüşmeci İfadesi
1.	Verimlilik ve Performans Artışı	(...) Verimlilik artar. Kurumun başarısı da artacaktır. Çalışanların performansının artması ile kurum veya örgütün hedeflerine ulaşması daha kolay olacaktır. (G-17)
2.	İlişkilerin Güçlenmesi	<i>Ne kadar büyük bir güven varsa ilişki o denli iyi olur. O kişilerle sonuna kadar gidebilirim.</i> (G-16)
3.	Çalışma Ortamında Huzurun Artması	<i>İlk önce işyerine ayaklarımız geri geri gitmiyor, sevrete gidiyoruz. Gün içinde verdiğimiz molalarda sohbet edebileceğimiz, rahatlayabileceğimiz arkadaşlarımız oluyor.</i> (G-13)
4.	Dayanışmanın Artması	<i>O güveni sağladıktan sonra da benim için olay bitmiştir. Her türlü ben onun yanındayım.</i> (G-19)
5.	Hoşnutluk ve Mutlu Olma	(...) Çalışma ortamın daha güzelleşir, moralin çok iyi olur. (G-2)
6.	Olumlu Psikolojik Durum	(...) <i>Ben mesleğimi böyle olmayan bir ortamda, daha güvenebildiğim, iş birliği yapabildiğim insanlarla yapsam çok daha verimli ve başarılı sonuçlar ortaya koyabilirim. Daha mutlu olurum, motivasyonum daha yüksek olur, psikolojim daha iyi olur.</i> (G-7)
7.	Aidiyet Duygusunun Artması	<i>Güven olan ortamda sadakat zaten vardır.</i> (G-1)
8.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme	<i>İşyerine güvenim varsa, görevim dışında bir yardım ya da destek istendiğinde bunu angarya olarak algılamam ve mağduriyet yaşanmasını diye gönüllü yerine getiririm.</i> (G-15)
9.	Bilgi Paylaşımının Artması	(...) <i>kişiler birbirlerine güvendikleri için birbirleriyle daha çok şeyler paylaşacaktır.</i> (G-17).
10.	Motivasyonun Artması	<i>İşyerindeki insanları tanyorsam, seviyorsam, güveniyorsam ben o işyerine gitmek için can atarım.</i> (G-1)
11.	İş Doyumunun Artması	İş ve yaşam doyumu, işyerinde etkinlik ve verimlilik bunlar direkt bence güven ile alakalı şeyler. Bunlar doğrudan etkiler. (G-11)
12.	Sorunların Çabuk Çözülmesi	<i>Güven olduğunda bir ortam çok etkilenir, iş düzeni sağlam olur, sağlıklı ilişkiler kurulur, düzenli bir iletişim olur, hani düzenli bir iletişim olduğu</i>

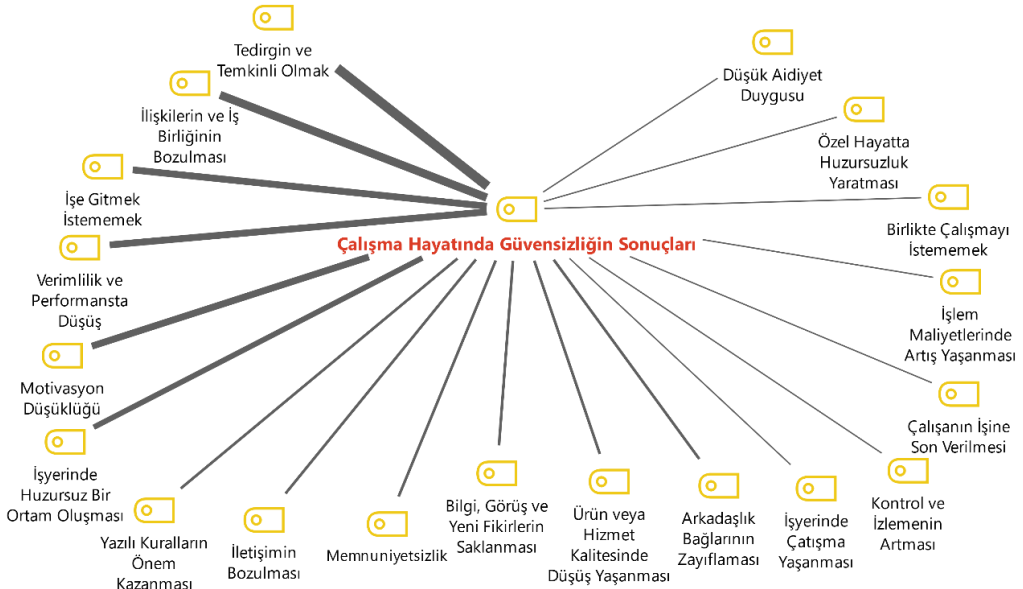
için aslında salonda eksik gedik, sorunlar çabuk çözülür. (G-21)

