



Türk Psikoloji Yazıları  
2004, 7 (14) 23-48

# Örgütsel Ortamlarda Güven Algısı

**Pınar Ünsal\***

İstanbul Üniversitesi

## Özet

Güven, bir psikolojik değişken olarak psikologlar kadar sosyologlar ve iktisatçıları da ilgilendiren bir kavram olmuştur. Güven çeşitli bakış açılarına göre incelenmektedir. Bunlar bir kişilik eğilimi, kurum değişkeni, bireyler arasındaki etkileşimler sonucu şekillenen sosyal psikolojik bir olgu, etkileşime geçilen kişinin özelliklerinin bir sonucu olarak belirlenebilir. Güven algısı ölçülürken güvenin odak birimleri arasında ayırım yapmak önemlidir. İş ortamlarındaki temel odak birimler yönetici, amir, çalışma arkadaşları, astlar ve örgütü kapsar. Tüm bu birimler içinde en fazla incelenen yöneticiye ve örgüte duyulan güven olmuştur. İş ortamlarında güven algısına yol açabilecek ve güvenin sonucu olabilecek faktörlere ilişkin bazı görgül araştırmalar olmakla beraber, güven gelişim sürecini etkileyen boylamsal türde çalışmalara ihtiyaç vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Güven algısı, örgütsel güven, güven gelişimi

## The Perception of Trust in Organizational Contexts

### Abstract

Trust is a psychological variable that interests sociologists, economists as well as psychologists. The concept has been examined from various viewpoints: A personality disposition, an institutional variable, a social psychological variable formed as a result of social interactions between individuals and the characteristics of the trusted person in the interaction. When measuring the perception of trust, it is important to differentiate among its referents. In work environments, trust referents mainly include managers/supervisors, work colleagues/co-workers, subordinates, and the organization. Among these, the most frequently examined ones have been managers/supervisors and the organization. Although there is some empirical research on the antecedents of trust perception and its outcomes in work environments, more data of a longitudinal nature are needed on the process of trust development.

**Key Words:** Trust perception, organizational trust, trust development

\*Yazışma Adresi: Yrd. Doç. Dr. Pınar Ünsal, İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, Beyazıt İstanbul.  
E-posta: pinsal@istanbul.edu.tr

Güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktör olması nedeniyle, şimdiye dek psikologlar kadar iktisatçılar ve sosyologların da ilgi alanına girmiştir. Örgütsel alanda yürütülen araştırmalarda da, güvenin bu olumlu özelliklerini doğrulayan türde sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmalar, örgütsel güvenin, bağlılık (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002), iş doyumunu (Thoms, Dose ve Scott, 2002), örgütsel verimlilik (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000), çalışma grubunun ilişkilerinin sıklığı (Gilbert ve Tang, 1998), geleceğe yönelik süreçsel adalet beklentileri (Brockner ve Siegel, 1996), hali hazırdaki süreçsel adalet algılamaları (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995) ve ilk düzey amirin performansının yüksek düzeyde algılanması (Daley ve Vasu, 1998) ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Yöneticiye duyulan güven, satış rakamları, artan kâr ve işgücü devri azlığı ile ilişkili (Davis, Schoorman, Mayer ve Tan, 2000) bulunmuştur. Araştırmalar otorite konumunda olan kişilere duyulan güvenin, çalışanların kendilerini etkileyebilecek olumsuz kararlara olan tepkilerini önlemede (Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin, 1997); yönetime duyulan güvenin ise iş yükünün stres değişkenleri üzerindeki etkisini belirlemede şartlı bir değişken olarak rol oynadığını göstermiştir (Harvey, Kelloway ve Duncan-Leiper, 2003). Bir diğer çalışmada (Robinson, 1996) ise işverene olan güvenin, çalışanın, işverenin psikolojik kontrata uymadığına ilişkin algısının ve çalışanın firmaya yaptığı katkının düşüşü arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak yer aldığı belirlenmiştir.

Görüldüğü üzere, örgütsel ortamda güven ve bununla ilişkisi olan faktörler şimdiye kadar pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmalar güvenin var olduğu durumlarda birçok olumlu sonucun ortaya çıktığını göstermektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında, güvene dayalı bir ortam işteki psikolojik sağlığın önemli göstergelerinden biri olan iş doyumunu ile; işveren veya örgüt açısından bakıldığında ise örgüte yarar sağlayacak verimlilik, performans artışı ve bağlılıkla ilişkilidir. Kısacası, örgütlerde güven algısının kuvvetlenmesi hem çalışanlar hem de örgüt için faydalıdır. Güvenin iş ortamlarında sağlanması gereken önemli bir koşul olduğu ve güven algısını oluşturan şartların daha iyi anlaşılması gerektiği görüşünden yola çıkan bu çalışmada, örgütlerde güven algısını etkileyebilecek faktörlerin, kavramsal ve görgül araştırmalar gözden geçirilerek incelenmesi ve örgütsel ortamlarda araştırılmasına yönelik çeşitli önerilerde bulunulması amaçlanmıştır. Bu amaçla önce, güven tanımlarındaki ortak noktalar belirlenmiş, daha sonra güven algısını etkileyen çeşitli faktörler gözden geçirilmiştir. Güven örgütsel ortamda çeşitli birimlere yönelik olarak incelenmiş ve ayrıca, Türkiye’de yapılmış çalışmalardan ve kullanılmakta olan güven ölçeklerinden örnekler de verilmiştir. Toplumsal kültür, endüstri/örgüt psikolojisi içindeki pek çok konuda olduğu gibi güvenin algılanmasında da rol oynayabilecek temel faktörlerden biri olduğundan bir başlık tamamen bu konuya ayrılmıştır. Tüm elde edilen bilgileri bütünleştiren ve araştırmacılar için yararlı olabilecek önerileri özetleyen bir sonuç bölümü ile makale sonlandırılmıştır. Türkçe yazında kavram hakkında şimdilik çok sayıda kaynak olmadığı düşünüldüğünden, bu makalede örgüt ortamlarında güven ile ilişkili hususların büyük kısmı

kapsanmaya çalışılmıştır. Böylelikle konunun önemli yönlerinin potansiyel araştırmacılara tanıtılabilmesi mümkün olabilecektir.

### Güven Tanımları

Güveni konu alan çalışmalar incelendiğinde, bir kısım araştırmacıların belli bir tanım üzerine yoğunlaşmaksızın, güveni oluşturan veya onunla ilişkili olduğu düşünülen hususlar üzerinde durduğu görülmektedir. Bununla beraber, birçok yazar çalışmalarında güveni tanımlamış ve görüşlerini bu tanımlar üzerine temellendirmişlerdir. Tanımlar birbirinden farklılıklar gösterse de, (örn., güven farklı yazarlarca tutum, karar, inanç, psikolojik durum veya yapı olarak tanımlanabilmektedir) bu tanımların çoğunda birbirine yakın noktalar bulunmaktadır. Bunlar gözden geçirildiğinde şu ortak yönler ortaya çıkmaktadır: Öncelikle güven, bir başka kişinin veya kişilerin hareketlerine (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998; Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998) veya niyetlerine (Rousseau ve ark., 1998) yönelik olumlu bir beklenti veya inançtır. Bu olumlu beklenti ve inançlara dayanarak kişi karşı tarafın niyet ve davranışlarının etik ve adil (Nyhan, Marlowe ve Herbert, 1997; Carnevale ve Wechsler, 1992) olacağını varsayar. İkinci olarak, güven duyma, güvenen kişinin kendini tehlikeye, incinmelere ve zarar görebilme olasılığına karşı açık hale getirme niyetidir (Rousseau ve ark., 1998; Whitener ve ark., 1998; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Başka bir deyişle, güvenmenin özünde risk alma yatar. Güvenen kişi, karşı tarafın söz konusu beklentiyi veya olumlu davranışı yerine getirip getirmeyeceğini önceden bilemez ve riske girer. Ayrıca, güvenen kişi diğer tarafı bu beklentiyi yerine getirmek için zorlayamaz ve

ya kontrol edemez (Whitener ve ark., 1998; Mayer ve ark., 1995). Bu yüzden güven, kişinin bir dereceye kadar karşısındakine bağımlı olmasını gerektirir (Sheppard ve Sherman, 1998; Whitener ve ark., 1998). Mayer ve arkadaşları (1995), bir ilişki içinde güven ne derece yüksekse, kişinin kendini tehlikeye açık hale getirme olasılığının da o derece büyük olacağını öne sürmüşlerdir. Ancak algılanan tehlike güvenden yüksekse, kişi risk alma davranışı içine girmeyecektir.

Güven, zaman zaman birçok farklı kavramla eş anlamlı olarak da kullanılabilmektedir. Örgütsel güven kavramını kapsamlı bir biçimde inceleyen Mayer ve arkadaşları (1995), güvenin ilişkili olduğu bazı kavramları belirleyerek bunlardan ayrılan yönlerini vurgulamışlardır. Örneğin, güven işbirliği ile karıştırılabilmektedir. Bunun nedeni, güvenen insanların işbirliği içine girmelerinden kaynaklanabilir. Ancak bu yazarların da vurguladığı üzere, insanların işbirliği içine girmeleri onların her zaman birbirlerine güvendiklerini gösteremeyebilir. Örneğin, bir kişi aynı takım içinde yer aldığı bir takım arkadaşı ile işbirliği yapmadığı takdirde performansı düşük olarak değerlendirilebilir veya bu davranışından dolayı cezalandırılabilir. Bu durumda karşısındakine güvenmese dahi, işbirliğine girmekten başka bir çaresi yoktur. Ayrıca, zaman zaman birbirine güvenmeyen insanların çıkarları işbirliği içine girmelerini gerektirebilir.

Birçok yazar da güven tanımlarında karşısındakinin davranışlarının tahmin edilmesi hususu üzerinde durmuştur (örn., Gabarro, 1978; Whitener ve ark., 1998). Ancak Mayer ve arkadaşlarının (1995) öne sürdüğü üzere, güven mutlaka karşıdaki kişinin nasıl davranacağını

tahmin etmekle eş anlamlı değildir. Burada şöyle bir örnek yerinde olacaktır. Bir kişinin genellikle sözünde durmadığı, sır saklayamadığı veya başkalarına isimler takarak arkalarından alay ettiği biliniyor olsun. Bu durumda, bu kişi gelecekte bu şekilde davrandığında davranışları başkalarına sürpriz olmayacaktır. Yine de bu kişinin davranışlarını önceden tahmin etmek, ona güven duymayı da sağlamayacaktır. Kısacası güven, karşıdakinin nasıl davranacağını tahmin etmeyi içerir ama bu davranışların olumsuz değil, olumlu türde davranışlar olacağını varsayar.

Örgütsel ortamlarda güven algısını daha detaylı incelemeye önce, literatürde güven algılaması ile ilgili olarak, güveni farklı açılardan ele alan model ve görüşleri incelemek yararlı olacaktır. Bu model ve görüşler örgütsel ortamlardaki ilişkiler için de geçerli olma özelliğini taşımaktadır.

### **Güven Algısını Etkileyen Faktörler**

Güvenin incelenmesine yönelik yaklaşımları bireyin kişilik yapısının bir sonucu, bir kurum olgusu, bireyler arasındaki etkileşimler sonucu şekillenen sosyal psikolojik bir olgu, karşı tarafın özelliklerinin bir sonucu olmak üzere dört farklı grupta toplamak mümkündür. Bunlar aşağıda incelenmiştir.

