

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE GÜVEN OLGUSUNUN
İNCELENMESİ

Yavuz TANĞ

Danışman
Prof.Dr. Özlem ÇAKIR

İZMİR – 2021

DOKTORA TEZİ
ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Çalışma İlişkilerinde Güven Olgusunun İncelenmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08/12/2021

Yavuz TANĞ

ÖZET
Doktora Tezi
Çalışma İlişkilerinde Güven Olgusunun İncelenmesi
Yavuz TANĞ

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve
Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı

Güven, ortaya konulan olumlu bir davranışın aynı şekilde karşılık bulacağına ya da en azından karşı tarafın zarar vermeyeceğine yönelik olumlu beklenti olmaktadır. Olumlu beklenti üzerine inşa edilen güven ilişkisinin, sosyal hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da birçok etkisi ve sonuçları bulunmaktadır.

Güven olgusunun çalışma hayatında sebep olduğu etkiler ve ortaya çıkardığı sonuçlar, çalışma ilişkileri aktörleri bağlamında incelenmiştir. İlk olarak, çalışma ilişkilerini oluşturan aktörler olan çalışan, işveren (işyeri/örgüt), sendika ve devletin, kavramsal çerçevede rolleri ve güven ile ilişkisi ele alınmıştır. İkinci olarak, çalışanların, çalışma arkadaşlarına, yönetime ve örgütün kendisine olan güven düzeylerini ölçmek için meta analiz uygulanmıştır. Üçüncü ve son olarak ise, kavramsal çerçeveye uygun olacak şekilde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, çalışanların güven olgusunu anlamaya yönelik nitel araştırma yapılmıştır.

2001-2019 yıllarını kapsayan ve örgütsel güven hakkında yazılan 60 adet tezin meta analiz yöntemi ile birleştirilmesiyle elde edilen sonuçlara göre, çalışanların sırasıyla en çok örgütün kendisine, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına güvendiği görülmüştür.

Nitel araştırma kapsamında 24 görüşme (20 yüz yüze, 4 e-posta) yapılmış olup, elde edilen veriler nitel araştırma programında analiz edilmiştir. Analiz sonucu 9 tema, 44 ana kod, 101 adet alt kod elde edilmiş, elde edilen kodlara 1553 kodlama yapılmıştır. Nitel araştırmada oluşturulan temalar, güven algısı, güvenin boyutları, güven ilişkileri, güven yaratan etkenler, güvenin sonuçları,

güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenler, güvenin bozulması ve güvensizliğin sonuçları, bozulan güvenin onarılması süreci ve güvenin sosyodemografik özelliklerle ilişkisidir.

Nitel araştırma sonuçlarına göre çalışanlar, güven ve güvensizlik yaratan etkenlere daha çok vurgu yapmışlardır. Bu durum güven ve güvensizlik olgularının sosyal hayatta ve çalışma hayatında oldukça aktif, dinamik, canlı ve belirgin bir şekilde algılanmasından kaynaklanabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Güven, Güvensizlik, Çalışma İlişkileri.



ABSTRACT
Doctoral Thesis
Doctor of Philosophy (PhD)
The Investigation of Trust Phenomena in Labor Relations
Yavuz TANÇ

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Labor Economics and Industrial Relations
Economics and Industrial Relations Program

Trust is a positive expectation that a positive behaviour will be responded to in the same way, or at least not harm from the other party. Trust relations built on positive expectations has many effects and consequences in working life as well as in social life.

The effects of trust in working life and its consequences are examined in the context of labor relations. Firstly, the roles of the employee, employer (workplace/organization), unions and state, which are the actors that constitute the working relations and their roles with trust are discussed. Second, a meta-analysis was applied to measure the level of trust of employees to their colleagues, the management, and organization itself. Third and lastly, a qualitative research was conducted to understand the trust phenomenon of employees by using semi-structured interview technique in accordance with the conceptual framework.

According to the results obtained by combining 60 theses written about organizational trust and covering the years 2001-2019, using meta analysis method, it was seen that the employees mostly trusted in organization itself, the managers and colleagues, respectively.

Within the scope of qualitative research, 24 interviews (20 face-to-face, 4 e-mail) were held and the data obtained were analyzed in the qualitative research program. As a result of the analysis, 9 themes, 44 main codes, 101 sub-codes were obtained and 1553 coding was applied to all codes. The themes created in the qualitative research are the perception of trust, the dimensions of trust, trust

relations, factors that create trust, the results of trust, factors that disrupt and create distrust, the breakdown of trust and the consequences of distrust, the process of restoring the broken trust, and the relationship of trust with sociodemographic characteristics.

According to the qualitative research results, employess emphasized the factors that create trust and distrust more. This may be due to the fact that trust and distrust are perceived as very active, dynamic, lively and distinctly in social and working life.

Keywords: Trust, Distrust, Labor Relations.



ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE GÜVEN OLGUSUNUN İNCELENMESİ

İÇİNDEKİLER

TEZ/PROJE ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xv
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
EKLER LİSTESİ	xxi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GÜVEN KAVRAMI

1.1. GÜVEN KAVRAMI VE TEORİK TEMELLERİ	7
1.1.1. Güven Tanımı	7
1.1.1.1. Güvenin Açıklanmasında Psikolojik Yaklaşım	10
1.1.1.2. Güvenin Açıklanmasında Sosyolojik Yaklaşım	13
1.1.1.3. Güvenin Açıklanmasında Ekonomik Yaklaşım	14
1.1.1.4. Güven Tanımlarının Değerlendirilmesi	15
1.1.2. Güvenin Unsurları	18
1.1.2.1. Belirsizlik ve Risk İçermesi	19
1.1.2.2. Olumlu Beklenti İçermesi	22
1.1.2.3. Savunmasızlık/Kırılganlık İçermesi	25
1.1.2.4. Rasyonel Bir Seçim Olması (Akıllı Güven)	27
1.1.2.5. Karşılıklı Olması	30
1.1.3. Güven ve İlgili Kavramlar	34
1.1.3.1. Öngörülebilirlik	35
1.1.3.2. İnanılabilirlik (Güvenilebilirlik)	37
	viii

1.1.3.3. İnanç	38
1.1.3.4. İş birliği veya Ortaklık	39
1.1.3.5. Emin Olma	40
1.1.4. Güvenilirlik Kavramı	41
1.1.5. Güvenilirliğin Unsurları	43
1.1.5.1. Bütünlük	43
1.1.5.2. Yetenek ve Yetkinlik	45
1.1.5.3. Tutarlılık	49
1.1.5.4. Sadakat	50
1.1.5.5. Açıklık	51
1.1.5.6. İyilikseverlik (Yardımseverlik)	53
1.1.5.7. Güvenilirlik Unsurlarının Değerlendirilmesi	54
1.2. GÜVEN ÇEŞİTLERİ	56
1.2.1. Kişisel Güven (Özgüven)	60
1.2.2. Kişilerarası Güven	61
1.2.2.1. Bilişsel Güven	62
1.2.2.2. Duygusal Güven	63
1.2.2.3. Bilişsel ve Duygusal Güven Etkileşimi	64
1.2.3. Süreç Tabanlı Güven	67
1.2.3.1. Caydırıcı Güven	67
1.2.3.2. Bilgi Tabanlı Güven	70
1.2.3.3. Özdeşleşme Esaslı Güven	73
1.2.4. Örgütsel Güven	76
1.2.4.1. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları	78
1.2.4.1.1. Yöneticilere Güven	78
1.2.4.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven	82
1.2.4.1.3. Örgüte Güven	82
1.2.4.1.4. Tedarikçi Güveni	85
1.2.4.1.5. Müşteri (Tüketici) Güveni	86
1.2.4.2. Bazı Örgütsel Güven Modelleri	87
1.2.4.2.1. Mayer, Davis ve Schoorman Modeli	87
1.2.4.2.2. Bromiley ve Cummings Modeli	89
1.2.4.2.3. Luhmann Modeli	91
1.2.4.2.4. Kramer Modeli	92

1.2.4.2.5. Jones ve George Modeli	94
1.2.4.2.6. Boersma, Buckley ve Ghauri Modeli	96
1.2.4.2.7. Simpson Modeli	97
1.2.5. Kategorik (Sınıf Temelli) Güven	98
1.3. GÜVEN KAVRAMININ İNŞASI	98
1.3.1. Güven İnşasında Aile Faktörü	101
1.3.2. Güven İnşasında İletişim	103
1.3.3. Güven İnşasında Kurumsallaşma	106
1.3.4. Güven İnşasında Ahlak ve Değerler	107
1.3.5. Güven İnşasında Sosyalleşme	109
1.3.6. Güven İnşasında Kültür	114
1.4. GÜVENİN BOZULMASI VE ONARILMASI SÜRECİ	116
1.4.1. Güvensizlik Kavramı	118
1.4.2. Güven İhlali ve İhanet Kavramları	123
1.4.2.1. Güven İhlali Kavramı	123
1.4.2.2. İhanet Kavramı	127
1.4.3. Bozulan Güvenin Onarılması	129
1.4.4. Bozulan Güvenin Onarılması Basamakları	133
1.4.4.1. İhlali Gerçekleştiren Taraf Açısından Güvenin Onarılması	135
1.4.4.1.1. İhlalin Kabul Edilmesi	135
1.4.4.1.2. İhlalin Sebebinin Belirlenmesi	136
1.4.4.1.3. İhlalin Yıkıcı Olduğunun Kabul Edilmesi	136
1.4.4.1.4. İhlalin Sorumluluğunun Kabul Edilmesi	136
1.4.4.1.5. Özür Dileme	137
1.4.4.2. İhlale Maruz Kalan Taraf Açısından Güvenin Onarılması	138
1.4.4.2.1. İlişkinin Tekrar Gözden Geçirilmesi	138
1.4.4.2.2. Affetme	139

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE GÜVEN

2.1. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE GÜVEN	140
2.1.1. Çalışma İlişkileri Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	140
2.1.2. Tarihsel Süreçte Çalışma İlişkileri ve Güven	145

2.1.3. Sanayi Devrimi Öncesi ve Güven	146
2.1.3.1. İlkel Topluluklar Dönemi	146
2.1.3.2. Köleci Topluluklar Dönemi	148
2.1.3.3. Feodal Dönem	150
2.1.3.4. Loncalar	154
2.1.3.5. Ahilik	158
2.1.4. Sanayi Devrimi Sonrası ve Güven	163
2.1.4.1. Fordist Üretim / Taylorist Yönetim Teknikleri	168
2.1.4.2. Hawthorne Çalışmaları ve İnsani İlişkiler Yaklaşımı	172
2.1.4.3. Toyota Yalın Üretim Sistemi	177
2.1.4.4. Bilgi Teknolojisi ve Dijitalleşme Dönemi	179
2.2. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE TEMEL AKTÖRLER VE GÜVEN	187
2.2.1. Çalışma İlişkilerinde Devlet ve Güven İlişkisi	188
2.2.1.1. Devletin Düzenleyici Rolü	189
2.2.1.2. Devletin Hakem Rolü	193
2.2.2. Çalışma İlişkilerinde Sendika ve Güven İlişkisi	195
2.2.2.1. Sendika ve Güven	195
2.2.2.2. Toplu Pazarlık ve Güven	199
2.2.3. Çalışma İlişkilerinde İşveren/Örgüt ve Güven İlişkisi	205
2.2.3.1. Açıklık, Yenilikçilik ve Yaratıcılık Sağlaması	207
2.2.3.2. Uyum ve İş Birliği Sağlaması	211
2.2.3.3. Farklılıkların Etkisini Azaltması	213
2.2.3.4. Kontrol, İzleme ve Korkuyu Azaltması	214
2.2.3.5. Üretkenliği, Verimliliği ve Performansı Artırması	216
2.2.3.6. Belirsizlik ve Karışıklığın Etkilerini Azaltması	218
2.2.3.6. Etkin Bir İletişim Ortamı Sağlaması	220
2.2.3.7. Kendi Kendini Yöneten Takımların Oluşmasını Sağlaması	222
2.2.3.8. Sorunların Çözümüne Katkı Sağlaması	225
2.2.3.9. Etkin Bir Ödüllendirme Sisteminin Kurulmasını Sağlaması	226
2.2.3.10. İşlem Maliyetinde Düşüş Sağlaması	229
2.2.3.11. İtibarı Koruması	232
2.2.3.12. Ücretin Adil Uygulanmasını Sağlaması	234
2.2.3.13. Güven ve Liderlik	236
2.2.3.13.1. Bilgi Paylaşımı	239

2.2.3.13.2. Etki	240
2.2.3.13.3. Kontrol	241
2.2.4. Çalışma İlişkilerinde Çalışan ve Güven İlişkisi	243
2.2.4.1. İş Doyumu Sağlaması	244
2.2.4.2. Örgütten Ayrılmayı ve Devamsızlığı Önlemesi	246
2.2.4.3. İçsel Motivasyonu Artırması	248
2.2.4.4. Sadakat, Adanmışlık ve Bağlılık Sağlaması	249
2.2.4.5. Çalışanın Güçlendirilmesi	251

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE GÜVEN OLGUSUNUN TESPİTİNE YÖNELİK META ANALİZ UYGULAMASI İLE BİR NİTEL ARAŞTIRMA

3.1. ÇALIŞANLARIN, ÇALIŞMA ARKADAŞLARI, YÖNETİCİLERİ VE ÖRGÜTLERİ İLE İLİŞKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK META ANALİZ UYGULAMASI	254
3.1.1. Araştırmanın Amacı	254
3.1.2. Çalışma İlişkileri Temel Aktörlerinin Güven Algılarına Yönelik Meta Analiz Uygulaması	254
3.1.3. Meta Analiz Çalışması Araştırma Soruları	255
3.1.4. Meta Analiz Yöntemi	255
3.1.4.1. Çalışma Örneklemi ve Seçim Kriterleri	255
3.1.4.2. Çalışmanın Değişkenleri	257
3.1.4.3. Verilerin Analizi	258
3.1.5. Meta Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi	259
3.1.5.1. Çalışanların, Çalışma Arkadaşlarına ve Örgüte Yönelik Güven Algılarının Karşılaştırılması	259
3.1.5.2. Çalışanların, Çalışma Arkadaşlarına ve Yöneticilerine Yönelik Güven Algılarının Karşılaştırılması	262
3.1.5.3. Çalışanların, Yöneticilerine ve Örgüte Yönelik Güven Algılarının Karşılaştırılması	264
3.1.6. Meta Analiz Sonuçların Değerlendirilmesi	265
3.2. ÇALIŞANLARIN GÜVEN ALGISININ ANLAŞILMASINA YÖNELİK NİTEL ARAŞTIRMA	267
3.2.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi	267
3.2.2. Çalışmanın Sınırlılıkları	269
3.2.3. Çalışma Yöntemi ve Deseni	270

3.2.4. Araştırmanın Örneklemi	274
3.2.5. Veri Toplama Yöntemi	280
3.2.6. Veri Toplama Süreci	283
3.2.7. Ses Kayıtlarının Metne Aktarılması	285
3.2.8. Verilerin Analizi ve Kodlanması	286
3.2.9. Veri Analiz Programı	288
3.2.10. Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik	289
3.2.11. Araştırmanın Etik Yönü	293
3.3. NİTEL ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR	295
3.3.1. Bulguların Genel Analizi	296
3.3.2. Temaların ve Kodların Analizi	299
3.3.2.1. Güven Algısı Analizi	301
3.3.2.2. Güvenin Boyutları Analizi	302
3.3.2.3. Güven İlişkileri Analizi	304
3.3.2.4. Güven Yaratıcı Etkenler Analizi	307
3.3.2.4.1. Kişisel Etkenler Analizi	308
3.3.2.4.2. Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Etkenler Analizi	312
3.3.2.4.3. Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Analizi	315
3.3.2.5. Güvenin Sonuçları Analizi	318
3.3.2.5.1. Kişisel Sonuçların Analizi	320
3.3.2.5.2. Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçların Analizi	322
3.3.2.5.3. Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçların Analizi	324
3.3.2.6. Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratıcı Etkenler Analizi	327
3.3.2.6.1. Kişisel Etkenler Analizi	328
3.3.2.6.2. Kişilerarası İlişkiler ile Etkenler Analizi	331
3.3.2.6.3. Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Analizi	335
3.3.2.7. Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Sonuçları Analizi	339
3.3.2.7.1. Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişisel Sonuçları	340
3.3.2.7.2. Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçları	343
3.3.2.7.3. Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçları	345
3.3.2.8. Bozulan Güvenin Onarılması Süreci Analizi	348
3.3.2.9. Güvenin Sosyodemografik Özellikler ile İlişkisi Analizi	351

3.4. TARTIŞMA	354
3.4.1. Güven Algısı	355
3.4.2. Güvenin Boyutları	356
3.4.3. Güven İlişkileri ve Meta Analiz Sonuçları ile Karşılaştırılması	358
3.4.4. Güven Yaratıcı Etkenler	361
3.4.5. Güvenin Sonuçları	362
3.4.6. Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratıcı Etkenler	363
3.4.7. Güvenin Bozulması ve Güvensizliğin Sonuçları	364
3.4.8. Bozulan Güvenin Onarılması Süreci	366
3.4.9. Güvenin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi	367
SONUÇ	369
KAYNAKÇA	377
EKLER	

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CEO	Chief Executive Officer
CORE	Competence-Openness-Reliability-Equity
D	Cohen Etki Büyüklüğü
ES	Effect Size
GM	General Motors
I²	Meta Analiz Heterojenlik Ölçümü
N	Örneklem Büyüklüğü
Q	Meta Analiz Heterojenlik Ölçümü
RAND	Research and Development
SD	Standart Deviation
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TC	Türkiye Cumhuriyeti
TCK	Türk Ceza Kanunu
TÜS	Toyota Üretim Sistemi
X	Ortalama
3D	3-Dimensions

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Güven Tanımlarının Karşılaştırılması	s.16
Tablo 2: Güven ile Benzerlik Gösteren Bazı Kavramlar	s.34
Tablo 3: Güvene Atfedilen Davranışların Anlaşılması	s.42
Tablo 4: Güven Matrisi	s.48
Tablo 5: Rasyonellik ve Duygusallık Temelinde Güven Türleri ve Sınır Haller	s.66
Tablo 6: Güven ve Güvensizliği Bütünleştirmek: Alternatif Sosyal Gerçekler	s.121
Tablo 7: Toplu Pazarlık Sürecinde İlişki Kalıplarının Güven ile İlişkisi	s.202
Tablo 8: Meta Analiz Dahil Edilen Çalışmalara Ait Bilgiler	s.257
Tablo 9: Nitel Araştırmanın Özellikleri	s.271
Tablo 10: Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri	s.277
Tablo 11: Görüşmecilere Ait Bilgiler	s.279
Tablo 12: Görüşme Tablosu	s.283
Tablo 13: Nitel Araştırmada Kullanılan Geçerlik Stratejileri ve Yapılan İşlemler	s.291
Tablo 14: Nitel Araştırmada Kullanılan Güvenilirlik Stratejileri ve Yapılan İşlemler	s.293
Tablo 15: Tema ve Kod Sayılarına İlişkin Genel Bilgiler	s.296
Tablo 16: Kelime Bulutu Sözcük Frekansı	s.299
Tablo 17: Güvenin Boyutları Temasına Ait Ana Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.303
Tablo 18: Güven İlişkileri Temasına Ait Ana Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.306
Tablo 19: Kişisel Etkenler Ana Koduna Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.310
Tablo 20: Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Etkenler Ana Koduna Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.314
Tablo 21: Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Koduna Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.316
Tablo 22: Güvenin Kişisel Sonuçlarına Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.321

Tablo 23: Güvenin Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçlarına Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.323
Tablo 24: Güvenin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçlarına Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.326
Tablo 25: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Kişisel Etkenlere Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.330
Tablo 26: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.333
Tablo 27: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Örgüt ve Yönetim ile İlgili Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.336
Tablo 28: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişisel Sonuçları ile İlgili Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.342
Tablo 29: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişilerarası Sonuçları ile İlgili Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.345
Tablo 30: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçlarına Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.347
Tablo 31: Bozulan Güvenin Onarılması Sürecine Ait Ana Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.350
Tablo 32: Güvenin Sosyodemografik Özellikler ile İlişkisine Ait Ana Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları	s.354

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Akıllı Güven Matrisi	s.29
Şekil 2: Karşılıklılık Döngüsünün İşleyişi	s.32
Şekil 3: Güven Çeşitleri	s.59
Şekil 4: Güven Gelişiminin Safhaları	s.75
Şekil 5: Mayer, Davis ve Schoorman Örgütsel Güven Modeli	s.88
Şekil 6: İnanç Olarak Tanımlayıcı Güven Matrisi	s.90
Şekil 7: Uluslararası Ortak Girişim İlişkilerine Duyulan Güvenin Süreç Modeli	s.96
Şekil 8: İlişkilerde Güvenin İkili Modeli	s.97
Şekil 9: Güven İhlalinin Dinamikleri	s.125
Şekil 10: Güven ve İhanet Kavramları İlişkisi	s.128
Şekil 11: Güvensizliğin Gelişim Süreci, İş İlişkilerinde Güven İhlali ve Güvensizliğin Onarılması	s.130
Şekil 12: Güven Onarım Sürecinin Yedi Basamağı	s.134
Şekil 13: Çalışma İlişkileri Aktörleri	s.187
Şekil 14: Örgütlerde Güven Kültürünün Gelişmesinde Liderliğin Etkisi	s.237
Şekil 15: Güven Döngüsü	s.238
Şekil 16: Sarmal Bir Güven Modeli	s.242
Şekil 17: Meta Analiz Akış Diyagramı	s.256
Şekil 18: Çalışanların, Çalışma Arkadaşlarına (Akranlarına) ve Örgüte Yönelik Güven Algılarını Gösteren Orman Grafiği	s.260
Şekil 19: Çalışanların, Çalışma Arkadaşlarına (Akranlarına) ve Örgüte Yönelik Güven Algılarında Yayın Yanlılığını Gösteren Huni Grafiği	s.261
Şekil 20: Çalışanların, Çalışma Arkadaşlarına (Akranlarına) ve Yöneticilere Yönelik Güven Algılarını Gösteren Orman Grafiği	s.262
Şekil 21: Çalışanların, Çalışma Arkadaşlarına (Akranlarına) ve Yöneticilere Yönelik Güven Algılarında Yayın Yanlılığını Gösteren Huni Grafiği	s.263
Şekil 22: Çalışanların, Yöneticilere ve Örgüte Yönelik Güven Algılarını Gösteren Orman Grafiği	s.264
Şekil 23: Çalışanların, Yöneticilere ve Örgüte Yönelik Güven Algılarında Yayın Yanlılığını Gösteren Huni Grafiği	s.265

Şekil 24: Araştırmaya Ait Temalar ve Kodlama Sayıları	s.297
Şekil 25: Genel Durum ile İlgili Yoğunluk Tablosu	s.298
Şekil 26: Tematik Kodlama Kapsamında Kelime Bulutu	s.298
Şekil 27: Araştırmanın Tema-Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.300
Şekil 28: Güvenin Boyutları Tema-Ana Kod Modeli	s.302
Şekil 29: Güvenin Boyutları Ana Kod Dağılımı Oranları	s.303
Şekil 30: Güven İlişkileri Tema-Ana Kod Modeli	s.305
Şekil 31: Güven İlişkileri Ana Kod Dağılımı Oranları	s.305
Şekil 32: Güven Yaratan Etkenler Tema-Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.307
Şekil 33: Güven Yaratan Etkenler Teması Ana Kod Dağılımı Oranları	s.308
Şekil 34: Kişisel Etkenler Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.309
Şekil 35: Kişisel Etkenler Alt Kod Dağılımı Oranları	s.309
Şekil 36: Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Etkenler Ana Kod-Alt Kod Modeli	s.313
Şekil 37: Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Etkenler Alt Kod Dağılımı Oranları	s.313
Şekil 38: Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Ana Kod-Alt Kod Modeli	s.315
Şekil 39: Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Alt Kod Dağılımı Oranları	s.316
Şekil 40: Güvenin Sonuçları Tema-Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.319
Şekil 41: Güvenin Sonuçları Ana Kod Dağılımı Oranları	s.319
Şekil 42: Güvenin Kişisel Sonuçları Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.320
Şekil 43: Güvenin Kişisel Sonuçları Alt Kod Dağılımı Oranları	s.320
Şekil 44: Güvenin Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçları Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.323
Şekil 45: Güvenin Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçlarının Alt Kod Dağılımı Oranları	s.323
Şekil 46: Güvenin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçları Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.324
Şekil 47: Güvenin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçlarının Alt Kod Dağılımı Oranları	s.325
Şekil 48: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Etkenler Tema-Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.327
Şekil 49: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Etkenler Ana Kod Dağılımı Oranları	s.328

Şekil 50: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratın Kişisel Etkenler Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.329
Şekil 51: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratın Kişisel Etkenler Alt Kod Dağılımı	s.329
Şekil 52: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratın Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Etkenler Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.332
Şekil 53: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratın Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Alt Kod Dağılımı	s.332
Şekil 54: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratın Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.335
Şekil 55: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratın Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Alt Kod Dağılımı	s.336
Şekil 56: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Sonuçlarının Tema-Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.339
Şekil 57: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Sonuçlarının Ana Kod Dağılımı	s.340
Şekil 58: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişisel Sonuçlarının Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.341
Şekil 59: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişisel Sonuçlarının Alt Kod Dağılımı	s.341
Şekil 60: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçlarının Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.344
Şekil 61: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçlarının Alt Kod Dağılımı	s.344
Şekil 62: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçlarının Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli	s.346
Şekil 63: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçlarının Alt Kod Dağılımı	s.346
Şekil 64: Bozulın Güvenin Onarılması Süreci Tema-Ana Kod Teori Modeli	s.349
Şekil 65: Bozulın Güvenin Onarılması Süreci Ana Kod Dağılımı	s.349
Şekil 66: Güvenin Sosyodemografik Özellikler ile İlişisine Ait Tema-Ana Kod Teori Modeli	s.352

EKLER LİSTESİ

EK 1: Katılımcı Bilgi Formu ve Görüşme Soruları	ek s.1
EK 2: Katılımcı Bilgilendirme ve Yazılı İzin Formu	ek s.2



GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlıktır. Dünyaya gelen her birey, bazı istisnalar dışında toplum içinde doğar, büyür ve hayat adı verilen süreç içinde aile, arkadaşlık, evlilik, ortaklık, işyeri, örgüt gibi birçok sosyal yapı kurarak, çok çeşitli ve aktif şekillerde etkileşimler yaşayarak hem kendilerini hem de çevrelerini değiştirir. Tüm bu etkileşimlerin yaşanması sürecinde, farkında olunsun veya olunmasın, ilişkilerin kurulmasında ve sağlıklı bir şekilde sürdürülmesinde en kritik faktörlerden biri güven kavramı olmaktadır. Su, balıklar için yaşamsal bir öneme sahiptir ve ancak kirlenince bunun farkına varılır. Aynı şekilde temiz bir hava hem insanlar hem de diğer canlılar için yaşamsal öneme sahiptir; ancak kirleninceye kadar bunun farkına varılmaz. Suyun balıklar için veya havanın diğer canlılar için önemli olması gibi ilişkilerin sürdürülmesinde de güven olgusu benzer öneme sahiptir. Güven, her şey yolundayken farkına varılmayan ancak bozulduğunda veya ortadan kalktığında, ilişkilerin devamı için ne kadar önemli olduğu anlaşılan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Geçmişten günümüze değer yargılarında yaşanan büyük değişimlerden hiç şüphesiz güven de payına düşeni almıştır. Geçmişte insanların, zenginlik ve fiziksel görünümünden ziyade davranışlara ve tavırlara daha çok önem verdiği rivayet edilir. İnsanların sosyal ilişkilerinin daha güçlü olduğu, bir el sıkışmayla ya da bir söz vermeyle iş bağlantılarının yapıldığı o dönemi yaşayanlar tarafından dile getirilir. Ancak günümüzde, sosyal hayatta veya iş dünyasında birçok ilişkinin veya iş birliğinin kurulması, bu tarz ilişkilerin uzağında kalmıştır. Neredeyse bütün anlaşmalar ve ilişkiler sözleşmeye dayandırılarak yapılmakta, çalışan ve işletme arasındaki yaşanan sürtüşme ve hak ihlalleri sebebiyle birçok dava mahkemelere taşınmakta, firmalar bu işlerle ilgilenmesi için çok sayıda avukat istihdam etmekte ve bu davaların sonucuna göre doğrudan ve dolaylı olarak ciddi maliyetlere katlanılmaktadır. Bütün bu süreç ve maliyetlere katlanmanın en temel sebeplerinden biri, taraflar arasında hiç güven olmaması ya da çok düşük seviyede olmasıdır.

Tarafların birbirlerine güven duyması tercihe bağlı ve gönüllük esasına dayanan bir durumdur. Çünkü yapısında risk barındırır. Güven, karşı tarafın zarar verebilme ihtimali varken, zarar gelmeyeceğine dair olumlu beklenti içinde olmaktır. Güven, sinemada film seyreden bir anne ve babanın gözlerinden sakındıkları

çocuklarını teslim ettikleri bakıcı için hissettikleri duygunun adıdır. Çocuklarına bir zarar verilmesi halinde hiçbir şeyle telafi edilemeyecek bir kaybın yaşanması ihtimaline karşılık, nasıl bir kazanç vardır ki insanlar gönüllü savunmasızlık içine girerek çocuklarını teslim ederler? Onları motive eden nedir?

Bu sorulara kesin bir cevap verilmesi mümkün olmayabilir; çünkü bir güven ilişkisinde, özellikle belirsizlik ortamında şahsi çıkarların zarar görebilme ihtimali her zaman mevcuttur. Güven ilişkisinin temelinde böyle bir ihtimal bulunsa da kişi özgür iradesiyle bu ilişkiye devam edebilir. Bu davranışın temelinde olumlu beklenti yatmaktadır ve karşıdaki kişinin zarar vermeyeceği varsayılır. Karşıdaki kişinin zarar vermeyeceğine inanmak ve olumlu beklenti içinde olmak, geçmiş bir deneyim ve etkileşim yaşanmışlığı ile buna uygun öngörülebilirlik gerektirir. Aynı durum karşı taraf için de geçerlidir. Onlar için de güven ilişkisi, güvensizlikten daha kazançlı olmalıdır. Karşı tarafı hiç tanımadan ya da çok az tanıdıktan sonra güven kararı vermek akıllıca olmaz ve böyle bir ilişkide zarar görülmeyeceğinin garantisi yoktur. Güven kararı, rasyonellik gerektirir. Sıfırın tam bilgisizlik ve 100 rakamının da tam bilgi olduğu bir skalada, güven, sıfır ve 100 arasında bir değer alır, ancak sıfır ya da 100 olmaz. Hiçbir bilginin olmadığı bir durumda ortaya güven davranışı koymak saflık olacaktır. Karşıdaki kişinin yüzde 100 tanındığı bir ortamda ise güvene ihtiyaç duyulmayacaktır. Dolayısıyla rasyonel güven, körü körüne güven olmayıp, güvenme eğiliminin yanı sıra sağlıklı bir analizin de kapsandığı bir tutumdur.

Güven kavramının bu çok yönlülüğü ve ilişkiler üzerindeki etkisi, psikoloji, sosyoloji, ekonomi gibi bilim dalları tarafından ele alınmasına ve çeşitli şekillerde tanımlanmasına sebep olmuştur. Ancak genel olarak güven kavramının iki temel özellik etrafında şekillendiği söylenebilir. Bunlar karakter ve yetkinliktir. Güvenilir insanlar gerek karakter ve gerekse sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler ile çevrelerinde kabul görürler. Bunlardan birinin eksik olması, kişinin başkaları nezdindeki güven algısının bozulmasına neden olabilecektir. Karakter yönünden bozuk olan birine çok yetenekli olsa bile iş verilmemesi ya da çok iyi birine yetenekli olmadığı bir alanda güvenilmemesi bu duruma örnek gösterilebilir.

Güven kavramı, içinde bulunulan toplumun psikososyal, ekonomik ve demografik yapılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Aile ilişkilerinin ön plana çıktığı ya da profesyonel ilişkilerin ağır bastığı bir toplumda güven kavramı farklı

algılanmaktadır. Aile ilişkilerinin güçlü olduğu ve bunun dışındakilere şüphe ile bakıldığı bir ortamda, örgüt yönetimlerinin profesyonel yöneticilere devredilmesi oldukça zor kararlar olmaktadır. Aynı şekilde resmi uygulamalara ağırlık verilen bir ortamda sözleşmeler ve yasal düzenlemeler ön plana çıkarken, bunun dışında kalan gayri resmi uygulamalar ciddiye alınmamaktadır. Elbette sözleşme ve mülkiyet hakkı, özellikle yabancıların güvene gereksinim duymadan birbirleriyle iş yapabilmesine imkân tanır. Bu durum güvenin zayıfladığını ortaya koysa da önemini ortadan kaldırmaz. Ayrıca sözleşme zorunluluğu bile olsa güven ilişkisinin varlığı, sözleşmelerin yürütülmesini daha güçlü hale getirir.

Güven, sosyal etkileşimin daha basit ve benimsenen bir düzlemde ilerlemesini sağlar. Evlilik, karşılıklı ilişkiler veya örgüt içindeki ilişkiler bağlamında olsun, uyumlu sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve yıkıcı çatışmalardan kaçınılması için güven önemli bir ön şart durumundadır. Yüksek güven ilişkisinin tesis edildiği ortamlar, sosyal belirsizliğin ortadan kalktığı ortamlar olmaktadır. Bu durumda insanlar kendilerini samimi olarak ifade ederler, kurallara bağlılık göstererek daha çok dayanışma gösterirler. Böyle bir ortamda sorunların tanımlanması, irdelenmesi ve buna uygun olarak çözümlerin düzgün, yaratıcı ve uzun vadeli olarak ortaya konulması daha kolay hale gelir (Zand, 1972: 231). Dolayısıyla düz ve açık bir toplumun inşası için güvenin oldukça önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Karşılıklı ilişkilerde güven kavramı, isteyerek veya istemeyerek zarar görebilir veya bozulabilir. Güvenin zarar görmesi, kişinin itibarının sarsılmasına ve daha sonra iş birliği kurulması için gerekli olan istek ve iradenin azalmasına yol açabilir. Güvenin bozulması güvensizlik ve güven ihlali olarak kendini gösterir. Kişinin örgütün amacını paylaşmaması ve temel değerlere aykırı davranması güvensizlik olurken; daha dar kapsamlı, bir defaya mahsus olan ve genele yayılmayacak davranışlar ise güven ihlali olmaktadır. Güven farklı şekillerde bozulabildiği gibi farklı şekillerde de tamir edilebilir. Güvenin nasıl zarar gördüğünün anlaşılması önemlidir. Çünkü güvenin bozulmasına neden olan etkenler, farklı onarım araçları gerektirebilir. Çeşitli araştırmalar ile örgüt içinde güven ihlalinin, karşılıklı desteği, bilgiyi, tecrübe paylaşımını ve karlılığı azalttığı ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarına, iş performansına, çalışan devrine olumsuz yönde etki ettiği ortaya konulmuştur.

Tüm bu hususları içeren güven kavramı, unsurları, çeşitleri, diğer kavramlarla ilişkisi, güvenin oluşması, bozulması ve tamir edilme süreçleri çalışmanın birinci bölümünü oluşturmaktadır. Bu kapsamda, geniş bir literatür desteği sağlanarak sonraki çalışmalar için araştırmacılara kolaylık ve farklı bir perspektif sunulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise güven olgusu, çalışma ilişkileri ve çalışma ilişkilerinin temel aktörleri bağlamında ele alınmıştır. Bu kapsamda, öncelikle çalışma ilişkileri tarihi, üretim yapısı, üretim ilişkileri ve sosyal dokuların nasıl değiştiği ve bunların güven ile ilişkisi incelenmiştir. Üretim ilişkilerinin üretim tarzını, üretim tarzının da toplum yapısını etkilemesi gerek kişilerarası gerekse sosyal bağlamda kendini göstermiş, buna bağlı olarak güven algısının da değişmesi söz konusu olmuştur. İlkel topluluklarda, üretim araçlarının ortak mülkiyetinin söz konusu olması ve toplumu oluşturan tüm bireylerin hayatta kalmak için birbirlerine bağımlı yaşamaları, güven unsurunu hayati bir konuma yerleştirmiştir. Ancak kölelik döneminde, köle işgücünün özgürlüğünün olmaması sebebiyle güven ilişkisinden bahsetmek mümkün değildir. Feodal dönemde ise, başlıca üretim aracının toprak ve temel iktisadi faaliyetin tarım olduğu göz önüne alındığında, çalışan-işveren arasında güven ilişkisinin sınırlı ve dar kapsamlı olduğu ifade edilebilir. İşçi-işveren arasındaki ilişkilerin belirginleştiği Sanayi Devrimi sonrasında keskin değişimlerin gözle görülür hale geldiği ve bu değişimlere paralel olarak güven ilişkisinin de farklılaştığı söylenebilir.

Sanayi Devrimi sonrası dönemde, işçi-işveren arasındaki ilişki ve iletişim daha somut ve çerçevesi belirgin bir duruma gelmiştir. Özellikle loncaların dağılmasından sonra vasıflı zanaat ehlinin fabrikalarda işçi olarak tekdüze üretim çarkının bir dişlisi haline gelmesi, uzun çalışma saatleri, düşük ücretler, sağlığı tehdit eden çalışma ortamları gibi olumsuz durumlar, taraflar arasındaki güven ilişkisinin çok düşük seviyelere inmesine neden olmuştur. Özellikle Taylor'un üretimi artırmak amacıyla sunmuş olduğu ilkelerin, Ford'un fabrikalarında üretimi artırdığı bir gerçek olsa da çalışanların düşük profilde konumlandırılması ve çok düşük yetkilerle çalıştırılması, güvensizliğin çok yoğun yaşanmasına neden olmuştur. Elton Mayo'nun insani ilişkiler yaklaşımını geliştirmesi, bu dönemin değişmesi ve çalışma ilişkilerinin bambaşka bir yola girmesi ile sonuçlanmıştır. Diğer yandan, çalışanların sahip oldukları bilgi ve

becerilerin tam olarak tanındığı, değer gördüğü ve yine çalışanlara bir hata gördüklerinde tüm üretimi durdurma yetkisi verilecek kadar güvenildiği yönetim anlayışı, Toyota Yalın Üretim yöntemi olmuştur. Bu anlayış ile elde edilen üstün başarı, tüm dünyanın dikkatini çekmiş ve birçok farklı ülkede ve kültürde uygulanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla çalışanların üretim araçlarına sahip oldukları ya da emeklerinin ürünlerini sattıkları dönemdeki güven anlayışı ile bir makine parçası gibi algılandıkları ve emeklerini sattıkları dönemdeki güven anlayışının farklı olduğu söylenebilir.

Sonuçta insanların sahip oldukları bilgi, beceri, eğitim, tecrübe ve donanım gibi beşerî sermaye unsurları, çağın gereklerine uyum sağlamada, yeniliklerin elde edilmesinde, rekabet edebilmede, üretim ve verimliliği artırmada kritik duruma gelmiş, güven kavramı ise bu çalışanların kazanılmasında ve elde tutulmasında en önemli unsurlardan bir olmuştur. Sendikasızlığın geçerli olduğu ve bilgi teknolojileri ile dijitalleşmenin hâkim olduğu bir ortamda, niteliksiz çalışanların istihdam dışında kalması ya da düşük nitelikli işlerde çalışması kaçınılmaz bir durum olmakta, nitelikli çalışanlar ise sahip oldukları odak çalışan yeteneği ile pazarlık gücünü elinde tutarak, istediği şartlarda istihdam edilme imkanına sahip olabilmektedir. Dolayısıyla, güven kavramının örgütsel açıdan birçok faydalar barındırmasının yanı sıra, beşerî sermayenin kazanılmasında ve elde tutulmasında da kilit rol oynadığını söylemek yerinde bir tespit olacaktır.

Güven olgusunun çalışma ilişkileri ile ilişkisinin incelendiği ikinci bölümde, çalışma ilişkileri dar anlamda ele alınmış, bir diğer deyişle çalışan ile işveren/yönetici arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Bu durum göz önüne alınırken, düzenleyici ve hakem rolüne sahip devletin ve çalışanların toplu sözleşme sürecindeki temsilcileri konumunda olan sendikaların da rolleri göz ardı edilmemiştir. Dolayısıyla, çalışma ilişkilerinde güvenin ele alınması, üç temel aktörün (işveren/örgüt, çalışan/sendika ve devlet) rol ve sorumlulukları ile bu süreçte güven ile ilişkilerinin incelenmesi şeklinde olmuştur.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü ise iki kısımdan oluşmaktadır. İlk olarak, çalışanların, örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik güven seviyelerini ölçebilmek amacıyla meta analiz uygulanmıştır. Bu amaçla, 2001-2019 yılları arasında yapılmış 60 adet tezden elde edilen verilere kullanılarak, çalışan, yönetici ve örgüt

arasındaki güven ilişkisinin büyüklüğünün ve yönünün belirlenmesi amaçlanmıştır. İkinci olarak ise, 24 görüşmeci ile (20 yüz yüze, 4 e-posta) nitel araştırma kapsamında, yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, derinlemesine görüşme yapılmış, kavramsal çerçeveye uygun olarak hazırlanan sorular yöneltilerek, çalışanların güven olgusu hakkındaki görüş, düşünce ve kanaatleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçlar ile meta analiz sonuçları karşılaştırılarak, çalışanların örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına duyumsadıkları güvenin sebepleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Meta analiz uygulaması kapsamında, dahil edilme kriterlerine uygun 60 adet tezin birleştirilmesi ile çalışanların en çok örgüte, daha sonra yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına güvendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Nitel araştırmada ise çalışanlar, çalışma arkadaşlarına olan güvenlerini daha çok dile getirirken, bazı istisnalar dışında yöneticilere pek güvenmediklerini ifade etmişlerdir. Derinlemesine görüşmelerin yarı sohbet havasında geçmesi, görüşmecilerin samimi duygularını dile getirmede daha içten olması, ayrıca sonda sorular ile ilave bilgi elde etmenin mümkün olması gibi sebepler göz önüne alındığında, nitel araştırmadan elde edilen sonuçların daha gerçekçi ve derinlikli bir bakış açısı sağladığı düşünülebilir.

Nitel araştırma kapsamında temalar oluşturulması sürecinde elde edilen verilere ve kavramsal çerçeveye dikkat edilmiştir. Temalar; güven algısı, güvenin boyutları, güven ilişkileri, güven yaratan etkenler, güvenin sonuçları, güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenler, güvenin bozulması ve güvensizliğin sonuçları, bozulan güvenin onarılması süreci ile güvenin sosyodemografik özelliklerle ilişkisi şeklinde belirlenmiştir. Görüşmeciler, “güven yaratan etkenler” ve “güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenler” temaları hakkında daha çok görüş dile getirmişlerdir. Bu iki kavramın günlük hayatta ve çalışma hayatında daha çok fark edilmesi ve belirgin olmaları sebebiyle daha çok anlam ifade ettiği düşünülebilir.

Uygulamalara ait metodoloji ile elde edilen sonuçların analizi, çalışmanın üçüncü bölümünde ele alınırken, sonuçların farklı çalışmalarla karşılaştırılması ise tartışma bölümünde sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜVEN KAVRAMI

1.1. GÜVEN KAVRAMI VE TEORİK TEMELLERİ

1.1.1. Güven Tanımı

İnsanlar, sosyal veya çalışma hayatlarının birçok bölümünde diğer insanlarla etkileşim ve ilişki içinde olmak zorundadır. Bu zorunluluk, insanları çoğu zaman rutin haline gelen işlerinin yapılmasında avukatlara, doktorlara, satıcılara, eczacılara, firmalara, sokaktaki yabancılara, tamircilere, komşulara ve daha tanıdığı veya tanımadığı birçok kişiye güvenmek durumunda bırakmaktadır. Bir evrim psikolojisi terimi olarak ifade etmek gerekirse, insanlar kendileriyle aynı gen havuzunu taşımayan insanlara güvenmek zorundadır (Kipnis, 1996: 41). Bu ilişkilerin kapsamı arkadaşlık, evlilik, akrabalık, komşuluk ya da iş ilişkisi olsun, her ilişkinin mevcut durumu ve geleceği az ya da çok güven veya güvensizlik temeli üzerinde inşa edilmektedir. Bu durum kişiler için olduğu kadar, örgütler ve kurumlar için de benzerlik göstermektedir. Herhangi bir kişiye; eşine, arkadaşına, komşuna güveniyor musun diye sorulduğunda büyük ihtimalle cevabı evet olacaktır. Ancak güven kavramının ne olduğu sorulduğunda, cevap verilirken tereddüt yaşandığı ya da tatmin edici bir cevap verilemediği görülecektir. İnsan ilişkilerinde çok önemli bir yer tutan, ilişkilerin temel taşı durumunda olan güven kavramının varlığının her zaman hissedilmesine karşın, açıklama getirmekte zorlanılmasının nedeni, güven kavramının canlı, dinamik, çok yönlü ve çok boyutlu bir yapıya sahip olmasıdır.

Birçok farklı bilim dalında ve disiplinde, güven kavramı değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. İnsanlar, içsel olarak veya ikili ilişkilerinde, yönetim veya örgütleriyle olan ilişkilerinde güven kavramını farklı değerlendirir ve ifade ederler. Kodish, güvenin çeşitli şekillerde kavramsallaştırılan çok boyutlu bir yapı olduğunu söylemektedir (Kodish, 2017: 348). “Güven bir şey değil fakat birçok şeydir” (Solomon ve Flares, 2001: 20) sözü güvenin aktif, dinamik ve birçok yüzünün bulunduğunu gösterir. Güven kişilerin davranışlarına ve bunların sonuçlarına bağlı olarak ortaya çıkmasından dolayı zamana, kültürel ve sosyal duruma göre değişebilen,

çok boyutlu (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998: 462) bir kavram olarak açıklanmaktadır.

Güven kavramı bireysel, kişilerarası ilişkiler veya kurumsal bir olgu olarak karşımıza çıkmakta ve farklı disiplinler kendi pencerelerinden tanımlar getirmektedirler. Örgütsel teoriler bağlamında güven, faaliyetlerin idaresi için etkili bir yol olarak kabul edilmektedir. Sosyolojide, toplumda istikrarlı sosyal ilişkilerin varlığı için zorunlu ve günlük hayatın en önemli rutini olarak görülmektedir (Zucker, 1985: 5). Kişilik psikologları geleneksel olarak güveni bireysel bir özellik olarak ele alırken, sosyal psikologlar ise, karşılıklı bir ilişki içinde insanlardan beklenen ve karşılığında güveni artıran, sürdüren ya da engelleyen davranışlar olarak tanımlamışlardır. Ekonomistler, endişe ve belirsizliklerin azaltılması amacıyla kurum ve teşviklerin oluşturulması bağlamında daha çok teknik boyutuyla ele almışlardır (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998: 460). Bu bağlamda, güvenin kendine özgü olarak her bir pratikte mevcut olduğu, sabit bir formunun olmadığı söylenebilir.

Türk Dil Kurumu'nun internet sayfasında güven kavramı, “Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” (Türk Dil Kurumu, 2018: 1) şeklinde ifade edilmektedir. Kişilerarası, örgüt veya genel düzen içerisinde tesis edilecek güven ilişkisinin temelinde korku, endişe ve kuşku olmaması gerektiği vurgulanmakta, güvenin var olması için kişinin karşıdan gelebilecek tehlikeler konusunda emin olması gerektiği dile getirilmektedir. Burada göze çarpan husus, kişinin kendini savunmasız durumda hissetmesi ve güvenin olmaması durumunda bazı olumsuz duyguları yaşayacağı endişesi olmasıdır.

Longman sözlüğünde güven kavramı daha geniş olarak ele alınmakta ve “bir kişiye ya da nesneye karşı dürüstlük ve iyi niyet çerçevesinde hissedilen güçlü duygu” şeklinde tarif edilmektedir. Ayrıca aynı başlık altında sırasıyla “kişinin dürüst olduğuna, kötü ve yanlış bir şey yapmayacağına inanmak”, “bir şeyin doğru ve dürüst olduğuna emin olmak” ve “bir şeyin düzgün işleyeceği veya çalışacağı konusunda emin olmak” (Longman, 2003: 1781) şeklinde tanımlar verilmektedir. Bu tanımlara bakıldığında güven ile ilgili göze çarpan hususların, dürüstlük, doğruluk, beklentilere uygunluk ve yetkinlik içinde karşılık verileceğine dair inanç olduğu anlaşılmaktadır.

Oxford sözlüğünde ise güven tanımı genel olarak “birinin ya da bir şeyin güvenilirliği, doğruluğu ya da yeteneği konusunda güçlü inanç” şeklinde

verilmektedir. Alt bölümler halinde ise “bir ifadenin delil veya soruşturma olmadan gerçek olarak kabulü”, “birisi veya bir şeyden sorumlu olma durumu” ve “bir kişiye ya da göreve karşı sorumlu olma” şeklinde açıklamalar verilmiştir (Oxford, 2018: 1). Oxford ve Longman’daki güven tanımları karşılaştırıldığında benzer tarafların olduğu görülmektedir. Burada da kişi ya da grubun doğruluğu, güvenilirlik ile yeteneğe olan güçlü inanç, beklentilere uygun davranışlar ve sorumluluk duygusu vurgulanmıştır.

Güven, bir kişinin inanılabilirliğinin başka kişiler tarafından değerlendirilmesidir (Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen, 2014: 233). Dolayısıyla birçok araştırmacı ve yazar tarafından güven kavramı farklı pencerelerden değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler ile birçok farklı tanım ve bakış açısı ortaya konulmuştur. Bu açıklamalarda bazı yazarlar **olumlu beklenti**yi, bazı yazarlar **korku ve endişeden uzak olmayı** ve bazı yazarlar ise güvenin **risk unsuruna karşı savunmasız kalma durumunu** ön plana çıkarmışlardır. Güvenin psikolojik ve sosyolojik yönlerinin incelenmesinin yanı sıra, kimi yazarlarca güvenin sözleşmeler, yasal mevzuat ve maliyet ile ilişkisi ele alınarak, bunun kişi ve işletmelere nasıl yansıtacağı üzerinde durulmuştur.

Güvenin olumlu beklenti içerdiği sıkça ifade edilmektedir. Robbins ve DeCenzo (2003)’ya göre güven, güvenen kişinin, karşı tarafın söz, davranış ve karar yönünden fırsatçı davranmayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olmasıdır. Buradaki olumlu beklenti, diğer insanlara olan aşinalığı, onları tanıyıp bilmeyi ve geçmiş tecrübe ve etkileşimleri ifade eder. Birini tanımak güvenmek oldukça zor bir karardır. Böyle bir tercihte bulunulsa bile bu bir güven ilişkisinden ziyade kumar olabilir (2003: 330). Güvenin aylar belki yıllar alan bir tanışıklıktan sonra karar verilen bir durum olduğu söylenebilir (Solomon ve Flares, 2001: 7). Dolayısıyla ilişkiler olgunlaştıkça ve insanlar birbirini tanıdıkça olumlu beklenti ve güven artmış olur.

Bazen bir bireyin başkalarına olan güveni, onların nasıl davrandıklarından ziyade kendisini etkileyen kararları nasıl aldıkları ve kişinin ilgi alanlarını ya da çıkarını düşünüp düşünmedikleri ile ilgili olmaktadır. Bir diğer deyişle diğer insanların onun hakkındaki düşüncesine göre güven duygusu şekillenmektedir. Buna göre güven, kişinin bir başkasının sözleri, eylemleri ve kararlarına göre hareket etmeye istekli olmasıdır (McAllister, 1995: 25). Burada güvenin karşılıklılık unsurunun ön plana

çıkacağı görülmektedir. Güvenin karşılıklılık esasına dayalı olarak, olumlu davranışların olumlu sonuçlara neden olacağı (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998: 462) tarafından da ifade edilmektedir.

Güven kavramının bir diğer boyutu ise savunmasızlık, zafiyet veya kırılganlık ihtiva etmesidir. Çünkü karşı tarafın davranışlarının sonuçlarının ne olacağı hakkında yüzde yüz garanti yoktur. Karşı tarafın olumlu davranacağına yönelik beklenti içinde olunması, muhtemel zararlı davranışların ortaya çıkmayacağı anlamına gelmemektedir. Wijlens (2011), güven ilişkilerinde savunmasız veya kırılgan olma durumunu değerli bir şeyin kaybedilmesi riski olarak ifade etmektedir. Kaybedilecek değerli şey, paylaşılmış bir söz, emanet edilmiş bir eşya, tahsis edilmiş bir yetki veya sorumluluk olabilir. Savunmasızlığın şiddeti ise ilişkiye verilen önemin büyüklüğü ile güvensiz bir davranış sonucunda elde edilecek kazançtan daha büyük kaybın yaşanmasının söz konusu olmasıdır (2011: 12). Güvenin savunmasızlık yaklaşımına göre skalanın bir yanında olumlu beklenti, güçlü ve pekişmiş ilişkiler ve kazanç söz konusuyken, diğer yanında ihanete uğrama, aldatılma, kandırılma gibi güven bozucu davranışlar ve sonucunda yaşanan hayal kırıklıkları, üzüntü ve bir tarafın kaybı bulunmaktadır.

Güven kavramının çeşitli bilim dalları ve disiplinler tarafından, farklı pencerelerden değerlendirildiği görülmektedir. Psikolojik veya sosyolojik yaklaşım, hiç şüphesiz ekonomik bakış açısından farklılık göstermektedir. Güven kavramının farklı bağlamlarda ve ilişkilerde incelenmesi, güven ilişkisinin kurulmasına götüren süreçte, öncüllerin, gerekçelerin, motivasyonların ve sonuçların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

1.1.1.1. Güvenin Açıklanmasında Psikolojik Yaklaşım

Güvenin psikolojik olarak değerlendirilmesinde kişisel ve kişilerarası ilişkiler göze çarpmaktadır. Güvenin psikolojik yaklaşımının kişisel boyutu ile ilgili en açıklayıcı yaklaşımlardan biri Bibb ve Kourdi (2004) tarafından yapılmakta ve başkasına güvenmeden önce kişinin kendisine güvenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Kişi kendine güvenmediği zaman davranışları hakkındaki sorumluluğunu tam anlamıyla üstlenemez ve bu durum başkalarının da o kişiye güvenmemesine neden olur. Kişi kendine güvenmiyorsa ve kendi ellerinde kendini emniyetli hissetmiyorsa,

başkaları da kendini emniyette ve güvende hissetmeyecektir (2004: 4). Burada özgüven kavramı öne çıkmaktadır. Özgüven genel olarak kişinin, kendi yeteneklerine ve bunları açığa çıkarma becerisine olan inancıdır. Kişinin sağlam bir özgüvene sahip olması güçlü sosyal bağlar kurmasına yardımcı olurken, düşük özgüven kişilerin sosyal ilişkilerinde daha hassas ve geri planda kalmasına neden olabilir. Ayrıca yüksek özgüvenin, akranların düşüncelerini etkileyerek, doğal fikir liderlerini ortaya çıkarmada önemli bir rol oynayabileceği düşünülmektedir (Greenacre, Tung ve Chapman, 2014: 3-4). Dolayısıyla güvenin kişisel boyutu, kişinin kendine olan güveni, bir diğer deyişle özgüveni ile ilgilidir. Özgüven ne kadar yüksekse, kişinin kendine olan inancı ve sorumluluk duygusu ile başkalarının o kişiye olan güveni daha yüksek olabilecektir.

Güvenin kişilerarası boyutu ise, tarafların iş birliği yaptıklarında çok değerli sonuçlara ulaşacakları varsayımına dayanan karşılıklı bağımlılık durumudur. Bu bağımlılık düşüncesinin temelinde diğerkamlık ve fedakârlık vardır. Kişinin kendi çıkarını değil, karşı tarafın çıkarlarını ön planda tutması esasına dayanır. Böyle bir durumda güven kavramının üç temel bileşeninden bahsetmek mümkündür. Bunlar güvenen kişi, güvenilen kişi ve elde edilmek istenen amaçtır. Birey şayet kendi çıkarından daha fazla karşıdaki kişinin çıkarını düşünürse, her iki taraf için de en yüksek seviyede güven yaşanmış olur (Simpson, 2007: 265). Reina ve Reina (2006), benzer şekilde insanların birbirlerinin refahını düşündükleri zaman güvenin kolaylaştığını söylemektedir. Kişilerin şahsi çıkarlarını ön planda tutmaları, gizli gündemlerinin olması ve diğerlerinin iyiliğini veya refahını düşünmemeleri güveni bozan veya engelleyen davranışlar olmaktadır (2006: 25). Bu sebeple kişilerarası güvenin seviyesi, tarafların birbirlerinin çıkarlarına gösterdiği saygı, fedakârlık ve diğerkamlık duyguları ile doğru orantılıdır. Bunlar ne kadar yüksekse karşılıklı güven de o denli yüksek olur.

Kipnis (1996), güven kavramına bu bağlamda biraz daha olumsuz yaklaşarak, güveni ihtiyaçların karşılanmasında, diğer insanların hizmet veya yardımlarına bağımlılık olarak ifade etmektedir. Böyle bir tanımda kişinin kaderinin başkalarının elinde olduğu yaklaşımı göze çarpmaktadır (1996: 41). Kim, Kim ve Ali (2015), kişilerarası güven ilişkisini, kişinin karşıdakinin davranışının olumlu olacağına dönük bir beklenti içinde olma ve savunmasızlığın kabul edildiği psikolojik bir durum olarak

ifade etmektedirler (2015: 37). Bu açıklamalarda en dikkat çeken husus, güven ilişkisinde karşılıklı bir bağımlılığın ve çıkarların olmasıdır. Tarafların bu bağımlılığı suiistimal etmemesi ve kendi çıkarları kadar karşı tarafın çıkarlarını da gözetmesi, üst seviyede güven ilişkisinin yaşanmasını mümkün hale getirmektedir. Aksine bir davranış söz konusu olduğunda ilişkide güven seviyesi oldukça düşük olacaktır.

Psikolojik yaklaşımda güven kavramının karşılıklı bağımlılık olarak ele alınmasında bahsedilen amaç boyutunun Zucker (1985)'in sosyal çevre ve kurucu beklenti yaklaşımı ile de açıklanabileceği değerlendirilmektedir. Ulusal köken, aile geçmişi, cinsiyet gibi ortak bir kültürel sisteme üyeliğin oluşturduğu sosyal çevre beklentisi ile profesyonel bir dernek üyeliği ya da profesyonel bir sertifikalandırma gibi daha özel durumların olduğu kurucu beklentiler, kişilerarası güven ilişkisindeki amacın içeriği olabilir (1985: 7-8). Gerek sosyal çevre ve gerekse kurucu beklentiler, bireyin kişilerarası ilişki arayışında temel sebepler olabilir. Böyle bir arayış, bir yere ya da topluma ait olma duygusu ya da kendini ispat etme gibi psikolojik ihtiyaçların giderilmesine dönük olabilir.

Hult (2018), güvenin psikolojik boyutunu iki şekilde ele almaktadır. İlk olarak, güvenin davranış ya da eylem olmadığı yani yapılan bir şey değil de düşünülen bir şey olduğudur. İkinci durumda ise güvenin otomatik olarak etkileşime yol açmayacağıdır. Güven etkileşimi kolaylaştırabilir ancak kendi başına etkileşime yol açmaz. Örnek olarak, bir hizmet veya ürün alımı konusunda herhangi bir ihtiyacı olmayan kişinin, çok güvense bile bir satıcıyla herhangi bir etkileşime girmesi söz konusu olmayacaktır (2018: 10-11). Bu yaklaşıma göre, kişi her ne kadar güven duygusunu yaşıyor olsa bile, bunu fiiliyata dökmeden, kimseyle etkileşime geçmeden sadece içsel bir tutum olarak yaşayabilir.

Güvenin psikolojik yaklaşımında özgüven ile kişilerarası güven ilişkisinin ön plana çıktığı ifade edilebilir. Güçlü özgüven, kişinin toplumdaki konumunu ve ilişkilerini etkilediğinden oldukça güçlü bir bileşen görevi görmektedir. Bu sebeple güven, öncelikle kişinin kendisinde başlar demek doğru ve yerinde bir söylem olacaktır. Kişilerarası güven ilişkisinin temelinde ise tarafların birbirlerini gözetmesi, birbirlerine zarar verecek davranışlardan kaçınması ve karşı tarafın çıkarlarını daha çok koruması vardır. Bunların gerçekleşmesi durumunda karşılıklı güven seviyesi oldukça yüksek olacaktır.

1.1.1.2. Güvenin Açıklanmasında Sosyolojik Yaklaşım

Güven anlamlı bir ilişkinin bileşenlerinden biridir. İster sağlıklı bir aile yaşamının devamında ya da bir iş ilişkisinin geliştirilmesinde olsun, güven kavramı önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanlar sosyal canlılardır ve güven, sosyal uyum için ön şarttır (Bibb ve Kourdi, 2004: 6). Ancak diğer sosyal değişim ilişkileri gibi güven ilişkisi de yavaş bir süreç içinde evrilir ve başlangıçta taraflar arasında daha az alışveriş gerçekleşir. Bu dönemde ilişkiler düşük risk barındırdıkları için daha az güven içerir ve tarafların güvenilirliklerini ispatlaması daha kolaydır. Çünkü süreç başlangıçta basittir ve ilişkiler devam ettikçe karmaşıklığa doğru gelişecektir (Burt ve Knez, 1996: 70). Dolayısıyla güven, sosyal hayatın doğal bir parçasıdır ve sosyal ilişkilere paralel olarak gelişme gösterir.

Güven ilişkisi, tarafların, karşılıklı olarak birbirlerinin sosyal etkisine açık olması durumunda gerçekleşir. Kişinin, karşı tarafın sosyal etkisine açık olması diğer kişinin davranışlarının benmerkezci ve bencilce olmamasını gerektirir. Benmerkezci ve bencilce bir davranış karşı tarafla bir sosyal etkileşim yaşanmasını engeller ve ancak güvensizlik yaratır (Zucker, Darby, Brewer ve Peng, 1996: 92). Bu sebeple güvenin sosyal boyutunda, karşı tarafı düşünme ve onların çıkarlarını koruma ile iş birliği gösterme çabası oldukça önemlidir. Hatta sosyolojik literatürde iki temel güven tanımı göze çarpmaktadır. İlk olarak güvenin, karşılıklı işlemler devam ettiği süreçte benmerkezci davranışların bir kenara bırakıldığı, “diğerkâmlık” ve “topluluk yönelimli olma” davranışlarının öne çıktığı varsayımına dayanan tanımdır. İkinci olarak ise kişilerin, her zamanki şeyler olarak, sosyal düzenin çok çeşitli özellikleri içinde güven hep varmışçasına beklenti içinde oldukları güven tanımıdır. Bu bakış açısında başlangıçta her ne kadar bir topluluk yönelimli olmak varsa da sonrasında kişisel çıkarlar ön plana çıkmaya başlar ve bu durum normal karşılanmaya başlanır (Zucker, 1985: 6-7). Zucker tarafından dile getirilen açıklamalarda, güven ilişkisinde tarafların ilk olarak benmerkezci ve bencil olmayıp, daha çok fedakârca davrandığı ve iş birliği gayreti içinde oldukları bilinçli faaliyetler göze çarpmaktadır. Diğer açıklamada ise içinde yaşanan toplumda hep var olan, süregelen ve sosyal düzenin bir parçası olmuş güven davranışlarının kabul edilmesi söz konusudur. Bu durum içinde yaşanan toplumun kültürü, norm ve değerleri ile ilgili olabilir. Ancak sonra

çıkar çatışmalarının yaşanması durumunda yine bilinçli faaliyetlerin devreye girdiği söylenebilir.

1.1.1.3. Güvenin Açıklanmasında Ekonomik Yaklaşım

Ekonomistler güven kavramını, yazılı olmadığı için “gizli sözleşme” şeklinde, bir kişinin veya firmanın sözünü verip de yapması gereken şeyler olarak tanımlarlar. Güven bu durumda basit, kolay ve yazılı bir sözleşme yerine geçen bir uygulamaya dönüşmektedir. (Macaulay’dan aktaran Zucker, 1985: 6). Ekonomik işlemlerin temelinde çoğunlukla sözleşmelerin yazılı olması vardır. Hiç güven yoksa da sözleşme yapılabilir. Ancak sözleşmelerin temelinde güven olması onu daha etkili hale getirir. Bazıları için güven demek sözleşmede yazan hususlar ve yasal düzenlemeler olmaktadır. Fukuyama (1998) da “Güven” adlı eserinde sözleşmenin yabancılar için güvenli bir liman olduğunu, böylece iş yapabilmelerine imkân sağladığını söyler (1998: 139). Çünkü taraflar arasında yazılı veya sözlü bir sözleşme yapıldığında, her iki tarafın da sözlerini tutma, faaliyetleri takip etme, performans ölçme, sürekli olarak taahhütleri kontrol etme ve gerekli olduklarında müzakere yapma sorumlulukları oluşur (Reina ve Reina, 2006: 30). Güvenin taraflar arasında yazılı olmayan bir çeşit sözleşme özelliği taşıması, onun yazılı sözleşmenin yerine geçeceği anlamına gelmez. Yazılı sözleşmeler güçlüdür, ancak karşılıklı güven varsa yazılı sözleşmeler daha güçlü hale gelir.

Reina ve Reina (2006)’ya göre sözleşmeler, birisinin kafasına dayatılmış bir silah olarak kullanılmadığı sürece; güvenin geliştirilmesine, gizli beklentilerin daha açık bir hale getirilmesine ve böylece güvenin sınırlarının daha belirgin hale getirilmesine yardımcı olacaktır. Sözleşmelerin, gelişmeleri takip etmek, ihtiyaç duyulan ek kaynak ve alanları belirlemek için bir araç olarak kullanılma özelliği vardır. Güçlü bir desteği olduğunda ve amacına uygun kullanıldığında başarı için bir temel oluştururlar (2006: 30). Dolayısıyla sözleşmelerin kötü niyetle kullanılmaması ve sözleşmelere tam riayet edilmesi durumunda, karşılıklı güvenin daha güçlü hale geleceği söylenebilir.

Zucker (1985), güven kavramından bahsederken “kurucu beklentiler” ve “sosyal çevre beklentileri” den bahsetmektedir. Yasal sözleşmeler ve mevzuat gibi resmi güven mekanizmaları kurucu beklentiler olmaktadır. Bu sebeple kurucu

beklentiler, objektif niteliklerinde büyük bir değişiklik göstermeden resmi olarak ifade edilmektedir (1985: 12). Sitkin ve Roth (1993)'a göre karşılıklı etkileşimlerin düşük olması ya da kişisel temasın olmaması gibi kişilerarası güvenin zayıf olduğu durumlarda sözleşmeler, yaptırım kabiliyetleri veya yasal düzenlemeler şeklinde kurumsal bir güven olarak ortaya çıkabilmektedir (1993: 369). Dolayısıyla Zucker (1985)'in kurucu beklentiler yaklaşımı ile kurumsal güven benzerlik göstermekte ve daha resmi uygulamaları ifade etmek için kullanılmaktadırlar. Kurucu beklentiler, profesyonel bir dernek üyeliği ya da profesyonel bir sertifikalandırma gibi daha resmi bir durumu işaret ederken, sosyal çevre beklentileri ise, ulusal köken, aile geçmişi, cinsiyet gibi ortak bir kültürel yapının parçası olmayı işaret eder (1985: 15). Sosyal çevre yaklaşımı güvenin gizli sözleşme tanımlamasına benzemektedir. Yazılı olmayan güvenin “gizli sözleşme” olarak kabul edilmesi gibi yazılı olan sözleşmeler de güvenin açık sözleşmesi olarak kabul edilebilir ve kurucu beklentiler ya da kurumsal güven olarak adlandırılabilir.

1.1.1.4. Güven Tanımlarının Değerlendirilmesi

Güven kavramı, bireysel olarak ya da kişilerarası veya kurumsal ilişkilerde karşımıza çıkmakta, aynı zamanda, geçmiş ve şimdiki davranışlara ve bunların sonuçlarına bağlı olarak ortaya çıkmasından dolayı zamana, kültürel ve sosyal ortama göre değişmekte ve çok boyutlu bir kavram olarak farklı disiplinler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998: 462). Güvenin çok boyutlu, dinamik ve disiplinlerarası yapısı dikkate alındığında, yapılan tanımların çok çeşitli olduğu görülmektedir. Psikolojik yaklaşımda güvenin, özgüven ve kişilerarası ilişkiler açısından önemi vurgulanırken, sosyolojik yaklaşımda, bireyin davranışlarının bencilce ve benmerkezci olmamasının sosyal ortamda güvenin gelişmesine katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Güvenin gizli sözleşme niteliği taşımasından dolayı, ekonomik olarak tarafların daha rahat iş yapabilmelerine imkân sağlayan yapısı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1’de birçok yazar ve araştırmacıya ait güven tanımları incelendiğinde bazı hususların ön plana çıktığı görülmektedir. Bu hususların içinde en önemlisi, karşı tarafın söz, davranış ve karar yönünden fırsatçı davranmayacağına yönelik duyulan olumlu beklenti olmaktadır. Güvenin beklenti yönü üç şekilde kendini göstermektedir.

Bunlar, kişinin, sosyal düzen içindeki görevlerini yerine getirmesi, profesyonel yetkinliği ve bunları yaparken ahlaklı davranmasıdır. Karşıdaki kişinin zarar vermeyeceğine ve güvene güven ile karşılık vereceğine yönelik olumlu beklenti, kişinin güven davranışı göstermesine neden olur. Bir diğer husus ise güvenin karşılıklılık özelliğidir. Buna göre olumlu davranışların olumlu sonuçlara neden olacağı ve güvenin güven doğuracağı söylenebilir. Güvenin doğasında var olan risk ve belirsizlik durumu ve buna rağmen kişinin güven davranışı göstererek kendini gönüllü savunmasızlık içinde bırakması da güvenin bir diğer özelliği olmaktadır. Buna göre güven kararı alan kişinin bazı bilgileri paylaşması durumunda, kendini savunmasız duruma düşürmesi söz konusudur. Dolayısıyla risk ve belirsizlik durumunun da güven ilişkilerinin doğasında var olan bir özellik olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Güven Tanımlarının Karşılaştırılması

Deutsch (1958)	Güven, bireyin güvendiğini söylediği ve <u>beklenen bir davranışın</u> gerçekleşmesi halinde, eğer beklentinin aksine bir davranış ile karşılaşmışsa olumsuz motivasyonel sonuçlar, beklenen bir davranış ile karşılaşmışsa <u>olumlu motivasyonel sonuçların gerçekleşmesidir</u> (Deutsch, 1958: 266).
Rotter (1967)	Bir birey ya da grubun, güvenilir olan başka birey ya da gruba ait söz, taahhüt, yazılı veya sözlü ifade bağlamında sahip oldukları <u>beklentidir</u> (Rotter, 1967: 651).
Zand (1972)	Güven, karşı tarafın ihlal etmesi durumunda maruz kalınacak zararın, ihlal edilmemesi durumunda elde edilecek faydadan büyük olacağı şartları içinde, davranışları kontrol altında olmayan birine karşı <u>savunmasızlık</u> durumunu artırmaktır (Zand, 1972: 230).
Cook ve Wall (1980)	Güven, başkalarının davranış ve sözlerine <u>iyi niyet atfetmeye istekli</u> olunması ve bu söz ve davranışlar hakkında <u>emin olma</u> durumudur (Cook ve Wall, 1980: 39).
Larzelere ve Huston (1980)	Güven, kişinin diğer insanların <u>doğruluğu ve dürüstlüğü</u> hakkında sahip olduğu <u>inançtır</u> (Larzelere ve Huston, 1980: 595).
Holmes ve Rempel (1989)	Güven, şimdi ve gelecekte, karşıdaki kişinin kendi ihtiyaçlarını gözeteceği ve ilgilerini eksik etmeyeceği konusunda kişinin <u>soyut olumlu beklentiler</u> içinde olmasıdır (Holmes ve Rempel, 1989: 188).

Moorman, Deshpande ve Zaltman (1993)	Güven, kişinin, emin olduğu ve etkileşimde olduğu başka bir kişiye <u>gönüllü bir şekilde bel bağlamasıdır.</u> (Moorman, Deshpande ve Zaltman, 1993: 82).
Sabel (1993)	Güven, etkileşimde olan tarafların birbirlerinin <u>savunmasızlıklarını</u> <u>suiistimal etmeyeceklerine</u> dair karşılıklı emin <u>olma durumudur</u> (Sabel, 1993: 1133).
Hosmer (1995)	Güven, bir tarafın veya grubun, savunmasızlık ve bağımlılık şartları altında, ortak çaba veya ekonomik bir değişim içinde bir başka taraf veya gruba dönük olarak beslediği <u>iyimser beklenti</u> olmaktadır (Hosmer, 1995: 393).
Mayer, Davis ve Schorman (1995)	Güvenen kişi tarafından, karşı tarafın izlenmeksizin veya karşı karşıya gelmeksizin, güvenen için önemli olan belirli bir eylemi gerçekleştireceği <u>beklentisine</u> dayanarak, diğer tarafın eylemlerine karşı <u>savunmasız olma</u> isteğidir (Mayer, Davis, Schorman, 1995: 712).
Bromiley ve Cummings (1995)	Güven, bir birey ya da topluluğun, başka bir birey ya da topluluğun açık veya örtülü olarak taahhütlerine uygun olarak <u>olumlu davranış</u> göstereceklerine, devam eden görüşmelerde <u>dürüst olacıklarına</u> ve ellerinde imkân dahi olsa <u>fırsatçılık yapmayacaklarına</u> dair <u>inanıştır.</u> (Bromiley ve Cummings, 1995: 223-224).
Mishra (1996)	Güven, karşı tarafın yetkin, açık, ilgili ve güvenilir olduğuna dair <u>inanışa</u> dayalı olarak, <u>savunmasız olma istekliliğidir</u> (Mishra, 1996: 265).
Snow (1997)	Güven ilişkisinde, riskin doğasında bulunan kırılganlığın kötüye kullanılmayacağına dönük <u>beklenti</u> ve kayıpların <u>riskine katlanmak için istekli olmaktır</u> (Snow, 1997: 461)
Sheppard ve Sherman (1998)	Güven, söz konusu ilişkinin doğasında olan dayanışmanın türü ve derinliği ile ilişkili olan <u>riski</u> kabul etmektir (Sheppard ve Sherman, 1998: 422).
Rousseau ve diğerleri (1998)	Güven, karşı tarafın <u>istek ve davranışının olumlu olacağına</u> dayalı olarak, <u>savunmasızlığın gönüllü olarak kabul edildiği</u> psikolojik bir durumdur (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998: 395).
Bhattacharya, Devinney, Pillutla (1998)	Güven, <u>belirsizlik</u> tarafından karakterize edilen bir etkileşimde, karşı taraftan <u>beklenen eylemin</u> neticesi olarak elde edilebilecek <u>olumlu</u> (veya olumsuz olmayan) sonuçların <u>beklentisidir</u> (Bhattacharya, Devinney, Pillutla, 1998: 462)
Lewicki, McAllister, Bies (1998)	Güven, bir başkasının davranışına ilişkin <u>olumlu beklentiler</u> içinde olmaktır (Lewicki, McAllister, Bies, 1998: 439).

Gambetta (2000)	Bir tarafın veya grubun, <u>karşı tarafı izlemeksizin</u> ve kendi davranışlarını da etkileyecek biçimde, <u>belirli bir eylemi gerçekleştireceğine</u> dönük öznel bir olasılık düzeyidir (Gambetta, 2000: 217).
Boersma, Buckley ve Ghauri (2003)	Karşı tarafın sözlerini tutacağına veya anlaşmalara uyacağına, rol veya görevini etkinlikle yerine getireceğine ve hiçbir istismar vaadi veya performans garantisi olmasa bile onurlu davranacağına yönelik <u>beklentidir</u> (Boersma, Buckley ve Ghauri, 2003: 1032).
Lee ve See (2004)	Güven, <u>belirsizlik ve kırılganlık (savunmasızlık)</u> ile karakterize edilen bir durumda, karşı tarafın güvenen kişinin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için ortaya koyduğu tutumdur (Lee ve See, 2004: 51).

Bahsi geçen yaklaşımlar ve tanımlar dikkate alındığında güven kavramına şöyle bir tanım getirilebilir. **Güven, sosyal bir çevre veya profesyonel bir ilişki temelinde, faydalı bir iş birliği elde etmek amacıyla, güvenen ve güvenilen tarafların, izlemeye ve kontrol etmeye ihtiyaç duymaksızın, taahhütlerine bağlı kalmak, fırsatçılık yapmamak, birbirlerine açık ve dürüst davranmak, yaptığı işte yetkin olmak şeklinde olumlu davranışlar göstereceklerine ya da zarar vermeyeceklerine dair olumlu beklenti içinde olmalarıdır.**

Güven kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için onu oluşturan her bir unsurun ayrı ayrı ele alınarak incelenmesi yerinde olacaktır. Farklı yazarlarca ve disiplinler tarafından farklı şekillerde ele alınsa da güven kavramının temelinde belirgin bazı unsurların olduğu söylenebilir.

1.1.2. Güvenin Unsurları

Güven olgusu kendisini nispeten **belirsiz** ortamlarda gösterir. Karşı tarafın davranışları ve bunların sonuçları hakkında yüzde yüz bilgi sahibi olunmadığı için güvenin doğasında bir **risk** varlığından söz edilebilir. İnsanları bu riski almaya iten sebep ise geçmiş deneyim ve etkileşimler sonucu meydana gelen **olumlu beklenti** durumudur. Karşı tarafın olumlu davranacağına yönelik beklenti, güvenen kişiyi gönüllü bir **savunmasızlık** içine sokmaktadır. Temelinde bir bilgi ve tanıma süreci olduğundan, güvenin körü körüne bir inanış olmadığını söylemek gerekir. Her ne kadar güven kararı bir yerde kişinin algısına bağlı olsa da insanların büyük ihtimalle

farklı seçenekler içinden **rasyonel olanı seçme** eğiliminde olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durum güvenin akılcıca yapılan bir eylem olduğunu gösterir. Güvenin **karşılıklılık** unsuru ise karşılıklı davranışların birbirini tetikleyeceği şeklindedir. Olumlu bir davranışın karşı tarafta güveni artıracacağı, olumsuz olanın ise güveni azaltacağı düşünülebilir.

1.1.2.1. Belirsizlik ve Risk İçermesi

Risk kavramı, belirsizlik ve karmaşıklık gibi özellikler taşımakta ve güven kavramının en temel unsurlarından biri olmaktadır (Ikonen, Savolainen, Lopez-Fresno ve Kohl, 2016: 120). Zira güven, doğası gereği, belirsiz ve riskli ortamlarda varlığını gösterir (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998: 461). Güvenin risk ile ilişkisi, kişinin, karşıdaki kişiden gelebilecek güvenilmez davranışların olumsuz sonuçlarıyla karşılaşması durumudur (Kipnis, 1996: 41). Bir diğer deyişle, karşı tarafın uygun şekilde hareket edip etmeyeceği ve bunun taşıdığı belirsizlik durumu, riskin kaynağını oluşturmaktadır (Rousseau ve diğerleri, 1998: 395). Dolayısıyla ortaya konan her güven davranışının aynı şekilde olumlu bir davranışla karşılaşacağını garanti yoktur. Her ne kadar güvenin karşılıklılık esası gereği, güven davranışının çok büyük ihtimalle yine bir güven davranışı ile karşılık bulacağı düşünülse de bu konuda yüzde yüz bir garanti yoktur. Bu durumda, güvenin belirsizlik ortamında gerçekleştiği ve sonuçları itibarıyla güvenen taraf için risk taşıdığı söylenebilir.