- | | | |
|-----|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13. | Ayrılma ve Devamsızlığın Azalması | (...) Çalışanlar işten ayrılmak istemez. Şu an işten ayrılma potansiyeli yüksek, kimse istekli çalışmıyor, mutsuz. (G-4) |
| 14. | Düşüncelerin Dile Getirilebilmesi | Güven ortamı olduğu için, rahat bir ortam olduğu için insanlar bir şüphe duymuyor. Yani ben düşüncemi ifade ettim, başıma bir iş gelir mi, ben görüşlerimi ifade ettiğim için bir arkadaşım baskı ortamı oluşturabilir mi şeklinde bir kaygı yaşamıyorum. (G-3) |
| 15. | Müşteri Memnuniyetinin Artması | (...) Çünkü müşteri sayısında artış olur. (G-19) |
| 16. | Hata ve Kusurları Örtme | (...) birbirlerine karşı suçlayıcı olmak yerine, birbirlerinin hata ve kusurlarını örtme yoluna giderler. Güven olmazsa birbirlerine karşı daha suçlayıcı olabilirler. (G-17) |

3.2. Çalışma Hayatında Güvensizliğin Sonuçları Tema Analizi

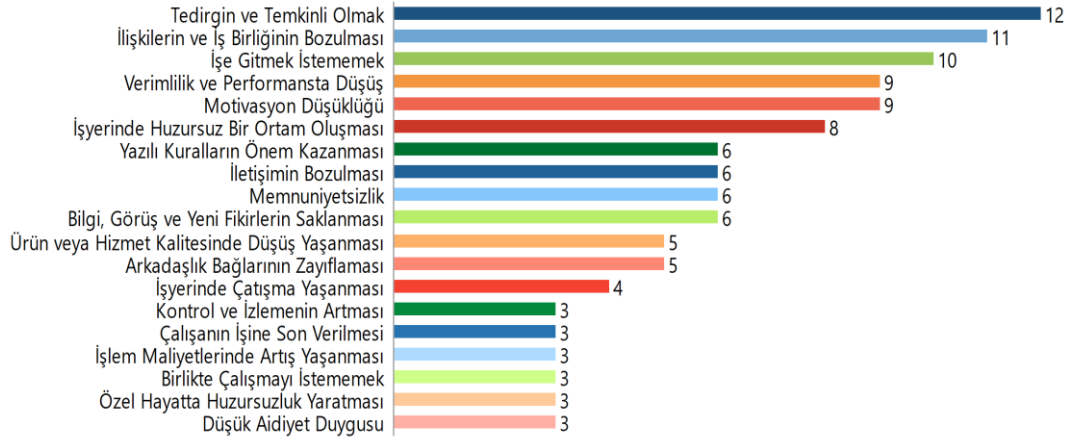
Çalışma hayatında güvensizliğin ne gibi sonuçlar ortaya çıkarabileceğini anlamak amacıyla görüşmecilere “**çalışma hayatında güvensizliğin hâkim olduğu bir işyeri ya da örgüt ortamında hangi sonuçların ortaya çıkabileceğini düşünüyorsunuz?**” şeklinde soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan elde edilen görüşlere göre 19 kod üretilmiş, toplam 115 kodlama yapılmıştır. Şekil-4’te tema-kod modeli sunulmuştur.

Şekil 4. Çalışma Hayatında Güvensizliğin Sonuçları Tema-Kod Modeli



Şekil-4'te oluşturulan kodlar incelendiğinde, çalışma hayatında güvensizliğin en çok “tedirgin ve temkinli” olunmasına sebep olduğu anlaşılmaktadır. Güçlü bir şekilde ortaya çıkan diğer olumsuz sonuçlar ise, “ilişkilerin ve iş birliğinin bozulması”, “işe gitmek istememek”, “verimlilik ve performansta düşüş”, “motivasyon düşüklüğü” ve “işyerinde huzursuz bir ortamın oluşması”dır. Aradaki bağlantı çizgisinin belirgin olması aradaki ilişkinin gücünü ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan diğer sonuçlar ise şekilde sunulmuştur. Şekil-5'te ise her bir koda kaç adet atf yapıldığını gösteren grafik sunulmuştur.