#### ***Bireyin Kişilik Özelliklerinin Bir Sonucu Olarak Güven***

Kişilik kuramcılarının görüşleri doğrultusunda şekillenen güven kavramını ifade eder. Bu kategori içinde yer alan yazarlar güveni kişiliğin derinlerinde kökleşmiş bir inanç ve duygu olarak ele almışlardır (Farris, Senner ve Butterfield, 1973; Rotter, 1967). Bu görüş açısı

sına göre, bireyler başkalarına güvenme eğilimi (propensity to trust) bakımından farklılaşır ve bu farklılık bireyin doğuştan getirdiği özellikler ve içinde bulunduğu çevresel koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Yüksek düzeyde güvenme eğiliminde olan kişilerin işbirliği kurmaya daha eğilimli olduğu yönünde bulgular bulunmaktadır (De Cremer, Snyder ve Dewitte, 2001). Bu görüşlerden de anlaşılacağı üzere, tüm diğer durumsal şartlar sabit tutulduğunda bazı kişilerin diğerlerine göre güvenmeye daha eğilimli olacağını söylemek mümkündür. Rotter (1967), kişilerin ne derece güvenmeye eğilimli olduklarını belirlemeye yönelik olarak bir Kişilerarası Güven Ölçeği (the Interpersonal Trust Scale) geliştirmiştir. Bu ölçek belirli bir kişi veya grup üzerine yoğunlaşmadığından, belirsiz, karmaşık ve yapılandırılmamış durumlarda kişinin diğerlerine güvenme eğilimini belirlemede başarılıdır. Ancak, kişilerin başka insanlara güvenmelerinin içinde bulunulan özel duruma veya karşılarındaki kişiye de bağlı olabileceği unutulmamalı, bu tür bir değerlendirmenin yapılacağı koşullarda buna uygun ölçekler kullanılmalıdır. Bu durumun üstesinden gelmek üzere Johnson-George ve Swap (1982), birlikte bir geçmişi olan ve gelecekte de ilişki içinde olması düşünülen kişiler arasındaki güveni değerlendirmek üzere bir ölçek (the Specific Interpersonal Trust Scale) geliştirmişlerdir.

Güvenme eğilimi özellikle birbirlerini daha önceden tanımayan insanların (örn., bir şirkete yeni girmiş bir çalışanın diğer çalışanlarla ilişkisi) ilişkilerini etkilemesi bakımından önemlidir (McKnight, Cummings ve Chervany, 1998). McKnight ve arkadaşları (1998), güvenme eğilimini belirleyen iki temel faktörün, insanlığa duyulan inanç (faith in humanity) ile

güvenme duruşu (trusting stance) olduğunu öne sürmüşlerdir. Kişinin insanlığa duyduğu inancı, diğer insanların genel olarak ne derece dürüst ve iyi olduklarına ilişkin düşünceleri üzerine temellenmiştir ve onun yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler sonucu şekillenir. Güvenme duruşu ise kişinin, karşısındaki hakkındaki fikri ne olursa olsun (güvenilir veya güvenilmez), ona güvenir tarzda davrandığında en başarılı sonucun alınacağına ilişkin inancıdır.

Ancak, yine de belli bir durumda bir bireyin karşısındaki kişiye güvenip güvenmeyeceğini belirlemede kişinin bireysel tutumu kadar içinde bulunduğu özel durum da önem taşır. Örneğin, bir kişi ne kadar başkalarına güvenmeye eğilimli olursa olsun, daha önce hakkında olumsuz şeyler duyduğu birine güvenemeyebilir. Scott III (1980) tarafından yapılan bir deneysel araştırmada, her iki faktörün de kişilerarası güveni belirlemede önemli olduğu, ancak durumsal faktörlerin etkisinin biraz daha fazla olduğu belirlenmiştir. Kişinin bir diğer grup veya kişiyle doğrudan etkileşim yaşamadan güven duyup duymamasını etkileyebilecek faktörler arasında kalıp yargılar ve kategorizasyon süreçleri de önemli yer tutar (McKnight ve ark., 1998). Örneğin, kapıya gelen satıcıların güvenilmez olduğu kalıp yargısına sahip olan bir kişi, kapısına gelen böyle bir satıcıyı da bu kalıp yargısının ışığında değerlendirecektir. Kişi, ayrıca, karşısındaki insanları bir takım kategorilere sokarak değerlendirir ve bu değerlendirmede özellikle kendine benzer bulduklarına daha çok güvenir.

Jones ve George (1998), güveni bireylerin değerleri, tutumları, ruhsal durumları ve duygularının etkileşimi sonucu olarak ortaya çı-

kan psikolojik bir yapı olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmacılara göre, değerler arzu edilen sonuçlara yol açan genel standartlar ve ilkelerdir (sadakat, adalet, dürüstlük, sorumluluk gibi). Kişinin değerler sistemi davranışlarına yön verir, onun çevresinde olup biten olayları anlamlandırmasına ve değerlendirmesine yardımcı olur. Örneğin, dürüstlüğe ve adalete değer veren bir kişi davranışlarında da dürüst ve adil olmaya çalışacaktır. Dürüstlük ve adalet başkalarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmayı kolaylaştıran özelliklerdir. Dolayısıyla, kişinin değerleri, ilişkilerinin güvene dayalı olup olmayacağını belirleyecektir. Jones ve George (1998), ikinci önemli özellik olarak tutumları görmüşlerdir. Tutumlar, diğer insanlar, gruplar ve örgütler hakkında sahip olunan belli düşünce ve duyguları içeren bilgi yapılarıdır. Bunlar, aynı zamanda bireyin diğer insanlarla olan etkileşimlerini yapılandırma ve tanımlama araçlarıdır. Değerler insanın değişmez bir parçası olmakla birlikte, tutumların nesneye bağlı olarak değişebilen bir tarafları vardır. Tutum nesnesi hakkında sahip olunan bilgiler, hissedilen duygular tutumun ne yönde olacağını belirlemede önemlidir. Değerler ve tutumlar etkileşim içine girerek birbirlerinin değişimlerine sebep olabilirler. Son olarak, kişinin genel ruhsal durumu ve duyguları da güveni belirlemede önem taşıyabilir. Kişinin birine güvenmeye veya güvenmemeye karar vermesi, ona karşı hissettiği duygulara bağlı olarak belirlenir. Örneğin, kişi varlığında olumlu duygular (heyecanlı, coşkulu vb.) hissettiği kişiye güvenir. Bu duygular “olumlu duygulanım” adı altında toplanabilir (Clark, Watson ve Tellegen, 1988). Güvenilmeyen biriyle (örn., güven uyandırmayan bir yabancı) etkileşimde ise “olumsuz duygulanım” adı altında toplanabilen olumsuz duygular yaşanır (sınırlı olma,

gergin olma, korku vb.). Daha da önemlisi bu duygular genellikle karşıdaki kişiye farkında olmadan aktarılır ve onların o kişiye olan yaklaşımlarını etkiler. Jones ve George (1998), olumlu duyguların kişinin diğer insanları daha olumlu olarak algılamasına ve diğer kişilere daha fazla güvenmesine sebep olacağını ileri sürmektedir. Bunun aksi biçimde, olumsuz duygular kişinin diğer insanları daha olumsuz algılamasına ve onları daha az güven duymaya değer bulmasına sebep olabilir.

### ***Bir Kurum Fenomeni Olarak Güven***

Bu güven türü, kısaca kurumsal veya kurum temelli güven (institution-based trust) olarak tanımlanabilir. Kurum temelli güven, bir kişinin bir kurumdaki yapıların yerli yerinde olduğu, ve bu yapıların kişiyi gelecekte başarılı bir biçimde hareket edebilmesini olanaklı kılacağına ilişkin inancına karşılık gelir (McKnight ve ark., 1998; Shapiro, 1987; Zucker, 1986). Literatürde iki tür kurum temelli güvenden söz edilmektedir (McKnight ve ark., 1998): Bunlardan ilki durumun normalliğine ilişkin inançtır. Durumun normalliği başarılı bir etkileşimin sürdürülebilmesi için her şeyin normal olduğuna ilişkin algıdır. Örneğin, bir işletmeye iş başvurusunda bulunmak üzere o işletmeye şahsen giden ve daha önceden o işletme hakkında hiçbir şey duymamış olan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işletmeye girdiğinde, koridorlarda birbirlerine çığlık çığlığa bağırarak kavga eden işletme çalışanlarını görürse, bu durum, ona orasının çalışmak için uygun olmayan bir yer olduğunu düşündürterek başvurmaktan vazgeçmesine neden olabilecektir. Bireyin, durumun normal olduğunu düşünmesi o kuruma güven duymasına neden olur. Durumun normalliğine ilişkin algı

birbirlerini hiç tanımayan kişilerin profesyonel anlamda birbirlerine duyacakları güveni etkileyen bir faktör de olabilir. Bireyin, durumu normal algılaması ve güven duyabilmesi için etkileşime girdiği meslek sahibinin sosyal bir sistem içinde o meslek sahipleri için, oluşturulmuş olan beklentilere uygun hareket etmesi gerekir. Zucker (1986) tarafından da ifade edildiği üzere, meslek birlikleri veya odalarına olan kayıtlar, belli üniversitelerden alınan diplomalar veya eğitim kurumlarından alınan sertifika veya lisanslar hep bu tür güveni sağlamanın çeşitli yollarıdır.

İkincisi, yapısal parametrelerin varlığı (McKnight ve ark., 1998) veya aracı mekanizmalardır (Zucker, 1986). Bunların içine kontratlar, verilen sözler, garantiler, kurum kural ve uygulamaları girer. Bir sözleşmenin yapılmış olması diğer tarafın söz verdiği hususları yerine getirmek için elinden geleni yapacağını işareti olarak görülebilir. Örneğin, bir çalışan, yöneticisinin sözleşmesini bir yıldan önce feshedemeyeceğini bildiğinde kendini daha rahat hissedecektir. Bu durumda, bir taraf sözleşmeye aykırı hareket ettiğinde kazanacakları kaybedeceklerinden daha az olmalıdır. Bu husus bazı araştırmacılarca tehdit temelli güven olarak da adlandırılmıştır (Rousseau ve ark., 1998). Durumun normalliğine ilişkin inanç ve yapısal parametreler arasındaki farkı daha net biçimde açıklayalım: İlki durum hakkında bireyin diğer kişi veya kişilerin davranışlarını gözlemleyerek oluşturduğu, karşısındaki kurumun veya kurumu temsil eden kişilerin güvenilir olup olmadığına yönelik inancına karşılık gelir. İkincisinde, güvenin sağlanması için tarafların birbirine bir takım yazılı veya sözlü olarak verdiği garantiler girmektedir. Bunlara uyulmaması halinde, kişi hakkını yasal yollar-

dan arayabilir ve sözlerini yerine getirmeyen kurumu zor duruma düşürebilir. Yasal yollar-  
dan hakkını arayabileceğinin bilincinde  
olmak, kişinin güven algısını kuvvetlendiren  
bir faktör olarak değerlendirilebilir. Kısacası,  
durumun normalliğine ilişkin inanç ve yapısal  
parametrelerin varlığı, örgütlerde birbirleriyle  
fazla bir geçmiş paylaşılmamış ve birbirlerini  
yakından tanıma fırsatını elde edememiş in-  
sanların davranışlarını belirlemede özellikle  
önem taşır.

Zucker (1986), kurum temelli güvenin sa-  
tın alınabilecek, sosyal ticari bir ürün haline  
geldiğini işaret etmektedir. Başka bir deyişle,  
bu tür güven bireyler, şirketler hatta tüm en-  
düstriler tarafından oluşturulmakta ve bazı tür-  
leri satın alınabilmektedir. Örneğin, bazı şir-  
ketler, bürokrasiler ve bireyler, diğerlerine gü-  
veni pazarlamak üzere uzmanlaşmıştır. Belki  
bu konuda verilmesi gereken en önde gelen ör-  
neklerden biri de, son yıllarda toplam kalite  
anlayışı çerçevesinde verilen kalite belgeleridir.  
Bu kalite belgelerine sahip olan örgütler  
toplum içindeki bireyler veya diğer örgütlerin  
kendilerine daha fazla güven duymasını sağla-  
yacak önemli birer avantaj elde etmektedir.  
Shapiro (1987), kurum temelli güveni sağla-  
yan kural, uygulama ve standartların kötüye  
kullanılabileceğini öne sürerek, gardiyanlara  
kimin gardiyanlık yapacağı sorusunu ortaya  
atmıştır. Bu bağlamda, profesyoneller ve  
üçüncü taraf olarak yer alan kurumların kendi  
çıkarları doğrultusunda hareket etmeyeceğini  
kim garanti edebilir? Gerçekten son yıllarda  
dünyada yaşanan bazı yolsuzluk olayları yaza-  
rın bu görüşlerini doğrular nitelikte olmakla  
birlikte, kurum temelli güveni oluşturan uygu-  
lamalardan vazgeçilme olasılığı da pek bulun-  
mamaktadır.