Robbins ve DeCenzo (2003), riskin güven davranışlarının kendisinden kaynaklanan bir durum olmayacağını, bunun risk alma isteği ile ilgili olduğunu ifade eder (2003: 330). Zira insanlar, güvenin varlığının hissedildiği ortamlarda risk almaktan çekinmez, kendi zayıflıklarından kimsenin istifade etmeyeceğini düşünürler. Korku yerine beklentilerine uygun davranışlarla karşılaşacaklarını umarlar (McAlister, 1995: 25). Zaten güven seviyesinin yüksek olması, algılanan riski azaltmaktadır (Rahman, Daud, Hassan ve Osmangani, 2016: 462). Ayrıca güven algısı, risk almak için bir isteklilik sağlamaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 712). Rempel, Holmes ve Zanna (1985), güven kavramının gönüllü risk alma boyutunun, risk ve belirsizlik durumlarıyla başa çıkmada bir güvenlik hissi vererek yardımcı olduğunu ifade etmektedirler (1985: 111). Bu sebeple güvenin olduğu bir ortamda sıfır riskten bahsedilemez; ancak güven sayesinde risk daha düşük olarak algılanır. Güven

davranışının gönüllü bir eylem olduğu göz önüne alındığında riskin kabul edilebilir seviyelerde olduğu düşünülebilir. Riskin daha düşük veya kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu düşünen taraf, güven davranışı ortaya koymada daha istekli olabilir.

Solomon ve Flares (2001), güven kararının yeni ufuklara açılan bir pencere olduğunu bu sebeple güvenin risk almak olduğunu ancak bu riskin akıllıca alınması gerektiğini (2001: 43) ve güvenin kolektif, ne yaptığını bilen davranışların sonucu olduğunu söyler (2001: 49). Risk ve belirsizlik, güvenin doğasında olan kavramlardır. Ancak güvenin kendisine ya da güven davranışlarına doğrudan risk atfedilemez. Güvenin doğasında gönüllü risk almak vardır. Olumlu bir güven davranışı ortaya koyan kişi, aynı şekilde karşıdan da olumlu bir güven davranışı bekler. Costigan, İlter ve Berman (1998), bu hususta güvenin risk alma istekliliği olduğunu ve güven davranışının da bu istekliliğin sonuçları olduğunu ifade etmektedirler (1998: 307). Zaten Covey ve Merrill (2018)'e göre, insanlara güvenmek riskli olabilir ancak güvenmemek daha risklidir (2018: 48). Bu durumda güven ilişkisinde riskin varlığı yadsınamaz ancak güvenmemenin yaratacağı riskin büyüklüğünü de göz önünde bulundurmak gerekir.

Güven demek sınırsız risk almak demek değildir. Riskin yüzde yüz olarak hesaplanabilmesi de mümkün değildir. Şayet güvenen kişide riskin belli bir seviyeyi geçmeyeceğine yönelik inanışlar ve buna dair iyi sebepler varsa güven ilişkisi gerçekleşebilir. Riskin çok yüksek olduğu veya öngörülemediği durumlarda güven yatırımı yapmak doğru bir davranış olmayacaktır (Bachmann, 2003: 62). Dolayısıyla güvenin kolektif ve ne yaptığını bilen davranışların sonucu olmasından hareketle, karşılıklı güven ilişkisinin olduğu ortamlarda, tarafların daha akıllıca riski almalarını kolaylaştıran bir ortama sahip oldukları söylenebilir.

Kipnis (1996), güven kavramının iki bileşenin olduğunu ifade etmiştir. Bunlar, kişiye başkalarının güvenmesi ve kişinin başkalarına güvenmek durumunda olmasıdır. Başkalarının kişiye güvenmesi, değer verilen kaynakların sorumluluğunu almasında bir sakınca görülmemesi ve kişinin diğerleri üzerinde kontrol sahibi olması anlamına gelmektedir. Güven ilişkisinin güvenilir tarafında olmak hiç şüphesiz olumludur. Kipnis'e göre rahatsızlık verici olan şey ise güvenen taraf olmaktır. Bu rahatsızlık durumu kimi zaman endişe, kimi zaman da sıkıntı, korku ve öfke duyguları olarak yaşanmaktadır. Kişinin kontrolünün başkalarının elinde olması bu olumsuz duygulara

sebeptir (1996: 40). Bunun en büyük sebebi, güven duygusunun belirsizlik ortamında varlığını sürdürmesidir. Bu sebeple kişi, olumlu bir güven davranışı ortaya koyduktan sonra benzer bir karşılığı alıp almayacağı konusundaki tereddüt yaşamaktadır. Bir diğer deyişle alınan risk, olumlu bir karşılık buluncaya kadar kişide bir rahatsızlık duyulmasına neden olacaktır. Sheppard ve Sherman (1998), güveni insanların, ilişkilerin ve kurumların yönetilebilir eylemleri olarak görmekte ve doğru bir şekilde anlaşıldığında ve yönetildiğinde karşılıklı bağımlılıktan kaynaklanan riskleri azaltacağını ifade etmektedirler (1998: 422-423). Bu sebeple karşı tarafın etkisi altında olmanın ve bunun sonucunda karşı taraf üzerinde kontrol uygulayıp uygulamama kararsızlığında kalmanın kişide bir rahatsızlık yarattığı, bu rahatsızlığın ortadan kaldırılmasının ise belirsizliklerin doğru anlaşılması ve şeffaf bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olacağı söylenebilir.

Mayer, Davis ve Schoorman (1995)'a göre güvenmek için herhangi bir şeyi riske atmaya gerek yoktur. Ancak, güvenilir eylemde bulunmak için risk almak gerekir. Burada güven ve güven davranışları göze çarpan kavramlar olmaktadır. Güven ve güven davranışları arasındaki temel fark, güven, riski kabul etme isteği olurken, davranışsal güven ise riskin kabulü yani eylemi olmaktadır. Risk alma durumu, içinde bulunan şartlarla ilgilidir. Bir yönetici çok önemli bir hesap işini kendi yapmak yerine çalışanına yaptırdığında, muhtemel hatalar ile ortaya çıkacak sonucun riskini almış olmaktadır. Bir çalışanın da görev tanımının dışında kalan ilave katkılarının telafi edilmesi için bir yöneticiye güvenmesi risk almak demektir. Yönetici projedeki bu çalışmaları hesaba katmazsa, çalışanın performans değerlendirmesi zarar görür. Her iki durumda da ister yönetici ister çalışan olsun, güven seviyesi, güvenen kişinin ilişkide alabileceği risk miktarını etkileyecektir. Yöneticinin güven duyması çalışanı güçlendirecek; çalışanın güven duyması ise örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasına yardımcı olacaktır (1995: 724-725). Sparrow ve Cooper (2003) da yöneticiye veya amire olan güvenin, daha olumlu örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya konulması ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler (2003: 100). Bu sebeple güven davranışlarının suistimal edilmesi veya olumsuz sonuçlar ile karşılaşma ihtimali mevcut olsa da olumlu davranışların tüm taraflar için çeşitli faydaların ortaya çıkmasını kolaylaştırdığı söylenebilir.

Sonuç olarak, tarafların birbirlerini çok iyi tanıdığı ve beklentilerin yüksek olduğu durumlarda gerçekleşen güven yatırımı olumlu sonuçlar doğurmakta, ayrıca risk düzeyinin daha düşük algılanmasını sağlamaktadır. Bunun yanında sırf güven ilişkisi kurulsun diye sınırsız bir risk alınması doğru değildir. Şayet kişi güven ilişkisinin sonuçlarının doğuracağı riskin belli bir seviyenin altında kalacağına dair iyi sebeplere sahipse, güven yatırımında bulunabilir.

Güvenen kişinin risk almasının bir diğer sebebi olumlu beklenti olmasıdır. Güvenen kişi, davranışının karşılığını olumlu olarak alıncaya kadar risk devam edecektir. Karşıdaki kişinin olumlu davranma ihtimali ne kadar yüksekse, güvenen kişinin de riski düşük olarak algılaması ve bunun sonucunda ortaya güven davranışı koyması söz konusu olacaktır.

1.1.2.2. Olumlu Beklenti İçermesi

Güven öngörülebilirliğin bir yönünü yansıtır. Diğer bir deyişle güven beklentidir. Birine güveniyorum denildiğinde o kişi ile ilgili iyi ya da kötü bir şey denilmemekte, o kişiden gelecek davranışla ilgili olumlu bir beklenti içinde olunmaktadır. Burada güven, beklentinin cisimleşmiş hali olmasıdır (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998: 461). Karşılıklı ilişkilerin ya da iş birliğinin sürdürülmesi “geleceğin gölgesinde” olmakta ve bir bakıma iş birliğinin devamına yönelik beklenti, güven ilişkisinin sürdürülmesine bağlı olmasıdır (Tyler ve Kramer, 1996: 3). Ayırt edilmesi gereken nokta ise beklentilerin olasılıklarla ilgili olmadığıdır. Olasılık kavramı, riskin, alternatif sonuçlara bağlı gerçekleşme ihtimallerinin dağılımının varyansı olarak yorumlanabilir. Beklentiden farklı olarak olasılık, kabul edilebilir riskin ötesinde, belirli bir seçimin alternatif sonuçlarını ve de tüm alternatif seçenekleri bilememeye neden olan radikal bir belirsizlik içerir (Six, 2005: 6). Dolayısıyla belli bir bilgiye, geçmişe ve etkileşime dayanan güven ilişkisi, beklentilere dayalı olabilir ancak olasılıklara dayanmaz.

Lazanyi (2017), güven kavramının sadece bir karar öncesi önemli olmakla kalmayacağını, aynı zamanda kişinin yeterli kaynak ve zamandan yoksun olduğu durumlarda da doğru bir ölçüm olarak yardımcı görevi göreceğini ifade etmektedir (2017: 336). Bhattacharya, Devinney ve Pillutla (1998) da güveni, kişinin karşıdaki kişi veya kişilerden kesinlik içermeyen bir etkileşim içinde almış olduğu, olumlu yahut

en azından olumsuzluk barındırmayan beklentilerin sonucu olarak tanımlamışlardır (1998: 462). Holmes ve Rempel (1989) da güvenin olumlu beklenti yönünü ön plana çıkararak, güveni, şimdi ve gelecekte, güvenilen kişinin, güvenen kişinin ihtiyaçlarını gözeteyeceği ve ilgisini eksik etmeyeceği konusunda, güvenen kişinin soyut olumlu beklentiler içinde olması olarak ifade etmektedirler (1989: 188). Gambetta (2000), farklı derecelerde de olsa çoğu deneyimin özünde güven olduğunu ve bir kişiye güvenmenin, o kişinin eline şans geçtiğinde zarar vermeyeceğine inanmak olduğunu söyler (2000: 219). Sitkin ve Roth (1993), tanımlarında, güveni başka bir kişi, grup veya kuruluşun eylemlerinin veya sonuçlarının kabul edilebilir olabileceği ihtimaline ilişkin bir inanç, tutum veya beklenti olarak ifade etmişlerdir (1993: 368). Açıklamalar doğrultusunda güvenin büyüklüğünün beklentinin şiddeti ile yakından ilişkili (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998: 462) olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, taraflar arasındaki güven ilişkisinde ortaya konulan bir davranış sonucunda oluşan bir beklentiden söz ediliyorsa, geçmişte çeşitli sınamalar ile denenmiş olduğu için zarar verilmeyeceğine ve olumlu olacağına dönük kuvvetli bir ihtimal mevcuttur.

Sitkin ve Roth (1993), güveni iki tür beklenti olarak vurgulamaktadırlar. Bunlar, belirli bir göreve yönelik olarak kişinin performansına dönük beklenti ve genelleştirilmiş değerlere uyum kapsamında kişinin ne kadar uyumlu olup olmadığına ilişkin beklentidir. Kişi bazı sebeplerden dolayı görevini düzgün yapamadığında güven ihlali gerçekleşirken, paylaşılan değerlere uyum sağlanamaması da güvensizlik olmaktadır (1993: 385). Barber ise üç tür beklentiden bahsetmektedir. Bunlardan ilki, bireyin içinde yaşadığı toplumda, sosyal düzenin devamlılığı adına bazı şeylerin yerine getirilmesi gerekliliğidir. Bu bağlamda güven; bilişsel, duygusal ve ahlaki beklentilerle dünyanın yönetilemez olarak algılanan karmaşıklığını azaltmada önemli bir etken olmaktadır¹. İkinci olarak, karşıdaki kişinin yetkinliği temelinde, profesyonel rolleri ile ilgili teknik ve beceri düzeyine dönük beklentidir. Yetkinliğine göre bir doktor veya avukata güvenilip güvenilmemesi bu beklenti ile ilgilidir. Üçüncü olarak ise bireyin görevi veya sorumluluğunu yerine getirirken, ahlaki bakımdan doğru performansı göstermesine dönük beklentidir (Barber'dan aktaran, Hosmer, 1995: 382-383). Toplumda güven duyulan hizmet kesimlerinin şahsi çıkarlarını ön planda

¹ Zucker tarafından bu durum, güvenin hep var olarak kabul edildiği ve ortak bir dünyanın parçası olarak algılandığı “sosyal çevre beklentileri” olarak adlandırılır (Zucker, 1985: 7).

tutmaları toplumu derinden etkiler. Söz gelimi, yetkin bile olsalar bir doktorun gereksiz bir ameliyat yaparak sigortadan fazla para alması, bir siyasetçi veya yargı mensubunun topluma karşı görevlerini yerine getirirken birilerini kayırması veya rüşvet kabul etmesi onlara duyulan güveni yerle bir edecektir (Lewis ve Weigert, 1985: 971). Bu sebeple beklenti kavramı, doğru işlerin yapılması, doğru işlerin doğru biçimde yapılması ve bunları yerine getirirken ahlaklı davranılması şeklinde üç ana çerçevede incelenebilir. Doğru işlerin yapılması bağlamında kişi, sosyal çevre içinde, toplumda, işyerinde ya da ailede kendinden beklenen ve toplumca kabul edilmiş davranışları ortaya koymalıdır. İşlerin doğru yapılmasında ise kişi, sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneği en iyi şekilde ortaya koyarak, işleri en iyi şekilde yapmalıdır. Son olarak, tüm bunlar yapılırken, üstün bir ahlak anlayışı ortaya konulmalıdır.

Belirli durumlarda ve çerçevesi belirlenmiş görevlerin nasıl yapılacağı ve sonuçları hakkında personelin yeteneğine olan inanç güven olarak (Sitkin ve Roth, 1993: 373) ifade edilse de ahlaki boyutunun eksik kalması bu güveni anlamsız hale getirebilir. Dolayısıyla güven kavramının olumlu beklenti unsuru, içinde yaşanılan toplumun genel kurallarına ve sosyal düzenine uygun olmayı, yüksek teknik bilgi ve beceri içermeyi, görevin layıkıyla ve ahlaki kurallar içinde yerine getirilmesini, ortaya konulan davranışların faydalı olmasını, kabul edilebilir sınırlar içinde olmasını, tutarlı ve olumlu olmasını içermektedir. Bu durumda bir güven durumundan bahsedilebilir.

İnsanlar güvenlerini, karşılıklı olarak tecrübe ettikleri etkileşimlerin dokusu üzerine inşa ederler. Eğer karşıdaki kişinin davranışları tahmin edilemez ve çelişkili olursa beklentiler ihlal edilecek, belirsizliğe ve kaygıya neden olabilecektir. Buna karşın daha istikrarlı ve pozitif bir eğilim gösteren birey, karşılıklı çıkarları koruyan ve normları paylaşma istekliliği gösteren kişi olarak olumlu mesaj verecektir (Holmes ve Rempel, 1989: 191). Karşılıklı olarak beklentilerin netleştirilmiş olması çok önemlidir. Aksi takdirde kişi, kendisinden beklenen işlerin veya vazifelerin gerçekçi olmadığını düşünebilir. Ortada bir beklenti vardır ancak bu beklentiye başarılı bir şekilde desteklemesi gereken açıklık, yön ve kaynaklar eksik olabilir. Bu durumda çalışanlar, bunalmış, yeterli kaynaktan mahrum ve kırgın bir durumda kalabilirler. Dikte edilen, tek taraflı beklentiler güven duygusunu sarsabilir ve hatta bir güven ihlaline sebep olabilir. Buna karşın, karşılıklı beklentiler teyit edildiğinde ise güven artmış olur (Reina ve Reina, 2006: 18). Bu durumda tarafların olası belirsizliklerden

ve karmaşadan etkilenmemesi adına, birbirlerinden beklentilerini açık olarak ortaya koymaları rahatlatıcı ve kolaylaştırıcı bir etki gösterecektir. Her ne kadar geçmiş etkileşim ve tecrübeler, bu konuda çoğu zaman yol gösterici olsa da şeffaf ve açık olunması yaşanması muhtemel birçok sorunun ortaya çıkmasını engelleyecektir.

Birkaç defa sınanmış ve yapısında olumlu beklenti içermediği anlaşılan güven ilişkisinin sürdürülmesi mümkün olamayacaktır. Zand (1997) tarafından bu durum “güvensizlik, güveni tüketir” şeklinde ifade edilmektedir. Güvenen insan başkalarına olan güvenini, iş veya görev ile ilgili olan bilgileri paylaşarak, gerçek duygu ve niyetini göstererek ve o kişinin etkisini kabul ederek gösterir. Güvensiz olan kişi ise ilgili bilgileri paylaşmayabileceği gibi karşı tarafın savunmasızlığını da kendi çıkarı için kullanabilir. Bu durumun birkaç kez tekrarlanması, güvenen tarafın güvensizliğe itilmesine, bilgileri paylaşmamasına ve gerçek niyetini saklamasına neden olabilecektir. Güvenmedikleri insanların kendi zafiyetlerinden yararlanmasını engellemek için de kendilerini izole edeceklerdir. Eğer mümkün olursa, güvenmedikleri insanları kontrol etmeye çalışacaklardır (1997: 123). Dolayısıyla “güven, güveni doğurur” lafı ne kadar doğru ve isabetli bir söz ise, “güvensizlik, güveni tüketir” sözü de o derece doğru bir sözdür. Ortaya defalarca güven davranışı koymasına rağmen, bunun karşılığını alamayan, tam tersine zarar gören kişi, olumlu bir beklenti içinde olamayacağından, karşı tarafa güven duymaktan ve bunun davranış olarak ortaya koymaktan vazgeçecektir.

1.1.2.3. Savunmasızlık/Kırılganlık İçermesi

Güven kavramı, karşı tarafın izlenmeksizin ve kontrol edilmeksizin, beklentilere dayalı olarak sergilediği davranışlara karşı güvenen kişinin savunmasız olma istekliliğidir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 712). Savunmasızlık durumu, değerli bir şeyin kaybedilmesi riskidir. Kişi şayet ilişkiye çok önem veriyorsa, güvensiz bir davranış ile yaşayacağı kaybın büyüklüğü, güvenli bir davranış ile elde edeceği kazançtan daha fazla olacaktır (Wijlens, 2011: 12). Zand (1997) tarafından yapılan tanımda da güven kavramının gönüllü savunmasızlık yönü göze çarpmaktadır. Zand’a göre, aldatılma durumunda, muhtemel kayıpların kazançlardan daha çok olacağı bir ortam içinde, davranışlarını kontrol edemediğiniz kişiye yönelik savunmasızlığı artırma istekliliği güven olmaktadır (1997: 91). Bir ilişkide

savunmasızlık durumu yoksa bu ilişkide güven gereksizdir; zira sonuçlarının güvenen için bir önemi olmayacaktır (Moorman, Deshpande ve Zaltman, 1993: 82). Güvenin doğasında savunmasızlık mevcuttur. Güven ilişkisine dayanarak paylaşılan her bilgi, söz ya da değerli bir şey beraberinde kişilerin savunmasız bir duruma girmelerine neden olacaktır. Burada karşı tarafın beklentiler içinde davranacağını öngörüyor olmak, insanların gönüllü savunmasızlık içine girmelerinin en temel nedeni olmaktadır.

Zand (1972), davranışları kontrol altında olmayan kişilere karşı içinde bulunulan savunmasızlık durumunda ödenecek bedelin, kazanılacak faydadan daha fazla olacağını söylemektedir. Şöyle ki, küçük çocuğun bakımı için işe alınan bakıcı işini düzgün yaptığında, sinemaya giden anne ve baba keyif içinde filmlerini seyrederek, huzur içinde evlerine döneceklerdir. Ancak tersi durumda, yani bakıcı çocuğa zarar verirse, anne ve babanın kaybı çok büyük ve telafi edilemez olacaktır (1972: 230). Simpson (2007), güvenin, insanların en yüce umutları ve özlemleri ile en büyük endişeleri ve korkularının yan yana getirilmesi olduğunu söylemiştir (2007: 264). Bu sebeple ihanet ya da ihlal şeklinde güven bozucu davranışlar, çok ciddi kayıpları da beraberinde getirebilmektedir.

Kişinin savunmasızlığını artırması düşüncesinin temelinde elbette ulaşmak istediği değerli bir amacı, bir işin tamamlanması isteği veya bir ödül elde etme gibi bazı kazançlar olabilir. Ancak kayıplar da mevcuttur ve bazen daha fazla olmaktadır. Güven düzeyi, kazancın değeri ile potansiyel zarar arasındaki ilişkinin karşılaştırılması ile değerlendirilebilir. Eğer potansiyel zarar potansiyel faydadan yüksekse, güven düzeyi yüksektir denilebilir (Zand, 1997: 91). Aksi durumda güven basit bir ekonomik rasyonellik meselesi olacaktır (Hosmer'dan aktaran, Boersma, Buckley Ghauri, 2003: 1032). Burada elde edilecek fayda ile güven arasında ters bir orantının olduğu söylenebilir.

Deutsch (1969), güven kararı alınmasında üç temel parametrenin varlığının önemli olduğunu söylemektedir. İlk olarak gelecekte yaşanacak sürecin belirsizliği, ikinci olarak, olayların sonuçlarının diğerlerinin davranışlarının sonuçlarına bağlı olması ve son olarak, zararlı olayın gücünün faydalı olandan büyük olmasıdır (Deutsch'tan aktaran, Lewicki ve Bunker, 1996: 116). Bir insanın zarar görme ihtimali yüksekken başkasına güvenmesinin en önemli nedeni ise karşıdakinin bilerek zarar

verme ihtimalinin çok düşük olduğuna inanılmasıdır. Tıpkı bir pilotun kullandığı uçağı kaçırmayacağına veya bilerek düşürmeyeceğine inanılması gibi (Zand, 1997: 91). Ayrıca karşı tarafın savunmasızlığı suiistimal etmesi bir yana, fedakârlık yapması da mümkündür. Simpson (2007)'a göre güvene dayalı ilişkiler, iki bilişsel süreci aktive etmektedir. Bunlar, savunmasızlık durumunun hissedilmesi ve gerginlik testi yaşanması durumunda nasıl davranılacağı konusundaki beklentidir. Gerginlik testi, kişinin yapmak veya başarmak istediği bir girişime engel olsa bile diğer kişiye seve seve yardım etmesidir (2007: 264-265). Bu durumda kişi, gerginlik testi yaşamasına rağmen, yardım etmekten geri kalmıyorsa ve kendi işini veya sorumluluğunu erteliyorsa karşıdaki kişiye güven duygusu vermektedir.

Dolayısıyla güven ilişkisinde tarafların savunmasız duruma düşmesi, paylaşılan değerli bir bilgi, söz veya davranış sebebiyle olabilmektedir. Her ne kadar karşı tarafla ilgili geçmiş deneyim ve etkileşimler bu paylaşımda etkili olsa da zarar verici bir davranışa veya ihanete uğrama ihtimali hep vardır. Karşı tarafın zarar vermeyeceğine dair olumlu beklenti bu savunmasızlığın sebebi olmaktadır. Zira karşı tarafla ilgili olumlu beklenti, olumsuz nazarın daha yüksektir. Diğer türlü arada güven ilişkisi bulunmayan ya da yeni tanışılan biriyle böyle bir paylaşımda bulunmak rasyonel, bir diğer deyişle akıllıca olmayacaktır. Güven ihlali gerçekleştiğinde bir kayıp yaşanma ihtimali bulunsun da güvenen kişinin güvenini istismar etmeyip, tam tersine, onun zaafiyetini kapatarak yardım etme çabasında bulunulması durumunda ise güven ilişkisinin üst düzeyde yaşanabileceği değerlendirilmektedir.

1.1.2.4. Rasyonel Bir Seçim Olması (Akıllı Güven)

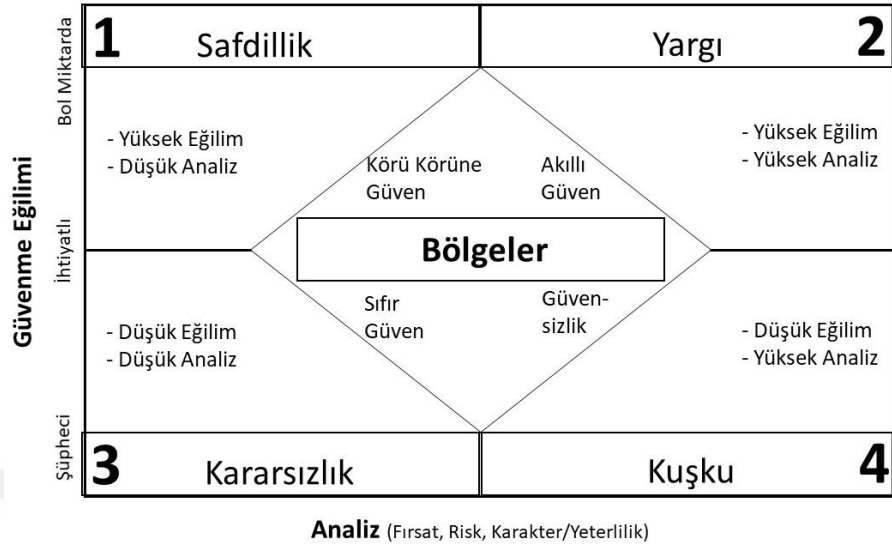
Güven, olduğu gibi kabul edilecek bir şey olmayıp, hayatın aktif bir parçası olarak, bir tercih veya seçim olarak ortaya çıkar (Solomon ve Flares, 2001: 6). Bibb ve Kourdi (2004), benzer bir yaklaşımda bulunarak güvenin kendiliğinden gerçekleşen bir şey olmadığını, bilinçli bir bağlılık, devamlı dikkat gerektiren ve dinamik bir süreç olduğunu söyler. Üzerinde hiçbir kontrolün olmadığı mistik bir özellik olarak algılanmamalıdır. Güven bu sebeple kaybolabilir veya arttırılabilir. Güven vermek ve almak isteniyorsa karar verilmesi gerekiyor (2004: 10). Kramer (1999)'e göre güven ilişkisinde karar verme süreci, tıpkı diğer riskli süreçlerde olduğu gibi işlemektedir. Bireylerin, en yüksek kazancı elde etme veya en düşük kaybı yaşama şeklinde rasyonel

ve verimli seçimler yapacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla seçim, bilinçli avantaj elde etme hesaplamaları, açık veya örtülü olan tutarlı bir değer sistemi ile motive edilmektedir (1999: 572). Dolayısıyla güvenin rasyonel bir seçim olması, bireylerin kendileri için azami faydayı esas alarak mantıklı kararlar almasını ifade eder. Kişi, potansiyel zarar ve yarar hesaplaması yaparak bir seçim yapar. Bu durum daha çok bilgi eksikliğinde başvurulmuş bir durum olmaktadır.

Güvenin rasyonel bir seçim olması, tesadüfî karar vermemek anlamına gelmektedir. Zira güven, karşılıklılık ihtimaline ve ayrıca karşı tarafın şöhretine ve onlarla geçmişte yaşanan etkileşim ve beklenen ortak çıkar ve amaçların değerlendirilmesine bağlıdır. Bu bağlamda saflık olarak düşünülmemesi gerekir (Kim, Kim ve Ali, 2015: 37-38). Akılcı bir güven hesabı, iki merkezi unsur içermektedir. İlk unsur, kişinin başka birine güvenmesini sağlayan bilgi olmaktadır. İkincisi ise, güvenilen kişinin bu güveni onurlandırması veya aynı şekilde karşılıklı bulunması için gerekli olan teşviklerdir. Dolayısıyla, kişinin çıkarı karşı tarafın beklentisi ile uyuyorsa, kişinin güveni karşı tarafın güveni gibi olmaktadır (Hardin'den aktaran, Kramer, 1999: 572). Bu durumda kişinin karşı taraf hakkında sahip olduğu bilgi ve geçmiş deneyimlere göre olumlu davranış göreceği yönündeki beklenti rasyonel davranışın temelini oluşturmaktadır.

Covey ve Merrill (2018), güvenin rasyonel bir tercih olmasını “akıllı güven” olarak nitelemekte ve bu durumun iki temel unsura dayandığı ifade etmektedir. Bunlar güvenme eğilimi ve analizdir. Güvenme eğilimi, insanların güven duyulmaya değer bulunması ve rahatça güven duyma istekliliğidir. Bu yönüyle duygu temelli bir davranış olduğu söylenebilir. Analiz durumu ise zihinle ilgili olup, çözümleme, değerlendirme, kuramlaştırma, sonuçları düşünme, olasılıkları göz önüne alma, mantıklı karar verme ve çözüme ulaşma yeteneğidir (2018: 355). Böylece hem zihin hem de duygu yönü kullanılarak karşı taraf hakkında optimal bir karar verilmesi akıllıca güvenmek şeklinde yorumlanmaktadır. Şüphesiz bu iki unsurun zayıf veya güçlü bir şekilde ortaya çıktığı durumlar da olmaktadır. Bu durumun daha net olarak anlaşılabilmesi için Covey ve Merrill tarafından Şekil 1'deki “akıllı güven matrisi” geliştirilmiştir.

Şekil 1: Akıllı Güven Matrisi



Kaynak: Covey ve Merrill, 2018: 362.

Şekil 1’de görselleştirilen akıllı güven matrisinde dört bölgenin olduğu görülmektedir. Her bir bölgede eğilim ve analiz seviyesine göre farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Düşey düzlemde güven eğilimi seviyeleri görülmekte, yatay düzlemde ise analiz boyutunu oluşturan değişkenler verilmektedir. Buna göre sağlıklı bir analiz için fırsat, risk ve işin içindeki insanların inanılabilirlik derecelerinin, bir diğer deyişle karakter yapılarının ve yeterliliklerinin değerlendirilmesi gerekir (Covey ve Merrill, 2018: 360). Akıllı güven matrisi ile farklı güven eğilimi ve analiz seviyelerinde nasıl bir güven yaklaşımının ortaya çıkacağı görselleştirilmektedir.

Analizin düşük ve güven eğilimin yüksek olduğu **birinci bölge** safdillik bölgesi olup, körü körüne güven söz konusudur. Akıllı güven bölgesi olarak nitelendirilen **ikinci bölgede** hem yüksek analiz hem de yüksek güven eğilimi vardır. Diğer insanlar hakkında zihinsel ve sezgisel anlamda sağlam yargılara varılması söz konusudur. Akıllı güveni diğerlerinden ayıran en önemli kıstas, yüksek analizin yüksek eğilimle birleştiği bir boyut olması, içgüdü ile sezgileri sağlam bir yargı alanına yükselten bir sinerjinin olmasıdır. **Üçüncü bölgede** hem analizin hem de eğilimin düşük olması, kişilerin kimseye güvenmemesi anlamına geldiğinden sıfır güven bölgesi olarak adlandırılmış olup, kararsızlık içermektedir. Kuşkunun hâkim olduğu, **dördüncü bölge** olan güvensizlik bölgesinde ise düşük güven eğilimi olmasına karşın

yüksek analiz vardır. Bu sebeple değerlendirme, karar alma ve icraat konularında sadece analiz ön planda tutulur. Bu durumda olan kişiler, diğerlerine karşı hep temkinli bir şekilde güven duyarlar ya da hiç güvenmezler (Covey ve Merrill, 2018: 356-357). Akıllı güven matrisi incelendiğinde getirisi en yüksek olan yaklaşımın yüksek analiz ve yüksek eğilimin olduğu ikinci bölge, yani akıllı güven bölgesi olduğu görülmektedir. Yüksek güven eğilimine sahip olmak olumlu bir durum olsa da yüksek risk barındırmaktadır. Ancak yüksek analiz sayesinde risk kabul edilebilir seviyelere düşürülmekte, aynı zamanda yüksek eğilimle birlikte güçlü bir sinerjinin elde edilmesi kolaylaşmaktadır.

Sosyal bir olgu olarak ortaya çıkan güven olgusunun, rasyonel seçim ile bağlantılı olması kaçınılmazdır. Zira, ekonomik, sosyal, yasal, politik ve örgütsel ilişkilerde güvenin önemi gittikçe daha çok anlaşılmakta ve yöntemlerine daha çok başvurulmaktadır. Tüm bu ilişkiler bağlamında, rasyonel pencereden bakıldığında güven, gelecekteki iş birliği ihtimalinin hesaplanmasıdır. Güven azaldıkça insanlar risk almaktan kaçınır, ihanete uğrama ihtimaline karşı daha çok korunma talep ederler ve artan bir şekilde çıkarlarını korumak üzere pahalı olan yaptırım mekanizmalarında ısrar ederler (Tyler ve Kramer, 1996: 3-4). Dolayısıyla güven, rasyonel bir seçim olarak, potansiyel zarar ve faydaların hesaplanması ve en makul olanda karar kılınmasıdır. Bunu yaparken karşı tarafın geçmişi ve mevcut durumu göz önüne alınarak derinlemesine analizler yapılır. Karşı tarafla yaşanan etkileşimler ve ortak çıkarların gözetilmesindeki tavırlar bu kararın alınmasında etkili olmaktadır. Böylece güvenen kişi, karşı taraf ile gelecekte iş birliği kurup kuramayacağı ya da mevcut iş birliğini devam ettirip ettiremeyeceğine karar verecektir.

1.1.2.5. Karşılıklı Olması

Güveni yaratan ve güçlendiren yine güvendir. Aslında hem güven hem de güvensizlik, kendi kendine uyumlu olma eğilimi gösterir. Bir diğer deyişle, güven veya güvensizlik davranışının benzer şekilde karşılık görme ihtimali yüksektir. Çoğu insan güven davranışına güvenilir insan olarak karşılık verir (Solomon ve Flares, 2001: 33). Aslında bu döngüye güven, güveni doğurur demek yerinde olacaktır. Bir insan kendine ve başkalarına güvendiği zaman “verme” ve “karşılığında alma” davranışı geliştirir. Bu sebeple karşılıklılık kavramının güven ilişkilerinin merkezi olduğu söylenebilir.

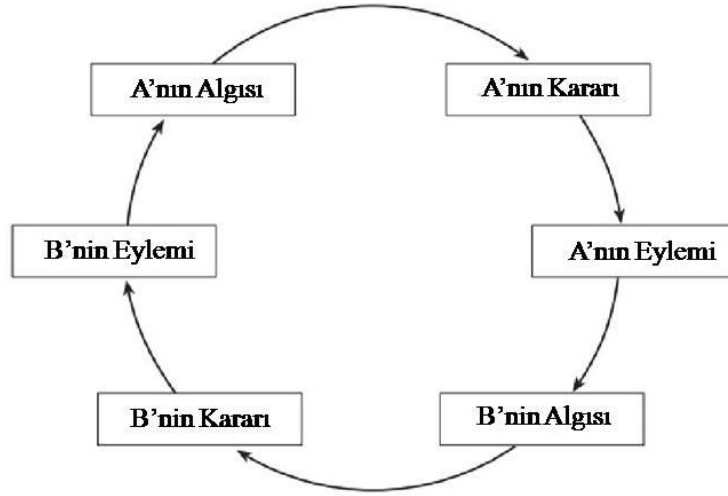
İnsanlar bir şey verdiklerinde karşılığında ne alacaklarına bakarlar. Umdukları şeyi alamadıkları zaman güvenip güvenmeyecekleri konusunda şüpheye düşebilirler (Bibb ve Kourdi, 2004: 4). Dolayısıyla, ortaya konulan bir güven davranışının sonuç olarak yine bir güven davranışına sebep olma ihtimali çok yüksektir. Aynı durum güvensizlik için de söz konusudur.

Meeker (1983)'a göre karşılıklılık durumu, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Kişinin gördüğü yardıma yardım ile karşılık vermesi ya da zarar verici bir karşılıkta bulunmaması olumlu karşılıklılık olmaktadır. Kişinin zarar veren bir davranışa zarar verici bir şekilde karşılıkta bulunması ya da zarar verici davranışı düzeltmemesi olumsuz karşılıklılık olmaktadır. Olumlu karşılıklılık sosyal ilişkilerin başlamasında önemli bir rol oynar çünkü insanlar yaptıkları yardım karşılığında yardım veya iyilik göreceklelerini umarlar (1983: 227).

Kipnis (1996), güven ilişkisinde karşılıklılık durumunu bağımlılık kavramını kullanarak vurgulamaktadır. Bağımlılık, bireyin davranışlarının bir başkasının güvenilir ya da güvenilmez davranışına bağlı olması demektir (1996: 41). Butler, çalışmasında kişilik özelliklerinin ve başkalarının önyargılarının güven davranışının önemli bir göstergesi olmadığını fakat karşı taraftan gelecek olumlu davranışın bir gösterge olduğunu ortaya koymaktadır. Yaptığı araştırma, güven davranışlarının yukarı doğru hareket etme eğilimi içinde olduğunu göstermektedir. Eğer olumlu karşılık gelirse güven üst seviyelere çıkarken, tersi durumda düşük seviyelere doğru gitmektedir (Butler'dan aktaran Sitkin ve Roth, 1993: 369). Deutsch (1958), güvenin karşılık bulamadığında, güvenen kişi için tatsız sonuçlar doğuracağını ifade etmektedir. Buradaki yaklaşım, ortaya bir güven davranışı konulması ancak karşılık olarak bir güven davranışının ortaya konulmaması durumudur (1958: 266). Bu açıklamalar paralelinde güven duygusunun karşıdan gelecek davranışlara göre şekillendiği söylenebilir. Olumlu bir karşılık, güven duygusunun güçlenmesine ve pekişmesine yardımcı olurken, güven bozucu bir davranış ya da ihlal, güvenin bozulmasına, daha kötüsü ilişkilerin bozulmasına ve kopmasına neden olabilir.

Six, güven oluşturma sürecinin olumlu geri bildirim ile başladığını söyler. Bu durum, çember şeklinde bir döngüde aşağı veya yukarı doğru harekete benzemektedir. Şekil-2'de güvenin karşılıklılık boyutunun nasıl bir döngü içinde hareket ettiği görülmektedir.

Şekil 2: Karşılıklılık Döngüsünün İşleyişi



Kaynak: Six, 2005: 16.

Şekil-2’de görüldüğü gibi, saat yönünde gösterilen olumlu güven tecrübesi sürecinde, A’nın B hakkındaki güveni teyit edilmekte, bir diğer deyişle, B, A’nın beklentileri doğrultusunda davranmakta ve güven inşa edilmektedir. Bu durumda şayet A, B’nin yeterince güvenilir olduğuna kanaat getirirse, kendisini B’nin davranışlarına karşı savunmasız bırakacak şekilde davranacaktır. B, A’nın davranışını güvenilir olarak kabul ettiğinde, A’nın beklentilerine uygun davranacaktır. Tersisi durumda, kişilerin davranışlarını karşılıklı olarak güvensiz bulmaları ve buna göre karşılık vermeleri söz konusu olacaktır (Six, 2005: 15-16).

Bu bağlamda güven kavramının davranışsal yönünün, onun karşılıklılık boyutunu ortaya koyduğu söylenebilir. Birinin davranışlarında güven işaretleri görülüyorsa, bunu hisseden kişi de karşılığında güven duyan insan olarak karşılık verecektir. Benzer şekilde davranışları güven bozucu olarak görülen birisine de benzer şekilde davranılacaktır. Güven amaçlı hareketler, güven duyarlılığının güçlendirilmesine ve pekiştirilmesine yardım eder. Olumlu etki, davranışsal olarak güveni ifade eden kişiler arasında dolaştığı gibi, olumsuz etki de birbirine ihanet eden veya birbirine güvensiz davrananlar arasında ortaya çıkar (Lewis ve Weigert, 1985: 971). Carnevale, Pruitt ve Carrington, benzer bir yaklaşımla güveni, kişinin davranışının doğal sonucu olarak karşıdaki kişinin eşlik edecek bir davranış ortaya koyacağına dair bir beklenti olarak ifade etmekte ve bu beklentiye karşılıklı iş birliğini sağlama için gerekli olduğunu ilan etmektedir (Carnevale, Pruitt ve Carrington’dan

aktaran, Hosmer, 1995: 384). Bundan dolayı, olumlu karşılık göstermenin, güvenin güçlenmesine ve pekişmesine katkı sunmasının yanı sıra, iş birliği sağlamanın da etkili bir yolu olduğu söylenebilir.

Güvenin karşılıklılık unsuruna çalışma ortamlarında sıkça rastlanır. İşyerlerinde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler, karşılıklı davranışlar üzerinde gelişir. Çalışanlar sürekli olarak işyerindeki iklimi takip ederler. Böylece yönetime güvenip güvenmeyeceklerine karar verirler. İşyerindeki yapılar, roller ve iklim şayet çalışana daha az güven hissi veriyorsa, çalışan da güvensiz olarak karşılık verecektir. Ters durumda, yönetim yüksek güvenle davrandığında, çalışan da yönetime karşı yüksek bir güven besleyecektir (McCauley ve Kuhnert, 1992: 270). Örgütlerde, çalışan ve yöneticiler arasında güven ilişkisinin gelişmesi ve sağlamlaşması için karşılıklı bir şekilde güven davranışlarının ortaya konulması önem arz etmektedir.

Creed ve Miles (1996)'a göre süreç tabanlı güven, karşılıklılık esasına dayalı olarak, tekrarlayan davranışlar şeklinde kendini göstermektedir. Kişilerin birbirlerinden hediye alıp vermesi gibi tekrarlayan davranışlarla ortaya çıkar, zamanla gelişir ve yaygınlaşır (1996: 18). Bu tarz karşılıklı yapılan jestler zamanla güven kavramının yerleşmesine ve kalıcı hale gelmesine yardımcı olur. Bu durum aslında güvenin canlı, devam eden ve dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Güven ilişkisinde karşılıklı ilişkinin boyutunun jest olmaktan çıkıp ihtiyaçların karşılanması noktasına gelmesi de karşılıklılık boyutunun göstergesidir. Karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi ve kişi ile örgütü arasındaki karşılıklı ihtiyaçların karşılanması bir karşılık verme süreci olarak kavramsallaştırılmaktadır (Ikonen ve diğerleri, 2016: 120). Buna göre karşılıklı gösterilen jestler, küçük de olsa alınıp verilen hediyeler bir karşılıklılık unsuru olarak değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra, kişilerin ihtiyaçlarının ve sıkıntılarının takip edilerek, giderilmesi yönünde ortaya bir davranış konulması da bu bağlamda düşünülebilir. Özellikle işyerlerinde, her ne kadar bazı jestler ve gönüllü davranışlar güven ilişkisi açısından oldukça önemli olsa da çalışanın ihtiyaçlarına yönelik adımların atılması da kalıcı olumlu etkiler bırakabilir.

Diğer yandan Hult (2018), yapmış olduğu değerlendirmede güven kavramının ilişkisel olduğunu ancak karşılıklı olmak zorunda olmadığını ifade etmektedir. İki kişi arasında var olan güven ilişkisinde tarafların karşılıklı olarak birbirlerine güvenebileceklerini ancak birinin diğerine güvenmesin, diğerinin güveni için önkoşul

olmadığını söylemektedir. Anne ve babanın çocuğa tam anlamıyla güvenmediği bir durumda, çocuğun anne ve babasına tamamen güvenmesi bu duruma bir örnek olarak gösterilebilir (2018: 7). Bir güven ilişkisinde güvenen ve güvenilen diye iki tarafın olduğu düşünüldüğünde, güven ilişkisi Hult tarafından ifade edildiği gibi tek taraflı olabilir. Aktörlerden birinin karşı tarafa güven duyması, diğerinin güvenilebileceği anlamına gelmez. Bunun söz konusu olduğu bazı durumlar olabilir. Güçlü aile ilişkilerinde olumsuz bir davranış görülse de aileye bağlılık devam edebilir. Ayrıca karşı tarafın çok iyi tanındığı durumlarda hatalı birkaç davranış gözardı edilebilir. Ancak bu durum sürdürülebilir değildir. Literatürde birçok yazar ve araştırmacı güven davranışının ortaya çıkması ve pekiştirilmesi sürecinde karşılıklılık boyutunun öneminden bahsetmektedirler. Olumlu bir güven davranışının sonucunda olumlu bir davranış, olumsuz ya da zarar verici bir davranışın sonucunda da olumsuz bir davranışla karşılaşma ihtimalinin oldukça yüksek olduğu söylenmektedir.

1.1.3. Güven ve İlgili Kavramlar

Birçok güven açıklamasında, güvenle birlikte kullanılan ancak güvenle karıştırılan çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar her ne kadar ilk duyulduğunda aynı anlama geliyor gibi gözükse de bazı noktalarda ayrılmaktadırlar. Tablo 2’de görüldüğü gibi bu kavramlar öngörülebilirlik, inanılabilirlik (bağımlılık), inanç, iş birliği/ortaklık ve emin olma (temel güven)’dir.

Tablo 2: Güven ile Benzerlik Gösteren Bazı Kavramlar

Öngörülebilirlik	İnanılabilirlik (Güvenilebilirlik)	İnanç	İş birliği veya Ortaklık	Emin Olma (Temel Güven)
-Köpeğim beni ısırmaz. -Yanardağ patlamayacak. -Ağaç evimin üstüne düşmeyecek.	-Arabam çalışacak. -Aldığım ayakkabı yırtılmayacak. - Beklediğim tren zamanında gelecek.	Dinsel inanç veya Tanrı inancı	-Ortağım bana sadık kalacaktır. -İhtiyacım olduğunda arkadaşlarım beni destekleyecektir.	-Sokakta yürürken güvendeyim. -Kurumum her aya ücretimi öder. -Doktorum niteliklidir.

Kaynak: Bibb ve Kourdi, 2004: 5.

1.1.3.1. Öngörülebilirlik

Öngörülebilirlik kavramında, tıpkı güven kavramında olduğu gibi bir beklentiden bahsedilebilir. Rempel, Holmes ve Zanna (1985)'ya göre karşıdaki kişinin öngörülebilirliği, ilişkideki geçmiş tecrübelerin miktarına ve sergilenen davranışlardaki tutarlılık, istikrar ve kontrole bağlıdır (1985: 96). Burada güven ile öngörülebilirlik arasında açık bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Her iki durumda bir beklentiden, belirsiz bir durumun varlığından bahsedilebilir. İnsanların birbirlerini yüzde yüz tanıdığı bir ortamda belirsizlik yoktur ve bu sebeple güvene de ihtiyaç bulunmaz. Şayet hiç tanımıyorlarsa, elde herhangi bir veri bulunmadığından zaten mantıklı bir öngöründe bulunmak da imkânsız hale gelecektir (Lewis ve Weigert, 1985: 970). Her iki kavram da belirsizlik içermesine rağmen, güven kavramı öngörülebilirlikten daha ileri bir durumdur. Başkasının isteklerinin göz ardı edildiği ve şahsi çıkarların her zaman önde tutulduğu bir ilişkide davranışlar öngörülebilir olabilir, ancak güvenli değildir. Kötü bir haber götüren bir habercinin öldürüleceği öngörülüyorsa bu durumun güvenilir olduğundan bahsedilemez (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 714). Dolayısıyla hem güvende hem de öngörülebilirlikte geçmişte yaşanan bir etkileşimin varlığından, ayrıca bir risk ve belirsizlik durumundan söz edilebilir. Ancak, her öngörülen davranışın güvenilir olamayacağı söylenebilir.

Dolayısıyla hem güven hem de öngörülebilirlik kavramlarının özünde bir bilinmezlik, belirsizlik ve beklenti durumundan bahsedilebilir. Ancak karışıklığın olduğu bir ortamda davranışların öngörülebilirliği oldukça güç bir iş olmaktadır. Rotter, tekrarlayan davranışların tutarlı olmasının ve sosyal çevre istikrarının, öngörülebilirliği daha kolay hale getireceğini söylemiştir. Ayrıca işlevsel pekiştirmeler ve davranışlar üzerindeki kısıtlamaların bilinmesi de bireyin davranışının öngörülebilmesini kolaylaştırır (Rotter'dan aktaran, Rempel, Holmes ve Zanna, 1985: 96). Böyle bir ortamda birey davranışlarının tahmin edilmesi daha kolay olur ancak güven duyulmasını gerektirmez. Güven oluşması için etkileşim ve iletişimin varlığı gerekir. Güvenin yapısındaki karşılıklılık unsuru, bir diğer deyişle kişinin göstermiş olduğu olumlu bir davranışın karşılığında olumlu bir karşılık göreceği yönünde beklentiye sahip olması, belirsizlik ve karmaşıklığın azaltılmasına katkı sağlar. Ancak öngörülebilirlikte böyle bir durumun olmadığı söylenebilir.

Luhman, yaşamın güven olmadan imkânsız bir hale geleceğini iddia edecek kadar güvene önem atfetmektedir. Bunu söylemesindeki amaç, yaşamın oldukça karmaşık olduğu ve güvenin bu karmaşıklığı azaltarak, daha yönetilebilir hale getirilmesine yardımcı olmasıdır (Luhman'dan aktaran, Hult, 2018: 2). Güven karmaşıklığın azaltılması adına öngörünün işlevsel bir alternatifi durumundadır. Bir öngörü başarısızlığa uğrasa bile güven başarılı olur; zira güven, rasyonel olan muhtemel gelecek olmayacakmış gibi hayata devam etmek demektir. Bu sebeple güven karmaşıklığı öngöründen daha hızlı, daha ekonomik ve daha detaylı olarak azaltır (Lewis ve Weigert, 1985: 969). Dolayısıyla güven, olumlu beklentiye dayalı olarak, gönüllü bir savunmasızlığı kabul etmek olduğundan; zorluklar, olaylar veya yeni durumlar ile karşılaşılrsa bile kesintisiz bir ilişkinin varlığını büyük oranda garanti altına alır.

Tablo-2'de öngörülebilirlik ile ilgili kısımda verilen ve günlük yaşantıda karşılaşabileceğimiz örnekler, belirsizlik bağlamında değerlendirilebilir. Az da olsa bir bilginin varlığı belirli bir konuda öngöründe bulunmayı kolaylaştırmaktadır. Her gün mahallede karşılaşılan ve hiç kimseyi ısırmayan bir köpeğin ısırmasından korkulmaz. Yahut yıllarca şiddetli fırtınalara dayanan evin önündeki ağacın başka bir fırtınada yıkılmayacağı tahmin edilebilir. Aynı şekilde yüzlerce yıldır uykuda olan bir yanardağ, patlayıncaya kadar geçen sürede bizler için emniyetlidir. Bunlar hakkında öngöründe bulunmak o ana kadar ya kendimize ait ya da başkalarından edindiğimiz bilgilere dayanır. Dolayısıyla belirsizlik, karmaşıklık ve bilinmeyenler ne kadar çoksa öngöründe bulunabilmek de o kadar güçtür. Bu sebeple hem güvenin hem de öngörünün belli bir bilgiye dayandığı söylenebilir. Ancak yüzde yüz bilginin olduğu yerde güvenden bahsedilemezken, öngöründe bulunmak daha kolay hale gelir.

Güven ve öngörülebilirliğin kendilerine mahsus şartları vardır. Her ne kadar rasyonel bir öngörünün temelinde birçok riskin bertaraf edilmesi amaçlanıyorsa da güvenin getirdiği kazanımları karşılaması tam anlamıyla mümkün değildir. Soğuk savaş dönemlerinde SSCB ve ABD arasındaki ilişki öngörülebilirliğe güzel bir örnek oluşturur. Her iki taraf da birbirlerini sevmemelerine rağmen, çıkarları ve halkları zarar görmesin diye belli bir çerçevede dengeli ve sağduyulu davranmak zorunda kalmışlardır. Elbette öngörülebilirliğin kaynağı, her iki tarafın da birbirlerini belli bir seviyede tanımaları, eksi ve artılarını bilmeleri ve karşıdan gelebilecek saldırgan tavra

karşılık gerekli tedbirleri almalarıdır. Bu durum diğer ülke için caydırıcı bir etken oluşturarak, saldırgan bir tutum almaktan vazgeçirmiştir. Örnekten anlaşılacağı üzere güvende olup da öngörülebilirlikte olmayan karşıdaki zarar vermeyeceğine yönelik olumlu beklenti ve gönüllü savunmasızlık durumudur.

1.1.3.2. İnanılrlık (Güvenilebilirlik)

Kişiler arası ilişkiler ilerledikçe, diğer insanlar hakkındaki değerlendirmeler belirli davranışlara odaklı olmaktan çıkarak, daha çok karşıdaki kişiye atfedilen karakter ve özelliklerin dikkate alındığı bir duruma dönüşür. Böylece güven, belirli davranışlardan ziyade kişinin kendisinde yer bulur (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985: 96). Bu özellik sadece insanlarla sınırlı bir surum olmayıp, nesnelere de atfedilen durum olmaktadır. Tablo 2’da verilen örneklerde görüldüğü gibi araba, ayakkabı ve tren gibi üç nesne üzerinden kişilerin günlük hayatta, çevrelerinde bulunan ve güvenilir olarak kabul edilen birçok şeye olan inanılrlığı anlatılmak istenmiştir. Her gün binilen aracın çalışması, bir gün sonra da binildiğinde çalışabileceğine olan inancı artırır. Sağlam ve marka olarak kendini kanıtlamış bir ayakkabının çok kısa sürede yırtılmayacağı veya her gün aynı saatte gelen trenin yine aynı saatte gelmesi gibi geçmişte denenmiş ve sınanmış birçok davranışın aynı şekilde ortaya çıkacağı veya yaşanacağı duygusu kişide güçlü bir inanç haline dönüşür. Bu nedenle inanılrlık, istikrarlı ve tekrarlayan davranışları tahmin etmenin ötesinde, karşıdaki kişinin veya nesnenin güvenilirliğini yansıtan bir dizi davranışın tanısal kümesini içeren bir yapı olarak ifade edilebilir (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985: 97).

Mishra’ya göre söz veya davranışlardaki tutarlılık, kişisel açıdan inanılrlık veya güvenilebilirliğin en önemli kıstaslarından biri olmaktadır. McGregor, söz ve eylem arasındaki tutarsızlığın güveni azalttığını ifade etmektedir (Mcgregor’dan aktaran, Mishra, 1996: 268). Lee ve See (2004) de inanılrlığı davranışların tutarlılığı olarak, bütünlüğe yakın bir kavram olarak ifade etmektedir (2004: 59). Dolayısıyla, inanılrlık, nesneler için kaliteye ve üstün vasıflara atfedilen hususlar olurken, söz konusu insan olunca, sözde ve eylemde doğruluk ve tutarlılık halini almaktadır. Zira bu durum kişide yer etmiş güven duygusunun dışı vurumu olmaktadır.

1.1.3.3. İnanç

Öngörülebilirlik ve inanılrlık, geçmiş deneyimlerin etkisinin ve önceki kanıtların güvenilir olmasının dikkate alınmasını gerektirir. Günlük hayat, bazen sürprizlerin yaşanmasına gebe ve geçmiş olaylar, yeni durumların değerlendirilmesinde yeterli bir şablon oluşturmayabilir. İnsanlar olgunlaştıkça anlayışları, hedefleri ve değerleri değişebilir ve duygular buna paralel olarak dalgalanabilir. Bu sebeple Rempel, Holmes ve Zanna (1985), geçmişte yaşanmış bir olaydan edinilmiş bir tecrübeye dayanmayan durumlar için inanç teriminin kullanılabileceğini ifade etmişlerdir (1985: 97). Güven ilişkisinin kurulmasında geçmiş deneyimler ve etkileşimler oldukça önemlidir. Kişi benzer durumlarla karşılaştığında buna göre güvenip güvenmeme kararı verebilmektedir. Ancak Rempel ve arkadaşlarının yaklaşımına göre inanç kavramının yapısında böyle bir durum bulunmamaktadır. Kişinin ruh hali ve duygu durumu onun inanıp inanmasını etkilemektedir. Tıpkı bir insanın Tanrıya inanması gibi, karşılıklı bir etkileşime girmeyi gerektirmeyip, tek taraflı bir yönelim olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda inanç tek taraflı bir eylem olurken, güven ise en az iki kişi arasında yaşanan bir etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkan bir durum olmaktadır. Ayrıca güven, yapısında belirsizlik, risk, kırılganlık, karşılıklılık gibi unsurlar barındırırken, inanç için bu durumların varlığını söyleyemeyiz.

Ancak Lee ve See (2004), kişilerarası ilişki olgunlaştıkça, güven ilişkisinin nihayetinde bir kişiye güvenilebileceği şeklinde genel bir kanıya dönüşeceğini, bunun da inanç olacağını ifade etmektedir (2004: 59). Bu yaklaşımda ise inanç kavramı, güven kavramının daha ötesinde bir durum olarak ele alınmaktadır. Öncelikle kişilerarası bir etkileşimin yaşandığı, belli bir güven seviyesi elde edildiği ve nihayetinde karşıdaki kişinin güvenilebileceği yönünde bir algının kişide artık sabit hale geldiği anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımda, inanç kavramının daha ileri bir durum olarak, yüzde yüze yakın bir güven durumunu ifade ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu özdeşleşme esaslı güven olarak da ifade edilebilir. Buna göre belli bir olgunluğa erişmiş karşılıklı ilişkide, herhangi bir etkileşim olmasa bile karşıdaki kişiye üst seviyede bir güven duyulmaktadır.

Her iki yaklaşım farklı uçlarda gibi görülse de inanç, özünde daha çok duygusal bir bağlılığı ve ileri bir güven tutumunu barındırmaktadır. En temel fark ise, bir yaklaşımın geçmiş deneyim ve etkileşimi önemsememesi olurken, diğer yaklaşımın tüm testlerden geçmiş güven ilişkisini bir adım öteye taşıması olmaktadır.

1.1.3.4. İş birliği veya Ortaklık

Güvene benzetilen bir diğer kavram ise iş birliği ya da ortaklıktır. Her ortaklığın ve iş birliğinin temelinde güven olduğu varsayılmaktadır. Bu her zaman doğru değildir. Bazen ortaklığın veya iş birliğinin olduğu ancak güvenin olmadığı durumlar olabilmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 712). Fonksiyonel olarak güvene alternatif bir seçenek olduğunda, insanlar güveni tercih etmek zorunda değildirler. Ortaklık veya iş birliği bu alternatif durumlardan biridir (Lewis ve Weigert, 1985: 968). Güven ilişkisinde karşı taraftan gelecek davranışların olumlu olacağı veya zarar vermeyeceği yönünde bir beklenti mevcuttur. Güven ilişkisinde risk mevcutken, ortaklık veya çeşitli iş birliklerinin yapısında risk olmayabilir veya çok düşüktür. Bu bağlamda güvenilmeyen bir insanla sözleşmeler temelinde ortaklık kurulabilir. Sözleşmeler birbirini tanımayan insanların güvene ihtiyaç duymadan birbirleriyle iş yapabilmelerine imkân tanır. (Fukuyama, 1998: 139; Mayer, Davis, Schoorman, 1995: 712). Güvenin düşük ve riskin yüksek olduğu durumlarda sözleşme ve yazılı mevzuat temelinde ortaklıklar kurulabilir. İşbirliğinin sorunsuz yürütüldüğü her yerde güven ilişkisi bulunmayabilir; ancak güven, ilişkiyi daha güçlü hale getirir.

Kişilerin savunmasızlıklarının suiistimal edilmesine karşı yanlış davranışları cezalandıran bir kontrol mekanizması varsa, ortaya çıkabilecek sorunlar düşünülerek, hiçbir açık bırakmadan sözleşmeler hazırlandıysa, tarafların motivasyonu karşılıklı isteklere uygunsa, o doğrultuda davranılacağı çok açıksa ve taahhüt altına alınmışsa güven olmadan iş birliği veya ortaklık kurulabilir. Her bir durumda taraflar açısından savunmasızlık durumu ya yoktur ya da çok azdır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 713). Böyle bir durumda taraflar arasında güven olduğu söylenemez. Ancak bu alternatif durumlar her zaman mümkün olamayabilir. Bu durumda güven karmaşayı azaltan bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985: 968).

Güven ve iş birliği kavramları ilk bakışta birbirlerine benzer kavramlar olarak algılsa da farklı kavramlardır. Öncelikle her iş birliği güven demek değildir. Zira

güvenin yapısında bulunan gönüllü risk alma iş birliğinde olmayabilir. Karşı taraf hakkında yeteri kadar bilgi mevcut değilse, bir diğer deyişle kontrol ve gözetim ihtiyacı yüksekse yasal mevzuata dayalı iş birliğine gidilmesi daha mantıklı ve doğru bir karar olmaktadır. Ancak güven seviyesinin yüksek olduğu durumlarda, gözetim ve kontrolün maliyetlerine katlanmadan iş birliği kurulabilmektedir. Ayrıca bu tarz güvene dayalı iş birliği, ilişkilerdeki karmaşayı azaltmasından dolayı daha güçlü, sağlam ve uzun soluklu olmaktadır. Snow (1997), güvene dayalı iş birliğinin tesis edilmesi için bazı şartların bulunması gerektiğini söylemiştir. İlk olarak, bazı hedeflere ulaşmak için kişisel adanmışlık gerekmektedir. İkinci olarak, hedefe ulaşmak için başkalarından yardım istenebileceğinin farkında olunmasıdır. Ayrıca başkalarının kişinin kendisine bağımlı olabileceğinin farkında olması ve her bir bireyin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olabileceklerinin farkında olunmasıdır (1997:507). Dolayısıyla birbirlerini yeterince tanımayan iki taraf, şartları çok iyi belirlenmiş bir sözleşme temelinde iş birliği kurabilmektedir. Ancak, güvene dayalı iş birliği kurulmasının temelinde, Snow'un belirttiği gibi, kişisel adanmışlık ile tarafların birbirlerine bağımlı olduklarını hissetmeleri vardır.

1.1.3.5. Emin Olma

Güven kavramıyla karıştırılan bir diğer konu ise emin olma durumudur. Güven kavramı yapısı gereği içinde risk barındırırken, emin olma durumunda risk ya yoktur ya da çok düşüktür. Bir insan her sabah sokağa çıkarken sırf emniyette hissetmek için yanına silah almaz. Bu durum emin olma halidir. Ancak birinin davranışı sonucunda hayal kırıklığı yaşanma ihtimaline rağmen bu yönde bir seçim yapılıyorsa bu güven diye tanımlanır. Bu durumda güvenin varlığında riskin bilinmesi ve kabul edilmesi söz konusuysa, emin olma durumunda böyle bir durum yoktur (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 713). Bu sebeple güvenle emin olma arasında algı ve atfetme yönünden farklılık olduğu söylenebilir. Silah örneğinde olduğu gibi kişi şayet alternatifleri düşünmüyorsa, bir diğer deyişle kişinin bir atfetme veya seçim yapma durumu söz konusu değilse emin olma durumundan, tersi olarak, tercih yapma durumu ve tercihler arasında yapılan seçim sonucunda hayal kırıklığına uğrama ihtimali varsa bu durumda güvenden bahsedilebilir. Güven durumunda kişinin içsel bir atfetme

durumunu düşünmesi ve yaptığı seçimden dolayı pişmanlık yaşaması söz konusudur (Luhmann, 2000: 98-99).

Solomon ve Flares (2001), emin olma durumunu temel güven olarak açıklanmıştır. Doğuştan gelen ve kişide bir mizaç olarak ortaya çıkan temel güven ile birey, kötü şeylerin olmayacağı, sokakta yürürken asla bir saldırıya veya hakarete uğramayacağını düşünür. Çünkü o doğup büyüdüğü ve yaşadığı şehirdir ve her şeye aşinadır ve başına kötü bir şeyin gelmesi ancak korku filmlerinde olacak bir durumdur (2001: 39-40).

Mayer ve arkadaşları (1995) ile Luhman (2000)'ın ifadelerinde anlaşılabilecek bir durumken, üzere bir riskin varlığı ve yaşanma ihtimali güven ilişkisinde olabilecek bir durumken, emin olma halinde bu durum mevcut değildir. Kişi her ne kadar olumlu beklenti içinde olarak güven davranışında bulunsun da bir tercih yapmak durumunda kalır, yaptığı tercihin sonucu olarak hayalkırıklığı ve pişmanlık yaşama ihtimali her zaman vardır.

1.1.4. Güvenilirlik Kavramı

Güven ve güvenilirlik kavramları arasında ilk bakışta benzerlik olsa da iki kavramı birbirinden ayıran önemli farklar mevcuttur. Güven, kişinin diğer kişi hakkındaki inancı olurken, güvenilirlik, güvenilen kişinin karakteri ve özellikleri olmaktadır (Hult, 2018: 11). Bir başka açıklamada ise Mayer ve Davis (1999), güvenilirliği, kişinin güveneceği kişi hakkındaki algısı olarak ifade etmektedirler. Burada algılanan karşıdaki kişinin yetkinliği, iyilikseverliği ve dürüstlüğüdür. Bu durum, güvenen kişinin davranışlarının oluşmasını da motive eder (1999: 124). Benzer bir diğer yaklaşımda ise güven inancının oluşmasını sağlayan bütünlük ve yetkinlik durumlarına olan inanç, güvenilirlik olarak tanımlanmaktadır (Ikonen ve diğerleri, 2016: 120). Her üç açıklamaya göre, güvenilirlik, güvenilen kişide bulunan olumlu bazı özelliklere bağlı olarak, güvenen kişide oluşan algı olarak ifade edilebilir. Güvenen kişide henüz yeterli bilgi yoktur ancak karşıdaki kişinin ortaya koyduğu iyilik, dürüstlük, yetenek gibi bazı olumlu davranışlar, kişinin karşıdaki kişiyi güvenilir olarak algılamasına ve güven davranışı ortaya koymasına yardımcı olmaktadır.

Bir diğer farklı yaklaşımda Deutsch (1958), kişinin kendine güven duyulduğunun farkında olmasını ve kendisine duyulan güvene bağlı olmasını

güvenilirlik olarak ifade etmiştir. Güven ilişkisinde güvenilen kişi, güven davranışına olumlu karşılık vermesi bağlamında sorumluluk taşımaktadır. Kişi ne kadar sorumluluk sahibi olursa o kadar olumlu davranış ortaya koyacaktır (1958: 268). Deutsch'un bu yaklaşımında güvenin karşılıklılık unsurunun ön plana çıktığı görülmektedir. Kişi kendisine yöneltilen olumlu bir güven davranışına çok yüksek ihtimalle olumlu olarak karşılık verecektir. Deutsch, güven davranışı ortaya konulmasında bir sorumluluk olduğunu ifade ederek, kişinin ancak güvene olumlu karşılık verdiğinde güvenilir olabileceğini söylemektedir. Ancak ortaya olumlu bir güven davranışının konulması ise karşıdaki kişinin yetkinliğine, dürüstlüğüne ve iyilikseverliğine duyulan inanç nisbetinde gerçekleşmektedir.

Bir insanın güvenilir olup olmadığının anlaşılması bir dizi ardışık sorular sorularak tespit edilebilir. Nooteboom'un derlemiş olduğu sorular Tablo-3' te verilmiş olup, karşıdaki kişinin güvenilir olduğuna kanaat edilebilmesi için her bir sorunun karşılığının olumlu olması gerekir.

Tablo 3: Güvene Atfedilen Davranışların Anlaşılması

S/N	Güvenilirliğin Anlaşılmasını Sağlayan Sorular	Değerlendirme
1	Sonuç X tarafından planlandı mı, yoksa eyleminin istenmeyen bir sonucu mu oldu?	Olumlu eylemler tasarlanmış olmalı, tesadüfi olmamalıdır.
2	Eylem X için bir risk oluşturuyor mu?	Olumlu eylemler risk gerektirir.
3	X riskin farkında mıydı ve dürtüsel sebeplerden bu risk ihmal mi edildi?	Olumlu güvenilir davranış, riskin ve sonuçlarının farkında olmayı gerektirir.
4	X bu riske olumlu bir değer kattı mı?	Olumlu davranış kişisel çıkarların ötesine geçmeyi gerektirir.
5	X'in bir seçeneği var mıydı, yoksa eylem bir zorunluluk ya da uygunluk tarafından mı dikte ettirildi?	Kişi başka eylem seçeneklerine de sahip olmalı ve olumlu davranış zorlama dışı olmalıdır.

Kaynak: Nooteboom, 2003: 25.

Tablo-3'te görüldüğü gibi güvenilir kişiye ya da davranışa atfedilen özelliklerin en başında tasarlanmış olması, bir diğer deyişle bilinçli olması gelmektedir. Ayrıca davranışın ve sonuçlarının bir risk içermesi gerekmektedir.

Olumlu davranış kişisel çıkarların ötesinde ve zorlama dışı olmalıdır. Ayrıca kişinin başka eylem seçeneklerine sahip olması, bunların arasından bu davranışı seçmesi gerekmektedir.

1.1.5. Güvenilirliğin Unsurları

Muhtelif araştırmalarda güvenilirlik ile ilgili çeşitli faktörler dile getirilmektedir. Bazı araştırmacılar tek bir temel faktör üzerinden giderken, bazı araştırmacılar 10 veya üzerinde sayılar vermektedirler. Bazı araştırmacılar bu faktörlerin kişinin özellikleri de olabileceğini ve astlık/üstlük durumuna göre derecesinin değişebileceğini ifade etmişlerdir (Hosmer, 1995: 384). Aynı zamanda bu özellikler, bazı araştırmacılar tarafından, güven duyulmasına sebep olan olumlu beklentilerin kaynağı olarak da ifade edilmektedir (Mishra ve Mishra, 2013: 60). Karşıdaki kişinin kendisinde var olduğuna inanılan bu özellikler ile güven ilişkisinin kurulması ve devamı mümkün olabilmektedir. Bu özellikler, bütünlük, yetenek/yetkinlik, tutarlılık, sadakat, açıklık ve iyilikseverliktir.

1.1.5.1. Bütünlük

Tüm faktörler içinde en önemlisi olup, özelde dürüstlük ama genelde daha geniş bir yelpazede dürüstlük, vicdan ve doğruluk olarak ele alınabilir (Butler ve Cantrell, 1984: 19). Covey ve Merrill (2018), bütünlüğün dürüstlüğü içermesinin yanı sıra üç niteliği daha içerdiğini ifade etmektedirler. Bunlar, uyum, tevazu ve cesarettir. Bütünlük, niyet ile davranışların tutarlı olmasıdır. Kişinin içi ve dışı birse, özü ve sözü uyumluysa bütünlüğe sahip olduğu söylenebilir. Özellikle gerçek uyumdan bahsetmek için düşünülen, hissedilen, söylenen ve yapılan şeylerin aynı olması gerekir (2018: 89-90). Dolayısıyla farklı eylemlerin, tek bir kaynaktan çıkan ışık huzmesi gibi bir arada ve uyum içinde olması bütünlük olarak ifade edilebilir. Bu durumda kişi, hissettiklerini ve düşündüklerini söze veya eyleme dönüştürdüğünde tam bir doğruluk içinde olur, gizli ajandalara sahip olmaz, gerçek bir cesarete sahip olur ve bunları yerine getirirken sahici bir tevazu gösterir. Bunlardan birinin bile eksik olması bütünlüğe zarar verir. Bu durumda kişinin bütünlüğünden emin olunabilir ve bu durum güven oluşması için en önemli kriter durumundadır.

Bütünlük, güvenilirliğin en temel kriteridir zira karşıdakinin ahlaki karakteri ile temel dürüstlüğünün anlaşılabilmesi durumunda diğer faktörler anlamsız kalmaktadır (Robbins ve DeCenzo, 2003: 330). Bütünlük kavramı, güçlü etik sonuçları olan, doğruluk, samimiyet ve güvenilirlik odaklı bir dizi değer ve ilkeyi kapsar (Kodish, 2017: 360). Hosmer (1995) bütünlük kavramını, güvenilen kişinin doğruluk ve dürüstlüğü ile ilgili sahip olduğu itibar olarak ifade etmektedir (1995: 384). Adından anlaşılacağı üzere birkaç önemli kişisel özelliği bünyesinde barındıran bütünlük kavramı; doğruluk, dürüstlük, vicdan, samimiyet, sorumluluk gibi çok önemli ilkeleri kapsamaktadır. Bu sebeple, bütünlüğün eksikliğinde karşılıklı bir güven ilişkisinden bahsetmek mümkün olmayacaktır.

Deutsch (1958), bütünlüğü kişisel bir özellik olarak ifade etmekte ve üç kişisel özellik ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. İlk olarak, bütünlük, sorumlulukla ilgili olan ve içselleştirilmiş güçlü değerlerle ilişkilidir. İkinci olarak, bütünlük, sorumluluklardaki çatışmaları önleme veya çözme yeteneği ile ilişkilidir. Üçüncü olarak, bütünlük, başkalarına ait amaçları sanki kendi amacıymış gibi benimsemekle ilişkilidir (1958: 268). Dolayısıyla sorumlulukları bir değer olarak içselleştirmek, yerine getirirken üstün gayret ve samimiyet göstermek ayrıca başkalarına ait amaçları kendi amacıymış gibi benimsemek, güvenilir olarak kabul edilen insanların temel özellikleri olmaktadır.

Bütünlük güvenilen kişide olması gereken en önemli özelliktir. Bütünlük ile kastedilen dürüstlük, vicdan ve doğruluktur. Bu özelliklere sahip kişinin kendisine duyulan güvenin karşılığında olumlu davranış gösterip göstermeyeceği daha net anlaşılmaktadır. Bütünlükte güven eksikliği yaşanması durumunda kişi, ihtiyaçlarının, fırsatlarının, yeteneklerinin suiistimal edilebileceği veya kandırılabilir korkusu yaşayabilir (Nooteboom, 2003: 31). Buna göre bütünlüğün hem özgüven açısından hem de kişilerarası güvenin sağlanmasında oldukça önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Kişinin verdiği sözleri ve sorumluluklarını yerine getirmesi sonucunda özgüveni güçlenmekte, başkalarına ait amaçları sanki kendine aitmiş gibi benimsemesi ise güvenilir bir insan olduğu algısını güçlendirerek kişilerarası güvenin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bunun tersi durumunda ise kişi ne kadar yetenekli olursa olsun, uygun karakter göstermediği için güvenilir bir insan olarak kabul edilmeyecektir.

Bütünlük ve güven arasında, güvenen kişi tarafından kabul edilen ve güvenilen kimsenin bağlı kaldığı ilkelerle ilgili bir ilişki vardır. Şayet güvenen kişi bu ilkeleri kabul edilebilir bulmazsa, o zaman diğer kişinin amaçlar doğrultusunda bütünlüğe sahip olmadığı düşünülür. Geçmişte gösterilen davranışlar ve tutarlılık, güçlü bir adalet duygusu, davranışlarla sözler arasındaki uyum ve ahenk, sahip olunan bütünlüğü gösterir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 719). Nooteboom (2003), dürüstlüğün özellikle de güvendeki dürüstlüğün şüpheciliği azaltmada ve güveni daha güçlü hale getirmede oldukça önemli bir rolünün olduğunu ifade etmektedir. Güvensizlik, bilgiyi bozma ya da saklama olarak ele alınırsa, dürüstlüğün, açık, doğru ve zamanında verilen bilgi olduğu düşünülebilir. Bu durum da güvenin en temel koşullarıdır. Güven ve dürüstlük birbirlerini destekler ve güçlendirir. Dürüstlük, tolerans seviyelerini daraltmadan ve algılanan güvenilirlik sınırlarını azaltmadan güven bozucu davranışlarla başa çıkmaya yardımcı olur. Hatta hem tolerans seviyelerini hem de güvenilirlik sınırlarının artmasını sağlayarak, güvenin derinleşmesini sağlayabilir (2003: 30-31). Bütünlüğün; hissetmede, düşünmede, konuşmada ve davranışta tam bir uyum olduğu göz önüne alındığında, açıklığın ve şeffaflığın yüceltildiği ve gizli gündemlerin bulunmadığı bir ilişkinin varlığı anlaşılabacaktır. Bu durumda kişi, karşı taraf hoşlanmasa bile gerçeği söylemekten geri durmayarak ve dürüst davranarak güvenin daha da güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

1.1.5.2. Yetenek ve Yetkinlik

Yetenek, bir kişi veya grubun belirli bir alan içinde etki sahibi olmasını sağlayan bilgi, beceri, kabiliyet ve özellikler bütünüdür. Yeteneğin etki alanının belli bir alana özgü olması, kişinin yaptığı iş itibarıyla o alanda çok bilgili ve becerikli olması demektir. Bu alanlar teknik veya analitik olabilir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 717). Bu özelliklerinden ötürü yetenek, güven kavramını anlamada merkezi bir öneme sahiptir (McAllister, 1995: 25). Zira insanlar çoğunlukla bilgi, beceri ve yeteneğine güvendikleri insanları dinlerler (Robbins ve DeCenzo, 2003: 330). Bir kilidin tamir edilmesi için bir çilingire, eskimiş ayakkabıların tamir etmek için bir ayakkabıcıya ve bir uçağın uçurulması için bir pilota güvenilir. Her durumda, bu kişilere güvenmeye istekli olunması, bu insanların iş ya da görevlerini tam anlamıyla yerine getireceklerine dair yeterliliğe sahip olduklarına yönelik inanca bağlıdır (Zand,

1997: 114). Dolayısıyla insanların belli bir alana özgü olarak sahip oldukları bilgi, beceri ve kabiliyetler, yetenek olarak ifade edilmekte, kişinin sahip olduğu bu özellikler sayesinde kendisine duyulan güven düzeyi artmaktadır.

Kişisel anlamda güven ilişkisinde yeteneğin varlığı, yapılan iş veya gösterilen performans ile ilgilidir. Birisinin işini çok iyi yapmasından dolayı güven duyulması, her alanda güvenilir olacağı anlamına gelmez. Ayrıca genel anlamda güvenilir olan bir kişiye özellikli bir alanda iş teslim edilmeyebilir. Hiç kimse kuaför olmayan çok güvenilir bir arkadaşına saç tıraşını yaptırmak istemez (Hult, 2018: 7). Bu sebeple, özellikli bir alanda üst düzey yeteneğe sahip olmak o alanda güven duyulması için önemli bir etken olurken, güveni geliştirmek için ise yeterli bir gerekçe olmamaktadır. Zira güvenin geliştirilebilmesi için ilişkilerin çok farklı alanlarda, çeşitli etkileşim ve deneyimlere tabi tutulması ve bunlar sayesinde kişilerin karşılıklı olarak, davranışlar ve sonuçları hakkında yüksek öngörülebilirliğe sahip olması gerekir.

Kişisel anlamda yetenek, kişinin etkin iş yapabilme kabiliyeti, sahip olduğu bilgi ve beceriler olurken, örgütsel anlamda ise amaç ve vizyon sahibi olunmasıdır. Amaç ve vizyon, neyin önemli olduğu ve neyin örgüt kültürünün omurgası olması gerektiği konusundaki değer ve inançları yansıtır. Ayrıca örgütün varlığını haklı kılan; istek, yapı, strateji ve hedeflerini doğrulayan bir işlevi vardır (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 48). Bu sebeple insanların yetenek bağlamında birine güvenmesi, o kişinin yaptığı işi eksiksiz ve uzmanlık derecesindeki bilgi ve beceri ile yerine getirmesi anlamını taşıırken, örgütler için de varlıklarının, tutkularının, stratejilerinin ne olduğuna dair amaç ve vizyonlarının ortaya konulmasıdır.