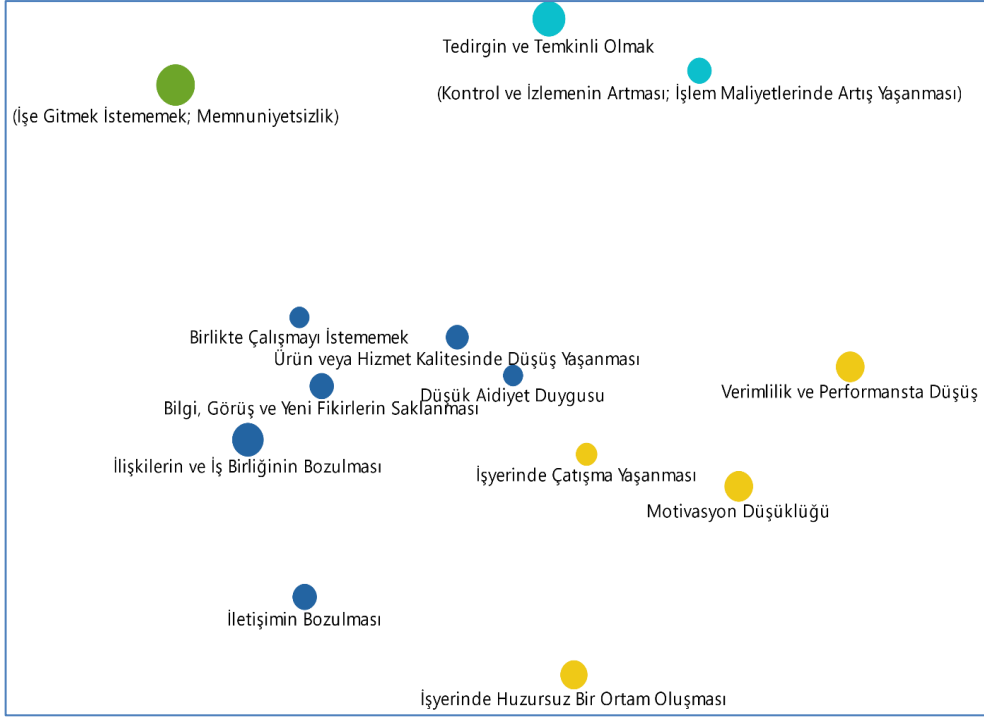
Şekil 5. Güvensizliğin Sonuçları Temasına Ait Kodlama Dağılımı



Şekil-5'te sunulan grafik incelendiğinde, çalışma hayatında güvensizlik olması durumunda, 12 katılımcı tedirgin olacaklarını ve daha temkinli davranacaklarını söylemişlerdir. 11 görüşmeci güvensizliğin iş birliğini ve ilişkileri bozacağını ifade etmiştir. 10 görüşmeci güvensizliğin hâkim olduğu bir işyerine gitmek istemediklerini söylemiştir. Dokuzar görüşmeci, verimlilik, performans ve motivasyonda düşüş yaşanacağını dile getirmiştir. Güvensizliğin daha çok hissedildiği bir ortamda yaşanabilecek diğer olumsuz sonuçlar şekilde aktarılmıştır.

Çalışma hayatında güvensizlik yaşanması sonucu hangi tutum ve davranışların ortaya çıkabileceğine yönelik oluşturulan kodlar, görüşmecilerden elde edilen verilerin metin üzerinde kodlanması ile elde edilmekte, bazı kodlamaların kesişmesi ve birbirini takip etmesi sebebiyle aralarında ilişki olacağı değerlendirilmektedir. Böylece bir ilişkinin ortaya çıkması sonucunda, tutum ve davranışlar arasında bağlantı kurulabilir. Bu kavrayışı elde edebilmek amacıyla kod ilişkileri haritası kullanılmaktadır. Güvensizliğin sonuçlarına dair elde edilen kodlar arası ilişkiler Şekil-6'da aktarılmıştır.

Şekil 6. Güvensizliğin Sonuçları Temasına Ait Kod İlişkiler Haritası



Şekil-6’da kodlar arası ilişkiye göre dört farklı renk grubunun oluştuğu görülmektedir. Açık mavi renkle gösterilen grupta; tedirgin ve temkinli olmak, kontrol ve izlemenin artması ve işlem maliyetlerinde artış yaşanması daha yoğun ilişkiye sahiptir. Sarı renkli grupta, verimlilik ve performansta düşüş, işyerinde çatışma yaşanması, motivasyon düşüklüğü ve işyerinde huzursuz bir ortamın oluşması kodlarının ilişkisinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Mavi renkli grupta, birlikte çalışmayı istememek, ürün veya hizmet kalitesinde düşüş yaşanması, düşük aidiyet duygusu, bilgi görüş ve yeni fikirlerin saklanması, ilişkilerin ve iş birliğinin bozulması ile iletişim bozulması kodlarının kesiştiği ya da kodların birbirlerine yakın olduğu anlaşılmaktadır. Yeşil renkli grupta ise, işe gitmek istememek ve memnuniyetsizlik kodları arasında bir yakınlık olduğu anlaşılmaktadır. Tablo-3’te ise güvensizliğin çalışma hayatında ne gibi sonuçlar ortaya çıkarabileceğini ilişkin katılımcılara ait bazı görüşler aktarılmıştır.