### ***Kişilerarası Etkileşimlerin Sonucu Olarak Güven***

Güvenin kişilerarası etkileşimler sonucu  
geliştiği konusunda kuramcılar çeşitli görüşler  
ortaya atmışlardır. Bu konudaki modellerden  
biri olan güven spirali (spiral of trust) Zand  
(1972) tarafından önerilmiştir. Bu model, gü-  
venin dinamiklerini iki insanın benzer beklen-  
tiler ve niyetlerle girdiği bir ilişki çerçevesin-  
de inceler. Modeli açıklamak için A ve B ol-  
mak üzere iki kişi olduğunu varsayalım. A ki-  
şisi, B kişisine güvenme niyeti olmadan ve  
B'nin güvenilmez olduğu beklentisiyle onunla  
ilişkiyi başlatsın (Aşama 1). A'nın bu yaklaşı-  
mı, onun B'den bilgi saklamasına neden ola-  
caktır (Aşama 2). Çünkü bir ilişkide güven ol-  
madığında paylaşılan bilgi miktarı hem kısıtlan-  
ır hem de bilginin niteliği değişir. Güvenin  
olduğu ilişkilerde, insanlar gerçek ihtiyaçlara  
hizmet edecek türde bilgileri karşı tarafın bun-  
ları kötüye kullanabilme olasılığı olmasına  
rağmen verirler. Modele göre, B kişisi de iliş-  
kiye A'nıninkine benzer niyetlerle ve beklenti-  
lerle başlar (Aşama 3) ve A bilgi sakladığın-  
dan A'nın güvenilmez biçimde davrandığını  
görür (Aşama 4). A hakkındaki ilk görüşünün  
doğru olduğu sonucuna varır (Aşama 5). Bu  
durum, B'nin ileride A'ya nasıl davranacağını  
da belirler. B de A güvenilmez olduğu için on-  
dan bilgi saklar (Aşama 6). A da B'nin ona gü-  
venmediğini anlar ve B'nin güvenilmez oldu-  
ğu konusundaki görüşü pekişir. Bu duruma  
büyük ölçüde A'nın ilk aşamadaki B'ye olan  
güvensizliği sebep olmuştur.

Bu model, güvenin karşılıklılık ilkesine gö-  
re geliştiğini öne sürmektedir. İnsanlar ilişkile-  
re olumsuz beklentilerle başladıklarında sonuç  
da genellikle olumsuz olmaktadır. Munns

(1995), özellikle, insanların birbirlerini tanımak için yeterli zamanlarının olmadığı geçici proje takımlarında, modelde önerilenlere benzer süreçlerin işleyebileceğini ve ortaya çıkan bu durumun, projenin başarılı bir şekilde sonuçlanmasını önleyebileceğini ileri sürmektedir. Güven, Butler (1999) tarafından yapılan bir deneysel çalışmada da gösterildiği üzere, bilgi paylaşımı için önemli bir şarttır. Bu yüzden örgüt değerleri ve kültürünün bir parçası haline gelmelidir. Özellikle de takımların etkili olması ve verimli çalışabilmesi için üyelerin bilgi paylaşımı içinde olması gerektiği düşünülürse, takım çalışmalarına ağırlık veren örgütlerde öncelikle güvene dayalı bir iklimin sağlanması gerekir.

Lindskold (1978), yukarıdaki ilişkinin daha farklı bir şekilde dönüştürülebileceğini savunur. Bu durumda bir kişinin yukarıdaki aşamalara gelmeden, ilk etapta kendini riske atmak için bilinçli bir karar vermesi gereklidir. Bu ilk olarak, kişinin karşıdaki kişi veya kişilere güvenmek istediğini ifade etmesini ve bu ifadelerini destekler tarzda hareket etmesini gerektirir. Ancak, bu hareket tarzı mutlaka sözcüklerle desteklenmelidir. İlişkideki karşı taraf (B kişisi) bu hareket tarzına üç şekilde karşılık verebilir. İlk tepki biçimi, niyetini değiştirmemek ve önceden hareket ettiği biçimde davranmaya devam etmektir. Bu durumda, A kişisi hareket tarzını değiştirmemeli ve güvendiğini belli eden biçimde davranmaya devam etmelidir. Çünkü güvenmek ona bir şey kaybettirmemiştir ve B'nin ileride değişmesi ve güvenen tarzda davranma olasılığı vardır. İkinci bir hareket tarzı olarak B, A'nın güvenini kötüye kullanır ve bu durumdan yararlanmaya kalkabilir. Bu durumda, A güvenmeye ve kritik bilgi paylaşımına devam ederse aptal konumuna düşecek

ve kendine saygısı azalacaktır. O yüzden, bu durumda A, B'ye güvenecek tarzda davranmada ısrar etmemeli ancak B'ye karşı güveni balatalayacak davranışlar içine de girmemelidir. Çünkü bu durum, ilk hareket tarzıyla çelişecektir. Üçüncü bir durumda ise, B güvene güvenle karşılık verebilir ki, bu durumda Zand modelinde ileri sürülen spiral farklı bir yön almış olur.

Gabarro (1978), dört farklı şirkette güvenin nasıl geliştiğini araştırmak üzere çalışanlarla mülâkatlar gerçekleştirmiştir. Gabarro'ya (1978) göre, iş ortamlarındaki ilişkiler sosyal ve yakın ilişkilerden birçok bakımdan ayrılır. Örneğin, kişilerarası çekicilik iş ortamlarında güvenin gelişimi için o kadar önemli görülmemektedir. Benzer biçimde, kişinin kendi özel duygularını açıklaması da o derece önem arz etmez. Ancak hem amirler hem de astlar tarafından görevlerle ilgili sorunlar konusundaki açıklık, güven gelişimi için çok önemli bulunmuştur. Gabarro (1978), özellikle kişilerin birbirlerine karşı beklentilerinin gerçekleşmediği durumlarda, ilişkilerin daha az tatmin edici olarak algılandığının altını çizmiştir. Bir ast ve üst arasında güven gelişimi büyük oranda karşılıklı beklentilerin açıkça belirlenmesine ve iki tarafın bu beklentileri ne denli karşıladığına bağlıdır. Örneğin, bir amir çalışanlarının sabah erkenden işlerinin başında olmasını bekliyorsa, bu arzusunu açıkça dile getirebilir ve ya kendisi işe erken gelerek bu konudaki tavırını gösterebilir.

Lewicki ve Bunker (1996), iş ilişkilerinde güvenin bazı aşamalardan geçerek geliştiğini öne sürmüşlerdir. Bu araştırmacıların görüşlerine göre güvenin üç temel aşaması vardır ve güven bu aşamalardan sırayla geçerek gelişir,



olgunlaşır. Ancak, her ilişkide bir sonraki aşamaya ulaşılacağı yönünde bir kesinlik yoktur. İlişkilerde güven, hesap temelli, bilgi temelli ve özdeşleşme temelli aşamalardan geçer. İlişkiler önce hesap temelli güvenle başlar. Eğer bu dönem içerisinde taraflar arasında diğerinin güvenini zedelemeyecek davranışlar meydana gelirse ikinci aşamaya, yani bilgi temelli güven aşamasına geçilir. Bilgi temelli güven aşamasında taraflar birbirlerinin ihtiyaçları, tercihleri ve öncelikleri konusunda bilgi sahibi olur. Ancak, her ilişki güven yönünden bu aşamaya erişmez. Örneğin, ilişki iş ilişkisinden veya çok kısıtlı ilişkilerden öteye geçmeyecekse, tarafların birbirlerinden bekleyeceği fazla bir şeyleri kalmamışsa ve hesap temelli güven ihlali yapılmışsa (güven gelişimini engelleyecek davranışlar içine girilmişse) güven bir sonraki aşamaya geçmez. Buradan anlaşılacağı üzere, ancak bazı ilişkiler için bilgi temelli güveni geliştirmek mümkün olur. Bu aşamada taraflar birbirleri hakkında daha fazla bilgi edinmeye başlarlar. Bu bilgi edinme esnasında karşılarındaki kişinin ihtiyaçları, tercihleri ve öncelikleriyle özdeşleşirler. Başka bir deyişle, onları sanki kendilerininmiş gibi görmeye başlarlar. Böylece, güven gelişiminin son aşaması olan özdeşleşme temelli güven aşamasına gelinmiş olur.

Lewicki ve Bunker (1996), birçok ilişkinin bilgi aşamasında kaldığını ve bu aşamada kalmasının bazı ilişkiler için yeterli olduğunu belirtmektedirler. Örneğin, iş ilişkileri daha çok bilgi temelli güven aşamasında kalır. Bu yazarlar iş ilişkilerinin bilgi temelli aşamada kalmasını, daha öteye geçmemesini tarafların iş ilişkilerine ayırmak için gerekli enerji ve zamandan yoksun olmalarına ve/veya tarafların daha yakın bir ilişki arzularının olmamasına bağlar.

Jones ve George'a (1998) göre, bir sosyal etkileşimin başında her birey diğerinin güvenilir olduğunu varsaymaz. Onun kendi değerlerinden farklı değerlere sahip olabileceğinin farkındadır. Ancak buna rağmen, bireyler en başta karşısındakine, kendine benzer değerlere sahip ve güvenilir biriymişçesine davranırlar. Bu durum bir çelişki yaratmasına rağmen, insanların böyle davranmalarının altında yatan neden, güvenmenin güvensizliğe göre daha kolay bir alternatif oluşudur. Çünkü, karşıdaki insanın gerçek güdülerini ortaya çıkarmak ve onu tam anlamıyla tanımak çok uzun zaman gerektirebilir. Ancak kısa bir zaman süresi içinde birey kendi değerlerinin karşısındakinin değerleriyle uyuşmadığını fark ederse, bu güvensizliğe yol açabilir. Dolayısıyla, güvenin gelişmesi için her iki taraf da diğerinin değerlerini ve güvenilir olduğunu onaylamalı, diğerine karşı olumlu bir tutuma sahip olmalı ve ilişki içinde olumlu duygular yaşamalıdır.

Jones ve George'a (1998) göre, bu süreç içinde güvenin iki farklı aşamasından söz etmek mümkündür: Koşullu ve koşulsuz güven. Koşullu güven, tarafların her biri uygun davrandığı sürece birbiri ile etkileşim içine girmeye gönüllü olduğu aşamadır. Bu tür bir güvende, taraflar birbirine ileriki zamanlarda iletişime girmek üzere yeteri düzeyde güven geliştirmiştir. Yeterli düzeyde yaşanan olumlu duyguların varlığı ve olumsuz duyguların yokluğu bu tutumları pekiştirir. Koşullu güven pek çok sosyal ve ekonomik temelli etkileşimi sürdürmek için yeterlidir ve çalışma ortamlarındaki güven genellikle bu düzeyde kalır.

Koşulsuz güven aşamasına gelindiğinde karşı tarafın güvenilir olduğundan emin hale gelinmiştir. Sürekli etkileşimler diğer kişinin

sahip olduğu değerlerin görgül bir kanıtı olarak görülebilir. Olumlu duygular artmış ve bireyler arasında yaşanan güven duygusunu zenginleştirmiştir. Bu düzeyde bir güven ilişkisinin yaşandığı durumlarda ilişki birey için gerçekten önemli hale gelir ve bireyler birbirleriyle karşılıklı olarak özdeşleşir. Koşulsuz güvenin var olduğu durumlarda paylaşılan değerler ortak bir bağ oluşturur. Bu aşamada, iş ortamlarında insanlar birbirlerini tanıdık olarak değil, birer arkadaş veya takım üyesi olarak algırlar. Koşullu güven bir grubun ortak bir hedef doğrultusunda çalışabilmesine olanak tanıırken, koşulsuz güven grubu takıma dönüştürür. Önceden de belirtildiği üzere Jones ve George (1998), güvenin aşamaları arasında geçişlerin olabileceğini ifade etmişlerdir. Ancak bu geçişler sadece koşulludan koşulsuza doğru değil, koşulsuzdan koşulluya ve hatta koşulsuzdan tamamen güvensizliğe doğru da olabilir.