Yetenek ile yakın anlama gelecek şekilde kullanılan diğer bir kavram yetkinlik olmaktadır. Yetenek, hali hazırdaki görev ve durumu vurgularken (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 717) yetkinlik, kişinin gerek teknik ve gerekse çevresiyle uyumlu bilgi ve becerisini kapsamaktadır (Robbins ve DeCenzo, 2003: 330). Kodish (2017) de yetkinliği, kişinin organizasyondaki profesyonel rolüyle ilgili görevleri başarıyla yerine getirmedeki bilgi, beceri ve yetenekleri olarak ifade eder (2017: 359). Dolayısıyla kişinin içinde bulunduğu durum, görev ve bunu sürdürebilme kapasitesi, kişinin yeteneği olurken; üst düzey ve çevresiyle uyumlu zihinsel ve fiziksel beceri kabiliyeti ise yetkinlik olmaktadır. Bu bağlamda, alanında söz sahibi olan, dünya

apında ameliyatlar yapan bir doktorun faaliyeti yetkinlik olarak düşünülebilir. Butler ve Cantrell (1984) da güvenin bu boyutunu yetkinlik olarak ele almakta ve kavramı kişinin işini yapması için gereken beceriler, teknik ve kişilerarası bilgi olarak ifade etmektedirler (1984: 19). Hosmer (1995), buna kişilerarası beceriyi de ilave etmektedir (1995: 384). Bu sebeple, yetkinliğin yeteneğe göre daha geniş bir kapsama alanı olduğu söylenebilir. Yetenek, özellikli bir alana hitap ederken, yetkinlik; üst düzey, çevreyle uyumlu, daha geniş bir etki alanına sahip bilgi, beceri ve kabiliyetler olmaktadır. Her iki durum da güven oluşmasında ve güvenin daha güçlü hale gelmesinde oldukça önemli etkenlerdir.

Raynolds (1997), çok hızlı değişim gösteren günümüz koşullarında kendini yenilemenin ve gelişme göstermenin zorunluluğunu vurgulamaktadır. Bir yeteneğin eskimesi, kendini yenileyememesi, çağa ayak uyduramaması sonucunda güvenilirliğin yitirileceğini söylemektedir. Bu sebeple güven düzeyi yüksek olan örgütler, geleneksel kurs/eğitim süreçleri yerine, coşkulu bir şekilde organizasyona katılanların kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri adına her türlü fırsatı sağlamaya kendilerini adanmışlardır (1997: 33-34). Buna benzer olarak Topchik, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, motivasyon ve sağlanan kaynaklarla güven arasında yakın bir ilişkinin olduğunu dile getirerek, özellikle yüksek bilgi ve beceri sahibi olan kişilerin, aldıkları destek sonucunda örgütleri için çok faydalı çıktılar elde edebileceğini dile getirmektedir. Tablo 4'te güven seviyeleri ile yetkinlik ve etkinlik arasındaki ilişki bir matris halinde görselleştirilmiştir.

Tablo 4: Güven Matrisi

	Düşük Yetkinlik/Etkinlik	Yüksek Yetkinlik/Etkinlik
Düşük Güven	<i>(1) Sığınmakta Kalma</i> - Gizlenme - Düşük profilde kalma - Kendini koruma altına alma	<i>(2) Kafesteki Kartal</i> - Düşük güven - Düşük Destek - Yetersiz fırsatlar - Kendini gösterememe
Yüksek Güven	<i>(3) Kör Uçuş</i> - Düşük destek - Yetersiz mentörlük	<i>(4) Zirvede Oynayanlar</i> - Yüksek güven - Yüksek bilgi ve beceri - Yüksek destek

Kaynak: Topchik, 2000: 115'teki tablodan derlenmiştir.

Tablo-4 dört bölümden oluşmakta olup, ilk bölüm düşük güven ve düşük etkinlik/yetkinliğin olduğu ve çalışanların hem güvenden hem de destek ve imkanlardan mahrum kaldığı durumu ifade eder. Bu durumda olan çalışanlar, kendilerini göstermeye çalışmazlar, çoğunlukla düşük profilde kalarak kendilerini belirsizliklerden korumaya çalışırlar, bu durum kendini gizlemeye atıf yapılarak **sığınmakta kalma** şeklinde ifade edilmektedir. İkinci bölümde ise çalışanlar, yetkinlik, bilgi ve beceriye sahip oldukları halde kendilerine güvenilmediği ve sunulan fırsatlar yetersiz olduğu için kendilerini gösteremezler. **Kafesteki kartal** olarak ifade edilen bu tarz personelin işten ayrılıp başka firmalara gitme ihtimalleri oldukça yüksektir. Üçüncü bölümde gösterilen ve **kör uçuş** olarak ifade edilen kısımda bulunan çalışanlara ise yüksek düzeyde güven duyulmakta ancak düşük destek ve mentörlük sağlanmaktadır. Bu durumda olan çalışanlar için takip ve kontrol sağlanması önemlidir. Dördüncü bölümde gösterilen ve **zirvede oynayanlar** olarak tasvir edilen kesim ise yüksek güven duyulan, yüksek yetkinlik/etkinlik sahibi çalışanlar olup, takip ve kontrol edilmeye ihtiyaç duyulmadan, yüksek bilgi, beceri ve yetkinlik ile işlerini yapabilmektedir.

Yetkinlik kavramı, kişinin çevresiyle uyumlu bilgi, beceri ve kabiliyetleri kapsamı sebebiyle, kişilerarası veya örgütsel anlamda güven ilişkisinin kurulabilmesi ve bu ilişkinin devamı açısından oldukça önemlidir. İster yetenek ister yetkinlik veya uzmanlık olarak adlandırılınsın, taraflar arasında var olan mesleki veya kişisel bilgi, beceri ve yetkinlik, o kişiye güven duyulmasına ya da var olan güvenin güçlenmesine yardımcı olacaktır. Dolayısıyla doktor, mühendis veya akademisyenler gibi yüksek düzey profesyonellere, profesyonel olmayanlara nazaran daha çok güvenilir ve bu insanlara özgürce faaliyet gösterme imkanları tanınır. Bu sebeple eğitim ve beceri düzeyi arttıkça güven düzeyinin arttığı ve buna bağlı olarak denetim ve kontrolün azaldığı söylenebilir (Fukuyama, 1998: 202-203). Bu bağlamda yetkinliğin, ahlaki bir ağırlık taşıyan profesyonel bir sorumluluk, yükümlülük veya etik bir zorunluluk olarak ortaya çıktığını söylemek yanlış olmayacaktır. Buna göre Aristocu anlamda, yetkinlik denilince kişinin beceri ve bilgisinin mekanik bir uygulama olmaktan ziyade değerler ile bütünleşik olarak anlaşılması gerekir. Bu bakış açısına göre araçlar ve amaçlar, gerçeklerden ve değerlerden ayrılmamalıdır (Kodish, 2017: 359). Bu sebeple yetenek veya yetkinliğin, yüksek ahlak ve temel değerler ile bütünleşmesi, karşılıklı güvenin çok daha üst seviyelerde yaşanması anlamına gelecektir.

Yüksek yetkinliğin, yüksek düzeyli güven oluşturmadaki rolü hem örgütler hem de çalışanlar için farklı bağlamlarda ve çok çeşitli faydalar barındırmaktadır. Örgütlerin, çalışanlara kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar vermeleri ve onlara güvenmeleri, çalışanların aidiyet duygusunu artırarak işyerinde kalmalarını sağlamakta ayrıca olumlu işyeri atmosferi sayesinde daha yetkin personelin örgüte kazanılmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak, yetkinlik kavramının bir güven ilişkisinde etkin olabilmesi için kendini yenileyen, sürekli gelişim içinde olan, ahlaki ve etik temelleri olan bir çerçevede değerlendirilmesi gerekir. Böylece çağa ayak uyduran, modern ve aynı zamanda meta olarak düşünülmeyen, saygı duyulan, ahlaki yönü güçlü olan bir yetkinlik kavramı ortaya çıkmış olacaktır.

1.1.5.3. Tutarlılık

Tutarlılık, kişinin olayları ele alırken göstermiş olduğu güvenilirlik, tahmin edilebilirlik ve sağduyu ile ilgilidir (Robbins ve DeCenzo, 2003: 330). Kişileri

belirsizliğin sebep olacağı endişe durumundan koruyacak şekilde, tutarlı bir şekilde davranma ve karar alma olarak tanımlanmaktadır (Butler, 1991: 646). Tutarlılık, karşı tarafın sözlerinde ve davranışlarında uyumlu olması, verdiği sözleri tutması, geçmişte olduğu gibi gelecekte de beklenen ve öngörülen davranışlar ortaya koyması şeklinde düşünülebilir. Böylece güvenilir bir insan için olmazsa olmaz bir özellik olan dürüstlüğün anlaşılmasında önemli bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

Tutarlılık, güvenilirlik için en önemli faktörlerden biridir. Zira tutarsız bir davranış, kişilerin ne bekleyeceklerini ve güvenlerini nasıl konumlandıracaklarını oldukça zorlaştırır. Bir liderin veya yöneticinin tutarlılığı, çalışanın nerede duracağını ve nasıl davranacağını bilmesini kolaylaştırır. Çalışanlar da liderlerinin tutarsızlığını çok net algılayabilirler (Reina ve Reina, 2006: 26-27). Tutarlılık, beklenen davranışlara göre konumlanma ve güven duymada önemli bir etken olurken, yapılan iş ile sözler arasındaki tutarsızlık, güven düzeyinin düşmesine neden olmaktadır (Robbins ve DeCenzo, 2003: 330; Hosmer, 1995: 384; Butler ve Cantrell, 1984: 19). İşler iyi giderken veya şartlar iyi olduğunda tutarlılığın önemi pek anlaşılmayabilir. Ancak özellikle değişim zamanlarında ve işler kötüleştiğinde tutarlı olmak bazen hayati derecede önemli olabilmektedir (Reina ve Reina, 2006: 28). Özellikle verilen sözlerin tutulması ve davranışların öngörülebilir olması kişinin tutarlı olduğunun anlaşılmasında çok önemlidir. Güven, verilen sözler ile davranışlar birbirine uyumlu hale geldiğinde somut bir hal alır. Kişilerin tutarsız davranması veya verdikleri sözleri tutmaması hem güven ilişkisinin kurulması zorlaştırır hem de var olan güvenin aşınmasına neden olur.

1.1.5.4. Sadakat

Güven, karşılıklı itimat etmeyi ve fırsatçılık yapmamayı gerektirir. Bunun doğal sonucu olarak sadakat duygusunu taşıyan birey, başka birini gerek fiziki ve gerekse itibar olarak koruma istekliliği gösterir (Robbins ve DeCenzo, 2003: 330). Hosmer (1995), iyilikseverliği de sadakat başlığı altında incelemekte ve başkalarını koruma, destekleme ve cesaretlendirme istekliliği olarak tarif etmektedir (1995: 384). Bu sebeple sadakatin ve hem güven vermede hem de güven oluşmasında önemli bir etkisinin olduğu anlaşılabılır. Gerek kişiye ve gerekse örgüte sadakati konusunda çeşitli sınamalardan geçmiş ve her durumda bağlılığını ortaya koymuş kişinin etrafa

vereceği güven şüphesiz bu sınamalardan geçmemiş birine göre daha yüksek olacaktır. Bu durumda her iki taraf için sadakate dayanan güven ilişkisinin, geçmişten gelen, çeşitli etkileşimler sonucu oluşan ve zorluklar karşısında sınanmış tecrübe ve yaşanmışlıklara dayandığı söylenebilir.

Güven, insanların birbirleri hakkında emin oldukları duygunun adıdır. Güven insanları bir arada tutar ve bu duygu sayesinde yardıma ihtiyaç duyulduğunda diğerlerinin yanında olacağını bilir. Güvenen insan toplulukları birbirlerine sıkı sıkıya bağlı ve kötü zamanlarında birbirlerinin yanında olurlar. Böyle bir grupta bireyler hem dış saldırılara karşı tüm grubu koruyacak şekilde davranırlar hem de gelirlerde yaşanan azalmaları da kendi aralarında paylaşarak olumsuz etkileri en aza indirmeye çalışırlar. Böyle bir ortamda sadakat, adanmışlık ve birliktelik vardır. Böyle bir birliktelik güvensiz gruplara nazaran üretkenliği ve yaratıcılığı artırır (Zand, 1997: 124). Dolayısıyla sadakatin, uzun süren zorluklar karşısında başarılı bir şekilde ayakta durmayı başarmış ilişkilerde olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Sadakatin varlığı gönüllülük ve istendik davranışlar ile ilgili olup, tarafların güven ilişkilerinde cezalandırılma korkusu ya da zorunluluktan kaynaklanan nedenler ile ilişkisi yoktur.

1.1.5.5. Açıklık

Açıklık, güvene açılan kapıdır. İnsanlar açık oldukları zaman, ilgili bilginin hızlı ve doğru bir şekilde açıklanması mümkün olur (Zand, 1997: 114). Açıklığın bu bağlamda, kişinin sahip olduğu bilgi ve fikirleri paylaşmada gösterdiği isteklilik olduğu söylenebilir (Robbins ve DeCenzo, 2003: 331; Butler ve Cantrell, 1984: 19). Açıklık bir yönüyle de zihinsel erişilebilirliktir (Hosmer, 1995: 384). Bir diğer deyişle kişinin düşüncelerinin net ve anlaşılabilir olmasıdır. Bibb ve Kourdi (2004)'ye göre, açıklık, insanların dürüst ve samimi olmasıdır. Böylece insanların hatalarından ders alması, sorunlarına hızlı ve etkili çözüm bulunması kolaylaşır. Açıklığın olmadığı durumlarda insanlar çetrefilli konuları ele almaya ve konuşmaya çekinirler (2004: 35). Raynolds (1997), açıklık kavramını ifade ederken bir örgütte çalışanların gerek kendi performansı ve gerek örgüt ile ilgili gerçekleri bilmesi olarak ifade eder. Eğer insanlar gerçekleri bilmezlerse, uydurulmuş olanlara inanabilirler (1997: 27). Açıklığın güven ile doğrudan ilişkisi vardır. Read'e göre güven kavramı, bireylerin şahsi çıkarlarının güvendiği kişiler tarafından korunması, desteklenmesi ve aynı zamanda tam ve dürüst

bilginin paylaşımı konusunda emin olunmasıdır (Read'ten aktaran Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 439). Dolayısıyla doğru ve anlaşılır bilgi ve kararların, saklanmadan veya çarpıtılmadan, tam bir açıklık içinde paylaşılması, güven kavramının gösterilmesi ve anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Diğer türlü karşıdaki kişinin güvenilir olduğunun anlaşılması oldukça zor ve uzun bir süreç olacaktır.

Açıklık kavramı bir örgüt politikası olarak uygulandığında olumlu çıktılar ortaya çıkması söz konusudur. Bromiley ve Cummings (1995), örgütte güven kavramından bahsederken, özellikle yönetimin çalışanlara çok fazla müşfik olmasına gerek olmadığını, ancak müşfikliğin seviyesi konusunda gerçekçi olunmasının, bunun da söylem ve davranışlarla tutarlı olmasının güven ile ilişkili olduğunu ifade ederler (1995: 228). Dolayısıyla çalışanlar, işleriyle ilgili kararların nasıl ele alındığını ve kurumsal olarak alınan kararların kendilerini nasıl etkilediğini bildiklerinde, kurumlarını açık ve dürüst olarak değerlendirirler. Bu bağlamda, örgütün çalışanlar için belirlemiş olduğu anlaşılır ve uzun vadeli stratejik bir yönlendirme, açıklığın ve dürüstlüğün göstergesi olarak düşünülebilir (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 32). Çalışanların, işyeri sahipleri ya da yöneticilerin, kurumsal veya bireysel ilişkilerinde birbirlerine açık olmaları ve gerçekçi davranmaları hem birbirlerine hem de örgüte duyulan güveni artıracaktır.

Diğer yandan güven ve açıklığın arasında bir nedenselliğin olduğu da söylenebilir. Güven varsa insanlar daha açık olurlar, insanların birbirlerine karşı açık olması durumunda güvenin inşa edilmesi kolaylaşır. Buna paralel olarak, Zand (1997), güvenin insanları açık olması konusunda özgürleştirdiğini ifade eder. Yüksek güven, açıklığı ve karşılıklı kabulü artırır. Açıklık, özellikle kişinin elindeki iş ile ilgili düşük yetenek gösterdiği zamanlarda önemli olmaktadır. Düşük yetenek gösteren kişi, bu konuda şeffaflık ve samimiyet gösteriyorsa ve bunu karşı tarafa açık bir şekilde gösteriyorsa, güvenen kişi veya lider, bu durumda bu kişinin görevine devam etmesine karar verebilir, bu süre boyunca eğitilerek tam yetkin duruma gelmesi için çaba gösterebilirler (1997: 97). Dolayısıyla kişinin olumsuz bir durumda dahi açık ve net davranması, olumsuzluğun etkilerinin azalmasına ve sonuçlarının daha hafif hissedilmesine katkı sağlayabildiği gibi, güven ilişkisinin de devam etmesini mümkün kılar.

1.1.5.6. İyilikseverlik (Yardımseverlik)

İyilikseverlik, güvenilen kişinin benmerkezci olmadan, güvenen kişi için iyi şeyler yapacağına olan inançtır. Bir insanın yardım istemediği zamanlarda bile kişinin ödül beklemeksizin yardım etme isteğinde ve gayretinde olmasıdır. Güvenilen kişinin güvenen kişiye olumlu eğilimde olmasıdır. İyilik yapma güdüsü, güvenilir olmakla tutarlı bir durum arz eder; zira iyilikseverliğin yüksek olduğu bir ilişkide yalan barınmaz (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 719). Bir diğer açıklamaya göre iyilikseverlik, kişinin, meslektaşları, iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından refahının göz önünde bulundurulacağı ve en iyi şekilde onunla ilgileneceklerine dönük algısıdır (Kodish, 2017: 360). İyilikseverlik faktöründe en can alıcı soru, karşıdaki kişi veya tarafın, güvenen kişinin çıkarlarını ne kadar önemseydiği ile ilgilidir (Schoorman, Mayer, Davis, 2007: 346). Buna göre güvenin olumlu beklenti özelliği ile iyilikseverlik arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Güven ilişkisinde, karşı tarafın olumlu bir davranış ile karşılık vereceğine ya da zarar vermeyeceğine yönelik inanç, iyilikseverlikteki tarafların çıkarlarının korunması ile birbirine benzemektedir.

İyilikseverlik çeşitli şekillerde ifade edilir. Başka birini dinlemek ve kendisini yargılamadan, kişiyi nelerin rahatsız edebileceğini anlamak iyilikseverlik olarak değerlendirilebilir. İyiliği ifade etmenin başka bir yolu, güç temelli bir ilişkide bir eşitlik düzeyinin oluşturulmasıdır. Ayrıca bir kişinin profesyonel rolünün beklediği derecenin ötesinde bir destek ve yardım eylemi ortaya koyması da iyilikseverlik olarak ifade edilir. Yardımsever veya iyiliksever olarak algılanan davranışların kalıcı güven inşa etme potansiyeli vardır (Kodish, 2017: 360).

İlişkilerin ilerleyen safhalarında iyilikseverlik faktörünün özel önem kazanmasıyla birlikte duygusal bağlılığın kalitesi artmış olur. İyilik, güvenen ile güvenilen kişiler arasındaki duygusal bağın gücünü ortaya koyan duygusal temelli güven ile ilgilidir (Öztürk ve Noorderhaven, 2018: 259). Bir kişinin başka birine karşılık beklemeksizin iyilik yapma güdüsünde olması ve bunu ortaya koyması, karşı tarafın güvenmek için bir sebebi olması anlamına gelmektedir (Hult, 2018: 9). Bir kişinin, başka kişi veya kişilerin yardımsever ve dürüst olduğuna inandığı ölçüde güven vardır (Larzelere ve Huston, 1980: 596). Kişilerarası güven odaklı çalışmalarda teyit edilen bazı bulgulara göre ortaklardan her birinin adanmışlık, motivasyon ve

iyilikseverlik yönünden birbirlerine ne kadar çok inançları varsa, güven de o derece yüksek olmaktadır (Simpson, 2007: 265). Dolayısıyla tarafların birbirleri hakkındaki iyilikseverlik algıları, güven seviyelerini artırmakta ya da azaltmaktadır. Kendisine iyilik yapan birine karşı kişinin daha çok güven duyması olasıdır.

1.1.5.7. Güvenilirlik Unsurlarının Değerlendirilmesi

Güven boyutları olarak belirtilen bütünlük, yetenek, tutarlılık, sadakat, açıklık ve iyilikseverlik güçlü bir güven ilişkisinin yapısında olması gereken temel özelliklerdir. Bu özellikler hem kalıcı bir güven ilişkisinin inşası hem de gelişmesi için oldukça önemlidir. Bütünlük boyutu bünyesinde güçlü etik sonuçları, dürüstlüğü, doğruluğu ve samimiyeti barındırdığı için en temel güven boyutu durumundadır. Yetenek ve yetkinlik kişinin teknik veya genel anlamda, yaptığı iş ile ilgili olarak, taşıdığı bilgi ve beceri esas alınarak hangi alanda ve ne ölçüde güvenilir olabileceği anlamında diğer insanlara fikir verecektir. Tutarlılık, kişinin verdiği sözler ile yaptığı iş arasındaki uyumdur ve sağlıklı bir güven ilişkisi için en temel faktörlerden biridir. Sadakat duygusu taşıyan bireyler, diğer insanların iyi niyetini suiistimal etmeyerek ve fırsatçılık yapmayarak güven duygusunun varlığına ve sürdürülmesine katkı yaparlar. Ayrıca bireyler, sahip oldukları bilgi ve fikirleri paylaşmada gösterdikleri isteklilik ile güven ilişkisinin oluşmasında iyi niyetlerini ortaya koyarlar. Tüm bunları yaparken insanlar benmerkezci olmazlar, karşıdaki kişi yardım istemezken bile, ödül veya takdir beklemezsizin yardım etme gayretinde olurlar.

İnsanların birbirlerine güvenebilmeleri için bahsi geçen faktörlerin bir güven ilişkisinde mutlaka olması gerekir. Bu özellikler birbirlerini ikame etmezler. Özü sözü bir olmayan, verdiği sözü tutmayan bir insanın, çok becerikli veya yetenekli olması karşılıklı bir güven ilişkisi geliştirmek için yeterli kriterler olmayacaktır. Hult, tarafından verilen örnek olayda, bir A kişisi, X işinin gerçekleştirilmesi için B kişinin muazzam derecede yetkin olduğunu bilmektedir. Ancak B kişinin aldatıcı ve sahtekâr olduğu biliniyorsa, yani yüksek düzeyde yetkinlik, algılanan iyilik eksikliğini telafi etmiyorsa, A kişisi B kişisine güvenmeyecektir (Hult, 2018: 9). Bu sebeple kişinin sahip olduğu yetkinlik, bilgi ve beceri, ahlaki unsurlar ve değerler ile bütünleşik olmalı, mekanik bir uygulamanın ötesinde bir anlam taşımalıdır.

Gabarro tarafından yapılan, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven boyutlarının tespitine yönelik görüşmeler sonucunda, güven boyutlarının, iki bireyin göreceli statüsüne göre farklı önem taşıdığı tespit edilmiştir. Bir üstün bir astına duyduğu güven için, bütünlük, yetkinlik ve tutarlılık çok önemlidir. Bir astın üstlere olan güveni için, bütünlük, sadakat ve açıklık çok önemlidir. Bütünlük hem üstler hem de astlar için çok önemlidir, çünkü diğerlerinin "ahlaki karakteri" ve "temel dürüstlüğü" anlaşılmadan, güvenin diğer boyutlarının anlamsız olduğu hissedilmektedir. Astlar diğer boyutlarda üstlerinden daha farklı bir bakış açısı sergilemişlerdir. Astlar, üstlerinin kendileri üzerinde kontrol ve otorite yetkileri olması sebebiyle üstlerinin sadakat ve açıklıklarına vurgu yapmışlardır. Astlar, üstlerinin kendilerini kanıtlamalarına izin vereceklerinden ve "cadı avı" yapmayacaklarından emin olmak istemektedirler. Bu bağlamda üstlerin sadakati astlar için önemlidir. Açıklık boyutu bağlamında ise astlar, üstlerinin onlarla gerekirse aynı düzlemde buluşabilmelerini ve ast-üst ilişkileri ile ya da performans ile ilgili olabilecek problemler ve bilgiler konusunda dosdoğru olmalarını istemektedirler (Gabarro'dan aktaran Butler ve Cantrell, 1984: 20).

Buna göre güven kavramının birçok yüzünün olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Tüm bu özellikler ve boyutlar, güvenin farklı zamanlarda ve ortamlarda farklı şekillerde algılanmasına neden olabilir. Ayrıca bu özelliklerin kişiler üzerinde farklı etkilere sahip olduğu düşünülebilir. Güven ilişkisinin kurulması sürecinde her bir özelliğin, karşı taraf üzerinde olumlu bir etki yaratmasının yanı sıra, olumlu bir izlenim elde edilmesine de yardımcı olacağı söylenebilir. Bazı özellikler ön plana çıksa bile, diğerlerinin daha az önemli olduğu anlamına gelmemektedir. Dürüstlük çok önemli ama sırf dürüst diye yetkin olmayan birine hayati derecede önemli bir iş verilmeyebilir. Ancak eğitilmesi için çaba harcanabilir. Ters durumda çok yetkin ve becerikli olan ancak dürüst olmayan biriyle de önemli bir bilginin ya da sırrın paylaşılması söz konusu olmayabilir. Bu durumda ahlaki özelliklerin güven oluşması açısından daha güçlü etkilere sahip olduğu ifade edilebilir. Ancak arzu edilen, tüm özelliklerin bir güven ilişkisinin temelinde güçlü ve eşit bir şekilde ortaya çıkmasıdır.

1.2. GÜVEN ÇEŞİTLERİ

Güven kavramı hakkında birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı bakış açıları ve disiplinler bağlamında, çeşitli tanım ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bazı tanım ve yaklaşımların anlam itibarıyla aynı şeyi ifade ettiği, ancak isim yönünden farklı oldukları görülmektedir. Bu yaklaşımların açıklanması, güven kavramının çeşitlendirilmesindeki mantığı anlama ve daha genel bir yaklaşım öne sürme açısından önemli olmaktadır.

Creed ve Miles (1996) güven kavramını, “süreç tabanlı güven”, “kurumsal tabanlı güven” ve “karakteristik tabanlı güven” olmak üzere üç şekilde ele almışlardır. Süreç tabanlı güven, karşılıklılık esasına dayalı ve tekrarlayan davranışlar olarak ortaya çıkarken, kurumsal güven mevzuat, sözleşmeler, yasal mevzuat bağlamında sağlanan güven ilişkisi olmaktadır. Karakteristik tabanlı güven ise, birinin aile geçmişi, yaş, sosyal ve ekonomik durumu, etnik yapısı gibi sosyal benzerliklere bakılarak güvenilip güvenilmeyeceği ile ilgili beklenti olmaktadır (1996: 18). Karakteristik güven, kategorik güven olarak da adlandırılmaktadır. Zucker (1985), tarafından bu durum güvenin sosyal çevre beklentisi olarak ifade edilmektedir. Din, ırk, aile gibi içinde bulunulan toplumun şartları içerisinde güven, ortak dünyanın bilineni ya da olduğu gibi kabul edilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (1985: 7). Özellikle aileciliğin öne çıktığı toplumlarda bu güven türü yaygın olarak görülmektedir. Toplumda var olan resmi ve resmi olmayan yapı ve kurumlar bir spektrum halinde incelendiğinde aile ve devlet arasında birçok sosyal yapı bulunmaktadır. Bu tarz bir görünümde ortada yer alan kurumların sayısının çok olması, sosyal grup kurma yeteneğini ortaya koyan, ideal bir durumdur.

Putnam, güveni “koyu güven” ve “ince güven” olarak ele almıştır. Koyu güven kavramı, eş, dost, akraba gibi yakın çevre ile olan ve denenmiş, sınanmış karşılıklı güven ilişkilerini ifade eder ve zamana bağlı oluşan bir güven ilişkisi değildir. İnce güven ilişkisi ise güvenilen kişinin itibarına, normlara, çeşitli sinyallere dayanır ve zaman içinde gelişir (Putnam’dan aktaran, Lazanyi, 2017: 336). Benzer şekilde Robbins (2016), hakkında bilgi olunan ve bu sebeple güven duyulan kişiler için “özel güven” kavramını kullanırken, hiç tanınmayan veya çok az tanınan kişilere olan güveni ise “genel güven” olarak ifade etmektedir (2016: 974). Couch ve Jones (1997) güven

kavramını “genel güven”, “ağ güveni” ve “iş ortağı güveni” şeklinde üç kısım olarak ele almışlardır. Genel güven, insan doğasına ve kurumlara olan güven olurken, ağ güveni, bir kişinin sosyal ağını oluşturan tanıdık kümesini ifade eder. İş ortağı güven ise belirli kişilere karşı olan güven olarak ifade edilmektedir (1997: 320). Dolayısıyla bu yaklaşımlara göre kişinin yakın ilişki içinde olduğu insanlar, koyu güven, özel güven, ağ güveni ve iş ortağı güveni çerçevesi içine dahil edilirken; hakkında yeterli bilgi bulunmayan, deneyim veya etkileşimin çok düşük olduğu kişiler için ise ince güven ve genel güven tabirleri kullanılmaktadır.

Robbins (2016) güven kavramını ayrıca “tek taraflı güven” ve “çok taraflı güven” şeklinde, ilgili olunan konu açısından ele almıştır. Tek taraflı güven, karşıdaki kişinin belirli bir davranışı veya işi güvenilir bir şekilde yapmasıyla ilgilidir. Güven duyulan konu veya görev sayısının birden çok olması, çok taraflı güven olmaktadır (2016: 974). Örneğin bir diş doktorunun diğer özellikleri bilinmeden, özellikle dolgu yapma işleminde çok güvenilir olması tek taraflı güven olmaktadır. Aynı kişinin güvenilir bir şekilde dolgu yapmasının yanı sıra, güvenilir bir şekilde çene implantı, kanal tedavisi, diş teli uygulaması yapması, ayrıca üst düzey müzisyenlik yaparak, birkaç enstrümanı çok başarılı bir şekilde çalması çok taraflı güven olmaktadır.

Bibb ve Kourdi (2004), güvenin mutlak olmadığını, bağlamsal ve dinamik bir yapısının olduğunu söylemiştir. Güven kavramını “kişisel güven”, “ilişkisel güven”, “yapısal güven” ve “işlemsel güven” olmak üzere dört başlık altında tasnif etmişlerdir. Kişisel güven, belirli durumlarda kişinin kendi yetenek ve yargılarından emin olması durumudur. İlişkisel güven, kişinin başka birine veya gruba vermiş olduğu güvendir. Yapısal güven, kurumlara, firmalara ve markalara duyulan güven olmaktadır. İşlemsel güven ise belirli bir duruma, zamana ve bağlama has olan güvendir. Bir seyahat acentesinin yapılan rezervasyona uygun olarak tam zamanında ve yapılan seçime uygun şekilde koltuk, oda vb. tahsis etmesi işlemsel güven olmaktadır. Bu bir defaya mahsus bir hizmet olmaktadır (2004: 10-11).

McCauley ve Kuhnert (1992) ise güveni, örgütsel bağlamda “yatay güven” ve “dikey güven” olarak, çok boyutlu bir yapı şeklinde ifade etmektedirler. Yatay güven çalışanların meslektaşları ile olan güven ilişkileri olurken dikey güven ise şef, alt ve üst yönetim ile olan güven ilişkileri olmaktadır. Her iki durumda da kişilerarası güven biçimi kendini göstermektedir. Ancak üst yönetime duyulan güven, kişisel olarak söz,

fiil, karakter gibi unsurlardan ziyade çoğunlukla örgütsel kararların sonuçlarına göre şekillenmektedir (1992: 269).

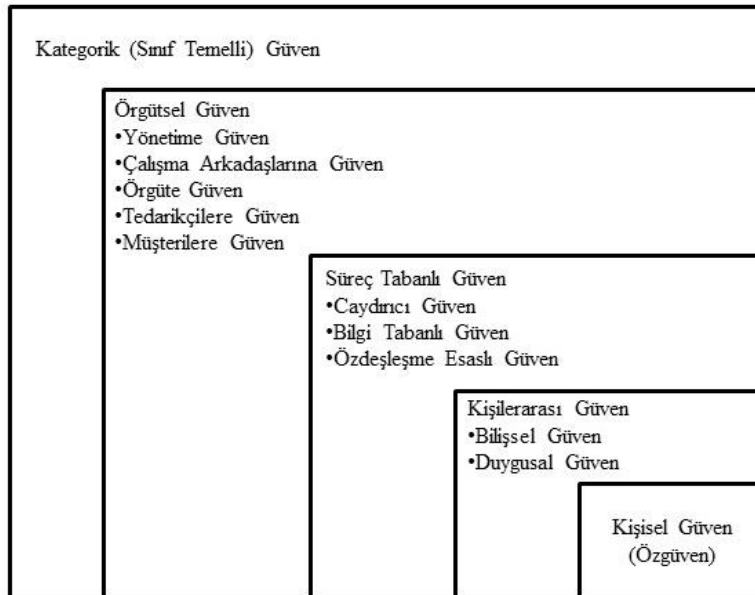
Finans bakış açısıyla da güven kavramı birkaç başlık altında açıklanabilir. İlişkilerin sözleşme ile bağitlanmasına ve sözleşmelerin gücüne göre, “zayıf”, yarı-güçlü” ve “güçlü” olmak üzere üç şekilde ele alınabilir. Zayıf biçimli olarak, istismar edilecek bir zayıflığın olmadığı ifade edilir. Bu gibi durumlarda taraflar arasında sözleşme temelli güven oluşturmak için yönetim mekanizmalarının kurulmasına veya sözleşmeler yapılmasına gerek yoktur. Bazı durumlarda ise zafiyet mevcuttur ve taraflar arasında bu zafiyetin istismar edilmesi ihtimali mevcuttur. Bu ihtimalin ortadan kaldırılması ve güven ortamının oluşturulması amacıyla sözleşme yapılması ve yönetim mekanizmalarının devreye sokulması gerekebilir. Bu durum da yarı-güçlü olarak adlandırılır. Güçlü sözleşme durumu ise belirgin sosyal ve ekonomik yönetim mekanizmalarının var olup olmadığından bağımsız olarak, önemli kırılganlıklar durumunda ortaya çıkar (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998: 460-461). Burada finans ve sözleşme temelli bakış açısı ön planda olduğundan, psikolojik anlamdaki güven ilişkisinden farklılık gösterir. Buna göre zayıf biçimli güven, sözleşmenin yapısı ile ilgili olduğundan, taraflar arasındaki güvenin zayıflığı anlamına gelmemektedir. Tam tersine taraflar arasında güçlü bir güven olduğunda, taraflar arasında sözleşme yapılmasına bile gerek olmadığı söylenmekte ve bu durum zayıf (sözleşme) biçimli güven olarak adlandırılmaktadır. Bir diğer deyişle, taraflar arasındaki güven ne kadar güçlüyse, o kadar az sözleşme ihtiyacı olmaktadır.

Solomon ve Flares (2001), güveni doğuştan gelen, önceki nesillerden aktarılan ve kişide bir mizaç olarak ortaya çıkan “temel güven” ve deneyimler ile yükümlülüklerin ürünü olarak ikili ilişkiler sonucu ortaya çıkan “gerçek güven” kavramları ile ifade etmektedir. Temel güven, bireyin tüm kişiliğinin ve dünyaya yönelik tavrının temelini oluşturur. Bir bebeğin yetiştiği ortamda kendisiyle ilgilenen aile bireylerine hissettiği temel güven, birey büyüdükçe, farklı insanlarla etkileşim yaşadıkça ya artar ya da zarar görür. Beklentiler karşılanmamışsa, ihtiyaçlar yerine getirilmemişse ve güvenlik ihlal edilmişse birey gittikçe daha güvensiz olmaya başlar (2001: 37-38).

Görüldüğü gibi güven kavramı ve çeşitleri birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı bağlamlarda ve çeşitli başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır. Her

bir açıklama, içinde bulunulan toplumun psiko-sosyal, ekonomik ve demografik yapılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Aile ilişkilerinin ön plana çıktığı veya profesyonel ilişkilerin ağır bastığı bir toplumda hiç şüphesiz güven kavramı farklı algılanmakta ve uygulanmaktadır. Aile ilişkilerinin güçlü olduğu ve bunun dışındakilere şüphe ile bakıldığı toplumlarda, örgüt yönetimlerinin profesyonel yöneticilere devredilmesi oldukça zor olmakta zira aile dışındaki kişilere güvenilmemektedir. Karşılıklı ilişkilerin zayıf olduğu, bunun yerine resmi uygulamalara ağırlık verilen bir ortamda sözleşmeler ve yasal düzenlemeler ön plana çıkmakta, bunun dışında kalan gayri resmi uygulamalar ciddiye alınmamaktadır. Bazı toplumlarda ikili ilişkilere dayanan karşılıklı taahhütler ve karşılıklı güven daha önemliyken, bazılarında ise karşılıklı güven ilişkisi aranmadan, genel olarak herkese karşı güven duyulabilmektedir. Güven kavramının toplumdan topluma ya da ülkeden ülkeye algılanması veya tanımlanması farklı olduğundan, uygulamaların bu kadar çok ve çeşitli olması da doğal bir durumdur. Bu sebeple, güven konusunda çalışmalar yapan her bir yazar ve araştırmacı için, içinde bulunulan toplumun kültür, norm ve değerlerinin kavramın açıklanmasında oldukça önemli olduğu düşünülebilir.

Şekil 3: Güven Çeşitleri



Şekil-3'te görselleştirildiği gibi bu çalışmada, güven çeşitleri belli bir biçim ve örüntüye bağlı kalınarak, merkezden dışa doğru bir akış içinde açıklanmaya çalışılmıştır. Öncelikle kişinin kendisiyle ilgili yargıları ve değerlendirmelerine göre şekillenen kişisel güven bir diğer deyişle özgüven ele alınmıştır. Kişisel güven hem kişilerarası güven hem de süreç tabanlı güvenin oluşmasında ve şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bir diğer güven çeşidi olarak kişilerarası güven, diğer kişi ve gruplarla olan güven ilişkisi olarak ele alınmıştır. Caydırıcı, bilgi tabanlı ve özdeşleşme esaslı güven ise bir süreç olarak ortaya çıktığından dolayı süreç tabanlı güven olarak incelenmiştir. İş hayatında oldukça sık gündeme gelen ve beş boyut olarak ele alınan örgütsel güven; yönetici, çalışma arkadaşları, örgütün kendisi, tedarikçiler ve müşteriler bağlamında ayrı ayrı incelenmiştir. Son olarak, güvenin aile, meslek, sosyal çevre gibi değişkenler etkisiyle ortaya çıkması kategorik, sınıf temelli güven olarak ele alınmıştır.

1.2.1. Kişisel Güven (Özgüven)

Kişisel güven, belirli durumlarda kişilerin kendi yeteneklerinden ve yargılarından emin olduklarını gösteren güven çeşididir. Kendine güven, güven yaratma yeteneğinin merkezindedir, eğer insanlar kendilerine güvenmiyorlarsa, başkalarının onlara güvenmesi pek mümkün değildir. Güvensizlik genellikle öz güven eksikliğinin bir yansımasıdır (Bibb ve Kourdi, 2004: 10). Covey ve Merrill (2018), özgüvenin tamamen inanılabilirlik ile ilgili olduğunu ve temel olarak iki soruyu içerdiğini ifade etmektedir. Bunlar, kendime güveniyor muyum? ve başkalarının güvenebileceği bir insan mıyım? (2018: 69). Böylece kişi başkaları için ortaya koymuş olduğu güvenilir insan kriterlerini kendi üzerinde sorgulayarak hem kendi içinde hem de bulunduğu toplumda güvenilebilir bir birey olup olmadığı kanaatine varabilmektedir.

Kişisel güven, öz duygumuz ve öz saygımızın anlaşılması açısından zaruri bir özellik taşır. Kişinin kendine olan güveni ne kadar yüksekse, kendini o kadar merkezde ve emin hisseder. Bu durum başkaları için de geçerlidir. Kendisine güveni daha yüksek olan insanlar daha güvenilir olarak kabul edilirler (Reina ve Reina, 2006: 83). Dolayısıyla özgüvenin, tüm güven ilişkilerinin başlangıç noktası olduğu söylenebilir. Özgüveni yüksek olan kişilerin, diğer güven ilişkileri kurmada daha girişken ve daha

başarılı olmaları için var olması gereken duygusal yeterliliğe sahip oldukları düşünülebilir.

Kişisel güvenin sınırları ilk olarak kişinin ötesinde olan güvensizliğin kaynaklarının anlaşılmasıyla başlar (Solomon ve Flares, 2001: 32). Risk almamak bu kaynaklardan biridir. Özgüven eksikliğinin olduğu yerde kişilerin risk alma, teşebbüste bulunma ve inisiyatif kullanma istek ve girişimleri zayıf kalır. Kişinin güven kapasitesi, kişinin risk alma ve yeni şeyler deneme tutumlarını doğrudan etkiler. İşyerinde çok kısa bir zamanda bir işi tamamlaması istenen çalışanın durumu buna örnek verilebilir. Şayet çalışan, işin gerekliliklerini düzgün bir şekilde değerlendirmeden ve hedefe ulaşmak adına bir çaba göstermeden, işi asla yapamayacağını düşünüp vazgeçerse hem işi yapamadığı için başarısız olur, hem de özgüveni ciddi bir yara alır. Her ne kadar çalışan bu durumu kısıtlı zamana bağlayıp, kendini haklı çıkarmaya çalışsa da aynı işi benzer şartlarda tamamlayan bir çalışanın sahip olduğu özgüven seviyesine ulaşamayacaktır (Reina ve Reina, 2006: 83-84). Benzer hususlar Covey ve Merrill (2018) tarafından da dile getirilmektedir. Bir insanın kendine güvenmesi için verdiği sözü yerine getirmesi, belirlediği hedeflere ulaşması ya da taahhütlerine uygun davranması gerektiğini ifade eder (2018: 70). Hedeflerin başarılması ya da verilen sözlerin tutulması insanda bir başarı duygusu yaratacaktır. Bu durumda kişiler hedef koymada ve bu hedeflerin başarılmasında daha girişken ve cesur olacaklardır. Uzun vadede bu duygu yapısı bir karakter halini alacağından, bu karakterin ortaya konulması başkaları tarafından takdir edilecek ve söz konusu kişi güvenilen biri olarak kabul edilecektir. Ters durumun meydana gelmesi de söz konusu olabilir. Şayet kişi kendine verdiği sözleri tutamıyorsa veya belirlediği hedeflere ulaşmada gerekli azim, irade ve çabayı gösteremiyorsa, zamanla bir işe başlama ve o işi tamamlama konusundaki cesaretini kaybedecek ve kendine olan güveni ciddi bir şekilde zarar görecektir. Bu durum başkaları tarafından bir zaafiyet, karakter zayıflığı veya yetersizlik olarak değerlendirilerek, o kişiye olan güven düzeyinin azalması ile neticelenebilecektir.

1.2.2. Kişilerarası Güven

Kişilerarası güven, bir bireyin ya da grubun diğer birey ya da gruba ait kelime, söz, yazılı veya sözlü ifadeleri güvenilir bularak, bunların sonuçları hakkında olumlu

beklenti içinde olmasıdır (Rotter, 1967: 651; Hosmer, 1995: 383). Bibb ve Kourdi, (2004) kişilerarası güveni, kişinin başka kişiye veya bir grup insana vermiş olduğu güven olarak tanımlamakta ve ilişkisel güven olarak ifade etmektedir (2004: 10). Larzelere ve Huston (1980), kişilerarası güvenin iki temel özelliğinden bahsetmektedir. İlk olarak, güven ilişkisinde tarafların diğer insanların refahını ve iyiliğini düşünen, motivasyonunu bireysellikten ziyade iş birliğine dayandıran, yardımsever tavırlar göstermesidir. İkinci olarak ise kişilerarası güven ilişkisinde, tarafların dürüstlüğünün ön plana çıkmasıdır. Bu iki faktörün varlığı, gelecekte kişilerin nasıl bir ilişki kuracaklarının göstergeleri olacaktır (1980: 596). Buna göre kişilerarası güveni oluşturan temel unsurlar, taraflar arasında dürüstlük, birbirinin iyiliğini isteme, karşılıklı çıkarların korunması; söz, tutum ve davranışlar yoluyla karşı taraftan zarar görmeyeceğine inanmak şeklinde ön plana çıkmaktadır.

Kişilerarası güven, “bilişsel güven” ve “duygusal güven” olarak iki başlık altında incelenebilir (McAllister, 1995: 25). Bilişsel güven modeli, bireyin diğer insanlar hakkındaki bilgileri nasıl işleme tabi tuttukları hakkında bir anlayış sunarken, duygusal güven, karşıdaki kişiye duyulan güvenin değerlendirilme biçimidir (Claphan, Caldwell ve Proctor, 2014: 58).

1.2.2.1. Bilişsel Güven

Bilişsel güven, sorumluluk, güvenilirlik, yetkinlik gibi ortada güvenin varlığını gösteren bazı etkenlere dayanır ve karşılıklı bilgi gerektirir (Costigan, İlter ve Berman, 1998: 304). Taraflar arasında güven veya güvensizlik oluşmasını sağlayan bilgi miktarı, tam bilgi ile tam cehalet skalasının arasında bir yerde olmaktadır. Tam bilginin olduğu durumda güvene gerek yoktur. Çünkü bu durumda karşı taraf hakkında her şey bilinmekte ve güvensizlik için herhangi bir gerekçe bulunmamaktadır. Tam cehalet durumunda ise rasyonel seçim yapmak için bir dayanak bulunmamaktadır. Bu durumda “mevcut bilgiler” ve “iyi nedenler” güven kararlarının temeli olarak katkı sunarlar (McAllister, 1995: 26; Lewis ve Weigert, 1985: 970; Costigan, İlter ve Berman, 1998: 304). Bilişsel temelli güvende tam bilgi olmadığı, bir diğer deyişle kararların çoğu eksik bilgilere dayandığı için, güvenme “sınırlı derecede rasyonel” bir karar olmaktadır (Claphan, Caldwell ve Proctor, 2014: 58). Bu durum, güvenin doğasında bulunan risk ve belirsizlik sebebiyledir. Risk ve belirsizliğin olmadığı

durumlarda güvenden bahsedilemez; zira hem gönüllü bir tercih durumu hem de kar/zarar durumunun hesaplandığı rasyonellik söz konusu değildir.

Lewis ve Weigert (1985), karşıdaki kişi hakkında ne kadar bilgi elde edilirse edilsin bunun güven için yeterli olmayacağını söyler. Bilişsel temelde sosyal aktörler, emin olmak için rasyonel bir nedenleri olduğunda ya da ilave bir kanıtı ihtiyaç duymadıklarında güvene ulaşırlar. Bilişsel temelde bir güven oluşması için karşıdaki kişi ile ilgili bir geçmiş deneyim gereklidir. O zaman güven içindeki bilişsel unsur, beklentinin ötesinde akıl ve deneyim platformu üzerinde yaşanacak bir sıçramayla karakterize edilir (1985: 970). Castaldo, bilişsel güvenin karşı taraf hakkında birikmiş güven olduğunu ileri sürmektedir. Normal şartlarda güvenin zamanla ortaya çıktığını, ancak uygun ipuçları varsa daha hızlı ve yüksek düzeyde gerçekleşmesinin mümkün olduğunu söylemektedir (Castaldo'dan aktaran, Sekhon, Ennev, Kharouf ve Devlin, 2014: 412). Bilgi temelli güven, karşı tarafın güvenilir ve dürüst olduğuna, ayrıca fırsatçı davranmayacağı konusunda gerekli olan bilgilere dayanmaktadır. Güvenilen tarafın beklenen davranışı göstermesi ve yükümlülüklerine uyması beklenir ve onlar da öyle davranır. Bu sebeple bilişsel güven aynı zamanda rasyonel bir seçimi ifade etmektedir.

1.2.2.2. Duygusal Güven

Duygusal güven, duygusal bağlardan oluşan güven türüdür (McAllister, 1995: 26). Güvenen ve güvenilen arasındaki duygusal bağlantının derecesi, güvenin seviyesi ile doğru orantılıdır (Sekhon ve diğerleri, 2014: 413) Dolayısıyla aradaki bağlar ne kadar güçlü ise güven seviyesi o kadar yüksek olmaktadır. Duygu temelli güvenin yapısındaki duygusal bağlar, tıpkı arkadaşlık ve aşk gibi, insanların duygusal yatırım yapacakları sosyal bir ortam oluşturur. Bu tarz güven ilişkisi, her türlü güven çeşidinde mevcut olsa da kişilerarası güvende daha yoğun olarak hissedilir (Lewis ve Weigert, 1985: 971). Bu sebeple, tarafların birbirleri hakkında bilgi sahibi olmalarının yanı sıra, aralarında duygusal bir bağ olmasının da güven yaratan bir etken olduğu söylenebilir.

İnsanlar ilişkilerine duygusal yatırımlar yaparlar, partnerlerinin iyiliği için gerçek duygularını dile getirirler, ilişkinin içsel erdemine inanırlar ve bu duyguların karşılıklı olduğuna inanırlar. (McAllister, 1995: 26). Duygu temelli güvenin bu yönü özellikle motivasyon ile ilişkisini çok güçlü hale getirir. Risk alma davranışı

konusunda insanları cesaretlendiren bir olgu olarak ortaya çıkar (Costigan, İlter ve Berman, 1998: 314). Bunun en belirgin sebebi, güçlü bir duygusal güven ilişkisinde özdeşleşmenin meydana gelmesidir. Bu durumda taraflar, diğer tarafı kendinden ayrı görmez ve tek kişi gibi davranırlar. İster çalışma hayatında olsun ister ikili bir ilişkide olsun, güçlü bir duygusal güvenin varlığı, kişinin örgütüyle, işiyle, yöneticileri veya çalışma arkadaşları ile özdeşleşmesini mümkün kılar.

Belirlenmiş rol yerine gönüllü olarak seçilen, meşru ihtiyaçları karşılamaya hizmet eden ve şahsi çıkarlardan ziyade ilgi duymayı gösteren davranışlar, duygu temelli güvenin gelişimi için önemli olabilir. Bu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının tanımları ile iyi bir şekilde örtüşmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin iş rolünün dışında olan, doğrudan ödüllendirilmemiş, etkili örgütsel işleyişe yardımcı olan davranış olarak tanımlanmıştır (McAllister, 1995: 29). Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin örgütlerde istekli olarak ortaya koyduğu ve örgütün performansına olumlu yönde katkı sunan davranışlardır. Çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için isteyerek ilave çabada bulunurlar. Bu davranışlar için çalışanlar yönetim tarafından zorlanmazlar ve karşılığında herhangi bir ödül de beklemeler (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004: 77). McAllister (1995), kendi çalışma arkadaşları veya meslektaşları için yüksek seviyede duygusal güven taşıyan bireyin, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarını da göstermesinin oldukça yüksek bir ihtimal olduğunu söylemektedir (1995: 31). Dolayısıyla duygusal yönü güçlü olan bir güven ilişkisi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koymasını kolaylaştırmakta ve buna yönelik motivasyonlarını artırmaktadır. Zira örgütsel vatandaşlık davranışları, maddi bir ödül beklemeden ortaya konulan ve yüksek bağlılık göstergesi olan davranışlardır. Bu sebeple duygu yönü oldukça güçlüdür.

1.2.2.3. Bilişsel ve Duygusal Güven Etkileşimi

Tarafların birbirleri hakkında bilgi sahibi olmaları ile duygusal bağlılık yaşamaları, belli bir güven oluşmasına katkı sağlasa da bilişsel güven, duygusal güvenden "daha yüzeysel ve daha az özel" olarak görülür. Duygu temelli güven geliştikçe "arkadaşım beni gerçekten önemsiyor ve ilgileniyor" şeklinde temel nitelermeler kişinin sabit ve daha genel olan güdülerine dâhil olur. Zamanla bu güdüler, hatalı kanıtlar karşısında bile değişmez ve sorgusuz olarak kabul edilir. Bu sebeple

yüksek seviyede duygusal güven geliştirilmesi durumunda, bilişsel güvenin oluşturulmasına gerek olmayabilir (McAllister, 1995: 30). Bir çalışmada araştırmaya dahil edilen odak çalışanlara motivasyon, risk alma, kendine güven ve kişisel girişim alanlarında davranışlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre duygusal güvenin örgütlerde daha hâkim olduğu, bilişsel temelli güvenin daha yüzeysel olduğu anlaşılmaktadır (Costigan, İlter ve Berman, 1998: 313). Duygu temelli güven daha güçlü olsa da gelişebilmesi için de belli bir seviyede bilişsel güvenin olması gerekir (McAllister, 1995: 51). Zira güvenin başlangıcı geçmiş deneyim ve etkileşimlere bağlı olduğundan, mutlaka belli bir düzeyde bilgi gerekmektedir.

Kişilerarası güven davranışı, karşıdaki kişiye karşı çok güçlü duygusal güven şeklinde ya da mantıklı ve akıllıca gözüken nedenlere bağlı olarak bilişsel güven etkisinde ortaya çıkar. Gerçekte birini diğerinden soyutlamak mümkün değildir. Eğer duygusal temelli güvenden bilişsel boyut çıkarılırsa insan kör bir inanç ve sabit bir umutla kala kalırdı. Ters olarak bilişsel temelli güvenden duygusal yönü çıkarılır ise bu sefer de insan soğukkanlı tahminler veya rasyonel olarak risk hesaplamaları yapan bir durumda olurdu. Günlük yaşamda güven, duygu ve rasyonel düşüncenin bir karışımıdır (Lewis ve Weigert, 1985: 972). Bilişsel ve duygusal güven etkileşimini Covey ve Merrill (2018)'in akıllı güven yaklaşımına benzetmek mümkündür. Akıllı güven yaklaşımı, güvenme eğilimi ve analiz olmak üzere iki temel unsura dayanmaktadır. Güvenme eğilimi, insanların güven duyulmaya değer bulunması ve rahatça güven duyma istekliliğidir. Bu yönüyle duygu temelli bir davranış özelliği taşıdığından, duygusal güvene benzetilebilir. Analiz durumu ise zihinle ilgili olup, çözümleme, değerlendirme, kuramlaştırma, sonuçları düşünme, olasılıkları göz önüne alma, mantıklı karar verme ve çözüme ulaşma yeteneğidir (2018: 355). Analizin de tıpkı bilişsel güven gibi çeşitli zihinsel süreçleri içerdiği görülmektedir. Tablo-5'te rasyonellik ve duygusallık arasındaki ilişki incelenmiş olup, çeşitli seviyede etkileşim durumunda hangi güven türlerinin ve duyguların ortaya çıkışı ele alınmıştır.

Tablo 5: Rasyonellik ve Duygusallık Temelinde Güven Türleri ve Sınır Haller

Rasyonellik	Duygusallık			
		<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>	<i>Çok Düşük</i>
	<i>Yüksek</i>	İdeolojik Güven	Bilişsel Temelli Güven	Rasyonel Tahmin
	<i>Düşük</i>	Duygusal Temelli Güven	Olağan, Sıradan Güven	Olası Beklenti
	<i>Çok Düşük</i>	İnanç	Kader	Belirsizlik, Panik

Kaynak: (Lewis ve Weigert, 1985: 973).

Hem duygusallığın hem de rasyonelliğin yüksek olduğu durumlarda ideolojik güven ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kişi bağlandığı düşünce ve inancıya dair bilgileri elde etmiş ve o düşünceye tamamıyla bağlanmış demektir. Hem duygusallığın hem de rasyonelliğin çok düşük olduğu durumda ise belirsizlik ve panik durumu vardır. Zira kişi duygusal olarak bağlanacağı herhangi bir inanç, düşünce veya akımdan mahrumken, bunlarla ilgili herhangi bir bilgisi de bulunmamaktadır. İnanç durumu söz konusu olduğunda, kişinin rasyonel olarak açıklayamadığı ya da buna bilgisinin yetmediği durumlarda, duygusallığın yüksek olması sebebiyle sadece inanmanın tercih edilmesi söz konusudur. Duygusallığın düşük, rasyonelliğin çok düşük olduğu durumda ise kader hususunun ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda kişinin ortaya çıkan bir durumu kadere bağlaması ve bunula ilgili bilişsel bir çaba içine girmemesi söz konusu olmaktadır. Duygusallığın çok düşük olduğu durumlarda ise, rasyonel tahmin ve olası beklenti gibi rasyonel tarafı ağır basan durumlar ortaya çıkmaktadır. Kişilerarası güven türlerinden olan duygusal temelli güven, rasyonelliğin düşük ve duygusallığın yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ters durumda bilişsel temelli güven, rasyonelliğin yüksek ve duygusallığın düşük olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Tablo incelendiğinde duygusal ve bilişsel temelli güvenin diğer duygulara nazaran daha dengeli bir durum gösterdiği görülmektedir. Aşırı olan duygulara nispeten daha dengeli bir durumda ortaya çıkmaktadırlar.

Bilişsel ve duygusal temelli güvenin dengeli ve birbirini destekleyen bir şekilde ortaya çıkması, sonuçları açısından oldukça olumlu bir olarak değerlendirilmektedir.

Böylece tarafların birbirlerine güvenmek için yeterli bilgileri ve duygusal bağları olacaktır. Bu durum, güven ilişkisini daha güçlü ve zorluklar karşısında daha yıkılmaz hale getirecektir.

1.2.3. Süreç Tabanlı Güven

Süreç tabanlı güven, karşılıklılık esasına dayalı olan ve tekrarlayan davranışlar olarak ortaya çıkan güven türüdür. Kişilerin birbirlerinden hediye alıp vermesi gibi tekrarlayan davranışlarla ortaya çıkar, zamanla gelişir ve yaygınlaşır (Creed ve Miles, 1996: 18). Tıpkı birbirini takip eden ve gelişen olaylar zinciri gibi güven ilişkisi de zaman içinde bir safhadan diğerine doğru geçen bir eğilim gösterir. Nooteboom (2003) da süreç tabanlı güvenin tanım gereği büyüme göstermesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu tarz güven, bir ilişkinin sonucu olarak ortaya çıkmakta ve uygun koşullar sağlandığında kolaylaşmakta ve gelişmektedir (2003: 23).

Süreç tabanlı güvenin ilk basamağı cezalandırılma korkusunun hâkim olduğu caydırıcı güven olmaktadır. Zamanla bireyler birbirlerini tanıdıkça süreç bilgi tabanlı güvene doğru evrilmektedir. Bu süreçte taraflar birbirlerinin ne yapacaklarını bildiklerinden, beklenti de buna göre şekillenmektedir. Sürecin en güçlü olduğu ve tarafların birbirlerini tanımanın ötesine geçtiği, birbirleriyle özdeşleştikleri ve birbirlerinin yerine geçtikleri güven çeşidi ise özdeşleşme esaslı güven olmaktadır. Görüldüğü gibi süreç tabanlı güven, gelişen ve dinamik bir ilişki yapısını ifade eden bir özellik taşımaktadır. İlişki geliştikçe ve ortam uygun hale geldikçe, kişiler arası ilişki daha derinleşmekte ve gösterilen güven daha belirgin hale gelmektedir.

1.2.3.1. Caydırıcı Güven

Caydırıcı güven ilişkisinde bireyler, sorumluluklarını yerine getirmedikleri takdirde maruz kalacakları sonuçların korkusu veya endişesi doğrultusunda davranırlar. Güvenin ihlal edilmesi durumunda, ilişkinin temelinde misillemeye uğrama korkusu vardır. En kırılgan ilişkiler caydırıcı güvende bulunur. Bir ihlal ya da tutarsızlık ilişkiyi mahvedebilir (Robbins ve DeCenzo, 2003: 331). Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992), caydırıcı güvenin davranış tutarlılığının sağlanmasına dayandığını söylemektedir. Bireyler kendilerine söylenen şeyi yaparlar, çünkü

söylenen şeyi yapmadıklarında ortaya çıkacak sonuçlara katlanmaları gerekecektir. Bu yaklaşıma göre, sonuç veya cezanın açık, mümkün ve güven ihlal edildiğinde uygulanma ihtimalinin yüksek olması, güvenin sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Bu durumda ceza, ödüle nazaran daha güçlü bir motivasyon olmaktadır (1992: 366). Bu bağlamda caydırıcı güven, hesaplanabilir ya da rasyonel güven olarak da adlandırılır (Jiang, Zhao ve Zuo, 1997: 3). Bir diğer deyişle, bir davranışın sonucunda kişinin katlanacağı ceza ya da alacağı ödül, o kişinin ortaya koyacağı davranışı etkileyebilmektedir. Bu durum, en rasyonel davranışın ortaya konulmasında güçlü bir motivasyon ve gerekçe olabilir.

Yeni ilişkilerin birçoğu caydırıcı güven temelinde başlar. Örnek olarak bir yabancıya araç satılması durumunda, her ne kadar aracın tüm kusurlarını ortaya koyan kontrol sistemleri mevcut olsa da kişi aracın kusurlarını alıcıya söylemekten kaçınabilir. Bunu da aracın satışından yüksek kar elde edebilmek için yapabilir. Aracı alan kişinin tanıdık olması durumunda ise aldatma olayından dolayı kişinin yakın çevresi tarafından kınanması durumu söz konusu olabilir. Şayet alıcının hiç söylemeyeceği bilirse bu durumdan istifade edilmeye çalışılabilir. Örnekte olduğu gibi satıcı misillemenden ve kınanmaktan korktuğu için alıcıyı aldatmıyorsa bu durum caydırıcı güvene örnek oluşturur (Robbins ve DeCenzo, 2003: 331). Caydırıcı güvenin tesis edilmesinde, içinde iş birliği olmayan davranışların olumsuz sonuçlarının, bu davranıştan elde edilen potansiyel kazanımdan daha büyük olup olmadığına dair karar verilmelidir (Pembroke, 2004: 141). Olumsuz sonuçların, potansiyel kazanımdan daha büyük ve yıkıcı olacağı durumlarda, caydırıcı güvene dayalı ilişkilerin tesis edilmesi, güven duyan tarafların mağdur edilmesini önleyebilecektir. Yüklü miktarda para teslim edilen banka memurlarının, güvenlik görevlilerinin ya da çok gizli gizlilik derecesinde bilgiye ulaşma yetkisi olan kişilerin takip ve kontrol edilmeleri bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Lewicki ve Bunker (1996), bu tarz güveni hesaba dayalı güven olarak nitelemektedir (1996: 120). Öztürk ve Noorderhaven (2018) da hesaba dayalı güven olarak nitelemekte ve bu güvenin, kişilerarası değişimin fayda ve maliyetlerinin hesaplanmasına ve şahsi çıkara dayandığını söylemektedir. Tarafların amacı, elde edilecek faydanın azami olması ve ödül geldikçe sürecin devam etmesidir. Taraflar arasında ilişkiye yatırım yok denecek kadar azdır ve yükümlülüklerin çerçevesi

oldukça belirgindir. Böyle bir ilişkinin sürdürülmesi, gelecekteki ödüller veya maliyetlerin değişimi ile ilgili olabilir (2018: 257). Sheppard ve Tuchinsky (1996), ilişkinin uzun vadede kısmen ya da tümüyle devam ettirilmemesinin maliyetinin, kısa vadede elde edilecek menfaate baskın gelmesi durumunda caydırıcı güvenin etkinlik kazanacağını ifade etmektedir (1996: 144). Caydırıcı güvende en belirleyici motivasyonun ceza ve ödül olduğu ve tarafların tercihinin de ceza ve ödül arasında yapılan bir hesaba dayandığı söylenebilir. İlişkinin sürdürülememesinin uzun vadede maliyeti, kısa vadede elde edilecek faydadan daha ağır olacaksa, maliyetin azaltılması için ilişkinin sürdürülmesi caydırıcı güvenin amaçlarından biri olmaktadır. Tarafların birbirlerini çok az tanıdığı ortamda böyle bir uygulamanın gerekli olduğu söylenebilir.

Caydırıcı güven ilişkisinin etkili olabilmesi için dört şartın bulunması gerekir. İlk olarak, belirtildiği gibi gelecekteki etkileşimin olası kaybının maliyeti, ilişkiden kaçınmaktan veya beklentileri ihlal etmekten kaynaklanan kar potansiyelinden daha fazla olmalıdır. İkinci olarak, caydırıcılık, tarafların davranışlarının izlenmesini gerektirir. Taraflar birbirlerini izlemeli ve güven ihlal edildiği zaman birbirlerine söylemek konusunda istekli olmalıdır. Üçüncü olarak, zarar gören taraf, güven ihlalini gerçekleştiren taraftan çıkarlarını geri almaya ya da mukabelede bulunmaya istekli olmalıdır. Bu sebeple davranış kontrolü, caydırıcı güvenin merkezi olup, kontrol eylemlerinin, karşı tarafın istenilen davranışları ortaya koymasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekir. Son olarak, caydırıcı güvenin şekillenmesinde kişinin risk eğilimi önemli olmaktadır. İşbirliğinin yararlarının, aldatmanın maliyetinin ve ilişkili olasılıkların değerlendirmesinde algılar, risk eğilimi ile şekillenir (Lewicki ve Bunker, 1996: 120). Dört şart incelendiğinde, caydırıcı güvenin güvensizlik yaşanması ihtimalinin yüksek olduğu ortamlarda uygulandığı göze çarpmaktadır. İlk olarak yüksek bir kırılganlık durumu mevcut olup, ilişkinin geleceğinin maliyet-etkin olması hesaba katılmaktadır. Bu sebeple taraflar arasında gönüllü bir izleme ve kontrol uygulaması söz konusudur. İlişkide bir taraf zarar gördüğünde, bunu dile getirebilmekte ve zararını geri alabilmektedir. Ayrıca bir risk ortamının mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Taraflar güvensizlik eyleminin ağır sonuçlarından etkilenmemek için bir ceza ve ödül sistemi uygulamaktadırlar. Görüldüğü gibi güven ilişkisinin çok taze, kurallara bağlı ve çerçevesinin oldukça belirgin çizildiği anlaşılmaktadır. Bu safhada taraflar birbirlerini henüz tanımamaktadırlar ya da tanıma sürecinin çok başındadırlar.

Caydırıcı güvene işe yeni başlamış bir yönetici ile çalışan arasındaki ilişki örnek gösterilebilir (Robins ve DeCenzo, 2003: 331). Yöneticinin işe yeni başlamış olması, tecrübesiz olduğunu veya işi bilmediğini düşündürtebilir. Ancak bu durum çalışanın işinden kaytarması için bir gerekçe olamaz. Öyle bile olsa tecrübesi az olan yöneticinin gerekli cezayı uygulama yetkisi mevcuttur ve bu cezalandırma yetkisi çalışanın yöneticisine zorunlu da olsa güven duymasına neden olur Buradaki cezai müeyyide uygulaması, çalışanın davranışlarına dikkat etmesini ve işini iyi yapmasını sağlayabilir. Yöneticinin acemi olması veya işe tam anlamıyla vakıf olamaması durumu değiştirmemektedir. Bu durumda çalışanın bir yaptırıma uğrama korkusunun var olduğu söylenebilir. Her ne kadar, Solomon ve Flares (2001), tehdit ve baskı altındaki bir ortamda güven ilişkisinin olamayacağını ifade etse de (2001: 24) caydırıcı güven tümüyle bir korku ve baskı iklimi sunmamaktadır. Bünyesinde hem ödül hem de ceza barındırmaktadır. Ancak ceza tarafı daha ağır basmaktadır. Bu yaklaşıma, zar atarak oynanan ve her bir sayıya göre tahta üzerinde ileri ya da geri hareket edilebilen bir çocuk oyunu örnek verilebilir. Atılan zar ile ileri doğru bir adım ilerleme sağlanırken, ceza durumunda birkaç basamak geriye düşme tehlikesi vardır.

Tarafların birbirlerini tanımaya başladıktan sonra süreç daha farklı bir seviyeye taşınmaktadır. Bu seviye, tarafların birbirlerini daha iyi tanıdığı, davranışların tahmin edilebildiği ve sonuçları hakkında öngörülerin daha yüksek olduğu bilgi tabanlı güvendir.

1.2.3.2. Bilgi Tabanlı Güven

Birçok örgütsel ilişkinin temeli bilgi tabanlı güvene dayanır. Burada güven geçmişte başlayan ve süregelen, tahmin edilebilen davranışlar üzerine kuruludur. Bilgi tabanlı güven, karşıdaki insanların davranışlarının çok iyi bilindiği ve neler yapabileceğinin anlaşıldığı güven türüdür (Robbins ve DeCenzo, 2003: 331). Lewicki ve Bunker (1996), bilgi temelli güvenin karşı tarafın öngörülebilirliğine dayandığını, diğer insanların yeterince iyi tanınması ile davranışlarının tahmin edilebildiğini söylemektedir. Bilgi tabanlı güven caydırıcılıktan ziyade bilgiye dayanır (1996: 121). Bu yönüyle koşullu güven olarak da adlandırılır (Jones ve George, 1998: 536). Bilgi tabanlı güven zaman içinde gelişen ve karşıdaki kişiyi tanıdıkça yerleşen bir güven türüdür. Kişiler arasında ne kadar çok haberleşme ve karşılıklı etkileşim olursa, bu

güven türü gelişir ve sağlamlaşır. Caydırıcı güvende görülen sözleşmeler, cezalar ve yasal düzenlemeler, bilgi tabanlı güvende tahmin edilebilen ve bilgi sahibi olunan davranışlarla yer değiştirmektedir. (Robbins ve DeCenzo, 2003: 331).

Bilgi tabanlı güvenin birkaç boyutu vardır. İlk olarak, sahip olunan bilgi karşı taraf ile ilgili öngöründe bulunabilmeyi kolaylaştırır. Karşıdaki kişi ne kadar iyi tanınırsa, davranışları da o kadar doğru tahmin edilebilir olmaktadır. İkinci olarak, öngörülebilirlik güveni geliştirmektedir. Diğer kişinin güvenilmez olması durumu değiştirmez; çünkü bilgi sayesinde güvenilmezlik de tahmin edilebilir. Son olarak, doğru öngörü, tekrarlanan etkileşim ve çok boyutlu ilişkiler vasıtasıyla gelişen bir anlayış gerektirir (Lewicki ve Bunker, 1996: 121). Karşıdaki kişinin davranışının öngörülebilmesi, o kişinin davranışları doğrultusunda, daha iyi plan ve yatırım yapılabilmesine veya karar alınabilmesine katkı sağlar (Sheppard ve Tuchinsky, 1996: 144). Dolayısıyla, elde edilen faydalı bilgi ile karşı taraf hakkında öngörü yapmak kolaylaşmakta, bu öngörü ile kişinin güvenilir ya da güvenilmez olduğu değerlendirilebilmektedir. Böyle daha iyi karar alınabilmesi mümkün olmaktadır.

Bibb ve Kourdi (2004)'nin "ilişkisel güven" kavramını açıklarken bilgi tabanlı güven kavramına atıf yaptığı görülmektedir. İlişkisel güven gibi bilgi tabanlı güven de genel olarak karşılaşılan ve zaman içinde gelişen bir güven türüdür. Birbirini çok iyi tanıyan iki arkadaşın aralarındaki araba alışverişi bu duruma örnek gösterilebilir. Satın alınan aracın kısa bir süre sonra arıza yapması durumunda aracı alan kişi büyük ihtimalle arkadaşının kendisini aldatmayacağını, olsa olsa arızayı bilmeden sattığını düşünür. Eskilere dayanan arkadaşlıkları süresince böyle bir olayla karşılaşmamıştır ve birbirlerini çok iyi tanımaktadırlar. Oysa aynı durum bir yabancı ile yaşanmış olsaydı, çok büyük ihtimalle o kişinin kendisini aldattığını düşünecektir (2004: 10-11). Görüldüğü gibi taraflar arasında güven ilişkisinin oluşması zamana ve tarafların birbirlerini tanımalarına göre değişmektedir. Araba örneğinde olduğu gibi tutarlı olmayan tek bir davranış, bilgi temelli güveni bozmayabilir. Kişi, karşıdaki insandan gelecek güven bozucu davranışların sebebini anlayabilecekse onu kabul edebilir, affedebilir ve ilişkiye devam edebilir. Ancak caydırıcı güvende benzer bir tutarsızlık yaşanması, geri dönülemez bir şekilde güvene zarar verir (Robbins ve DeCenzo, 2003: 331). Bilgi tabanlı güvenin özünü, ilişkinin geçmişi, yaşanan etkileşimlerin çokluğu, yaşanan birçok deneyim ve farklı durumlara karşı verilen tepkilerin oluşturduğunu

söylemek mümkündür. Tüm bunlar doğrultusunda taraflar, birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiler ile güvenilir veya güvenilirmez olarak çok kolay bir şekilde öngörüle bulunabileceklerdir.

Örgütsel düzeyde birçok yönetici-çalışan ilişkilerinin temelinde bilgi temelli güven ilişkisi mevcuttur. Bu tarz güven ilişkisinde her iki taraf birlikte çalışmaktan dolayı birbirlerini yeterince tanımakta ve böylece hangi davranışlarla karşılaşabileceklerini öngörebilmektedirler (Robbins ve DeCenzo, 2003: 331). Lewicki ve Bunker (1996), bu durumu tarlaya ekilen ürünlerin durumu ile örneklemeye çalışmıştır. Bir çiftçi yıllar boyunca tarlasında yapmış olduğu çiftçilik faaliyeti sonucunda, hangi ürünün kumlu veya nemli alanda, hangi ürünün gölgeli veya güneşli alanda yetişebileceğini çok iyi bilmektedir. Çiftçinin bilgisi, tesadüfi olmayıp, yıllara dayanan tecrübeye dayanmaktadır. Aynı şekilde ilişkilerde de taraflar, birbirlerini uzun süreler boyunca farklı bağlamlarda, farklı durumlara verdiği tepkilere bakarak tanımakta ve bu tecrübelerden sonra birbirlerine karşı daha güçlü öngörülerde bulunabilmektedirler (1996: 121-122). Bu tarz uzun dönemli, tutarlı ve dürüst bir güven ilişkisi, tek bir ihlal ya da olumsuz bir davranışla yıkılmayacaktır (Robbins ve DeCenzo, 2003: 331). Çoğu yazar güven zarar gördükten sonra tekrar inşasının oldukça zor bir süreç olduğunu söyler, ancak gerek bireysel ve gerekse örgütsel seviyede bir sorunla veya krizle karşılaşıldığında, uzun bir geçmişe sahip güven ilişkisi, bu sıkıntıların çözümünde yardımcı bir rol oynamaktadır (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 15). Dolayısıyla, taraflar arasında geçmişte yaşanmış etkileşimler, deneyimler, paylaşımlar ve daha birçok ilişkisel faktör göz önüne alındığında, bilgi tabanlı güvenin, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilginin, bilgi tabanlı güvenin temelini oluşturduğu ve güvenme ya da güvenmeme konusunda öngörüle bulunmayı kolaylaştırdığı söylenebilir.

Bilgi temelli güvenin ötesinde, tarafların birbirlerini çok iyi tanıdıkları, birbirlerinin istek ve beklentilerini çok iyi anlayabildiği ve takdir ettiği, arzu ve istekleri temelinde özdeşleşebildikleri özdeşleşme esaslı güven yer almaktadır. Bilgi temelli güvenin aksine, özdeşleşme esaslı güven, tek bir ihlalde zarar görme kırılganlığına sahiptir. Çünkü güven ne kadar büyük ve güçlü ise ihlal edilmesi sonucunda yaşanan hayal kırıklığı da o denli büyük olmaktadır.

1.2.3.3. Özdeşleşme Esaslı Güven

Özdeşleşme esaslı güven, en yüksek güven şekli olup taraflar birbirlerinin tercihlerini içselleştirdiğinde ortaya çıkar (Pembroke, 2004: 144). Kişiler arası duygusal bağ oluşmuşsa en üst düzey güven başarılmış olur. Böyle bir güven elde edilmişse her iki taraf da birbirlerini ikame edecek şekilde, yani aynı grubun elemanları gibi birbirlerinin yerine geçebilecek şekilde davranırlar. Böyle bir güven ilişkisinde taraflar birbirlerinin isteklerini anlarlar ve bir diğerinin arzu ve taleplerini anlayışla karşılarlar. Bu karşılıklı anlayış, her bir tarafın diğeri için etkin bir şekilde hareket edeceği noktaya evrilmiştir. Bu noktada kontrol en düşük seviyededir. Her iki tarafın birbirine karşı sorgulanamayacak derecede sadakati olunca, insanların birbirlerini kontrol etme ihtiyacı ortadan kalkmaktadır (Robbins ve DeCenzo, 2003: 331). Özdeşleşme esaslı güvende, tarafların birbirlerinin önceliklerini içselleştirmesi ile kişinin kendini diğerinin yerine koyarak davranması, taraflara özgürce hareket edebilme imkânı tanır zira bilir ki karşı taraf bunu suiistimal etmeyecek ve çıkarlarını koruyacaktır. Caydırıcı güven veya bilgi tabanlı güven türlerinde ise bireyin diğerlerine bağımlı olması söz konusudur (Sheppard ve Tuchinsky, 1996: 145). Bu durumda özdeşleşme esaslı güvenin, güven ilişkilerinin en tepe noktası olduğu söylenebilir. Çünkü tarafların birbirleri hakkında gerekli bilgiye sahip olmalarının yanı sıra, duygusal olarak da birbirlerine çok bağlı olmaları söz konusudur.

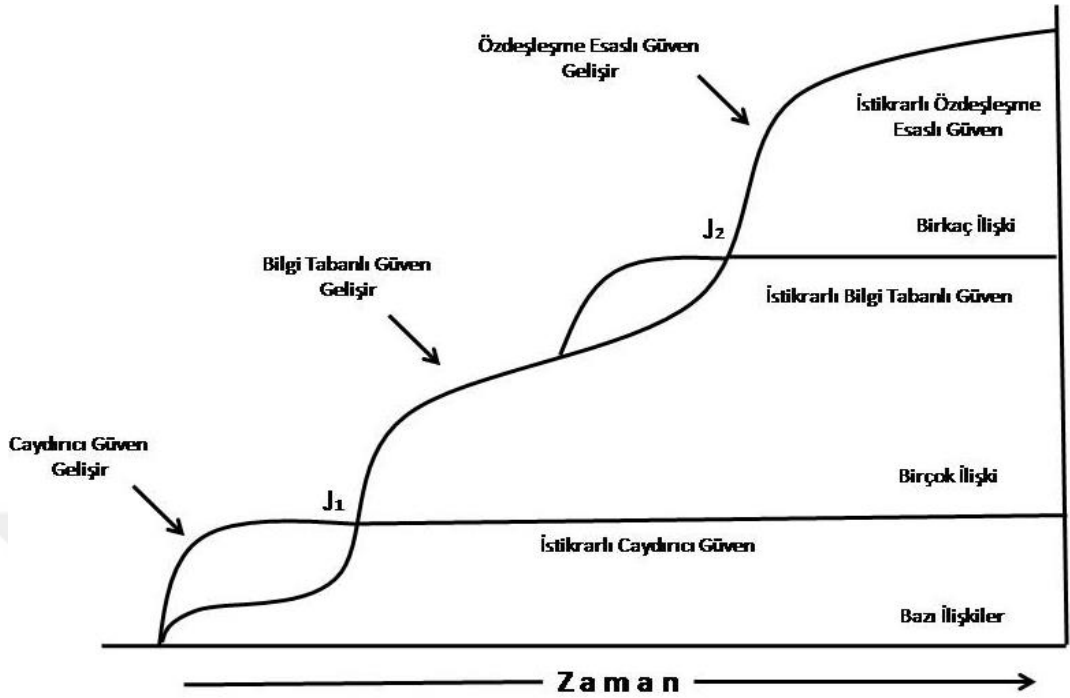
Böyle bir güven ilişkisinde tarafların birbirlerini koruyacağına olan inancı tamdır. Hatta taraflardan biri diğerini kendinin ortaya koyabileceğinden daha ateşli bir şekilde savunabilir. Şöyle ki, A kişisi bir eleştiri karşısında kendini savunmak konusunda kararsız kaldığında, B kişisi A kişisini oldukça şiddetli savunur ve bu hareket özdeşleşme esaslı güvene örnek olarak verilebilir. Ancak bu savunmanın şiddeti aşırı ve abartılı olmamalıdır. B kişisi A kişisini daha iyi savunmak adına olmayan şeyleri de söylerse tam tersi bir güven kaybı meydana gelebilir. Özdeşleşme esaslı güvende B kişisi A kişisiymiş gibi davranabilir ancak A kişisi adına aşırı tepkili davranamaz (Lewicki ve Bunker, 1996: 122).