Tablo 3. Güvensizliğin Sonuçları Teması Bazı Görüşmeci Yorumları

No.	Kod	Görüşmeci İfadesi
-----	-----	-------------------

1. Tedirgin ve Temkinli Olmak *Güvensizlik varsa **tedirgin olurum** ve her şeyde bir "b" planım olur. Dolayısıyla hep **diken üstünde ve uyanık** kalmaya çalışırım. (G-16)*
2. İlişkilerin ve İş Birliğinin Bozulması *Güven çok önemli gerçekten, **güven olmadanayakta durmuyor ilişkiler.** (G-7)*
3. İşe Gitmek İstememek ***İşe gitmemek isteyecektir.** İşe gitse de ayağını sürüyerek gidecektir. (G-3)*
4. Verimlilik ve Performansta Düşüş *Güvensizlik olduğunda bence **hizmet kalitesi de düşer, çalışan performansı da düşer.** Bizim performansımız düşerse hizmet kalitesi otomatikman düşüyor. (G-21)*
5. Motivasyon Düşüklüğü *Güvensizlik olduğu zaman yaptığın **işi isteksiz yapıyorsun.** Yanlış yapıbiliyorsun o yüzden, üstünkörü yapıyorsun. **Motivasyon düşüyor** ve bir an önce mesaiyi doldurayım, çıkıp gideyim düşüncesi var. (G-10)*
6. İşyerinde Huzursuz Bir Ortam Oluşması *Güvensizliğin olduğu bir **ortam ise cehennemin ta kendisi.** (G-6)*
7. Yazılı Kuralların Önem Kazanması *Herkesin yapacağı iş belli, onu oturttuk. Yapacağımız işler belli. **İyi niyetin olmadığı yerde kurallar geçerli,** o kurallar da sabit zaten. (G-5)*
8. İletişimin Bozulması *Güven ortamı olmadığına **insanlar birbirlerine karşı kapalı olacaktırlar,** iletişime açık olmadıklarından. (G-17)*
9. Memnuniyetsizlik *Güvensizlik olduğunda ben gitmek isterim oradan. Bazen maddi güvenlik ihtiyacı sebebiyle kalmak zorunda kalırsın. Bu durumda da artık **kurban psikolojisi ile yaşamına devam eden,** verimsiz bir çalışan olursun. (G-23)*
10. Bilgi, Görüş ve Yeni Fikirlerin Saklanması *(...) güvensiz bir ortamda insanlar **kendi düşüncelerini, kendi siyasi görüşlerini ifade etmesi mümkün değil.** Çünkü kendilerini rahat ve huzurlu hissetmedikleri için bunları açıklamak da mümkün olmayacak. (G-3)*
11. Ürün veya Hizmet Kalitesinde Düşüş Yaşanması *(...) müşterinin **iyi bir servis alamaması** gibi sonuçlar doğurur. (G-14)*
12. Arkadaşlık Bağlarının Zayıflaması *Oturup da özeli paylaştığım 10'u geçmez. **İnsana bakış açınız değişiyor.** Zamanla yaşantılardan sonra insanlara güvenmemeyi size zaten hayat öğretiyor. (G-20)*
13. İşyerinde Çatışma Yaşanması *Güvenmem gerekiyor, zaten güvenemiyorsam o arkadaşla aynı şekilde çalışamayız. **İşyerinde huzursuzluk olur, kavga olur, gürültü olur.** (G-1)*
14. Kontrol ve İzlemenin Artması ***Çalışanına güvenmeyen bir idareci her zaman tetiktedir,** kameralara oturur, izler, yapıyor mu iş, yapmıyor mu, ben buna iş verdim ama işte kapısını çalar bahaneyle içeri girer ya bu ne yapıyor falan bu çok önemli. (G-9)*
15. Çalışanın İşine Son Verilmesi *Güvensizlik olduğunda bir yerde tıkanır. Yaşadık zaten. **Ya işten çıkarma oluyor ya o ayrılıyor.** Sonuç belli. (G-18)*
16. İşlem Maliyetlerinde Artış Yaşanması *Her şeyin yazılı olmasını ve her şeyin yazılı beklenmesine taraftar değilim. **Çok fazla gereksiz iş yükü yapıyor, işleri yavaşlatıyor.** (G-11)*

- | | | |
|-----|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17. | Birlikte Çalışmayı İstememek | <i>Güvenmediğim bir insanla benim işim olmaz. (G-2)</i> |
| 18. | Özel Hayatta Huzursuzluk Yaratması | <i>(...) eve yorgun da olsan mutlu, huzurlu gitmek lazım, diğer türlü stresli kızgın, böyle bir şeylerin eksikliğini hissederek, acaba daha da mı saldırsaydım yahut çok mu tepki gördüm gibi vicdan muhasebesi yaparak eve gitmek var. Bir sonraki güne kadar kafada dönüp durur. (G-18)</i> |
| 19. | Düşük Aidiyet Duygusu | <i>Kimse düşünmüyor, kurumu ben mi kurtaracağım diyor, ülkeyi ben mi kurtaracağım diyor, eğitim sistemi benden mi soruluyor diyor. Bunları duyuyoruz yani. (G-7)</i> |

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Güven ve güvensizlik olgularının çalışma hayatında ortaya çıkaracağı olası sonuçların ne olduğunu öğrenebilmek amacıyla 24 kişiyi kapsayan nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada olguların ortaya konulabilmesi için görüşmecilerin duygu, düşünce ve deneyimlerinden yararlanmak anlamına gelen fenomenoloji (olgubilim) yöntemi ve söz konusu yöntemde sıklıkla kullanılan derinlemesine görüşme tekniğinden istifade edilmiştir. Derinlemesine görüşme için soruların daha önce hazırlandığı yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmış, görüşmeler devam ederken sonda sorular ile daha fazla bilgi elde edilmeye çalışılarak, verilerin zenginleştirilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen ses dosyaları metne aktararak yazılı veriye dönüştürülmüş, yazılı belgeler MAXQDA 2020 programına yüklenerek analiz gerçekleştirilmiştir. Güven ve güvensizlik ile ilgili algı, tutum veya davranışlarının hangi sonuçlar doğurabileceğine dair yapılan içerik ve tematik analiz sonucunda, güvenin sonuçlarına ait 16, güvensizliğin sonuçlarına ait 19 adet kod oluşturulmuş, 35 kod için toplam 236 adet kodlama yapılmıştır.