Görüldüğü üzere, araştırmacılar güveni çeşitli aşamalardan geçilerek ulaşılan oldukça dinamik bir kavram olarak görmüşlerdir. Yazarlar bu konudaki görüşlerini genellikle kavramsal çalışmalar çerçevesinde ifade ettiklerinden bunların görgül araştırmalarla desteklenmesi gereklidir. Araştırmacılarca güven gelişimindeki bu aşamaların hızı ve niteliğinin güvenme eğilimlerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği, bu aşamaların işin türü, örgütün yapısı ve özellikleri ve güvenin odak birimlerine göre (ast, amir, çalışma arkadaşı vb.) değişip değişmediği incelenebilir. İşteki sosyal etkileşimlerin sıklığı ve niteliği güven gelişimini hızlandıran veya yavaşlatan birer faktör olabilir. Özellikle, rekabetçi türde ilişkilerin yaşandığı örgütlerde ve işlerde güven hiçbir zaman koşulsuz veya özdeşleşme aša-

malarına ulaşmayabilir. Ama, takım çalışmalarının daha fazla yoğunluk kazandığı örgütlerde veya gemicilik gibi işin doğasının ortak bir çabaya bağlı olduğu türdeki işlerde, güven çok daha hızlı bir biçimde gelişebilir. Güven gelişimi ve gelişimini etkileyen faktörlerin incelenmesi örgütsel ortamlarda yüz yüze görüşmeler, posta anketleri veya günlük tutma teknikleriyle araştırılabilir. Bu araştırmalarda özellikle boylamsal araştırma tasarımlarının kullanılması önemlidir. Çünkü güven gelişiminin yazarlarca belirlenen aşamalardan geçip geçmediği, güven gelişimini destekleyen veya engelleyen hangi olay ve etkileşimlerin yaşandığı ve bunların güven algısına etkisi ancak boylamsal araştırma tasarımları kullanılarak belirlenebilir. Örneğin, Jones ve George'un (1998) görüşlerinin görgül bir araştırma ile sınanması durumunda, belli bir örgüte ilk defa katılan çalışanların hiç tanımadıkları çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri birkaç yıllık bir süreç içinde incelenebilir. Bu çalışanlar araştırmacıya periyodik olarak (örn., her ay) belli bir güven birimi (çalışma arkadaşı, çalışma grubu veya yönetici) ile olan etkileşimlerini aktarabilirler. Ayrıca, bu esnada güven gelişimini etkileyebilecek nitelikte olaylar da (çatışmaların sıklığı, çatışma konuları vb.) değerlendirilebilir. Belli zamanlarda tekrarlanarak uygulanan güven ölçekleri ile bireylerin bu güven birimi ile ilişkilerinde hangi aşamaya ulaştıkları ve varsa aşamalar arası dönüşümler belirlenebilir. Örneğin, koşullu güvenden koşulsuz güvene geçişte hangi tür etkileşim ve olaylar rol oynamaktadır? Ancak burada önemli bir sorun, bu çalışmalara uygun güven ölçeklerinin seçimidir. Güveni güvensizlikten, koşullu güvene ve oradan da koşulsuz güvene kadar en detaylı biçimde değerlendirebilecek ölçeklere ihtiyaç bulunmaktadır.

### ***Karşı Tarafın Özelliklerinin Sonucu Olarak Güven***

Güven, birçok yazar tarafından karşı tarafın sahip olduğu özelliklerinin sonucunda ortaya çıkan bir olgu olarak da görülmüştür (örn., Gabarro, 1978; Davis ve ark., 2000). Güvene ilişkin olarak verilen bu özelliklerden bazıları çeşitli ortamlar içinde daha fazla önem taşıyabilir.

Karşı tarafa güven duymayı sağlayabilecek özelliklerin ilki, o kişinin dürüstlüğüne (integrity) ilişkin algıdır (Gabarro, 1978). Dürüstlük, karşıdaki kişinin bir dizi prensipler doğrultusunda hareket ettiğine ilişkin algı olarak tanımlanabilir. Dürüst olma, Türk Dil Kurumu (1992) tarafından “sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmayan, doğru, onurlu” olarak tanımlanmaktadır. Whitener ve arkadaşları (1998), çalışanların yöneticilerine güven duymalarıyla ilgili faktörlerden birini “davranışsal dürüstlük” olarak belirlemiştir. Yazarlara göre davranışsal dürüstlükte iki önemli nokta göze çarpmaktadır: a) Gerçeği anlatma, b) verilen sözlerin tutulması. Gerçeği anlatma, doğru bilgiyi aktarma anlamında ele alınabilir. Verilen sözlerin tutulması ise kişinin söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olmasını gerektirir.

Tutarlılık güveni doğuran ikinci önemli özellik olarak ele alınabilir. Bir kişiye güvenilemek için o kişinin hem zaman içinde benzer olaylarda, hem de bir durumdan diğer duruma gösterdiği davranış biçimlerinin birbiriyle tutarlı olması gerekir (Whitener ve ark., 1998). Bir yönetici, örneğin, çok iyi yapılmış işler karşısında bazen çok memnun olduğunu belli ediyor, bazen de umursamaz şekilde davranıyorsa davranışlarında tutarsızlık var demektir.

Bu durumda, kendisine verilen işi, çok iyi yaparak takdir kazanmak isteyen bir çalışan, bu çalışmasının sonucunda yöneticisinin tepkisine güvenemeyebilir. Güvenin gelişmesi için insanlar birbirlerinin ileriye yönelik davranışlarını tahmin edebilmelidir. Ancak, önceden de işaret edildiği üzere, tutarlılık tek başına güvenin gelişmesi için yeterli değildir.

Yetenek (Mayer ve ark., 1995; Sitkin ve Roth, 1993; Jones, James ve Bruni, 1975) ve yeterlilik (Kee ve Knox, 1970) araştırmacılarca güvenle ilişkili olarak öne sürülen diğer iki özelliktir. Örgütsel ortamlarda, yetenek ve yeterlilik özellikle ast-üst ilişkisi çerçevesinde önem taşır. Örneğin, bir amir astına bir işi yapması için sorumluluk ve yetki verdiğinde, onun o işi yapabilmedeki yetenek ve yeterliliğine güvenmelidir.

Mishra ve Morrissey (1990) kamu ve özel örgütlerde çalışanlarla yaptıkları bir anket çalışmasında, güveni besleyen dört faktörden üçünü açık iletişim, kritik bilgilerin paylaşımı ve duygu ve algıların paylaşımı olarak belirlemiştir. Açıklık “gizliliği olmayan, olduğu gibi görünen” şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 1992). Açıklık örgütsel güvenin beslenmesi için son derece önemlidir. Terfi, işten çıkarma gibi kararların nelere bağlı olarak verildiği çalışanlarca bilinmelidir. Açıklık kapsamında ele alınabilecek bir başka davranış biçimi, başkalarının yararına olabilecek kritik bilgilerin çalışanlarla paylaşımıdır. Ancak, açıklık karşı tarafa güvenmek için tek başına yeterli olmayabilir. Kişi açıklıkla kendi çıkarlarını düşündüğünü ve bu çıkarlarını korumak için başkalarına her türlü haksızlığı yapacağını saklamıyorsa, güvenmek imkânsız hale gelecektir.

Bir kişiye güvenilmesinin ardında yatan bir başka neden, o kişinin davranışlarını sadece kendi menfaatleri doğrultusunda değil, karşısındakileri düşünerek de gerçekleştirdiğine olan inançtır. Bu, kısaca karşısındakinin iyiliğini istemek olarak (benevolence) adlandırılabilir (Mayer ve ark., 1995). Bir başka özellik olan ketumluk (discreetness), Gabarro (1978) tarafından öne sürülmüştür. Ketumluk açıklıkla çelişiyor gibi görünse de, burada sözü edilen ketumluk kişinin gerektiğinde başkalarının başını derde sokabilecek kritik bilgileri saklayabilme özelliğine karşılık gelir.

Güvenle ilgili olarak karşı tarafa atfedilen özelliklerle ilgili olarak örgütsel ortamda en fazla çalışılan odak birimlerden biri yöneticilerdir. Davis ve arkadaşları (2000), yetenek, başkalarının iyiliğini isteme ve dürüstlük kavramlarını ele alarak daha fazla güvenilen yöneticilerin bu özellikler yönünden daha güçlü algılandığını görgül olarak göstermişlerdir. Whitener ve arkadaşları (1998), çalışanların yöneticilerine olan güven algısını etkileyebilecek noktaları beş maddede ifade etmişlerdir. Bunlar; “davranışsal tutarlılık”, “davranışsal dürüstlük”, “kontrolün paylaşımı ve aktarımı”, “iletişim” (doğruluk, açıklık vb.) ve “ilgi gösterme”dir. Bir başka deyişle, yöneticiler çalışanlarla aralarında güvene dayalı bir ilişki kurmak istiyorlarsa, yöneticilerin nasıl davranacakları önceden tahmin edilebilmelidir (davranışsal tutarlılık). Gerçeği anlatmalı ve verdikleri sözleri tutmalıdırlar (davranışsal dürüstlük). Karar verirken çalışanlarının da fikirlerini göz önüne almalıdırlar ki, bu kararlar onları doğrudan etkileyecekse, bu durum daha da fazla önem taşır (kontrolün paylaşımı ve aktarımı). Kararlara ortak olmaları için fırsat tanımak onlara daha fazla değer verildiğinin ve ör-

güt içinde bir yerlerinin olduğunun gösterilmesi bakımından da önemlidir. İletişim kurarken doğru bilgiler verebilmeli, verdikleri kararlar hakkında zamanında açıklamalar yapabilmeli (niçin böyle bir karar verdiklerini anlatabilmeli) ve kendi fikir ve düşüncelerini açıkça çalışanlarıyla paylaşabilmelidirler (iletişim). Son olarak da, çalışanlarının ihtiyaçlarına ilgi göstermeli (ilgi gösterme), onların çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmeli ve kendi çıkarları için onların haklarını çiğnemekten kaçınmalıdırlar (örn., güzel bir fikri üst yönetime kendi fikriymiş gibi göstermek).

Bilindiği gibi, örgütler sosyal ağların yoğun olduğu ortamlardır. Bir diğer deyişle, örgütün üyesi olan her insan diğer örgüt üyesiyle, onun ilişkide bulunduğu diğer örgüt üyeleri de birbirleriyle ilişki içindedir. Böyle bir ortam içinde insanlar bir başka insan hakkındaki düşüncelerini yalnızca kendi deneyimleri üzerine temellendiremez ve o insan hakkında başka insanların tutumlarından da etkilenirler. Karşı tarafa atfedilen bu özelliklerin algılanmasında kişisel etkileşimler mi, yoksa başka insanlardan duyulan ve o kişinin şöhretiyle ilgili olarak elde edilen bilgiler mi daha fazla rol oynamaktadır sorusu, araştırmacılarca cevaplanabilecek sorulardan birisidir.

Örgütsel ortamlarda söz konusu diğer odak birimler olan astlar ve çalışma arkadaşlarına güven algısını etkileyebilecek özellik veya davranışlarla ilgili nispeten daha az sayıda çalışma göze çarpmaktadır. Araştırmacılar yukarıda sözü edilen özelliklerin güven algısına katkısının tüm odak gruplar için aynı ağırlıkta mı gerçekleştiği sorusuna cevap arayabilir. Örneğin, ketumluk bir çalışma arkadaşı söz konusu olduğunda yönetici veya amir için oldu-

ğundan daha fazla oranda güven algısına katkıda bulunabilir. Ayrıca, bu özellikler farklı türde işlerde güven algısına farklı düzeylerde katkıda bulunabilir. Örneğin, yetenek, takım arkadaşları için en fazla güven algısına katkıda bulunan özellik olabilirken, bireysel türde işlerde çalışanların iş arkadaşına güvenmesi için yeterli olmayabilir.

Odak birim olarak örgüt ele alındığında, örgüte duyulan güvenin örgütün adil olduğuna ilişkin algılamalarla yakından ilişkili olabileceğini tahmin etmek olanaklıdır. Bu görüşle bağlantılı olarak, son yıllarda özellikle örgütsel adalet algılamaları ile güven arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısında artış gözlenmektedir. Örgütsel adalet, ödüllerin dağılımına (distributive justice), süreç ve uygulamalara (procedural justice) ve etkileşime (interactional justice) yönelik olarak üç farklı boyutta ele alınabilir (Erdoğan, 2002). Ödüllerin dağılımına yönelik adalet, çalışanların elde ettikleri sonuçları ne derece adil algıladıklarına karşılık gelir (örn., performansına karşılık aldığı ödül gibi). Süreçsel adalet, bu sonuçlar belirlenirken kullanılan araçların ne derece adil algılandığıdır (örn., bir performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterlerin ne derece adil algılandığı gibi). Son olarak da, etkileşimsel adalet, bir karar verici olarak çalışanla muhatap olan amirin, çalışanı tarafından, kurmuş oldukları karşılıklı etkileşimlerde ne derece iyi ve değer verir tarzda davranıyor olarak algılandığına karşılık gelir (örn., amirin vermiş olduğu kararların nedenleri hakkında açıklamalar yapması gibi). Aryee ve arkadaşları (2002), bu üç boyutta incelenen örgütsel adalet algısının örgütsel güveni artırarak çeşitli iş tutumlarını (iş doyumu, örgütsel bağlılık, işi bırakma niyeti ve iş performansı) etkilediğini göstermişlerdir.