Dört faaliyet türü özdeşleşme esaslı güvenin güçlenmesini sağlar. Bunlar; müşterek bir kimlik geliştirmek, aynı bina veya mahalde bulunmak, ortak ürün veya hedef yaratmak ve ortak paylaşılan değerler taahhüt etmek (Lewicki ve Bunker, 1996:

123). Bu bağlamda, uzun yıllar sürmüş mutlu bir evlilik, özdeşleşme esaslı güvene verilebilecek en güzel örneklerden biri olacaktır. Böyle bir evlilikte eşlerden biri diğeri için nelerin önemli olabileceğini öğrenir ve hangi davranışlarla karşılaşabileceğini tahmin eder. Her bir eş sanki diğer eşmiş gibi davranır. Örgütlerde birlikte uzun süre çalışmış, birbirlerini çok iyi tanımakta olan ve derin bir tecrübeye sahip çalışanlar arasında özdeşleşme esaslı güven görülebilir. Bu tarz güven de aslında yönetim kademesinin takım ve grup çalışmalarında istediği güven tipidir. Böyle bir grup ortamında çalışanlar birbirlerini çok iyi tanımış olmanın verdiği rahatlıkla davranırlar ve grup üyelerinden birisinin olmadığı durumlarda rahatlıkla onun adına hareket ederler (Robbins ve DeCenzo, 2003: 332).

Özdeşleşme esaslı güven bir tarafın diğerinin ihtiyaçlarını, tercih ve isteklerini bildiği ve öngörebildiği ve ayrıca bu ihtiyaç, tercih ve isteklerin bir kısmını sanki kendisine aitmiş gibi paylaştığı sürece gelişir. Yüksek bir özdeşleşme ile kişi, diğeri gibi düşünür, diğeri gibi hisseder ve karşılık verir. İnsanlar çok güçlü bir şekilde empati yaparlar ve karşıdakinin duygularını kendisininmiş gibi içselleştirir. Böylece bütünleşik bir kişilik gelişir. Böyle bir durumda yapılacak en güzel benzetme, birçok enstrümanın, notanın ve insan sesinin, tek bir parça gibi en güzel besteleri bir arada ve uyumlu şekilde icra etmeleridir (Lewicki ve Bunker, 1996: 123).

Şekil 4: Güven Gelişiminin Safhaları



J1 : Bu noktada bazı caydırıcı güven ilişkileri, bilgi tabanlı güven ilişkisine dönüşmektedir.

J2 : Bu noktada olumlu etkinin olduğu birkaç bilgi tabanlı güven ilişkisi, özdeşleşme esaslı güven olma yolundadır.

Kaynak: Lewicki ve Bunker, 1996: 124.

Şekil-4'te görüldüğü gibi bir güven ilişkisinin gelişmesi aniden olmayıp, bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Bu süreç boyunca, başlangıçtan olgunlaşmaya kadar geçen sürede, güven ilişkisinin her üç basamağı da kapsadığı görülmektedir. Bazen de bir safhadan diğerine geçilemediği de olmaktadır. Süreç tabanlı güven ilişkisi, caydırıcı güven faaliyetleri ile başlamaktadır. Bu faaliyetlerin güvenin doğruluğunu teyit edecek şekilde gelişmesi ve caydırıcı güvenin ceza uygulamalarına artık gerek kalmadığı düşünüldüğünde, karşı taraf ile bilgi tabanlı güven gelişir. Şekil-4'te J1 olarak gösterilen alan bu geçiş durumunu göstermektedir. Bazı ilişkiler caydırıcı güvenden bilgi temelli güvene geçemeyebilir. Taraflar arasındaki ilişki bir işlemten ötesine geçmeyecekse, ilişkiler çok sıkı düzenlenmiş ve sınırlandırılmışsa, taraflar birbirleri hakkında gerekli bilgiye sahipse, ilave bir bilgi katkı sağlamayacaksa ve bir veya birkaç kez caydırıcı güven ihlali gerçekleşmişse bilgi temelli güvene geçilemeyebilir. Bilgi temelli güvenden özdeşleşme esaslı güvene geçiş aynı şekilde gerçekleşir ve J2 alanında bir geçiş gerçekleşir. Taraflar kendileri hakkında birçok bilgi edindikten sonra, birbirlerinin istek, tercih ve önceliklerini sanki kendilerine

aitmiş gibi benimsemeye başlarlar. Ancak birçok ilişki bilgi temelli güven safhasından öteye geçmez. İşyerlerindeki ilişkiler çoğunlukla bilgi temelli güvene dayalıdır. Özdeşleşme esaslı güven, taraflar arasında daha ileri gitme konusunda yeterince zaman, enerji ya da yakın ilişki kurma noktasında istek olmaması durumunda gerçekleşmeyebilir (Lewicki ve Bunker, 1996: 124-125).

1.2.4. Örgütsel Güven

Güven kavramı birçok katmandan oluşan, özgüvenden başlayarak, kişilerarası seviyeden toplumsal etkileşimlere kadar, ilişkilerin oluşmasında ve gelişmesinde çok ciddi etkisi olan sosyal bir olgu olarak düşünülebilir. Bazı yazarlar, güven kavramı olmadan bir toplumun var olamayacağını söylemektedirler. Güven kavramı, hayatın her aşamasında olduğu gibi toplumun bir parçası olan örgüt bünyesinde de oldukça önemli bir işlev üstlenmektedir. Örgütlerin paydaşlara karşı güven tesis etmesi çok değerli ve soyut bir kaynak olup, örgütsel güven, örgütün eylemlerinin kabul edilmesinde, faaliyetlerine destek sağlanmasında ve örgütün eylem alanlarını genişletmesinde kolaylaştırıcı ve etkin bir rol oynar (Morgan ve Hunt'tan aktaran, Wiencierz ve Röttger, 2016: 92). Örgütsel güven, örgütün iletişim ve davranışlarda, yetkin, şeffaf, dürüst, ilgili ve güvenilir olması ve ayrıca amaçların, değerlerin, normların özdeşleşmeye değer bulunmasına yönelik inanç şeklinde tanımlanabilir (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 12). Cummings ve Bromiley (1996) ise daha sade bir tanım getirerek, örgütsel güvenin, örgütler arası ya da örgüt içinde üniteler arası güven derecesi olduğunu ifade etmektedirler (1996: 302). Bu yaklaşımda, örgütsel güven, sahip olunan norm, değer, misyon ve vizyon gibi özelliklerin açık ve şeffaf bir şekilde ortaya konulması, tüm bu hususların örgütteki unsurlar ve çalışanlar tarafından olumlu bulunarak benimsenmesi ve özdeşleşmeye değer bulunması olarak ifade edilmektedir.

Örgütlerin canlı, dinamik ve yaşayan bir süreç içermesi sebebiyle örgütsel güven denildiğinde ancak çalışanlar ile güven ilişkisinin kurabileceğini söyleyen çalışmalar mevcuttur (Marsh ve Dibben, 2005: 473). Bu yaklaşım temel alındığında, örgütsel güven ile kişilerarası güven arasındaki farkın ne olduğunun bilinmesi için güvenin doğasından çok güvenin odaklandığı veya konumlandığı yerin anlaşılmasının gerektiği ön plana çıkmaktadır. Örgüt içindeki çalışan ve yöneticileri göz ardı ederek,

örgütün güvendiğini veya örgüte güvenildiğini söylemek, insan unsurunu dikkate almamak olacaktır. Bu sebeple örgütsel rollerin yerine getirilmesi esnasında, taraflar arasındaki güven ilişkisi kilit rol oynayacaktır. Güçer ve Demirdağ (2014)'a göre, örgütsel güven, örgüt üyelerinin birbirlerine karşı somut olarak gösterdikleri doğruluk, inanç, bağlılık ve samimiyet gibi duyguları temsil etmektedir. Kişilerarası güvende olduğu gibi örgütsel güvenin de inşa edilmesi uzun zaman ve çaba gerektirir (2014: 13). Bu sebeple örgütte bulunan çalışan ve yöneticilerin örgütün amaçlarına uygun olarak faaliyetlerini icra ederken, birbirleriyle etkileşim içinde olmaları ve güven davranışları sergilemeleri sonucunda güven gelişir ve büyür. Yönelimlerin birbirinden farklı olduğu veya çok az paylaşıldığı örgütlerde yöneticilerin, çalışanların veya bağlı çalışanların davranışlarının öngörülmesi zor olduğundan, güven yatırımı yapmak tehlikeli bir seçenek olacaktır (Bachmann, 2003: 62). Dolayısıyla tarafların birbirleri ile etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birbirlerinin davranışlarını öngörebildikleri ortamlarda güven duyma ihtimali artacaktır. Zira öngörünün yüksek olduğu durumlarda risk hesaplaması yapabilmek mümkün olacaktır. Karşı tarafın yeterince tanındığı bir ilişkide riskin düşük olduğunu öngören aktörler güven yatırımı yapmaktan çekinmeyeceklerdir.

Çalışanların takım halinde kolektif eylem ortaya koymaları sonucunda üretkenlikleri daha çok artmaktadır. Bireyin marjinal üretiminin, diğerlerinin toplam çabasının fonksiyonu olması demektir. Bir diğer deyişle, bir birey grubun diğer üyeleri daha sıkı çalıştığında örgüte daha çok katkı verebilir (Miller, 2001: 309). Bu durum örgütlerin ekonomik yönü, yani üretkenliği olmaktadır. Böylece bireysel bazda ortaya çok iyi performans konulsa bile, örgütlü olarak takım halinde çalışmalarda üretkenlik ve verimlilik daha çok artmaktadır. Shockley-Zalabak ve diğerleri (2010), örgütsel güvenin bireyin davranışlarını yönlendirdiğini ve bunun da örgütün yaratıcılığına ve verimliliğine dönüşeceğini ifade etmektedir (2010: 20). Bireysel katkıya nazaran takım veya örgütsel çalışmaların verimliliği ve üretkenliği artırdığı ve daha yüksek ekonomik değer yarattığı söylenebilir.

Raynolds (1997), güven ilişkisinin düzgün yürümesi halinde örgütlerde dört alanda işlerin yolunda gideceğini söylemektedir. Bu alanlar, dikey olarak yönetici ve çalışan ilişkileri, yatay olarak takımlar veya departmanlar arasındaki ilişkiler, tedarikçiler ve diğer iş ortakları ile olan ilişkiler ve son olarak da müşterilerle olan

ilişkilerdir (1997: 11). Dolayısıyla örgütsel güven, söz konusu aktörler arasındaki dinamik, canlı ve birbirini etkileyen karşılıklı ilişkiler bağlamında ele alınabilir.

1.2.4.1. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Örgütsel güven hem iç hem de dış paydaşları kapsayan oldukça geniş bir görüntü arz eder. İç paydaşlar olarak yönetim, çalışan ve çalışma arkadaşları etrafında oluşturulan bir güven örgüsünden bahsedilirken, dış paydaşlar olarak tedarikçiler ve tüketiciler (müşteriler) bu güven çemberine dâhil edilebilirler. Bir örgütün çevreden soyutlanmasının mümkün olmaması sebebiyle dış çevre ile kurduğu güven ilişkisi oldukça önem arz etmektedir.

Örgütlerde güven ilişkisinin öneminin en çok hissedildiği ilişki türü belki de çalışan ile yönetici arasında olmalıdır. Zira örgüt politikaları yöneticiler vasıtasıyla çalışanlara aktarılır. Örgütlerde yönetici skalası oldukça geniş olup, alt düzeyden CEO seviyesine kadar olan çeşitli kademeleri kapsar.

1.2.4.1.1. Yöneticilere Güven

Çalışanların yönetime olan güvenin yelpazesi, alt ve orta düzey yöneticilerden tepe yönetime kadar olan geniş bir alanı kapsar. Çalışanların, alt ve orta düzey yöneticiler ile etkileşimleri daha sık olurken, tepe yönetimi ile bazı istisnai uygulamalar dışında etkileşimleri yok denecek kadar az olmaktadır. Üst yönetime duyulan güven, kişisel olarak söz, fiil, karakter gibi unsurlardan ziyade çoğunlukla örgütsel kararların sonuçlarına göre şekillenmektedir. (McCauley ve Kuhnert'tan aktaran, Costigan, İlter ve Berman, 1998: 304). Bir diğer deyişle çalışanların tepe yönetimi ile direkt temasının mümkün olmaması sebebiyle, kişilerarası düzeyde bir güven ilişkisinin tesis edilemediği, bu sebeple üst yönetimden gelen kararlara göre güven algısının şekillendiği söylenebilir. Bu sebeple, çalışanların üst yönetime ya da CEO'ya olan güvenleri daha az gözleme dayanırken, daha çok üst yönetimden gelen kararlara ilişkili olmaktadır (Costigan, İlter ve Berman, 1998: 309). Her ne kadar çalışanlarla direkt bir etkileşim olmasa da örgütsel güvenin anlaşılmasında üst yönetime duyulan güven oldukça önemlidir. Zira bu tarz güven, örgütün stratejik eylemlerini yönetecek olan güven düzeyidir (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007: 346).

Dolayısıyla çalışanlar ile üst yönetim arasındaki güven düzeyinin, aradaki mesafenin kısalığı ve yaşanan etkileşimin çokluğu ile doğru orantılı olduğu söylenebilir.

Üst yönetim ile en alttaki çalışan arasındaki mesafenin uzaklığına, daha az bilgiyle donatılmış düşük düzeyde iletişimin eşlik etmesi durumunda, güven düzeyi daha düşük olarak algılanacaktır. Ellwardt, Wittek ve Wielers (2012), karar alma ve yönetsel uygulamaların yukarıdan aşağı doğru hareket etmesinden dolayı, düşük pozisyonda olan çalışanların bu bilgilendirmelerden daha az haberdar olduğunu ifade etmektedirler (2012: 524). Örgütün temel amaç ve hedefleri ile kurumsal yapısının, tüm çalışanlarca aynı şekilde bilinmemesi ve bu konudaki iletişimin zayıf olması, muhtemel önyargı ve dedikoduları artıracaktır. Bilgi ile donatılmamış iletişim ortamında, yöneticiler kendilerini çalışanlara olumlu bir şekilde sunmaya çalışsalar da çalışanın yöneticiler hakkındaki temel inanç ve eğilimleri bilişsel önyargı ve ideolojik iklimle maruz kalacaktır. Bu durumda düşük bir güven ortamı oluşacaktır.

Örgütsel yapı ve iletişimin yanı sıra, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven ilişkisini etkileyen başka etkenler de mevcuttur. Wells ve Kipnis (2001), statüler arasında güç farklılığı olmasından dolayı, yöneticiler ve çalışanlar arasında güven ve güvensizlik algılarında farklılıklar olacağını ifade etmektedirler. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven ilişkisi, yöneticilerin çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenekler, bir diğer deyişle yetkinliklere duyulan güven şeklinde ortaya çıkarken, güvensizlik ise her iki taraf için de çoğunlukla dedikodu yapma, destek olmama, bilgi paylaşmama, soğuk davranma gibi karakter özellikleri şeklinde ortaya çıkmaktadır (2001: 600). Bir diğer deyişle, güven oluşmasında yetenek, bilgi ve beceri ön plana çıkarken, güvensizlikte ise olumsuz karakter özellikleri ve davranışlar etkili olmaktadır.

Birbirlerine bağımlılık açısından eşit durumda olmayan taraflar arasındaki güven ilişkisi, bağımlı olan taraf açısından, maruz kaldığı risk düşünüldüğünde daha şüpheli hale gelebilir. Bu durumda ilişki, endişe ve güvensizlik temelinde başlayabilir. Algılanan güvenilirlik ve tolerans seviyesi daha dar bir seviyede kalır (Nooteboom, 2003: 31). Çalışan ve yöneticilerin birbirlerini yeterince tanımadıkları bir dönemde bu tarz sorunların yaşanması muhtemeldir. Karşılıklı bağımlılık durumunda, güç açısından daha zayıf olan tarafın işini kaybetme korkusu yaşaması yersiz bir şüphe değildir. Zira, yöneticilerin bağımlı olduğu ancak güvenmediği çalışanın işine son

vermesi, gerçekleşmesi yüksek bir olasılıktır. Bu durum, çalışanların yöneticilere şüpheyile bakmasına ve düşük düzeyde güven duymasına neden olabilir. Yöneticiler ise çalışanların işlerini tam ve zamanında yapmayacakları, bu sebeple para ve zaman kaybedileceği korkusu yaşayabilirler. Bu durumda, tarafların karşılıklı ihtiyaçlarını ve bağımlılıklarını göz önüne alarak gerekli iş birliğine gitmeleri endişe ve şüpheleri ortadan kaldırırken, güven seviyesinin de artmasına katkı sağlayacaktır.

Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven ilişkisini etkileyen bir diğer faktör ise çalışanların yönetici davranışlarına yönelik algıları olmaktadır. Bu algının kaynağı, ayrıca yöneticilerin sahip olduğu gücün kaynağının nasıl anlaşıldığına bağlı olmaktadır. Yöneticiler güven konusunu çoğunlukla verimlilik açısından ele alırlar. Çalışanlar ise çıkarlarının en iyi şekilde korunması ve düşüncelerine değer verilmesi bağlamında yöneticilere güven duymak isterler. Ayrıca çalışanlar, yöneticilerin kendilerine güven duymalarını da isterler. Çalışanlara daha çok sorumluluk verilmesi ya da daha az kontrol ve izlenme uygulanması, daha çok değer verildiği anlamına gelecektir. Çalışanların daha yüksek bir öz-yönlendirme ve öz-kontrol düzeyine sahip olmaları durumunda yaratıcılıklarını daha iyi bir şekilde ifade etme imkanları olacaktır (Pembroke, 2004: 125). Bu durumda çalışanlara sorumluluk verilmesi, daha az takip edilmeleri ve takdir görmeleri durumunda yöneticilere olan güvenleri artacaktır. Bu yaklaşım ile çalışanların performansının ve dolayısıyla verimliliğin artırılması mümkündür. Ancak, çalışanların yönetimden korkup çekindiği ve içinde tehdit olan mutlak bir güç ile muhatap olmaları durumunda ise düşük bir güven ortamı düşük bir verimlilik kaçınılmaz olacaktır. Dolayısıyla mutlak güç korku ve yıkımla sonuçlanır ve içinde güven yoktur.

Gücün yasal dayanaklarının olduğu, çalışanın yönetime saygı duyduğu, içinde yönetici yetkinliğinin olduğu ve çalışanların yöneticinin yetkisini tanıdığı ortamda ise yüksek bir güven vardır (Solomon ve Flares, 2001: 25). Amir veya yöneticilerin, çalışanların kişisel refahlarını düşünmeleri ve saygı göstermeleri çalışanların kurumlarına güvenlerini artırır. Kurum içinde uygulanan politika ve prosedürler de benzer şekilde çalışanın refahını gözetecek şekilde düzenlenirse, üst yönetimin güvenilir olduğuna dair algı oluşacaktır (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 34-35). Bu sebeple çalışanın önemsendiği yöneticiler tarafından açık ve net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Çıkarların korunduğu, hakların gözetildiği, belli sınırlar

içinde sorumluluk ve yetki verildiği, tehdit içermeyen, başarıların takdir gördüğü ve ödüllendirildiği bir işyeri ortamında, çalışan ve yönetici arasında yüksek düzeyde bir güven ilişkisi var olacaktır.

Güven, davranışsal, bilişsel ve duygusal alanlarda görülen bazı davranışlara göre şekillenebilmektedir. Sözgelimi, yöneticinin veya patronun çalışanına yalan söylemesi kişinin güvenini oldukça azaltacaktır (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 15-16). Güven seviyesinin düşük olması, daha çok dedikodunun olduğu bir ortamın oluşmasına neden olacaktır (Elwardt, Wittek ve Wielers, 2012: 534). Şeffaflık, dürüstlük ve açıklık güven inşası için oldukça önemlidir. Güvenin bozulmaması için tutulmayacak sözler verilmemelidir (Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen, 2014: 238). Ayrıca yönetici tarafından çalışanına zamanında ve tam olarak yapılan geri bildirim, çalışanın yöneticisine olan güveninin artmasına katkı sağlayacaktır (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 15-16). Bu sebeple gözlemlenen birçok davranışa bağlı olarak çalışan ile yöneticiler arasında güvenin arttığı veya azaldığı söylenebilir.

Dolayısıyla örgütlerde çalışan ve yöneticiler arasında güven ilişkisinin istenilen düzeyde olabilmesi için kurum amaçlarının çalışanlarca çok iyi anlaşılması gerekir. Bu durum sağlıklı bilgi akışının ilk basamağı olacaktır. Yönetimin de çalışanların beklentilerine uygun bir işyeri ortamı oluşturarak, beklentilerine cevap vermesi gerekir. Raynolds, güven düzeyi yüksek bir örgüt oluşturabilmek için yönetim ve çalışanlar arasında CORE (Competence-Openness-Reliability-Equity) diye adlandırdığı dört temel unsurun olması gerektiğini söyler. Bunlar; yetkinlik, açıklık, güvenilirlik ve eşitlik. Yetkinlik ile işin ve işin gereklerinin ne olduğu, açıklık ile iletişimin açık ve dürüst olması, güvenilirlik ile sözlerin tutulup tutulmadığı ve eşitlik ile iş yükünün ve ödüllendirmenin adil olarak uygulanıp uygulanmadığı ifade edilmektedir (Raynolds, 1997: 29). Örgütün ehil ve yetkin insanlarca yönetildiği, liyakatli personelin istihdam edildiği, içinde doğru ve tam bilgi olan bir iletişim ağının var olduğu, adil bir ödül, performans ve kariyer sisteminin var olduğu ve uygun geri bildirimlerin yapıldığı bir örgütte güven düzeyi daha yüksek olacaktır.

1.2.4.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, meslektaşların yetkin olduklarına ve adil, güvenilir ve etik bir şekilde hareket edeceklerine olan güven ile ilgilidir. İş arkadaşlarının, akranlarını destekleyeceklerini ve bilgi saklayarak onlardan yararlanamayacaklarını varsaymaktadır. Çalışma arkadaşlarına güvenin temelinde, akranlarının sözlerine ve eylemlerine inanarak hareket edilmesi yatar (Ferres, Connell ve Travaglione, 2004: 610). Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, işyeri atmosferinde sahip olunması gereken en önemli güven ilişkilerinden biridir ve çalışanın işyerindeki geleceği ile yakında ilişkilidir. Zira olumsuzluklar karşısında çalışanların birbirlerini desteklemeleri, birbirlerine karşı dürüst olmaları, çalışanın başka bir çalışan tarafından gammazlanmayacağını bilmesi, dedikodu yapılmaması ve yalan söylenmemesi gibi davranışlar, çalışanların inanırılıklarını ve karşılıklı güvenin artmasını sağlayan hususlar olmaktadır.

Örgütlerde çalışma arkadaşlarına güvenin, korkuyu azaltmada ve bilgiyi paylaşmada oldukça etkin bir rolü vardır. Bilgi paylaşımı, adil bir değişimin çok önemli olduğu bilişsel bir süreçtir. Çalışanın yönetime ve çalışma arkadaşlarına olan güveni, bilgi paylaşımı konusunda teknik çözümlerden daha etkili olmaktadır (Smaliukienė, Bekešienė Chlivickas ve Magyla 2017: 773). Bu sebeple, varolan bir aksaklığın veya problemin ortaya çıkarılmasında, eksik olduğu düşünülen bir uygulamanın daha iyi hale getirilmesinde, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılmasında, çalışanların verimliliğinin artırılması ve örgütün gelişmesine katkı sağlamasında çalışanların arasında ilgili bilginin paylaşılması çok önemlidir. Bunun sağlanabilmesi için de çalışanların karşılıklı olarak, diğer çalışma arkadaşları ile aralarında bir güven ilişkisi oluşturmaları gerekir.

1.2.4.1.3. Örgüte Güven

Çalışan ile örgüt arasında karşılıklı bir güven varlığından söz edilebilir. Üstelik bu güven canlıdır, gelişmektedir veya tersi durumda bozulabilecektir. Çalışanın örgüt bünyesinde uygulanan politikalar bağlamında, kendisine ait hakların korunduğu, çifte standart uygulanmadığı ve her alanda adaletin gözetildiği yönünde inancını koruduğu sürece örgüte olan güveni daha güçlenecektir (Raynolds, 1997: 37). Lee ve See

(2004)'ye göre, örgütsel güven, örgütün verdiği destek ve adalet olarak algılanmaktadır (2004: 58). Gillespie ve Dietz (2009), güvenilirliğin yetenek, iyilikseverlik ve bütünlük boyutlarının örgütsel seviyede de uygulanabileceğini söylemektedir. Hedef ve sorumlulukların yerine getirilmesi esnasında güvenilir ve etkin bir şekilde çalışmasını sağlayan **kolektif yetenekler**; çalışanların iyiliğini gözeten ve yakın alakaya dayalı **örgütsel eylemler** ve ahlaki ilkelere ve çalışanların kabul edebileceği davranış kurallarına uygun, dürüstlük ve adalet ile tutarlı olan **kurumsal eylemler**, çalışanların örgüte olan güveni ortaya koyan kıstaslar olmaktadır (2009: 129). Ayrıca bir örgütün iyi bir performans değerlendirme sisteminin olması ve etkin bir geri bildirim uygulanması, çalışanların örgüte olan güvenlerinin artmasına yardımcı olur. Ancak zayıf bir değerlendirme sistemi varsa, iletişimi engeller ve güvene zarar verir (Raynolds, 1997: 37). Kişilerarası ilişkilerde olduğu gibi birçok insanın ortak amaçlar için biraraya geldiği örgütsel ilişkilerde de güven olgusu oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Adaletin gözetildiği, karşılıklı çıkarların korunduğu, sorumlulukların yerine getirildiği, ahlaki kuralların önemsendiği ve kurumsal işleyişin itibar gördüğü örgütlerde karşılıklı güven yüksek olacaktır.

Raynolds (1997), ödülün ziyade cezaya başvuran baskıcı örgütlerde, motivasyonu olmayan ve güven duyulmayan çalışanların ancak durumu idare edecek kadar çalışacaklarını, daha fazla performans ortaya koymayacaklarını ifade etmektedir. Hatta daha ileri giderek, kendini koruma adına sabotajlara başvurabileceklerini söyler. İngiltere'de bulunan Thorn firmasındaki hoşnutsuz bir çalışan, yöneticilerinin kendisine gereksiz şekilde iş yüklemesi ve zorlu vardiyalarda çalıştırması sebebiyle intikam duygusuyla hareket ederek firmanın ana bilgisayarının fişini çekerek sabotajda bulunmuş ve 657.000 sterlinlik bir zarara neden olmuştur (1997: 7). Bromiley ve Cummings (1995), örgütün, sanki çalışan güvenilir değilmiş gibi davranması durumunda çalışanın güvenilir olamayacağını ve bunun sonucunda birçok olumsuz durumun ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Örnek olarak, çalışanlarının iş amaçlı seyahat giderlerinin eksik olarak ödendiği bir durumda, hakkı olan ödemelerini alamadığı için adalet duygusu zedelenen çalışan, bu kaybını telafi etmek adına düşük verimli çalışacak ve örgütün sistemini bozacaktır (1995: 239). Güvenin karşılıklılık ilkesinin örgütlerde de geçerli olduğu söylenebilir. Ortaya bir

güven davranışının konulması bir güven davranışı doğururken, güvensizlik de güvensizliğe sebep olacaktır.

Örgütsel güvenin yüksek olduğu işyerlerinde çalışanların fikirleri dikkate alınır ve özellikle yeni fikirlerin ortaya çıkması için çalışanlar teşvik edilir. Bu bağlamda çalışanlar yeni fikirler üretsin diye desteklenir ve terfi ettirilir. Örgütsel güvenin zayıf olduğu işyerlerinde ise tam tersine çalışan ortaya bir fikir attığında onunla alay edilir veya belki fikrinden dolayı azar یشtir. Bundan dolayı çalışan yeni ve yaratıcı fikirler getirmek yerine, sadece günlük rutin işleri ile ilgilenir. Bu gelişim ve yaratıcılık eksikliği ise kurumsal yenilikleri kısıtlayan bir bariyer haline gelir (Lazanyı, 2017: 337). Örgütlerin çalışanlarına güvendiğini gösteren en belirgin yollardan biri, çalışanın fikirlerine başvurulması ve bu fikirler doğrultusunda eyleme geçilmesidir. Bu konuda samimi olunması önem arz etmektedir. Sadece görünüşte çalışanın fikrine başvurulması ve gereğinin yapılmaması, çalışanın güveninin azalmasına neden olabilecektir.

Örgütlerde güvenin tesis edilmesi veya var olan güvenin daha güçlü bir hale getirilmesi birkaç etkene bağlı olmaktadır. Bu konuda Nijerya'da sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada, çalışanlar, ilk olarak kendilerine verilen sözlerin yerine getirilmesini ve yerine getirilmeyecekse bu sözlerin verilmemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. İkinci olarak, karşıdakini dinleyerek anlamaya çalışmanın önemi vurgulanmıştır. Üçüncü olarak, ulaşılabilir olmak gerekir, insanlarla kişisel ilişkilerin kurulması onların saygı duyulduğuna yönelik inançlarını artırır. Dördüncü olarak, iş birliği yapmak ve yardımcı olmak için yeni yollar ve yöntemler aramak gerekir. Böylece kişinin işleri zorlaştırmak gayesinde olmadığı anlaşılır. Beşinci olarak, dürüst ve tutarlı olmak gerekir. İnsanlar, öngörülebilir, özü ve sözü bir olan insanlarla çalışmak isterler. Altıncı olarak, hesap verebilir olmak gerekir (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 39). Bu altı husus incelendiğinde, örgütlerde biçimsel yapıdan dolayı mevzuat ve sözleşme gibi yazılı hususların daha çok ön plana çıkarılacağı düşünülse de çalışanlar tarafından insani ve daha samimi ilişkilerin kurulması yönündeki isteklerin vurgulandığı görülmektedir. Bu sebeple, çalışanların örgüte olan güvenlerini artırmak için kişisel temas ve etkileşim sayısının artırılması, onların önemsendiğinin gösterilmesi, ayrıca dürüst davranarak bu çabaların samimi olduğunun gösterilmesi gerekir.

Çalışanlar, düşüncelerinin dikkate alınmadığı, önceliklerinin, hak ve çıkarlarının önemslenmediği bir ortamda daha düşük bir aidiyet duygusu taşımakta ve örgüte daha az güvenmektedirler. Ancak, örgüt ile çalışan arasındaki değerlerin örtüştüğü durumlarda ise güven ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir. Güçlü örgütsel güven, bireylerin örgütleriyle aynı normları, değerleri ve inançları paylaştığını hissettiği zaman gerçekleşir (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 17). Ayrıca çalışanlar, örgütün inandıkları şekilde faaliyet gösterdiğini gördüklerinde bağlılıkları artmakta ve örgütle özdeşleşebilmektedir (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 40). Çalışanın işini veya görevini yerine getirirken kendi çıkarlarını örgütün çıkarları ile uyumlu hale getirmesi durumunda özdeşleşme meydana gelir ve bu durumda örgütün amaçları, değerleri ve normları sanki kendine aitmiş gibi çalışan tarafından paylaşılır. Bu durumda, taraflar arasında hem bilişsel hem de duygusal anlamda ve oldukça güçlü bir güven ilişkisinin kurulduğu söylenebilir.

1.2.4.1.4. Tedarikçi Güveni

Tedarikçilerle olan güven ilişkisi, örgütsel güvenin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Tedarikçilerle olan güven ilişkisinin, güvenin karşı tarafın olumlu davranacağına ve zarar vermeyeceğine yönelik olumlu beklenti anlayışı üzerinde inşa edildiği söylenebilir. Bu bağlamda hem örgütün hem de tedarikçilerin, birlikte kazanacakları, birbirlerinin çıkarlarına zarar vermeyecekleri, bir diğer deyişle kazan-kazan anlayışıyla hareket edecekleri düşünülebilir. Bu anlayışla oluşturulacak güven ilişkisi hem sürekli hem de uzun soluklu olacaktır. Örgütlerin tedarikçilerle olan güven ilişkilerinin temelinde çeşitli amaçların başarılması yatmaktadır. Vieira, Paiva, Finger ve Teizeira (2013), işletmelerin tedarikçilerle olan güven ilişkilerinin, işlem maliyetlerinin düşürülmesine, uzun vadeli etkileşimlere ve sıklığa dayandığını ifade etmektedirler (2013: 266). Bu yaklaşımda, işletmelerin daha istikrarlı ve uzun soluklu ilişkiler kurarak yeni ilişkilerin getireceği risk ve belirsizlikler ile bunların sebep olacağı işlem maliyetlerinden kaçınmak istedikleri anlaşılmaktadır.

Örgütlerin tedarikçilerle oluşturduğu güçlü bir güven ilişkisinin sağladığı kazanımlarla ilgili GM ve Toyota fabrikalarının uygulamaları çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır. 1990 yılında GM fabrikası 850 bin çalışanla yılda sekiz milyon araba üretirken, Toyota fabrikası 65 bin çalışanla aynı sürede dört milyon araba üretmiştir.

Kalite ve güvenilirlik açısından büyük bir fark olmamasına rağmen çok daha az çalışanla Toyota fabrikası, GM'nin ürettiği araba sayısının yaklaşık yarısını üretmeyi başarmıştır. Bunun en temel nedeni yönetici ve çalışanlar arasında yaşanan güven ilişkisi olurken, Toyota'nın tedarikçilerle kurmuş olduğu güven ilişkisinin de bu başarıda katkısı olmuştur. Toyota parça ve hizmetlerinin yaklaşık %70'ini satın alırken, GM bunları kendi içinde yapmaya çalışmıştır. Bu iş için Toyota 300 personel istihdam ederken, GM 6000 kişi çalıştırmıştır. Bu farkın temel nedeni ise Toyotanın tedarikçilerle olan ilişkisinin güvene dayanması, GM'nin ise güce dayalı olmasıdır. Uzun kontratlar, aşırı kapsamlı kalite ve kontrol süreçleri, işlemlerin çok uzamasına ve tedarikçilerle arada daha çok bir güvensizliğin oluşmasına neden olmuştur (Raynolds, 1997: 15-16).

1.2.4.1.5. Müşteri (Tüketici) Güveni

Örgüt, marka ve müşteri arasındaki ilişkiyi destekleyen en temel unsurlardan biri de güvendir. Araştırmalar, örgüte güven duyan müşterinin sadakat gösterdiği ve ürünleri daha kolay kabul ettiğini göstermektedir. Tüketici güveni aynı zamanda sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Hatta örgütler için stratejik bir varlık olduğu bile söylenebilir.

Örgütlerin müşterilerle olan güven ilişkilerinin en somut göstergesi, müşterilerin firmaya duydukları bağlılıktır. Müşteri denediği ilk ürün veya hizmetten memnun kalmamışsa, ikinciye deneme ihtimali düşük olacaktır. Satın alma deneyimi müşteride bir algının oluşmasını sağlar ve bu algının beklentileri aşması durumunda tekrar başarılı bir satın alma gerçekleşebilir. Müşteri ve firma arasındaki her bir etkileşim, bir değer yaratma açısından fırsat yaratarak, ilişkilerin derinleşmesini sağlar. Böylece müşteri kendi hakkında daha çok bilgi paylaşır, daha sadık biri haline gelir ve firma açısından satış ve karlılığın artmasına katkıda bulunur. Bu ilişki devam ettikçe müşteri firmayı bir işletme olarak değil, bir insan gibi görmeye başlar ve bağ kurar. Bu durum müşteri sadakati olarak ifade edilebilir (Bricci, Fragata ve Antunes, 2016: 174).

Sadık müşteriler, örgüt açısından yeni gelecek müşterilere nazaran ekonomik açıdan daha değerlidir. Eski ve sadık müşterilerin yeni ürünleri benimsemeleri daha kolay olmaktadır (Raynolds, 1997: 18). Bu durum işletmeler açısından karmaşıklığı

azaltan bir husus olmaktadır. Bozic, tüketicilere güvenin perakende faaliyetleri ile ilgili olarak daha az karmaşıklıkla mücadele etmek anlamına geldiğini ifade etmektedir (Bozic, 2017: 538). Leo Burnett, dünya çapında 63 ofisi bulunan ve 600 milyon sterlinlik gibi bir geliri olan reklam şirketi olarak oldukça başarılı bir görünüme sahiptir. Oldukça değişken ve kötü bir şöhrete sahip olan bir sektörde bu başarının sağlanması sadık müşterilere bağlanmaktadır. Firmanın müşteri kaybı sadece %2 civarında olmuştur (Raynolds, 1997: 19). Dolayısıyla bir firmanın veya örgütün başarıya ulaşmasında, çalışanların ve yöneticilerin gösterdiği başarı ile ürün veya hizmetin kalitesi kadar; marka, ürün ve hizmet değeri yaratarak, müşteri memnuniyeti sağlama ve bunu sürekli hale getirmek de önemlidir. Bunun kalıcı hale gelmesi sonucunda müşteri ile örgüt arasında güçlü bir güven ilişkisi oluşmuş olacaktır.

1.2.4.2. Bazı Örgütsel Güven Modelleri

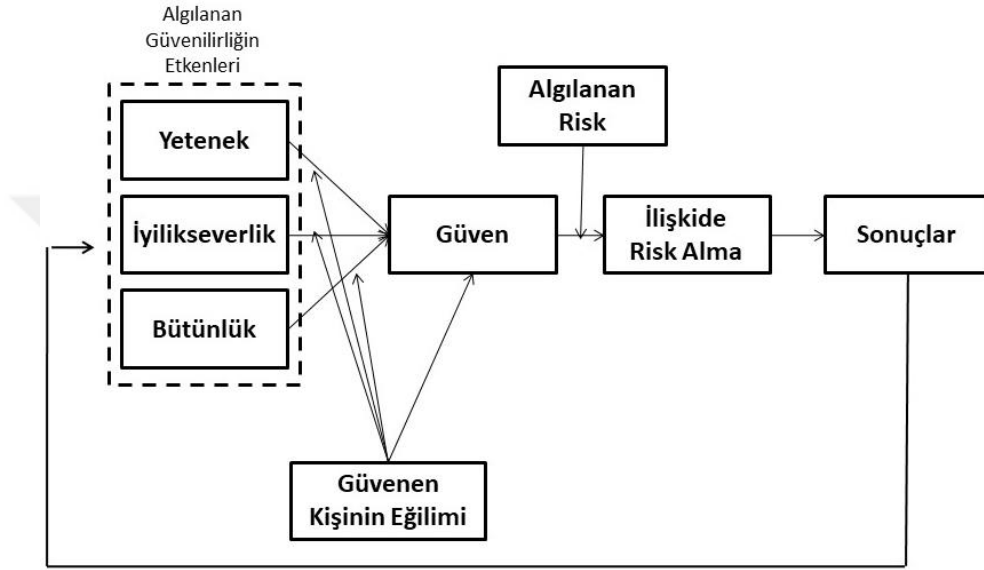
Güven kavramı gerek kişilerarası ilişkilerde ve gerekse iş ve sosyal hayatta gittikçe artan şekilde ele alınmaya başlanmış, bu konuda birçok yazar ve araştırmacı, tarafından çalışmalar yapılarak, çeşitli sonuçlar ortaya konulmuştur. Güven ile ilgili bu kadar çok çalışma veya analiz yapılmasının sebebi, güvenin bütün ilişkilerde odak durumunda olması, varlığında maddi ve manevi birçok faydalar barındırması, yokluğunda ise oldukça yüksek maliyet ve kayıplara sebep olmasıdır. Bu sebeple birçok araştırmacı tarafından güven kavramı oldukça titiz bir şekilde ele alınarak, gerek farklı disiplin veya bilim dalları ile ilişkisi, gerekse bağımsız olarak ilişkilere etkisi incelenerek çeşitli modeller sunulmuştur. Bazı araştırmacılar tarafından sunulmuş modeller incelenerek hem mevcut çalışmaya hem de gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sunulması düşünülmüştür.

1.2.4.2.1. Mayer, Davis ve Schoorman Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman (1995), güven hakkında birçok araştırmanın olmasına rağmen, örgütsel güven konusuna yeterince önem verilmediğini söyleyerek, bunu birkaç nedene bağlamaktadır. Bu sebepler, güvenin tanımlanmasında yaşanan sorunlar, risk ve güven arasındaki ilişkinin belirsizliği, güvenin öncelleri ve sonuçları hakkındaki belirsizlik, güven referanslarında analiz yapmakta karışıklığa neden olacak

özgünlük eksikliği ve güvenen ve güvenilen olarak iki tarafın düşünülmemesi olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla, araştırmacılar hem bu sorunların çözülmesi hem de algılanan risk ve güven durumunun ilişkilerde risk almaya öncülük edeceğini söyleyerek bir güven modeli sunmuşlardır (1995: 709).

Şekil 5: Mayer, Davis ve Schoorman Örgütsel Güven Modeli



Kaynak: Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 715.

Şekil-5'te görselleştirilmiş olan ve Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından geliştirilen model, risk almada kişilerarası güvenin rolünü netleştirmektedir. Model, güven ilişkisinde güvenen ve güvenilen taraflar üzerine odaklanmaktadır. Mayer ve arkadaşları, karakter özelliklerinin insanların güven duygularında farklılık yaratacağını söylemektedir. Bazılarının güvenme olasılıkları diğerlerine göre daha yüksek olabilmektedir. Dolayısıyla yetenek, iyilikseverlik ve bütünlük gibi güvenilirliğin unsurları, güven duygusunun ortaya çıkışında kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bu üç özelliğin bir kişide yüksek bir şekilde algılanması, o kişinin güvenilir olarak algılanmasına yardımcı olur. Karakter özellikleri gibi güvenme eğilimi de güven olasılığında etkiye sahiptir. Güvenme eğilimi, kişinin başkalarına olan güvenlerinde genel isteklilik göstermesidir ve kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Hatta karşı tarafa ait herhangi bir bilgi bulunmazsa bile güven eğilimi, ne kadar güven duyulacağını etkileyebilmektedir (1995: 715). Mayer ve arkadaşları

(1995), bir kişinin diğerk kişiye güvenme konusunda ne kadar istekli olduğunu anlayabilmek için hem güvenen kişinin güvenme eğiliminin hem de güvenilecek kişideki yetenek, iyilikseverlik ve bütünlük duygularının güvenen kişide oluşturduğu algıların anlaşılması gerektiğini ifade ederler. Algılanan risk seviyesi her ne kadar duruma bağlı olsa da Mayer ve arkadaşları, algılanan güven seviyesinin alınacak risk seviyesini etkilediğini ifade etmektedirler (1995: 724-725). Bir diğerk deyişle güven düzeyi, alınmak istenen risk miktarının bir göstergesi durumundadır (Schoorman, Mayer ve Davis: 2007: 346).

Ancak bazı durumlarda algılanan risk, güven düzeyinden ve risk alma istekliliğinden daha yüksek olabilir. Böyle bir durumda uygulanacak bir kontrol sistemi, algılanan riski güven ile yönetilebilecek seviyeye düşürebilir. Schoorman, Mayer ve Davis (2007), örgütteki her türlü bilginin yönetici ve çalışanlara açık olduğu “açık kitap yönetimi” veya “sayılarda şeffaflık” kontrol sistemlerinin uygulandığı bir örgütte algılanan riskin daha düşük olabileceğini söylemektedirler. Ancak uygulanacak çok güçlü bir kontrol sistemi, güvenin gelişmesini engelleyebilir. Böyle bir durumda güvenilir eylemler, güvenilecek kişi yerine kontrol uygulamasına atfedilebilir (2007: 346). Dolayısıyla karşı tarafın karakter özellikleri kişinin güven seviyesini, güven seviyesi de algılanan ve alınacak risk düzeyini belirler. Şayet risk çok yüksekse bu durumda riski makul seviyeye düşürecek kontrol sistemleri uygulanabilir. Ancak çok güçlü bir kontrol sistemi, güven ilişkisinin gelişmesini engelleyebilir ve güvenilecek kişinin davranışlarının kontrol sistemine atfedilmesine neden olabilir. Bu durum kişide bir hayal kırıklığı ve geri çekilme yaşanması ile sonuçlanabilir.

1.2.4.2.2. Bromiley ve Cummings Modeli

Bromiley ve Cummings (1995), kendi güven modellerini ifade ederken ilk önce güven ile ilgili bir tanım yaparak, davranış ve inanç arasındaki farkı ortaya koymuşlardır. Güven kavramını, bir birey ya da topluluğun, başka bir birey ya da topluluğun açık veya örtülü olarak taahhütlerine uygun olarak olumlu davranış göstereceklerine, devam eden görüşmelerde dürüst olacaklarına ve ellerinde imkân dahi olsa fırsatçılık yapmayacaklarına dair inanış olarak tanımlamışlardır (1995: 223-224). Güven analizlerini iki temel varsayım üzerine oturtmaktadırlar. İlk olarak bir

bireyin ve örgütün güvenilirlik derecesinin mütevazı bir doğruluk derecesi ile tespit edilebileceği ve ikinci varsayım ise güven yaratmanın çoğu kez birçok örgütte çok aşırı bir maliyet gerektirmediğidir. Gerek yönetim ve gerekse çalışanlar arasında çok fazla bir sevecenlik veya müşfiklik olmasına gerek olmadığı, tüm kesimlerin eylemlerinde ve söylemlerinde tutarlı olmasının yeterli olacağı ifade edilmektedir (Bromiley ve Cummings, 1995: 227).

Bromiley ve Cummings, varsayımlarını örgütsel işleyiş anlayışında işlem maliyetleri çerçevesine oturtarak, bireylerin dürüst bir şekilde müzakereleri yapması, taahhütlerine uyması ve fırsatçılık yapmaması olarak ele almaktadır. Yüksek seviyede güvenin, anlaşmaların yapılması, icra edilmesi ve izlenmesi sürecinde maliyetleri azalttığını söylemektedirler. Ancak güven algısının oluşması geçmiş tecrübelerle bağlıdır. Bu konuda bilgi eksikliği varsa kontrol ve izleme gerekebilir ancak bu durumda belli bir maliyete katlanmak gerekmektedir.

Şekil 6: İnanç Olarak Tanımlayıcı Güven Matrisi

		İnanç Bileşenleri		
		Duygusal	Bilişsel	İstekli Davranış
Güven Boyutları	Taahhütlere Bağlılık (Sözünde Durma)			
	Dürüst Müzakere			
	Fırsatçılıktan Kaçınma			

Kaynak: Cummings ve Bromiley, 1996: 305.

Şekil-6’da görselleştirildiği gibi Cummings ve Bromiley tarafından geliştirilen tanımlayıcı güven matrisi geliştirilmiştir. Bu model, taahhütlerini yerine getirme (sözünde durma), dürüstçe müzakere etme ve fırsatçılık yapmaktan kaçınma gibi güven unsurlarının, inanç bileşenleri olan duygu, bilgi ve davranış unsurları ile eşleştirilmesi esasına dayanmaktadır (Cummings ve Bromiley, 1996: 305).

1.2.4.2.3. Luhmann Modeli

Luhmann'ın güven modelindeki belirgin amacı, güvenin işlevini ve güvenin olduğu sosyal yapının işleyişini incelemektir. Buradan hareketle toplumun neden güvene ihtiyaç duyduğu sorusunun cevabını aramaktadır. Luhmann'a göre bir toplum güvensiz olamaz, hatta güven olmadan sokağa bile çıkılamaz (Jalava, 2006: 13). Luhmann'ın güven teorisinde, sosyal yapının dokusunda aşinalık ve bilindik olma hususları güvenin oluşmasında önemli roller oynamaktadır. Luhmann'a göre aşinalık, yaşamın kaçınılmaz bir gerçeği durumundadır. Tıpkı güneşin tekrar doğması veya eski yıl biterken yeni bir yılın gelecek olması gibi. Güvenin belirli risk problemlerinin çözümü olduğu düşünüldüğünde, aşına olunan bir dünyada güven başarılabılır ve değişimler dünyanın bilindik özelliklerinde olur ki, bunların insan ilişkilerinde güveni geliştirme potansiyeline etkisi vardır (Luhmann, 2000: 94). Luhmann, bir ifadesinde, güvenin karışıklığı azaltma gibi bir işlevi olduğunu söyleyerek, aşına olunan veya bilindik dünyada güvene ihtiyaç duyulmadığını ifade etmektedir. Diğer yandan, başka bir söyleminde ise güvenin gelecek yönlü olduğunu bu sebeple ancak bilindik bir dünyada mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Bu durum ise geçmiş deneyimlere dayanarak, gelecekte güvenin olup olmayacağı düşüncesi üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla güvenme eylemi, önceki deneyimlerin bilindik olmasını gerektirir (Jalava, 2006: 17).

Luhmann'ın güven modelinde göze çarpan bir diğer husus ise emin olma durumudur. Luhmann (2000), emin olma ve güvenme kavramlarına aynı şekilde atıf yapılamayacağını ifade eder (2000: 96). Zira güven ve emin olma arasında algı ve atıf yönünden farklılıklar vardır. Alternatiflerin düşünülmediği bir dünyada emin olma geçerlidir. Diğer yandan, kişi bir tercih yapma durumunda olsa ve bu tercihten dolayı hayalkırıklığı yaşama durumu varsa bu durum da güveni ifade eder. Çünkü yapısında bir risk barındırmaktadır.

Luhmann'ın güvene bakış açısını şekillendiren bir diğer etken, güvenin barındırdığı risk olmaktadır. Luhmann'a göre, güven riskli bir yatırımdır ve hatta güven risk almaktır. Çünkü güven seçenekler arasında bir karar vermektir ve kararlar risk içerirler (Jalava, 2006: 17). Hatta güvenin içerdiği riskin kaybı getirilerinden fazla olmaktadır. Bir diğer deyişle, kişi yaptığı seçimden dolayı, kötü bir sonuçla karşılaşır

pişman olacaksa, güven gereklidir (Luhmann, 2000: 99). Kişi pişman olacağı bir kararı neden versin, diye bir soru akla gelebilir. Bu durumda kötü bir sonuçla yüzde yüz karşılaşma kesinliği söz konusu değildir. Kişinin elde edeceği fayda da vardır ancak kaybının yaratacağı sonuçlar daha fazla olmaktadır. Örnek olarak, fiyatı oldukça pahalı olan ve sahibinin kazasız-boysız dediği ikinci el bir otomobili satın alacak kişinin önünde iki ihtimal vardır. İlk olarak, satın aldığı aracın sözüne güvenerek aracı kontrol ettirmeyerek bir miktar parayı kazanç olarak hanesine yazacaktır. Bu durumda eğer araç kazasız ise sorun yok, ancak kazalı ise değerinden çok ciddi bir miktar kaybetmiş olacaktır. Bu durumda kişi içinde risk olan bir güven kararı vermektedir. Ancak karşı tarafa güvenmeme kararı verip aracı kontrol ettirdiğinde, eğer kaza yoksa bir miktar para kontrol için harcanmakta; ancak, kazalı çıkması durumunda yaşayacağı daha fazla kayıptan kendini korumaktadır. Görüldüğü gibi güven kararında belli bir kazanç mevcuttur, ancak sebep olacağı kayıp daha fazla olabilir fakat bu kaybın kesinliği yoktur. Elbette güven kararının alınmasındaki en büyük etken olumlu beklenti olmaktadır. Olumlu beklentiye şekillendiren ise geçmiş deneyimler, ilişkiler ve etkileşimler olmaktadır. Dolayısıyla geçmişte karşılıklı davranış ve etkileşim öyküsü içermeyen bir ilişkinin güven üzerine inşa edildiğini söylemek zordur. Zira böyle bir ilişki rasyonel olmayıp, olsa olsa olasılık hesabı olacaktır.

Luhmann'ın güven yaklaşımı, verilen örnek temelinde aşinalık-tanındıklık, emin olma ve risk bağlamlarında değerlendirilebilir. Verilen örnekte, kişi, şayet geçmişte birkaç kez araç aldığı satıcıyı tanıyorsa ve herhangi bir sorun yaşamamışsa, hasarsız denilen aracı satıcının sözüne güvenerek alabilir. Ancak ilk defa gördüğü bir insanın sözüne inanarak aracı alması rasyonel (akıllı güven) bir karar olmayacaktır. Bu durum kesinlik içermediği için emin olma durumu değildir, içinde risk barındırdığı için de kişinin bir güven kararı vermesini gerektirmektedir.

1.2.4.2.4. Kramer Modeli

Kramer (1999), güvene bilişsel açıklamalar getirmenin önemli olduğunu, ancak anlamak için yeterli olmadığını ve güveni düşünmek kadar, hissetmenin de gerekli olduğunu dile getirmekte ve örgütlerde güvenin bazı temeller üzerinde inşa edildiğini söylemektedir (1999: 571-572). Gerek laboratuvar ve gerekse saha araştırmaları sonuçlarına göre insanlar, başka insanlara güvenmede veya

güvenmemede farklı eğilimlere sahiptirler. Bu durum, insanların geçmişteki deneyimlerinin gelecekteki kararları etkilemesine bağlanabilir. Taraflar arasındaki etkileşimli geçmiş de insanların güven ilişkisi hakkındaki istek, motivasyon ve eğilimlerini ortaya koymaktadır. Böylece tarafların güvenilirlikleri hakkında bir çıkarımda bulunulabilir ve gelecekteki güven ilişkilerinin nasıl şekilleneceği hakkında bir karara varılabilir (Kramer, 1999: 575). Ancak bu bilgilerin elde edilmesi kimi zaman güç olabilmektedir. Kramer (1999) bu durumda dedikodunun, üçüncü taraflardan bilgi elde edilmesinde değerli bir ikinci el bilgi kaynağı olabileceğini iddia etmektedir. Ancak buradaki problem, bilgi almak isteyen kişi ile diğer kişi arasındaki ilişkinin boyutuna göre, üçüncü kişiler tarafından büyük ihtimalle bilgi almak isteyen kişinin duymak isteyeceği şeyler söylenebilecek olmasıdır (1999: 576-577). Bu tarz bilgi alma yaklaşımı, karşı tarafı tanıma imkânı vereceğinden güven ilişkisini artırıcı veya azaltıcı bir eylem olarak görülebilir. Lee ve See (2004)'ye göre de güvenin başlangıç seviyesi geçmişte yaşanan benzer durumlara göre belirlenebilir. Bu deneyimler dedikodu gibi dolaylı yoldan da olabilir (2004: 57). Ancak olumsuz anlamda dedikodu yapılması sonucu örgütün sahip olduğu değerlere zarar verilebilir. Aynı zamanda, yaşanan bazı olumsuzluklar gerekçe gösterilerek dedikodu haklı çıkarılmaya çalışılabilir. Zou, Chen, Chen, Luo ve Liu (2020), dedikoducunun bu davranışını, yönetici tarafından dışlanmaya, adil olmayan tutum ve davranışlara, örgütsel kültür sorunları gibi nedenlere atfedebileceğini ve böylece kendini haklı çıkarmaya çalışabileceğini ifade etmektedirler (2020: 4). Dolayısıyla, olumsuz dedikodunun taraflar arasında şüpheye ve düşük seviyede güvene neden olacağı değerlendirildiğinden, bilgi kaynağı olarak kullanılmasının uygun olmayacağı düşünülmektedir.

Kramer (1999), örgütsel güvenin bir diğer temelini ise sınıf veya grup temelli olan güven çeşidi olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda güven algısı, diğer kişinin ait olduğu sosyal sınıf veya grup esas alınarak şekillenmektedir. Kişinin ait olduğu sosyal sınıf ya da grup güvenilir ve dürüst olarak biliniyorsa, grup üyelerinin de aynı özelliklere sahip oldukları varsayılmaktadır (1999: 577). Bu yaklaşım aynı zamanda kategorik veya sınıf temelli güven olarak da adlandırılmakta ve güven duygusunun temelinde birinin aile geçmişi, yaş, sosyal ve ekonomik durumu, etnik yapısı gibi sosyal benzerlikler yer almaktadır. Böylece kişilerin aidiyet ve aşinalığı artmakta,

benzer durumda olanlara güven eğilimi ortaya çıkmaktadır (Creed ve Miles, 1996: 18). Örgütlerde güven ilişkilerinin dayandığı bir diğer husus ise rol temelli güvendir. Rol temelli güven, kişinin kapasite, eğilim, motivasyon ve istekleri yerine sahip olduğu rol üzerinden değerlendirilmesidir (Kramer, 1999: 578).

Kramer'in güven yaklaşımının, daha çok karşı tarafın nasıl algılandığına odaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Kişinin, karşı taraf ile olan geçmiş etkileşim ve deneyimleri, karşı tarafın sahip olduğu sosyal ve mesleki statü ve başkalarının o kişi hakkındaki düşüncelerinin ne olduğuna yönelik algılar, kişiye olan güven düzeyinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bu yaklaşımın özünde daha çok kişilerin öznel bakış açıları ve değerlendirmeleri bulunduğundan, daha çok psikolojik bir yaklaşım olarak düşünülebilir.

1.2.4.2.5. Jones ve George Modeli

Jones ve George'un güven evrimi olarak adlandırdıkları modelde, iki veya ikiden fazla taraf, ortak bir sosyal durum tanımı yaratmak üzere bir araya gelmekte, sosyal durumu tanımlamak için kendi yorumlayıcı anlayışlarını sürece dâhil etmektedirler. Her iki tarafın ortaya koyduğu yorumlar ne kadar benzer ise, tarafların mevcut güven seviyeleri ile ilgili algıları benzer olmakta ve kendilerini birbirlerine göre ayarlamaktadırlar. Bu ayarlamamanın doğası, taraflar arasındaki değerlerin, tutumların, ruh halinin ve duyguların benzerlik veya uyumuna bağlıdır (Jones ve George, 1998: 532). Bu yaklaşımda, tarafların karşılıklı olarak, birbirlerinin sahip oldukları benzerlikler üzerinden güven ilişkisi oluşturdıkları anlaşılmaktadır.

Jones ve George (1998), güven evrimi modelini geliştirirken sembolik etkileşimcilik perspektifinden faydalanmışlardır. Sembolik etkileşimcilik kavramı, güven analizi ile ilgili olarak iki temel varsayıma dayanmaktadır. İlk olarak insanlar, sosyal durumlarda ilişki kurmasını öğrendikleri anlamlara göre davranırlar ve ikinci olarak, bu anlamlar diğer insanlarla etkileşim ile elde edilir ve sosyal durumların içeriği zaman içinde meydana gelir. Sosyal durum, tarafların birbirlerinin amaç, ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya dönük çabaları ile ilgilidir. Örnek olarak, belirli bir durumda bir araya gelen taraflar, karşılıklı olarak sosyal durumu geliştirir ve müzakere ederler (1998: 532).

Jones ve George (1998), değerlerin, tutumların, ruh halinin ve duyguların güven gelişmesinde etkisinin olduğunu ifade etmektedirler. Değerlerin uyumsuzluğunun bir güvensizliğe neden olabileceği, ancak eğer bir değer uyumsuzluğu hissedilmiyorsa güvensizlik gerektirecek bir durumun olmadığını söylemektedirler. Tutumların da güvenin gelişmesinde motor işlevi vardır. Tutumlar, davranışsal etkileşimlerin anlamlarını yakalayarak, güvenin gelişmesine katkıda bulunur. Olumlu ruh hali ve duygu sahibi olunması ilişkilerde, çok hızlı bir şekilde karşıdakinin güvenilir olduğu ve kişinin iyi niyetinin suistimal edilmeyeceği yönündeki algı ve yargılarını etkiler. Başarılı davranışsal etkileşimler ile olumlu ruh ve duygular birbirlerine refakat ederler ve etkileşimlerin devam etmesi ile güçlü bir güven oluşmasına yardım ederler. Bunun zıddı olarak, olumsuz ruh hali ve duygular ise karşı taraf hakkında olumsuz yargılara refakat eder ve düşük güven göstergesidir (1998: 536).

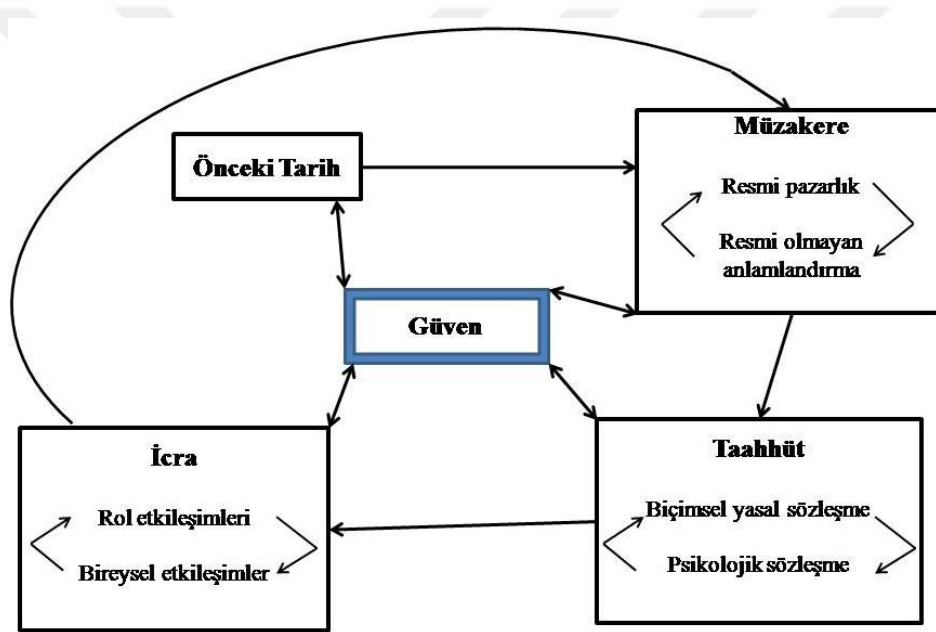
Jones ve George (1998) tarafından geliştirilen güven modelinin özünde üç farklı güven şekli bulunmaktadır. Bunlar, güvensizlik, koşullu güven ve koşulsuz güvendir. Kendi modellerini açıklarken iki yönden farklılığın olduğunu ifade etmektedirler. İlk olarak, her üç durumun da güven yapısının farklı durumlarını ifade etmesidir. Buna göre, değerler, tutumlar, ruh hali ve duygular, güvenin olup olmadığını ve şayet varsa bunun güvensizlik mi, koşullu güven mi yoksa koşulsuz güven mi olduğunu belirlemektedir (1998: 537). Burada en dikkat çeken husus ise güven ve güvensizliğin birbirinden bağımsız, iki ayrı durum olarak ele alınmayıp, güvensizliğin güvenin bir durumu olarak ifade edilmesidir. Hâlbuki bazı araştırmacılar tarafından, güven ve güvensizlik birbirinden bağımsız durumlar olarak ele alınmaktadır (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 439-440). İkinci olarak ise, belirli durumların farklı tipte güven çeşitlerine öncülük etmesi yerine, Jones ve Georege güven modelinin etkileşimci bir model olarak, değişen ve evrilen bir yapıda olduğu ifade edilmektedir. Bir diğer deyişle, bilginin, bilgi temelli güven için, ceza ya da ödülün caydırıcı güven için ve karşı tarafın ihtiyaç ve isteklerinin özümsemesi de özdeşleşme esaslı güven için belirleyici olurken, Jones ve Georege güven modelinde, değerlerin, tutumların, ruh halinin ve duyguların güven veya güvensizlik durumunun ortaya çıkmasında eşzamanlı olarak etkili olmaktadır. Bu sebeple, güven ve güvensizlik arasındaki

değişim veya dönüşüm süreci daha dinamik ve hızlı olmaktadır (Jones ve George, 1998: 537).

1.2.4.2.6. Boersma, Buckley ve Ghauri Modeli

Boersma, Buckley ve Ghauri modeli, uluslararası ortak girişim ilişkilerinde taraflar arasında güven geliştirilmesi esasına dayanan bir modeldir. Şekil-7’de görüldüğü gibi model dört aşama üzerinde gelişmektedir.

Şekil 7: Uluslararası Ortak Girişim İlişkilerine Duyulan Güvenin Süreç Modeli



Kaynak: Boersma, Buckley ve Ghauri, 2003: 1033.

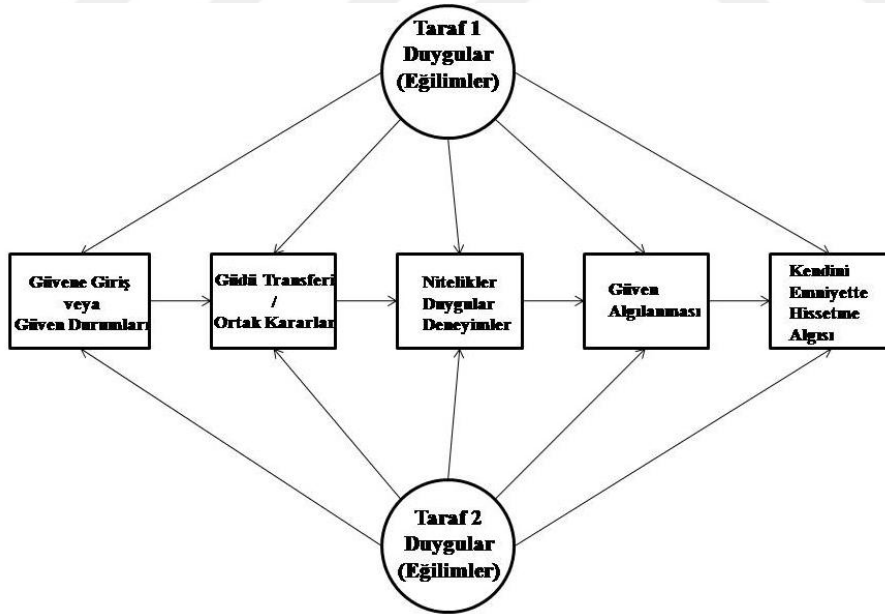
İlk aşama “önceki tarih” diye adlandırılmakta olup, tarafların müzakere için bir araya geldikleri aşamadan önceki dönemi kapsar. Bu aşamada taraflar, ortak girişim kuracakları taraflarla ilgili ilk zihinsel imajlarını oluştururlar. İkinci aşama olan *müzakere* sürecinde taraflar ortak girişimi görüşmek üzere bir araya gelirler. *Taahhüt* aşamasında, tarafların yükümlülükler ve kurallarla ilgili vardıkları anlaşmaya dair beklentileri karşılanır. Dördüncü ve son aşamada olan *icra* safhasında ise yükümlülükler ve eylem kuralları devreye konur (Boersma, Buckley ve Ghauri, 2003:

1033). Her bir aşamanın birbirleriyle ve aradaki güven algısı ile ilişkisi vardır. Güven ilişki tarafların bir aşamadan diğer aşamaya geçişini kolaylaştırmaktadır.

1.2.4.2.7. Simpson Modeli

Simpson tarafından, ikili ilişkiler güven modeli olarak adlandırılan, temel ilkelerin ikili sosyal etkileşimlerde nasıl ilişkilendirilebileceğine yönelik bir model olarak hem normatif hem de bireysel farklılık bileşenleri içermektedir. Model, her iki tarafın ruhsal durumları ile ilgili bilgilerin, birçok etkileşim sonucu meydana gelen güvenin büyüklüğünü ya da eksikliğini açıklamak için gerekli olduğunu varsayar. Karşılıklı ilişkide iki durumun varlığı önemli olup, güven seviyesini ölçmeye yarar. İlk olarak, tarafların karşılıklı yarar gördüklerinde karar verdikleri ya da veremedikleri **güven durumları** ve ikinci olarak, tarafların, ilişkinin ya da birbirlerinin iyiliği için kişisel fedakârlık gösterdikleri ya da gösteremedikleri **zorlanma testidir** (Simpson, 2007: 266).

Şekil 8: İlişkilerde Güvenin İkili Modeli



Kaynak: Simpson, 2007: 266.

Şekil-8’de kutulardaki bileşenler normatif (tipik) bileşenleri ifade etmektedir. Olumlu duygular (eğilimler) taşıyan bireylerin ilişkilerinde güvenle karşılaşma,

güveni karşı tarafa aktarma veya güven yaratma ihtimalleri daha yüksektir. Böyle durumlarla karşılaşıldığında, her iki taraf için de karşılıklı faydalar elde edebilecekleri ortak motivasyon sağlayan ve bunu artıracak ilişkiler kurabilmeleri mümkün olacaktır. Her iki tarafın karşılıklı olarak faydalı kararlar almaları, olumlu niteliklerin, duyguların ve gelecekle ilgili beklentilerin oluşmasını sağlar, bu durum da kişilerin kendilerini güvende ve emniyette hissetme algılarını artırır. Normatif bileşenlerin son basamağı olan kendini emniyette hissetme algısından sonra kişinin olumlu geri bildirim alması, gelecekte güvene dâhil olma ve güveni aktarma gibi etkileşimleri tekrar yaşama ihtimalini yükseltecektir (Simpson, 2017: 266).

1.2.5. Kategorik (Sınıf Temelli) Güven

Kategorik temelli güven, birinin aile geçmişi, yaş, sosyal ve ekonomik durumu, etnik yapısı gibi sosyal benzerliklere bakılarak güvenilirlik değerlendirilip değerlendirilmeyeceği ile ilgili beklenti olmaktadır. Bu tarz güven toplumda oldukça yaygın görülebilir ve çeşitli ritüel ve sembollerle güçlendirilir. Bunlar da kişilerin aidiyet ve aşinalığını artırarak, benzer durumda olanlara güven eğilimi yaratır (Creed ve Miles, 1996: 18).

Brewer'a göre, dikkat çeken bir grup veya sınıf üyeliğinin muhtemel bir güven ilişkisi yaratmasının birkaç nedeni vardır. İlk olarak, bilindik bir sınıf veya gruptaki kişi, kendi grubunun sahip olduğu güvenilir imajından faydalanacaktır. Bu durum da güven ilişkisi kurmak isteyen taraf açısından bazı bilgilerin elde edilmesini gereksiz kılacaktır ya da görüşme yapma maliyetini ortadan kaldıracaktır. Ayrıca, grup içi yanlılık ve karakteristik yapısının bilişsel sonuçlarından dolayı, bireyler grup üyelerine, dürüstlük, iş birliği, güvenilirlik gibi özellikler atfetme eğilimindedirler (Brewer'dan aktaran, Kramer, 1999: 577). Ancak diğer taraftan Nooteboom (2003), kişiye salt bir ailenin veya topluluğun üyesi olması sebebiyle güven duyulmasının önyargıya yol açabileceğini, sırf böyle bir ilişkinin varlığı güven ilişkisinin hemen kurulacağı anlamına gelmemesi gerektiğini ifade etmektedir (2003: 23).

1.3. GÜVEN KAVRAMININ İNŞASI

Günümüzde insanlar genel olarak diğer insanlarla olan temas veya etkileşimlerinde daha dürüst ve güvenilir gözükme çabı yaparlar. Bu durum, mizaç

olarak karakteristik bir davranış ya da dürüst görünme çabası olabilir. İleri düzeyde iş birliğine gidilmediği, profesyonellik gerektirmeyen ve sözleşme ihtiyacı bulunmayan ilişkilerde bu durum bir sakınca yaratmayabilir. Ancak gerçek güven ilişkisi bunun çok ötesinde bir durumdur. Tarafların birbirlerini gerçek anlamda tanınması ve güven ilişkisinin tam anlamıyla oluşması zaman alan bir süreçtir. Bu sebeple Rempel, Holmes ve Zanna (1985), güvenin, geçmiş deneyimlere ve önceki etkileşimlere dayanarak geliştiğini ve ilişki olgunlaştıkça ilerlediğini söylemektedirler (1985: 96). Marks&Spencer firmasının departman yöneticilerinden John Stanley, kendi firmasının neden güvenilir olduğuna dair açıklamasında, firmasının güven ve itibar oluşturma sürecinin 100 yıllık bir geçmişi olduğunu, önemli tedarikçilerle olan güven ilişkilerinin 70 yıllık bir geçmişe sahip olduğunu ve güveni esas alan istihdam politikalarının ise 50 yıllık bir mazisinin olduğunu ifade eder. Bu sebeple kendilerine düşen en önemli görevin, bu güven ve itibarın korunması ve sürdürülmesi olduğunu söylemektedir (Raynolds, 1997: 20). Görüldüğü gibi güçlü bir güven ilişkisinin veya güven atmosferinin oluşması uzun yıllar alan bir süreç olabilmektedir.

Güven kavramının gerek kişilerarası ilişkilerin kurulmasında ve gerekse örgütsel amaçların başarılmasında oldukça önemli bir yeri olsa da yüksek düzeyli güven ilişkilerine sık rastlamak pek mümkün olmamaktadır. Bu ikilemin cevabı hiç şüphesiz yine güven kavramının kendi içinde yer almaktadır. Güven, elde edilmesi bazen yıllar alan; ancak tek bir davranışla yıkılması mümkün olan ve oldukça kırılgan olan bir yapıyı ifade eder. Bu durum güven kavramının temellerinin zayıf olduğu anlamına gelmez. Tam tersi, güçlü bir güven ilişkisi oldukça sağlam temeller üzerinde yükselir fakat birçok değişken tarafından sürekli olarak olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilenir. Dolayısıyla bu süreç, çaba, emek, bilgi, fedakârlık ve zaman gerektirdiğinden insanlar başlangıçta bu süreci göze almakta pek istekli olmayabilirler. İnsanların güven ilişkisi konusunda gönüllü olmaması, Six (2005)'e göre bazı nedenlere bağlıdır. İlk olarak, güven, olumlu beklenti bağlamında risk almayı ve savunmasız duruma düşmeyi gerektirdiğinden, insanlar bu tarz bir etkileşime girmek konusunda tereddüt yaşayabilirler. Bir diğer husus, birbirlerinin güvenilir olduğuna inanan, en az iki tarafın karşılıklı etkileşim içinde olması gerekir. Bir taraf karşılıklı bulunmadıktan sonra, tek taraflı olarak güven inşa edilmesi oldukça zor olacaktır. Ayrıca güven eylemde olmayı gerektirir. Karşı tarafa güven duyulduğu gösterilecekse

bunun davranışla ortaya konulması gerekir. Sürekli ve olumlu davranışlarla, güven ilişkisi hem süreklilik kazanmış hem de güçlenmiş olacaktır (2005: 4).

Alarcon, Lyons, Christensen, Klosterman, Bowers, Ryan, Jessup ve Wynne (2018), güven sürecinin üç temel konseptinin olduğunu söylemektedir. Bunlar; güven inanışları, güvenme niyeti ve güven eylemidir. Güven inanışları, kişilerin karakteristik özellikleri bağlamında güven eğilimlerini ve durumsal inanışlarını kapsamaktadır. Durumsal inanışlar, güvenen kişinin güvenilen kişiyi ve çevreyi algılamasıdır. Güvenme niyeti, kişinin, başka kişi veya gruba karşı savunmasız olma istekliliğidir. Güven eylemi ise kişinin karşıdaki kişiye güven duyduğunda ortaya koyduğu davranışlardır. Güven niyeti ve güven eylemi her zaman doğru orantılı olarak ortaya çıkmayabilir. Bazen güven niyetinin olduğu durumlarda güven davranışı ortaya çıkmayabilir (2018: 1906). Alarcon'nun yaklaşımı dikkate alındığında, bir güven eylemi ortaya konuluncaya kadar geçen sürede bazı etkenlerin varlığı göze çarpmaktadır. Güvenen kişinin güvenme eğilimi, karşıdaki kişiyi ve çevreyi nasıl algıladığı, kendini savunmasız durumda bırakmak isteyip istemediği gibi aşamalar, güven eylemine giden yolları döşeyen temel taşlar olmaktadır.

Lee ve See (2004) güvenin boşlukta gelişmeyeceğini, bireysel, örgütsel ve kültürel bir ortam gerektiğini söyler. Bireysel bağlam, güven eğilimi gibi farklılıkları içerir. Bu farklılıklar ilk güven düzeyini ve yeni bilgilerin yorumlanmasını etkiler. Ayrıca bireyin bilinen geçmiş etkileşimleri de güven düzeyini etkiler. Örgütsel bağlam, diğerlerinin güvenilir olup olmadıklarına dair dedikodu veya diğer farklı bilgilendirmeleri içeren etkileşimleri yansıtır. Kültürel bağlam ise güveni sosyal normlar ve beklentiler açısından etkiler (2004: 56). Dolayısıyla, bireysel, örgütsel ve kültürel farklılık ve benzerlikler güven gelişiminde önemli bir rol oynayabilmektedir.

Raynolds (1997) da sağlam bir güven ilişkisinin oluşması için üç temel şart öne sürmektedir. İlk olarak zaman içinde gelişen, kısa süreli ve kırılgan olmayan bir ilişkinin varlığı gerekir. İkinci olarak güven zorlu olmalı, belli bir mücadele gerektirmelidir. Düşük güvenli topluluklarda hatalara tolerans gösterilebilir. Ancak yüksek güvenli topluluklarda, yüksek standartların elde edilmesi için yoğun bir çaba harcanır, hataya çok fazla tolerans gösterilmez ve bu durumda ısrar edenler topluluktan ayıklanır. Son olarak güven çok fazla pratik gerektirir. Bir maratona katılan binlerce yarışçı arasında bir kişi şampiyon olacaksa, o birinciyi belirleyen etkenler; çok üst

düzey beceri, pratik ve saf bir iradedir (1997: 21). Raynolds'a göre sağlam bir güven ilişkisi için öncelikle güçlü bir ilişkinin varlığı ve bu ilişkinin türlü sınamalardan geçmesi gerekir. Ayrıca güçlü bir güven ilişkisi için üst düzey beceri ve iradenin ortaya konulması gerekir. Bir diğer deyişle güvenin özünü, sağlam bir karakter yapısı ve yetkinliklerin oluşturduğu söylenebilir.

Dolayısıyla ister bireysel ve kişilerarası, isterse örgütsel anlamda olsun güçlü bir güven ilişkisinin elde edilebilmesi için öncelikle sağlam bir karakter yapısının olması ve bunun üzerine güçlü bir niyetin konulması gerekir. Bu niyet, geçmiş güven davranışlardan beslenerek gelecek davranışlara yön vermektedir. Bu davranışların türlü aşamalardan ve denemelerden geçmesi ile taraflar arasındaki etkileşim artmakta ve ilişki pekişmektedir. Bu etkileşim ve davranış çeşitliliği arttıkça ve her seferinde başarılı bir şekilde sınıandıkça, güven düzeyinin artmasına katkı sağlamaktadır. Bu durumda kişinin içinde yaşadığı sosyal ortam ve kültür, bu davranışların kodlanmasını ve anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Güven kavramının gelişmesinde bazı hususların varlığı çok önemlidir ve bunların varlığı, güvenin ne ölçüde ve hangi yönde geliştiği hakkında fikir verir. Aile, ahlak, erdem gibi kavramlar, güven eğilimi ile ilgili olabilmektedir. Kişinin kendini savunmasız bırakma istekliliği ve beklenti içinde olması sosyalleşme ile ilgili olabilmektedir. Kişinin karşı tarafı veya çevreyi algılaması ise iletişimin güçlü olabilmesi ile ilgili olabilmektedir. Güvenin oluşması ve gelişmesinde birçok etkenin yanı sıra özellikle, aile, iletişim, kurumsallaşma, ahlak, erdem, değerler, sosyalleşme, sosyal sermaye ve kültür gibi kavramların etkisi çok daha fazla olmaktadır. Güvenin gelişmesi, bireyin hayata ilk adımlarını attığı aile ortamında başlar ve gelişir. Anne-baba ve ailenin diğer üyeleri ile kurulan ilişkiler, burada yaşanan olaylar ve deneyimler, bireyin ruhunda belki hiçbir zaman silinmeyecek izler bırakacak ve bireyin diğer insanlarla kuracağı ilişkinin temelini oluşturacaktır.