Görüşmecilerden elde edilen verilerin analizlerinin yapılması sonucu ulaşılan sonuçlar, birçok çalışmada da güven ile pozitif ilişkili ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. **Verimlilik ve performans artışı** (Kabadayı, 2018, s. 100; Meng, 2015; 849; Erdem, Özen ve Atsan, 2003, s. 338; Costa, 2003; 61; Guinot ve Chiva, 2019, s. 23), **ilişkilerin güçlenmesi** (Meng, 2015, s. 848), **çalışma ortamında huzurun artması** (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007; 56), **dayanışmanın artması** (Fukuyama, 1998, s. 145; Lewis ve Weigert, 1985, s. 969), **hoşnutluk ve mutlu olma** (Turgut, 2017, s. 60; Yagi, 2017, s. 93), **olumlu psikolojik durum** (Ekin, 2019, s. 80; Akmaz Bıyıklı, 2017, s. 77), **aidiyet duygusunun artması** (Costa, 2003; 618; Ruppel ve Harrington, 2000, s. 324; Gider, Akdere ve Top, 624), **örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme** (Singh ve Srivastava, 2016, s. 601; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995, s. 724-725), **bilgi paylaşımının artması** (AbdullahveMusa; 2014, s. 271; Klimoski ve Karol, 1976, s. 632; Ahmad ve Huvila, 2019, s. 8), **iş doyumunun artması** (Costa, 2003; 618; Gider, Akdere ve Top, 624), **sorunların çabuk çözülmesi** (Klimoski ve Karol, 1976, s. 632), **ayrılma ve devamsızlığın azalması** (Hamitoğlu, 2019, s. 55; Shahid, 2018, s. 65), **düşüncelerin dile getirilebilmesi** (Cakinberk, Dede ve Yılmaz, 2014, s. 101), **Çatışmaların Azalması**

(Haberal, 2014, s. 79; Snow, 1997, s. 486-487;), **işlem maliyetinin düşürülmesi** (Meng, 2015, s. 849), **kontrol ve izlemenin azalması** (Meng, 2015, s. 849). Çalışmalarda elde edilen verilerde çoğunlukla güvenin olumlu ve güvensizliğin ise olumsuz olarak algılandığı, ayrıca ele alınan değişkenlerle anlamlı ilişkiye sahip oldukları görülmüştür.

Bu çalışmada elde edilen bulguların ilişki analizinin yapılması, bu alanda yapılacak çalışmalar için yeni bir anlayış ve kavrayış kazandıracaktır. Güven ve güvensizliğin sonuçlarının kodlanması sürecinde, görüşmecilerin bazı ifadeleri birbirine daha yakın ve birbirinin devamı olacak şekilde kullandığı anlaşılmıştır. Böylece görüşmecilerin bir kavram ile güveni ilişkilendirdiğinde, başka hangi kavramlar için de çağrışım yapabileceği ya da o kavramı hatırlatacağı konusunda çıkarımda bulunmak mümkün olabilecektir. Bu ilişkiler aşağıda sunulmuştur.

- a. Güvenin sonuçlarından biri olarak, ilişkilerin güçlenmesi, sorunların çabuk çözülmesi ve çalışma ortamında huzurun artması kodlarının, kodlama esnasında birbirleriyle daha çok kesişmiş ve yakın ilişki içinde oldukları görülmüştür. Katılımcılara göre, olumlu güven ilişkisi işyerinde sorunların çözülmesine katkı yaparken, aynı zamanda ilişkileri güçlendirmekte ve daha huzurlu bir ortamın oluşmasına katkı yapmaktadır.
- b. Görüşmecilerden elde edilen verilere göre, motivasyon ve aidiyet duygusunun artması ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi ve daha az ayrılma ve devamsızlığın olması arasında da daha yakın bir ilişki mevcuttur.
- c. Hata ve kusurların örtülmesi ile dayanışma gösterilmesi arasında yakın bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır.
- d. Olumlu psikolojik durum, hoşnutluk ve mutlu olma ile verimlilik ve performans artışı arasında da yakın bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır.
- e. Güvensiz bir ortamda kontrol ve izlemenin artması, tedirgin ve temkinli davranılması ve işlem maliyetlerinin artması arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu hususlar arasında bir örüntü olduğu düşünülebilir. Şöyle ki, ortamın güvensiz olduğunun anlaşılması durumunda insanlar daha tedirgin ve temkinli olmakta, bu durum kontrol ve izleme ihtiyacını artırarak, sonuçta belli bir maliyete katlanılmasını gerektirmektedir. Bu husus, çeşitli araştırmalarda elde edilen verilerle örtüşmektedir (Meng, 2015, s. 849; Fukuyama, 1998, s. 38; Covey ve Merrill, 2018, s. 30; Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010, s. 7).
- f. Birlikte çalışmayı istememek, düşük aidiyet duygusu, ilişkilerin, iş birliğinin ve iletişimin bozulması, bilgi, görüş ve yeni fikirlerin saklanması ile ürün veya hizmet kalitesinde düşüş yaşanması kodları arasında da yakın ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Görüşmeciler bu hususları daha çok ilişkili olacak şekilde ifade etmişlerdir.