### ***Yönetici, Çalışma Arkadaşları, Ast ve Örgüte Yönelik Algılanan Güven***

Önceden de belirtildiği üzere, örgütsel ortamlardaki güveni kişi veya grup gibi çeşitli birimlere bağlı olarak incelemek mümkündür. Güvenin odak birimleri olarak isimlendirilmiş olan bu birimler belli bir kişi (amir, ast veya çalışma arkadaşı vb.) olabileceği gibi, bir grup (yöneticiler veya çalışma arkadaşları vb.) veya çalışılan örgüt de olabilir. Araştırmalar, güvenin farklı odak birimleri arasındaki ayrımının gerekli olduğuna işaret etmektedir. Örneğin Aryee ve arkadaşları (2002), amire duyulan güven ve örgüte duyulan güvenin birbiriyle ilişkili ancak ayrı kavramlar olduğunu işaret etmişlerdir. Dolayısıyla, yapılan ölçümlerde güvenin odağını belirlemek önemlidir.

Odak olarak örgütsel alanda gerek kuramsal gerek görgül olarak en fazla çalışılmış olan birim yöneticidir. Bu konuda yapılan ilk çalışmalardan birinde (Driscoll, 1978), örgütte karar verme pozisyonlarında bulunan kişilere duyulan güven ile örgütten duyulan memnuniyet arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu gösterilmiştir. Sonraki araştırmacılar çalışmalarını genellikle yöneticinin güven yaratan davranış ve özellikleri üzerinde yoğunlaştırmışlar ve yöneticilerin örgütteki güvenin geliştirilmesinden sorumlu olduğu fikrinin altını çizmişlerdir (Whitener ve ark., 1998; Mishra ve Morrissey, 1990). Bunun en önemli nedeni, Creed ve Miles'in da (1996) belirttiği üzere, yöneticilerin, departmanlar ve örgütün bütünü içinde güven ve güvensizliğin göstergesi olabilecek ödül, kontrol ve bilgi akışına yönelik sistemleri; ayrıca örgüt stratejisi, yapısı, kaynak dağıtımı ve yönetim mekanizmalarını tasarlayabilecek pozisyonda olmalarından kaynaklanır.

Görgül araştırmalardan gelen veriler, özellikle yönetici, amir veya liderin çalışanla kurmuş olduğu bire bir ilişkinin güveni sağlama-daki rolü üzerinde durmaktadır. Örneğin, Aryee ve arkadaşları (2002), örgütsel adalet (organizational justice) kavramının bir alt boyutu olan etkileşimsel adaletin çalışanın amire duyduğu güveni olumlu yönde etkilediğini, bunun da örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansını arttırdığını bulmuşlardır. Etkileşimsel adalet iki farklı alt boyuttan oluşur: Kararların nedenlerinin ne derece açık ve yeterli biçimde açıklandığı (örn., bir performans değerlendirme sonucunun nedenleri) ve karşısındaki kişiye ne derece saygı ve değer göstererek davranıldığı (Brockner ve Siegel, 1996). Güvenin özellikle olumsuz koşullardaki etkisini inceleyen araştırmalar da bulunmaktadır. Güven ile amire verilen destek arasındaki ilişki, çalışanın olumsuz değerlendirilmesi durumunda olumlu değerlendirildiği duruma göre daha güçlü olmaktadır (Brockner ve ark., 1997). Başka bir deyişle, hali hazırda kurulmuş bir güven ilişkisi olumsuz şartlar oluştuğunda, olumlu etkisini daha açık biçimde gösterebilmektedir. Örgütün çalışanlarıyla hali hazırda kurmuş olduğu bir güven ilişkisi (adil uygulamalarla desteklenen) daha sonradan ortaya çıkabilecek olumsuz koşullara (işten çıkarılma, farklı bir göreve alınma vb.) olan tepkileri önleyebilecek veya etkisini azaltabilecek bir faktör olabilir.

Çalışma arkadaşları denildiğinde çalışanın örgüt içinde aynı düzeyde olduğu (ast-üst ilişkisi içinde olmadığı) ve işini yaparken belli düzeylerde bağımlılık gösterdiği kişiler kastedilmektedir. Çalışma arkadaşları, odak birim olarak üzerinde en az durulan grup olmuştur (Whitener, 1997). Bunun nedeni çalışma arka-

daşlarının geneline yapılacak değerlendirmelerin zorluğundan kaynaklanabilir. Örneğin, kişi bir çalışma arkadaşına son derece güvenirken diğerine hiç güvenemeyebilir. Yöneticilerin belli bir çalışma arkadaşına duydukları güveni değerlendirmek üzere McAllister'ın (1995) yapmış olduğu bir çalışma, güvenin yönetici düzeyindeki kişiler için önemine dikkat çekmiş ve bu kavramı duygusal (affect-based trust) ve bilişsel güven (cognition-based trust) olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bilişsel güven, kişinin karşısındaki bir çalışma arkadaşı olarak işini ne derece iyi yaptığı ve işinde ne derece sorumluluk sahibi olduğuna ilişkin yargısına karşılık gelir. Duygusal güvense, bireyler arasındaki karşılıklı paylaşımlar (fikir, duygu vb.) ve kişilerarası duygusal yatırımlar sonucu oluşur. McAllister çalışmasında, güvenin bu iki boyutunun birbirinden farklı ancak ilişkili olduğunu göstermiş, bu kişiyle kurulan etkileşim sıklığı ve gösterilen bağlantısal vatandaşlık davranışını (affiliative citizenship behavior) duygusal güvenin belirleyicileri olarak saptamıştır.

Son yıllarda takıma veya takım arkadaşlarına duyulan güven de araştırmacılarca ilgi gösterilen alanlardan biri haline gelmiştir. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular takım üyeleri arasındaki güvenin algılanan iş performansı ve takımdan duyulan memnuniyet ile ilişkili olduğu (Costa, 2003) yönündedir. Sanal takımlar üzerinde yapılan bir başka araştırmada da (Kanawattanachai ve Yoo, 2002) yüksek düzeyde performans gösteren takımların güveni geliştirme ve korumada daha başarılı oldukları görülmüştür. Bir diğer araştırma (Arnold, Barling ve Kelloway, 2001), dönüşümcü liderliğin takımlarda güven gelişimi, bağlılık ve etkinliği sağlamada önemi olabileceğini ileri sürmektedir.

Astlara duyulan güven de önemli olmakla beraber, bu konuda yapılan uygulamalı çalışmaların azlığı dikkati çekmektedir. Bunun nedeni, Mishra ve Morrissey'in de (1990) belirttiği gibi, güvenin daha çok yöneticinin sorumluluğunda olan bir olgu gibi görülmesinden kaynaklanabilir. Lider-üye alışverişi ve güven kavramlarını bütünleştirme amacıyla konuyla ilgili model önerisinde bulunan Brower, Schoorman ve Tan (2000), liderin grubundaki üyelerle olan etkileşimlerinde, onlara güvenini sorumluluk ve yetki aktararak gösterebileceğini, çünkü böyle yaptığında bir risk olarak (işin doğru yapılamaması) kendini tehlikeye soktuğunu öne sürerler. Ast bu davranışı değerlendirerek liderin ona güvendiğini çıkarırsar. Bu durumun sonucu, astın daha doyumlu hale gelmesi ve bu güveni boşa çıkarmamak için daha fazla bağlılık ve vatandaşlık (citizenship) davranışlarını göstermesidir. Bu davranışlar da sonunda liderin astına daha fazla güvenmesine yol açacaktır. Liderin asta güvenmesini sağlayacak, dolayısıyla yetki ve sorumluluk aktarmasına yol açacak en önemli faktörlerden biri, astın geçmiş zamanlarda kendine verilmiş olan görevlerde ne derece başarılı bulunduğudur (Brower ve ark., 2000).

Yöneticinin astlarıyla kuracağı güven ilişkisini incelerken lider-üye alışveriş kuramı (leader-member exchange theory) tarafından öne sürülen görüşlerden de yararlanmak gerekir. Lider-üye alışveriş kuramı (Dienesch ve Liden, 1986), lider ve grubundaki üyeler arasındaki ilişkileri grup bazında değil, ikili bazda ele alır. Buna göre lider gruptaki tüm üyelerle aynı şekilde ilişki kurmaz; bazılarını diğerlerine olduğundan daha yakındır ve onlara diğerlerine olduğundan daha fazla bilgi, sorumluluk ve yetki sağlar. Lider ve üye ilk kar-

şılaştıklarında kendi bireysel özellikleri arasındaki ilk çekimi oluşturur. Bu ikili ilişki daha sonraları liderin astını yetki aktardığı görevlerde deneyip sonuçlarını görmesiyle farklı boyutlarda gelişebilir. Liderin üye ile kurduğu ilişkinin niteliğini ölçmek için geliştirilmiş ölçekler Batı kaynaklı literatürde yer almakta (örn., Kozlowski ve Doherty, 1989) ve araştırmacılarca kullanılmaktadır. Liderin verdiği görevlerde başarılı olan ve onu hayal kırıklığına uğratmayan bir çalışan daha nitelikli bir lider-üye alışveriş ilişkisi içinde olacaktır. Lider-üye alışveriş ilişkisinin, lider-üye arasındaki güven gelişimine benzer şekilde geliştiğini Brower ve arkadaşları (2000) işaret etmişlerdir. Çünkü güven gelişirken, güvenen kişinin (yöneticinin) astıyla bilgi paylaşması ve başarılama riskini taşıyan görevleri astına aktarması söz konusudur. Ast görevleri başardıkça yönetici ona daha fazla güvenecek ve daha fazla sorumluluk gerektiren görevleri verecektir. Yönetici veya amirin çalışanla kuracağı güvene dayalı bir ilişki için onunla kurmuş olduğu bire bir iletişim önem taşımaktadır. Bu görüşle tutarlı olarak, Gomez ve Rosen (2001), yöneticinin çalışana duyduğu güven ve çalışanın güçlendirildiğine (empowerment) ilişkin algısı arasındaki ilişkiyi incelerken, yöneticileri tarafından daha fazla güvenilen çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerinin daha nitelikli olduğunu (yüksek düzeyde lider-üye alışveriş ilişkisi) ve yöneticilerin astlarına duydukları güvenin astın güçlendirildiği algısına, çalışanla kurduğu ilişki yoluyla neden olduğunu bulmuşlardır.

Lider-üye alışveriş ilişkisi bağlamında araştırılması gereken hususlardan biri, bir lider olarak yönetici veya amirin çalışanlarıyla kurmuş olduğu farklı ilişkilerin çalışma grubun-

daki astların birbirlerine olan güvenlerini etkileyip etkilemediğidir. Yönetici veya amir bazı astlarıyla daha yakın bir ilişki içindeyse, onlara daha fazla güvendiğini belli eder tarzda davranıyorsa (örn., sorumluluk veriyorsa) bu davranışın diğer çalışanlar tarafından ayrımcılık olarak görülüp görülmediği ve çalışma grubundaki kişilerin birbirlerine olan güvenlerini olumsuz etkileyip etkilemediği araştırılabilir.

Çalışılan örgüt, güvenle ilişkili olarak üzerinde en fazla durulan odak birimdir. Örgüt kuramcılarının görüşleri incelendiğinde “insan ilişkileri yaklaşımı” altında McGregor, Likert ve Argyris’in görüşlerinde güven kavramının özellikle örgütün çalışana bakış açısını belirlemede önemli yeri olduğu görülür. Douglas McGregor (1960) tarafından öne sürülen klasik örgüt kuramlarının insana bakış açısını yansıtması yönünden önemli bir yeri olan X kuramı, yönetimin çalışanlara güvenmediği bir yaklaşım tarzını ortaya koyar. Neoklasik örgüt kuramının insana bakışını yansıtan Y kuramı ise, ortalama bir çalışanın kendilerini motive etme, çalışma ve sorumluluk alma gibi konularda yeterli olduğunu öne sürerek örgütün çalışanlara güvendiği bir yaklaşım tarzını gösterir.