1.3.1. Güven İnşasında Aile Faktörü

Toplumun en küçük sosyal yapısı olması nedeniyle sivil toplum aile üzerine inşa edilmektedir. Başarılı bir sivil toplum, bireylerin alışkanlıkları, adetleri ve ahlaki değerlerine dayanır (Fukuyama, 1998: 18). Bireysel erdemlerin ortaya çıkması da sosyal dayanışma derecesi yüksek toplumlarda olgunlaşan aile, okul, işyeri gibi güçlü

grup ve ortamlarda gerçekleşmektedir (Fukuyama, 1998: 55). Aile, bireyde ilk yaşanan ve daha sonra yaşanacak bireysel erdemler ve aşinalığın merkezi olmaktadır. Bu sebeple temel güven kavramının ilk tecrübe edildiği ve geliştiği mekân aile ortamı olmaktadır.

Bebekler sözcüklerin aracılığı olmadan, gün geçtikçe kazandıkları deneyimlerle güven duygusu kazanırlar (Zand, 1997: 107). Bebeğin annesi ve diğer aile bireyleri ile yaşadığı yakınlık arttıkça ve ilişkinin kapsamı genişledikçe, güven duygusu gelişmeye devam eder (Reina ve Reina, 2006: 81). Çocukluk ve okul yılları boyunca anne, baba, akraba veya çevredeki kişilere taleplerini bildirme şeklinde bağılıklarını dile getirmeleri sonucu güven duyguları daha da zenginleşir (Zand, 1997: 107). Bu konuda Reina ve Reina (2006), yaşamın ilk iki yılının güven gelişimi açısından oldukça kritik olduğunu söylemektedir. Çocukluğun ilk yıllarında, sevgi dolu bir iklimde, çeşitli destek, konfor, güvenlik ve beslenme açısından hayati ihtiyaçları karşılanan bireyler, etraflarında bulunan kişilere daha kolayca güvenecek bir kişilik geliştirirler (2006: 81).

Güven dolu bir aile ortamında yetişmiş olmak, bireylere hayatlarının geri kalan kısımlarında daha sağlıklı ilişkiler kurma konusunda, olumlu, iyimser, şeffaf ve daha insancıl bir bakış açısı kazandırır. Bireylerin ilişkilerdeki yönelimlerini inceleyen ve bu kapsamda bebekleri üç temel bağılılık olan emniyette hissetme, kaygılı/kararsız olma ve kaçınmacı davranış gösterme gibi değişkenler bağlamında ele alan bir araştırmada; emniyette hisseden bireyler, kendilerini daha çok güvenen, daha az uzaklaşma korkusu ve duygusal aşırılık yaşayan bireyler olarak tarif etmişlerdir (Holmes ve Rempel, 1989: 189). Ayrıca başkalarını güvenilir olarak kabul etmeye yönelik beklentinin, olumlu aile geçmişi ile ilişkili olduğu birçok yazar tarafından dile getirilmektedir (Rotter, 1967: 651). Bu sebeple, diğer birçok şeyde olduğu gibi, aile ortamında temelleri atılan güven duygusu, bireylerin yetişkinliklerinde sayısız olumlu kazanımlarının da kaynağı olabilmektedir. Unutulmaması gereken husus ise, güven duygusunun saflık veya naiflik olmadığıdır. Elde hiçbir bilgi veya veri olmadan ciddi bir kayıp yaşayacağını bile bile karşı tarafa güvenmek ancak kumar olabilir. Güven ilişkisinin bir geçmişi vardır ve kişi, bu geçmiş üzerinden karşı tarafla ilgili olumlu veya olumsuz beklentilere sahip olur. Buna göre ortaya güven davranışı koyup koymayacağına karar verir.

Ancak güven ilişkisinin aile sınırları dışına taşmayıp, sırf aile ilişkisi veya kan bağı sebebiyle sınırlı bir alan içinde kalması, bu alan dışında kalan herkese şüpheyle bakılmasına neden olabilir. Bu tarz bir ilişki düşük güvenli toplumların oluşmasının temeli olur. Ailesel toplumlarda, aralarında kan bağı olmayan insanların birbirlerine olan güvenleri zayıf olduğu için genellikle etkinlik kazanmış gönüllü birleşmeler zayıftır. Çin, Tayvan ve Hong Kong buna örnektir (Fukuyama, 1998: 40). Çin'in en yaygın ekonomik yapısı olan küçük ölçekli işletmeler, ailelerin mülkiyetinde ve yönetimindedir. Aileciliğin doğasından dolayı, Çinliler ekonomik yapının işletilmesi ve yönetiminde profesyonel yapıya geçmede güçlükler yaşamaktadırlar. Çinliler arasında yalnızca ilişki içinde oldukları insanlara güvenme, aile ve akrabalık çevresi dışındakilere de güvenmeme eğilimi vardır (Fukuyama, 1998: 77-78). ABD, Almanya ve Japonya gibi ülkelerde büyük, modern ve profesyonelce yönetilen şirketlerin varlığı bir tesadüf değildir. Bu ülkelerde mevcut olan yapı, aile sınırları dışında işletmelerin kurulmasına; akrabalık ilişkilerine dayanmayan, çeşitli, yeni, gönüllü sosyal gruplar oluşturmaya izin verir. Bu toplumlarda aralarında kan bağı bulunmayan bireylerde yüksek düzeyde bir güven duygusu vardır (Fukuyama, 1998: 63). Buna göre güven duygusunun tanınması, hissedilmesi, yaşanması ve pekiştirilmesi için aile çok önemli bir basamak olmaktadır. Ancak sağlıklı bir güven ilişkisinin hayatın her alanında var olmasını sağlamak için aile bir basamak olmalı ve sonrasına geçişi kolaylaştırmalıdır.

Güvenin karşılıklı hissedilmesi ve gelişmesi için iletişim bir diğer önemli husustur. Güven, konuşmakla başlar ve insanlar birbirlerini tanıdıkça gelişir. Bunun yolu da sağlıklı bir iletişimden geçer.

1.3.2. Güven İnşasında İletişim

Zucker (1985), güven kavramının üretilebilen bir şey olduğunu söyler (1985: 10). Aynı görüşü Solomon ve Flares (2001) dile getirmekte, güvenin sahip olunan bir şey, içinde yaşanan ortam ya da atmosfer olmayıp; yapılan, üretilen bir şey olduğunu (2001: 7) ifade ederler. Güvenin üretilmesi ilk olarak, güven hakkında düşünmek ve konuşmakla başlar (2001: 43). Bu konuşma, karşılıklı suçlamalar içerse bile bir süre sonra karşılıklı uzlaşmaya ve sorumluluk almaya gidebilecektir. Bu durum, tam anlamıyla güvensizliği ortadan kaldırmasa bile güven ilişkisinin oluşmasına katkı sağlayan önemli bir adım olacaktır (2001: 46). Güven hakkında konuşmanın amacı

asında belirsizliği ortadan kaldırmak ve karşıdaki kişinin ilişkiye ne kadar bağlı olduğunu anlayabilmektedir. Bu şekilde kişiler karşılıklı olarak bağlılıklarının davranış kodlarını çözebileceklerdir (Holmes ve Rempel, 1989: 190). Bu sebeple güven oluşturmada ya da güvensizliği ortadan kaldırmada atılacak ilk adım, iletişim kurmaya çalışmak olacaktır. Başlangıçta sonuç alınamazsa bile iletişimin devam etmesi halinde hem taraflar birbirlerini daha iyi tanımış olacak hem de sorunların dile getirilmesi mümkün olacaktır.

Güven ve iletişim arasındaki bağlantı incelendiğinde birbirini yenileyen ve tekrarlamalı bir ilişki olduğu söylenebilir. Daha iyi bir güven için iyi bir iletişim zorunludur. İletişim ne kadar sağlıklı yürütölürse güven de o derece güçlü inşa edilir ve korunur (Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen, 2014: 233). Böylece taraflar, birbirlerine ait değerleri ve amaçları doğru bir şekilde anlayacak ve duyduklarını çarpıtmayacaklardır (Zand, 1997: 97). Buna göre güven, tekrarlayan etkileşimler ve taraflar arasındaki doğru bilgi alışverişi ile zamanla gelişecektir (Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen, 2014: 233).

Sağlıklı bir güven gelişimi için iyi bir iletişim kadar, iletişimin bilgi ile donatılması da önemlidir. Bilgi, güven inşası için merkezi bir öneme sahiptir (Zuzker, Darby, Brewer ve Peng, 1996: 92). Özünde daha fazla bilgi içeren iletişim, doğrudan güven ile ilişkilidir. Başkalarıyla kurulan iletişim ve sonrasında kurulan ilişki ile kişiler bilinmeyenlerini azaltır, ortak bilgi ve öngörülebilirliği arttırmaları. Sonuç olarak, bilgi tabanlı güven düzeyi artmış olur (Kodish, 2017: 350). Zand (1997), doğru ve zamanında yapılan bilgi akışının bir ilişkide çok önemli olduğunu ve ayrıca bilginin paylaşılmasının güveni ifade etmenin en temel yolu olduğunu söyler (1997: 92). Dolayısıyla güven gelişiminde ilk basamak iletişimin kurulması, ikinci basamak ise iletişimin doğru bilgi ile desteklenmesi, değerlerin ve amaçların doğru şekilde anlaşılarak aktarılmasıdır.

Reina ve Reina (2006), iletişim bağlamında işyerlerinde güveninin oluşturulması ve sürdürölmesi için altı temel davranışın olması gerektiğini söyler. Bunlar: bilgi paylaşımı, doğruların söylenmesi, hataların kabulü, yapıcı bir geri bildirim sağlanması, gizliliğin korunması ve konuşmanın iyi niyetle gerçekleştirilmesidir. **İlk olarak**, çalışanlar ve yönetim arasında sağlıklı bir bilgi paylaşımının olması gerekir. Çalışanlar, kendilerinden bilgi saklandığını

düşündüklerinde, yöneticilerinin kendilerine güvenmediklerini düşüneceklerdir (2006: 37). **İkinci husus**, iletişimde herhangi bir korku ve endişe duymadan doğruların dile getirilmesidir. Yalan söylenmesi veya doğrunun çarpıtılması güvene zarar verir (2006: 41). İnsanlar, duyduklarından hoşlanmasalar bile kendilerine doğru sözler söylendiğini hissetmelidir. İletişimin aşağı ve yukarı doğru hareketinde şeffaflık olması gerekir (Bibb ve Kourdi, 2004: 9). **Üçüncü husus** ise yapılan hataların kabul edilmesidir. Hataların kabul edilmesi, tarafların birbirlerinden bir şeyler öğrenmelerinin önünü açmış olur. Cezalandırılmaktan korkulmadığı ve hataların dürüstçe kabul edildiği bir atmosfer, güven açısından zenginleşmiş bir ortamdır (2006: 43). İletişimde doğruyu söyleme, hataları kabul etme ve dürüst bir geri bildirimde bulunma oldukça önemlidir (Bibb ve Kourdi, 2004: 9). **Dördüncü husus** yapıcı bir geri bildirimin sağlanmasıdır. Zamanında, yapıcı, saygılı ve etkili bir dille anlatılan geri bildirim, iletişim kanallarının açılmasını sağlar ve güven gelişimi için oldukça önemlidir. Yapıcı bir geri bildirimde bulunulması ve geri bildirim alınması, kendimizin ve diğerlerinin farkında olunmasını sağlar. Kişinin hem kendine hem de başkalarına güvenmesini kolaylaştırır (2006: 45-46). **Beşinci husus** ise kişiler arasında gizliliğe önem verilmesidir. Karşılıklı sohbetlerde geçen özel konuşmaların kendilerine karşı kullanılabileceği veya bilgi sızdırılabileceğine dair endişe taşınması, düşük bir güven ortamının göstergesidir. Bir çalışanın, yöneticisiyle paylaştığı bir hususu başkasının ağzından duyması, yönetime olan güvenini yok edebilir. Mahremiyete verilen özen ve bu tarz bir ihlal gerçekleştiğinde samimiyetle ve hassasiyetle bunun karşında olunması, güven ilişkisinin devamına katkı sağlayacaktır (2006: 48-49). **Altıncı husus** ise konuşmaların özünde iyi niyet olmasıdır. İyi niyetle konuşan kişiler, yapıcı ve olumlu konuşur ve birbirlerini destekler. Başkalarının dedikodusu yapıldığında, yıkıcı eleştiride ve küçümseyen konuşmalarda, bireyler arasındaki, grup içindeki ve bir örgütteki güven yok edilir. Sonuç; ilişkiler, moral ve performans için yıkıcı olurken, bu tür çalışma iklimlerinde, kurumun güvenme kabiliyeti ciddi biçimde zarar görür (2006: 50).

Sağlıklı iletişimin bireysel ve örgütsel anlamda güçlü bir güven ilişkisi oluşturması kadar, zayıf bir iletişim de güven ilişkilerinin bozulmasına neden olması mümkündür. Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen (2014) tarafından yapılan örnek olay incelemesinde, elde edilen bulgulara göre zayıf iletişim, güvensizlik ve güven ihlalinin oluşmasında ciddi bir etkiye sahiptir. Oluşan güvensizliğin kişilerarası

boyutun dışına çıkarak tüm örgüte yayılması mümkündür. Örgüt bünyesinde güvensizliğin yaşamasına izin verilirse, böyle bir iklim, sonuçları itibariyle tüm örgüt için yıkıcı ve zararlı bir yapıya bürünebilir. Güven ihlalleri de eğer düzeltilmezse ilişkilerin kopma noktasına gelmesine neden olabilir (2014: 238). Buna göre suya düşen küçük bir su damlasının, büyüyerek geniş halkalar yaratması gibi, bozuk iletişim de gittikçe büyüyerek tüm örgüte yayılabilir ve zamanında düzeltilmezse örgüt için yıkıcı bir hal alabilir.

Güvenin inşasında ve sürdürülmesinde tarafların sözünde durması da olumlu güven davranışlarından biridir (Ikonen ve diğerleri, 2016: 123). Kodish (2017), söz verme potansiyelinin yüksek seviyede güven iletişimi sağladığını, verilen söze uygun olarak davranılması durumunda güven iletişiminin gerçekleşeceğini ifade etmektedir. Aksi durumda, yani sözün gerekleri yerine getirilmediğinde ise güven inşası bozulmakta ya da mevcut güven zarar görmektedir (2017: 357). Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) da sözünde durma hususunda güven duyulduğunda davranışlarla ilgili belirsizliklerin azaldığını, kontrol ve takip davranışlarının en aza indiğini ve bunun sonucunda dikkatin çoğunlukla problem çözmeye ve yeni fırsatların bulunmasına harcanacağını söylemektedir (1992: 366). Liderler için güvenin inşası, sürdürülmesi ve bozulması halinde yeniden tamiri için şeffaflık, dürüstlük ve açıklık oldukça önemlidir. Tutulmayacak sözler verilmemelidir. Grup içerisinde güvenin sürdürülmesi için çok iyi bir iletişim yapısı tesis edilmelidir (Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen, 2014: 238). Sözünde durma davranışı, güven oluşturan bir davranış olması sebebiyle özellikle iletişimin devamında oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

1.3.3. Güven İnşasında Kurumsallaşma

Yerel ve ilkel bir toplumda veya küçük topluluklarda hediye alışverişi ve çeşitli sosyalleşme etkinlikleri, güven duygusunun oluşması ve gelişmesi adına oldukça önemli adımlar olsa da belli bir seviyeden sonra yetersiz kalmaktadır. Bu seviyenin daha ötesine geçilmesi, güvenin dış dünyanın bir parçası olarak görülmesi, çeşitli uygulamalara karşın ortak anlayışın değiştirilmemesi, bir diğer deyişle objektif şeklinin korunması “kurumsallaşma” olmaktadır (Zucker, 1985: 11-12). Campos-Castillo, Woodson, Theiss-Morse, Sacks, Fleig-Palmer ve Peek (2016), kurumsallaşmayı, sosyal aktörler ve ilişkileri için uygun olan faaliyetleri tanımlayan

ortak kurallar ve yazımlar şeklinde ifade etmektedirler (2016: 101). Dolayısıyla kurumsallaşma denildiğinde, genel hatlarıyla herkes için aynı anlama gelen, ortak kodları ihtiva eden, daha çok biçimsel durumları ifade eden uygulama, kural, yapı veya kurumlar akla gelmektedir.

Kurumsal güven ise, kurumsal olarak ifade edilen yapıların işleyişi ve bu hususta kendileri için çizilmiş sınırlar içinde hareket edeceklerine dair karşı tarafın güven duyması olarak ifade edilebilir. Nitekim, Thomas, Koen, Koenraad ve Patrick (2015) kurumsal güveni, kurumun işleyişine rehberlik eden ilkelerin ortak tanınması ve kabulü ile kurumun bu ilkelere göre işlemesi olarak ifade etmektedirler (2015: 87). Solomon ve Flares (2001) ister dev şirketler arasında olsun ve isterse bir evlilik ilişkisi olsun, gerekli olan şey güvenin kurumsallaştırılmasıdır (2001: 47) diyerek, güven inşa edilme sürecinin en önemli parçalarından birinin kurumsallaşma olduğunu ifade etmektedir. Buradaki kurumsallaşma ister bir form doldurmak olsun ister evlilik cüzdanı olsun veya ister dev şirket birleşmeleri için kaleme alınan sözleşmeler olsun, okuyan herkes için aynı anlama gelen, yanlış anlamaları önleyen, güvenin yazılı şekli olmaktadır.

Buna göre kurumsal güvenin üç bileşeninin olduğu söylenebilir Bunlar, kurumsal işleyişin bir amaca hizmet etmesi sebebiyle anlamlı ve yararlı olduğunun algılanması, sonuçlarının herkesi bağlaması sebebiyle inandırıcı bulunması ve objektif kriterler taşımasıyla da başkalarınca da güven duyulmasıdır (Offe'dan aktaran, Thomas ve diğerleri, 2015: 87). Dolayısıyla doğru hazırlanmış, anlamlı, yararlı, herkesin inandığı, objektif ve ortak değerlere göre hareket eden bir kurumsal yapı, güvenin oluşmasında ve sürdürülmesinde bir başlatıcı işlevi üstlenebilir.

1.3.4. Güven İnşasında Ahlak ve Değerler

Güveni tanımlamak için ahlaki, iyi, erdemli gibi değer yüklü ifadeler kullanılırken, güvensizliği tanımlamak için ise kötü, ahlaksız ve Makyavelist ifadeler kullanılabilir (Kipnis, 1996: 39). Güven olgusunun bu olumlu yapısı, onu diğer iyi olarak algılanan olgu, anlayış ve kavramlarla birlikte anılmasını sağlamaktadır. Bu kavramlardan bazıları ahlak, erdem ve değerlerdir.

Değerlerin seçiminde, hangisinin doğru veya yanlış olduğunun anlaşılmasında, yargıda bulunma ve nasıl davranılması gerektiği konularında ahlaki kurallar, insanlara

yardımcı olur. Ayrıca sorunların çözümü konusunda tutarlı, toplumun huzur ve mutluluğuna katkıda bulunan veya kişide bir memnuniyet yaratan değerlerin ortaya konulmasını sağlayabilir. Dolayısıyla ahlaki kurallar, hayatın anlamını bulma noktasında topluma tutarlı bir model sunar (Snow, 1997: 468-469). Karşılıklı güvene dayalı bir ilişkide ahlaki yükümlülükler ile bir dizi etik alışkanlığın bulunması, insanların birbirlerine destek vermesini sağlayarak, karşılıklı güvenin oluşması için uygun bir zemin yaratır (Fukuyama, 1998: 21). Bu sebeple ahlaki ve etik kuralların varlığı bazı olumlu davranışların ortaya çıkmasını, bu olumlu davranışlar ise güven oluşması için gerekli ortamın oluşmasını sağlamaktadır.

Fukuyama (1998), ortak etik değere sahip toplulukların etkin organizasyonlar ortaya çıkarmasında daha başarılı olduklarını vurgulamaktadır. Bu toplumlarda var olan yüksek olan ahlaki uzlaşma, üyelerin birbirlerine güvenmelerini sağlayarak, başarının sağlanmasını mümkün kılar (1998: 37). Ahlaki uzlaşmanın yüksekliği, o topluluktaki bireyler tarafından talep edildikçe artar. Bu durumda o topluluğa girmek için gerekli niteliklerin düzeyi yükseldikçe, topluluk üyeleri arasındaki dayanışma ve karşılıklı güven düzeyi aynı ölçüde artış gösterir (1998: 143). Bireylerin ahlaki seviyesi yüksek topluluklara girmek istemeleri, o toplulukların gerektirdiği niteliklere sahip olunmasını gerektirir. Bu nitelikleri karşılayan insanların oluşturduğu topluluklarda ise yüksek düzeyli güvenin yanı sıra, güçlü bir dayanışma ruhu da mevcut olur.

Değerler; sadakat, yardımseverlik, içtenlik, öngörülebilirlik, güvenilebilirlik, dürüstlük, sorumluluk, bütünlük, tutarlılık ve açıklık gibi özünde ulaşılmak istenen genel standartlar ya da prensiplerdir. Kişiye ait değerler sistemi, çevreleyen dünyadaki olay ve eylemlerin, anlamlı olacak şekilde değerlendirilmesi ve yorumlanmasında, bireye kullanacağı kriterleri sağlayarak, bunların yorumlanmasına öncülük eder. Böylece bu değer sistemi tarafından hangi davranış, olay, durum ya da toplum türünün beğenildiği ya da beğenilmediği belirlenmiş olur (Jones ve George, 1998: 532). Güven, kendisinin de özünü oluşturan paylaşılan değerlerin sürdürülmesine ve ifade edilmesine hizmet eder ve ayrıca bu paylaşılan değerler güven tarafından nitelendirilmiş ilişkilerin yaratılmasına yardımcı olur (Barber'dan aktaran, Jones ve George, 1998: 532). Güven, özünde olumlu bir durumu ifade etmesinden dolayı, kişiler veya taraflar arası ilişkilerde, tecrübe edilmek veya karşılaşılmak istenen bir

durum olmaktadır. Karşılıklılık özelliğinden dolayı, güven davranışı, başka bir güven davranışının ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Karşıdaki kişiden güven dolu bir tepki alan kişi, büyük ihtimalle aynı davranışı kendisi de gösterecektir. Bu durum karşılıklı olarak devam edecektir. Güven ilişkisinin sürekli hale gelmesi, onu paylaşılan bir değer durumuna getirecektir.

1.3.5. Güven İnşasında Sosyalleşme

Güven, ekonomik ilişki içinde olan bireylerin paylaştığı bir dizi sosyal beklentiler olarak ifade edilebilir. Toplumda var olan geniş sosyal kurallar ve bunların nasıl işletileceğine dair süreçler, bu sosyal beklentilerin temel unsurları olmaktadır. Bu bakış açısı, temel beklentiler olarak ya toplumda hep var olan ya da ortak anlayışın bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlayış, geçmişteki bilinen ve saygı duyulan faaliyetlere bağlı olan süreç boyutu, güvenin insanlar arasındaki benzerliklere bağlı olan ortak kültürel sistem boyutu ve kurumsal boyut olmak üzere üç kaynaktan elde edilmektedir (Hosmer, 1995: 389). Benzer bir şekilde Fukuyama (1998) da sosyalleşmeye giden üç yol olduğunu söylemektedir. İlk olarak, aile ve akrabalık çevresi gibi aralarında benzerlik olan yapılar, ikincisi, okullar, kulüpler, profesyonel organizasyonlar gibi gönüllü birleşmeler, üçüncü ve son olarak da devlet yapısı olmaktadır (1998: 68). Dolayısıyla insanlar arasında güven ilişkisinin oluşmasında, sosyalleşme olarak tabir edilen süreçler ile tarafların benzerlikleri önemli rol oynamaktadır. Hosmer ile Fukuyama, aralarında benzerlik, ortak kültürel ilişki olan yapılar ile kurumsal düzeyde oluşturulan ilişkiler bağlamında, insanların bir araya gelebildiğini ve sosyalleştiğini söylemektedirler.

Bazı kuramcılar da bireylerin kendilerini ırk, yaş ve cinsiyet gibi nesnel nitelikler temelinde başkalarıyla gruplandırma eğiliminde olduklarını gözlemlemişlerdir. Zucker de bu kuramcılardan birisidir. Zucker (1985), güvenin, ırk, aile, din gibi sosyal çevre etrafında kendiliğinden var olması ya da çeşitli profesyonel örgütlere üyelik veya sertifikalandırma şeklinde yasal mevzuat bağlamında gösterilebileceğini söylemektedir (1985: 15-16). Bu tarz sınıflandırmalar inanç ve tutumları etkileyebilmektedir. Bireyler arasındaki sosyal benzerlik, güven gelişimini etkileyebilir. Etnik arka plan gibi benzer temel özelliklere sahip birey grupları, dağınık gruplara göre güvenilir çalışma ilişkileri yaratma ve sürdürme yetenekleri açısından

avantajlı olabilmektedirler (McAllister, 1995: 28). Dolayısıyla dosyal doku değıştikçe, güven davranışları da değışmektedir (Tyler ve Kramer, 1996: 4). İster aile, akrabalık ve kültürel temelde kurulan sosyal ilişkiler olsun, ister profesyonel ya da kurumsal bir düzlemde oluşturulan bir sosyal çevre olsun, insanlar arasında mevcut olan sosyal benzerlik, güven ilişkisinin ortaya çıkmasını ve gelişimini kolaylaştırmaktadır.

Sosyal ilişkiler, doğası gereği insanların bir arada bulunduğu ve etkileşime geçebildikleri ortamlar sunarlar. Kimi gönüllü, kimi de profesyonel olan sosyal yapıların oluşturulması insanlar için çeşitli faydalar barındırmaktadır. Sosyal ilişkilerde güvenin güçlü bir katalizör olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yamagishi (1998)'ye göre güven, sosyal ilişkilerde zaman ve enerji israfını önleyen, ayrıca kişilerarası ve sosyal ilişkileri destekleyen ve kolaylaştıran bir etken olmaktadır (1998: 18). Zand (1997)'a göre güven, sosyal belirsizlik perdesini ortadan kaldırmakta, insanların uygun zamanda ve ilgili bilgileri paylaşmaları ve yaratıcı alternatiflere katkıda bulunmaları konusunda özgür hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Böylece fırsatlar görülebilir ve riskler daha doğru bir şekilde değerlendirilebilir (1997: 99). Sosyal yapının olduğu ve belirsizliklerin ortadan kalktığı bir ortamda bireyler bilgi paylaşımı konusunda daha rahat davranırlar. Kendisiyle bilgi paylaştığını gören diğer bireyler de aynı şekilde karşılık verdiklerinde sorunların anlaşılması ve çözümlerin üretilmesi daha kolay gerçekleşir. Yüksek seviyede güven ilişkisinin olduğu ortamlar, doğru ve uygun zamanda bilginin paylaşılmasını sağlarken, böyle bir ortamda risk değerlendirmesi ve fırsatlara ulaşım daha mümkün hale gelmektedir.

Sosyalleşmenin düşük olduğu ortamlarda sosyal belirsizliğin ortaya çıkması ve dolayısıyla daha düşük güven seviyesinin yaşanması söz konusu olabilecektir. Tyler ve Kramer (1996), sosyal belirsizlik ortamını balık avcılığı örneği ile daha anlaşılır kılmaktadır. Balık sayısının hızla azaldığı bir gölde insanlar balık avlayıp avlamama konusunda diğer insanların davranışlarına bakarak karar vermektedir. İdeal olan anlayış, herkesin daha az balık avlayarak göldeki balık sayısının artmasına katkı sağlamasıdır. Mantıklı ve akla uygun davranış bu şekilde olacaktır. Aşırı avlanmaya devam edilmesi halinde ise balık nesli hızla tükenecektir (1996: 5). Tüm taraflar ortak paydada buluşma yönünde irade gösterirse sosyal belirsizlik ortadan kalkacaktır. Ya herkes bir müddet balık avlamaya gitmeyecek ve balık sayısının artmasına katkıda bulunacak, ya da gizliden gizliye balık avlamaya devam edilecek ve balık nesli

tükenecektir. Sosyal belirsizlik ortamında, balık sayısının hızla azaldığının bilinmesine rağmen fiili balık avcılığı devam edecektir. Dolayısıyla düşük güven, ortaya çıkan temel sorunların anlaşılmasına, uygun çözümün bulunamamasına ya da çözümden kaçınılmasına neden olacaktır (Zand, 1972: 230).

Balık örneğinde olduğu gibi avcılar, gölde balık sayısının hızla azalması ile sosyal fayda, şahsi çıkarlar ve diğer avcılar ne yapacakları konularında belirsizlik içinde kalmışlardır. Bu belirsizlik içinde, insanların uygun çözümü bulmak yerine çözümden kaçtıkları söylenebilir. Yüksek güven seviyesinin olduğu ortamlar sosyal belirsizliğin ortadan kalkmasına yardımcı olur. İnsanlar kendilerini samimi olarak ifade etmekten korkmazlar. Zand (1972)'a göre sosyal ortamda insanlar daha çok dayanışma gösterirler. Bu da kurallara bağlılık gösterilerek ve davranışları düzenleyerek gerçekleşir. Böyle bir ortamda daha az kontrol uygulanır. Sorunların tanımlanması, irdelenmesi ve uygun çözümlerin bulunması daha gerçekçi, yaratıcı ve uzun vadeli olur (1972: 231). Ancak yüksek düzeyli bir sosyalleşmeye sahip olmak hemen başarılabilir bir durum değildir. Bir dizi davranışın yerleşik uygulamalar haline gelmesi veya bir kültüre dönüşmesi gerekir. Bunun yerleşmesi için geçen zamana ilave olarak, bir diğer önemli husus ise bireylerin bu davranışları hür iradeleriyle kabul etmeleri ve uygulamalarıdır. Bunun elde edilmesi, kişilerin kendiliklerinden sosyalleşmeyi başarabilmeleri ile mümkün olur. Yüksek düzeyli güven ilişkisinin olduğu yüksek düzeyli sosyalleşmiş yapılar, kendiliğinden sosyalleşmeyi becerebilen bireyler sayesinde daha kolay inşa edilebilmektedir.

Kendiliğinden sosyalleşme olmadan, bir toplumda yüzde yüz güvenden söz etmek mümkün olmayacaktır. Kendiliğinden sosyalleşme, insanların bir araya gelerek, yeni topluluklar içinde kaynaşabilme ve yenilikçi örgütler kurabilme yeteneğidir (Fukuyama, 1998: 148). Kendiliğinden sosyalleşme yeteneği her toplum ya da toplulukta olmayabilir. Bu yeteneğin varlığı, aileden başlayarak okullar dahil olmak üzere, iş hayatına kadar toplumun çeşitli kademelerinde var olan ve her bireyin varlığını hissettiği kültürel yapı ile ilgilidir. Fukuyama, kendiliğinden sosyalleşmesi düşük olan toplumlar ile ilgili olarak İtalya'nın güney bölgeleri için verdiği örnekte, insanların daha az gazete okuduğunu, sendikalara üye olmakta, oy verme veya politik aktivitelere katılmada daha pasif olduklarını söylemektedir (1998: 99). Kendiliğinden sosyalleşmenin yerleşmesi uzun zaman alan bir süreç olduğundan, bir anda oluşmasını

beklemek ve kararları buna göre almak yanlış sonuçlara götürebilecektir. Bu sebeple, tıpkı toprağa atılan tohum için uygulandığı gibi hem güven ilişkisi hem de kendiliğinden sosyalleşme kültürünün yerleşebilmesi için uzun süre ilgi ve bakım gösterilmesi gereklidir.

Aralarında tam bir tanınma veya özdeşleşmenin olduğu, sosyal bağları güçlü, kendiliğinden sosyalleşmenin başarıldığı, yüksek düzeyli güven yapılarının yanı sıra; kendiliğinden sosyalleşmenin olmadığı, düşük güvenli uygulamaların geçerli olduğu, hiyerarşik yapıda, katı yasal mevzuat ve sözleşmelerin ön plana çıktığı yapılar da mevcuttur. Hiyerarşik düzen, kendiliğinden sosyalleşmenin çok düşük olduğu biçimsel bir yapı olarak düşünülebilir. Hiyerarşi, çok sayıda personelin çalıştığı, çalışmaların bir disiplin içinde, amaca uygun olarak yönetilmesini sağlamak amacıyla, daha çok biçimsel örgütlerde otoritenin belli kişilerde toplandığı bir yöntem olmaktadır (Buluç, 1996: 317). Fukuyama (1998), toplulukların güvene dayandığını ve güven duygusu olmadan kendiliğinden ortaya çıkamayacağını ancak bir topluluktaki herkesin ahlaki kurallara bağlı olarak yaşamasının mümkün olamayacağını, bu sebeple de kimi durumlarda hiyerarşinin gerekli olduğunu ifade etmektedir (1998: 36). Kendiliğinden sosyalleşme, topluluk ve örgütler açısından faydalar barındırmakta ve yüksek düzeyli güven ilişkileri için daha uygun bir karakter taşımaktadır. Bunu beceremeyen topluluklar ise farklı uygulamalarla veya yöntemlerle bir arada yaşayabilmektedir. Kendiliğinden sosyalleşmeyi becerebilen topluluklar bu faydalardan istifade ederken, beceremeyenler hiyerarşinin katı uygulamalarına maruz kalabilmektedirler.

Raynolds (1997), gerçek güvenin yaşatıldığı ve kendiliğinden sosyalleşmenin olduğu bir örgüt ile hiyerarşik bir yapı arasındaki temel farkın, hiyerarşik yapılarda eşgüdüm ve denetim süresinin daha kısa olması olarak ifade etmektedir. Ayrıca hiyerarşik yapılarda yönetimin kaynağının güç olduğunu, havuç ve sopa yönteminin etkili olduğunu, işlerin yaptırılmasında etkin olduğunu ancak performans açısından yetersiz olduğunu dile getirmektedir (1997: 7). Gönüllü gruplar veya yüksek düzeyli güven topluluklarında insanlar arasındaki güven ilişkisi bir değer, kültür ve norm halini almışken, hiyerarşik yapılarda ise insan ilişkileri daha çok birbirlerini takip etme anlayışı üzerine kuruludur. Zaten Fukuyama (1998) da güvenin, ortaklaşa paylaşılan normlara dayalı, düzenli, dürüst ve iş birliği içinde davranan bir toplumda ortaya

çıkması beklenir, demektir (1998: 37). Dolayısıyla uygulanan sert yöntemler ile hiyerarşik yapılarda çeşitli uygulamaların daha hızlı ve etkin bir şekilde yerine getirildiği söylenebilir. Ancak bu durumun sonuçlarının çeşitli olumsuzluklar doğurması muhtemeldir. Örnek olarak, hiyerarşik yapılarda iletişim hızlı olabilir ama hızlı olması güçlü ve kaliteli olduğu anlamına gelmez. İletişimi güçlü kılan en temel faktör, bilgi ile donatılmasıdır. Sosyal belirsizliğin olmadığı, kendiliğinden sosyalleşme ve güvenin yüksek olduğu topluluklarda tam bilgiyle donatılmış, açık ve güçlü bir iletişim mevcuttur. Hiyerarşik yapıda iletişimin hareketi mümkün olabilir ancak ne kadarının tam ve faydalı bilgiyle donatıldığı şüphelidir. Taraflar arasında güven olması, ilgili bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracaktır. Zira, güvenin varlığı ile insanların suiistimal edilme endişesini ortadan kalkacak, grup veya örgütün faydasına olacak bilginin paylaşılmasında herhangi bir sakınca görülmeyecektir. Bu tarz ilişkinin varlığı, karşılıklı çıkarların korunduğu, dürüst, açık, şeffaf ve kendiliğinden sosyalleşmesi yüksek olan toplumlarda mümkündür.

Düz ve açık bir toplum için güven şarttır (Covey ve Merrill, 2018: 336). Düşük güven düzeyli toplumları oluşturan bireylerin birbirlerine karşı daha kapalı ve kendiliğinden sosyalleşmeye isteksiz olabilecekleri düşünüldüğünde, taraflar arasında kontrol ve izleme ihtiyacının ortaya çıkmasının kaçınılmaz olması mümkündür. Zira, taraflar bir ortaklığa veya iş birliğine gireceklerse ya birbirlerine güvenmeli ya da birbirlerini yakından takip etmelidirler (McAllister, 1995: 30). Sürekli izleme ve kontrol etme hem maliyetli hem de tarafların yaşamak istemeyebileceği bir süreç olabilir. Güven üzerine inşa edilen ve sosyal bağı güçlü olan örgütlerde daha düşük kontrol ve izlenme olacağından, daha fazla sosyalleşme ve daha az hiyerarşik bir yapı söz konusu olacaktır (Creed ve Miles, 1996: 23).

Açıklamalardan anlaşılabacağı üzere toplum oluşturma ve devam ettirme süreci, güven ilişkisinin sağlıklı bir şekilde kurulmasına ve sürdürülmesine bağlıdır. Karşılıklı güvenin olmadığı, zayıf olduğu veya sosyal belirsizliğin olduğu ortamlarda insanlar gönüllü olarak bir araya gelerek topluluk oluşturmazlar. Böyle bir topluluğun bir arada olabilmesi ancak yasal mevzuatlar, sözleşmeler, katı bir şekilde uygulanan çeşitli biçimsel yapılar ile mümkün olabilecektir. Güven seviyesinin düşük olduğu ortamlarda, iletişimin sağlanması ve çalışanlar üzerinde kontrol sağlanması için belki de olması gereken yapı bu şekilde olmalıdır. Ancak güçlü bir güven ilişkisine sahip bir

örgüt, insanların bilgileri paylaştığı, daha az kontrol uygulandığı ve kendilerini etkiye açık tutukları bir görünüm arz eder. Böyle bir toplumda güvenin varlığı, katılımın azalmasına, lüzumlu bilginin paylaşılmasına, insanların birbirlerini destekleyerek, başkalarının da çıkarlarını gözeten tavırlar göstermesine yardımcı olacaktır. Böylece insanların bir araya gelerek, topluluk oluşturmaları çok daha kolay hale gelecektir.

1.3.6. Güven İnşasında Kültür

Kültür kavramı, güveni etkileyen ve gelişmesini sağlayan bir etken olarak ele alınabilir. Kültür, sosyal olarak oluşan, bir grup veya topluluk üyeleri tarafından paylaşılan; inanç, değer ve normlardan, ritüel, tören, gelenek ve göreneklere kadar, geniş bir yelpazeye sahip olan bir kavramdır (Danışman ve Özgen, 2008: 279). Lee ve See (2004) kültürü, farklı ulusal kimlik ve farklı çalışma grupları ile ilişkili ortak eğitim ve yaşam deneyimlerini yansıtan bir dizi sosyal norm ve beklentiler olarak tanımlamaktadırlar (2004: 57). Buna paralel olarak örgüt kültürü, ücretler, çalışanlara karşı olan tutumlar, ast-üst ve müşteri ilişkileri, işlerin yapılış biçimi, ön yargılar, üyelerin örgütü anlamalarına yardım eden uygulamalar gibi tüm faaliyetleri içeren paylaşılmış, kabul edilmiş algılar, tutumlar ve semboller olarak tanımlanabilir (Lee, 2014: 27). Dolayısıyla kültürün, bir toplulukta gelişen, sosyal bir ortam gerektiren, zaman alan, paylaşılan, benimsenen, yazılı olan veya olmayan kurallar çerçevesinde şekillenen, soyut ve somut yansımaları olan bir kavram olduğu söylenebilir.

Hiç şüphesiz hem geniş hem de dar anlamda toplulukların oluşması ve varlıklarını devam ettirmesi açısından kültür kavramı, oldukça önemli bir yere sahiptir. Topluluklar açısından kabul edilmiş kültürel uygulamalar, güven kavramının oluşması ve taşınması sürecinde hem belirleyici hem de birleştirici bir rol oynamaktadırlar. Asunakutlu, ortak değerlere dayanan kültürün yaratılmasının güvenin oluşmasının da başlangıcı olduğunu ifade eder (Asunakutlu'dan aktaran, Lee 2014: 56). Robbins'e göre (2016), her ne kadar güvenin oluşmasında bireyin ebeveynleri ile olan ilişkisi önemli bir rol oynuyorsa da güvenin aktarılması kültürle gerçekleşen bir durumdur (2016: 973). Sitkin ve Roth (1993) tarafından da güven ilişkisinin, kültürel değerlerin birey ya da grup tarafından paylaşılması durumunda meydana geldiği ifade edilmektedir. Bir kişinin örgütün temel değerlerine meydan okuması durumunda, o kişinin grubun değerlerine karşı faaliyet gösterdiği algılanabilir, dünya görüşü şüpheli

hale gelir ve “kültürel yabancı” veya “bizim gibi düşünmeyen” şeklinde güvenilmez biri olarak nitelendirilebilir (1993: 371). Portales, Ricart ve Rosanas (1998) araştırmalarında, bazı kişisel özelliklerin, başkalarına güven duyulmasında bireyi etkilediğini vurgulamaktadırlar. Bu özellikler bireyin, kişisel insan doğası felsefesi, şahsi deneyimleri ve kültürel geçmişi (1998: 6). Bu sebeple, güven oluşması ve güçlendirilmesi sürecinde kültür hem destekleyici hem de kolaylaştırıcı bir rol üstlenmektedir. Bu anlamda karakteristik güven olarak da adlandırılabilir. Çünkü kişilerin aynı norm, kültür, değer vb. paylaşması güven ilişkisinin oluşmasında güçlü bir etken olmaktadır.

Örgütsel işleyişin bölgesel ve ulusal yaşama bağlı olması gibi, örgütsel güven de sadece kurum kültürüne bağlı olmayıp, kurumun bir parçası olduğu hâkim toplum kültürüne de bağlıdır. Shockley-Zalabak ve diğerleri, güven inşası davranışlarının kültürle ilişkili olduğunu söylemektedirler. Ancak her topluluğun güvene atfettiği anlam farklı olabilmektedir. Bir toplulukta güven artırıcı bir davranış, başka bir toplulukta güvenle ilişkilendirilmeyerek, ihmal edilebilmektedir. Söz gelimi, Avusturya, Almanya, Hollanda gibi ülkelerde dakiklik ve detaylara önem vermek gibi meziyetler güven inşasında oldukça önemli kriterler olarak anlaşılmaktadır. Zamana riayet etmemek ve görevleri yarım yamalak yapmak gibi davranışlar ise zayıf iş etiği ve düşük profesyonelliğin bir göstergesi olarak düşünülmektedir. İtalya’da ise dakiklik ve detaycılık değerli kabul edilmesine rağmen, güven inşasında çok önemli kriterler olarak değerlendirilmemektedir. Dolayısıyla bu beklentileri karşılayamayanlara güvensiz olarak bakılmamaktadır (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 13-14). Japon vatandaşlarının da genel anlamda güven eğilimleri düşüktür. Japonya’da karşılıklı taahhütlere dayalı ilişkiler daha önemli rol oynamaktadır. 1136 Japon ve 501 ABD vatandaşı ile yapılan anket çalışmasında, ABD’lilerin diğer insanlara güven duyma eğilimlerinin, Japonlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Buna karşın Japonlar, kişisel ilişkilere dayanan etkileşimlere daha fazla önem vermektedirler. Dolayısıyla, Japonlardaki yüksek seviyede istikrarlı işleyen karşılıklı ilişkilerin, belirsizliği ve düşük güvenin etkilerini ortadan kaldırmasındaki rolü bu şekilde açıklanabilir (Lee ve See, 2004: 57). Dolayısıyla toplumların sahip olduğu kendilerine has kültürel anlayışları, güven ilişkilerinin kurulmasında önemli bir etken olmaktadır. Burada dikkat çeken husus, kültürel anlayışın doğru veya yanlışlığının

tartışılması yerine bireyler tarafından benimsenip benimsenmediğidir. Böylece bireylerin güvenilir olup olmadıklarına karar verilebilmektedir.

1.4. GÜVENİN BOZULMASI VE ONARILMASI SÜRECİ

İster kişilerarası ister örgütsel seviyede olsun, her güven ilişkisinin kurulması, bozulması ve bozulan güvenin tekrar onarılması süreçleri benzerlikler göstermektedir. Güven davranışlarının ilk defa ortaya konulmasından, bozulan güvenin onarılmasına kadar geçen aşamalar incelendiğinde, sürecin; güven öncesi, güven inşası, güvenin sonuçları, güven ihlali, ihanet, güven bozulması, güvensizlik ve bozulan güvenin inşa edilmesi basamaklarından oluştuğu söylenebilir. Dolayısıyla güvenin inşası kadar bozulması ve yeniden onarılması da bu sürecin bir parçası olmaktadır.

Slovic, güven inşası ile güven bozulması arasında bazı bilişsel faktörlerin olduğunu söylemiştir. İlk olarak, güven bozucu durumlar, güven yapıcı olanlara nazaran daha belirgin ve fark edildir. İkincisi ise, güven bozucu durumlara, güven yapıcı olanlara nazaran büyüklük veya önem açısından daha fazla yargı yüklenmektedir. Güven bozucu bir haberin kaynağının, güven yapıcı bir haber kaynağına nazaran daha inandırıcı bulunması bu duruma örnek olarak verilebilir (Slovic'ten aktaran, Kramer, 1999: 593). Buna göre güvenin bozulma sürecinin, daha belirgin, güçlü ve hızlı olduğu söylenebilir.

Güvenin bozulması, bazen güven aşındırma şeklinde olurken, bazen de çok ciddi bir ihlal sonucunda ve bir anda gerçekleşen bir durum olabilmektedir. Güvenin bozulması süreci, taraflardan birinin diğeri hakkında güven bozucu davranışlar içine girmesiyle yahut karşı tarafın böyle algılamasıyla başlar. Bu durum bir istikrarsızlık yaratır ve karşı tarafın üzülmeye neden olur. Güven ihlaline uğrayan taraf bu durumu hem bilişsel hem de duygusal düzlemde değerlendirir (Lewicki ve Bunker, 1996: 125). Güvenin inşa edilmesi gibi, ihlal edilmesi ya da bozulması da çeşitli tavır ve davranışlardan etkilenmektedir. Ancak bu davranışların meydana geldiği zaman da önemlidir. Bir davranışın, insanların birbirlerini daha yeni tanıdıkları bir süreçte veya çok iyi tanıdıkları bir dönemde algılanması mutlaka farklı olacaktır. İlişkinin daha erken safhalarındaki güven bozucu bir davranış daha yıkıcı olabilecektir (Kramer ve Lewicki, 2010: 251).

Güveni zamanla aşındıran ve işyerinde bir ihanet iklimi yaratan sebepler, küçük ve zaman içinde biriken hareket veya davranışlar olmaktadır. Kişi yapacağını söylediği şeyi yapmıyorsa, dedikodu yaygınsa, alınan kararlardan veya verilen sözlerden vazgeçiyorsa, gizli gündemi varsa ve gerçekleri tahrif ediyorsa güvenin bozulması ve ilişkilerin zarar görmesi kaçınılmaz olacaktır (Reina ve Reina, 2006: 7). Güven ve güvensizlik durumu üçüncü kişilerin müdahalesi ile değişebilir. Dedikodu bu bağlamda güçlü bir etken olmaktadır. Üçüncü kişilerin dedikodusu bazen güven artırıcı da olsa, güvenin bozulmasına etkisi daha fazla olmaktadır. Burt ve Knez, üçüncü kişilerin olumsuz bilgilere daha çok dikkat kesildiklerini, olumlu dedikodulara nazaran olumsuz dedikoduları daha çok tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Burt ve Knez'den aktaran, Kramer, 1999: 593).

Birçok araştırmacı tarafından güvenin bozulmasına neden olan çeşitli sebepler ileri sürülmüştür. İkonen ve arkadaşları, güven bozucu nedenleri üç temel başlık altında açıklamışlardır. Karşıdakini dinlememe, diğer insanları anlamaya çalışmama ve iletişimde yaşanan aksaklıklar gibi temel **iletişim bozuklukları**; tutulmayan sözler, gizlilik ve kural ihlalleri temelinde **beklentilerin karşılanmaması**; sistem ve prosedürlerdeki değişiklikler, yapı eksiklikleri veya çok fazla yapı, görev ve yetkilerin yanlış dağıtılması gibi **yapısal sorunlar** güven bozucu davranışlar olarak sıralanabilir (İkonen ve diğerleri, 2016: 121).

Ancak Fraser (2010), yaptığı mülakat ve odak grup görüşmeleri sonunda elde ettiği verilere dayanarak, güveni en sık bozduğuna inanılan ve daha geniş bir spektruma sahip olan güven bozucu davranışları sıralamıştır (2010: 78). Bu davranışlar;

- **Saygısız davranışlar:** insanları veya davranışlarını önemsememek, duyguları ve girdileri göz ardı etmek, diğer insanları sorunlardan sorumlu tutmak.
- **İletişim sorunları:** diğerlerini dinlememek, karşı tarafı anlamaya çalışmamak, büyük değişimlerde yaşanan iletişim kopmaları.
- **Karşılanmamış beklentiler:** tutulmayan sözler, psikolojik sözleşmenin ihlali, mahremiyetin ihlali, kuralların ihlali,
- **Etkisiz liderlik:** otoriteye meydan okuyanların cezalandırılması, zayıf kararlar, adam kayırma, büyük sorunları dile getirmede isteksizlik.

- **Kabul etmede isteksizlik:** hata ve sorunlarda sorumluluğu üstlenmemek, sorun veya ihlalin varlığını kabul etmemek, kendini gruptan öne koymak.

- **Performans sorunları:** temel iş gereklerini yerine getirmede isteksizlik ya da beceriksizlik, hatalar yapma, genel yetkinlik veya yetenek sorunları.

- **Uyumsuzluk:** temel değerlerle, görev veya uygulamalarla uyumsuzluk, eylemler ile sözlerin birbirinin tutmaması,

- **Yapısal sorunlar:** sistem ve prosedürlerdeki değişimler, zayıf veya çok aşırı yapısalcılık, işin gerekleri ve otorite ile uyumsuzluk.

Dolayısıyla gerek kişilerarası ve gerekse örgütsel seviyede, bazı tutum ve davranışların mevcut güvene zarar verdiği, davranışın boyutuna göre, hissedilen güven seviyesinde azalmaya neden olduğu ya da güveni tümünden ortadan kaldırdığı söylenebilir. Güven bozulması sürecinde bazı kavramların anlaşılması, güvensizliğin neden ve sonuçları ile uygun hareket tarzlarının belirlenmesine yardımcı olacaktır. Güvensizlik, güven ihlali ve ihanet bu kavramlardan en önemlileridir.

1.4.1. Güvensizlik Kavramı

Güven, karşıdaki kişinin davranışlarının olumlu olacağına, o kişiye zarar vermeyeceğine ve kabul edilebilir sınırlar içinde kalacağına yönelik olumlu beklentidir. Ayrıca, koşulları ve çerçevesi belli olan bir göreve yönelik performans veya yetkinlik konusunda olumlu inanç taşınması da güven kavramı içinde değerlendirilebilir. Güveni oluşturan çeşitli faktörlerin olması gibi, güvensizliğe neden olan faktörler de mevcuttur. Tıpkı olumlu davranılacağına veya zarar görmeyeceğine dönük beklenti güven olurken, beklentilerin bozulması veya zarar verici davranışlara uğrama hissi güvensizlik olarak kabul edilebilir. Güvensizlik ile paylaşılan değerlere aykırı davranılması arasında da ilişki vardır. Bu durumda kişi kültürel yabancı olarak kabul edilir. Güven ve güvensizliğin birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini etkileyen yapılarının olmasının yanı sıra, her iki kavramın birbirinden bağımsız, ayrı hatlar üzerinde, kendi mecralarında ilerleyen ve işlevsellikleri olan kavramlar olduğu da düşünülebilir.

Başkalarına ait söz, eylem ve kararların, inanç, erdemli davranışlara uygunluk ve empati içermesi durumunda, olumlu davranış ve dolayısıyla güven davranışı ortaya

çıkılmaktadır. Bunun tersi olarak söz, eylem ve kararların, korkuya, uğursuzluğa veya kötü davranışlara sebebiyet vermesi ve başkalarının davranışlarına karşı kendini koruma arzusu içinde olunması durumunda ise güvensizlik ortaya çıkmaktadır. Burada temel bakış açısı güvenin umut edilen şeyler, güvensizliğin ise korkulan şeylerin beklentisi olduğu söylenebilir (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 439). Bu yaklaşıma göre, güvensizlik, karşı tarafın zarar verebileceğine dair kaygı, düşmanca davranma ya da kişinin refahını düşünmeme durumu olarak adlandırılabilir (Ikonen ve diğerleri, 2016: 121).

Güvensizliğin olumsuz beklenti olduğuna dair görüşe farklı yaklaşım getiren araştırmacılar da olmuştur. Zucker (1985) güvensizliği, bir davranış dolayısıyla beklentilerin bozulması olarak ifade etmiş, ancak beklenti bozukluğunun genele yayılabileceğine dair şüphelerin artması sonucunda güvensizliğin meydana geleceği görüşünü ilave etmiştir (1985: 10). Dolayısıyla bir tek davranışın veya olumsuz beklentinin güvensizlik olamayabileceği, güvensizlik olması için genele yayılması, diğer davranışları da etkilemesi gerektiği ifade edilmiştir. Nooteboom (2003) tarafından da benzer bir açıklama getirilmiş, beklentilerin ihlal edilmesinin bir karışıklık veya güven bozulması yaratabileceği, ancak bunun güvensizlik olmadığı ifade edilmiştir. Nooteboom'a göre güvensizlik, meydana gelen ihlalin diğer tüm ilişkilere yayılması, yani genelleşmesidir (2003: 29). Buna göre güvensizliğin daha ileri bir durum olduğu söylenebilir. İlk önce çeşitli olumsuz davranışlar sonucu güven ihlalleri yaşanmakta, bunun genele yayılması ile güvensizlik durumu ortaya çıkmaktadır.

Sitkin ve Roth (1993), kültürel değerlerin birey ya da grup tarafından paylaşılmaması durumunda güvensizliğin meydana geldiğini söyler. Bir kişinin örgütün temel değerlerine meydan okuması, o kişinin grubun değerlerine aykırı faaliyet göstermesi şeklinde algılanabilir, dolayısıyla o kişinin dünya görüşü şüpheli hale gelir ve "kültürel yabancı-bizim gibi düşünmeyen" şeklinde güvenilmez biri olarak damgalanabilir (1993: 371). Bu sebeple tarafların temel değerlerinin uyuşmaması güvensizliğin bir diğer sebebi olmaktadır. Kişinin kendi değer ve amaçlarını ön plana çıkarması, ancak bunların başkaları tarafından kabul edilemez bulunması durumunda güvensizlikten bahsedilebilir (Sitkin ve Roth, 1993: 373). Bu bağlamda, toplumda liderlik eden ebeveynler, öğretmenler veya güçlü topluluk

liderleri ile aynı değerlerin paylaşılması, yüksek güven oluşmasına katkı sağlar (Rotter, 1967: 651). Çünkü insanlar göz önünde olan insanların davranışlarına bakarak, örgüt ya da topluluk hakkında genel bir çıkarım yapabilirler (Kramer, 1999: 589). Dolayısıyla bireylerin temel değerlere bağlılık ve uygulama bağlamında kendi aralarında uyum içinde olmaları, güven seviyesini artıran bir etken olurken, tersi durum güvensizliğe sebep olabilmektedir.

Güvensizliği, güvenin azalması veya yok olması durumunda ortaya çıkan bir durum olarak gören anlayışın yanı sıra, güven ve güvensizliğin aynı anda var olabileceğini ve işlevsel olduğunu vurgulayan yaklaşımlar da mevcuttur. Lewicki ve diğerleri (1998), güven ve güvensizlik kavramlarının “geleneksel” ve “modern” yaklaşımlarını inceleyerek, çeşitli bakış açılarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Geleneksel yaklaşımda, güven “iyi” ve güvensizlik “kötü” olarak birbirinin zıt uçlarında ve birbirini dışlayan bir yapıda ele alınır ve kavramların sosyal bağlamına sınırlı ilgi gösterilir. Ancak modern yaklaşım, geleneksel yaklaşımı iki temel prensip vasıtasıyla değişikliğe uğratar. İlk olarak, ilişkiler çok yönlü ve karmaşık olabilmektedir. Bu yüzden taraflar tutarsız da olsa aynı anda birbirlerinin farklı görüşlerini paylaşmaktadırlar. İkinci olarak ise kişilerin biliş ve idraklerindeki dengesizlik ve tutarsızlık geçici olup, geçişsel bir durumu ifade eder (1998: 442). Buna göre güven ve güvensizlik kavramları geleneksel yaklaşımda daha belirgin şekilde ve daha keskin çizgilerle birbirlerinden ayrılmakta, ancak modern yaklaşımda, biliş ve idraklerdeki anlık değişimler ilişkilerin çok yönlü ve karmaşık hale gelmesine neden olabilmektedir. İlişkilerin bu çok yönlülüğü arttıkça ki bunların birbirleriyle tutarlı olmalarına gerek yok, bireyler birbirleriyle bu farklılık içinde ilişkiye devam edebilirler (1998: 444). Dolayısıyla bu bakış açısıyla güven ve güvensizliğin, aynı hat üzerinde, birbirinin zıt iki ucunda olan kavramlar olmadığı, her iki kavramı da artıran ve azaltan etkenlerin olduğu ve bireyin başkalarıyla olan farklı ve çok yönlü etkileşimleri sonucu her iki kavramın büyüüp geliştiği söylenebilir (1998: 439-440).

Güven ve güvensizlik kavramları sahip oldukları özellikler nedeniyle işlevsel olabilmektedir. Güven açıktır ve basittir. Oysa güvensizlik dolambaçlıdır. Rekabetçi bir ortam bile olsa güven karşılıklı anlayış ve iş birliği gerektirir. Güvensizlik, rekabetin olmadığı ortamda bile düşmancadır. Güven inanmaya istekliliği gösterirken, güvensizlik şüphecilikle beslenir (Solomon ve Flares, 2001: 30). Dolayısıyla güven

kavramı, belirsizliği ve karmaşıklığı azaltmada ve dayanışma eğilimi gösterilmesinde işlevsel bir rol üstlenirken, güvensizlik ise parçalanma ve ayrışma eğilimi gösterilmesinde işlevsel bir rol üstlenmektedir (Lewis ve Weigert, 1985: 969). Birlik, beraberlik ve dayanışma temelinde güçlü bir toplum, güven sağlandığında mümkün olmaktadır. Burada güven işlevsel bir görev üstlenmektedir. Bölüp, parçalamak isteniyorsa güvensizlik de işlevsel bir görevi üstlenebilir (Solomon ve Flares, 2001: 30). Jiang, Zhao ve Zuo (2017), güven ve güvensizlik kavramlarının işlevsellik konusunda olumlu rol üstleneceğini, ancak bu işlevselliğin uygulanması esnasında aşırı güven ve önyargıya dayalı güvensizlik durumlarının zararları olacağını ifade etmektedirler. Aşırı güven gösterilmesi fırsatçı davranışlara davetiye çıkarırken, önyargıya dayalı güvensizlik ise iş birliğinin düzgün ilerlemesini zorlaştıran irrasyonel bir kontrolün oluşmasına sebep olabilmektedir (2017: 9-10).

Böylece güven ve güvensizliğin işlevsel rol üstlenmeleri, bu kavramların iki ayrı yaklaşım olarak değerlendirilmesinin altında yatan bir diğer neden olmaktadır. Güven, belirsizliği azaltmada, dayanışma gösterilmesinde ve iş birliği kurulmasında etkili olurken, güvensizlik, bölüp parçalamada ve ayrıştırmada etkili olabilmektedir. Ancak aşırı güven ve sadece önyargıdan kaynaklanan güvensizlik durumları, güvenin olumlu işlevselliğine zarar verebilmektedir.

Tablo 6: Güven ve Güvensizliği Bütünleştirmek: Alternatif Sosyal Gerçekler

	Düşük Güvensizlik	Yüksek Güvensizlik
	-Korku yokluğu -Kuşkululuk yokluğu -Kinizm yokluğu -İhtiyat yokluğu -Düşük izleme ile nitelendirilir.	-Korku -Şüphelilik -Kinizm -İhtiyat ve Uyanıklık -Dikkat ile nitelendirilir.
Düşük Güven	1	3
-Umutsuzluk -İnançsızlık -İtimatsızlık -Pasiflik -Kararsızlık	- Geçici tanıdıklar - Sınırlı bağımlılık - Sınırlı işlemler - Profesyonel nezaket	- Varsayılan zararlı güdüler - Yönetilen karşılıklı bağımlılık - Ön alma; en iyi taarruz iyi bir savunmadır - Paranoya
Yüksek Güven	2	4
-Umut -İnanç -İtimat -Güvence -Girişkenlik	- Yüksek değer uyumu - Teşvik edilen karşılıklı bağımlılık - Takip edilen fırsatlar - Yeni girişimler	- Doğrulanması gereken güven - Çok parçalı ve sınırlı - İlişkiler - Takip edilen fırsatlar ve sürekli izlenen aşağı yönlü riskler / güvenlik açıkları

Kaynak: Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 445.

Tablo-6’da güven ve güvensizliğin bir araya geldiği durumlarda yaşanabilecek muhtemel durumlar ifade edilmiştir. Tabloda **yüksek güven** umut, inanç, itimat, güvence ve girişkenlik, **düşük güven** ise umutsuzluk, inançsızlık, itimatsızlık, pasiflik ve kararsızlık ile nitelendirilmiştir. **Yüksek güvensizlik** korku, şüphecilik, kinizm, ihtiyat, uyanıklık ve dikkat ile nitelendirilirken, **düşük güvensizlik** ise korku, kuşku, kinizm, ihtiyat yokluğu ve düşük izleme ile ifade edilmektedir.

Düşük güven ve düşük güvensizliğin olduğu durumlarda (**hücre-1**) bireylerin emin ya da dikkatli veya uyanık olmasına gerek yoktur. Bu seviyede ilişkilerin sahip olduğu yönlerin kısıtlı olduğu söylenebilir. Zaman geçtikçe, karşılıklı etkileşim arttıkça diğerleri hakkında farkındalık artacaktır. Taraflar çok karmaşık ilişkilere girmezler. Sohbetler günlük ve basit olup, diğer tarafın mahremiyeti ihlal edilmez.

Yüksek güven ve düşük güvensizliğin birleştiği durumlarda (**hücre-2**), bir tarafın diğerine güvenmek için sebebi varken, şüphelenmesi için bir sebebi yoktur. İlişki, ortak amaçların takip edilmesi şeklinde nitelendirilebilir. Olumlu beklenti yüksektir ve karşılıklı deneyimlerin artması güveni daha da güçlendirir. Sohbetlerin daha zengin ve karışık olduğu söylenebilir. İlave olarak, güvenen tarafın, güvenilen tarafın değerleriyle özdeşleşmesi, güçlü bir olumlu etki hissetmesi ve bu duyguların takdir, destek ve cesaretlendirmenin çeşitli sözlü şekilleri ile ifade edilmesi muhtemeldir.

Yüksek güvensizlik ve düşük güvenin mevcut olduğu durumlarda (**hücre-3**) karşıdaki kişiden emin olmak için herhangi bir sebep yokken, dikkatli ve uyanık olmak için ise birçok sebep vardır. Karşılıklı ve etkin bir ilişkinin varlığını sürdürmek oldukça zordur. Olumsuz beklentiler fazladır ve artan deneyimler güvensizliği daha da pekiştirmektedir. Eğer etkileşim içinde olmak zorunluysa, karşı tarafı takip etmek için oldukça fazla bir kaynak ayırmak gerekecektir. Sohbetler güvensiz taraf açısından ihtiyatlı, eleştirici, alaya alan ve diğerinin istek ve güdülerine uğursuzluk atfeden bir şekilde geçecektir. Devam eden ilişkilerde ön almanın yanı sıra, kurumsallaşmaya dönük şekilde denetleyici ya da izleyici olarak kontrol mekanizmalarının işletilmesi de muhtemeldir. Hücre-3’te belirtilen durum, çalışma ilişkileri açısından rahatsız edici bir durum olarak kendini göstermektedir.

Yüksek güven ve yüksek güvensizliğin olduğu durumlarda (**hücre-4**) ise bir tarafın diğeri hakkında hem emin olması hem de şüpheli ve uyanık olması için

sebepleri vardır. İlişki, tarafların hem paylaştıkları hem de ayrı görüşte oldukları amaçlarının olduğu, çok yönlü ve karşılıklı niteliktedir. İlişkinin içeriğinde hem güveni hem de güvensizliği pekiştiren olumlu ve olumsuz beklentiler mevcuttur. Modern örgütlerde çok yönlü çalışma ilişkileri içinde hücre-4'te bahsedilen yüksek güven ve yüksek güvensizliğin daha çok geçerli olduğu söylenebilir (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 447-448).

Geçmişte herhangi bir etkileşimin yaşanmadığı ve hakkında hiçbir bilgi olmayan kişilere güven duyulması rasyonel bir yaklaşım değildir. Sağlıklı bir güven ilişkisinin temelinde, geçmişte yaşanan etkileşimler, denenmiş-sınanmış tecrübeler, ortak yaşantılar, amaç ve değerlere uygunluk gibi kıstaslar etkili olmaktadır. Ancak ne kadar bilgi, deneyim ve etkileşime dayansa da içinde güven barındıran bir ilişki, bazı davranışlar sonucu bozulabilmektedir. Güven bozucu davranışlar bazen bir ihlal niteliğinde olup tamir edilebilecek boyutta iken, bazen de ihanet seviyesinde ortaya çıkmakta ve güvenin bütünüyle ortadan kalkmasına neden olmaktadır.

1.4.2. Güven İhlali ve İhanet Kavramları

Kişiler, maruz kaldıkları güven bozucu bir davranış veya ihlal sonrası hayal kırıklığı yaşama veya başarısızlığa uğratılma şeklinde olumsuz sonuçlar yaşasalar da buna sebep olan her davranış güven bozulmasının nedeni olmayabilir. Güvenin birçok yüzü olduğundan her durumun kendi şartları içinde değerlendirilmesi gerekir. İlişkinin geçmişi, psikolojik durum, kişisel deneyimler, güvenilen kişinin imajı ile dışsal sosyal ve ekonomik koşullar, kişinin önceki güven veya şüphesinin kaynaklarını oluşturabilir (Nooteboom, 2003: 28). Dolayısıyla ihlal ve ihanet kavramları değerlendirilirken, içinde bulunulan şartların, güven bozucu davranışların öncesinin ve sonuçlarının dikkate alınması gerekir.

1.4.2.1. Güven İhlali Kavramı

Sitkin ve Roth (1993), paylaşılan değerlere uyum sağlanamamasını güvensizlik olarak adlandırırken, kişinin bazı sebeplerden dolayı görevini düzgün yapamamasını güven ihlali olarak değerlendirir (1993: 385). İhanet ilişkiyi bitirecek kadar büyük bir hata olurken, ihlal daha küçük hata ve yanlışlardan kaynaklanan ve düzeltilebilecek

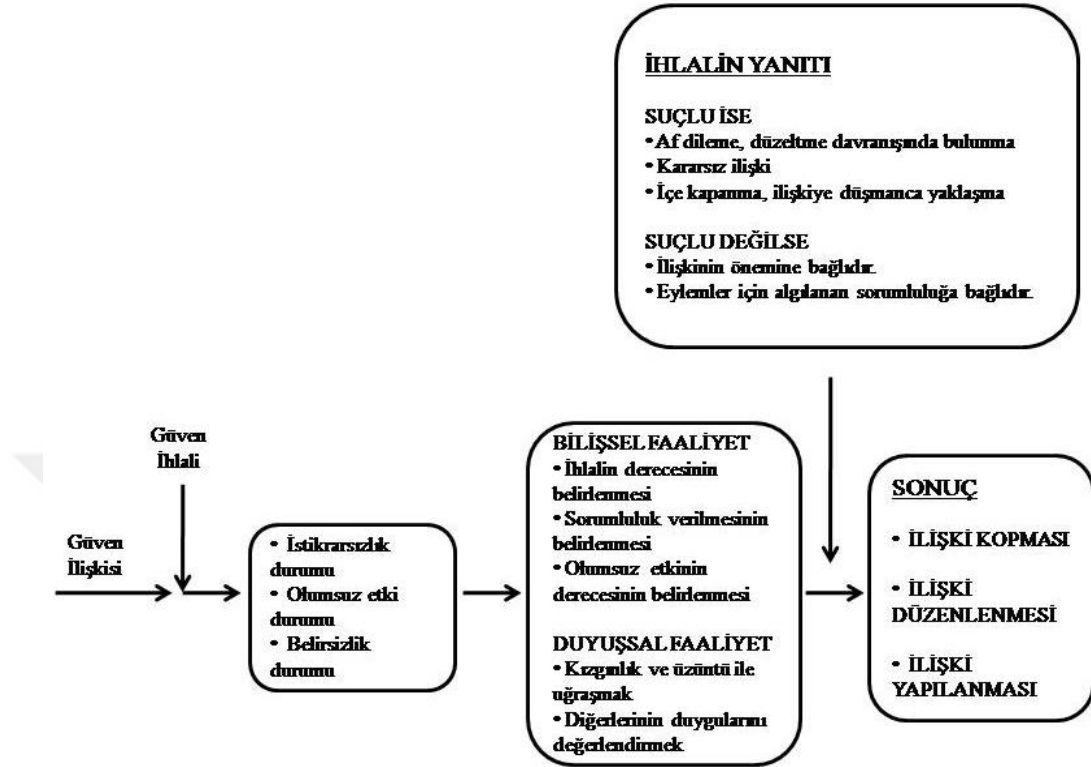
bir durum olarak görülür (Friedman, Kahn ve Howe, 2000: 35). Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen (2014), konuyu biraz daha hassas bir şekilde ele alarak, güven ihlalinin, güvenen kişinin, güvenilen kişi hakkındaki olumlu beklentilerinin boşa çıkması olarak yorumlamaktadır. Bu ihlaller daha az güvene neden olur ve kişilerin iş birliği yapma ihtimallerini azaltabilir (2014: 235). Dolayısıyla ihanet kavramına nazaran, ihlal kavramı daha hafif bir durumu ifade etmektedir. İhanet ilişkiyi bitirebilecek bir sonuç olurken, ihlal düzeltilebilecek bir alan bırakır. Bu sebeple yaşanan her ihlalin kendi şartları ve psikolojisi içinde değerlendirilmesi daha uygun olacaktır.

Sitkin ve Roth (1993)'a göre, belirli bir görevin gerektiği gibi veya bağlamında yapılmaması beklentilerin karşılanmaması olup güven ihlaline sebep olmaktadır. Ancak, tek bir olay ya da davranış kişinin doğasından kaynaklanan sebeplerden veya rasgele ortaya çıkıyorsa, güven ihlali olarak değerlendirilmemektedir. Örnek vermek gerekirse işinde çok başarılı olan bir personelin zaman sınırlamasından dolayı performansının düştüğü biliniyorsa ve böyle bir ortamda çalışırken hata yapmışsa bu bir güven ihlali sayılamaz (1993: 371). Bu sebeple bir olay ya da davranışın güven ihlali olarak değerlendirilebilmesi için kendi bağlamında düşünülmesi ve mevcut şartların dikkate alınması uygun bir hareket tarzı olacaktır.

Bazı durumlarda, tek bir güven ihlali, güvene ciddi şekilde zarar verirken veya onarılamayacak şekilde tahrip edebilirken, bazı durumlarda ise zarar vermeyebilir. Yapılan araştırmalar, güven ihlallerinin destek ve bilgi paylaşımını azalttığını ve iş performansı, ciro ve karlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermiştir. (Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen, 2014: 235).

Güven ihlallerinin yaşanmasının önüne geçilebilmesi ya da neden olduğu olumsuz sonuçların ortadan kaldırılabilmesi için ihlalin gerçekleştiği sürecin bilinmesi bilişsel bir katkı sunabilir. Şekil-9'da güven ihlalinin dinamikleri görselleştirilmiştir.

Şekil 9: Güven İhlalinin Dinamikleri



Kaynak: Lewicki ve Bunker, 1996: 126.

Şekil-9'da ihlale uğrayan kişi açısından güven ihlalinin nasıl gerçekleştiği ve sonuçları gösterilmiştir. Dengede olan güven ilişkisi, ihlal davranışının gerçekleşmesinden sonra kişide üç olumsuz durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlar, istikrarsızlık, olumsuz etki ve belirsizlik durumlarıdır. İhlale uğrayan kişi, bilişsel ve duyuşsal olarak içinde bulunduğu durumu yansıtır. Bilişsel faaliyet olarak kişi, ihlalin derecesini, buradaki sorumlulukların kimde ve ne kadar olduğunu ve olumsuz etki derecesini belirlemeye çalışır. Duyuşsal faaliyet olarak da yaşamış olduğu kızgınlık ve üzüntü ile uğraşmak ve diğerlerinin duygularını değerlendirmek şeklinde davranışlar gösterir. Güveni ihlal eden kişi tarafından ise kabahatli olup olmamasına göre iki tür davranış gösterilir. Kişi kabahatli ise af dileyerek ilişkinin düzeltilmesi için çabalara girişir. İhlali gerçekleştiren kişinin hiçbir şey yapmadan, belirsizliği tercih etmesi bir diğer seçenek olmaktadır. Bir diğer davranış şekli olarak ise kişinin içe kapanması ve ilişkiye düşmanca yaklaşmasıdır. Bu en olumsuz davranış şekli olarak ortaya çıkmaktadır. İhlali yapan kişi şayet suçlu

bulunmamışsa yani ihlalin derecesi cezalandırma gerektirmeyecekse veya sebep olduğu kayıplar önemsiz ise ihlali yapan kişinin vereceği karşılık ilişkinin önemine ya da ilişkideki sorumluluğunun derecesinin algılanmasına bağlıdır. Tüm bu süreçten sonra ihlale uğrayan kişi, ilişkiyi koparma, ilişkide bazı düzenlemeler yapma ya da ilişkiyi yeniden yapılandırma şeklinde üç davranış gösterir.

Lewicki ve Bunker (1996), güven ihlali kavramını, caydırıcı güven ihlali, bilgi temelli güven ihlali ve özdeşleşme esaslı güven ihlali olarak üç kısımda ele almaktadırlar. Güven kavramı, ilişkinin başlangıcında oldukça kırılgandır. Zira, geçmişe dair yeterince bilginin olmaması, tarafların kendilerini çeşitli düzenlemelerle garanti altına almasına yönlendirmektedir. Lewicki ve Bunker, caydırıcı güveni, yeni ilişkilerde güven kavramının eksikliği ile baş etme yollarından biri olarak söylemektedir. Güven bozucu bir ihlalin gerçekleşmesi durumunda, ilişki sıfır noktasına kadar gelebilme riski ile karşı karşıyadır. Böyle bir durumda ya sözleşme yeniden müzakere edilir ya da yeni bir ilişki aranır. Güven ilişkisinin bozulmasından dolayı bir hayal kırıklığı yaşansa da tümüyle bir mağduriyetten bahsedilmez (1996: 126).

Tarafların birbirlerini tanımaya başlamasıyla, caydırıcı güvene ait uygulamalardan olan sözleşmeler, cezalar ve yasal düzenlemeler yerini bilgi ve öngörüye bırakır. Lewicki ve Bunker (1996), bu safhada doğruluğu teyit edilmemiş beklentilerin tedirgin edici olduğunu ifade etmektedir. Bu aşamada güvenin ihlal edilmesi, karşı tarafın beklentilerin dışında davranışlar göstermesi ile gerçekleşir (1996: 127).

Özdeşleşme esaslı güven ihlali, eve süt getirmeyi, kuru temizlemeden elbiseleri almayı ya da faturaları ödemeyi unutmaktan daha öte bir durumdur. Öngörememekten daha fazlasını ifade eder. Lewicki ve Bunker (1996), bu seviyede güvenin yapısında kimlik paylaşımı ve özdeşleşmenin olması dolayısıyla ihlallerin, ortak çıkar ve anlaşmalara karşı olan eylemler olduğunu ifade etmektedir. Bu ihlaller, ilişkinin temelini oluşturan değerlere dokunmakta ve ahlaki ihlal duygusu yaratmaktadırlar (1996: 127). Parçalanmış, yırtılmış bir kumaş parçasının tekrar bir araya getirilmesi ne kadar zorsa, böyle tarz bir ihlal karşısında dokusu parçalanmış bir ilişkinin de düzeltilmesi o kadar zor, zaman harcatan ve maliyetli bir durum olmaktadır.

1.4.2.2. İhanet Kavramı

İhanet kavramı gerek sosyal gerekse çalışma hayatında, kişilerarası ve örgütsel seviyede, ilişkilerin doğal ama istenilmeyen bir yönü olarak karşılaşılmaması muhtemel bir durumdur. İhanet durumu, kasıtlı veya kasıtsız olarak gerçekleşebilir. Kasıtlı ihanet, kişinin kendi davranışı olarak, karşıdaki kişiyi isteyerek incitmesi veya ona zarar vermesidir. Kasıtlı olmayan ihanet ise kişiye ait davranışların dolaylı olarak insanları incitmesi, onlara zarar veya hasar vermesidir (Reina ve Reina, 2006: 7). Kasıtlı olmayan ihanet durumuna, bir kişinin istemeden veya kazara, bir arkadaşına ait bir sırrı ifşa etmesi örnek gösterilebilir (Elangovan ve Shapiro, 1998: 551).

Kasıtlı ihanet durumunda, güvenen kişinin esas beklentilerinin gönüllü olarak ihlal edilmesi söz konusudur. Ayrıca kasıtlı ihanetin, güvenen kişinin iyiliğini ve refahını tehdit etme potansiyeline sahip olduğu da söylenebilir (Elangovan ve Shapiro, 1998: 548). Burada ihanet kavramının beş temel unsurunun olduğu görülmektedir. İlk olarak, gönüllü bir ihlal vardır. İkinci olarak, temel beklentiler ihlal edilmektedir. Üçüncü olarak, her iki taraf da temel beklentilerin farkındadır. Dördüncü olarak, ihanet kavramı bir düşünce olmaktan çok bir davranış içermektedir. Beşinci olarak ise ihanet kavramı, güvenen kişinin iyilik ve refahı için potansiyel bir tehdit durumundadır (Elangovan ve Shapiro, 1998: 550). Görüldüğü gibi ihanet kavramı, temel beklentileri olumsuz etkilemekte, istendik bir davranış olarak ortaya çıkabilmekte ve karşı tarafta ciddi zararlara sebebiyet vermektedir. Bu yönüyle ihanet kavramı, ihlalden daha öte bir durum olmakta ve güven ilişkilerine geri dönülemez zararlar verebilmektedir.