- g. Verimlilik ve performansta düşüş, işyerinde çatışma yaşanması, motivasyon düşüklüğü ve işyerinde huzursuz bir ortamın oluşması kodları arasında kodlamalar esnasında yakın bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır.
- h. Bir diğer ilişkinin ise işe gitmek istememek ile memnuniyetsizlik arasında olduğu görülmektedir.

Görüşmecilerin hemen hemen birçok olumlu durumu güvenle ve olumsuzlukları da güvensizlikle ilişkilendirdikleri görülmektedir. Güven ve güvensizlik kavramlarının aktif ve dinamik bir şekilde hem sosyal hayatı hem de çalışma hayatını güçlü bir şekilde etkilemesi sebebiyle, çok yönlü bir şekilde algılanmasının normal olduğu değerlendirilmektedir. Güven her ne kadar soyut bir kavram olsa da ilişkilerin kurulmasında ve devamında etkileri ve sonuçları itibariyle oldukça hissedilir niteliktedir. Güven kavramının ilişkilerde bir harç vazifesi gördüğü ve elde edilen sonuçlara bakıldığında, hava ve suyun canlılar için önemli olması kadar, ilişkilerin devamı açısından da güvenin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Aynı şekilde güvensizliğin de çalışma hayatında ve sosyal hayatta ilişkileri, huzuru, çalışma barışını bozucu ve işlem maliyetlerini yükseltici bir nitelik taşıdığı ifade edilebilir.

Çalışmada bazı sınırlılıklar mevcuttur. Tema, kod ve kodlama süreci, daha önceden hazırlanan bir veri setine göre değil, nitel araştırmaya, kavramsal çerçeveye ve araştırmacı muhakemesine göre, veriler elde edildikten sonra oluşturulmuştur. Kod ve kodlamaların bu durumu, farklı araştırmacılar tarafından daha farklı şekilde algılanabilir. Bir diğer deyişle, bir araştırmacı tarafından bir temaya ya da koda yapılan bir atıf, başka araştırmacılar tarafından başka bir temaya ya da koda yapılabilir. Ancak diğer taraftan bu hususiyet, nitel araştırmaların da bir özelliğini yansıtmaktadır. Bir diğer sınırlılık, bazı görüşmelerin kalite ve veri zenginliği açısından diğerlerine göre daha düşük seviyede olmasıdır. Sonda sorular ile kapalı kalan kısımlar irdelenmek istense bile, bazı görüşmecilerin açık konuşmaktan çekindiği görülmüştür.

Elde edilen sonuçlara göre, araştırmacılara bir pencere açabilmek ve gelecek çalışmalara bir projeksiyon sağlamak adına aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

- a. Güvenin özellikle performans ve verimlilik artışına katkısı güçlü bir şekilde vurgulanmıştır. Bu husus, niceliksel çalışmalarla daha net ve çıktılarıyla ortaya konularak, çalışma hayatındaki aktörlere bir fikir verilmesi sağlanabilir.
- b. Çalışma hayatında taraflar arasında güven yoksa bilgi, görüş ve yeni fikirlerin dile getirilmesi ile kararlara katılım güçleşmektedir. Çalışma hayatında bu hususların nitel araştırmalarla irdelenerek, sebep ve sonuçları daha belirgin şekilde ortaya konulması sağlanabilir.
- c. Güven ve güvensizliğin işlem maliyeti ile ilişkisini ortaya koyabilecek çalışmaların yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

- d. Güven ve güvensizliğin sonuçları arasında oluşturulan ilişki haritasında bazı olgular ortaya konulmuş olup, sonuçların kendi arasındaki ilişkilerin analizinin yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.
- e. Güven ve güvensizlik konusunda literatürde yapılmış az sayıda nitel araştırma mevcut olup, niteliksel olarak daha çok çalışma yapılması bu alandaki boşluğun doldurulmasını sağlayacaktır.
- f. Literatürde örgütsel güven olgusunu inceleyen ve anket kullanılarak yapılan çok sayıda nicel çalışma mevcutken, çalışma hayatında güven bozulması, örgütsel güvensizlik, bozulan güvenin onarılması süreçleri hakkında yapılmış çalışmaların olmadığı görülmüştür. Bu alanda yapılacak nitel ve nicel çalışmalar literatüre katkı sağlayacaktır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Aşağıdaki örnek ifadelerden herhangi birini kullanabilirsiniz;