Likert (1961), örgüt yönetimlerinin dört farklı sistemden birine girebileceği bir model geliştirmiştir. Sistem 4 örgütleri, yönetsel güven, fikir alışverişi ve astların fikir ve önerilerinin dikkate alınıp kullanıldığı, açık ve doğru iletişimin hüküm sürdüğü, düşük kontrol süreçleri, yüksek düzeyde üretkenlik, düşük devamsızlık ve işgücü devri ile karakterize edilmiştir. Sistem 3, 2 ve 1 bu özelliklerin giderek azaldığı yönetim biçimlerini temsil eder. Argyris de (1962), örgütlerde kişilerarası gü-

vensizlik arttıkça, üyelerin kendilerini korumaya almak amacıyla sadece yanlış anlaşılması mümkün olmayan şeyleri söylemeye eğilimli hale geldiklerini öne sürmüştür. Uyuma davranışının artışı ile kişiler sadece örgütün belirlediği kurallara uydukları ölçüde kabul edildiklerini hissederler. Başka bir deyişle, ilişkiler şartlı kabul (conditional acceptance) niteliği kazanmış olur.

Görüldüğü üzere güven, örgüt kuramcılarının görüşlerini açıklarken üzerinde sıkça durdukları bir kavram olmuştur. Örgütün güvene dayalı bir iklim yaratabilmesi için çalışanların kararlara katılımlarına olanak vermek, uygulamalarda şeffaf olmak, kontrole daha az ağırlık vermek gerektiği ortaya çıkmaktadır. Örgütün çalışanlarına bu şekilde davranması onlara güven duyduğunu göstermekle birlikte, çalışanların da bunun karşılığında örgüte güven duymasına yol açabilir. McCauley ve Kuhnert (1992), iletişim, otonomi, katılım, geribildirim, amir desteği, iş güvenliği, performans değerlendirme ve profesyonel gelişim konularında şirketin çalışanlarca nasıl algılandığını ve bu farklı alanlara ait algıların örgüte duyulan güven üzerindeki etkisini değerlendirmişlerdir. Bunlar arasında, örgütün, çalışanın profesyonel gelişimine yönelik uygulamalarının (terfi ve eğitim olanakları sağlama vb.), yönetime duyulan güveni en fazla yordayan değişken olduğu görülmüştür. Bu uygulamaların yürütülmesi büyük oranda insan kaynakları departmanlarının sorumluluğu altında olduğu için güven algısını etkilemede şirketlerin insan kaynakları departmanlarına büyük görevler düştüğü söylenebilir (Whitener, 1997). İnsan kaynakları departmanları tarafından yürütülen bu uygulamaların örgüte duyulan güven algısına olan etkisinin daha kapsamlı biçimde araş-



tırılmasına ihtiyaç vardır. Özellikle, ücret sistemleri ve disiplin süreçleri konusundaki kural ve uygulamaların örgütsel güvene olan etkisinin araştırılması gerektiği McCauley ve Kuhnert (1992) tarafından da işaret edilmiştir. Bu araştırmaların sonunda güvenin inşası için hangi uygulamalara dikkat edilmesi gerektiği konusunda yol gösterici bazı ilkeler ortaya çıkabilecektir.

Bazı araştırmacılar da (McLain ve Hackman, 1999), belirsizlik ve riskin hakim olduğu örgütsel değişim süreçlerinde güvenin rolü üzerinde durmuşlardır. Bu araştırmacılara göre, güven özellikle algılanan riski ve bir kararın algılanan belirsizliğini azaltabilir. Örgütsel belirsizliğin var olduğu durumlarda güven, çalışan stresini azaltabilecek bir faktör olarak görev görebilir. Ayrıca, güvene dayalı ilişkilerin başarılı sonuçlar verdiği durumlarda kişiler bir sonraki sefer daha kolay risk alabileceklerdir.

Örgüte olan güvenle ilişkisi araştırılan diğer bir kavram da “psikolojik sözleşme”dir. Psikolojik sözleşme bir çalışanın, işverenin çalışana işinde sahip olabileceği bazı şeyleri vermesi için söz verdiğiine ilişkin algısı sonucu oluşan, işinden neler elde edebileceğine ilişkin inançlarına karşılık gelir (Robinson, 1996). Başlangıçta işverenlerine yüksek düzeyde güven besleyen kişiler işverenin psikolojik sözleşmeye uymadığına ilişkin bir algılamada sonucunda işverenlerine olan güvenlerinde, başlangıçta düşük düzeyde güven besleyen kişilere göre daha az düşüş yaşamaktadırlar. Pugh, Skarlicki ve Passell (2003), bir önceki işinden işten çıkarılan kişiler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, önceki işinde psikolojik sözleşmeye daha az uyulduğunu düşünen çalış-

şanların yeni işverenleri tarafından aynı şekilde davranılacağına ilişkin kaygılarının da yüksek olduğunu, bunun da yeni işverenlerine olan güvenlerini olumsuz olarak etkilediğini bulmuşlardır.

Örgütsel güven söz konusu olduğunda örgütler arası güveni konu alan araştırmalardan da söz etmek gerekir. Özellikle son yıllarda daha sık gözlenen şirket ortaklıkları, tarafların birbirinden yararlanması veya koşulları kötüye kullanması olasılığını beraberinde getirmektedir. Bu da işbirliğini sağlamada örgütler arası güvenin önemini işaret etmektedir. Das ve Teng (1998), stratejik ortaklıklarda güvenin oluşmasına yol açan şartları kuramsal olarak belirlemişlerdir. Bu yazarlara göre, güvenin gelişmesi için öncelikle risk almak şarttır. Çünkü bir taraf risk aldığıda diğer taraf kendine güvenildiğini çıkarsayacak ve o da bu güvene layık olmaya çalışacaktır. Ancak, risk alırken çok düşüncesiz de davranmamak gerekir. İkinci olarak eşitlik ilkesine uygun hareket etmek gerekir. Eşitlik ilkesi, ortaklıkta adillikğin korunması gerektiğine işaret eder. Başka bir deyişle, bir ortaklığa daha fazla katkıda bulunan taraf o ortaklıktan daha fazla kazanç elde etmelidir. Üçüncü olarak iletişim ve enformasyon işlemlerine ağırlık verilmelidir. Çünkü yeterli düzeyde iletişim olmaksızın işbirliğine dayanan bir ilişkiyi sürdürmek mümkün değildir. Ayrıca, iletişim partnerlerin güvene ne derece layık olduğunu anlamak için gerekli bilgilerin toplanmasına da yarayacak ve etkileşimi sürdürebilmek için gerekli ortak değer ve normların oluşmasına yardım edecektir. Son olarak taraflar işbirliği için gerekli uyumu gösterecek şekilde bazı değişiklikleri kabul edebilmeli, başka bir deyişle esnek olabilmelidir. Tüm bunlar stratejik ortaklıklarda örgütlerin

birbirine güvenmesini sağlamada göz önüne alınabilecek önerilerdir.

Uluslararası ortaklıklarla ilgili bir başka çalışma, güven-performans ilişkisinin hangi şartlar altında nasıl gerçekleştiğini bulmak üzere Luo (2002) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, güven ve performans arasındaki olumlu yönde ilişki; pazar koşulları belirsiz, kaynak bağımlılığı yüksek, risk paylaşımı eşit ve karşılıklı bağlılık daha fazla olduğunda daha güçlü olmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları güvenin örgüt performansı için özellikle bazı koşullar altında kritik önemi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma taraflar arasındaki kültürel uzaklığın güven gelişimini ilk aşamalarda engelleyebilen bir faktör olabileceğini göstermektedir.

Diğer bir çalışmada (Lui ve Ngo, 2004) ise, sözleşme ve güvenin birbirinin yerine geçip geçmeyeceği veya birbirini tamamlayıcı unsurlar olarak rol alıp almayacağı araştırılmıştır. Güven, iyi niyet (goodwill trust) ve yeterlilik (competency trust) olmak üzere iki farklı boyutta incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmanın doğru olmayabileceğini göstermiştir. Çünkü iyi niyet güveni ve sözleşme birbirinin yerini tutabilirken, yeterlilik güveni sözleşmeyi tamamlayıcı bir unsur olarak rol oynamaktadır.

Gerek uluslararası gerek ulusal düzeyde stratejik ortaklıklar kurulmaya devam ettikçe örgütler arası güven üzerine araştırmalar devam edecektir. Tabii ki bunlara bir de alıcı-tedarikçi ilişkisi içinde olan örgütler de eklenirse (örn., İnelmen, 2002), örgütler arası güvenin çok geniş bir araştırma alanı olduğu ortaya çıkacaktır.

## Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de çalışma ortamlarındaki güvenle ilgili çalışmaların az sayıda olduğu, buna karşılık son yıllarda hız kazandığı dikkati çekmektedir. Özellikle yüksek lisans ve doktora tezlerinde araştırma değişkeni olarak güveni kapsama alan araştırmacıların sayısı artmaktadır. Bunlardan Kamer (2001) sigortacılık sektöründe, örgütsel güvenin örgüt bağlılığını artırdığını ortaya koymuştur. Günaydın (2001) tarafından tekstil alanında gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise, prosedür (süreç) ve uygulamalara yönelik adalet algısının üste ve yönetime güven değişkenlerine anlamlı katkıda bulunduğu gösterilmiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre, işbirliği yapma davranışı üzerinde çalışma arkadaşlarına ve yönetime duyulan güven etkilidir. Güneşer (2002) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, banka çalışanları üzerinde güvenin iş doyumundaki rolü incelenmiştir. Üç faktör halinde incelenen güven değişkenlerinin (açıklık, iş arkadaşlarına güven ve işyerinin çalışanlara desteği) genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iş doyumunun tüm boyutlarında açıklayıcı etkisinin yüksek olduğu bulunmuştur.

İnelmen (2002) doktora tezi çalışmasında, çeşitli sektörlerden küçük işletme sahiplerinin ana tedarikçilerinin güvenilirliklerine ilişkin algılarını değerlendirmiştir. Çalışma, örgütler arası güven ve güvenme eğilimi gibi, güvenin daha önce Türkiye’de pek fazla ele alınmamış yönlerine eğildiği için dikkat çekicidir. Araştırmanın sonuçları müeyyidelerin etkinliği, alıcı-tedarikçi ilişkisinin uzunluğu ve güvenme eğiliminin alıcının tedarikçiye güvenini belirleyen değişkenler olduğunu göstermiştir. Görüldüğü üzere, Türkiye’de birbirinden farklı sektörlerde

güvenin farklı odak birimleri göz önüne alınarak yapılan bu çalışmalar, genel olarak, diğer kültürlerdeki araştırmacıların öne sürdüğü görüşlerle tutarlı sonuçlar göstermiştir.

Bir diğer araştırmacı Börü (2001), Türkiye’de güvenilir insanın özelliklerini belirlemek amacıyla çok aşamalı bir çalışma yürütmüştür. Güvenilir bir insanda bulunması gereken niteliklerle ilgili ifadeler toplanmış (Aşama 1), daha sonra bu ifadelerin katılımcılara verilerek gereklilik derecesine göre altılı bir ölçek üzerinden değerlendirilmesi sağlanmış ve elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (Aşama 2). İkinci aşamada ifadelerin çokluğundan ötürü iki ayrı gruba ayrı anket formları halinde verilmiş olan ifadeler tek bir anket formunda toplanmış ve hem öğrenciler, hem de çalışan kişilerden oluşan büyük bir örnekleme dağıtılmış ve tekrar bir faktör analizine tabi tutulmuştur (Aşama 3). Çalışmanın sonucunda güvenilir kişinin özellikleri ile ilgili dokuz boyut belirlenmiştir. Bunlar; özgüven, diğerkamlık, uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak ve dedikodu yapmamaktır. Araştırmada bulunan özgüven boyutu, daha önceden belirlenmiş güvenilir kişiyi tanımlayan özelliklerden farklılık göstermektedir. Bu çalışma Türk örneklemelerinde güven kavramının yapısını inceleyen araştırmalara bir örnek teşkil etmesi ve ileride geliştirilebilecek ölçeklere temel oluşturabilmesi bakımından önemlidir. Araştırmacılar ileride bu özelliklerin farklı birimler (ast, üst veya çalışma arkadaşı) için ne derece önem taşıdığını belirleyebilirler.