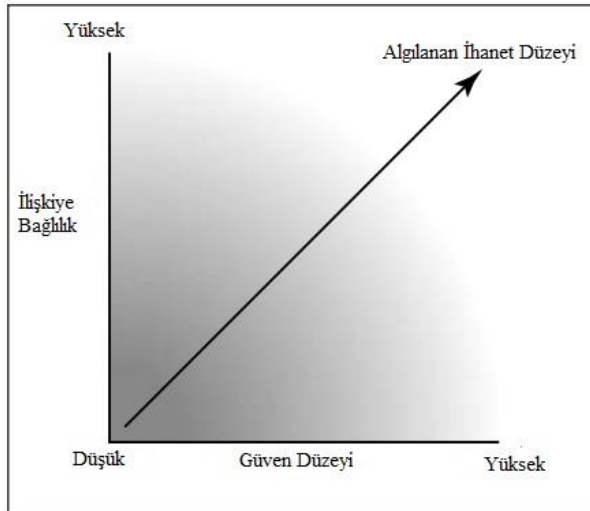
Reina ve Reina (2006), ihanet kavramı büyük ve küçük olarak tasnif etmektedirler. Küçük ihanet olarak adlandırılan ve günlük hayatta ve çalışma hayatında sıklıkla karşılaşılan davranışlar çoğunlukla bu grubu dâhildirler. Dedikodu yapılması, sürekli olarak toplantılara geç kalınması, ilgili bilgileri saklama, başkalarının isteklerine cevap vermeme, sorumlulukları yerine getirmeme ve başkalarını suçlayıcı tavırlar içinde olma gibi davranışlar küçük ihanet olarak örneklendirilebilir. Bu davranışlar çoğunlukla masum ve önemsiz olarak görülür ve ihmal edilirler. Ancak bu davranışlar ortadan kaldırılmazlarsa, gittikçe artarak büyük ihanet haline gelebilirler (2006: 110-111). Reina ve Reina'nın küçük ihanet yaklaşımı

ihlal yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir. Küçük ihanet olarak belirtilen davranışlar, tıpkı ihlal gibi düzeltilebilecek davranışlar olarak görülebilir.

İhanetin duyguları harekete geçiren, güçlü bir yönü vardır. Kişi ihanete uğradığında acı, kırgınlık, öfke hissedebilir ve incinmiş olabilir (Reina ve Reina, 2006: 7). Kişi ihanete uğradığı zaman, beklentileri karşılanmadığı için hayalkırıklığı ile üzüntü, haksızlığa uğraması sebebiyle öfke ve güven suistimal edildiği için utanç duygusu yaşayabilir. Kişinin sarsıcı etkiler yaşamasının yanı sıra, diğer insanlara olan güven yaklaşımını ve insanları yargılayabilme yeteneğini de sorgulamasına neden olur. Dolayısıyla ihanetin kişi üzerinde travmatik bir etkisinin olduğu söylenebilir (Lee ve Selart, 2015: 154). Zucker (1985), benzer şekilde, beklentiler karşılanmadığında ve güven ihlal edildiğinde, tepkilerin amaçsız hale geldiğini ve karışıklık gösterdiğini: tepkilerin "şok, kaygı, utanç ve öfke" veya "hastalık" veya "bencillik" gibi kişisel atıfları içerdiğini söylemektedir (1985: 10).

Şekil-10'da görüldüğü gibi ihanet kavramının, karşı tarafa duyulan güven veya içinde bulunulan durum ile doğrudan ilgisi vardır. Eğer kişinin karşı taraf ile ilgili güveni ve beklentisi çok düşük ise o zaman algılanan ihanet de düşük seviyede kalacaktır. Ters durumda, kişinin ilişkiden beklentisi çok yüksek, ilişkiye bağlılığı çok güçlüyse ve güveni yüksek düzeyde ise yaşanacak ihanet ve hayal kırıklığı da büyük olacaktır.

Şekil 10: Güven ve İhanet Kavramları İlişkisi



Kaynak: Reina ve Reina, 2006: 112'den derlenmiştir.

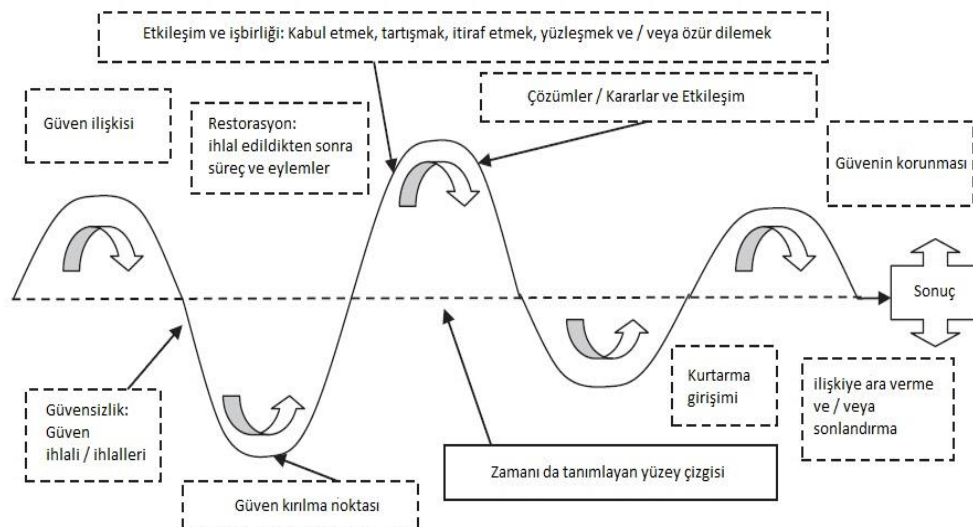
Sonuç olarak ihanet kavramı, kişinin odak beklentilerinin karşılanmaması, kasıtlı veya kasıtsız davranışlar sonucu karşı tarafa olan güveninin çok ciddi bir şekilde zarar görmesi şeklinde ifade edilebilir. Sosyal hayatta veya işyerlerinde sürekli karşılaşılan, ancak önemsenmeyen birçok olumsuz davranış küçük ihanet olarak adlandırılır. Bu davranışlar tasfiye edilmezse gittikçe çoğalır ve büyük ihanet şeklini alabilir. Küçük ihanet, kişide daha düşük seviyede olumsuz psikolojik sonuçlar yaratırken, kişinin güven seviyesi arttıkça yaşanan ihanetin etkisi artmakta ve yaşanan hayal kırıklığı ile üzüntü, o derece derin olmaktadır. Güvenin kişiye enerji verdiği düşünülürse, ihanetin ise enerjiyi azalttığı söylenebilir. Güven, performansı beslerken; ihanet, performansı gittikçe aşındırmakta ve tüketmektedir. Ayrıca ihanetin çalışanların düşüncelerini bulanıklaştıran, motivasyonlarını bozan ve verimliliklerini azaltan etkisi de vardır.

1.4.3. Bozulan Güvenin Onarılması

Güven doğası gereği görünmeyen ama varlığı hissedilen, maddi olmayan bir varlıktır. Gelişmesi zaman alır, kırılındır ve kaybı çok kısa süre içerisinde gerçekleşebilir (Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen, 2014: 233). Güven, kullanıldıkça ve kaynakları tarafından beslendikçe artmakta, bunun tersi olması durumunda ise tükenmektedir (Powell, 1996: 52). Güvenin aşınması ve tükenmesi, inşa edilmesine nazaran daha hızlı gerçekleşen bir durumdur. Zira, güveni yok eden etkenler, güvenin inşa edilmesine nazaran daha belirgindir. Yıllar içinde oluşan güvenin bir yalan sözle veya aldatıcı bir davranışla yok edilmesi buna örnek gösterilebilir. Ayrıca, güvenin bozulması sürecinde insanların daha etkin, güçlü ve belirgin olma eğilimleri vardır. Bu durumda, güvenin bozulma süreci daha kolay ve kısa sürede gerçekleşmektedir (Bibb ve Kourdi, 2004: 2). Dolayısıyla güven, kendiliğinden oluşan, hep var olan bir olgu olmayıp, oluşması için emek ve zaman harcanan, ancak çok kırılgan olduğu için yıkılması kısa zamanda gerçekleşen soyut bir varlıktır. Güvenin inşa edilmesi, aynen bir duvarın inşa edilmesi gibi tuğlaların tane tane ve özenle dizilmesini gerektirir. Bu zaman alan, dikkat ve çaba gerektiren bir süreç olmakta; ancak bu zahmetli sürecin bozulması için ise basit bir hamle yeterli olmaktadır.

Bozulan güvenin tamir edilmesi çetrefilli bir süreç olmaktadır. Kendisiyle bu konuda söyleşi yapılan bir yönetici, güven bozucu bir durum ile karşılaşıldığında bu durumun iyileştirilmesinin ve dengelenmesinin uzun zaman aldığını ifade etmiştir. Bazı durumlarda ise bozulan güvenin hiç tamir edilemeyebileceğine inandığını söylemiştir. Bozulan güvenin iyileştirilmesi için görüşmeler yaparak, durumu düzeltme çabasına başvurulduğunda, çalışan ile yönetici arasında uzun bir sürece hazırlık ve iyi bir iş birliğinin kurulması gerekir. Hatta bir yönetici çalışanın işe alkollü gelmesinden dolayı yaşanan sıkıntıları çözme sürecinin, karşılıklı görüşmeler ve psikolog desteğinde gayet samimi bir zeminde yürütüldüğünü ve sonunda çalışanın bu sıkıntısının ortadan kalktığını söylemiştir. Yaşanan bu süreç, çalışan ile yönetim arasındaki güvenin pekişmesine ve daha güçlü hale gelmesine katkıda bulunmuştur. Zor zamanlarda açık sohbetler ve içinde birliktelik olan faaliyetler çalışanların birbirlerine güvenmesini, ekip ruhunun korunmasını ve işyerlerinde karmaşık durumların ve krizlerin üstesinden gelinmesini sağlar (Ikonen ve diğerleri, 2016: 123). Bozulan güvenin onarılması sürecinde, karşılıklı sorun çözme iradesinin ortaya konularak iletişime geçilmesi ve samimi bir iş birliğinin sağlanması, sürecin başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasına katkı sunacaktır. Şekil-11’de güvensizliğin gelişim ve onarılması süreci detaylı olarak görselleştirilmiştir.

Şekil 11: Güvensizliğin Gelişim Süreci, İş İlişkilerinde Güven İhlali ve Güvensizliğin Onarılması



Kaynak: Ikonen, Savolainen, Lopez-Fresno ve Kohl, 2016: 124.

Şekilde görüldüğü gibi güven ilişkisinin zarar görmesi ve onarılması süreci dalgalı bir süreç izlemektedir. Ortada bulunan düz ve kesik çizgi geçen zamanı ifade etmektedir. Başlangıçta güven ilişkisi kesik çizginin üst kısmında artan bir şekilde devam ederken, yaşanan bir güven ihlali ile aşağı doğru hareket etmekte ve güven kırılma noktasına kadar gelmektedir. Bu süreçte uygulanan hatayı kabul etme, müzakere, itiraf etme, yüzleşme ve/veya özür dileme gibi bazı güven onarma eylemleri ile güven seviyesi tekrar yukarı doğru hareket etmektedir. Güven sarsıcı olayların bir daha yaşanmaması adına bazı tedbirler yürürlüğe konmakta; ancak zaman geçtikçe tekrar güven seviyesinde azalmalar meydana gelebilmektedir. Bu süreçte alınan tedbirler ile ya güvenin devam etmesi sağlanmakta ya da sürdürülmesi mümkün olmuyorsa ilişkiye ara verilmekte veya ilişki tümünden sonlandırılmaktadır.

Zand (1997), güven inşasının zaman alan bir süreç olduğunu dile getirmektedir. Güvensizlikten yüksek düzeyli güvene büyük ve hızlı bir geçiş nadiren gerçekleşen bir durumdur. İnsanların savunmasızlıklarının suiistimal edilmeyeceğine inanması zaman alan bir süreçtir. Güven artırıcı birçok davranış sonrası insanlar güven eşiğini geçmek konusunda zorlukla emin olabilmektedirler. Güven düzeyinde bir değişimin olduğu fikrini kabul etmek için zamana ve her girdinin sürekli doğrulanmasına ihtiyaç vardır (1997: 129). Doğal olarak yaşanan güven bozucu bir eylemden sonra tekrar güven duyulması hemen gerçekleşmemekte ve normale dönüş sürecinde mağdur olan taraf, ortaya konulan her davranışın samimiyetini sorgulamaktadır. Bu durum da atılan her adımın tereddüt içermesine neden olmaktadır.

Güven farklı şekillerde bozulabildiği gibi farklı şekillerde de tamir edilir. Bu sebeple güvenin nasıl zarar gördüğünün anlaşılması önemlidir. Zira güvenin bozulmasına neden olan çeşitli etkenler, farklı onarım araçları gerektirir. Lewicki ve Bunker (1996), güvenin bilişsel ve duygusal temellerinin olduğunu, güvenin hem inşası hem de bozulması sürecinde bu temellerin göze çarptığını ifade etmektedir. Örneğin, caydırıcı ve bilgi temelli güven, bilişsel temel üzerinde inşa edilirken, özdeşleşme esaslı güven duyuşsal temel üzerinde gelişmektedir (1996: 128-129). Güven ihlali sonrası güven ilişkisinin yıpranmasına ilave olarak, hayal kırıklığı, yılgınlık, öfke ve suça neden olabilecek taşkınlık gibi olumsuz duygular yaşanması bu temellere dayanmaktadır (Ikonen ve diğerleri, 2016: 121; Lewis ve Weigert, 1985: 971).

Genelde örgütler bozulan güvenin yeniden tesisi için yasal düzenlemelere başvurmaktadırlar (Sitkin ve Roth, 1993: 373). Her ne kadar her derde deva olmasalar da yasal çareler çeşitli yollarla güvenilirliği artırabilir. İlk olarak, koordinasyonu ve kontrolü teşvik ederek, uygulama ile ilgili sorunları en aza indirir. İkincisi, standartlar ve uyumluluk çerçevesinde olması şartıyla, çalışanlara daha özemli davranılmasını ve haklarının korunmasını güvence altına alarak ayrımcılığı azaltabilir. Son olarak, bir kuruluşun yasal sorumluluğunu azaltmak ve güvenilirlikle ilgili kızgınlığı ve endişeyi en aza indirmekte yardımcı olur (Sitkin ve Roth, 1993: 373-374). Özellikle güven seviyesinin düşük olduğu ve tarafların birbirini yeterince tanımadıkları dönemlerde yasal düzenlemeler işlevsel olmaktadır. Böylece bir güven ihlali ya da ihanet sonucu oluşabilecek kayıpların telafi edilmesi mümkün olurken, öncesinde tarafların böyle bir yola başvurmada da caydırıcı bir rol üstlenecektir.

Yasal çareler bazı durumlarda güvensizliğin daha kötüleşmesine yol açabilir. Bu kötüleşme üç şekilde kendini gösterir. Birincisi, bireyin iyi niyetini şekli ve yasal düzenlemelerle değiştirerek, geliştirilmesi gereken kişilerarası ilişkilerin temelini aşındırır. İkincisi, kurallar ve prosedürler taraflar arasına yapısal bir engel koyarak, sosyal etkileşimin özünde bulunan örtük anlaşmaları bozar ve ilişkinin daha az doğrudan ve uzak hissedilmesine neden olurlar. İlişkinin uzak olması, benzerliklerden ziyade farklılıkların göze çarpmasına ve bu farklılıkların değer uyumsuzluğunun bir göstergesi olarak algılanmasına neden olur. Fiziksel ve sosyal uzaklığın fazla olması, güven oluşmasına dayanak olan kişisel temasın, etkileşimin, iletişimin azalmasına neden olur. Son olarak yasal çareler tipik olarak belirli bir bağlam için uyarlanmıştır. Yasal çözüm yollarının kendi özgünlüğü ve açıklığı, güvensizliğin temelini oluşturan değer uyumsuzluğunu ele almaz ve bunun yerine ufak ayrıntılara odaklanarak güvensizliği artırır (Sitkin ve Roth, 1993: 376). Dolayısıyla yasal düzenlemelerin uygulanması esnasında, işyeri atmosferinin veya sosyal hayatın gerçeklerinden kopmadan; tarafların değer, norm ve kültürel anlayışlarının dikkate alınması, ortaya çıkması muhtemel olumsuzlukların etkisini azaltacaktır.

Dolayısıyla aşırıya kaçan yasal/düzenleyici uygulamalar, bazen güveni tesis etmek yerine azaltmakta, iki taraf arasındaki formaliteleri çoğaltmakta ve psikolojik bariyerlerin oluşmasına neden olmaktadır. Güven ihlali şayet belirli bir bağlam ya da göreve özgü olursa bu tarz güven iyileştirici yasal tedbirler, bozulan beklentilerin

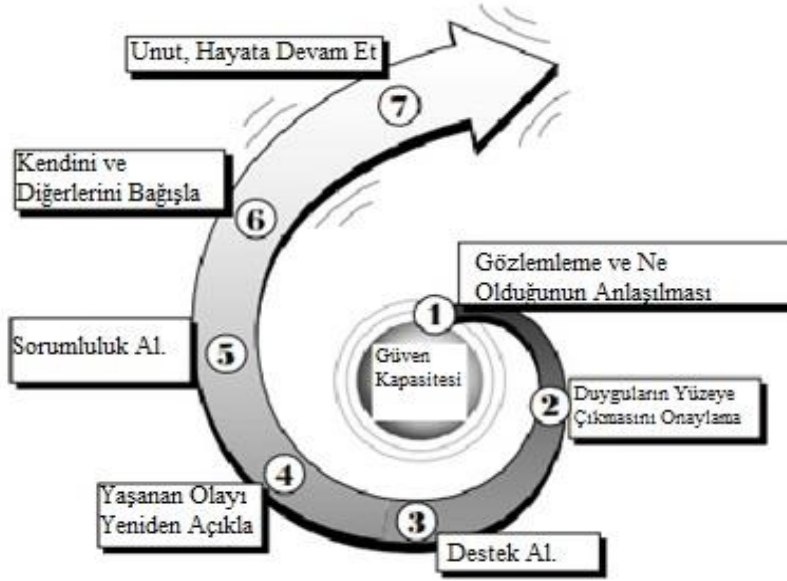
düzelmesine yardımcı olabilir. Bu durum “güvenin ihlal edilmesi” durumudur ve tedbirler işe yarar. Ancak temel değerler ihlal edildiğinde bu tarz yasal tedbirler bozulan güveni tamir etmek için yeterli olmayacaktır. Burada bahsedilen durum daha genel bir durum olmakta ve “güvensizlik” olarak adlandırılmaktadır (Sitkin ve Roth, 1993: 369-370).

İşyerlerinde veya ikili ilişkilerde güven bozulsa dahi profesyonellik gereği ilişkinin devam etmesi gereken durumlar olmaktadır. Lewicki ve Bunker (1996), güvenin ilişkinin doğasına sıkı sıkıya bağlı olması sebebiyle güvenin bozulması ve tamir edilememesi durumunda ilişkinin kendisinin de yok olduğunu ifade etmektedir. Böyle bir durumda devam etse bile ilişkinin biçimsel olması, duygudan yoksun ve sadece hesaplanmış değişimleri içerecek şekilde uygulanmasına müsaade edilmektedir. İşyerlerinde güven bozulması sürecinde ilişkilerin kopması bir seçenek olamayacağı için ilişki “kabuk” şeklinde sürdürülecektir (1996: 129). Bu tarz bir ilişkinin sürdürülmesi mümkün olsa bile, ilişki taraflar açısından tahammül edilen bir süreç olacak, bunun yansımaları hem örgütü hem de diğer çalışanları olumsuz olarak etkileyecektir.

1.4.4. Bozulan Güvenin Onarılması Basamakları

Güvenin onarılması, kişilerarası ilişkilerde, grup içi ya da örgüt seviyesinde uygulanabilen süreçlerdir. Güven onarılması, bazı yazar ve araştırmacılar tarafından ilgili tüm tarafları kapsayan, genel bir iyileştirme süreci şeklinde, bazıları tarafından ise kişisel ilişkiler bağlamında ele alınmıştır. Reina ve Reina, güvenin onarılması için yedi basamaklı kişisel bir model önermiştir. Şekil-12’de güven bozucu bir davranışa maruz kalan veya ihanete uğrayan kişinin, bireysel olarak süreci nasıl ele alması gerektiği ifade edilmektedir.

Şekil 12: Güven Onarım Sürecinin Yedi Basamağı



Kaynak: Reina ve Reina, 2006: 129.

Reina ve Reina tarafından önerilen yedi basamaklı güven onarım sürecinde ilk basamak **gözlem yapılması** ve olayın ne olduğunun anlaşılmasıdır. Burada önemli olan farkındalıktır. Bunun yolu, kişinin kendisine nasıl bir ihanet yapıldığı ve etkilerinin neler olduğunu anlamasıdır. İkinci basamak ise duyguları bastırmak ve onlardan kaçmaktan ziyade, dile getirmek ve **duyguların yüze çıkmasını** sağlamak olmaktadır. Yaşanan duygular acı ve ızdırap verse de onlarla yüz yüze gelmek ve kabullenmek, onların etkisini azaltacaktır. Üçüncü olarak, duyguların açığa çıkmasında zorluk çekiliyorsa **destek alınması** gerekliliğidir. Güvenilen kişi veya gruplardan bu anlamda destek alınabilir. Dördüncü olarak, kişi yaşadığı **deneyimi yeniden sorgulayarak** daha kapsamlı bir düşünceye ulaşır. Bu deneyimin sorgulaması, yaşadığı acı ve ızdırabı yeniden ve açık bir şekilde ifade edilmesidir. Bu sorgulama daha çok bir iç sestir ve bu yolla güçlülük ve dayanıklılık kazanılacaktır. Beşinci basamakta ise kişi uğradığı ihanette mağdur bile olsa başkalarını suçlamak yerine, güvensizliği onarmak adına kendi üzerine düşen **sorumluluğu yerine getirmelidir**. Tepkiler ve ortaya çıkan sonuçlar ile ilgili sorumluluklar kabul edildiğinde, olayların hızlandırılmasında ve buna katkı verilmesinde daha iyi bir konumda olunacaktır. Altıncı husus ise kişinin üzerinde bir yük olan kızgınlık, acı ve

güçeniklikten kurtulması için hem kendini hem de ihanette bulunan kişiyi **affetmesidir**. Yedinci ve son basamak ise, kişi geçmişte yaşadığı tatsız olaylara takılmadan, diğerleri ile bağlarını kesmeden, işini ve sorumluluklarını yerine getirerek **geleceğe bakmalıdır**.

Güven ihlali veya bozulmasının tek yönlü olarak onarılması mümkün iken hem güveni bozan hem de mağdur olan kişi bakımından bazı sorumlulukların yerine getirilmesi gerekebilir. Bu bağlamda Lewicki ve Bunker tarafından çift yönlü güven onarılması modeli önerilmiştir. Bu modelde hem ihlali gerçekleştiren hem de ihlale maruz kalan açısından yerine getirilmesi gereken eylemler açıklanmaktadır.

1.4.4.1. İhlali Gerçekleştiren Taraf Açısından Güvenin Onarılması

Güveni ihlal eden kişi açısından bakıldığında, bozulan güvenin iyileştirilmesi için bazı basamakların takip edilmesi gerekir. Güven bozucu davranışta bulunan kişinin yapması gereken ilk iş, ihlalin yapıldığının kabul edilmesidir. İkinci olarak ihlalin doğasını anlamaya çalışmak olmalıdır. Yani güven ihlaline sebep olan davranışın anlaşılması gerekir. Üçüncü olarak, hareketin yıkıcı olduğu kabul edilmelidir. Dördüncü davranış, davranışın sorumluluğunun üstlenilmesi olurken (Lewicki ve Bunker, 1996: 131), son davranış ise karşı taraftan özür dilenmesidir.

1.4.4.1.1. İhlalin Kabul Edilmesi

Güven ihlalinin gerçekleştiren kişinin ilk yapacağı iş, güveni bozan veya erozyona uğratan bir eylem gerçekleştirdiğini kabul etmesidir. Bunun gerçekleşebilmesi için güveni bozan kişinin bu durumun farkında olması gerekir. Ancak bazı durumlarda kişi, ihlali gerçekleştirdiğinin farkında olmayabilir ve mağdurun karşı koyması ile durumun farkına varabilir. Güven ihlalinin gerçekleştiren kişinin, yaptığı ihlalin farkında olması bozulan güvenin iyileştirilmesini kolaylaştıran bir etken olmaktadır (Lewicki ve Burden, 1996: 131). Bibb ve Kourdi (2004) de benzer şekilde ihlalin gerçekleştiği ilk anda hızlı bir şekilde, bu kırılmanın ne olduğunun anlaşılması gerektiğini söylemekte, bu konuda herhangi bir gizleme veya ertelemeye gidilmemesi gerektiğini ifade etmektedir (2004: 41).

1.4.4.1.2. İhlalin Sebebinin Belirlenmesi

İhlali gerçekleştiren kişi, güveni bozan davranış ya da davranışları tanımlamalıdır. Kişi yaptığı ihlalin farkında olmadığında hiçbir şey yokmuş gibi hayatına devam ederse mağdur için sıkıntılı bir sürecin yaşanması söz konusu olabilir (Lewicki ve Burden, 1996: 131-132). Hatalı davranışın ortaya konulması, tanımlanması ve tahlil edilmesi sorunun çözümünü kolaylaştıracaktır. Hatalı davranış, mağdur kişi tarafından paylaşılan temel değerlere aykırı olabileceği gibi, içinde yetişmiş olduğu anlayış ve kültürle de farklılık gösterebilir. Hatalı davranış ortaya koyan kişi, bunun hatalı olmadığını düşünse bile mağdur açısından nasıl algılandığı önemlidir.

1.4.4.1.3. İhlalin Yıkıcı Olduğunun Kabul Edilmesi

Güven bozucu davranışın ne kadar yıkıcı olduğu ve sebep olduğu hasarların ortaya konulması gerekir. Güven bozucu davranışın mağdur olan kişiye verdiği zararların yanı sıra, ihlali gerçekleştiren kişinin kabiliyeti, yardımseverliği ve dürüstlüğü hakkındaki izlenimlerin bozulması ve bunların sorgulanması, zararın bir diğer boyutu olmaktadır. Bu süreçte güven bozucu davranış sergileyen kişinin belki de en çok uğraşması gereken husus, bu olumsuz izlenimleri düzeltmek olacaktır (Fuoli ve Paradis, 2014: 58). Diğer taraftan ihlali gerçekleştiren kişinin, mağdurun ne yaşadığını ve mevcut ilişkinin bu olaylardan nasıl etkilendiğini anlaması oldukça önemlidir. Bu gerçekleşmediği sürece, tarafların tekrar güven inşa etmeleri ve hangi tür davranışların ortaya konulması gerektiğine karar vermeleri oldukça zor olacaktır (Lewicki ve Burden, 1996: 132). Dolayısıyla güven bozucu davranışlar tüm taraflar için yıkıcı olabilmektedir. Mağdur olan taraf daha çok olmakla birlikte, tüm taraflar bu durumdan zarar görebilmektedirler.

1.4.4.1.4. İhlalin Sorumluluğunun Kabul Edilmesi

Güven ihlallerinde sorumluluğun kabul edilmesi, güvenin tekrar inşa edilmesi sürecinde kilit bir basamak olmaktadır. Davranışın ve sonucunun reddedilmesi, herhangi bir sorumluluğun kabul edilmemesi, hareketin güveni bozmayacak derecede

önemsiz olduğunda ısrar edilmesi gibi tavırlar, mağdur tarafın öfkesini artıracak ve güvenin iyileştirilmesinden ziyade var olan güvenin gittikçe bozulmasına neden olacaktır (Lewicki ve Burden, 1996: 132). Bu sebeple hatalı davranışı ortaya koyan kişinin, hiçbir şey olmamış gibi davranması ve hayatına devam etmesi, mağdur olan kişinin daha çok üzülmeye ve hasarın daha çok büyümesine sebep olacaktır.

Güveni ihlal eden kişi iki türlü davranış ortaya koyarak, ihlale uğrayan kişi nezdinde olayın etkisini azaltabilir. İlk olarak, “olumsuzu etkisizleştirme” olarak ifade edilen yöntem ile kişi anlayışlı ve uzlaşmacı bir tavır gösterir. Bu durumda kişi yaptığı hataları savunmamalı veya hatasını reddetmemelidir. Bir diğer strateji ise “olumluyu vurgulamaktır”. Bu durumda kişi kendisinin güvenilir bir kişilik olduğunu göstermek için kendisine ait olumlu özellik ve erdemlerin var olduğuna dair kimi deliller ortaya koyar ya da bunları güçlü bir şekilde vurgular (Fuoli ve Paradis, 2014: 58). Bu sebeple, güven bozucu davranışta bulunan kişinin sorumluluğunu kabul etmesi ve buna uygun bir davranış göstermesi, mağdur olan kişi nezdinde hatalı kişinin üzgün olduğu ve arayı düzeltmeye çalıştığı intibasını uyandıracaktır. Böylece bozulan güven ilişkisinin tekrar eski haline dönmesinde, tarafların ortaya güçlü bir irade koyması kolaylaşacaktır.

1.4.4.1.5. Özür Dileme

Güven ilişkisinin onarılmasına katkı sunacak en etkili eylemlerden biri özür dilemektir. Özür dilemek, kişinin hatasını ve sorumluluğunu kabul etmesi anlamına gelir. Samimi bir şekilde özür dilenmesi ve bu ihlalin bir daha meydana gelmeyeceği konusunda güvenen kişinin inandırılması etkin bir yöntem olmaktadır (Brühl, Basel ve Kury, 2018: 161). Zheng, Zhang ve Wang (2018), reddetme, özür dileme ve kefaret ödeme yöntemlerinin güvenin onarılmasına ne yönde etki edeceğini inceledikleri araştırmada, maddi bir karşılık içermesinden dolayı kefaret ödemenin en etkili yöntem olduğunu, ancak özür dilemenin ikinci en etkili yöntem olduğunu ifade etmişlerdir (2018: 100). Dolayısıyla güven bozucu davranış meydana geldiğinde, ihlali gerçekleştiren taraf için özür dileme, en masrafsız ve etkili yöntem haline gelmektedir. Mağdur kişi özrü kabul ettiğinde, ihlalin nedenleri daha dışsal ve kontrol edilemeyen nedenlere atfedilerek güvenin onarılmasına katkı sunmaktadır (Brühl, Basel ve Kury, 2018: 161).

Tomlinson ve Mayer (2009), bozulan güvenin onarılmasında özür dilemenin çok güçlü bir destek görevi gördüğünü ifade ederek, sağladığı yararları şöyle sıralamışlardır. İlk olarak, güvenin onarılmasında özür dilemek, hiç dilememekten daha etkilidir. İkincisi, samimi olduğuna inanıldığında özür dileme daha etkili olmaktadır. Üçüncüsü, zamanlama çok önemlidir. Güven bozucu bir davranıştan hemen sonra özür dilemek daha etkili olmaktadır. Kişinin özür dilemekte geç kalması, suçluluk hissetmediği ya da güveni onarma yönünde bir iradesinin olmadığı şeklinde algılanabilir. Dördüncüsü, kişinin suçu başkalarına atmak yerine, kendi sorumluluğunu kabul ederek özür dilemesi, daha etkili bir özür olmaktadır. Beşinci ve son olarak, özür diledikten sonra iyi ilişkiler geliştirmek ve ihlale neden olan davranışı bir daha yapmamak önem arz etmektedir. Özür dilendikten sonra aynı davranışlara devam edilmesi, kişinin samimiyetinin sorgulanmasına neden olabilir (2009: 98-99).

1.4.4.2. İhlale Maruz Kalan Taraf Açısından Güvenin Onarılması

Kişilerarası güven ilişkilerinde güven bozucu davranışta bulunan kadar, eylemler sebebiyle etkilenen kişi veya kişiler de bulunmaktadır. Güvenin onarılması sürecinde, mağdur olan kişinin de güven bozucu davranış ile sonuçlarının farkında olması gerekir. Bu durumda güvenin onarılması süreci daha çabuk gerçekleşir. İhlale maruz kalan kişi açısından güvenin tekrar inşa edilmesi iki safhada gerçekleşir. İlk olarak mağdur kişi, yaşanan güven bozucu eylemin ardından ilişkiyi tekrar gözden geçirirerek güven ilişkisi kurup kurmayacağına karar verir. İkinci safhada ise ihlali gerçekleştiren kişinin özrünün kabul edilmesi, yani affedilmesi kararı verilir (Lewicki ve Burden, 1996: 132).

1.4.4.2.1. İlişkinin Tekrar Gözden Geçirilmesi

Bu süreç sonrasında mağdur olan kişi çok kızgın ve kırgın hissedebilir. Geçmişte maruz kalmış olduğu diğer güven ihlallerini veya güven sarsıcı davranışları düşünerek ilişki hakkında karar vermek durumunda kalabilir. Mağdur olan kişi, güven ilişkisinin artık onarılamayacağını, eksi ve artılarını düşündüğünde iyileştirme çabalarının boşa zaman kaybı olduğunu da değerlendirebilir (Lewicki ve Burden, 1996: 134). Bu konuda Fuoli ve Paradis (2014), ihanete uğrayan kişinin, güveni bozan

kişiyeye karşı güven seviyesinin başlangıçtaki seviyenin altında olacağını söylemiştir. Hatta bu seviye mutlak güvensizlikle düşük güven arasında bir yerlerde olacaktır (2014: 56). Ancak güveni bozan kişinin, bozulan güvenin tamiri açısından uygulayacağı bazı girişimlerin durumu değıştirme yönünden etkisi olabilir.

1.4.4.2.2. Affetme

Affetme, güven onarım sürecinde kritik bir rol oynar, çünkü mağdur olan kişi bir ihlalin olduğunu, yapan kişinin pişman olduğunu ve olayın bir daha tekerrür etmeyeceğine inanır (Kramer ve Lewicki, 2010: 255). Mağdur olan kişi bozulan güvenin iyileştirilmesi adına özür veya af dilenmesi ya da karşı tarafın aşırı bulabileceği bazı taleplerde bulunabilir. Mağdur kişi bu seviyede intikam duygusu da taşıyabileceği için bu talepler ihlali gerçekleştiren kişi tarafından kabul edilmeyebilir. Güven tamirinin gerçekleşebilmesi için uygulanabilir alternatif eylemlerin devreye konulması gerekebilir. İhlali gerçekleştiren kişinin mağdur olan kişiye, “bozulan güvenin tamiri için ne yapabilirim?” ya da “bana tekrar güvenmem için ne yapmam gerekir?” şeklinde sorular yönelterek, güvenin yeniden tamiri için mağdur olan kişinin fikirlerini öğrenmelidir. Her iki tarafın ortak hareket tarzı üzerinde uzlaşmasına kadar, mağdur olan kişinin talepleri, ihlal eden kişi tarafından tartışılmalı ve müzakere edilmelidir. Tarafların uzlaşmasından sonra, her iki taraf da bu uzlaşmanın iyi niyet çerçevesinde yürütüleceği konusunda iradelerini göstermelidir (Lewicki ve Burden, 1996: 134-135).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE GÜVEN

2.1. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE GÜVEN

2.1.1. Çalışma İlişkileri Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Çalışma ve çalışma ilişkileri kavramları tarihsel süreç içinde, birçok faktör tarafından etkilenmiş ve değişime uğramıştır. İnsanların avcılık ve toplayıcılık yaptıkları dönemden, toprağın üretim yönünü keşfedip, tarıma yöneldiği dönemlere kadar ve ayrıca Sanayi Devrimi sonrası dönemden, günümüz modern çalışma hayatına kadar çalışmaya atfedilen anlamlarda farklılaşmalar olmuştur. Antikçağda çalışma kavramı, bireyin erdem arayışını kısıtlayan bir zaman kaybı, haz almayı engelleyen bir faaliyet, yoğun el emeği ve zihinsel çaba gerektiren faaliyetler olarak görüldüğünden, çoğunlukla alt tabakada olan insanların veya kölelerin yapmak durumunda olduğu eylemler olarak görülmüştür (Bozkurt, 2011: 6-7).

Sanayi Devrimi öncesi dönemde köleler, serfler ve esirlerin hayatta kalmak için çalışması yanında, köylülerin tarım alanındaki faaliyetleri ile zanaatkarların kendi evlerinde veya küçük atölyelerde el emeği ve becerileri ile üretimlerini gerçekleştirmeleri temel çalışma biçimleri olmuştur. Sanayi Devrimi sonrası kitlesel üretim yapısı hem çalışma yaşamı hem de sosyal doku üzerinde büyük etkiler yaratmıştır. İnsanlar topraklarını ve kendi atölyelerini bırakarak, fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başlamış, böylece farklı bir çalışma düzenine ve yepyeni ilişkiler yapısına geçilmiştir. Daha önce kendi hesabına çalışan insanlar, fabrika düzeninde farklı hiyerarşi ve çalışma modelleri ile tanışmışlardır. Bu yeni ilişkiler düzeninde, muhatap olunması gereken işverenler, diğer çalışanlar ve çeşitli kademede yöneticiler ile uyulması gereken kurallar ve yasal mevzuatlar vardır. Dolayısıyla çalışma kavramı yeni bir boyut kazanmakta ve bir ilişkiler yapısına bürünmektedir. Endüstri ilişkileri, çalışma ilişkileri, iş ilişkisi ve insan kaynakları yönetimi kavramları bu yeni süreçte ortaya çıkan ve kimi zaman birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar olmuştur. Bu kavramların anlaşılması için her bir kavramda bulunan ortak unsur olan çalışma kavramının anlaşılması gerekir.

Çalışma kavramı, iktisat bilimini ilgilendiren ekonomik bir faaliyet olması kadar, sosyoloji, psikoloji, felsefe ve tarih gibi bilim dallarının da bazı yönlerden ilgilendiği, toplumsal yaşamın vazgeçilmez unsurlarından biri olmuştur. Çalışmaya atfedilen anlamlar tarihsel süreç içinde, yaşanan siyasi ve toplumsal olayların etkisiyle değişimler göstermiş, iş ve istihdam gibi kavramlarla benzer anlama gelecek şekilde kullanılmıştır. Çalışma kavramı, eski Yunan ve Roma medeniyetlerinde acı, yorgunluk ve zahmet anlamlarında kullanılmıştır (Lordoğlu, Nurcan ve Törüner, 1999: 1). Fiziksel ve zihinsel çaba gösterme, çalışmanın sadece bir boyutunu oluşturur. Çalışmanın fiziksel boyutuna ilave olarak, ekonomik boyutu ve saygınlık boyutu da bulunmaktadır.

Türk Dil Kurumu'nun internet sayfasında çalışmak kavramı, genellikle bir şeyi oluşturmak, ortaya çıkarmak veya öğrenmek için harcanan çaba ve emek olarak ifade edilirken, çalışmanın fiziksel ve zihinsel yönü üzerinde durulmaktadır (TDK, <https://sozluk.gov.tr/>, 05.09.2019). Cambridge Dictionary internet sayfasında ise çalışmak, genellikle para için bir kişinin bir faaliyeti yerine getirmek amacıyla ortaya koyduğu fiziksel ve zihinsel çaba şeklinde tanımlanmaktadır (Cambridge Dictionary, dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work, 04.09.2019). Bozkurt ve Ercan (2011)'a göre çalışma kavramı, kişinin fiziksel veya mental olarak bir değişimi yaratma gayesinde olarak, güç sarfetmek, meşgul olmak veya çaba göstermek şeklinde iktisadi, sosyal veya psikolojik bir hareket içinde olmasıdır (2011: 3). Bir diğer tanımda, çalışma, değerli bir ürün veya hizmet üretmek amacıyla ortaya konulan bilinçli bir fiziksel ve zihinsel aktivite olarak ifade edilmektedir (Kelloway, Gallagher ve Barling, 2004: 109). Bu açıklamalara göre çalışma faaliyeti, bir ürünü veya hizmeti ortaya çıkarmak amacıyla ortaya konulan fiziksel ve zihinsel çabaların toplamı olmaktadır.

Çalışmanın ekonomik ve saygınlık boyutu ile ilgili görüş beyan eden yazarlar da olmuştur. Mouly, çalışmanın, üretim sürecinin bir aşaması, gelir elde etme yolu ve bir saygınlık ögesi olduğunu ifade etmektedir (Mouly'den aktaran, Koray, 2000: 136). Bauman, çalışmanın iki temel etiği olduğundan bahsetmektedir. İlk olarak, kişinin, canlı kalmak ve mutlu olmak için başkalarının değer verilen ve karşılığını ödemeye hazır olduğu bir işi yapmasıdır. Bu durum çalışmanın ekonomik yönünü ortaya koymaktadır. Çalışmanın diğer boyutu ise kişiye saygınlık kazandırmasıdır. Bu

sebeple kişi, daha azla yetinmek için çalışmayı terk etmemeli ve g toplamak dışında gereğinden fazla dinlenmek amacıyla çalışmaktan uzak kalmamalıdır. Tembellik etmek, yakışık almayan bir davranış olurken, “alışmak, başlı başına bir değer, asil ve asalet verici bir faaliyet” olmaktadır (Bauman, 1999: 13).

Gelir getiren bir faaliyet, fiziksel veya zihinsel çaba harcatan bir aktivite olmasının yanı sıra, çalışma kavramı, saygınlık kazandıran ve sosyal rollerle ilgisi olan bir etkinlik olmaktadır. Çalışma kavramı ile karıştırılan iş kavramı ise, Endüstri Devrimi ortaya çıkan ve taraflar arasındaki çalışma ilişkisini ortaya koyan kavram olmaktadır. Çalışanın, belirli bir ücret karşılığında ve esasları işveren tarafından konulmuş bir dizi kurallar çerçevesinde emeğini kiralayarak yaptėı çalışma işe dönüşmüştür (Bozkurt, 2011: 4). Görüldüğü gibi çalışma faaliyeti, her zaman ücret gerektirmeyen zihinsel veya fiziksel faaliyet durumu olurken, iş kavramının özünde ise erevesi belli kurallar ile belirlenmiş ve ücret alınması amacıyla yapılan faaliyetler olmaktadır. Dolayısıyla her iş eylemi çalışma olurken, her çalışma iş olmayabilir.

Çalışanlar, yönetim, evre, yasal düzenlemeler ve uyulması gereken mevzuat düşünüldüğünde, temel aktörler arasındaki çalışma ilişkileri daha geniş ve karmaşık hale gelmiştir. Zaman içerisinde bu ilişkilerin adlandırılmasında farklı kavramların kullanıldığı görülmüştür. Bu kavramların zaman geçtikçe anlam değişikliğine uğradığını, bazen aynı anlama gelecek şekilde kullanıldığını veya yeni kavramların üretildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Birbirlerinin yerine en çok kullanılan kavramlar çalışma ilişkileri kavramı ve endüstri ilişkileri kavramı olmuştur. Koray (2000), endüstri ilişkileri kavramının gittikçe tüm kesimleri kapsamı sonucunda çalışma ilişkileri anlamını kazandığını ifade etmektedir (2000: 66). Dolayısıyla alışma ilişkileri kavramı, tıpkı çalışma kavramında olduğu gibi, endüstri ilişkileri kavramının daha geniş bir şekli olarak düşünülebilir.

Çalışma ilişkileri ile ilgili literatürde bulunan çeşitli tanımlar incelendiğinde, özünde ücret pazarlığının olduğu görülmektedir. Ortakaya, alışma ilişkilerinin, çalışanların ücret ve istihdam ilişkileri temelinde, tüm bireysel ve örgütsel ilişkilerini ve bu ilişkiler üzerine oturtulan çalışma koşullarını incelediğini ifade etmektedir (Ortakaya, <https://receptakaya.wordpress.com/2015/12/18/calisma-iliskileri/> 19.10.2019, s-1). Carrel ve Heavrin (2013) daha geniş bir şekilde, çalışma ilişkileri kavramını, özünde ücret pazarlığının olduğu ve çeşitli kararlar almak adına, işverenler

ile çalışanları temsilen sendikaların dahil olduğu toplu pazarlık görüşmeleri olarak adlandırmaktadır. Bu kararlar, ücretleri, çeşitli yararları, çalışma şartlarını, çalışma saatlerini, iş güvenliğini, güvenceli çalışma ve çeşitli şikâyet prosedürlerini içermektedir (2013: 3-4). Demitchell (2010) de çalışma ilişkilerini, işverenlerin, işçileri temsilen sendika ile olan ilişkisi olarak ifade etmektedir (2010: 7). Burada işverenlerin, çalışanlar adına sendikalar ile özünde ücret pazarlığı olan kurumsallaşmış bir ilişki yürütmesi söz konusudur (EFOR-OSGB, <https://www.eforosgb.com/calisma-iliskileri-kavrami/>, s-1). Bu sebeple çalışma ilişkileri kavramı hem dar hem de geniş anlamda ele alınabilir. Dar anlamda işçi-işveren arasındaki ilişkileri ifade ederken, geniş anlamda ise işgücü içerisindeki farklı statüler arasında üretim sürecinden kaynaklanan ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Makal ve diğerleri, 2012: 4). Bu sebeple dar anlamda çalışma ilişkileri kavramı, bir işyerinde ya da örgütte, yönetici ya da işveren ile çalışanlar arasındaki ilişkiler olarak düşünülebilir. Çalışma hayatındaki aktörlerin sayısı arttıkça çalışma ilişkilerinin de kapsamı büyümektedir.

Çalışma ilişkileri ile benzer anlamda kullanılan endüstri ilişkileri kavramının yaygın kullanımı, Britanya ve Kuzey Amerika’da 1920’lere denk gelmektedir (Edwards, 2003: 1). Heneman, endüstri ilişkilerini “endüstriyel ekonomideki çalışma ilişkileri” olarak tanımlar (Heneman’dan aktaran Kaufman, 2004: 43). Marsden ise endüstri ilişkisini sendikalar, yöneticiler ve toplu pazarlık olarak ifade etmiştir (Marsden’den aktaran Kaufman, 2004: 43). Kaufman ise endüstri ilişkileri kavramını oldukça geniş bir bakış açısı ile ele almaktadır. Kaufman (2004)’a göre endüstri ilişkileri, 1920’lerden bu yana entelektüel bir girişim olarak iş, emek ve istihdam ilişkilerini kapsayan ve iş dünyasındaki ilişkilere özel önem veren bir duruş sergilemektedir. İşverenlerin iş organizasyonu yöntemleri ve personel yönetiminin yanı sıra, çalışanların bireysel olarak veya grev, sendika ve toplu pazarlık gibi kolektif tepkilerini içerir. Ayrıca yasal, psikolojik, sosyolojik, ekonomik, etik, tarihi ve idari güçler dâhil olmak üzere multidisipliner bir yönü vardır. Hem işgücü hem de işyeri uygulama ve sonuçlarıyla ilgili kamu politikalarına da odaklanmaktadır (2004: 45).

Dunlop, endüstri ilişkileri sisteminin üç aktörü içerdiğini, bunların işçiler ve örgütleri, yöneticiler ve örgütleri ve işyeri ve iş dünyası ile ilgili devlet kurumları olduğunu söylemektedir (Dunlop’tan aktaran Kaufman, 2004: 47). Koray (2000) da

çalışma ilişkilerinin işçi, işveren ve devlet olmak üzere üç taraflı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (2000: 163).

Bu açıklamalar bağlamında çalışma ilişkileri ve endüstri ilişkileri kavramları arasında belirgin bir fark olmadığı, çalışma ilişkileri kavramının endüstri ilişkileri içine alan daha geniş ve kapsayıcı bir yapısının olduğu söylenebilir. Bu söylemin başlıca iki nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, endüstri ilişkileri kavramı, sanayileşme sürecinde işçi ve işveren arasındaki bireysel ilişkilerden ve bu kesimlerin örgütlenmesi sonucu ortaya çıkan gruplar arasındaki ilişkilere geçişle ortaya çıkmıştır (Bozkurt, 2011: 39). Oysa çalışma ilişkileri kavramı, endüstrileşmenin henüz gerçekleşmediği dönemlerde de mevcuttu ve çeşitli alanlarda çalışan ve çalıştıran kişiler arasındaki ilişkiyi de kapsamaktaydı. Bu sebeple her endüstri ilişkisinin çalışma ilişkisi olduğu, ancak her çalışma ilişkisinin endüstri ilişkisi olmadığı söylenebilir (Özener, 2017: 24). İkinci olarak ise, çalışma ilişkilerinin endüstri dışındaki kesimlere yayılmasıyla geniş bir kapsama ulaşması ve endüstri ilişkileri bünyesinde olan toplu iş ilişkilerinin diğer kesimlerde tanınmasıyla daha geniş olarak çalışma ilişkileri anlamına ulaştığı söylenebilir (Koray, 2000: 161). Dolayısıyla, hem daha önce ortaya çıkmış olması hem de daha geniş bir alanı etkilemesi sebebiyle çalışma ilişkileri kavramı diğer ilişkileri de kapsayan bir yapıya sahiptir.

Çalışma ilişkileri kavramına benzerlik arz eden bir diğer kavram ise iş ilişkisi kavramıdır. İş ilişkisi, çalışan, yönetim ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiye benzeyen dar anlamdaki çalışma ilişkileri kavramına benzetilebilir. İş Kanunu Md.2'ye göre “bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi, işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren, işçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye **iş ilişkisi** denir” (İş Kanunu, 2014: 11) İş ilişkisi ile dar anlamdaki çalışma ilişkileri kavramları arasındaki temel fark ise, iş ilişkisinde sadece işçi-işveren arasındaki ilişkiye değinilirken, çalışanların kendi arasındaki ilişkileri kapsamamaktadır.

Dolayısıyla çalışma ilişkileri kavramının diğer bazı kavramları da içine alacak şekilde oldukça geniş bir yelpazeye sahip olduğu söylenebilir. Genel anlamda çalışma hayatının tüm taraflarını içine alan bir yapı olurken, dar anlamda işçi ve işveren arasındaki ilişkileri kapsayan ve daha kısıtlı bir görünüm arz eden bir yapıya da bürünmektedir. Öyle olsa bile ilişkilerin temelinde var olan sözleşmeler, çeşitli

mevzuat ve ilgili kanunlar, bu ilişkileri bir işçi-işveren ilişkisi olmanın daha ötesine taşımaktadır. Ancak **bu çalışmada, çalışma ilişkileri kavramı dar anlamda, bir diğer deyişle çalışanlar ve işveren arasındaki ilişkiler temelinde ele alınmış, ancak devletin ve sendikaların destekleyici ve düzenleyici rolleri de göz ardı edilmemiştir.**

Çalışma ilişkileri kavramı ile benzer şekilde kullanılan diğer birçok kavramın ortaya çıkması, geçmişte meydana gelen ve çalışma ilişkilerine yön veren önemli olaylar ve tarihi olgular sonucunda olmuştur. Dolayısıyla çalışma ilişkilerinin anlaşılması, tarihsel sürecinin anlaşılmasına bağlıdır.

2.1.2. Tarihsel Süreçte Çalışma İlişkileri ve Güven

Çalışma ilişkileri kavramının anlaşılması, öncelikle tarihsel sürecinin iyi bilinmesine, ayrıca siyasal, ekonomik ve toplumsal boyutlarının anlaşılmasına bağlıdır. Böylece hangi olayları etkilediği veya hangilerinden etkilendiğini değerlendirme imkânı elde edilerek, güven kavramı ile ilişkisinin daha iyi anlaşılması sağlanacaktır. Çalışma ilişkileri tarihi, sebep olduğu köklü değişimler sebebiyle Sanayi Devrimi öncesi ve Sanayi Devrimi sonrası olarak, iki dönem şeklinde incelenebilir. Güven kavramı her iki dönemde de ilişkileri etkileyen bir olgu olarak ortaya çıkmıştır.

Sanayi Devrimi öncesinde, başlıca üretim aracı toprak ve temel iktisadi faaliyet tarım olup, işveren ve çalışan arasında kesin bir sınır mevcut değildir. Dolayısıyla çalışma ilişkilerinin yapısı bu dönemde sınırlı ve dar kapsamlı olarak nitelendirilebilir (Ortakaya, <https://receptakaya.wordpress.com/2015/12/18/calisma-iliskileri/>, s-1). Güven ilişkisinin boyutu da buna paralel olarak sınırlı ve dar kapsamlı olmaktadır. Sanayi Devrimi sonrasında ise işgücü içerisinde geniş bir işçi-işveren kesimi oluşmuş ve çalışma ilişkileri devam eden süreçte iki kesim arasındaki ilişkilere dönüşmüştür (Makal, 2012: 14). Ayrıca bu dönemde insan emeğinin makine ile ikame edilmesi, bir diğer deyişle, üretim sürecinde makinelerin yoğun kullanılmasıyla otomasyonlaşmanın ortaya çıkışı söz konusudur (Dereli, 2015: 40). Dolayısıyla bu dönemde güven ilişkinin hem yapısı hem de doğası değişime uğramıştır.

Bu bağlamda etkilediği toplumlarda derin ve kalıcı izler bırakan Sanayi Devrimi, yarattığı siyasi, sosyal ve ekonomik değişimlerin yanı sıra, sebep olduğu dönüşüm sayesinde, çalışma ilişkilerini değiştiren bir mihenk taşı olmuştur. İşçi ve

işveren arasındaki bu değişim, farklı öncelikleri ortaya çıkarırken, insani ilişkiler uzun bir süre bu önceliklerin dışında kalmıştır. Çalışan sağlığı ve iş güvenliğinin bile dikkate alınmadığı bu dönemde, üretim araçlarının mülkiyetinden yoksun ve emeğini satmak zorunda kalan işçi sınıfının, işverenle kurduğu güven ilişkisi belki kölelik ilişkisinden bir basamak daha üstte olmuştur. Dolayısıyla bıraktığı izler açısından çalışma ilişkilerinde güven ilişkisini, Sanayi Devrimi öncesi ve sonrası şeklinde iki temel zaman dilimi olarak ele almak yerinde olacaktır.

2.1.3. Sanayi Devrimi Öncesi ve Güven

Çalışma ilişkileri açısından Sanayi Devrimi öncesi dönem, ilkel topluluklar dönemi, köleci toplumlar ve feodal dönem olarak tasnif edilebilir. Böyle bir tasnif yapılmasının en temel nedeni ise üretim ilişkilerinin üretim tarzını, üretim tarzının da toplum yapısını ve toplum ilişkilerini belirlemesidir (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 26). Bir diğer deyişle, toplumların yapısının oluşmasında çalışma ilişkileri, çalışma ilişkilerinin oluşması ve gelişmesinde ise her bir dönemin kendine has olan üretim tarzı ve üretim ilişkileri etkili olmuştur, denilebilir.

2.1.3.1. İkel Topluluklar Dönemi

İkel topluluklar döneminde modern anlamda bir çalışma ilişkisinden söz etmek mümkün değildir. Bu dönemde insanlar avcılık ve toplayıcılık yaparak hayatlarını sürdürmektedirler. Doğayı değiştirebilecek güce sahip olmadıklarından, ortaya konulan emek günlük ihtiyaçların giderilmesine dönük olmaktadır. Çalışma faaliyeti, kabile üyelerinin birlikte icra ettiği bir faaliyet olmakta ve özünü iş bölümü ve iş birliği oluşturmaktadır (Dereli, 2015: 44). İkel topluluklarda üretim araçlarının ortak mülkiyeti, elde edilen ürünlerin eşit paylaşılmasını gerektirmektedir. Bunun aksi davranışı, toplumda bazı insanların ölmesi anlamına gelmektedir, zira elde edilen ürünler ancak günlük ihtiyaçları karşılamaktadır (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 37). Bu sebeple ilkel topluluklarda bir çalışma ilişkisinden bahsedilecekse, bu modern anlamda işçi-işveren benzeri bir nitelik taşımayıp, ortak mülkiyete dayalı, bireylerin iş birliği yaptığı ve güçlerini birleştirdiği, hayatlarını sürdürme adına birbirlerine güven duymak zorunda oldukları bir ilişki biçimi olmaktadır. Dolayısıyla bu

dönemde birlikte yaşayan insanların hayatta kalmalarının, ancak birbirlerine güvenmeleri ile mümkün olduğu söylenebilir.

İnsanlığın gelişmesi ve ilerleme kaydetmesi, üretim araçlarının gelişmesi ve üretimin artması ile gerçekleşmiştir. Alet ve avadanlıkların gelişmesi yetkinleşmeyi ve yetkinleşme de insanın doğaya olan bağımlılığını azaltmış, doğa üzerindeki güç ve egemenliğini artırmıştır (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 25). Alet ve avadanlıklarda sağlanan gelişme ile bereketli topraklarda daha iyi tarım yapılmış, hayvanların bol olduğu alanlarda avcılık daha kolay hale gelmiştir. Üretim hissedilir biçimde artarak, artan ürünler toprak çömlerinde ve ağaç küplerde muhafaza edilmiş, bu durum insanların yerleşik düzene geçişini kolaylaştırmıştır (Ak, 2018: 4). İlkel topluluklarda avcılık ve toplayıcılık ile kendini gösteren üretim düzeni, alet üretimi ve kullanımında sağlanan gelişme ile tarım ve hayvancılık yapılmasına doğru evrilmiştir. İnsanların alet yardımıyla üretim yapması hem üretimin artmasını sağlamış hem de elde edilen ürünlerin korunması ihtiyacını doğurmuştur. Bundan dolayı aileler ve klanlar bir araya gelerek, ortak mülkiyetin muhafaza edildiği kabile düzenine geçmeye başlamışlardır. Bu birleşme ile kabile içinde gerek tarım ve gerekse hayvancılık bağlamında iş birliği imkânı doğmuş, üretim ve emeğin üretkenliğinin artması sağlanmıştır (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 54). Bu sebeple, üretim miktarının artması ile insanların yerleşik düzene geçmesinin iki temel nedeni olduğu düşünülebilir. Öncelikle artan üretim ile yeni yiyecek alanları arama ihtiyacı ortadan kalkmıştır. Ürünlerin bir yerden başka bir yere taşınması zahmeti de yerleşik düzene geçilmesini etkileyen bir diğer neden olmuştur. Yerleşik düzene geçildikten sonra aileler ve kabilelerin iş birliği yapması kolaylaşmış, ortak mülkiyetin korunması ve işletilmesi adına birleşme süreci daha hızlı sağlanmıştır.

Aile ve klanların yerleşik düzene geçtikten sonra, iş birliği daha kolay hale gelse de alet ve avadanlıklarda sağlanan gelişme bazı biçimlerde ortak mülkiyet ve ortak üleştirmeyi sınırlamıştır (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 54). Zira gelişmiş aletler, kişilerin tek başına bazı işleri yapmasına imkân tanırken, kalabalık halde işleri yapma çabası tam tersine sürece engel olmuştur. Bu sebeple insanların yardım almaksızın kalabalık bir şekilde yaşamayı bırakıp aile düzenine geçtiği düşünülebilir (Ak, 2018: 4). Bu durum yeni ilişkilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Klan ve kabile düzeni yerini komşuluk ilişkilerine ve ortak ekonomik çıkarlara dayalı toprak birliğine bırakmıştır (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 61).

İlkel topluluklar döneminin en belirgin özelliği, insanların ortak mülkiyet olan üretim araçları etrafında bir araya gelmeleridir. Bu birliktelik hem erkeklerde hem de kadınlarda iş birliği yapılmasını ve birbirlerine güven duyulmasını gerektirmektedir. Her ne kadar alet ve avadanlıklarda meydana gelen gelişmeler çekirdek aile şeklinde yaşamayı mümkün kılarsa da bireylerin beslenme, barınma ve korunma amacıyla iş birliği yapmaları ve birbirlerine güven duymaları bir tercihten öte, hayatta kalmak için bir zorunluluk olmuştur. Dolayısıyla, bireylerin birbirleri için hissettikleri güven türünün, özdeşleşme esaslı güven olduğu değerlendirilmektedir. Zira, bir bireyin sorumluluğunu yerine getirmemesi, belki de toplumun diğer üyelerinin aç kalması ve hayatlarının tehlikeye girmesi anlamına gelecektir.

2.1.3.2. Köleci Topluluklar Dönemi

İnsanların yerleşik düzeni benimsemeleri, emeğin ve üretim araçlarının artan verimliliği ve buna bağlı olarak daha fazla emeğe ihtiyaç duyulması, köleci toplum yapısına geçilmesinin başlıca nedenleri olmuştur (Dereli, 2015: 48). Emeğin üretkenlikte değerli hale gelmesi ile daha fazla artı değer elde etmek amacıyla savaş esirleri köle olarak emek yoğun işlerde çalıştırılmışlardır (Ak, 2018: 4). Kendisine yetecek kadar üreten insanların o zamana kadar başkalarına bakabilmesi imkânsızdı (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 63). Bu sebeple savaşlarda ele geçirilen esirler bir yük olarak görülmekte ve köle olarak çalıştırılmaktaydı. Böylece hayatta kalabilirlerdi. Köle olarak mülk edinilen savaş esirlerine ilave olarak borçları karşılığında köleleştiren insanlar da bu sınıfa dâhil edilmişlerdir (Ak, 2018: 4). Eski Çin’de insanlar işledikleri suçlardan dolayı da köleleştirilebiliyorlardı (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 90). Emeğin değerli hale gelmesi, neredeyse yapılan tüm işlerin emek yoğun olması, ancak insanların bu emeği satın alacak maddi imkanlardan yoksun olması veya satın almaya gerek duymaması, diğer insanların basit bir şekilde köleleştirilmesinin sebebi olmaktadır.

Köleliğin kurumsal hale gelmesi ile insanın insanı sömürdüğü yeni bir dönem başlamıştır (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 63). Köleliğin kurumsallaşması ile köleler toplumun malı olmaktan çıkarak, belli kişilerin mülkiyeti haline gelmiştir. Bu

durum toplumda bir aristokrasi sınıfının doğmasına neden olmuştur. Kölelerin emek yoğun ve zahmetli işlerde çalışması, toplumdaki diğer sınıfların bilimsel, kültürel ve sanatsal faaliyetler ile uğraşmaları için boş zaman kazanmalarını sağlamıştır (Dereli, 2015: 49). Bu dönemde toplum; köle, köle sahibi efendiler ve özel mülkiyete sahip olanlar diye sınıflara ayrılmıştır. Özel mülkiyeti elinde bulunduran gruplar, bu imkânlarını kaybetmeleri halinde köle olma riski taşıırken, zengin bireyler olarak kalmaları halinde köle sömürücüsü olmaya devam ediyorlardı. Dolayısıyla toplum, üretim alet ve araçlarını elinde bulunduran ya da bulundurmayan diye iki sınıfa bölünmüştü (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 64).

Yerleşik düzene geçildikten sonra emeğin ve üretim araçlarının değerli hale gelmesi köleciliğin önemini artırmıştır. Çünkü insan çalıştırmanın en kolay yolu köle çalıştırmak olmaktadır. Ayrıca üretim araçlarına sahip olan zengin ve soyluların, çalışma dışında kalması da kölelerin emeği değerli hale getirmiştir. Ancak efendiler, kölelerin sadece emeğine değil, kendilerine de sahip durumdaydılar. Bu duruma sömürünün en saf hali demek yanlış olmayacaktır. Kölelik düzeni, bazı devletlerin karakteristik bir yapısı haline gelmiş ve yüzlerce yıllık devamında başat rol oynamış olsa da bir yerden sonra gelişmenin ve ilerlemenin önünde bir engel haline gelmiştir. Büyük toprak sahiplerinin ve kölelerinin bulundukları yerlerde üretim yapmaları ve elde ettikleri ürünler ile geçinmek zorunda olmaları kapalı bir ekonomi yaratmıştır. Kölecilik düzeni, yeni üretim biçimlerinin serbestçe gelişme göstermesini engellemiştir (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 145). Ayrıca bazı belli başlı şehirler haricinde, birçok köleci toplum ekonomik durgunluğun etkisi altında kalarak ticaret ve zanaat merkezi olmaktan çıkmışlardır. Bu durum da köleci imparatorlukların dağılıp parçalanmasına neden olmuştur (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 174).

İlkel toplumların üretim araçlarında ve bölüşmede ortak mülkiyete sahip olması ve birlikte çalışma anlayışları, kölelik düzeninde yerini kölenin efendi için çalışmasına bırakmıştır. Efendi, kölenin hem emeğine hem de kendisine sahip olduğundan, böyle bir ilişkide güvenden bahsetmek mümkün değildir. Köle, para ile alınıp satılabilen bir meta olduğundan, arada güven ilişkisinin olmasına gerek yoktur, çünkü köle işini yapmazsa çok şiddetli cezalandırılacağını, belki de öldürüleceğini bilmektedir. Ortada bir cezalandırma ve korkutma unsuru olması sebebiyle caydırıcı güven ilişkisine benzese de bir çalışma ilişkisinden çok mutlak sömürü olduğundan,

tam olarak bu çerçevede değerlendirilmesi uygun olmayacaktır. Ayrıca çalışma ilişkileri ve güven bağlamında, kölelik düzeninin, avcı-toplayıcı toplumlardan daha geri bir durumda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

2.1.3.3. Feodal Dönem

Kölelik düzeninin ilkel toplulukların bağrından ortaya çıkması gibi, feodalite de kölelik düzeninin bağrından çıkmıştır (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 145). Feodal düzen, büyük imparatorlukların yıkılmasından sonra, daha zayıf iktidar ya da devletlerin hüküm sürdüğü, insanların kırsal alanda yerleştiği, üretim mekânlarının malikaneler, üretim faktörlerinin ise serf ve toprak olduğu, siyasi, sosyal ve ekonomik yapı olarak ifade edilebilir (Dereli, 2015: 55). Feodal dönemde üç temel sınıf vardı. Bunlar, senyörler (derebeyi), din adamları ve serfler denilen toprakta çalışan köylülerdi. Feodal dönemde üretim yapılan alan “malikâne” denilen bir köy ve etrafındaki birkaç yüz dönümlük araziden oluşan toprak parçasıydı (Huberman, 2012: 11-12).

Feodal düzende her ne kadar efendi ve serflerin varlığı göze çarpsa da toplumun değişik katmanlarında farklı sınıflar da mevcuttur. Köylüler, zanaatçılar, tacirler, tefeciler gibi toplumsal tabakalara ilaveten, egemen sınıf kendi arasında kiliseye bağlı olan ve laik olan senyörler diye sınıflara ayrılmıştı (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 160). Üretim yapılan toprak ve toprağın işlenmesinde kullanılan araçlar senyörün elindeydi. S erf olarak nitelendirilen toprağı işleyen köylüler ise toprağın çok az bir kısmına sahip olarak, kendi mülklerindeki kısmı işleyebiliyorlardı (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 153). Huberman (2012), ekilebilir arazinin üçte birlik kısmının senyörlere ait olduğunu, kalan kısmın ise kiracılara ait olduğunu ifade etmektedir. Köylüler hem kendi hem de senyörün arazisini işlemek zorundaydılar. Ancak öncelik her zaman senyörlerin arazisi ve işleri olmaktaydı (2012: 14). Bu dönemde toprağı işlemek için her ne kadar demir saban kullanılsa da emek yoğun bir üretim söz konusudur (Dereli, 2015: 42). Serflerin ortaya koyduğu emeğin karşılığı, beslenme, barınma ve giyim gibi temel ihtiyaçların karşılanması olup, henüz ücret kavramı oluşmamıştır. Ücretin yaygınlaşması modern sonrası dönemde olmuştur (Güzel, 2008: 20).

Feodal düzende yasal mekanizma çok güçlü olmayıp, işlemler daha çok geleneklerin işletilmesi şeklindedir. Malikâne geleneği günümüz şehir konseyi ya da belediye tarafından çıkarılan yasalara benzerlik göstermektedir. Orta Çağ'da siyasal ve sosyal yapıyı dönüştürecek ve tüm gücü elinde bulunduran devletlerin olmaması, feodal düzende örgütlenmelerin yukarıdan aşağı karşılıklı yükümlülükler ve hizmetler şeklinde ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Serfler yükümlülüklerini yerine getiremezse toprak ellerinden alınabilmekteydi. Lortlar da serfleri savaşlarda korumak yükümlülüğü taşımaktaydı (Huberman, 2012: 18). Modern anlamda yasal kurumların olmaması, kurumsal güveni zayıflatan bir etken olarak düşünülebilir. Bu sebeple, taraflar arasında bilgi eksikliğinden dolayı meydana gelebilecek güven ihlallerinin zararlı sonuçlarına karşı sözleşme yapılması ya da hukuki teminatların ileri sürülmesi mümkün olmamaktadır.

İnsanlar arasındaki anlaşmazlıklar, güçlü bir hukuk sisteminin olmaması nedeniyle lortların mahkemesinde görülmekte, lordun taraf olduğu durumlarda ise köylüler güçsüz konumda kalarak, mağdur edilmekteydiler. Çalışan ve çalıştıran arasında var olan ilişkinin karşılıklı yükümlülükler esasına bağlı olduğu düşünüldüğünde, güven ilişkisinin karşılıklılık esası üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Taraflar, üzerine düşen görevleri yerine getirdikçe ilişkinin devamı söz konusudur. Ancak baskı, zorlama ve sömürünün var olması ilişkiyi zayıflatmaktadır. Kişinin güven davranışı göstermesi, bilerek ve isteyerek kendisini savunmasız durumda bırakması ve karşı tarafın olumlu davranış göstereceğine dair olumlu beklenti içinde olmasıdır. Güvenin öncelleri, dürüstlük, iyilikseverlik, yetenek, tutarlılık, açıklık ve sadakat olup, tarafların geçmiş deneyim ve etkileşimlerinde sürekli olarak bu davranışları deneyimlemeleri, birbirleri hakkındaki güven algılarını yükseltecektir. Ancak feodal düzende serflerin çalışmaktan başka çarelerinin olmaması ve yükümlülüklerini yerine getirmediğinde çok şiddetli cezalandırılmaları, ilişkiyi içinde gönüllü tercih yapmanın ve dolayısıyla güvenin olmadığı bir duruma sokmaktadır.

Feodal dönemde senyörler ile serfler arasındaki ilişkinin bir yerde kulluk-kölelik ilişkisine benzediği söylenebilir. Serflerin senyöre angarya olarak ödediği rant, bazı durumlarda bağımlılık olarak çeşitli vergilerin ödenmesi şeklinde ortaya çıkmaktaydı. Fransa'da baş vergisi şeklinde alınırken, bazı ülkelerde yeni evliliklerde

ilk gece hakkının senyörlerde olması, en güzel hayvanın, bayramlık giysilerin, miras hakkının, taşınır bir malın verilmesi gibi, senyör canının istediği başka angarya veya yükümlülükleri de serflerin üzerine yükleyebiliyordu (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 157). Feodal dönemde çiftçi ve üreticinin en çok belini bükten vergi ise ondalık vergisiydi. Ondalık vergi oldukça ağır bir arazi, gelir ve ölüm vergisiydi. Köylü kaz tüyünden, yolda kesilen otlara kadar elde ettiği her üründen onda bir oranında vergi vermek zorundaydı (Huberman, 2012: 24). Üretim araçlarında ortak mülkiyetin söz konusu olduğu ilkel topluluklardaki üretim ilişkileri, kölelik ve feodal düzende bambaşka çalışma ilişkilerine dönüşmüştür. Özel mülkiyetin getirdiği bu yeni ilişkilerde, efendi ve senyörler toprak ve diğer üretim araçlarına sahip olabiliyorken, serflerin az da olsa kendi mülklerine sahip olmaları, topraklarını ekip biçme imtiyazına sahip olmaları, durumlarının kölelere nazaran daha iyi olmasını sağlıyordu. Ancak hem kölelikte hem de feodal düzence yoğun bir emek sömürsünden bahsetmek mümkündür. Emek sömürsünün olduğu yerde güven kavramından bahsedilemez.

Feodal düzende serfler ile efendiler arasındaki ilişki çift taraflı gibi gözükse de öncelik her zaman efendilere ait olmuştur. Önce onların toprağı işlenirdi, ekinleri ekilirdi, hasadı yapılırdı veya tamiri gereken bir işleri varsa önce onlar halledilirdi. Serfler kendilerine ait işleri tüm bunların olmadığı zamanlarda yaparlardı. Efendilerin toprağını işlediği için ilave bir kazancı olmazdı. Ayrıca kendi toprağını işleyip elde ettiği üründen belli bir miktarı senyörlere vermek zorundaydı. Serfler toprak el değiştirdiği zamanlarda başka bir senyöre tabi olurlardı. Her ne kadar serflerin kendilerine ait işleyebilecekleri toprakları olsa da senyörlere bağımlı bir hayatı yaşamak zorundaydılar. Bu sebeple feodal toplumda serfler ile senyörler arasındaki ilişkinin güven ilişkisinden uzak olduğu söylenebilir. Senyörler, serflerin toprakları işleyeceğini bilirdi çünkü onlar buna mecburlardı. Kaçmaları durumunda ceza alacaklarını biliyorlardı. Dolayısıyla taraflar arasındaki ilişkinin bir güven ilişkisinden çok zorunluluk ve yükümlülüklere dayanan bir ilişki olduğu söylenebilir. Serf, senyörün toprağını işleyip, vermek zorunda olduğu vergiyi ödemekle; senyör ise serfleri savaşta korumakla yükümlüydü (Huberman, 2012: 18). Ayrıca serflerin, hukuki bir uyuşmazlık ya da davalık olmaları durumunda, feodal beylerin mahkemelerinde yargılanması baştan suçlu ilan edilmeleri anlamına geliyordu. Bu sebeple arada güven ilişkisinden ziyade, geleneklerin işletildiği, daha çok baskı ve

zorlamanın geçerli olduğu, yükümlölüklerle dayalı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Arada hiç güven ilişkisinin olmadığı anlamına gelmemekle birlikte, bir tarafın yükümlölüklerini yerine getirmediğı zaman cezalandırılması caydırıcı güvene benzerlik göstermektedir. Ayrıca soylular, rahipler, feodal beyler gibi sosyal sınıfların belirgin bir şekilde söz sahibi olmaları, güven ilişkilerinde karakteristik (sınıfsal) güvenin de daha çok göze çarptığını göstermektedir. Zira toplumun belli katmanlarında sahip olunan statüler ve roller, kişilerin birbirlerine güvenmelerinde bir etken olmaktadır.

Köylü ve zanaatkârın ancak geçinebildiğı kadar ürettiğı bir ortamda faizcilik kilise tarafından şiddetle yasaklanmıştır. İnsanların bir başkasından borç bir şey istemesi o nesneye çok ihtiyacı olması anlamına geldiğinden, bunun karşılığında faiz istenmesi çok ayıp karşılanırdı. Ayrıca bir ürünü çok ucuza alıp, çok fazla bir miktara satmak da yasaklanmıştır. Tüccar, kamu hizmeti gören bir insan olarak uygun davranışlar göstermelidir (Huberman, 2012: 50). Her ne kadar faiz baskısı çoğunlukla kilise tarafından uygulansa da ticaret hayatında böyle uygulamaların olması belli bir güven seviyesinin var olduğunu göstermektedir. Kişi borç istediğinde yüksek faizle aldatılmayacağını veya malının çok düşük fiyattan elinden alınmayacağını bilirse, genel olarak sisteme ve topluma, özelde de ticaret yaptığı kişilere bir güven duygusu geliştirir. Ancak zamanla ticaretin gelişmesi ile gündelik ticari işlerde, aşırı ve makul olmayan tefecilik yerine kabul edilebilir ve ılımlı bir faiz uygulaması yerleşmiştir.

Feodal dönemde zanaatçılığın gelişmesi, kendi şahsi üretimini yapan serflerin köylerden çıkarak, ürünlerini satabilecek ya da trampa edebilecekleri panayır veya pazarların kurulduğu yerlere taşınmaları ile başlamıştır. Senyörlerin baskısından kaçan köylüler ya angaryalarını ödemek ya da bağımsız bir şekilde ticaretlerini yapabilmek adına pazarlar etrafında kurulan kasabalara akın etmeye başlamışlardır. Böylece kırsalda tarım ürünü üretme, karşılığında kasabalarda bunu başka ürünlerle değiştirme ya da ürünün satılarak başka ürün alma şeklinde bir ticaret şekli doğmuştur. Bu durum, tacir sınıfının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Tacirler, zanaatçının ürettiğı ürünü ondan satın alan ve pazarda satan kişilerdir (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 178-179). Zanaatçıların ve köylülerin feodal düzenin uygulamalarından, yasaklarından ve birçok ceza ve vergisinden kaçarak kasabalara yerleşmeleri, buralarda canlı bir ticaret hayatının kurulmasını sağlamıştır. Tüccarların faaliyetlerini buralarda icra etmeleri

kısmi bir özgürlük sağlasa da şehir topraklarının bir senyörün veya daha yüksek bir lordun mülkü altında olması bu özgürlüğü kısıtlamıştır. Kurdukları şehirleri daha özgür hale getirmek, kendilerini kısıtlamalara, zorda bırakacak vergi, harç ve cezalara karşı korumak amacıyla toprak üzerindeki haklar, zamanla şehirli tarafından feodal beylerden satın alınmıştır (Huberman, 2012: 41).

Feodal düzenin katı serf-derebeyi ilişkisi bir yerden sonra değişmeye yüz tutmuştur (Huberman, 2012: 63). Tacir sınıfının güçlü bir şekilde ortaya çıkışı, zanaatkarların ve köylülerin sadece yaşamak için üretim anlayışına ilave olarak üretimlerini artırarak tacirlere satmaları, köylülerin angaryalardan kurtulma ve özgürleşme çabaları ile veba salgınının neredeyse nüfusun yarısına yakını ortadan kaldırması çalışan emeğini çok değerli hale getirmiştir. Çalışanlar, lortlara ait arazileri işlemek için ücret talep etmeye başlamışlardır. Üstelik lortlar da özgür çalışanın üretkenliğinin daha fazla olduğunu gördüklerinden, köylülere emeklerinin karşılığını vermeye başlamışlardır. Köylülerin özgürleşme çabaları ve iktisadi güçlerin baskısı önünde bazı lortların durumu tersine çevirme çabaları işe yaramamıştır. Batı Avrupa'nın büyük bir bölümünde nakdi rant emek yükümlülüklerinin yerini almıştır ve köylülerin büyük bir kısmı özgürlüğe kavuşmuştur. Serbeste dolaşma ve mülklerini başka birine devretme konusunda bağımsızlıklarını elde etmişlerdir. Bu durum eski feodal dünyanın sonu anlamına gelmekteydi (Huberman, 2012: 65).

Zanaat ehlinin ve tüccarların şehir ve kasabalara yerleşerek faaliyetlerini yerine getirmeleri, çiftçilerin ürünlerini şehirlerde satabilmeleri buraların önemini artırmış, özellikle zanaatkarların ticarete önemli bir konuma gelmesi ile sosyal ve ekonomik hayatın çok önemli aktörlerinden birisi olan loncalar ortaya çıkmıştır. Loncalar, Sanayi Devrimi öncesinde özellikle kent ve kasabalarda ekonomik ve sosyal hayatın şekillenmesinde başat rol oynarken, Sanayi Devrimi sonrası ise esas işgücü olarak, fabrikalara istihdam edilen nitelikli işgücünün kaynağını oluşturmuşlardır.

2.1.3.4. Loncalar

Kırsalda tarımla uğraşarak üretim yapan köylüler gibi, kasabalarda zanaatçılık yaparak üretim yapan ve geçimlerini sağlayan aynı meslek grubunda olan zanaatkarlar, bir araya gelerek lonca denilen meslek gruplarını oluşturmuşlardır (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 183). Lonca sisteminde bağımsız usta, yanında iki ya da

üç kişiyi çalıştırmakta ve dengeli bir pazarı beslemek üzere üretim yapmaktadır. İşçi ve işveren, üretim araçlarının sahibi olarak aynı amaçla orada bulunmaktadırlar. Orta Çağ boyunca geçerli olan bu sistemde, çalışanlar emeklerini değil, emeklerinin ürününü satmaktadırlar (Huberman, 2012: 132).