Makalenin tamamı Dr.Yavuz TANĞ tarafından kaleme alınmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Abdullah, Z. & Musa R. (2014). The effect of trust and information sharing on relationship commitment in supply chain management. *Socialand Behavioral Scinces*. (130), s. 266-272.
- Ahmad, F. ve Huvila I. (2019). Organizational changes, trust and information sharing: An empirical study. *Aslib Journal of Information Management*. 71(5), s. 677-692.
- Akmaz Biyıklı, G. (2017). *Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Trabzon bölgesindeki Çaykur işletmeleri örneği* (Yüksek Lisans Tezi. Recep Tayyip Üniversitesi, Rize). Erişim adresi: [Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa \(yok.gov.tr\)](https://ulusaltezmerkezi.gov.tr)
- Altunel, A.T. (2015). *Örgütsel güven düzeyi ile örgütsel adanmışlık düzeyi arasındaki ilişki: Bir araştırma*.(Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya). Erişim adresi: [Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa \(yok.gov.tr\)](https://ulusaltezmerkezi.gov.tr)
- Baer, M.D., Dhensa-Kahlon R.K., Colquitt J.A., Outlaw R. & Long D.M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*. 58(6), s. 1637-1657.
- Balliet, D. ve Van Lange P.A.M. (2012). Trust, conflict, and cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. (pp.1-23). https://www.researchgate.net/publication/233900064_Trust_Conflict_and_Cooperation_A_Meta-Analysis
- Berg, B.L. & Lune H. (2019). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Çev. Asım Arı. Eğitim Yayınevi, Konya.

- Bhattacharya, R., Devinney T.M. & Pillutla M.M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*. 23(3), 459-472.
- Bibb, S. ve Kourdi J. (2004). *Trustmatters: For organizationa land personal success*. Palgrave MacMillan, New York.
- Bromiley, P. ve Cummings L.L. (1995). Trans actions costs in organizations with trust. *Research on Negotiation in Organization*. (5), 219-247.
- Brynjolfsson, E. ve McAfee A. (2014). *These cond machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company, Inc. New York.
- Cakinberk, A.K., Dede N.P. ve Yılmaz G. (2014). Relationship between organiational trust and organizational silence: an example of publicuniversity. *Journal of Economics, Finance and Accounting*. 1(2), 91-105.
- Christensen, L.B., Johnson R.B. ve Turner L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz*. (Çev.AhmetAypay). Anı Yayıncılık, Ankara.
- Claphan, S.E., Caldwell C. ve ProctorJr. G.B. (2014). Trustworthiness, justice and the mediating lens. *Journal of Business andBehavioralSciences*. 26(1), 55-74.
- Costa, A.C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personel Review*. 32(5), 605-622.
- Costigan, R.D., İltter, S.S. ve Berman, J.J. (1998). Multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of ManagerialIssues*.10(3), 303-317.
- Covey, S.M.R. ve Merrill R.R. (2018). *Güven: Her şeyi değiştiren tek şey*. Çev. Çulpan Erhan. Varlık Yayınları, İstanbul.
- Delay, G. (2007). *The relationship between the variables of organizational trust, job engagement, organizational commitment and job involvement* (Master'sDegree. Marmara Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: [Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa \(yok.gov.tr\)](http://Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa (yok.gov.tr))
- Ekin, S. (2019). *Anadolu lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir).Erişim adresi: [Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa \(yok.gov.tr\)](http://Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa (yok.gov.tr))
- Erdem, F., Özen J. ve Atsan N. (2003). The relationship between trust and team performance. *Work Study*. (52), 337-340.
- Ersoy, B. (2019). *Çalışanlarda örgütsel güven algısı ile örgütsel adanmışlık ilişkisi: katılım bankacılığı sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale).Erişim adresi: [Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa \(yok.gov.tr\)](http://Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa (yok.gov.tr))
- Friedman, B., Kahn P.H. ve Howe D.C. (2000). Trustonline. *Communications of the ACM*. 43(12), 34-40.
- Fukuyama, F. (1998). *GÜVEN Sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. Çev. Ahmet Buğdaycı. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Galvin, R. (2015). How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building energy consumption research produce reliable knowledge? *Journal of Building Engineering*. (1), 2-12.
- Gambetta, D. (2000). Can we trust trust? *Trust: Making and breaking cooperative relations* (pp.213-237). Editor Diego Gambetta. Basil Blackwell, New York.
- Gider, Ö., Akdere M, ve Top M. (2019). Organizational trust, employee commitment and job satisfaction in Turkish hospitals: Umplications for public policy and health. *EMHJ*. 25(9), 622-629.
- Glesne, C. (2013). *Nitel Araştırmaya giriş* (Çev.AlıErsoy, Pelin Yalçınoğlu). Anı Yayıncılık, Ankara.
- Guinat, J. ve Chiva R. (2019). Vertical trust within organizations and performance: A systematic review. *Integrative Literature Review*. 18(2), 196-227.
- Güçer, E. ve Demirdağ Ş.A. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. *Business Management Dynamics*. 4(1), 12-28.
- Haberal, G. (2014). *Örgütsel Çatışma Nedenleri, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu). Erişim adresi: [Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa \(yok.gov.tr\)](http://Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa (yok.gov.tr))
- Hamitoğlu, E. (2019). *Örgütsel Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans. Maltepe Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: [Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa \(yok.gov.tr\)](http://Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa (yok.gov.tr))
- Hult, D. (2018). Creating trust by means of legislation – a conceptual analysis and critical discussion. *The Theoryand Practice of Legislation*. 6(1), 1-23.