### **Güven Algısında Kültürün Rolü**

Örgüt psikologlarını ilgilendiren kuram ve uygulamaların yararlılığının veya uygunluğunun

nun kültüre bağlı olarak belirlenebileceği, aralarında Türk yazarların da (örn., Sümer, 2000; Wasti, 2000) bulunduğu bir grup tarafından bir süredir dile getirmektedir. Güven algısını etkileyebilecek faktörlerin de genellikle Avrupa ve Kuzey Amerika kültürleri göz önüne alınarak öne sürüldüğü dikkate alınırsa, bu sonuçların farklı bir kültür olan Türk kültürüne ne derece uygun olduğunu tartışmak gereklidir. Bu görüş doğrultusunda; Doney, Cannon ve Mullen de (1998), kültürlerin toplumsal norm ve değerler bakımından farklılaşabileceğini ve bu farklılıkların güven gelişimini farklı şekillerde etkileyebileceğini öne sürmüştür. Kısacası, güven algısına ilişkin olarak gözden geçirilen tüm bu hususların hangilerinin kültüre bağlı olarak değişiklik göstereceği, bu değişikliğin kültürün hangi boyutlarından kaynaklanabileceği; güvenle ilgili kuram, araştırma bulgusu ve önerilerin kültürümüzde nasıl kullanılması ve yorumlanması gerektiği sorularına cevap bulmak önemlidir.

Toplumsal kültürün boyutlarını belirleyen ve bu boyutlar yönünden çeşitli toplumlar arasında karşılaştırmalar yapan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Hofstede (1980) toplumsal kültürün; bireycilik/toplulukçuluk, yüksek/düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma, erkeklik/kadınsılık ve geniş/dar güç aralığı olmak üzere dört boyutu üzerinde durmuştur. Toplumların kültürel boyutlar yönünden farklılık gösterdikleri yapılan başka birçok görgül araştırmayla da kanıtlanmış (örn, Aycan ve Kanungo, 2000) ve bu farklılıkların nedenleri üzerinde kapsamlı incelemeler gerçekleştirilmiştir (örn., Kabasakal ve Bodur, 2002).

Genellikle Batı ülkelerinden elde edilen bu kuram ve bulguların Türk kültürüne ne derece

uygun olduğunu belirlemek için, önce Türk kültürünün Batı ülkelerinden bu kültürel boyutlar bakımından farklılaşıp farklılaşmadığına bakmak, daha sonra bu farklılıkların güven algısına olan etkisini tartışmak gerekmektedir. Türk kültürü toplulukçu, güç aralığı geniş, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınmaya eğilimli ve kadınsı özellikler taşımaktadır (Hofstede, 1980). Aycan ve Kanungo'nun (2000) daha yeni tarihli bir araştırmasına göre de Türkiye; Kanada, ABD, Almanya gibi ülkelere göre çok daha toplulukçudur ve güç aralığı geniş olan ülkeler arasında bulunmaktadır. Bu yazıda da kültürel boyutlardan bireycilik/toplulukçuluk ve güç aralığının güven algısına etkisi üzerinde durulmuştur. Bunun birinci nedeni, sadece bu kültürel boyutlar birer örnek olarak seçildiğinde dahi, Batı kaynaklı bulgu ve kuramları yorumlarken göz önüne alınması gereken hususların karmaşıklığını göstermektedir. Türkiye'nin de içinde olduğu toplulukçu kültürlerin grup çıkarlarını bireysel çıkarların üstünde tuttuğu, topluluktaki diğer kişiler ile kurumlara sadakate, işbirliğine, karşılıklı bağımlılığa ve kişilerarası ilişkilere değer verdiği bilinmektedir. Sözü edilen bu unsurlar da güven gelişimi ile yakından ilişkili unsurlardır. Ancak yine de "Türkiye toplulukçu bir kültüre sahip olması nedeniyle güven ilişkilerinin daha kolay kurulduğu veya geliştiği bir ülke midir?" sorusunun cevabını, bir sonraki paragrafta açıklanacağı üzere, çok kolay biçimde vermek de mümkün değildir. İkinci neden, toplulukçuluk/bireycilik ve güç aralığı boyutlarının takım çalışmaları (Kirkman, Gibson ve Shapiro, 2001) gibi güvenle ilişkili olduğu belirlenmiş birçok sürecin işleyişini etkileyebilecek nitelikte olmasıdır.

Türkiye'nin toplulukçu ülkeler arasında yer aldığı ve bu boyutun güven gelişimi ile ilişkili olduğu belirtilmişti. Ancak yukarıdaki sorunun cevabını verirken, Triandis (1982) tarafından öne sürülmüş olan, farklı kültürlerin Hofstede tarafından ele alınanlardan daha farklı unsurları da içerdiği ve bunların da incelenmesi gerektiği görüşü önem kazanmaktadır. Hofstede'ye göre, toplulukçuluk söz konusu olduğunda, insanların topluluk olarak kabul ettikleri grubun büyüklüğünün de göz önüne alınması gerekir. Bireyin topluluk içinde saydığı insanlar (in-group) onun işbirliği yapmak istedikleri, topluluk dışındakiler (out-group) ise yarışmak istedikleridir. Bazı kültürlerde topluluk içindeki üyeler aileyi kapsayacak kadar küçük olabilirken, diğerlerinde ise kişinin çalıştığı örgütte bulunan tüm insanları kapsayacak kadar geniş de olabilir. Kabasakal ve Bodur (2002) aralarında Mısır, Fas, Türkiye, Kuveyt ve Katar gibi Orta Doğu bölgesinde yer alan ülkelerin bazı ortak noktalara sahip olduğundan, bunlardan birinin de aile, komşu, köy veya okul arkadaşı gibi yakın grup üyelerine bağlılık ve bu ilişkilerden alınan doyum olduğunu işaret etmektedirler. Dolayısıyla, bir örgüt içinde bir araya gelen insanların birbirleriyle herhangi bir geçmişi paylaşmamış, ve tesadüfen bir araya gelmiş bireyler oldukları düşünülürse, toplulukçu bir toplumsal kültüre sahip olan Türkiye'de örgütlere veya örgütlerdeki kişilere olan güvenin daha fazla olacağını kesin olarak söylemek mümkün gözükmemektedir. Ancak kişilerin aile, akraba, okul arkadaşı gibi kişinin yakın sosyal çevrelerinde yer alan kişilere daha fazla güvenmesi söz konusu olabilir.

Hofstede tarafından öne sürülen ve örgütlerde güven algısını etkileyebilecek bir diğer toplumsal kültür boyutu, güç aralığıdır. Güç aralığının geniş olması o toplumdaki bireyler arasında hiyerarşinin ve güce dayalı eşitsizliklerin olduğunu gösterir. Örneğin böyle bir toplumda, ast amirinin yanında fikrini açıklamaya çekinebilir veya inisiyatif almaktan korkabilir. Türk kültüründe güç aralığının geniş oluşu ast üst ilişkilerinde belli bir mesafenin olmasını gerektirmekte, yönetici ve amirlerin çalışanlara kendi eşitiymiş gibi davranmaları normal karşılanmamaktadır. Böyle bir toplum içinde bireyler amirlerin güven yaratmak amacıyla kararlarını danışmasını, veya kararları için açıklamalar getirmesini amirin kendine güvensizliğinin işareti olarak da algılayabilirler. Hatırlanacağı üzere, Türkiye’de gerçekleştirilen Börü’nün (2001) araştırmasında, diğer kültürlerden farklı olarak, güvenilir kişinin en önemli özelliklerinden biri özgüven olarak belirlenmişti. Bu, Türk toplumunun güven kavramına olan bakış açısının Batı kültürlerinden olan farklılığını yansıtan önemli bir bulgudur. Bu nedenle, özellikle güven yaratan etkileşimler ve karşı tarafta güven yaratabilecek özelliklerle ilgili görüş, öneri ve ölçeklerin belli ölçülerde kültürümüze adapte edilerek kullanılmasında fayda vardır. Son olarak, kültür içinde alt kültürlerin olabileceği, toplumsal kültürden etkilenebilmekle beraber birbirinden çok farklı örgüt kültürlerinin de olabileceği ve bunların da güven yaratan davranış biçimlerini belirlemede önemli roller oynayabileceği eklenmelidir.

### İş Ortamlarında Güvenin Ölçümü

Güven, birçok psikolojik kavram gibi objektif bir gerçeklik olmaktan çok, bireyin sübjektif algılamasıyla ilişkili bir kavramdır (Brower ve ark., 2000). Bu yüzden bir kuruma, kişiye veya gruba güvenilip güvenilmediği, ancak o kişiye sorularak değerlendirilebilir. Örgütsel ortamlarda güvenin değerlendirilmesinde kullanılacak ölçeklerin seçiminde veya geliştirilmesinde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. İlk olarak araştırmacı, hangi odak birim veya birimler üzerine eğilmek istediğine karar vermelidir. Çünkü güven düzeyi, incelenecek odak birime bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. İkinci husus, güvenin tek boyutlu bir kavram olarak mı yoksa farklı boyutları arasında ayırım yapılarak mı ölçülmesi gerektiğidir. Örneğin daha önceden de belirtildiği üzere, McAllister (1995), çalışma arkadaşları arasındaki güveni değerlendirmek için geliştirdiği ölçeğinde bu kavramı duygusal ve bilişsel olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Burada araştırmacının vermesi gereken karar, incelenen değişkenlerle ilişkisi bakımından güvenin boyutları arasında ayırım yapmanın gerekli olup olmadığıdır. Çünkü bazı araştırma sorularına cevap bulunabilmesi, ancak bir kavramın farklı boyutları arasında ayırım yapıldığında mümkün hale gelebilmektedir. Ayrıca, önceden de sözü edildiği üzere, güvenin farklı birimleri için farklı boyutların daha önemli veya önemsiz olabilmesi mümkündür. Bu alanda kullanılabilecek ölçekler hakkında örnekler vermeden önce, Türk örneklemelerde kullanılan güven ölçeklerinin (genel olarak yüksek lisans ve doktora tez çalışmalarında kullanılan ölçekler) genellikle yabancı ülkelerde geliştirilmiş ölçeklerden çevrilerek uyarlandığını söylemek gerekir. Bu ölçeklerden yeri geldikçe söz edilecektir. Burada sözü edilen ölçeklerin hemen tümünün iç tutarlılık katsayısı 0.70 veya üzerindedir (sadece İnelmen’in kullandığı ölçeğin katsayısı 0.64

olarak belirlenmiştir. Bu da ölçeğin araştırma amaçlı kullanılması için yeterli bulunmuştur). Ayrıca ölçek geliştirme çalışmalarının hemen tümünde yapı geçerliliğini belirlemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir ve yazarları tarafından ölçeklerin geçerli oldukları ifade edilmiştir. Ancak Türkçe'ye çevrilmiş ölçekler için genellikle iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış olup, ayrıca bir geçerlilik çalışması gerçekleştirilmemiştir. Araştırmacılar çalışmalarında, örgüt çalışanlarının bir kişilik özelliği olarak güvenme eğilimlerini saptama yoluna gitmek isteyebilirler. Bu, araştırmacının söz konusu değişkeni çeşitli amaçlarının yanı sıra bir bağımsız değişken veya kontrol değişkeni olarak kullanmak istemesinden kaynaklanabilir. Güvenme eğiliminin ölçüldüğü ölçeklere örnek olarak Rotter'ın (1967) geliştirdiği Kişilerarası Güven Ölçeği (the Interpersonal Trust Scale) verilebilir. Bu ölçekten yazı içinde önceden de söz edilmişti. İnelmen (2002) ise, Türkiye'deki çalışmasında güvenme eğilimini değerlendirirken, Kahl tarafından geliştirilen beş maddelik bir ölçekten yararlanmıştı.