Loncaların temel amacı, her bir meslek grubuna ait üretim ve üretime ait süreçleri düzenlemektir. Bu düzenlemelerin içinde, her bir zanaatçının kaç kalfa ve çırak çalıştıracağı, kalfaların ücretleri, imal edilen ürünün satım ve fiyatları gibi kurallar bulunmaktadır. Loncaların karşılıklı yardımlaşma üzerine kurulu amaçlarının yanı sıra dinsel ve askeri görevleri yerine getirme amaçları da bulunmaktaydı (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 183). Tüccar loncalarının feodal kısıtlamalara karşı serbest hareketlerini korumak istemeleri de loncaların amaçlarından biridir. Böylece büyümek için gerekli özgürlüğü elde etmişlerdir (Huberman, 2012: 39).

Lonca düzeni Orta Çağ döneminin sendikal düzeni olarak görülebilir. Ustaların işveren, çırak ve kalfaların ise işçi olduğu bir düzende, günümüz şartlarından farklı olarak, usta, çırak ve kalfalar aynı yapının bir parçası durumundaydılar. Aynı amacı paylaşıyorlardı ve aynı şeyler için mücadele ediyorlardı (Huberman, 2012: 68). Loncaların kendi üyelerinin haklarını korumalarının yanı sıra, onlara işsizlik maaşı ve emeklilik getirisi sağladığı da bir gerçektir. Lonca üyeleri darda olan meslektaşlarının maddi sıkıntılarını gidermenin yanı sıra bitmemiş işlerini tamamlama anlamında da yardımlarına koşmaktaydılar. Hem meslektaşların hem de zanaatın çıkarları gözetilmekteydi (Huberman, 2012: 70).

Mesleğe yeni girmiş birinin, lonca kuralları çerçevesinde mesleğinin gerektirdiği yetkinlikte bir zanaatkâr olarak yetişmesi, loncaların disiplini ve sürekliliği açısından vazgeçilmez öncelikte olup, bu süreçte tüm üyeler arasında yüksek seviyede güven ilişkisinin olduğu düşünülmektedir. Lonca üyelerinin üretim araçlarına sahip olmaları, usta-kalfa-çırak olarak benzer özelliklere sahip olmaları, lonca dışında zanaatkarlık yapmanın çok zor olması, her birinin aynı amaca hizmet etmesi gibi sebepler, üyelerin birbirlerine yüksek seviyede güven duymalarını gerektiren ve aynı zamanda kolaylaştıran durumlardır. Bu güven ilişkisi beraberinde bir disiplin de getirmektedir. Zanaatkârlık yapan esnafın dayanışma içinde olmasının yanı sıra, kendi mesleklerine ait usul ve işlemleri bir disiplin içinde uygulamaları da

loncaların temel amaçları arasındadır. Dolayısıyla bu amaçların gerçekleştirilmesi, yüksek düzeyde bir güven ilişkisini gerektirmektedir.

Şehirlerde ticaret ve zanaatkârlıkla uğraşan her tacir ya da zanaatkârın bir loncaya üye olması gerekirdi. Loncaya üye olmayan biri mesleğe giremezdi (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 183). Semerciler loncası bütün semercileri, kılıççılar loncası bütün kılıççıları içine alırdı. Usta, kalfa ve çırakların kendi hakları vardı (Huberman, 2012: 68-69). Tüccarların da loncası vardı ve lonca üyesi olmayanlar o bölgede ticaret yapamazdı. 1280 yılında İngiltere Newcastle’da Richard isminde bir adam, ticaret yapmak üzere pazara getirdiği 10 adet yapağısına tüccarların el koymaları üzerine krala şikâyetle bulunmuştur. Ancak tüccar loncasının “lonca serbestliğinden olmadıkça hiç kimsenin şehirde satmak için kumaş kesemeyeceği, ya da et ve balık kesemeyeceği, ya da taze deri alamayacağı” şeklinde açık hükümler ileri sürmesi sebebiyle, kendilerinden olmayan bu kişinin ticaretine izin verilmemiştir. Kısmen izin verilen yerler olsa da buralarda ilk hak yine tüccar loncasına üye olanların olmaktadır (Huberman, 2012: 44-45). Bu hususun karakteristik temelli güven ile ilişkilendirilebilmesi mümkündür. Karakteristik güven, birinin aile geçmişi, yaş, sosyal ve ekonomik durumu, etnik yapısı, ait olduğu gruplar ve üyelikler gibi sosyal benzerlikler temelinde oluşan güven tipi olmaktadır. Bu hususlar, kişilerin aidiyet ve aşinalığını artırarak benzer durumda olanlara güven duyulması eğilimi yaratır (Creed ve Miles, 1996: 18). Dolayısıyla aynı lonca üyelerinin birbirlerine daha fazla güven duyma ihtimali çok yüksektir. Loncaların kurumsal düzlemde faaliyetlerini disiplin ve ciddiyet içinde uygulamaları ise lonca dışında olan kişilerin veya müşterilerin loncalara olan güven düzeylerini artıracaktır. Bu tarz güven ilişkisi, kurumsal güven bağlamında düşünülebilir.

Loncalar içinde işlem ve ürünleri denetleyen görevliler bulunmakta olup, yapacakları denetlemelerde doğruluktan ayrılmayacaklarına dair meclis üyelerinin önünde yemin ederlerdi. Kullanılan tartı, ölçü ve hammaddenin uygun olup olmadığı bu kişiler tarafından kontrol edilerek mühürlenirdi. Hatta bazı loncaların ürünlerine “helal fiyat” damgası bastıkları görülmektedir. Tüm bunlar loncaların şereflerinin lekelenmemesi ve bu sebeple işlerinin bozulmaması amacıyla yapılmaktadır. Helal fiyat, bir malın olması gereken fiyatıydı ve küçük, mahalli ve dengeli piyasalar için uygun bir yaklaşımdı. Bir ürünü olduğundan fazlasına satmaya çalışmak ya da

değerinde ucuza almak haksız ve yasaya aykırı bir iş olarak görülmekteydi ve helal fiyat kavramı dışında kalmaktaydı (Huberman, 2012: 72-73). Loncaların bu uygulamasının, ürünü satın alacak insanların güvenlerini kaçınılmaz olarak daha da güçlendirdiği düşünülmektedir.

Lonca düzeni, zanaatçı ve tüccarlara belli bir anlayışın yoluna konulmasında ve üretim sürecinde oldukça yardımcı olmuş, haklarını elde etme ve koruma konusunda olumlu bir rol üstlenmiştir. Ancak zamanla lonca üyeleri her türlü yeniliğe ve ilerlemeye karşı durmaya ve iktisadi ilerlemeyi engelleyen bir yapıya bürünmeye başlamışlardır. Her meslek loncasının kendi sınırlarını çok sıkı şekilde saklaması, çıkırık veya keçeleme makinalarının kullanımının loncalarca yasaklanması bu uygulamalara örnek olarak gösterilebilir (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 183). Loncaların sahip oldukları kurallar gereği çok ciddi bir sıkılık uygulaması, lonca üyesi olanlara avantaj sağlarken, lonca dışında kalanlar için ambargo uygulanması anlamına gelmekteydi. 1614 yılında, Aldersley adlı bir esnaf, kuralları bozduğu gerekçesiyle, Chester’da bulunan Kumaşçılar ve Demirciler loncası tarafından hem loncadan ihraç edilmiş ve hem de müşterilerin bu kişiden alışveriş yapması yasaklanmıştır (Huberman, 2012: 46). Bu durum, loncaların tekelleşmeye doğru gittiklerini ve kendi buyrukları dışında olanlara ticaret hakkı tanımadıklarını göstermektedir. Ayrıca küçük ve dengeli pazarlar için uygun bir yapı durumunda olan loncalar, ulusal veya uluslararası ticaret için yetersiz bir duruma gelmişlerdir (Huberman, 2012: 126). Orta Çağ’ın sonlarına doğru merkezi otoritelerin sağlamlaşması, krallıkların veya ulusal devletlerin güçlü hale gelmesi ve gelişen orta sınıfın talepleri loncaların tekelleşmesini zayıflatmış, kimisi ortadan kalkarken, kimileri de merkezi otoriteye bağlı olarak faaliyetlerine devam etmişlerdir (Huberman, 2012: 90). Dolayısıyla hem tekelleşmeleri hem de geleneksel yapıya sıkı sıkıya bağlı kalmakta ısrar etmeleri, loncaların büyüyen ticaret ve ekonomik yapıya ayak uydurmalarını engellemiştir. Loncalar, bu haliyle endüstrinin gelişmesine ayak bağı olarak görülmeye başlanmıştır.

Loncaların bozulması ve ortadan kalkmasının bir diğer nedeni, lonca hiyerarşisinin bozulmasıdır. En göze çarpan bozulma ise, ustalar arasındaki eşitliğin bozulmasıdır. Bazı ustalar zenginleşerek, kendilerine yeni işçiler tutmuş ve diğer ustalara tepeden bakmaya başlamışlardır. Hatta diğer ustaları kendilerine kalfa olarak almaya başlamışlardır (Huberman, 2012: 77). Ustalar ve kalfalar arasında da benzer

şekilde bozulmalar yaşanmıştır. Usta, kalfa, çırak şeklinde var olan hiyerarşik düzende, çıraklar kalfa olabildiler ama usta olacakları yollar kendilerine kapandığı için daha öteye geçemediler. Usta olma sınavı iyice sıkı hale getirilmiş ve ücreti yükseltilmiştir. Ancak ayrıcalıklı olanlar böyle bir sıkıntı yaşamayıp, tam tersine kollanıp, gözetilmiştir. Bunun üzerine usta olamayan kalfalar, kendi birliklerini kurmaya başlamışlardır (Huberman, 2012: 77-78). Loncaların çözülmesi ve ortadan kalkması hiç şüphesiz lonca üyeleri arasındaki güven ilişkisinin bozulması ile yakından ilgilidir. Geçmiş yüzyıllara dayanan ve loncaları ayakta tutan dayanışma, disiplin, hiyerarşi, bağlılık, sadakat, ahlak gibi kavramların ortadan kalkması, güvenin bozulması ile daha kolay gerçekleşmiştir. Renard (2000), loncaların neden bozulduğuna dair tespitlerini üç neden olarak ortaya koyarken, hiyerarşik düzende kişiler arası dayanışmanın bozulmasını ilk sıraya yerleştirmektedir. Loncaların kendi aralarında bölünmesi ve ürünlerin kalitesinin artırılmasına ya da gelişmesine katkı sağlayamayan dar bir gelenekçilik, diğer iki neden olmaktadır (2000: 89).

2.1.3.5. Ahilik

Orta Çağ Avrupa'sındaki loncalara benzerlik gösteren, ancak bazı yönlerden loncalardan ayrılan Ahilik kurumu, 13'üncü yüzyıldan itibaren Anadolu'da sosyal ve ekonomik hayatta oldukça etkili olmuş, mensupları için meslek edindirmeyi ve o alanda uzmanlaşmayı hedeflemenin yanı sıra, ahlaki ve etik değerleri de kazandırmayı amaçlamıştır. Ahilik kavramının anlamı ile ilgili olarak iki görüş öne sürülmüştür. Bunlar, Arapça'da "kardeşim" anlamına gelen "ahi" ve Türkçe'de "cömert" anlamına gelen "akı" kelimeleridir (Akgündüz, 2014: 10). Ahi kavramının her iki kelimden geldiği varsayılsa bile, bu yaklaşımların Ahiliğin özüne uygun olması sebebiyle yanlış olmadığı ve her iki anlamın da Ahiliğe uygun olduğu değerlendirilmektedir.

13'üncü yüzyıldan 19'uncu yüzyıla kadar Anadolu ve Balkanlarda yaşayan Müslüman Türklerin sanat ve meslek alanlarında gelişmelerini sağlayan Ahilik teşkilatının (Demirci, 2011: 122) kurulmasında fütüvvet anlayışının önemi büyüktür. Fütüvvet kavramı kelime olarak, "genç, güçlü ve yardımsever" ve Farsça'da "civanmerdan" anlamlarında gelmekte olup (Öztürk, 2002: 2-3) dini temelde ise Allah'ın emirlerine uyma, ibadetlerini gerektiği gibi yerine getirme, her türlü günahı terk etme ve ahlakın en güzeline sarılmak olarak ifade edilmektedir. Fütüvvet,

kendisini değil başkalarını düşünmeyi, kusur ve eksiklik aramamayı, mert, yiğit ve kerem sahibi olmayı gerektirir. Bu bağlamda Müslümanların, ticari hayatlarında mertlik, cömertlik ve yardımlaşma temelinde bir araya gelerek, teşkilatlanmaları fütüvvet olarak adlandırılmıştır (Akgündüz, 2014: 11). Öztürk (2002), fütüvvet kelimesinin daha çok kişisel erdem ve askeri niteliklere önem verdiğini, ancak Ahi teşkilatının mesleki ve ahlaki yönünün daha ağır bastığını (2002: 2-3) ifade etmektedir. Bu açıdan fütüvvet ve ahilik birbirlerinden ayrılmaktadır. Ancak ahiliğin kurulmasında ve yayılmasında özünü İslam'ın esaslarından alan fütüvvet anlayışının etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda dini esaslara ve ahlaka verdiği büyük önem, ahiliği loncalardan ayıran en büyük fark olmaktadır. Her ne kadar loncaların esnaf örgütlenmesi olarak bünyesinde belli bir etik anlayış ve disiplin bulunsa da temellerinde ahilik kadar ahlaki ve dinsel esaslar barındırmadığı söylenebilir.

Ahi teşkilatı, saraç, kundura ve debbağları içeren bir teşkilat olarak başlamış, daha sonra bütün esnafı kapsayacak şekilde yaygınlaşmıştır. Bütün ahi birlikleri, başında “Ahi Baba” olarak adlandırılan, Kırşehir'deki Ahi Evran zaviyesine bağlı olarak faaliyetlerini yürütmüşlerdir. Osmanlı Devleti'ndeki tüm ahi birlikleri, ahi babalardan veya onun yetki verdiği kişilerden aldıkları ruhsat ile mesleklerini icra etmişlerdir (Akgündüz, 2014: 14). Bu dönemde yiğitbaşı-kethüda-nakip-şeyh olarak adlandırılan ve silsile şeklindeki yapı, yönetim kademesi olurken; yamak, çırak, kalfa ve ustadan oluşan yapı ise yönetilen grup olmaktadır. Ayrıca en tepede yönetim kurulu ve büyük meclis kurulları mevcuttu. Yönetim kurulu, her sanat kolunun kendi aralarında seçtikleri beş temsilciden oluşmaktaydı (Arslan, 2015: 255). Teşkilatın hiyerarşik yapısı ve statüler arasındaki ilişkiler dini ve ahlaki esaslara göre düzenlenmekteydi. Böylece teşkilata giren genç zanaatkarların hem meslek edinmeleri hem de ahlak ve dini açıdan bilgilendirilmeleri amaçlanmaktaydı (Demirci, 2011: 131). Dolayısıyla ahiliğin basit bir esnaf örgütü olmadığı, disiplinli, ciddi, kapsayıcı ve icracı bir anlayış etrafında yapılaştığı, manevi boyutunun dinsel kaynaklardan beslenmesi sonucunda duyuşsal farkındalığın oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışmayı, emek ve sermaye barışını sağlamayı, çevreyi temiz tutmayı, mesleğe yeni katılan genç zanaatkarları eğitmeyi, teşkilata dahil olsun veya olmasın tüm fertler arasında barışık bir düzen kurmayı amaçlayan Ahilik sisteminin (Öztürk,

2002: 4) temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Demirci'den aktaran, Arslan, 2015: 254).

- Dürüst, namuslu, ahlaklı ve üretken insanlar yetiştirmek,
- Meslek ve sanat becerisi olan bireyler yetiştirerek hem bireysel hem de toplumsal ihtiyaçların giderilmesini sağlamak,
- Gerektiğinde vatan savunmasında görev alacak şekilde, gönüllü bir savunma gücü olarak hazır bulunmak,
- Yalnızca zanaat ehli değil de ilim, kültür, sanat ehli, erdemli insanlar yetiştirmek.

Ahilerin bulundukları mekanlar zaviye diye adlandırılırdı. Ayrıca ahilerin mesleklerini icra ederken veya günlük hayatlarını yerine getirirken uymaları gereken ana tüzük ve yönetmelikler ise “Fütüvvetname” olarak adlandırılırdı. Fütüvvetnamelere göre ahiler, cömert, dürüst, ağırbaşlı, vefalı ve mütevazı olmak zorundaydılar. Hırsızlık, yalan, dedikodu, hilekarlık ve içki kullanımı kesinlikle yasak olan ve teşkilattan atılmaya neden olan eylemlerdi (Demirci, 2011: 123-124). Öyle ki, avcılar hile yaparak avlandıkları için teşkilata alınmazlardı (Demirci, 2011: 126). Zira hayvan bile olsa aldatmak eyleminin zamanla karakterin bir parçası haline geleceği ve insanların da aldatılabileceği düşünülerek, avcıların teşkilata alınmaları yasaklanmıştır. Ahiliğin temel ve mesleki ahlaki ilke ve prensipleri şu şekilde sıralanabilir (Akgündüz, 2014: 17).

- İyi huylu ve güzel ahlaklı olmak,
- İşinde ve hayatında kin, haset ve gıybetten uzak durmak,
- Sözünde durmak ve sevgisinde vefalı olmak,
- Gözü ve gönü tok olmak,
- Şefkatli, merhametli, adaletli, faziletli ve iffetli olmak,
- Alçakgönüllü olmak,
- Dost ve akrabaları ziyaret etmek, gelemeyene gitmek,
- Sorumluluğu altındakileri her zaman korumak ve kollamak,
- Müşteriyi aldatmamak,
- Yalan söyleyerek veya abartılı överek mal satmamak,
- Müşterileri kızıştırarak mal satmamak,
- Hileli ölçü ve tartıdan uzak durmak,

- Karaborsa yapmamak,
- Müşterilere iyi muamelelerde bulunmak.

Ahilikte yalan söyleyen ve ahde vefa etmeyen teşkilatta barınamazdı. Hatta ahinin kötülüğe bile iyilikle mukabele etmesi gerekirdi. Aynı şekilde haset etmeye karşılık, diğerkamlık ve fedakârlık yapımları da öğütlenirdi. Ahiler, “eminlik” vasfını çok önemsemişlerdir. Bu durumu da Müslüman elinden ve dilinden emin olunan kimsedir, diyerek ifade etmişlerdir (Demirci, 2011: 124-125). Kavi (2015) de ahilik de güven kazanmanın çok önemli olduğunu hem müşteriler hem de diğer ahiler tarafından güven duyulan biri olmak gerektiğini söylemektedir (2015: 107). Bu sebeple ahilerin gerek kişilerarası ilişkilerinde gerekse teşkilat içinde dine ve ahlaka aykırı en ufak bir hata ve yanlış içine düşmeleri mümkün değildi. Olması durumunda teşkilatta barınamazlardı. Dolayısıyla birbirlerine ve teşkilata olan güvenlerinin en yüksek düzeyde, hatta özdeşleşme esaslı güven seviyesinde olduğu söylenebilir. Böyle bir durumda teşkilatın her bir üyesinin birbirleri ve davranışları konusunda tam bilgiye sahip oldukları, gerekirse birbirlerini ikame edebilecekleri söylenebilir. Bir diğer deyişle, bir ahi diğer ahiymiş gibi davranabilir, onun yerine geçebilirdi.

Ahi için “eli eksik tartmaz, hak olmayana uzanmaz, yalan bilmez, iftira etmez” denilir. Bu sebeple doğruluk, ahiler için asla taviz verilmeyen bir husustur (Kavi, 2015: 109). Ahiliğin temel değerleri içinde doğruluktan ayrılmamak ve verdiği sözü tutmak çok önemli bir yer tutmaktadır. Kişilerarası ve örgütsel güven bağlamında doğru sözlü olmak ve sözünü tutmak çok önemli kriterlerdir. Kişi, karşıdakinin yalan söylediğini veya verdiği sözü tutmadığını anladığında ona karşı olan güvenini kaybetmektedir.

Ahilik teşkilatında meslek öğrenme, oldukça disiplinli ve katı kurallara bağlı bir süreç olmuştur. Bu sebeple meslek ve zanaatın öğrenilmesi ve uygulanması sürecinde her bir ahinin meslek bilgisinin, yeteneğinin ve becerisinin oldukça güvenilir ve üst düzeyde olduğu düşünülmektedir. Zira Ahilikte bireyin bilgisinin olmadığı konuda iş yapması asla uygun görülmemiştir (Kavi, 2015: 110). Güven oluşturan kıstaslardan biri olan yetkinlik bağlamında düşünüldüğünde, ahilerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Öncelikle teşkilat hem ahlaki hem de mesleki anlamda tüm standartları ve yükümlülükleri ortaya koyan ve işyeri yönetmeliği niteliğinde olan fütüvvetnameler ve şecerenamelere göre faaliyetlerini yerine getirmek zorundaydı. Ayrıca teşkilat bünyesinde uygulanan mesleki ve ahlaki eğitim, kişisel becerilerin

ötesinde yıllarca uygulanmış, defalarca denenmiş usullere dayanılarak uygulanmaktaydı. Bu usullere göre mesleği öğrenmemiş bir zanaatkarın mesleğine itibar edilmezdi. Ayrıca sadece şahsi becerinin ön plana çıkarılması da kabul edilmemektedir. Her bir mesleğin kendine göre usul ve tekniği olduğundan mutlaka meslek sahibi kişiler tarafından öğretilmeliydi (Demirci, 2011: 133-134). Bireysel girdi ve eylemler önemli olmakla birlikte, eğitim ve üretim süreçlerini etkilememesi, bir diğer deyişle bu uygulamaların objektif olması ve standart kriterler taşıması, bu süreçleri oldukça güvenilir hale getirmiştir. Ustaların mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerinin yanı sıra, ürünlerin yüksek kalitede üretilmesi, ahilik teşkilatını oldukça güven duyulan bir yapı haline getirmiştir.

Eğitim sürecinde uygulanan disiplin ve katılığın sebeplerinden biri de ticaret ve üretimde üst düzey kalitenin elde edilmek istenmesidir. Ahilikte kalitesiz mal üretimi yasaklanmıştır (Öztürk, 2002: 5). Ahilikte ayrıca can ve mal beraberliği temelinde dayanışma duygusu çok ileri düzeye ulaşmıştır. Ahinin kendi kazancından arta kalan kısmını fakir ve işsizlere yardım amaçlı dağıtması güçlü bir ahlaki kural haline gelmiştir (Öztürk, 2002: 7). Yüksek kaliteli ürün sunulması, en ufak bir ahlaki zafiyet içinde olunmaması, kardeşlik ve dayanışma ruhunun teşkilat ve çevresi ile sınırlı olmayıp tüm topluma yayılması ile ahilik, yüksek güven düzeyli bir toplum oluşturulmasına katkı sağlamıştır. Bu durumun Fukuyama'nın yüksek güvenli toplumlar yaklaşımına benzediği söylenebilir. Fukuyama ABD örneğinde, toplumsal güvensizlik düzeyinin artmasının suç oranlarını arttırdığını, güvensizlik ortamında bireylerin birbirlerine karşı mesafeli ve dikkatli bir duruş sergilediğini ve hatta açılan dava sayılarının oldukça yüksek rakamlara ulaştığını ifade etmektedir (Fukuyama, 1998: 58-59). Dolayısıyla ahiliğin temel prensiplerinin en ufak zafiyet gösterilmeden uygulanması ile sadece teşkilat içinde çok iyi işleyen bir sistem kurulmasıyla kalınmamış, aynı zamanda olumlu bir örnek olarak, yüksek güvenli toplum oluşmasına da katkıda bulunulmuştur.

Ahiliğin kişilerarası, örgütsel ve toplumsal güven dışında kurumsal güvenin oluşturulmasında da etkilerinin olduğu görülmektedir. Bunun en belirgin göstergesi, esnaf ve zanaatkarların yanı sıra bilim adamları ve hükümdarların da teşkilata üye olmasıdır (Arslan, 2015: 251). Osman Gazi, Orhan Gazi ve Murad Hüdavendigar'ın ahi teşkilatına üye oldukları bilinmektedir (Akgündüz, 2014: 12). Toplumda kabul

görmüş ve değerli şahsiyetlerin teşkilata üye olmaları, kurumun toplum nezdinde saygınlığını ve itibarını artırmış ve yüksek seviyede kabul görmesini sağlamıştır. Sonuçta ilim adamlarının ve padişahların üyesi olduğu bir kurumun güvenilir olduğu düşünülemezdi. Bu sebeple ahilik, yüksek düzeyde güven duyulan bir kurum kimliğine ulaşmıştır.

Ahiliğin çözülmesi ve gücünü kaybetmesi tıpkı loncalarda olduğu gibi Sanayi Devrimine bağlanabilir. 18'inci yüzyıldan itibaren kapitalist üretim tarzının etkilerini Osmanlı topraklarında göstermesi ile geleneksel usul ve esaslara göre üretim yapılması önemini kaybetmeye başlamıştır. Üretimde hammaddeden kısılmış, standartlar ihlal edilmeye başlanmış, başkalarının çırakları ayartılmış, hile ve desise ile mal satmaya ve müşteri kapmaya çalışılmıştır (Demirci, 2011: 135). Ayrıca kendilerine esnaflık hakkı verilen askerler ile çift bozarak şehre inen köylülerin, genel ahilik standartlarını ve ahlaki esasları bozarak esnaflık yapmaya çalışmaları da ahiliğin çözülmesini sağlayan diğer nedenler olmuştur (Öztürk, 2002: 10). Kapitalist üretim anlayışının piyasaları ele geçirmesi, geleneksel anlayışla üretim yapan ahiliğin bununla rekabet edememesi, köylü ve askerlere bir sınır konulmadan, sırf vergi alma gayesiyle esnaf olma izni verilmesi ahiliğin yapısını zayıflatmıştır. Ancak esas olarak, ahiliğin gerçek karakterini oluşturan ahlaki ve mesleki değerlerin bozulması ve bunların sürdürülmesinde güçlü bir motivasyon gösterilememesi çöküşün nedenleri olarak düşünülmektedir.

2.1.4. Sanayi Devrimi Sonrası ve Güven

Sanayi Devrimi bir anda ortaya çıkmış bir olay değildir. Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan fabrika sisteminin ve endüstri örgütlenmenin temel taşlarının döşendiği bir geçmişi vardır. Sanayi Devrimine kadar geçen süreç, ev ya da aile sistemi, lonca sistemi ve eve iş verme sistemi olarak adlandırılmaktadır. Sanayi Devriminden günümüze kadar gelen sistem ise genel anlamda fabrika sistemi olarak adlandırılmıştır (Huberman, 2012: 132).

Orta Çağ'ın ilk dönemlerinde aile sistemi geçerli olup, insanlar derebeyi denen feodal beylere ait olan araziye işlemekte, kalan zamanlarında kendilerine ait olan toprakla uğraşmakta ve günlük ihtiyaçlarını giderebilecek kadar üretmektedir. Bu dönemde dış pazarları besleme gayesiyle kitle üretimi söz konusu değildir. Köylü ve

zanaatkârın bağımsız olma çabaları ve ürünlerini serbestçe satmak amacıyla kasabalara göç etmeleri sonucunda, şehirleşmenin önü açılmış ve ticaret canlanmıştır. Bu durum, zaman içinde esnaf ve zanaatkâr sayısının artmasını sağlamış, böylece loncaların kurulmasının önü açılmıştır. Lonca düzeninde üretim araçlarının sahibi olan işçi ve işverenin üretimi kısıtlı olmuş ve dengeli bir pazara hitap etmiştir. Orta Çağ boyunca lonca sistemi varlığını sürdürmüştür. Artan üretim ihtiyaçlarına ve büyüyen pazara cevap verilememesi lonca sisteminin zayıflamasına neden olmuştur. Lonca sistemindeki usta ve yardımcılar, büyüyen bir pazarın artan taleplerine yetişebilmek amacıyla “eve iş verme sistemi” dedikleri bir sistemle çalışarak üretimi artırmışlardır. 16’ncı ve 18’inci yüzyıllarda varlığını sürdüren bu sistemde, ustalar ve yardımcılar üretim araçlarının sahipleri olsa da hammaddeleri tüccardan alıp ve ürünü yine tüccara veren ve parça başı çalışan ücretli pozisyonunda olduklarından dolayı artık lonca sisteminde olduğu gibi bağımsız değillerdir.

Eve iş verme sistemi, belli bir düzeyde üretimi artırmış olsa da bu gelişen pazarlar için yeterli olmamıştır. Sanayi Devrimi ile üretim öyle bir sürece girmiştir ki, lonca düzeninde bağımsız, evde üretim sürecinde yarı bağımsız olan çalışanlar Sanayi Devrimi sonrası özgürlüklerini yitirmişlerdir (Huberman, 2012: 132). Sanayi Devrimi’ne kadar üretim ve ticarete belli bir büyüme sağlanmışsa da çok düşük seviyede kalmıştır. Hatta, Sanayi Devrimine kadar olan sürede nüfus artışı, sosyal gelişme ve ekonomik büyümenin neredeyse düz bir eğri şeklinde kaldığını söyleyen yazarlar olmuştur (Brynjolfsson ve McAfee, 2014: 68). Dolayısıyla, Sanayi Devrimine kadar olan sürede dar ve kısıtlı bir pazara hitap eden üretim anlayışı, bazı dönemlerde bir miktar büyüme sağlamışsa da esas büyüme Sanayi Devriminden sonra kitlesel üretim ile gerçekleşmiş, sebep olduğu sonuçlar da çok derin olmuştur.

Bellingham, Sanayi Devrimi’nin, çalışma şeklini, sosyal ilişkileri ve ahlaki değerleri etkileyen üç değişikliği beraberinde getirdiğini söylemektedir (Bellingham, 2003: 53).

- İlk değişiklik, insanların çoğunlukla fabrikalarda çalışmasından dolayı kırsaldan şehirlere göç etmek zorunda kalmalarıdır.
- İkinci değişiklik, mekanizasyonun yetenekli zanaatkarlara olan ihtiyacı azaltmasıdır. Lonca sisteminde yetenekli olan zanaatkarlar, fabrika düzeninde vasıfsız çalışan konumuna gelmişlerdir. Her ne kadar zanaatkarlar, ilk etapta fabrikaların

istihdam etmek istediği nitelikli çalışanlar olsa da burada anlatılmak istenen, Orta Çağ'daki lonca düzeninde zanaatkarlara verilen önemin artık verilmemesidir.

- Üçüncü değişiklik ise, artan üretim hacminin standart süreçler gerektirmesinden dolayı çalışan ile işveren arasındaki bireysel etkileşimlerin ortadan kalkmasıdır.

Topraksız, mülksüz ve üretim araçlarından yoksun kaldığı için yaşadığı topraklarda tutunamayan ve geçinmek için şehirlere göç etmek zorunda kalan emekçi sınıfı, Sanayi Devriminin getirdiği kapitalist üretim sürecinin ideal işgücü haline gelmiştir (Huberman, 2012: 185). Yün fiyatlarının artması ile mera sahiplerinin toprağı çevirerek sadece hayvancılığa tahsis etmesi, binlerce köylünün toprağı işlemek imkânından mahrum kalmasına neden olmuştur. Bu durum emeğin mülksüzleşmesine neden olmuştur. Mülksüzleşen köylüler, fabrikalarda çalışacak vasıfsız ve serbest işgücü ordusunu oluşturmuşlardır. Üretim araçlarından ve özgürlüğünden mahrum kalan el işçilerinin hayatta kalma adına emeklerini satmak zorunda kalmaları, uzun bir dönem sürececek emek sömürsünün başlangıcı olmuştur (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 1980: 237). Dolayısıyla, üretim araçlarından ve mülkten yoksun olan emekçi sınıfının varlığı ile ticaretten sağlanan sermaye birikiminin, endüstriyel kapitalizmin başlangıcı olduğu söylenebilir (Huberman, 2012: 192).

Sanayi Devriminin doğduğu topraklar olan İngiltere'de sosyal yapılar arasında daha önce de ekonomik açıdan büyük farklılıklar vardı ancak fabrika sistemi ile bu durum daha belirgin hale gelmiş ve üretim araçlarından mahrum kalan insanlar daha da fakirleşmiştir. Makineler ile rekabete giremeyen zanaatkârların durumu oldukça kötüleşmiştir. İş olmayan insanlar fabrikalara işçi olarak girmişlerdir ama sürekli çalışan makinelerin bulunduğu fabrikalarda günlük 16 saate varan çalışma sürelerine katlanmak zorunda kalmışlardır. Ancak durumu daha da kötüleştiren ise o ana kadar belli bir özgürlüğü olan insanların fabrika sisteminde bu özgürlüklerin ellerinden alınmasıdır. Yeni düzende işçiler, sıkı bir disiplin ve gözetim altında çalışmak zorunda kalan tekdüze bir makinenin dişlisi haline gelmiştir (Huberman, 2012: 200).

Fabrikaların buhar gücünü kullanması ve iş bölümü ile zanaatkarlardan daha hızlı ve ucuza üretim yapması, zanaatkar ve makine arasında yaşanan rekabetin makinelerin lehine sonuçlanmasına neden olmuştur. Bu durumun en temel göstergesi, makinelerin yatırım anlamına gelmesinden dolayı gördükleri değerdir. Çalışanlar ise,

en az ücretle en çok çalıştırılması gereken bir meta olarak görülmüşlerdir. Ayrıca üretim kaybı yaşatmamaları için çok sıkı kontrol ve gözetim altında çalıştırılmışlardır. Hatta fabrika sahipleri, üretimi artırmak ve maliyetleri düşürmek için kadın ve çocukları istihdam etmişlerdir. Dolayısıyla makine sermaye demekti ve kıymetliydi, ancak işçi bir maliyet unsuruymuştu ve değersizdi.

Bir diğer etken ise zanaatkarların asla makinelerin yaptığı üretim seviyesine ulaşamayacak olmasıdır. Özellikle buhar makinesinin icadı ile üretim seviyesi katlanarak artmıştır. Buhar makinesi, 1776 yılında icat edilmesine rağmen, 1800 yılına kadar İngiltere’de “30 kömür madeninde, 22 bakır madeninde, 28 dökümhanede, 17 bira fabrikası ve 84 pamuklu imalathanesinde” kullanılmaya başlanmıştır. Üretimdeki bu artışın en temel sebebi, artan talebe yetişme ve sermayenin doğal arayışı idi (Huberman, 2012: 193-194). Dolayısıyla binlerce küçük ve bağımsız el işçisi, bu üretim hızı ve miktarı ile baş edemediklerinden, geçimlerini sağlamak için fabrikalara ücretli kalfa olmuşlardır (Huberman, 2012: 188).

Kapitalist üretim süreci her ne kadar üretim artışı sağlamış ve çalışmayan ancak üretim araçlarına sahip, belli bir kesim için zenginliğin kaynağı olumuşsa da işçi kesimi için tam bir yıkım olmuştur. Fabrika düzeninde işçi her ne kadar çalışıp çalışmamakta özgür olsa da çalışacağı işvereni kendi seçme özgürlüğü olsa da yahut çalıştığı işin ücretini kazansa da sömürüye uğradığı gerçeği değişmeyecekti. Karl Marx, tıpkı feodal düzende olduğu gibi işçinin sömürüldüğünü söyleyerek, artık değer teorisini ortaya atmıştır (Huberman, 2012: 238). Artık değer konusunun anlaşılması için meta kavramının anlaşılması gerekir. Meta, dar anlamda, mal, ticaret malı ve sermaye olurken (TDK, <https://sozluk.gov.tr, s-1>), geniş anlamda ise bir malın tüketim için değil de mal değişimi veya ticaret için üretilmesidir. Bir diğer deyişle bir ceketin giyilmek için olmayıp, satılmak için üretilmesidir ve Marx’a göre bütün metalar emek ürünüdür. Mübadele değeri, ürünün üretilmesi için harcanan emek süresi ile ölçülür (Huberman, 2012: 239-240). Dolayısıyla bir ürünün üretilmesinde harcanan zaman, diğer ürüne göre fazla ise mübadelede daha değerli hale gelecektir.

Karl Marx’ın itiraz ettiği ve eleştirdiği, kapitalistin bir malı satarken, kendine ait olan ve işçiye ücretini ödediği kısım ile birlikte, işçiye ait olan ve kendisine ait olmayan kısmını da satmasıdır (Huberman, 2012: 244). Bir metanın elde edilmesinde harcanan emek, satışında elde edilen değer ile aynı seviyede olmayabilir. Sözgelimi,

bir ürünün elde edilmesi için altı saat yeterli olup, bir işçi bunun üretilmesi için 10 saat çalışıyorsa aradaki dört saat işçiye karşılığı ödenmeyen bir emek olmaktadır. İşveren, işçinin altı saatte imal ettiği ürün için ödeme yaparken, dört saat ise işverene kar olarak kalmaktadır. Bir diğer deyişle, bir işçinin fabrikada harcadığı zaman diliminin bir kısmı kendi için olurken, kalan kısmı işveren için olmaktadır. İşçinin ürettiği ürün için aldığı ücret ile ürünün değeri arasındaki fark artık değer olmaktadır. Marx tarafından şiddetle eleştirilen husus, artık değerın kapitalistin cebine kar olarak girmesidir. Bu durum çalışanın sömürülmesidir. Zubritski, Mitropolski ve Kerov (1980: 223), İlkel, Köleci ve Feodal Toplum adlı kitabında bu hususu “patronun artı değere el koyması, aynı zamanda kapitalizmin temel yasasını ve bu düzendeki sömürünün özgül biçimini meydana getirir.” şeklinde dile getirerek, artık değere işverenin el koymasının, kapitalizmin tipik göstergesi olduğunu ifade etmektedirler.

Sanayi Devrimi ile insanların hayat standartları yükselmiş ve teknolojik gelişmeler ile insanların yaşam konforları daha da artmış olsa da feodal düzende üretim araçlarına kısmen sahip olan zanaatkâr, esnaf ve köylülerin sahip olduğu özgürlük, fabrika işçisi olmaları ile ortadan kalkmıştır. Fabrika düzeni içinde gerçekleştirilen kitlesel üretim ile bir zanaatkârın kendi mütevazı ortamında yapmış olduğu üretimin rekabet etmesi imkânsızdır. Üretim araçlarından mahrum kalan ve mülksüzleşen esnaf, zanaatkar ve köylüler zorunlu olarak fabrikalara işçi olmuşlardır. İlkel dönemdeki ortak mülkiyet ve feodal dönemdeki yarı mülkiyet bu dönemde yerini özel mülkiyete bırakmıştır. Elbette mülkiyetin sahibi olanlar, sermayenin ve üretim araçlarının da sahibi olan fabrika sahipleridir. Fabrika sahiplerinin üretim araçlarına sahip olması, yedek işçi ordusunun fazlalığı, politik düzende egemen sınıfın çıkarlarının korunması, çalışmak zorunda olan kitlelerin hem işverene hem de çıkarlarını savunmayan politik düzene güven duymalarını imkânsız hale getirmiştir.

Fabrikalarda ve madenlerdeki kötü çalışma ve yaşam koşulları, düşük ücretler ve politik düzenin bu duruma kayıtsızlığı karşısında 1811 yılında çalışanların ilk şiddet eylemleri yaşanmıştır. Ned Ludd ve taraftarlarının ücret düşüklüğü ve işten çıkarmalar karşısında başlattıkları isyan, fabrikalarda makine parçalamalara dönüşmüş, sonuçta 23 isyancının idamı ve kalanların Avustralya'ya sürgün edilmesi ile sonuçlanmıştır (Oxford Uni.Press, www.oup.com.au, 06.02.2020). Bu durum güvensizlikten çok daha ileri bir durumu ifade etmektedir. İnsanların makine parçalamaya kadar giden

tutumları, tamiri çok güç bir güven bozulmasına sebebiyet vermiştir. Ancak insanların bu davranışı yapacak kadar çaresiz bir durumda olmaları, güven ve sabırlarının tükendiği son noktayı ve fabrikalara olan tutumlarını göstermesi açısından önemlidir. İnsanlar fabrikalarda çalışma konusunda isteksizler çünkü doğuştan gelen haklarını ve özgürlüklerini kaybedecekleri korkusu yaşamaktadırlar. Bu sebeple itiraz etmeyen ve kolay yönetilen çocuk ve kadınlar istihdam edilmektedir (Ateş, 2008: 40).

2.1.4.1. Fordist Üretim / Taylorist Yönetim Teknikleri

20'nci yüzyıl başlarında buharlı makinenin icadı ile üretim, yeni pazarların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde kitlesel hale dönüşerek, atölyelerden fabrikalara taşınmış ve böylece seri üretime geçilmiştir. Bu dönemde endüstriyel ilişkiler, Taylorist ve Fordist üretim biçimlerinin etkisinde, akıl, bilim ve ilerleme doğrultusunda yapılmıştır. İşin rasyonelleşmesi arayışlarının sonucu olarak, Taylor'un "bilimsel iş yönetiminin ilkeleri" adlı kitabının yayınlanmasından üç yıl sonra, Ford'un Michigan'da bulunan otomobil fabrikasının montaj hattında kitlesel üretimin ilk uygulamaları başlamıştır (Bozkurt, 2011: 24-25). Kendisi bir mühendis olan Frederick W. Taylor, bilimsel yönetim olarak adlandırılan, üretim sürecinin yapılandırılması ve gözetlenmesini sağlayan ve Taylorizm olarak adlandırılan bu yöntem ile büyük kayıplara neden olan verimsizliği ortadan kaldırmayı amaçlamıştır. Bu verimsizliğin kaynağı, işten kaçınma ve teknolojik ilerlemelere rağmen istenen çıktıların elde edilememesi olarak düşünülmüştür (Jacobsen ve Skillman, 2004: 241). Taylorizm temel olarak, zihinsel ve bedensel emeği birbirinden ayırmayı, parçalara bölmeyi, rutin görevleri basitleştirmeyi ve ölçmeyi, sonuç ödeme sistemini yürürlüğe koyarak maliyetleri kontrol etmeyi amaçlamıştır (Nolan ve O'Donnel: 2003: 492).

Ford'un işin rasyonelleşmesi arayışları ile Taylor'un verimsizliği ortadan kaldırma arzusu birleşince üretimde ve verimlilikte çok ciddi artışlar sağlanmıştır. Ford'un otomobil fabrikasında işçilerin günlük çalışma süreleri sekiz saat ile sınırlandırılmış, saatlik ücretleri ise beş dolara çıkarılmıştır. Böylece çalışanların ücretlerinin artırılması ve boş zaman sahibi olmaları sağlanarak hem ürettikleri otomobilleri alacak gelire hem de onu kullanacak zamana sahip olmaları amaçlanmıştır. Bu anlayış kitlesel üretimin tetikleyicisi olmuştur. Kitle üretimi, ileri derecede iş bölümü, işin çok küçük parçalara ayrılması, aşırı standartlaşma, işin

yapılmasında yeknesaklık gibi yöntemlerle verimlilikte ciddi artışlar sağlanmıştır (Morgan'dan aktaran, Bozkurt, 2011: 26).

Artan verimliliğin elde edilmesinde hiç şüphesiz Taylor'un sunduğu yöntemlerin etkisi büyüktür. Taylor, işten kaçınma sonucu azalan verimlilik sorununu çözmek için dört temel çözüm önerisi sunmuştur. İlk öneri, yönetimin tüm yetkilerin sahibi olarak planlama ve tasarımda, çalışanların ise icrada uzmanlaşmalarıdır. İkinci olarak, emek girdisi ile çıktısı arasındaki bağlantının bilimsel olarak tanımlanmasıdır. Taylor, çalışanların sahip oldukları bilgilerin üretimi artırmak için yeterli olmadığını söyleyerek, zaman ve hareket etüdünü önermiştir. Bu kapsamda her bir iş adımının ve süresinin belirlenerek, gereksiz olan ve verimliliğe katkısı olmayan eylemlerin ayıklanması amaçlanmaktadır. Üçüncü olarak, çalışanların özelliklerine göre görevin çok küçük parçalara ayrılmasıdır. Buna göre çalışanın yetenek ve becerilerine uygun iş yapmaları amaçlanmıştır. Dördüncü olarak ise çalışanlara güçlü ve sürekli maddi teşvikler verilmesidir (Jacobsen ve Skillman, 2004: 241-242).

Taylor'un sunmuş olduğu ilkeler gibi kitlesel üretimi nitelemek için kullanılan Fordizm'in de dört temel ilkesi vardır. İlk olarak üretimin rasyonelleşmesi ve mekanik hale gelmesi, ikinci olarak, son derece merkezi bir yapıya bürünmesi, üçüncü olarak, çalışanlar için gelişme ve yükselme imkânlarının oldukça kısıtlı olması ve son olarak belirlenmiş görevlerin belirlenmiş zaman sınırları içinde yapılmasının sağlanmasıdır. Fordist üretim süreci, tüm işletmeyi küçük parçalara ve görevlere bölmektedir. Çalışanlar bu belirlenmiş görevleri, kendilerine tarif edildiği şekilde yapmak üzere istihdam edilirler. Fordist üretim süreci ile geleneksel anlamda, çerçevesi belli olan rol ve sorumlulukların olduğu çalışan ve yönetici ilişkileri ortaya çıkmıştır (Baker, 2009: 7-8).

Taylor'un yönetsel ilkeleri ile Ford'un üretimi artırmaya yönelik sunmuş olduğu ilkelerin birbirlerine uyumlu olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda, Fordist yöntemler, hiyerarşik kontrol yapısını ve Taylorizm'in detaylı görev uzmanlığını bir araya getirerek, standart ürünlerin seri bir şekilde üretilmesini başarmıştır (Jacobsen ve Skillman, 2004: 282). Başka bir açıdan bakıldığında ise, kafa ile kol ya da planlama ile üretim faaliyetlerinin birbirlerinden ayrılması verimlilik için temel strateji olmuştur denilebilir (Bozkurt, 2011: 26).

İstenilen üretim seviyesi ve verimlilik sağlanmış olsa da işçi-işveren arasındaki ilişki ya da çalışma barışı açısından düşünüldüğünde bu uygulamaların bazı sakıncaları beraberinde getirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. İşin çok küçük parçalara bölünmesi sonucu, çalışanın çıktı üzerindeki doğrudan etkisi çok düşük seviyelere indirgenmiştir. Fukuyama, bilimsel yönetimin tanınması sonrasında Taylorculuğun düşük güvenli, kural bazlı fabrika sistemini özetleyen bir şekilde sistematikleştirildiğini söylemektedir. Fukuyama (1998)'ya göre, Taylor ilkelerine göre organize edilmiş bir fabrikada, işçilere ciddi sorumlulukların verilmemesi, onlara güvenilmediği mesajını yaymaktadır (1998: 205). Zaten Henry Ford'un kendi deyimine göre, işyerinde insan unsurundan fazla bir şey beklenmemektedir. Ford'a göre bir işyerinde el ele vererek çalışmak için işçilerin birbirlerini sevmelerine gerek yoktur (Bozkurt, 2011: 26).

Fordizm anlayışı, aynı zamanda toplumu dönüştüren kültürel bir manivela halini almıştır. İşlerin çok küçük parçalara ayrılması ve çalışanların insani ilişkilerine müsamaha gösterilmemesi, toplumdaki ilişki kalıplarının değişmesine neden olmuştur. Fukuyama (1998), Taylorist işçi-yönetim ilişkileri temelinde işgücünün nitelikli özelliklerinin azalmasına, toplumdaki güvenin azalmasının eşlik ettiğini ifade etmektedir. Fordist üretim sisteminde insanlar, birbirleriyle organik bağlarla bağlı toplulukların üyesi olarak değil, Ford'un istediği şekilde yasal sistem aracılığıyla ilişki kuruyorlardı (1998: 206).

Her ne kadar Taylor, temel amacının verimliliği artırmak ve işten kaçınmaları önlemek olarak belirtse de bazı yönlerden çalışanlara bakışının olumsuz olduğu söylenebilir. Taylor, çoğu çalışanın çok yavaş çalıştığını, hantal olduğunu bu sebeple üretimin bu çalışanların inisiyatifine terk edilemeyeceğini düşünmektedir. Bu sebeple standartlaştırılmış bir çalışma sistemi kurgulamıştır (Bellingham, 2003: 53). Taylor bu sistemde paranın tek motivasyon kaynağı olduğunu düşünmekte ve çalışanlara yeteri kadar ücret verilmesi durumunda, işçinin çalışmak için motive olacağını varsaymaktadır (Kaufman, 2004: 122). Dolayısıyla gerek Fordizm ve gerekse Taylorizm'in özünde çalışana yönelik samimi bir güvenin olmadığını söylemek mümkündür. Taylor'un "sizin düşünmenize gerek yok, diğer insanlara düşünmeleri için para ödeniyor" demesi (Raynolds, 1997: 84) çalışanlara yönelik bakış açısını ortaya koyması açısından önemlidir.

Taylorizm, 20'nci yüzyılın ilk yıllarında, fabrika disipliniyi sağlamanın etkin bir yolu olarak görülse de düşük güvenli bir topluma ait bir uygulama olduğu gerçeğini değiştirmez. Fukuyama'ya göre yüksek güvenli toplumlar, sorumlulukların ve becerilerin geniş bir alana yayılmasını sağlamak için alternatif üretmeye yatkındırlar (Fukuyama, 1998: 208). Yüksek güvenli organizasyonlar da çalışanlarının sorumluluk sahibi ve becerikli birer çalışan olarak hareket etmelerini sağlamak için uygun yollar bulmaya yatkındırlar. Bu yatkınlık, yöneticilerin tüm sorumluluklardan arınması ve bunların tümüyle çalışanlara devredilmesi anlamına gelmez. Çalışanlara görevlerini yapabilmeleri için gerekli tüm kaynakların tahsis edilmesi, sorumluluklarını yerine getirmeleri adına daha adil ve rasyonel bir davranış olacaktır (Raynolds, 1997: 84). Alt bölümlere ayrılmış, uzmanlaşmış işçilerden ziyade, işçilerin kullanılma şekli ačíısından maksimum esnekliğin olduğu, her işçinin birkaç görevi yapacak şekilde eğitildiği, ihtiyaaca göre başka istasyonlara kaydırılabileceği çalışma ortamlarında sorumluluk, en alt katmanlara kadar dağıtılabilecektir (Fukuyama, 1998: 210). Ancak Taylor'a göre beceri gereklilikleri ve iř öğrenme süreçleri en aza düşürülmelidir (Watson, 2008: 32). Çünkü bunlar birer maliyet olarak görülmektedir. Görüldüđu gibi yüksek güvenli toplum veya örgütlerde çalışanlara daha çok sorumluluk verilmektedir. Elbette sorumluluk verilmesi yanında çalışanların görevlerini yapabilecekleri imkânlarla, kaynaklara ve yeterli eğitime sahip olmaları da önem arz etmektedir.

Taylor'un yaklaşımına göre çalışanların işi ağırdan almaya yönelik içgüdüleri ve eğilimleri vardır. Bu eğilim ile yönetimin tasarımı, kaynak tahsisi ve ödüllendirme gibi uygulamalardaki hataları ve insanların ekonomik çıkarları birleştiğinde, çalışanların biraraya gelerek, üretimi azaltmaya yönelik komplo kuracakları varsayılmaktadır. Bu yaklaşıma göre Taylor'un, bütün çalışanların işten kaytaracakları ve işverene zarar verecekleri konusunda peşin bir hüküm taşıdığı ve çalışanlara güvenmediği anlaşılmaktadır. Watson (2008) işten kaytarmayı "verimsizlik şeytanı" olarak adlandırmakta, ancak ortadan kaldırılması için Taylor'un aksine, yönetimin her bir çalışanla doğrudan ilgilenmesini ve onların kişisel çıkarlarını tatmin etmeleri gerektiğini, böylece tam iş birliğinin sağlanacağını söylemektedir (2008: 33). Ancak Taylorizm'de yönetim ve çalışan arasına kalın çizgiler çekilerek, en az düzeyde etkileşim içinde olmaları istendiğinden, bu tarz bir iş birliğinin kurulmasının oldukça zor olduğu değerlendirilmektedir. Kişilerarası ve örgütsel güvenin gelişmesi ve

güçlenmesi için çalışanların kendi aralarında ve yönetimle kuracakları sağlıklı bir etkileşim ve iletişim oldukça önemlidir. Zira güven, geçmiş deneyim ve etkileşimler üzerine kurulur. Ne kadar az etkileşim var ise o kadar düşük seviyede güven oluşur. Ayrıca yönetim ile çalışan arasına kalın çizgiler çekilmesi aradaki iletişimi zayıflatmakta ya da ortadan kaldırmaktadır. Kendisine güvenilmediğini hisseden çalışanın, işyerinde yaşadığı olumsuzlukları veya aksaklıkları yönetime bildirmede büyük bir isteksizlik yaşayacak olması da bu yaklaşımın sonuçlarından biri olacaktır. Bir iletişim olsa bile zorunluluk gereği, bilgiyle donatılmamış ve eksik bir iletişim olacaktır.

Fukuyama (1998), Taylorist anlayışa göre oluşturulmuş bir iş yerine nazaran komünal anlayışın daha üstün özellikler taşıdığını vurgulamaktadır. Yönetim ve işçi arasına duvarlar çeken iş sınıflamalarının katı hiyerarşilerini koruma yerine, komünal olarak organize olmuş bir fabrika, statü ayrımlarının önemini azaltan ve mavi yakalılardan beyaz yakalılara doğru, kariyer anlamında yüksek düzeyde bir hareketliliği mümkün kılmaktadır. Komünal yönelimli bir sistem görece düz bir ücret skalasına sahiptir ve ikramiyeler grup performansına göre ödenir. Taylorist sistem yasalara aşırı derecede uyma eğilimi gösterir. Komünal sistemde ise yüz yüze etkileşim ve problemleri çözmek için enformel iletişim çok daha fazla kullanılır. Taylorist bir fabrika mavi yakalı işçilerin becerilerini azaltır ve güvene duyulan ihtiyacı ortadan kaldırır. Komünal bir fabrikada ise işçilerin beceri düzeyini yükseltme eğilimi görülür. Böylece çalışanlara hem tasarım aşamasında hem de üretimin gerçekleştirilmesinde, yüksek düzeyde sorumluluk verilmesi için güven duyulabilir (1998: 211).

2.1.4.2. Hawthorne Çalışmaları ve İnsani İlişkiler Yaklaşımı

1924-1933 yılları arasında, Western Electric Company'nin Hawthorne fabrikası mühendislerince Bell Telefon Sistemleri üretim tesislerinde Hawthorne çalışmaları olarak adlandırılan bir dizi araştırma yapılmıştır (Watson, 2008: 41; Devinatz, 2013: 16). Hawthorne çalışmaları ile değişen ışık şiddetinin çalışan verimliliğini artırıp artırmadığı tespit edilmek istenmiştir. Ancak Mayo, ışık yoğunluğu değişse bile çalışanların verimliliğinde sürekli bir artış tespit etmiştir (Mayo'dan aktaran, Arituama ve Keuanga, 2015: 58). Bu durum daha sonra

“Hawthorne etkisi” olarak adlandırılmıştır (Watson, 2008: 41). Fiziksel koşulların verimlilik üzerinde bir etkisinin olmadığına görülmesi üzerine araştırmacılar, sosyal ilişkiler üzerine yoğunlaşmışlardır (Önday, 2016: 102). Bellingham’a göre Hawthorne çalışmalarının temelinde ayrıca Taylor’un mekaniksel yönetim anlayışının sorgulanması da yatmaktadır (Bellingham, 2003: 54). Zira Hawthorne çalışmalarının yapıldığı işyerinde üretimin artırılması amacıyla Taylorist politikalar uygulanmaktaydı (Devinatz, 2013: 17).

Hawthorne çalışmalarının yapıldığı dokuz yıllık süre içinde, yaklaşık 40 bin çalışan üzerinde ışık testi, röle test odası, mika dilimleme grubu, daktilo grubu, banka kablolama gözetleme odası ve mülakat olmak üzere altı temel alanda çalışmalar yapılmıştır. Tüm bu testler ile fiziksel şartların verimliliğe olan etkisinin anlaşılması amaçlanmıştır. En çok bilinen deney olan röle test odası ile dinlenme sürelerinin sayısının, uzunluğunun ve haftalık çalışma süresinin değiştirilmesinin verimlilik üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Mika dilimleme grubu ile bireysel olarak parça başı ödeme sisteminin verimliliğe olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Daktilo grubunda ise haftalık ücret alan kadın çalışanların verimliliği üzerinde testler yapılmıştır. Banka kablolama gözetleme odasında dokuz kablo, üç lehimci ve iki gözlemci deneylere dahil edilmişlerdir. Mülakat kapsamında ise 1925-1930 yılları arasında 21 bin civarında çalışanla görüşme gerçekleştirilmiştir (Devinatz, 2013: 17). Hawthorne deneyleri, oldukça uzun süren, geniş bir katılımcı yelpazesini kapsayan, çeşitli yöntemlerle farklı değişkenlerin araştırıldığı ve çarpıcı sonuçların elde edildiği araştırmalar olarak çalışma hayatın etkilemiştir ve etkilemeye devam etmektedir.

Hawthorne çalışmaları sonuçlarına göre bazı yönlerden çalışanların yönetime olan güvensizlikleri ortaya çıkmıştır. Özellikle banka kablolama deneyinde çalışanların kendilerine göre bazı haklı gerekçelerle üretimi kısıtıkları görülmüştür. Günde 8.000 kablolama yapmaları gereken çalışanlar bu sayıyı 6.000-6.600 arasında tutmuşlardır. Çalışanların özellikle fazla üretim sonucu, parça başı ücretlerinin kısılmaması adına böyle bir uygulamaya gittikleri anlaşılmıştır. İşçilerin 6.600’den fazla yaptıkları bağlantı fazla çalışma olarak kabul edilmemiştir (Devinatz, 2013: 18). Bu husus, çalışanların enformel örgütlenmesi ile işyerinin formel yapısının çatışması hatta çıkarların çatışması olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, çıkarlarının çalıştıkları örgüt ya da işyeri tarafından korunmadığını düşündüklerinde, güven

düzeylerinde bir azalma meydana gelir. Güven ilişkisinde, taraflar karşılıklı çıkarlarının korunduğunu ve desteklendiğini bildikleri ölçüde ilişkiye devam ederler. Simpson, tarafların, karşıdaki kişinin çıkarını kendi çıkarından daha çok düşünmesi durumunda, her iki taraf için de yüksek seviyede güven yaşanacağını ifade etmektedir (Simpson, 2007: 265). Reina ve Reina (2006), insanların şahsi çıkarlarını ön planda tutmalarını, gizli gündemlerinin olmasını ve başkalarının iyiliğini veya refahını düşünmemelerini güveni bozan veya engelleyen davranışlar olarak sıralamıştır (2006: 25). Dolayısıyla, işyerinin kendi çıkarlarını korumadığını düşünen çalışanlar, eylemin ahlaki olup olmadığına bakmaksızın kendilerini koruyacak tedbirleri kendileri almaktadır. Bu durum tipik bir güvensizlik örneğidir.

Hawthorne deneylerinin yapıldığı tesislerde, çoğu kadın ve genç çalışanların oluşturduğu genellikle niteliksiz ve sendika üyeliği olmayan 40 binden fazla çalışan bulunmaktaydı (Devinatz, 2013: 16). Tesislerdeki istihdam yapısı dikkate alındığında, çalışanların maddi ve manevi olarak istismara açık bir vaziyette olduğu söylenebilir. Çalışanların, haklarını savunabilecek bir örgütlenmeden ve yasal korumadan yoksun durumda olmalarının yanı sıra, işletmede uygulanan Taylorist politikalar da insani ilişkiler bağlamında sorunların olduğunun bir göstergesidir. Dolayısıyla söz konusu durum, çalışanların haklarını korumak için biçimsel olamayan bir örgütlenmeye gitmelerini anlaşılabılır kılmaktadır.

Hawthorne çalışmaları ile çalışanların verimliliğinin niteliksel ve niceliksel kalitesinin, çalışanların iş arkadaşları ve yönetimle olan ilişkilerine bağlı olduğu anlaşılmıştır. Yöneticisiyle faydalı bir ilişkiye sahip çalışanın işini daha iyi şekilde sonuçlandırma eğiliminde olduğu, aksi durumda olan çalışanın verimliliğinin ise daha kötü olduğu anlaşılmıştır (Arituama ve Keuangan, 2015: 58). Elton Mayo, çalışanlara işyerinde birlikte çalışmanın mutluluğunun yaşatılması, onlara önemli olduklarının hissettirilmesi ve sorunlarının çözümünde yakın ilgi gösterilmesi durumunda hem sosyal hem de endüstriyel çatışmaların engellenebileceğini ifade etmektedir. Yönetim becerileri ve iyi bir iletişim, kentsel endüstri uygarlığının potansiyel hastalıklarının iyileştirilmesinde panzehir işlevi görecektir (Watson, 2008: 40).

Dikkatini insanların içsel, öznel ve duygusal yapısına yönelten Mayo'nun, insan doğası hakkında özel bir bakış açısı geliştirdiği görülmektedir (O'Connor, 1999: 224). Mayo'nun geliştirdiği insani ilişkiler yaklaşımı iki temel varsayıma

dayanmaktadır. İlk olarak, insanların sosyal birliktelik ve üretken bir iş birliği kurma kararları, dışsal etkiden çok içsel bir zorlama ile gerçekleşmektedir. İkinci ise, bireyin bulunduğu ortamdaki uygun değişiklikler, zihinsel sağlığı ve bireysel tatmini artırabilmektedir (Sarachek, 1968: 189). Bu yaklaşıma göre insanlar doğal olarak başkalarıyla sosyal ilişki içinde olmak isterler. Bu zorla dayatılacak bir durum değildir. Yönetimin yapması gereken şey ise çalışanların bu istekliliğine uygun şartların oluşturulması ve bu süreçte ortaya çıkan sorunların çözümünde dürüst çaba gösterilmesidir. Bu ortamın oluşturulmasında en temel adım ise bilgiyle donatılmış, güçlü bir iletişim yapısının kurulmasıdır. Bu durum hem karşılıklı tanımayı artıracak hem de güven seviyesini daha ileri düzeylere taşıyacaktır. Böylece, yalnızca verimliliği artırmakla kalınmayıp, çalışma barışının sağlanması da mümkün olabilecektir.

Hawthorne deneyleri ile dört temel sonuca ulaşıldığı söylenebilir. İlk olarak, bireysel yeteneklerin, iş performansı ile ilgili ilave bilgi sağladığı ancak mükemmel bir tahmin yürütmek için yeterli olmadığıdır. Bireysel faktörlerin yanında sosyal faktörlerin de verimliliği çok güçlü bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. İkinci olarak, çalışanlar arasında var olan enformel gruplaşma verimliliği etkilemektedir. Ayrıca çalışan ile yönetim arasında var olan ilişki, çalışanların yönetimin direktiflerini ne şekilde takip ettiğini etkilemektedir. Üçüncü olarak, çalışma gruplarının normları, verimliliği etkilemektedir. Dördüncü olarak ise işyerlerinin bir sosyal sistem oluşturmasıdır (Devinatz, 2013: 19-20). Dolayısıyla Hawthorne çalışmaları ile elde edilen en önemli sonucun, verimliliğin sağlanmasında bireysel niteliklere ve biçimsel yapılara ilave olarak, sosyal ilişkilere de dikkat edilmesi gerekliliğidir. Formel olarak sağlanamaması durumunda, çalışanlar kendi değer, norm ve anlayışlarına göre enformel olarak bir sosyal sistem kurabilmektedirler.

Devinatz tarafından ifade edilen dört temel sonucun, güven kavramı ve güven oluşturma süreci ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Hawthorne deneylerinin yapıldığı işletmelerde güvene dayalı biçimsel bir sosyal ortamın olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak çalışanlar enformel olarak bir sosyal ortam oluşturmuşlardır. İnsanlar arasındaki benzerlikler, bir araya gelerek topluluk kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Bireyler arasındaki sosyal benzerlik ise güven gelişimini etkileyebilir (McAllister, 1995: 28). Hawthorne çalışmaları ile biçimsel sistemlerin

yanı sıra, çalışanların kendi değerlerinin ve çalışma normlarının da var olduğu anlaşılmıştır (Bellingham, 2003: 54). Ancak güçlü örgütsel güven, bireylerin örgütleriyle aynı normları, değerleri ve inançları paylaştığı zaman gerçekleşir (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 17). Hawthorne deneyleri, çalışanlara ait norm ve değerlerin pek dikkate alınmadığını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla çalışanlara ait sosyal ortamın, değerlerin, normların anlaşılmaması ve bunların örgüte ait amaç ve değerlerle uyumlu hale getirilememesi, çalışanların örgüte karşı olan güvenlerini olumsuz yönde etkilemiş olabilir.

Hawthorne çalışmalarında önemli olduğu düşünülen bir diğer husus ise hem çalışanlarla hem de yönetimle yapılan görüşmelerdir. Bu görüşmeler ile çalışanların yöneticilerine olan tutumlarının, moral düzeylerinin, işi ve işyerini sevip sevmediklerinin anlaşılması amaçlanmıştır. Çalışanlar, çalışma şartları hakkında yorum yapmaları için kendilerine tam bir gizlilik taahhüdü verilerek, cesaretlendirilmişlerdir. Yöneticiler ise yönetme imkân ve kabiliyetlerinin baltalanacağını düşünerek çekinmişlerdir (Devinatz, 2013: 19). Bu görüşmeler ile üretim tesislerinde çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal anlamda maruz kaldıkları birçok olumsuzluğun anlaşılması mümkün olmuştur. Bu hususların ortaya çıkarılması amacıyla böyle girişimde bulunulması örgüt içinde güven ilişkisinin güçlenmesine güçlü bir katkı yapacaktır. Zira düşük güven, ortaya çıkan temel sorunların anlaşılmasına, uygun çözümün bulunamamasına ya da çözümünden kaçınılmasına neden olmaktadır (Zand, 1972: 230).

Hawthorne deney sonuçlarına göre yüksek verimlilik elde edilmesinde, grup dinamikleri ve sosyal yapının oldukça önemli etkilere sahip olduğu anlaşılmıştır (Önday, 2016: 102). Ekip ve grup temelli çalışmalar, arkadaşlık, güven, saygı ve bilgi paylaşımı odaklı olduğundan, sosyal ilişkilerin sağlanmasında kolaylaştırıcı bir rol üstlenmektedir (Arituama ve Keuangan, 2015: 61). Bunun elde edilmesi ile daha fazla işçi katılımı sağlanmış, işyeri ortamında daha fazla açıklık ve güven elde edilmiş ve işyerindeki grup ve ekiplere daha fazla önem verilmiştir (Önday, 2016: 102). Fukuyama (1998) da grup dinamiklerinin önemine dikkat çekerek, Mayo'nun yapmış olduğu deneylere göre işçilerin bireysel yapılarla kıyasla, grup ve ekip yönelimli organizasyonlarda çalışmaktan daha mutlu olduklarını ifade etmiştir. Dolayısıyla düşük ve yüksek güvenli fabrikalar ve ofisler arasındaki verimlilik düzeyi eşit bile

olsa, çalışanlar, daha yüksek insani tatmin elde etmek için yüksek güven seviyeli ortamlarda çalışmak isterler (1998: 315).

2.1.4.3. Toyota Yalın Üretim Sistemi

1970’ler küresel çapta yaşanan petrol krizleri ve durgunluk yılları olarak birçok firmayı etkilemiştir. Toyota fabrikası bir miktar durgunluk yaşasa da diğer firmalara göre oldukça yüksek karlar elde edebilmiştir (Fritze, 2016: 2). 1980’li yıllar ise, değişen pazar taleplerine cevap verebilmek amacıyla, büyük ölçekli üretim yerine, standart malların kişiselleştirilerek üretildiği yıllar olmuştur. Esnek ya da yalın üretim olarak adlandırılan bu üretim tarzı, Toyota otomobil fabrikası tarafından uygulanmış ve yine ciddi başarılar elde edilmiştir (Jacobsen ve Skillman, 2004: 282). 1970’li ve 1980’li yıllarda Toyota’nın bu başarıları, diğer firma yöneticilerinin ve piyasa uzmanlarının dikkatini çekmiş ve sorgulanır hale gelmiştir

Toyota’nın performansta mükemmellik anlayışı ve piyasada lider oluncaya kadar geçen süreç dikkate alındığında, bu başarının tesadüfi olmadığı anlaşılabacaktır. 1950’de Toyota’nın CEO’su Eiji Toyoda, yöneticileriyle birlikte üretim yöntemlerini incelemek amacıyla ABD’deki Ford ve GM fabrikalarını ziyaret etmişlerdir. Eiji ve arkadaşları yaptıkları incelemede, fabrikalarda üst seviyelerde israfın olduğunu görmüşlerdir. Toyota yöneticileri, yapacakları iyileştirmeler ile lider olabilecekleri bir piyasanın varolduğu sonucuna varmışlardır. Toyota üretim tesislerinde yapılan çalışmalar ve deneyler, Toyota Üretim Sistemi (TÜS) anlayışı ile sonuçlanmıştır (Fritze, 2016: 3-4).

Yalın Üretim Sistemi olarak da adlandırılan Toyota Üretim Sistemi ile siparişin alınmasından ürünün teslim edilmesine kadar geçen sürede, katma değer üretmeyen her şeyin ortadan kaldırılması, böylece hem sürenin kısaltılması (Bozkurt, 2011: 30) hem de israfın azaltılması (Fritze, 2016: 4) amaçlanmıştır. Toyota üretim sisteminin çalışma hayatına birçok farklı yenilik getirdiği söylenebilir. Toyota Üretim Sisteminin özünde insan vardır ve sistemin temel değeridir. Zira üretimi yapan, yenilikleri bulan ve bunları geliştiren insandır. Bu sebeple özellikle insanın düşünmesini ve yenilikleri üretmesini sağlayan bir yönetim anlayışının benimsendiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Soliman, 2015: 1-2). Buna göre Toyota Üretim Sisteminin, üretim hızını

artırmak ve israfı azaltmak gibi amaçlarının yanı sıra, esas olarak bunları başarabilecek yetkinlikte ve güven duyulabilecek insan kaynağını ön plana çıkardığı anlaşılmaktadır.

Toyota Üretim Sisteminin insanı düşünmeye ve eyleme geçmeye sevk eden yapısının temelinde, uygun personel istihdamının da önemi büyüktür. Bu bağlamda yönetim-çalışan ilişkisinin özünü, güven kavramının oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle işe alınacak personel ile yapılan mülakatlarda güven duyulacak personelin seçimine özellikle dikkat edildiği aşikardır. “Bir gözlemci kontrolü olmadan, karar vermek zorunda kalacağınız bir durum veya zaman örneği söyleyin”, “istihdam ortamında girişimde bulunduğunuz belirli bir örnek veriniz” veya “bir problem çözmek hususunda yaratıcı olmak zorunda olduğunuz bir zamanı açıklayınız” (Soliman, 2019: 27) gibi örnek sorular ile çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve girişimcilik özelliklerine güven duyulup duyulmayacağına karar verilmektedir. Zira bu arayışlar boşuna değildir. Toyota Üretim Sisteminde, Taylorist uygulamalara nazaran, montaj hattındaki işçiye duyulan güven, olağanüstüdür. Yalın üretimde her işçiye eğer bir problem görürse, kendi sorumluluğuna verilen kordonu çekip hattı tamamıyla durdurmak konusunda güven duyulmaktadır (Fukuyama, 1998: 232-233).

Bu arayışların temel amacı, işçinin, Adam Smith’in iğne fabrikasında olduğu gibi basit bir organizasyonu karmaşık bir makinede el ile idare etmesi değil, bir bütün olarak üretim hattının çalışmasına yardımcı olacak şekilde, kendi inisiyatifi ortaya koymasını sağlamaktır (Fukuyama, 1998: 232). Buna uygun olacak şekilde, Kaizen, Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Kontrolü, Kalite Çemberleri gibi uygulamalar ve bu uygulamalara uygun şekilde esnek ve yalın örgütlenmeler teşekkül etmiştir (Bozkurt, 2011: 30). Çalışanın daha çok karar vermesini sağlayan bu yöntemler ile hiyerarşik seviyelerde azalmalar sağlanmıştır (Jacobsen ve Skillman, 2004: 282).

Yüksek güven duygusuna sahip toplumlarda, iş ortamları ekip çalışmasına ve esnek bir anlayışa dayalı olarak düzenlenir ve organizasyonun aşağı seviyelerine daha fazla sorumluluk verilir. Düşük güvenli toplumlarda ise çalışanlar bir dizi bürokratik kurallarla tecrit edilirler (Fukuyama, 1998: 42). Toyota üretim sisteminde ekip çalışmasına artan güven, görev uzmanlığı ile birleştirilmiştir. Böylece çalışanlar, birden fazla görevi üstlenmeye, bilgi ve becerilerini sürekli güncel tutmaya teşvik edilmişlerdir (Jacobsen ve Skillman, 2004: 282). Çalışanın, kendisine güvenilen bir ortamı daha tatmin edici bulması kaçınılmazdır. Toyota yalın üretim sistemi,

verimlilikte artış sağlarken, diğer yandan topluluk ve etkinlik olgularının da var olabileceğini gösteren bir sistem olmuştur (Fukuyama, 1998: 42).

2.1.4.4. Bilgi Teknolojisi ve Dijitalleşme Dönemi

Bilgi teknolojileri ve dijital dönüşümde son yıllarda çığır açan gelişmeler yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşümlerin temelinde, 19'uncu yüzyıldan 20'nci yüzyılın ilk yarısına kadar geçen sürede, yaşanan belli bir makinalaşma ve otomasyon sisteminin etkili olduğu söylenebilir. Ancak bilgi teknolojilerinde esas gelişme, 20'nci yüzyılın ikinci yarısında yaşanmıştır. Teknolojinin gelişmesi üç dönem halinde incelenebilir. İlk dönem, üretim araçlarından yoksun ve mülksüz kalan halkın fabrikalara geçişi sonrası, kitle üretime dayalı Sanayi Devrimi dönemidir. İkinci dönem, önce insan eksenli olan daha sonra da otomasyonun hâkim olduğu, üretim ve montaj işinin makinelerle yapıldığı dönemdir. Üçüncü dönem ise 1980'li yıllarda büyük bir çıkış yapan hızla gelişen enformasyon ve bilgi teknolojileri dönemidir (Kurtulmuş, 2012: 161). Bu dönemler mekanik, elektro-mekanik ve son olarak dijital dönemler olarak da düşünülebilir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014: 19). Dolayısıyla bilgi teknolojilerinin ve dijitalleşmenin doğuşu ve gelişmesi ikinci ve üçüncü dönemlere, yani elektro-mekanik ve dijital dönemlere denk geldiği söylenebilir.

Bilgi teknolojileri ve dijitalleşme kavramları anlam olarak birbirlerine yakın gözüktükçe de farklı kavramlardır. Bilgi teknolojileri kavramı, dar ve geniş anlamda düşünülebilir. Dar anlamda, bilgi sistemlerinin teknolojik tarafı olarak, yazılım, donanım, veri tabanı, ağ ve diğer elektronik cihazlar olurken (Turban, McLean ve Wetherbe, 2004: 20), geniş anlamda ise bir kuruluş tarafından kullanılan bilgi işlem sistemlerinin tümü olmaktadır (Turban, McLean ve Wetherbe, 2004: 4). Genel olarak bilgi teknolojisi, bilginin toplanması, işleme tabi tutulması, dağıtılması, depolanması ve gösterilmesi ile ilgilenen çok çeşitli teknolojiler olarak ifade edilebilir (Berger, Denner ve Röglinger, 2018: 3). Dijitalleşme ise, iş ve toplum hayatındaki dijital teknolojilerin benimsenmesinin yanı sıra, bireylerin, örgütlerin ya da nesnelerin aralarında var olan bağlantılardaki ilgili değişikliklerin yansıtılmasıdır (Urbach ve Röglinger, 2019: 1). Bloomberg, dijitalleşmeyi, sayısallaştırılmış verilerin dijital teknolojiler yoluyla kullanılması sonucunda; iş, süreç, model ve faaliyetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, ayrıca toplumsal ve insan ilişkileri bağlamında da

benimsenmesi olarak ifade eder (Bloomberg'ten aktaran, Yankın, 2019: 12). Tanımlara göre, bilginin elde edilmesi, işlenmesi, dağıtılması, depolanması ve sunulması gibi işlemler bilgi teknolojisi olurken; bu bilgi ve teknolojilerin kullanılarak, insanlar ve nesneler arasındaki ilişki ve bağlantıların etkinleştirilmesi, geliştirilmesi, dönüştürülmesi ve iyileştirilmesi ise dijitalleşme olmaktadır. Dolayısıyla sahip olduğu yazılım ve donanımlar vasıtasıyla bir bilgisayarda çeşitli işlemlerin yapılması bilgi teknolojisi olarak, birçok bilgisayarın, nesnelerin ve bunları kullanan insanların birbirlerine bağlantılı hale getirilmesi ise dijitalleşme olarak örneklendirilebilir.

İnternetin 1990'lı yıllarda sonra sivil amaçlı kullanımı, elektronik ticaretin 2000'li yıllarda toplum hayatına girmesi (Urbach ve Röglinger, 2019: 2), blockchain ve nesnelerin interneti gibi gelişen teknolojiler ile bulut bilişim ve sosyal medya gibi yerleşik teknolojiler dijitalleşmeye örnek verilebilir (Berger, Denner ve Röglinger. 2018: 1). Başlangıçta veri yöneticileri veya bilgi teknolojisi bölümleri tarafından daha çok tercih edilen dijital teknoloji, akıllı cihazlar ve mobil uygulamaların yoğun kullanımı ile tüm iş departmanların yayılmış, ayrıca ürün ve hizmet sunumlarını da etkiler duruma gelmiştir (Urbach ve Röglinger, 2019: 2). Hatta nesnelerin interneti ile 2020 yılı itibariyle 50 milyon akıllı cihazın birbirleri ile bütünleşik hale getirilerek, dünya ekonomisine yedi triyon dolarlık katkı sunulacağı değerlendirilmektedir (Berger, Denner ve Röglinger. 2018: 1).

Brynjolfsson ve McAfee (2014), dijital teknolojilerin kısa sürede, oldukça büyük bir gelişme sağlamasını ve katlanarak büyümesini iki temel neden bağlamaktadır. İlk olarak, dijital dünyanın ilerlemesi karşısında güçlü bir engelin olmaması, ikinci neden olarak ise sürekli bir modifikasyon ile bu gelişmenin güncel tutulmasıdır (2014: 40-41). Dolayısıyla diğer teknolojilere nazaran dijital dönüşüm, çok az kayıp ve ciddi güncellemelerle, her iki ya da üç yılda katlanarak büyümektedir. Günümüzde, gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde, sanayi, tarım, hizmet gibi sektörlerde, küçük veya büyük, özel veya kamu birçok işletmede bilgi teknolojileri ve dijitalleşme artık hâkim durumdadır ve gelişmeye devam etmektedir.

Dijital dönüşümün kendi yapısında bir nedensellik durumundan bahsedilebilir. Şöyle ki, gelişmeleri engelleyecek etkenlerin azlığı ve sürekli bir güncellenme sonucu dinamik bir yapıya sahip olması, bazı sonuçların ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır.

İlk olarak dijital dönüşüm geliştikçe, daha yeni ve farklı bilgiler elde edilmekte ve bunun sonucunda yüksek oranda bir yenilik ortaya çıkmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014: 58). Dijitalleşmenin kendi içinde bir döngüde olması, sebepler ve sonuçların kendini tekrarlamasından kaynaklanmaktadır. Dijitalleşmenin teşvik edildiği ve engellerin ortadan kalktığı bir ortamda yeni dijital teknolojiler ortaya çıkmakta, bu yeni teknolojiler ile yeni bilgilere ve yeniliklere ulaşılmaktadır. Yeni bilgiler ve yenilikçilik, farklı pencereler açılmasını sağlayarak daha farklı ve yeni bilgi ve teknolojilere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu süreç ne kadar hızlı olursa, katlanarak büyüyen bir dijital gelişme sağlanmaktadır. Bu durumu destekler şekilde Levy ve Murnane (2004: 15), bilgi ve teknolojinin birbirlerinden ayrılmaz iki parça olduğunu ifade etmektedirler. Bilgiyi kullanma şeklimizi değiştiren her teknoloji, aynı zamanda işlerin nasıl yapılacağını da yeniden düzenlemektedir.