- Ikonen, M., Savolainen T., Lopez-Fresno P. & Kohl H. (2016). Trust restoration in work place relationship, multi-level analysis of (mis) trusting. *European Conference on Intellectual Capital*. 5(1), 119-128.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. & Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven yöneticisine, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü; Alan araştırması ve sonuçları*. İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- Kabadayı, M. (2018). *Yönetimsel gücün örgütsel güven-performans ve özdeşleşme etkileşimi kapsamındaki rolü: Bodrum'daki otel işletmelerinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya).Erişim adresi: [Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa \(yok.gov.tr\)](#)
- Kayı, K.A. (2016). *Çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği). (Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul).Erişim adresi: [Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa \(yok.gov.tr\)](#)
- Klimoski, R.J. ve Karol B.L. (1976). The impact of trust on creative problem solving groups. *Journal of Applied Psychology*. 61(5), 630-633.
- Kodish, S. (2017). Communicating organizational trust: An exploration of the link between discourse and action. *International Journal of Business Communication*. 54(4), 347-368.
- Kuş, E. (2012). *Nitel-nitel araştırma teknikleri: Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri, Nicel mi? Nitel mi?* Anı Yayıncılık, Ankara.
- Larzelere R.E. ve Huston T.L. (1980). The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriageand Family*. 42(3), 595-604.
- Lazanyi, K. (2017). Innovation: Therole of trust. *Serbian Journal Management*. 12(2), 331-344.
- Lewicki, R.J., McAllister D.J. ve Bies R.J. (1998). Trust and distrust: New relations and realities. *Academy of Management Review*. 23(3), 438-458.
- Lewis, J.D. ve Weigert A. (1985). Trustas a social reality. *Social Forces*. 63(4), 967-985.
- Mayer, C.R., Davis, J.H. ve Schoorman F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meng, (2015). The role of trust in relationship development and performance improvement. *Journal of Civil Engineering Management*. 21(7), 845-853.
- Pembroke, N. (2004). *Working relationships: Spirituality in human service and organizational life*. Jessica Kingsley Publishers, London.
- Nooteboom, B. (2003). The trust process. *The Trust Process in the Organization: Emprical Studies of the Determinants and the Process of the Trust Development*. (pp.16-36). Editor Bart Nooteboom ve Frederique Six. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Raynolds, L. (1997). *The trust effect: Creating the high trust high performance organization*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Ruppel, C.P. ve Harrington S.J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*. (25), 313-328.
- Sabel, C.F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*. 45(9), 1133-1170.
- Savolainen T., Lopez-Fresno P. & Ikonen M. (2014). Trust-communication dyad in inter-personal workplace relationships-dynamics of trust deterioration and breach. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 12(4), 232-240.
- Shahid, A. (2018). Employee intention to stay: An environment based on trustand motivation. *Journal of Management Research*. 10(4), 58-71.
- Shockly-Zalabak, P.S., Morreale S.P. ev Hackman M.Z. (2010). *Building the high trust organization: Strategies for supporting five key dimensions of trust*. Josey Bass, San Fransisco.
- Singh, U. ve Srivastava K.B.L. (2016). Organizational trust ve organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*. 17(3), 594-609.
- Sitkin, S.B. ve Roth N.L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” fortrust/distrust. *Organization Science*. 4(3), 367-392.
- Solomon R.C. ve Flares F. (2001). *Building trust in busines, politics, and life*. Oxford University Press, New York.
- Snow, C.J. (1997). Building trust in the workplace. *Hofstra Laborand Employment Law Journal*. 14(2), 465-521.

- Thomson, S.B. (2011). Qualitative research: Validity. *JOAAG*. 6(1), 77-82.
- Turgut, T. (2017). Çalışma değerleri ve iş arkadaşıyla benzerlik algısı: Hoşnutluk, güven, yardım. *Değerli İnsana "Değerli" Çalışmalar: Yaşam ve Çalışma Değerleri Üzerine Araştırmalar*. (ss. 51-76). Editör: Tülay Turgut ve Murat Çinko. Beta Yayınları, İstanbul.
- Victor, J. ve Hoole J. (2017). The influence of organisational rewards on workplace trust and work engagement. *Journal of Human Resource Management*. (15), 1-14.
- Williams, L.L. (2005). Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. *Health Care Management Review*. 30(3), 203-211.
- Wulandari, M.P. ve Burgess J. (2011). The link age between trust, communication openness in the workplace, and employees' job satisfaction: An Indonesian case study. *Employment Relations Record*. 11(2), 56-74.
- Yagi, T. (2017). Moral, trust and happiness: Why does trust improves happiness? *Journal of Organizational Psychology*. 17(1), 83-94.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Zucker, L. G. (1985). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*. (8), 53-111.
- Zucker, L.G., Darby, M.R., Brewer, M.B. ve Peng Y. (1996). Collaboration structure and information dilemmas in bio technology, organizational boundires as trust production. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (pp. 90-113). Sage Publications, California.