Amire veya yöneticiye duyulan güven kuramsal olarak üzerinde en fazla durulan değişkenlerden biri olmakla beraber bu alanda kullanılmak üzere fazla sayıda ölçek bulunmamaktadır. Örneğin, Thoms ve arkadaşları (2002) çalışmalarında, amire duyulan güveni ölçmek için, Roberts ve O'Reilly tarafından yönetime duyulan güveni değerlendirmek üzere geliştirilen soruları adapte etmişlerdir. Nyhan, Marlowe ve Herbert (1997) geliştirdiği 12 maddelik Örgütsel Güven Envanteri'nde ise (the Organizational Trust Inventory) amire duyulan güven sekiz madde ile ölçülmektedir.

Çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin topluca değerlendirilebileceği ölçeklere örnek olarak Cook ve Wall'ın (1980) geliştirmiş olduğu alt ölçekler verilebilir. Günaydın (2001) araştırmasında, çalışma arkadaşlarına duyulan güveni bu alt ölçekleri kullanarak değerlendirmiştir. Tek bir çalışma arkadaşına duyulan güveni değerlendirmek üzere McAllister (1995), güveni duygu temelli (beş madde) ve bilişsel temelli (altı madde) olmak üzere iki farklı boyutta değerlendiren bir ölçek geliştirmiştir.

Çalışılan örgüt ve örgüt yönetimine duyulan güven de yönetici veya amir gibi şimdiye kadar üzerinde en fazla durulan odak birimlerden biri olmuştur. Ancak yine de araştırmacıların seçmesi için çok sayıda alternatif yer almamaktadır. Örnek olarak, Cook ve Wall (1980) geliştirdikleri bazı alt ölçeklerle yönetime duyulan güveni değerlendirmektedirler. Daley ve Vasu (1998), kendi geliştirdikleri bir anket çalışması içinde yer alan dört soru ile üst yönetime duyulan güveni değerlendirmişlerdir.

Örgüt içindeki farklı departman ve birimlerin birbirlerine olan güvenini (duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak) veya örgütler arası güveni değerlendirmede kullanılacak bir ölçek geliştirme çalışması Cummings ve Bromiley (1998) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu ölçekteki maddeler kişinin kendi bireysel düşüncesinden çok grup düşüncesini temel alarak cevaplamasını gerektirmektedir. Örneğin bir madde şöyledir: ".....departmanın bizden yararlanmaya çalıştığını hissediyoruz." Ölçeğin 62 maddelik uzun ve 12 maddelik kısa formu bulunmaktadır. Türkiye'de ise İnelmen (2002), tedarikçinin algılanan güvenilirliğini değerlendirirken, Doney ve

Cannon isimli araştırmacıların geliştirdiği altı maddelik ölçeği Türkçe'ye çevirerek kullanmıştır. Astlara duyulan güvenin değerlendirilmesi için ölçeklere ihtiyaç vardır. Örneğin Gomez ve Rosen (2001), asta duyulan güveni değerlendirirken farklı ölçeklerden adapte ettikleri soruları kullanmışlardır. Birçok güven ölçeği Türk araştırmacılarca yabancı dilden Türkçe'ye çevrilerek kullanılmış ve çok yararlı bulgular elde edilmiş olmasına rağmen, daha önce sözü edilmiş kültürel farklılıklardan dolayı Türk örneklemlerine uygun olarak geliştirilmiş ölçeklere ihtiyaç olduğunu vurgulamak gereklidir.

### Sonuç

Güven, yaratabileceği olumlu sonuçlardan dolayı, hem kuramsal hem de görgül araştırmalarda yer alan bir değişken olmuş ve varılan sonuçlar araştırılmaya değer bir kavram olduğunu göstermiştir. Güven algısı; aralarında " taraflar arası etkileşim süreci" (değerlerin paylaşımı, etkileşim esnasında yaşanan olumlu duygular vb.), "karşı tarafın özellikleri" ve kişinin "güvenme eğilimi" olmak üzere birçok faktörün etkisi altında ortaya çıkan bir olgudur. Güven, örgütsel alanda birçok olumlu davranış (iş doyumu, örgütsel vatandaşlık) ile de ilişkili görülmektedir. Ancak elde edilen sonuçların büyük bir kısmının güvenin bağımsız değerken olarak ele alındığı kesitsel araştırma tasarımlarından elde edildiğini eklemek gerekir. Diğer sosyal kavramlarda olduğu gibi, güven araştırmalarında da araştırmacılar genellikle kesitsel araştırmalardan yola çıkarak neden-sonuç ilişkilerine dayalı modeller kurma ve bunları sınaama yoluna gitmektedirler. Bu araştırmalar çok önemli bulgular sağlamakla beraber, farklı araştırma desenleri de

kullanılarak daha kesin neden sonuç ilişkilerinin kurulabilmesi önem taşımaktadır. Güven kötü bir performans değerlendirme notu alma, istenmeyen bir yere tayin edilme gibi olumsuz durumlarda ortaya çıkabilecek tepkileri belirlemede de etkilidir. Ülkemizde son yıllarda çalışanlar için stres yaratabilecek (yaşanan belirsizlikten dolayı) kurumlar arası birleşmelerin sıkça gerçekleştiği göz önüne alınırsa, güvenin olumsuz durumlarda ortaya çıkabilecek olumsuz tepkileri önlemedeki rolünü incelemek için araştırmacılar uygun fırsatlar olduğunu söylemek mümkündür.

Türkiye'de sürdürülen araştırmalarda da güvenin birçok olumlu sonuçla olan ilişkisi gösterilmiş ve bir büyük çalışma kapsamında da güvenilir kişinin özellikleri belirlenmiştir. Ancak, gerek Türk gerekse yabancı araştırmacıların, taraflar arasındaki etkileşim sürecinde yaşananları ve bunların güven gelişimiyle olan ilişkisini gösterecek görgül çalışmalar gerçekleştirmeleri gerekli görünmektedir. Aksi takdirde birçok görüş sadece kuramsal düzeyde kalacaktır. Farklı meslekler ve sektörlerde çeşitli odak birimlere bağlı olarak güveni besleyen davranış veya özellikler konusunda yapılacak araştırmalara da hız verilmelidir. Bu araştırma sonuçları örgütsel ortamlarda insan ilişkilerinin güven temelinde daha sağlam oturulması konusunda yol gösterici olacaktır. Sonuç olarak, gerek görgül gerekse kavramsal araştırmalar, güvenin yol açacağı olumlu sonuçlardan dolayı, örgütsel ortamlarda sağlanması gereken en önemli faktörlerden biri olduğunu işaret etmektedir. Ancak güven algısının oluşmasında rol oynayan faktörlerin daha fazla sayıda görgül araştırma ile desteklenmesi gerekli görülmektedir.

## Kaynaklar

- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. USA: R. D. Irwin, Inc.
- Arnold, K.A., Barling, J., & Kelloway, E.K. (2001). Transformational leadership or the iron age: Which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 315-320.
- Aryee, S., Budhwar, P.S., & Chen, Z.X. (2002). Trust as mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Aycan, Z., & Kanungo, R.N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. İçinde Z. Aycan (Ed.), *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (s. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Börü, D. (2001). *Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım... Güvenilir insanlar kim?* IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde Sunulmuş Bildiri, 24-26 Mayıs, 2001, İstanbul. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No:10*, 189-204.
- Brockner, J., & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and esearch*, (pp. 390-413). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-584.
- Brower, H.H., Schoorman, F.D., & Tan, H.H. (2000). A model of relational leadership. The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11, 227-250.
- Butler, J.K., Jr. (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust and negotiation effectiveness and efficiency. *Group and Organization Management*, 24, 217-238.
- Carnevale, D.G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector. *Administration and Society*, 23, 471-494.
- Clark, L.A., Watson, D., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect-The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measure of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Costa, A.C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 605-622.
- Creed, W.E.D., & Miles, R.E. (1996). Trust in organizations. A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In R.M. Kramer, & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, (pp.17-38). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cummings, L.L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI). In R.M. Kramer, & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daley, D.M., & Vasu, M.L. (1998). Fostering organizational trust in North Carolina. *Administration & Society*, 30, 62-85.
- Das, T.K., & Teng B.H. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491-512.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Mayer, R.C., & Tan, H.H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- De Cremer, D., Snyder, M., & Dewitte, S. (2001). ‘The less I trust, the less I contribute (or not)?’ The effects of trust, accountability and self-monitoring in soial dilemmas. *European Journal of Social Psychology*, 31, 93-107.
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Doney, P.M., Cannon, J.P., & Mullen, M.R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23, 601-620.
- Driscoll, J.W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21, 44-56.
- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.
- Farris, G., Senner, E., & Butterfield, D. (1973). Trust, culture, and organizational behavior. *Industrial Relations*, 12, 144-157.



- Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. In A.G. Athos & J.J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*, (pp. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gilbert, J.A., & Tang, T.L.P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27, 321-338.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader- member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26, 53-69.
- Günaydın, S.C. (2001). *İşletmelerde örgütsel adalet Ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma*.Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Güneşer, A.B. (2002). *Organizasyonlarda güvenin çalışanın iş tatminindeki rolü ve önemi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Harvey, S., Kelloway, E.K., & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 306-315.
- Hofstede, G.H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Inelmen, K.V.Ö. (2002). *Trust in buyer-supplier relationships: a small and medium sized enterprises perspective*. Yayımlanmamış doktora tezi, Boğaziçi Üniversitesi İstanbul.
- Johnson-George, C., & Swap, W.C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.
- Jones, A.P., James, L.R., & Bruni, J.R. (1975). Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60, 146-149.
- Jones, G.R., & George, J.M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 351-546.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002). Arabic cluster: A bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37, 40-54.
- Kamer, M. (2001). *Örgüte güven, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11, 187-213.
- Kee, H.W., & Knox, R.E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*, 14, 357-366.
- Kirkman, B.L., Gibson, C.B., & Shapiro, D.L. (2001). "Exporting" teams enhancing the implementation and effectiveness of work teams in global affiliates. *Organizational Dynamics*, 30, 12-29.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M., & Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Kozlowski, S.W., & Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Lewicki, R.J., & Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, (pp. 115-139). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lindsay, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85, 772-793.
- Lui, S.S., & Ngo, H.Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30, 471-485.
- Luo, Y. (2002). Building trust in cross-cultural collaborations: Toward a contingency perspective. *Journal of Management*, 28, 669-694.
- Mayer, R.C., Davis, J. H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McCauley, D.P., & Kuhnert, K.W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16, 265-285.

- McGregor, D. (1960). *The Human side of enterprise*. New York, NY: Mc Graw-Hill.
- McKnight, D.H., Cummings, L.H., & Chervany, N.L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23, 473-490.
- McLain, D.L., & Hackman, K. (1999). Trust, risk, and decision-making in organizational change. *Public Administration Quarterly*, 23, 152-177.
- Mishra J., & Morrissey, M.A. (1990). Trust in employee/employer relationship: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19, 443-485.
- Munns, A.K. (1995). Potential influence of trust on the successful completion of a project. *International Journal of Project Management*, 13, 19-24.
- Nyhan, R.C., Marlowe, Jr., & Herbert, A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21, 614-636.
- Pugh, S.D., Scarlicki, D.P., & Passell, B.S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201-212.
- Robinson, S.L., (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-600.
- Rotter, J.B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Scott III, C.L. (1980). Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factors. *Human Relations*, 33, 805-812.
- Shapiro, S.P. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93, 623-658.
- Sheppard, B. H., & Sherman, D.M. (1998). The grammars of trust: A model of general implications. *Academy of Management Review*, 23, 422-437.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18, 35-48.
- Sitkin, S.B., & Roth, N.L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367-392.
- Sümer, C. (2000). Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım. İçinde Z. Aycan (Ed.), *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (s. 57-90). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Thoms, P., Dose, J.J., & Scott, K.S. (2002). Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 307-323.
- Triandis, H.C. (1982). Review of culture's consequences: International differences in work-related values. *Human Organization*, 41, 86-90.
- Türk Dil Kurumu (1992). *Türkçe sözlük*. İstanbul: Milliyet.
- Wasti, A. S. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. İçinde Z. Aycan (Ed.), *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (s. 201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Whitener, E.M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7, 389-404.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard M.A., & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Zand, D.E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.
- Zucker, L.G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. In B.M. Staw & I.I. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, (Vol.8, pp. 53-111). Greenwich CT: JAI Press.