Artan dijitalleşme ve bilgi teknolojilerinin yoğun kullanımı, iş dünyasında ve genel anlamda toplumda bir dijital dönüşüm sağlamıştır. Dijital dönüşüm ile geleneksel yöntemlere nazaran yeni türde yenilikçilik ve yaratıcılık desteklenir hale gelmiştir. Yankın, dijital dönüşümün, üretim biçimini, iş ve meslek tanımları ile işgücü piyasalarını değiştirdiğini, özellikle dijital dönüşüm ile firma ve çalışanlarının üretime ilişkin örgütsel, analitik ve yönetsel yönlerinin daha değerli hale geldiğini ifade etmektedir. Ancak bu değişim, işyerlerindeki geleneksel, yerleşik iş uygulamalarını bozmaktadır (Yankın, 2019: 17). Baker (2009), son 200 yıldır nispeten güvenli ve tutarlı olan çalışma ortamının, 1980 yılından bu yana hızlı bir değişime, belirsizlik ve küresel rekabete maruz kaldığını, değişen bu ortamın da geleneksel çalışma ilişkileri üzerinde baskı ve gerilim yarattığını ifade etmektedir (2009: 5-6). Bu baskı ve gerilimin sebebi dijital dönüşüme direnç gösterilmesinden kaynaklanmış olabilir. Ancak bu değişim kaçınılmaz görünmektedir. Dolayısıyla çalışma şartlarının teknolojik değişim ve gelişmelere uyumlu hale getirilmesi ile baskı ve gerilimin ortadan kaldırılacağı ya da azaltılacağı değerlendirilmektedir.

Bu süreçte yaşanan değişimlere paralel olarak, güven ilişkisinin de kişilerarası veya örgütsel bağlamda değiştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu farklılaşma, işe veya işyerine, örgüt ve yönetim yapısına ya da görev tanımlarına bağlı olarak gerçekleşebilir. Dijitalleşme ve bilgi teknolojileri, çalışma yaşamında birçok mesleğin ortadan kalkmasına, meslek tanımlarının değişmesine ve birçok yeni mesleğin ortaya

çıkmasına neden olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Bu süreçte dijital becerileri daha yüksek olan işgücünün istihdamı önem kazanmıştır (Yankın, 2019: 23-24). 1970’lerde ABD’de işgücünün yarıdan fazlasını mavi yaka ve büro işlerinde çalışanlar oluştururken, günümüzde bu oran %40’ların altına düşmüştür. Bu dönüşümde bilgi teknolojileri ile dijitalleşmenin etkisi büyüktür (Levy ve Murnane, 2004: 3). Hızlı dönüşüm, öngörülemeyen ve belirsiz olan işin doğası, etkin yetenek kazandırma bağlamında geleneksel çalışma modellerinin birçoğunu gereksiz kılmaktadır (Baker, 2009: 26). Bu dönüşüm ile bazı iş ve meslekler ortadan kalksa da bilgi ve dijital teknolojiler ile yenileri yaratılabilmektedir (Levy ve Murnane, 2004: 4). Ancak bu yeni yaratılan iş ve meslekler çoğunlukla nitelikli çalışanlara yönelik olmaktadır. Özel yetenek ve doğru eğitime sahip kişiler açısından istihdam edilmek daha kolay olurken, nitelsiz çalışanlar için daha kısıtlı bir hale gelmektedir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014: 14).

Dijitalleşmenin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olmanın, güven ilişkisinin oluşmasında bir avantaj sağladığı düşünülebilir. Zira insanlar çoğunlukla bilgi ve becerisine güvendikleri insanları dinlerler (Robbins ve DeCenzo, 2003: 330). Ancak Covey ve Merrill (2018), teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin becerileri çok hızlı bir şekilde zaman aşımına uğrattığını, güncel bilgi becerilerinin yarı ömrünün çok kısaldığını ifade etmekte, ayrıca vaktiyle çok yetkin ve başarılı olan birinin aniden yetkinliğini kaybedebileceği vurgulamaktadır (2018: 126). Bu sebeple bilgi ve beceriyi sürekli güncel tutmayı başarabilen çalışanlarla istihdam edilmiş bir işyerinde, yüksek derecede güven ilişkisinin olacağı varsayılır. Cook ve Wall (1980), güven kavramını, karşdakinin bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerine yönelik olumlu inanç olarak ifade etmektedir (1980: 40). Dolayısıyla nitelikli çalışanlar, görev tanımı ve içeriği ne kadar karışık olursa olsun, kendilerinden beklenen görevleri eksiksiz ve tam zamanında yapacak kişiler olarak kendilerine güven duyulan insanlar olmaktadır. Bu tarz güven ilişkisi bilgi tabanlı güven olarak değerlendirilebilir. Çünkü taraflar birbirleri hakkında tam bilgiye sahiptirler, neleri yapıp ve neleri yapamayacakları hakkında bilgi sahibidirler.

Bilgi teknolojileri ve dijital dönüşümün çalışma hayatına hâkim olması ile özellikle esnek çalışmaya doğru evrilen bir işgücü yapısından söz edilebilir. Dijitalleşmenin imkân sağlamasından dolayı uzaktan çalışma daha çok tercih edilir

duruma gelmiştir. Çalışanlar ya evden ya da esnek çalışma mekânlarını kullanarak işlerini yerine getirmektedirler (Göçer, Karahan ve İlhan, 2018: 43). Mal ve hizmet üretiminin mekânsal boyutunun değişmesinin yanı sıra, çalışma şeklinde de esnekliğin olması dijital dönüşümün karakteristik yapılarından biri haline gelmiştir. İş uzmanlığı ile görev bölümlenmesi gibi kavramlar yerini büyük ölçüde esnek bir beceri kullanımına terk etmiştir (Baker, 2009: 26). Böyle bir durumda çalışanlar ile diğer çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşim düşük seviyelerde kalacaktır. Çalışan, bağlı olduğu yöneticiyi tanısa bile diğer çalışanları tanımayacaktır. Bu durumda işyerinde yüksek düzeyli bir güven ilişkisinin oluşması mümkün olmayacaktır. Çalışanın kendisine verilen görevi tam zamanında bitirmesi açısından, işyerine ve yöneticisine karşı bir yükümlülüğü ve sorumluluğu olduğundan, sınırlı bir iletişim ve sınırlı güven ilişkisi olacaktır. Böyle bir durumda, zaman veya mekân bağlamında esnek çalışma kurallarının geçerli olduğu bir ortamda, çalışan ile işveren arasında en fazla caydırıcı güven ya da kısıtlı bir bilgi temelli güven ilişkisinden bahsedilebilir. Çalışan, bir sözleşme ile işyerine karşı sorumluluklarını yerine getirmek zorunda olduğundan, hata yapması durumunda cezalandırılabilceğini ya da başarılı olduğunda ödüllendirilebileceğini bilmektedir. Bu durumda kurumsal bir güven ilişkisinden de bahsedilebilir. Takım çalışması ortamı ve sinerjisinin olmadığı bir durum olacağı için özdeşleşme esaslı güven ilişkisinin gelişmesi oldukça zor olacaktır.

Ashleigh ve Nandhakumar (2007), insan ve teknoloji etkileşiminden kaynaklanan güveni inceledikleri çalışmalarında birkaç önemli hususun ön plana çıktığını ifade etmektedirler. İlk husus, örgüt içinde güven düzeyinin artırılması için ortak amaç ve iş süreçlerinin tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşılması gerekliliğidir. Bu ortak anlayış ile güvenin örgüt çapında yayılması daha kolay hale gelecektir. İkinci olarak, teknolojik durumun yapısından dolayı birbirinden uzak mesafede çalışanlar arasında etkileşim azalacağından doğal olarak karşılıklı güven de azalacaktır. Bunun önüne geçilmesi için sürekli bir geri bildirim kolaylığının sağlanması gerekir. Üçüncü olarak ise, çalışanların aralarındaki iletişimin faal ve etkin tutulması, birbirlerinden uzak bile olsalar, güven için oldukça önemlidir. Bunun sağlanması, personel ve sistem ile uyumlu, daha iyi bilgi aktarma imkanlarının devreye konulması ile mümkün olabilir. Dolayısıyla iletişim, güvenin güçlenmesinde temel unsur olurken, örgüt içinde uyumlu iş birliğinin sağlanmasında oldukça önemli bir rol

oyunmaktadır (2007: 615). Teknolojik gelişme ve ilerlemelere bağlı olarak, fiziksel işyeri ortamından uzaktan çalışma şartları her ne kadar bazı kolaylıklar sağlasa da örgüt içi güven ilişkisinin gelişmesine olumsuz etki yapabilmektedir. Bunun en temel sebebi ise taraflar arasında çok düşük seviyede iletişim ve etkileşim olmasıdır. Dolayısıyla çalışanlar arasında mesafeye bakılmaksızın, ortak amaçların paylaşılmasının, bunun tüm çalışanlarca bilinmesinin, sürekli bir iletişim ve geri bildirim sağlanmasının, fiziksel uzaklıktan kaynaklanan ve güven azaltan olumsuzlukları ortadan kaldıracağı değerlendirilmektedir.

Dijitalleşmenin güven üzerinde sebep olabileceği bazı istenmeyen etkilerin yanı sıra, sağlayacağı kazanımlar ile güven ilişkisinden kaynaklanabilecek bazı olumsuzlukları da engelleyebileceği düşünülmektedir. Dijital dönüşümün insan kaynaklı hataları ortadan kaldırması ya da en aza indirmesi bu bağlamda düşünülebilir. Karşılıklı güven ilişkisinin doğasında var olan belirsizlik ve risk faktörü, dijital teknolojilerin kullanımı ile en aza indirilebilmekte ya da ortadan kaldırılabilir. Sözgelimi, Google tarafından geliştirilen insansız araçlar, uygun yazılım ve algoritmaların desteğinde, hatasız ve planlanan zamanda görevlerini yapabilmektedir. Brynjolfsson ve McAfee (2014), dijital teknoloji için, “ne zaman yardıma ihtiyaç duyulursa, o anda hazır olabiliyorlar” diyerek, insana olan bağımlılığı ortadan kaldırdığını ifade etmektedir (2014: 24). Bu durum, güvenen kişide, güvenden kaynaklanan kırılganlık ve savunmasızlığı ortadan kaldırabilir. Zira kişi karşı tarafın olumlu davranacağı, ya da zarar vermeyeceğine dair olumlu beklenti içinde olmaktadır. Bu sebeple, işyerlerinde karşılıklı bağımlılık gerektiren işlemlerin dijital teknoloji ile yerine getirilmesi, güven ihlali sonucu yaşanacak savunmasızlıkları ve sonrasında yaşanabilecek hasarları da ortadan kaldırabilecektir.

Bilgi teknolojileri ve dijital dönüşümde sağlanan gelişmelerin, örgütler, işletmeler, iş çevreleri veya resmî kurumlar için para ve zaman tasarrufu sağlaması, kâğıt kullanımını azaltması, çevresel kaynakları koruması ve kullanıcı ile müşteriler açısından kolay ulaşılabilir olması (Hardre, 2015: 85) dijital teknolojiye duyulan güveni ve yapılan yatırımları ciddi seviyede artırmıştır. Ancak teknolojiye ve bilgi teknolojilerine duyulan güven ile insanlar arası güven ilişkisi birbirlerinden farklıdır. İnsanlar arası güven ilişkilerinde, deneyimler, karşılıklı davranışlar, iletişim, etkileşim gibi insani davranışlar ön plana çıkmakta ve buna göre kişiler arası güven veya

güvensizlik duygusu gelişmektedir. İnsanlar arası karşılıklı ve dinamik olan güven süreci, insan ve teknoloji arasında tek taraflı ve durgundur (Hardre, 2015: 89). Bu sebeple her ne kadar insan ve teknoloji arasında sürekli bir etkileşim söz konusu olsa da bu ilişki karşılıklı olmadığından, daha ileri güven seviyelerine taşınması mümkün olmayacaktır. İnsanların teknolojiye duydukları bu tarz güven teknolojik güven olarak da adlandırılmaktadır. Teknolojik güven, belirsizlik ve kırılganlık durumunda, teknolojik bir unsurun kişinin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmasıdır. Teknolojik güvenin aşırıya kaçması, çalışma sisteminde hata ve karışıklıklara sebep olan kötü niyetli kullanım şeklinde sonuçlanırken, düşük güven ise verimlilikte düşüşe neden olabilmektedir (Xu ve diğerleri, 2014: 1495).

Teknolojik güven, kol gücüne dayalı bağımlılığı büyük oranda azaltarak, insan faktöründen kaynaklanabilecek hata ve maliyetleri en aza indirmektedir. Bilgi teknolojileri ve dijitalleşmenin hâkim olduğu işyerlerinde çalışanların görevi, çoğunlukla dijital ve robot sistemlerin yazılımını hazırlama, programlama, test etme ve gerektiği şekilde konfigürasyon ve montajlarını yaparak, sorunsuz çalışmalarını sağlamaktır. Özellikle 3-D yazıcı kullanılarak üretim yapılması bu duruma tipik bir örnektir. Günümüzde tıp, uzay, otomotiv başta olmak üzere birçok sektörde kullanılan 3-D yazıcılar gerek ara mamul gerekse nihai ürünleri tam zamanlı olarak üretilmekte, bu ürünler için envanter ve depolama işlemi yapılmasına gerek kalmamaktadır. Böylece zaman, çalışan ve para yönünden çok ciddi tasarruflar sağlanabilmektedir. Bu durum nesnelerle ilgili güvenilirliğin bir yansıması olarak düşünülebilir. Tıpkı bakımları düzenli yapılan ve her gün kullanılan otomobilin arıza yapmayacağı veya çok kaliteli olduğu bilinen ve asla yırtılmayacağı düşünülen ayakkabının güvenilir olduğuna duyulan inanç gibi, 3-D yazıcılar ve benzeri yüksek teknoloji içeren üretim araçlarına karşı da aynı güvenilir nesne duygusunun var olduğu ve bunun teknolojik güven kapsamında var olduğu söylenebilir.

Teknolojik güven gibi otomasyona duyulan güven ve güvensizlik de bilgi teknolojileri ve dijitalleşme kapsamında ele alınabilir. Otomasyon kavramı, aktif olarak veri seçen, bilgi ileten, karar veren ve süreçleri kontrol eden teknoloji olarak ifade edilmektedir. Bir uçağın oto pilot ile uçurulması otomasyona örnek verilebilir (Lee ve See, 2004: 50). Bu bağlamda otomasyon teknolojisi, bilgi ve dijital teknolojilerin yönetimine benzemektedir. Lee ve See (2004), güven ilişkisinin

insanlar arasındaki ilişkilere aracılık etmesi gibi, teknoloji ile insan arasındaki ilişkilere de arabuluculuk edeceğini varsaymaktadır. Bu durumda güven, insanların gittikçe karmaşık hale gelen otomasyon yönetiminde karşılaştıkları bilişsel karmaşıklığın üstesinden gelmelerine yardımcı olur (2004: 51). Bunun başarılması da genel güven temelleri olarak adlandırılan performans, süreç ve amaç ile mümkün olmaktadır. **Performans**, otomasyonun şimdi ve geçmişte ne yaptığını ifade eder ve güvenilebilirlik, öngörülebilirlik ve yetenek gibi özellikleri barındırır. **Süreç**, uygun algoritmalar ile otomasyonun görevi başarması ve amaçları elde etmesidir. Süreç, otomasyonun görevi nasıl yaptığı üzerinde durur. Operatör, algoritmasını anladığı ve şimdiki durumda amaçların elde edilmesinde katkı sunacak otomasyona güven duyma eğilimindedir. **Amaç** ise otomasyonun ne kadar amacına uygun şekilde kullanıldığı ile ilgilidir. Bu sistemin neden, hangi amaç için geliştirildiği sorusunun yanıtıdır. Kişilerarası karşılıklı ilişkilerde olduğu gibi, sistemi dizayn edenin niyetinin tam olarak operatöre geçmesi, karşılıklı bir uyum ve ahengin oluşmasını sağlayacaktır. Bu durum etkileşim yaratarak, bir güven ilişkisinin oluşmasını sağlayacaktır (2004: 59).

Lee ve See'nin önerdiği otomasyon yönetiminde güvenin temellerini oluşturan performans, süreç ve amaç boyutları, bir uçağın oto pilot ile uçurulması bağlamında örneklendirilebilir. Bir pilot yüzlerce defa denediği ve her seferinde olumlu sonuç aldığı oto pilot sistemine güven duymakta bir sakınca görmeyecektir. Dolayısıyla performans konusunda geçmişte yaşanan deneyimler, güvenilirlik bağlamında belirleyici kriter olmaktadır. Bu husus performans boyutu olmaktadır. Oto pilot sisteminin pilot müdahalesi olmadan uçağı yere indireceğine olan inanç ve kullanımdaki kolaylık süreç olurken, bu sistemin devreye konulduğunda, hedeflendiği şekilde uçağı istenen noktaya indirmesi ise amaç boyutunu teşkil etmektedir.

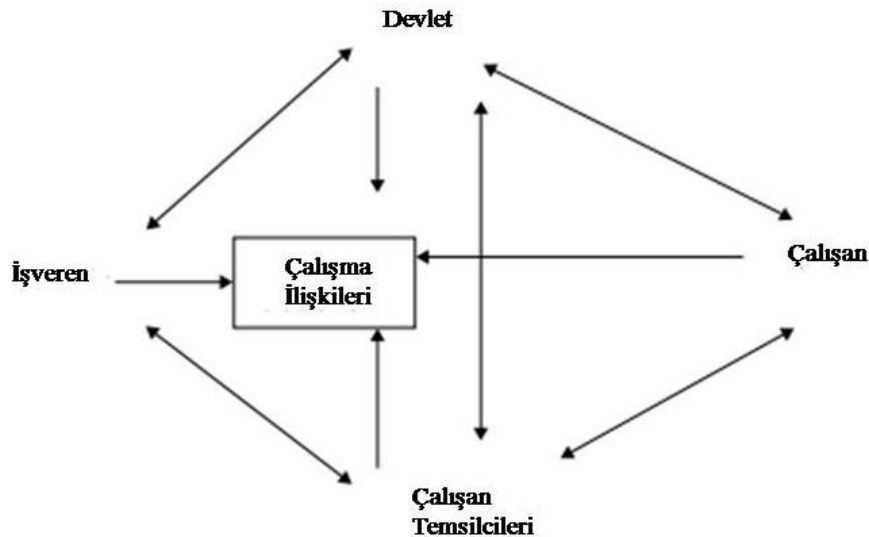
Bilgi teknolojileri ve dijitalleşme, çalışma hayatında birçok değişim ve dönüşümün yaşanmasına neden olurken, birçok yeniliğin de ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu değişim ve dönüşümler, her alanda olduğu gibi güven açısından da kendini göstermiştir. Uzaktan çalışma ve esnek istihdam şekilleri, kişilerarası ve örgütsel güven ilişkilerinin boyutunu değiştirirken, nitelikli çalışana duyulan ihtiyaç ise yetenek ve beceri kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Ayrıca örgüt ve yönetim yapısında yaşanan değişimler ile katı hiyerarşik yapılar yerine, nitelikli çalışanların bir arada olacağı, özerk takım ve ekip çalışmaları daha çok önem kazanmıştır. Ayrıca

insanlardan kaynaklanabilecek hataları içermemesi sebebiyle güven ilişkisinden kaynaklanabilecek risk, belirsizlik ve kırılganlığın en aza indirilmesi ya da ortadan kaldırılması, dijitalleşme ve bilgi teknolojilerinin sağladığı bir katkı olarak düşünülebilir.

2.2. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE TEMEL AKTÖRLER VE GÜVEN

Çalışma ilişkileri, özünde ücret pazarlığı olan ve çeşitli kararlar almak adına, işverenler ile çalışanları temsilen sendikaların dahil olduğu toplu pazarlık görüşmeleri olarak adlandırılır (Carrel ve Heavrin, 2013: 3-4). Demitchell de çalışma ilişkilerini, işverenlerin, işçileri temsilen, sendika ile olan ilişkisi olarak ifade etmektedir (Demitchel, 2010: 7). Koray ise çalışma ilişkilerinin sadece endüstri kesimini değil daha geniş kesimleri temsil eder hale geldiğini söylemektedir (Koray, 2000: 66). Dolayısıyla çalışma ilişkileri, temel olarak işçi ve işveren arasındaki ilişkiden çıkarak, işçi ve işveren sendikalarının da dahil olmasıyla daha geniş kapsamlı hale gelmiştir. Dunlop, çalışma ilişkilerinde üç temel aktörün var olduğunu ifade etmektedir. Bunlar, çalışanlar ve onların örgütleri, işverenler ve onların örgütleri ile işyeri ve iş dünyası ile ilgili devlet kurumlarıdır (Dunlop'tan aktaran, Kaufman, 2004: 47).

Şekil 13: Çalışma İlişkileri Aktörleri



Kaynak: Edwards, 2003: 9.

Edwards (2003), çalışma ilişkilerini Şekil-13'te görselleştirildiği gibi işveren ve çalışan arasındaki ilişki olarak ifade etmektedir. Bu ilişkide çalışan temsilcisi olan sendikalar ile devletin de arabuluculuğu söz konusudur (2003: 9). Holley, Jennings ve Wolters (2009), çalışma ilişkilerinde tarafları, sendika ve yönetim örgütleri, çalışanlar ve devletin çeşitli kolları olarak açıklamaktadır (2009: 7). Çalışma ilişkileri derken, esas olarak çalışan ve işveren arasındaki ilişkiler düşünülmekte, sendikaların temsilci rolü ile devletin düzenleyici ve hakem rolleri de bu ilişkilerde dikkate alınan diğer hususlar olmaktadır.

2.2.1. Çalışma İlişkilerinde Devlet ve Güven İlişkisi

Devletin çalışma ilişkilerini etkilemesi birkaç şekilde olabilmektedir. Edwards (2003)'a göre bu etkiler, doğrudan ve dolaylı olabilir. Doğrudan etki etmesi, ilgili yasaların düzenlemesi ve asgari ücret ile olurken, dolaylı etki ise sendikalarla veya çalışanlarla ilgili ilişkiler ve bunlarla ilgili düzenlemelerin yapılması şeklinde olmaktadır (2003: 10). Holley ve diğerlerine göre, devletin çalışma ilişkilerine etkisi, yasama, yürütme ve yargı yolu ile olmaktadır (2009: 12-13). Koray (2000), devletin izlediği ekonomik ve sosyal politikaların yanı sıra çeşitli yasaların düzenlenmesi, taraflar arasında uzlaştırıcı ve arabulucu rolü üstlenilmesi gibi yollarla çalışma ilişkilerine müdahalede bulunulabileceğini ifade etmektedir (2000: 162-163). Buna göre devletin çalışma ilişkilerine müdahalesi doğrudan ve dolaylı şekilde, yasama, yürütme ve yargı yolu ile olurken; bu müdahaleler düzenleyici, hakem ve işveren rollerinde gerçekleşmektedir.

Devletin belli başlı üç rolünün bulunduğunu dile getiren Erdut, bunların devletin yasal çerçeveyi çizmesi, hakem rolüne sahip olması ve kimi durumlarda işveren olarak çalışanlara ait ücret ve çalışma koşullarını düzenlemesidir (Erdut'tan aktaran, Tiyek, 2014: 13-14). Tokol, devletin çalışma ilişkilerine etkisini benzer şekilde dile getirmekte ve üç başlık altında sıralamaktadır. Bunlar, devletin çalışma ilişkilerinin yasal çerçevesini çizerek kuralları belirlemesi, taraflar arasında denge rolünü üstlenmesi (hakem rolü) ve işveren olduğu durumlarda üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesidir (Tokol'dan aktaran, Cerev, 2014: 246). Dolayısıyla yasal düzenlemeleri yapmak, kuralları koymak ve hakem rolünü yerine getirmek, çalışma ilişkilerinde devletin odak rolleri olurken, işveren olduğu durumlarda gerek

Ücretlerin ve gerekse çalışma koşullarının belirlenmesi ve buna uygun düzenlemelerin yapılması diğer rolleri olmaktadır. Çalışma ilişkilerinde işveren ve örgüt bağlamında güven ilişkisi ayrı bir başlık altında ele alındığından, burada devletin düzenleyici ve hakem rollerinin güven ile ilişkisi ele alınacaktır.

2.2.1.1. Devletin Düzenleyici Rolü

Devletin alışma ilişkilerindeki asıl rollerinden biri yasa koyucu olarak gerekli düzenlemeleri yapmasıdır. Bu kapsamda, temel olarak bireysel ya da toplu iş yasaları ile çalışma ilişkilerinin yasal erevesi ve gerekli standartlar belirlenerek, ilgili tüm tarafların buna uygun davranması sağlanmaktadır. Gerek Anayasa’da gerek çeşitli kanunlar ile güven bağlamında, çalışan ve işverenler arasında taraflara tanınan haklar, uyulması gereken kural ve sorumluluklar belirlenmiştir. Çalışma ilişkilerinde temel aktörler arasındaki ilişkilerin yasal altyapısı, Anayasa, İş Kanunu, Medeni Kanun ve Ceza Kanunu ile ortaya konulmuş ve erevesi çizilmiştir.

Bireylerin toplum içinde görev ve sorumlulukları farklı olsa da sahip oldukları haklar bakımından hukuk karşısında ayrıcalıkları yoktur ve aynı haklara sahiptirler. Anayasa’nın 10’uncu maddesinde “herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.” denilmektedir. 12’nci madde de ise “herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir. Temel hak ve hürriyetler, kişinin topluma, ailesine ve diğer kişilere karşı dev ve sorumluluklarını da ihtiva eder” ifadesiyle temel haklar koruma altına alınmıştır. Böylece sosyal hayatta veya çalışma hayatında, karşılıklı haklara saygı duyulması anayasa ile garanti altına alınmakta ve bu hakların suiistimal edilmesinin önüne geçilmektedir. Bu hakların garanti altında olduğunun bilinmesi, fırsat eşitliğinin getirdiği kazanımlardan mahrum kalmak istemeyecek her şahsi teşebbüs için güven verici bir kriter olacaktır.

Anayasa’nın çalışma ile ilgili hükümler kısmında, md.50’de “kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz” denilmektedir. Madde 51 ve 52’de sendika kurma hakkı ile toplu iş sözleşmesi hakları düzenlenmiştir. Madde 55 ile “cret emeğin karşılığıdır” ifadesine ilave olarak “devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır.” denilerek, çalışanın ücret hakkı anayasal koruma altına

alınmaktadır (TC Anayasa, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf>., 21.02.20202). Dolayısıyla ister çalışan olsun ister işveren olsun her birey, doğuştan gelen ve anayasal olarak koruma altına alınan hakları ile girişimde bulunabileceğine, istihdam edilebileceğine, yaptığı iş karşılığında ücret elde edebileceğine ve çalışma hayatında var olan diğer tüm etkinlikleri yerine getirirken ayrımcılığa ve suiistimale uğramayacağına inanır. Kurumsallığın güçlü bir şekilde düzenlenmesi ve uygulanması, insanların yüksek seviyede güven duymasını sağlayarak, çalışma hayatında aktif bir rol üstlenilmesini kolaylaştırır.

Anayasa'daki hükümlere ilave olarak, çalışma hayatında işçi-işveren arasındaki ilişkiler ile ilgili en temel düzenlemeler, 4857 sayılı İş Kanunu'nda yer almaktadır. İş Kanunu'nun amacı "işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumlulukları düzenlemektir." (İş Kanunu, 2014: 11). Bu hak ve sorumluluklar arasında, çalışan ve işveren arasındaki güven ilişkisinin devamının sağlanması ile güvenin kötüye kullanılması durumunda zarara uğrayan tarafın hak kaybının telafi edilmesi de bulunmaktadır.

Çalışan ve işveren arasında güvenin kötüye kullanılması, İş Kanunu'nda işverenin haklı nedenlerle derhal fesih hakkının düzenlendiği Md.25'in ikinci fıkrası olan ahlak ve iyi niyet kurallarına uyulmayan haller olan "e" bendinde düzenlenmektedir. Buna göre "işçinin işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunmak" (İş Kanunu, 2014: 32) hükmü, çalışan için güveni kötüye kullanma, doğruluğa ve iyiniyete aykırı durumlar olurken, işveren için süresi belirli olsun veya olmasın, iş sözleşmesini haklı ve geçerli nedenlerle fesih sebepleri olmaktadır. Güvenin kötüye kullanılması, işverenin zarara uğraması durumunda haklı ve geçerli bir fesih nedeni olmaktadır. Diğer türlü soyut ve geçerli bir nedene dayanmayan iddialarla çalışanın işine son verilmesi durumunda, çalışan işe iade davası açma hakkına sahiptir. İş Kanunu madde 18, 20 ve 21'e göre kıdem ve ihbar tazminatı talep edilerek, işe iade davası açabilir. Dolayısıyla, işçi yaptığı eylem nedeniyle işverene zarar vermişse, işçi ve işveren ilişkilerinde güvenin çökmesine neden olmuşsa, iş ilişkisinin devam ettirilmesinin mümkün olmadığı yönünde İş Kanunu 25/II/e'ye göre iş sözleşmesi haklı nedenlerle feshedilebilmektedir.

Kötü niyetli bir feshin gerçekleşmesi durumunda, İş Kanunu'na tabi olmayan bir çalışan, Medeni Kanun Md.2'ye göre işverenin dürüst davranmaması sebebiyle işe iade davası açabilir. Bu maddeye göre kanun koyucu "herkes, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorundadır. Bu hakların açıkça kötüye kullanılmasını hukuk düzeni korumaz" (Medeni Kanun, 2002: Md.2) diyerek ister işveren olsun ister çalışan olsun, sahip olunan haklar kullanılırken "dürüst davranma" ilkesi dışına çıkılamayacağı ve karşı tarafın mağdur edilemeyeceği karara bağlanmıştır. Ayrıca aynı kanunun 3'üncü maddesinde "iyiniyet" hususunda "kanunun iyiniyete hukukî bir sonuç bağladığı durumlarda, asıl olan iyiniyetin varlığıdır. Ancak, durumun gereklerine göre kendisinden beklenen özeni göstermeyen kimse iyiniyet iddiasında bulunamaz." (Medeni Kanun, 2002: Md.3) ifadesi ile bireylerden gerek çalışırken gerekse toplum içinde sosyal görevlerini yerine getirirken, kendilerinden beklenen davranışları iyiniyet temelinde ortaya koymaları beklenmektedir. Medeni Kanun 2 ve 3'üncü maddelerde belirtilen dürüst davranma ve iyiniyet ilkeleri, güvenilirliğin en temel boyutlarından ikisidir. Hatta Robbins ve DeCenzo (2003) güven ilişkisinde karşıdaki kişinin ahlaki karakteri ile temel dürüstlüğü'nün anlaşılabilmesi durumunda diğer tüm faktörlerin anlamsız kalacağını söyleyerek (2003: 330) dürüstlüğü'nün önemini ortaya koymaktadır.

Güvenin kötüye kullanma suçu Türk Ceza Kanunu'nun 155'inci maddesinde düzenlenmiştir. Türk Ceza Kanunu'nda bu konunun düzenlenmesinin en temel amacı, güven kavramının suiistimal edilmesini önleyerek, mülkiyet hakkının koruma altına alınmasıdır.

TCK, Madde 155- (1) Başkasına ait olup da muhafaza etmek veya belirli bir şekilde kullanmak üzere zilyedliği kendisine devredilmiş olan mal üzerinde, kendisinin veya başkasının yararına olarak, zilyedliğin devri amacı dışında tasarrufta bulunan veya bu devir olgusunu inkâr eden kişi, şikâyet üzerine, altı aydan iki yıla kadar hapis ve adli para cezası ile cezalandırılır. (2) Suçun, meslek ve sanat, ticaret veya hizmet ilişkisinin ya da hangi nedenden doğmuş olursa olsun, başkasının mallarını idare etmek yetkisinin gereği olarak tevdi ve teslim edilmiş eşya hakkında işlenmesi halinde, bir yıldan yedi yıla kadar hapis ve üçbin güne kadar adli para cezasına hükmolunur. (Türk Ceza Kanunu, 2004: Md-155)

Söz konusu madde iki fıkradan oluşmakta olup, ilk fıkroda kişinin kendisine verilmiş olan bir malı amacının dışında, kendisinin ya da başkasının yararına olacak şekilde kullanması veya devir olgusunu inkâr etmesi durumunda nasıl cezalandırılması gerektiği anlatılmaktadır. İkinci fıkroda ise meslek, sanat, ticaret veya hizmet

ilişkinin söz konusu olduğu durumlarda, kişinin kendisine emanet edilmiş malları idare ederken, suçu işlemesi durumunda verilen cezanın daha ağırlaşaacağı ifade edilmektedir. Görevi kötüye kullanma suçunun hizmet, ticaret, meslek veya sanatın icrasında meydana gelmesi, çalışma ilişkileri bağlamında güven kavramının suiistimal edilmesi olarak ele alınabilir. Aralarında iş sözleşmesi varken, işverenin tamir etmesi amacıyla çalışana verdiği aracı çalışanın gezmek için kullanması ve bu esnada kaza yapması güveni kötüye kullanma suçuna girer. Ayrıca bir avukatın müvekkili tarafından kendisine verilen değerli bir kâğıdı kasten yırtması da güveni kötüye kullanma suçunu oluşturur (Doğan, 2020: 1).

Bir çalışanın kanunda belirtilen tarzda güveni kötüye kullanma suçunu işlemesi, güven ihlali ya da güven bozucu davranış olarak düşünülebilir. İşverenin güvenerek teslim ettiği ve tamir etmesini istediği bir malı, amacı dışında kullanmak, başka bir sebep yokken zamanında teslim etmemek ve söz konusu mala hasar vererek hem işvereni hem de mal sahibini zarara uğratmak, sadece çalışana duyulan güveni bozmakla kalmayacak, işverenin itibarını da sarsacaktır. Güven, inşası zaman alan ancak bozulması ve yıkılması kısa sürede gerçekleşen bir olgudur. Bu sebeple güven bozucu davranışlar, genellikle güven yapıcı davranışlara nazaran daha belirgin ve dikkat çekici olmaktadır. Şayet çalışan uzun yıllardır aynı yerde çalışıyor ve daha önce bu tarz bir ihlalde bulunmamışsa işveren bunu küçük bir ihlal olarak değerlendirip, affetme yoluna gidebilir. Ancak işe yeni girmiş bir çalışanın bunu yapması büyük ihtimalle işini kaybetmesine neden olacaktır. Bu tarz bir güven sarsıcı davranışın meydana gelmesinin bazı sebepleri olabilir. İşveren ile çalışan arasında geçmiş etkileşimlerin olmaması veya çok az olmasından dolayı yetersiz tanıma, çeşitli iletişim sorunlarının varlığı, karşılanmamış beklentiler, etkisiz liderlik veya işe uygun olmama gibi sebepler, çalışanın güveni kötüye kullanmasına neden olan etkenler olabilir.

Belirtilen bu hususlar ile devletin güven bağlamında, çalışma ilişkilerindeki düzenleyici rolünün Anayasa ve kanunlar yoluyla nasıl hayata geçirildiği görülmektedir. Elbette bu çerçevede, güven, dürüstlük, iyiniyet ile karşılıklı hak ve menfaatlere saygı ve bunların yasal sonuçları bağlamında oluşturulmuştur. Böylece devlet, çalışma ilişkilerinde tüm aktörlerin uyması gereken kuralları belirleyerek düzenleyici rolünü yerine getirmektedir.

2.2.1.2. Devletin Hakem Rolü

Devletin hakem rolü, çalışma ilişkileri aktörleri arasında dengeleyici bir rol oynamayı ve aktörler arasında yaşanması muhtemel iş uyuşmazlıklarının barışçıl yoldan çözülmesine katkı sağlamayı kapsamaktadır. İş uyuşmazlıklarının çözülerek, çalışma barışının sağlanması ve milli ekonominin uyuşmazlıklardan en az zarar görmesini sağlayacak tedbirler alınması kapsamında, uzlaştırma, arabuluculuk ve tahkim gibi uzlaştırıcı yolları devreye sokularak, müdahalede bulunulması devletin hakem rolünü oluşturmaktadır (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 82). İş uyuşmazlıklarının çözümünde alınan kararlar açısından uzlaştırma ve arabuluculuk bağlayıcı olmazken, tahkim kararları taraflar açısından bağlayıcı olmakta ve uyuşmazlığı kesin olarak çözüme kavuşturmaktadır (Kılış, Bağdoğan ve Baştürk, 2014: 55). Dolayısıyla iş uyuşmazlıklarının çözümünde devletin hakem rolü, uzlaştırma, arabuluculuk ve tahkim olarak adlandırılan üç temel barışçı çözüm yolundan oluşmakta, uzlaştırma ve arabuluculuk bağlayıcı değilken, tahkim taraflar açısından bağlayıcı niteliğe sahip olmaktadır.

Uzlaştırma faaliyeti, taraflar arasında yaşanması muhtemel iş uyuşmazlıklarının azaltılması veya ortadan kaldırılması amacıyla üçüncü bir tarafın gözetiminde ve belli bir tartışma süreci içinde ortaya konulan girişimleri kapsamaktadır (Kılış, Bağdoğan ve Baştürk, 2014: 55). Uzlaştırma sürecinde, iş uyuşmazlığına neden olan konular, işçi, işveren ve hükümet üçlüsünün bulunduğu uzlaştırma kurullarında ele alınmakta, tarafların görüş ve istekleri bağlamında ihtilaflar giderilmeye çalışılmaktadır (Koray, 2000: 165). Arabuluculuk faaliyeti ise, üçüncü bir tarafın, tarafların görüş ve istekleri doğrultusunda, onları birbirine yaklaştırması ve uyuşmazlığın çözümlenmesine katkı sağlamasıdır (Kılış, Bağdoğan ve Baştürk, 2014: 56).

Uzlaştırma kurulu, uzlaşma formülünü hazırlayıp taraflara sunan, anlaşmanın sağlanması için girişimde bulunan ve tarafların seçtiği tarafsız bir kurul olurken, arabulucu, tarafları ortak bir noktada buluşturmaya çalışan ve bunu sağlamak için çeşitli öneriler getiren kişi olmaktadır. Arabuluculuk, uyuşmazlığın çözümünde taraflara çözüm önerileri getirebilme, uyuşmazlıkla ilgili her türlü inceleme ve araştırma yetkisine sahip olma ve önerilerini kamuoyu ile paylaşma gibi imkanlar

dolayısıyla uzlaştırma kurulundan daha güçlü bir çözüm yolu olmaktadır. (Kılış, Bağdoğan ve Baştürk, 2014: 56). Gerek uzlaştırma kurulu gerekse arabulucu, taraflar arasındaki ihtilafların giderilmesinde barışçı bir çözüm yolu olarak devreye girmekte, uyuşmazlığın çözümü için girişimlerde bulunmakta, bunu sağlamak için çeşitli görüşler dile getirmekte ancak bunlar zorlayıcı ve bağlayıcı olmamaktadır.

İş uyuşmazlıklarında, uzlaştırma ve arabulucu yöntemleri ile bir sonuca varılamaması durumunda zorunlu hakem uygulaması devreye girmekte ve buradan çıkan kararlar bağlayıcı olmaktadır (Koray, 2000: 166). Yüksek hakem kurulu kararları, kesin ve bağlayıcı olması sebebiyle toplu iş sözleşmesi hükmündedir (Güler, 2015: 64).

Devletin hakem rolünün yerine getirilmesi süreci güven bağlamında incelendiğinde, uzlaştırma, arabulucu ve zorunlu tahkim yöntemlerinin güven ilişkilerinin farklı yönlerine karşılık geldiği söylenebilir. Uzlaştırma ve arabuluculuk sistemi, taraflar arasında yakın bir ilişki üzerine tesis edildiğinden, iletişim ve etkileşimin yoğun bir şekilde yaşandığı süreçler olmakta ve bu yapısı ile kişilerarası güvenin bilişsel ve duyuşsal boyutlarının sonuçlarının üst seviyede yaşandığı yerler olabilmektedir. Kişilerarası güven ilişkilerinde, deneyimler, davranışlar, iletişim, etkileşim gibi insani davranışlar, güven veya güvensizlik duygusunun gelişmesini sağlamaktadır (Hardre, 2015: 89). Özellikle bu görevlerin yerine getirilmesi sürecinde adaletli ve tarafsız olunması ile kanunda belirtilen sınırlar içinde kalınması taraflar arasında güven duygusunun artmasını sağlayacaktır. İnsanlar, kendilerine ait hakların korunduğu, çifte standardın olmadığı ve adaletin gözetildiği yönünde inanca sahipse kurumlara olan güvenleri daha güçlü hale gelecektir (Raynolds, 1997: 37). Dürüstlük ve adalet ile tutarlı olan kurumsal eylemler, güven artıran kıstaslar olmaktadır (Gillespie ve Dietz, 2009: 129).

Dolayısıyla iş uyuşmazlıklarının sona ermesinde uygulanan başarılı uzlaştırma ve arabuluculuk yöntemleri taraflara güven verilmesi açısından önem arz etmekte, bunun için de tarafsız, dürüst, yasalara uygun, adil ve iyi niyetli davranılması gerekmektedir. Zorunlu tahkim uygulaması iş uyuşmazlığını sonlandıran, nihai bir karar hüviyetinde olduğu için diğer iki yönteme nazaran daha önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamada kişilerarası güvenden ziyade kurumsal güvenin daha ağır bastığı söylenebilir. Kurumsal güven, kişilerarası güvenin zayıf olduğu durumlarda

sözleşmeler, yaptırım kabiliyetleri veya yasal düzenlemeler şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Sitkin ve Roth, 1993: 369). Bu durumda tahkim kurulu tarafından verilecek kararların, Anayasa’da ve kanunlarda belirtilen hususlara uygun olması ve tarafların vicdanında soru işareti bırakmaması gerekir. Böylece işçi ve işveren taraflarının hem birbirlerine hem de hakem ve düzenleyici rolünde bulunan devlete güvenleri artacak, böylece iş uyuşmazlıklarının sona ermesi ve çalışma barışının sağlanmasına katkı sağlanacaktır.

2.2.2. Çalışma İlişkilerinde Sendika ve Güven İlişkisi

Liberalizmin yarattığı koşullar içinde, irade özgürlüğü ve sözleşme serbestliği gerekçesiyle devletin müdahalede bulunmaması, Sanayi Devrimi sonrasında çalışma hayatının olağan görüntüsü haline gelmiş ve bu durum çalışanlar için dayanılmaz bir hal almıştır. İşçi sağlığı, iş güvenliği, ücretler gibi konularda çalışma hayatının kötü şartlarının iyileştirilmesi için ilk önce nitelikli çalışanlar seslerini yükselterek bir araya gelmiş ve bu şartların düzeltilmesi adına birlikte hareket etmeye başlamışlardır (Koray, 2000: 69). Dolayısıyla sendikalaşmanın ilk örneklerinin Sanayi Devrimi sonrasında, çalışma yaşamında meydana gelen sorunlara karşı örgütlenme şeklinde ortaya çıktığı söylenebilir (Bozkurt, 2011: 44). İşçi hareketlerinin örgütlü hale gelmesi sonucunda sendikanın serbest bırakılması 1824 yılında İngiltere’de gerçekleşmiş olup, günümüze kadar geçen sürede işçi sınıfının sendika hakkı birçok ülkede yasal korumaya alınmıştır.

Sendikaların geçmişten günümüze temel amacı çalışma koşullarının iyileştirilmesi olmuştur (Koray, 2000: 73). Sendikalar, hak ve menfaatlerini korumak amacıyla üyelerine çeşitli destekler vermekte ve toplu pazarlık sürecinde elde edilen kazanımlarla sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Bu bağlamda, sendika ve güven ilişkisi, sendikaların üyeleri ile ilişkisi ve toplu pazarlık sürecindeki faaliyetleri temelinde ele alınabilir.

2.2.2.1. Sendika ve Güven

Sendikalar, çalışanların, çalışma ilişkileri kapsamında, işvereni olumlu yönde etkileme amacıyla, bir araya gelerek oluşturdukları yapıyı ifade eder (Carrell ve

Heavrin, 2013: 7). Olumlu yönde etkileme isteğinin kaynağı hiç şüphesiz bazı kazanımlar ve haklar elde etme çabasıdır. Bozkurt daha geniş bir açıklama getirerek bu yapının işçi ve işvereni de kapsadığını söylemektedir. Buna göre sendikalar, çalışan ve işverenlerin bir araya gelerek oluşturdukları ve her iki tarafın ekonomik, sosyal, hukuki ve mesleki hak ve çıkarlarını korumayı amaçlayan, tüzel kişiliğe sahip örgütler olmaktadır (Bozkurt, 2011: 43). Demir (2013) ise sendikaları toplu iş sözleşmeleri ve grev-lokavt haklarıyla, toplum hayatının iktisadi, sosyal ve siyasal düzenini etkileyen, toplum hayatında “kamu yönetimine katılan” ve “kamusal fonksiyonları” yerine getiren birer resmi kuruluş olarak tanımlayarak, daha geniş bir çerçeve çizmekte ve sendikalardaki üye sayısına ve ekonomik gücün önemine vurgu yapılmaktadır (2013: 19).

Koray (2000)’a göre sendikaların amacı dar ve geniş kapsamlı olarak ele alınabilir. Dar kapsamda sendikaların amacı, üyelerinin, geniş kapsamda ise işçi sınıfının gerek işyeri gerekse ulusal üretimden elde edilen çıktılardan kendi paylarına düşen kısmı hakkaniyetli bir şekilde almalarını sağlamaktır (2000: 74). Sendikaların temel amacı, işçi sınıfının işverene karşı hak ve sorumluluklarını korumanın yanı sıra işyerindeki çeşitli şartların düzeltilmesi olmuştur. Ancak işverenlerin de sendika kurmaları sonucunda bu tanım daha geniş kesimleri kapsar hale gelmiştir. Böylece sendikalar hem işverenin hem de çalışanların haklarını koruma görevi üstlenen bir yapıya bürünmüştür. Üstelik sendikaların sosyal politikaların belirlenmesine olan katkısı da düşünüldüğünde, kuruluş amacının bir hayli ötesinde anlamlara sahip olduğu söylenebilir.

Covey ve Merrill (2018), özellikle ABD’deki sendikaların kuruluşunun temel nedenini çalışanların çıkarlarının korunması bağlamında, işveren ya da yönetime duyulan güvensizliğe bağlamaktadırlar. Çalışanlar, yönetim tarafından çıkarlarının korunmadığını düşündüklerinden, kendi çıkarlarını korumak adına, örgütlenme ihtiyacı hissederek, sendikalar kurmuşlardır (2018: 114). Sendikaların kuruluş ve amaçları hakkında çok şey söylene de esas nedenin, hakların ve çıkarların korunması noktasında çalışanların işverene güven duymaması olabilir.

Çalışanların yönetime olan güvensizliklerinin sonucu olarak kurulan sendikalar, kendi içlerinde de güvensizlik sorunu yaratma potansiyeline sahiptirler. Sonuçta sendikalar da örgütsel bir yapıdır ve bu yapının sağlıklı bir şekilde işlemesi,

yüksek düzeyli güven ilişkisinin varlığına bağlıdır. Yüksek düzeyli güven ilişkisi, çeşitli göstergelerin varlığı ile anlaşılabilir. Özellikle karşılıklılık ve beklentilere uygun davranılması ilkelerinin olup olmaması önemli bir kıstastır. Güven ilişkisinde, güveni başlatan ve ilerleten bir durum olması sebebiyle davranışların karşılıklı olmasının oldukça önemli bir işlevi vardır. Kişi kendisine gösterilen bir güven veya güvensizlik davranışına çok büyük ihtimalle aynı şekilde karşılık verecektir. Ayrıca kişinin geçmiş deneyim ve etkileşimlere uygun olarak, karşı tarafın olumlu davranacağına ya da zarar vermeyeceğine dönük olumlu beklenti içinde olması da güvenilirliğin bir diğer faktörüdür. Çalışanlar, işyerindeki hak ve menfaatlerinin sendikalar tarafından korunduğuna inandıkları sürece sendikaya olan güvenleri ve destekleri devam edecektir. Yüksek düzeyli bir güven ilişkisinin oluşması, sendikaların çalışanların beklentilerini göz önüne almasına bağlıdır. Bu beklentilerin neler olduğunun anlaşılması, tarafların birbirleri ile hangi zeminde güven ilişkisi kurabileceklerinin anlaşılmasına katkı sunacaktır. Carrell ve Heavrin (2013), çalışanların sendikalardan beklentilerinin neler olduğunu aşağıdaki gibi açıklamıştır (2013: 10).

- **İş Güvenliği:** Çalışanlar yönetimin keyfi ve adaletsiz davranışlarına karşı koruma altında olmayı, işten çıkarma ya da disiplin uygulamaları karşısında sendikanın bir danışman gibi tavsiyelerde bulunmasını isterler.

- **Ücret ve Çeşitli Avantajlar:** Çalışanlar, toplu pazarlık sürecinde sendikanın “ekmek parası” mücadelelerine katkı vermesini isterler.

- **Çalışma Şartları:** Çalışanlar, sendikanın daha sağlıklı ve güvenli bir işyeri sağlanması konusunda yönetimle müzakere etmelerini isterler.

- **Adil ve Tam Denetim:** Çalışanlar, keyfi ve taraflı denetimlere karşı, toplu pazarlık sürecinde sendikanın onlara koruma sağlamasını isterler.

- **Ait Olma İhtiyacı:** Çalışanlar, ortak değer ve endişelerin paylaşıldığı bir gruba veya topluluğa dahil olmak isterler. Sendikalar bu bağlamda çalışanlara büyük bir topluluğun parçası olma imkânı sunarak, sosyalleşmelerini sağlarlar.

- **Ortak Ses:** Sendikalar, çalışanların haklarını savunmak amacıyla, işverenlere karşı mümkün olduğunca sayı bakımından en kalabalık temsili sağlayarak, müzakerelere oturmayı amaçlarlar. Bu sebeple, çalışanların tek başlarına

başarmalarının oldukça zor olacağı işleri, sendika vasıtasıyla elde etmeleri mümkün olacaktır.

Sendika üyesi çalışanların sendikaya olan güvenleri, beklentilerinin karşılandığı ölçüde güçlenecektir. Aksi durumda güvenlerinde azalma meydana gelecek, sonuç olarak sendikadan ayrılmak isteyeceklerdir. Urhan (2005)'a göre, Türkiye'deki sendikalar, her ne kadar mesleki anlamda bazı kazançların elde edilmesine katkı sağlamışlarsa da diğer rollerin yerine getirilmesinde zayıf kalmışlardır. Özellikle işçilerin kimliğini ve seslerini duyuracak bir temsil görevi ve demokratikleşmede yeteri kadar gelişme gösterememişlerdir (2005: 68). Bu sebeple sendikanın, çalışanların ücret ve diğer özlük haklarını takip etmeleri kadar, güven düzeyini artırmak için çalışanların ortak sesi olma ve aidiyetlerini güçlendirme konusunda da üstün gayret göstermeleri gerekir.

Sendikaların da bir örgütsel yapı oldukları düşünüldüğünde, örgütsel güvenin geliştirilmesi ve etkin yürütülmesi adına atılacak her adım, sendikalar için de geçerli olacaktır. Snow (1997)'a göre, tarafların karşılıklı güveni ilerletme konusunda anlaşmaları, çalışanların karar almaya dahil edildiği yalın yönetim sistemini besleyerek, iş maliyetlerini düşüren ve ürün kalitesini artıran bir etki göstermektedir (1997: 487-488). Bu bağlamda sendikaların karar alma mekanizmalarına çalışanları dahil etmeleri, çalışanların güven seviyesini artıracaktır. Ancak Urhan (2005), Türkiye'de sendikalarda merkezi bir yönetim anlayışının hâkim olduğunu ve üyelerin karar alma süreçlerine çok fazla dahil olamadıklarını belirtmekte, bu durumu liderlerin sürekli görevde kalma arzusuna bağlamaktadır. Bu sorunların çözülmesi yönünde beklentileri karşılanamayan çalışanlar ise çareyi başka sendikalara geçmekte bulmaktadırlar (2005: 70).

Sendika yönetiminin çalışanları kararlara dahil etmemesi, diğer kurumlarda olduğu gibi sendikaların da yeterince şeffaf olmadıklarının bir göstergesidir (Aktaş, 1997: 27). Oysa karşılıklı bir güven ilişkisinin en temel göstergesi dürüstlük ilkesidir. İlişkilerde geçmiş deneyim ve etkileşimlerin yanı sıra, kişilerin birbirleri hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmaları, tarafların güven davranışı gösterme konusunda cesur davranmasını kolaylaştıracaktır. Aksi durumda karşılıklı güven ilişkisinin kurulması zordur ve zaman alacaktır. Güven ilişkisinin doğasından kaynaklanan bu zorluğa rağmen, şartların daha da zorlaştırılması, ilişkinin kurulmasını oldukça zor hale

getirecektir. Bu durumda ancak sözleşmeler ve yasal mevzuat bağlamında kısıtlı bir ilişki kurulabilir. Dolayısıyla sendikaların hem iç işleyişlerinde hem de toplu pazarlık süreçlerinde çalışanları koruyan ve gözeten bir anlayış içinde olmaları gerekir. Çalışanın ücret ve diğer özlük haklarının savunulmasının yanı sıra, daha iyi çalışma şartları, adil bir denetim ve yönetim sağlanması, çalışanların hem işyerlerinde hem de sendika içinde karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi ve şeffaf bir yönetim anlayışı sağlanması, karşılıklı olarak güven seviyesinin artmasını sağlayacaktır.

Çalışanların sendika üyeliklerini sonlandırmaları kadar hiç üye olmamalarının da güven ile ilişkisi vardır. 2003 yılında, İstanbul ve Kocaeli illerini kapsayan, çeşitli sektörlerde çalışan, sendikalı ve sendikasız toplam 411 işçi ile yapılan yüz yüze görüşmelerde, çalışanlara neden sendikaya üye olmadıkları veya neden ayrıldıkları sorusu yöneltilmiştir. Toplam %30 oranında çalışanlar, sendikaya güven duymadıklarını söyleyerek ya üye olmamakta ya da üyelikten ayrılmaktadırlar. Özellikle sendikadan ayrılanların %52'si sendikalara güvenmediklerini ifade etmişlerdir (Urhan, 2005: 74). Aynı çalışmada sendikalı veya sendikasız çalışanların sendikaya duydukları güven düzeyleri de ölçülmüş olup, “Türkiye’de sendikalar güvenilir kurumlardır” sorusunu, sendikalı olanların %40’ı, sendikaya üye olmayanların %61’i sendikaya güvenmedikleri şeklinde cevaplamışlardır (Urhan, 2005: 76-77). Dolayısıyla sendikaya olan düşük güven, sendikal bağlılığı azaltmakta ve ayrılmaları kolaylaştırmaktadır. Oysa bir sendika ancak üyelerinin gücü kadar güçlüdür.

Çalışanların sendikaya güvenmeyip, ayrılmalarının çeşitli sebepleri vardır. En temel sebebinin çalışanın işsiz kalması sonucunda sendikadan yeterince destek görmemesi söylenebilir (Urhan, 2005: 78). Bu ve benzeri beklentilerin karşılanmaması, sendikanın amaçlarına uygun davranmaması, sendika yönetimine karşı duyulan memnuniyetsizlik, adaletsizlik algısı, bireyselliğin artması ve kolektif anlayışın zayıflaması (Hacıoğlu, 2014: 46) çalışanların sendikalara karşı bağlılığını ve güvenini azaltan ve ayrılmalara sebep olan diğer sebepler olmaktadır.

2.2.2.2. Toplu Pazarlık ve Güven

Sendika ilişkilerinde güven kavramının ön plana çıktığı bir diğer alan, toplu pazarlık süreci olmaktadır. ILO toplu pazarlığı, “toplular iş sözleşmesinin

sonuçlandırılmasına öncülük eden süreç ve faaliyetler” olarak ifade etmektedir (ILO, 2006: 2). Toplu pazarlık, istihdam koşullarını müzakere etmek amacıyla, belirli bir çalışan topluluğunu temsil eden bir organizasyon ile işveren arasındaki görüşmeler olup (Carrell ve Heavrin, 2013: 5) başarılı olması halinde yazılı olarak bağitlanmakta ve toplu iş sözleşmesine dönüşmektedir. Çalışma ilişkileri kapsamında çalışan ve işveren taraflarının bir araya gelerek, çeşitli iyileştirmeleri sağlamaları için bazı kararlar almaları gerekir. Bu kararlar, ücretler, çalışma şartları, çeşitli yararlar, işçi sağlığı, iş güvenliği ve bazı şikayetlerin ele alınması şeklinde olabilir. İşveren ve çalışan kesimlerini temsilen tarafların yasal olarak bir araya gelerek, bu kararları müzakere etmeleri ve yazılı bir sözleşme haline getirmeleri toplu pazarlık olmaktadır (Carrell ve Heavrin, 2013: 4).

Dunlop’a göre, toplu pazarlık ve endüstriyel çatışmalar, çalışma ilişkilerinin özüdür (Dunlop’tan aktaran, Jentsch-Müller, 2004: 2). Dolayısıyla çalışma ilişkilerinde çatışma var oldukça, bu çatışmaları çözmek için pazarlık süreci de olacaktır. Bu bağlamda toplu pazarlık, işçi ve işveren arasındaki uyuşmazlıkların anlaşma ile çözülmesi ve yeni durumlara uyum sağlanmasını mümkün kılan bir müzakere süreci olarak ifade edilebilir (Bozkurt, 2011: 52). Ekonomik değerlerin adil bir şekilde dağıtılmasının yanı sıra, potansiyel endüstriyel çatışmaların çözüme kavuşturulması ve bu sürecin kurumsallaştırılması da bir toplu pazarlığın sonuçlarından biridir (Martin ve Bamber, 2004: 303). Ayrıca ILO’ya göre toplu pazarlık, sosyal diyalogu ve insana yakışır işi teşvik etmektedir (ILO, 2006: 2). Buna göre, toplu pazarlık sürecinin temel amaçları, işçi ve işveren arasındaki sorunların çözülmesi, çalışma hayatının iyileştirilmesi, insana yakışır işi teşvik etmesi, ücret ve diğer yararların iyileştirilmesi, adil bir gelir dağılımının sağlanması ve sosyal diyalogu güçlendirmesi olarak söylenebilir. Çalışanların bu imkânı elde edebilmeleri tek başına mümkün olmayıp, bir araya gelmeleri ve kolektif bir çaba göstermeleri gerekir.

Toplu pazarlık, çalışanların bireysel olarak yetersiz kalacakları müzakere sürecinde, kolektif bir hareket olarak, çeşitli hak ve imkanları elde etmelerinde kolaylaştırıcı bir rol üstlenmektedir. Çalışma ilişkilerinde işçi sendikaları tarafından yürütülen kolektif eylem mücadelesi üç şekilde icra edilir. İlk olarak, sendikalar toplu pazarlık sonucunda ulaşılan toplu sözleşme ile ücret, çalışma saatleri, çalışma süresi gibi ekonomik koşulları değiştirmeye çalışırlar. İkinci olarak, yönetim yapısının,

işverenin tek taraflı karar alma sürecinden çıkarılarak, demokratik bir yapıya dönüştürülmesi amaçlanır. Üçüncü olarak ise yasal düzenlemeler ve mevzuat ile istihdam şartlarının, koşullarının ve yönetişiminin iyileştirilmesi sağlanır (Kaufman, 2004: 57). Buna göre toplu pazarlığın dört temel boyutunun olduğu söylenebilir. İlk olarak, toplu pazarlık **kolektif** bir harekettir. İkinci olarak, toplu pazarlığın temelinde pazarlık ve **müzakere** vardır. Üçüncü olarak toplu pazarlık, en azından taraflardan birinin örgüt olması sebebiyle **kurumsaldır**. Dördüncüsü ise, sürecin gelişen sosyal ve ekonomik hayata uyarlanması nedeniyle **dinamik** olmasıdır (Gündoğan, 1996: 6-7). Dolayısıyla pazarlık ile başlayan ve imza ile sona eren süreçte, çalışan ve işveren temsilcileri bir araya gelerek, çalışma ve istihdam şartlarını görüşürler. Bu süreçte çalışanları temsil eden sendikanın, özellikle ücret ve özlük haklarına ilave olarak, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, daha demokratik ve katılımcı bir işyeri atmosferinin oluşturulması yönünde çaba göstermesi beklenir. Toplu pazarlık sonucunda, potansiyel endüstriyel çatışmalar çözüme kavuşturulmakta, çalışma barışına katkı sunulmakta ayrıca artı ekonomik değerlerin uygun şekilde tahsisi sağlanarak, refah seviyesi artırılmaktadır.

Toplu pazarlıkta güven, birkaç açıdan önem arz eder. İlk olarak daha anlamlı ilişkilerin ortaya çıkması ve işyerinin daha insancıl hale gelmesi açısından oldukça önemlidir. İkinci bir etken olarak da toplumda nezaketi ve refahı geliştiren anlaşmaya saygı gösterme ifadesinin dışı vurumudur. Böyle bir güven ortamının oluşması işyerindeki demokrasinin de gelişmesine katkı sunar (Snow, 1997: 478). Toplu pazarlıkta güven ilişkisinin geliştirilmesi olumlu ve mantıklı bir yaklaşımdır. Toplu pazarlığı güven bağlamında değerlendirmek ve bir sonuca ulaşabilmek için dört temel boyutun güven ile ilişkisini incelemek yerinde olacaktır. Bir diğer deyişle, toplu pazarlığın ortak bir hareket yani kolektif olması, müzakere edilmesi, kurumsal olması ve dinamik bir süreç olması, taraflar arasında duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak bir etkileşimin yaşanmasını sağlayacaktır. Güven kavramının varlığı bu etkileşimin ne yönde ilerleyeceğini etkileyecektir.

Toplu pazarlığın kolektif bir eylem olması, her bir çalışanın tek başına üstesinde gelemeyeceği bir mücadeleyi yetkili bir organizasyona devretmesi ve bu organizasyonun kendisine üye çalışanlar adına süreci yerine getirmesidir. Bu süreçte, çalışanların hak ve menfaatlerinin takibi amacıyla sendikanın görevlerini yerine

getirmesi, üyelerin sendikaya olan bağlılık ve güvenlerini artıracaktır. Bozkurt (2011)'a göre, bireysel pazarlıktan farklı olarak, çalışanların taleplerinin bir örgüt vasıtasıyla dile getirilmesi daha etkili olmaktadır (2011: 51-52). Ancak istihdamın niteliğinden kaynaklanan bazı sebepler ile nitelikli çalışanların bireysel pazarlık gücüne sahip olması, sendikaların kolektif gücünü azaltmaktadır (Demir, 2018: 11). Günümüz şartlarında istihdamın, sendikacılığın güçlü olduğu sanayi sektöründen hizmet sektörüne doğru kayması, sendikanın güçlü olduğu sanayi sektörünün zayıflamasına ve toplu pazarlıkta gücünün azalmasına neden olmuştur. Zira hizmet sektöründeki çalışanların nispeten eğitim düzeyi düşük, genç, göçmen, kariyer hedefi olmayan, yasal ve sosyal güvencelerden yoksun çevresel işgücü olarak anılan çalışanlardan oluşması, sendikaların kolektif gücünü azaltan ve toplu pazarlığın çalışanlar lehine çıktılarını zayıflatan bir etken olmaktadır. Çekirdek işgücü olarak ifade edilen, kariyer hedefi olan, eğitilmiş ve nitelikli çalışanlar ise bireysel olarak pazarlık yapma gücüne sahip olduklarından, sendikalara gerek duymamakta, bu durum da sendikaların sayısal ve nitelik açılarından zayıflamasına neden olmaktadır.

Toplu pazarlığın toplu sözleşme olarak bağitlanması sürecinde, tarafların birbirlerine olan tutum ve davranışları önem arz etmektedir. Müzakere süreci, pazarlık stratejisi ve taktikleri açısından ele alındığında, güven ile ilişkisi daha iyi anlaşılacaktır. Walton ve McKersie'nin davranışsal yapılanma modeli, bu konuda ipucu vermektedir. Toplu pazarlığın duygusal ve sosyo-psikolojik yönü, davranışsal yapılanmanın kapsamına girer. Tarafların bu süreçte birbirlerine takındıkları tavırlar, çatışmacı, kontrollü saldırganlık, uyuşmacı, işbirlikçi ve muvazaa şeklinde olmaktadır (Walton ve McKersie'den aktaran, Gündoğan, 1996: 33).

Tablo 7: Toplu Pazarlık Sürecinde İlişki Kalıplarının Güven ile İlişkisi

	Çatışma	Kontrollü Saldırganlık	Uyuşma	İş birliği	Muvazaa
Karşı Tarafa Karşı Beslenen Güven Düzeyi	Aşırı Güvensizlik	Şüphe	Sınırlı Güven	Güven	Karşılıklı Şantajla Dayalı Güven

Kaynak: Walton ve McKersie'den aktaran, Gündoğan, 1996: 33.

Tablo-7’de verilen ilişki kalıpları incelendiğinde, çatışma durumunda taraflar birbirlerine hiç güvenmezler. Kontrollü saldırganlık ise tarafların birbirlerine şüphe ile baktıkları durumdur. Uyuşma tavrı sınırlı bir güven ilişkisine dayanır. Karşılıklı güvenin olduğu durum ise iş birliği olup, bu süreçte tarafların meşruiyeti konusunda tereddütleri bulunmamaktadır. Muvazaa durumunda ise şantaj dayalı bir güven ilişkisi vardır. Taraflar tam olarak dost olmasalar bile dost davranma eğiliminde olurlar (Walton ve McKersie’den aktaran, Gündoğan, 1996: 32-33). Bu sebeple her bir ilişki kalıbına denk gelen bir güven seviyesinden bahsedilebilir. Ancak bu ilişkilerin donuk ve sabit oldukları düşünülmemelidir. Karşılıklı etkileşim ve ortaya konulan güven davranışları, tarafları çatışma ve kontrollü saldırganlık durumundan, uyuşma ve iş birliği durumuna taşıyabilir.

Güven olgusunun müzakerelerde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Her ne kadar Fisher ve Ury (2011)’ye göre güvenin etkisi sadece yumuşak müzakerelerde geçerli olsa da (2011: 9) birçok araştırmacı bunun tersini söylemektedir. Katz (2015)’a göre güven, bütünleştirici pazarlığı kolaylaştırır. Zira müzakereyi yürüten taraflar arasındaki güven derecesi, problem çözme becerilerini önemli ölçüde etkileyerek, sorunları tespit etmeye ve çözüm bulmaya yardımcı olarak, fikir değişimini ve beyin fırtınasını daha kolay hale getirir. Güvenin olmadığı durumlarda ise yeni düzenlemelerin denenmesi konusunda bir isteksizlik olur (2015: 355). Çalışma ilişkileri süresince geliştirilen karşılıklı güven, anlayış, saygı ve arkadaşlık ortamı, müzakere sürecini daha yumuşak ve verimli hale getirerek, sonuç alınmasını kolaylaştırmaktadır (Fisher ve Ury, 2011: 14). Dolayısıyla taraflar arasında sağlıklı bir güven ilişkisinin varlığı, müzakere sürecinin daha yumuşak ve dostane geçmesini ayrıca tarafların sorunların tespitinde ve çözüm bulunmasında daha istekli ve gayretli olmalarını sağlayacaktır.

Güven ilişkisinin mevcut olduğu bir görüşmede taraflar daha rahat bir şekilde bilgilerini paylaşırlar, fikirlerini ifade ederler ve karşılıklı olarak dayanışma gösterilmesinden zevk alırlar. Böyle bir durumda görüşmeler daha kısa sürede sonuçlanır. Aksi durumda, yani güven ilişkisinin olmadığı görüşmelerde ortada görünmeyen bir direnç duvarı vardır. Böyle bir durumda görmezlikten gelme, doğruları yanlış anlama ya da duyarsız olma eğilimi ortaya çıkabilir. Her iki taraf

arasında güven sağlanması, çalışanların tatmin düzeyinin artmasına ciddi bir katkı sunar (Snow, 1997: 491-492).

Friedman (1993)'a göre toplu pazarlık sürecinde güven kavramı, iyi niyet ve öngörü şeklinde ortaya çıkmaktadır. İyi niyet, kişinin karşı tarafın çıkarlarına zarar vermeyecek şekilde davranmasıdır. Bu tavır, özellikle belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda işlemlerin daha kolay yapılmasını kolaylaştırabilir. Özellikle taraflar arasında güven varsa her iddiayı belgelemek veya her fikri resmi, yazılı bir teklif olarak yapılandırmak gerekmebilir. Güven varsa müzakereler, sözleşmelerin taraflar arasında gidip geldiği bir süreçten ziyade, dikkatli bir tartışma şeklinde cereyan eder. Güvenin toplu pazarlıkta öngörülebilen olması, karşı tarafın bizim istediğimiz gibi değil de olması gerektiği gibi davranmasıdır. Böyle durumlarda önemli olan karşı tarafın nasıl davranacağını kestirebilmektir. Buna göre güven düzeyi belirlenebilir (1993: 440-441).

Snow (1997)'a göre, toplu pazarlıkta güven olgusu risk ve dayanışma bağlamında ele alınabilir. Derecesine göre güven, çeşitli seviyelerde risk almayı içerir (1997: 471). Tarafların aynı norm ve değerleri paylaşması, doğru söyleme konusunda tarafların birbirine taahhütte bulunması ve dürüst olma niyetinin ortaya konulması durumunda, güven ortamı daha güçlü bir şekilde ortaya çıkacaktır. Böyle bir ortamda taraflar risk alma ve dayanışma gösterme temelinde daha cesaretli davranacaklardır (1997: 474).

Toplu pazarlığın kurumsal olması, çeşitli mevzuat ve hukuki düzenlemelerle çerçevesinin çizilmesi ve yasal altyapıya kavuşmuş olmasıdır. Toplu pazarlığın bu boyutu ile kurumsal güven kavramı örtüşmektedir. Toplu pazarlık kavramı Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 1981 tarihli, 154 numaralı sözleşmesi ile kurumsal bir yapıya bürünmüştür (ILO, 1981: 1). Ülkemizde, Anayasa'nın 53'üncü maddesinde "işçiler ve işverenler, karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma şartlarını düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma hakkına sahiptirler" ifadesiyle toplu iş sözleşmesi hakkı teminat altına alınmıştır. Anayasa'daki bu maddeye paralel olarak, 2012 tarihli ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun, 34'üncü maddesinde toplu iş sözleşmesinin kapsam ve düzeyi başlığı altında, toplu pazarlığın uygulanma şekli düzenlenmiştir (Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi, 2012: Md-34). Kurumsal güven, insanların kurum ve kuruluşlara olan

güvenlerinin yanı sıra resmi sözleşmelerin, yaptırım kabiliyetlerinin veya yasal prosedürlerin kullanımı olarak da ifade edilebilir. Karşılıklı etkileşimlerin azaldığı ya da kişisel temasın olmaması gibi kişilerarası güvenin köklerinin zayıf olduğu durumlarda sözleşmeler, yaptırım kabiliyetleri veya yasal düzenlemeler, kurumsal bir güven olarak ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir durumda güven kurumsal düzenlemeler biçimini alır (Sitkin ve Roth, 1993: 369). Bu sebeple, tarafların çıkarlarının ve bunların suiistimal ihtimalinin olduğu durumlarda yasal düzenlemelerin devrede olması, olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engellemektedir. Kolektif bir eylem olarak, güçlü ve etkili bir toplu pazarlık sürecinin daha çok kazanım sağlayacağı düşünüldüğünde, sürecin kurumsal hale getirilmesi ve yasal düzenlemelerle teminat altına alınması çalışanlar için oldukça önemli bir kazanım olup, daha çok güven ve saygı duyulmasını sağlayacaktır.

Toplu pazarlık süreci, sadece masada gerçekleşen bir süreç olmayıp, öncüleri ve sonuçları itibarıyla sosyal ve ekonomik olarak çok çeşitli kesimlere hitap etmekte ve birçok sektörün etkilenmesini sağlamaktadır. Snow (1997), toplu pazarlık sürecinde güven ilişkisinin, tarafların karşılıklı güveni ilerletme konusunda anlaşmaları ile iş maliyetlerinin düşürülmesi ve ürün kalitesinin artmasında doğrudan etkisi olacak şekilde; esnekliğin arttığı, öncü teknolojinin üretiminde ve kullanılmasında görev alan çalışanların desteklendiği ve karar alma süreçlerine dahil edildiği yalın yönetim sisteminin beslendiğini ifade etmektedir (1997: 487-488). Dolayısıyla toplu pazarlık süreci, dinamik bir süreç olarak birçok açıdan çalışma hayatını ve çalışma ilişkileri etkilemektedir.

2.2.3. Çalışma İlişkilerinde İşveren/Örgüt ve Güven İlişkisi

Güven kavramı, kişilerarası ilişkilerde olduğu kadar, örgüt içi ve örgütler arası ilişkilerde de oldukça önemli bir bileşen olarak kendini gösterir. Bibb ve Kourdi (2004), güvenin üç temel nedenden dolayı önemli olduğunu ifade etmektedirler. İlk olarak, güvenin var olduğu ortamlarda insanlar, daha olumlu tutum ve davranış içinde olmaktadır. Bir diğer deyişle, insanlar güvendikleri kişilere, güvenmediklerine nazaran daha olumlu tavır içinde olmaktadır. İkinci olarak, sadece formel uygulamaların yeterli olmadığı, bir diğer deyişle yasal ve hukuki sözleşmelerin ve mevzuatın yanı sıra, mutlaka güven ilişkisinin de olması gerektiğidir. Üçüncü olarak,

güven inşasının etkin bir güç kaynağı ve karlılık sağlamasıdır. Böylece yoğun rekabet ortamında güçlü bir rekabet avantajının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (2004: 29). Bu bağlamda, bir örgüt ortamında karşılıklı ilişkilerin, formel uygulamaların ve kar elde etme amacının var olduğu düşünüldüğünde, güven kavramının her üç unsuru da olumlu açıdan etkilediği söylenebilir.

Sağlıklı bir güven ortamının tesis edilmesinin olumlu sonuçları hakkında, Toyota'nın GM fabrikasında yapmış olduğu bazı düzenlemeler, oldukça çarpıcı bir örnek olarak göze çarpmaktadır. GM firmasının Kaliforniya/Freemont şehrinde bulunan büyük bir fabrikasında, revizyon sürecinden sonra karşılaşılan sonuçlar, örgütsel güven açısından olumlu bir örnek teşkil etmektedir. 1982 yılında GM fabrikası, örgüt iklimi ile üretim ve ürün kalitesi açısından oldukça kötü durumda iken, yönetimi ele alan Toyota'nın güven temelinde oluşturduğu kurumsal değerler ile elverişli bir çalışan-yönetim ilişkisinin hayata geçmesi mümkün olmuştur (McCauley ve Kuhnert, 1992: 266). Bu sebeple, sağlıklı ve güçlü bir güven ilişkisinin, örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlamasının yanı sıra, aksayan tarafların düzeltilmesinde de işlevsel bir rolü olmaktadır. Güven ilişkisinin varlığı, yasal süreçlerin ve mevzuatın gerekliliğini ortadan kaldırmamakla birlikte, bunların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla güven, çatışmaları ve sürtüşmeleri azaltan, iş birliğini ve sağlıklı bir iletişim kurulmasını kolaylaştıran yapısı itibarıyla, örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan yapıların ne kadar güçlü olduğuna bakılmaksızın, her durumda inşa edilmesi ve sürdürülmesi gereken bir durum olmaktadır.

Modern işyerleri, çalışanlara bir maliyet unsuru olarak bakılmadığı ve gerekli özenin gösterildiği yerler olmaktadır. Çünkü buradaki yöneticiler, çalışanların sahip olduğu yaratıcılık, kalite, kapasite ve deneyimlerin rekabetçi bir ortamda başarı için ana etkenler olduğunu bilmektedirler. Bu sebeple çalışanların, işletme içindeki girişimciler olarak adlandırılması yanlış olmayacaktır (Baker, 2009: 33). Bu bağlamda güven kavramı, modern işyerlerinde yetenekli çalışanların kazandırılması ve bünyede tutulması açısından caydırıcı bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Yetkinleştirmenin, bireye kendi işini daha iyi yapabilmesi için bilgi, beceri, kaynak ve motivasyon sağladığı göz önüne alındığında, güven seviyesi yüksek olan örgütlerde, güven ve yetkinleştirme arasında bir dengenin olduğu görülmektedir. Bunların her ikisinin

doğru miktarda veya dengede olması sadakatin yüksek olduğu bir iş atmosferinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Topchik, 2000: 113-114). Dolayısıyla, güvenin yüksek olduğu örgütlerde hem örgüt hem de çalışan için birçok olumlu durumun, tıpkı zincirleme bir tepkime şeklinde ortaya çıktığı ve birbirini etkileyerek, yeni pencerelerin açılmasını sağladığını ve çalışanlarda pozitif anlamda tutum ve davranış değişikliklerine yol açtığı söylenebilir.

Güven ilişkisinin üst düzeyde yaşandığı bir işyerinde ya da örgütsel yapıda hiç şüphesiz birçok olumlu gelişme kendini gösterecek ve sonuçları itibarıyla sadece örgüt içi başarının elde edilmesi ile sınırlı kalmayıp, örgütün rekabetçi bir görünüm kazanması da mümkün olacaktır. Olumlu bir güven ilişkisinin varlığı, örgüt bünyesinde yenilikçi ve yaratıcı bir atmosfer oluşturması, uyum ve iş birliğini artırması, çalışanlar arası farklılıkları azaltması, kontrol ve katılığı azaltması, üretkenliği ve performansı artırması, belirsizlik ve karmaşıklık azaltması, etkili iletişimi artırması, sorunların çözümüne katkı sağlaması, işlem maliyetlerinde düşüşler sağlaması gibi birçok örgütsel faydanın ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır.

2.2.3.1. Açıklık, Yenilikçilik ve Yaratıcılık Sağlaması

Açıklık güvenin esas erdemlerinden biridir. Korku ve tehdit olan bir ortamda açıklık baskı altına alınır. Baskıcı ortamlarda sanatını icra edemeyen veya yazılarını yazamayanlar bu duruma örnek gösterilebilir. Bu sebeple sanatçılar veya yazarlar, özgürlüğün ve yaratıcılığın erdem olarak görüldüğü yerlere gitmek isterler; zira buralarda kabul görürler. Güç kültürünün hâkim olduğu yerlerde insanlar daha çok başkalarının taleplerini yerine getirme gayreti içinde olurlar ve cezalandırılmaktan korktukları için de bunu yapmaya devam ederler. Bu sebeple sadece bir tarafın isteklerinin yerine getirildiği bir ilişkide güvenden bahsedilemez (Solomon ve Flores, 2001: 27). Tarafların birbirlerine açık olmadığı, baskı ve zorlamanın olduğu ortamlar, iletişimin zayıf ve bilgiyle donatılmadığı şartlar barındırırlar. Baskı ve zorlama altında çok mecbur kalınmadıkça sağlıklı bir iletişim gerçekleştirilemez. Böyle bir ilişkide tarafların güven davranışı ortaya koyması oldukça düşük bir ihtimal olacaktır.

Tarafların birbirlerini iyi tanımadığı, baskı ve zorlamanın olduğu ilişkilerde güven ilişkisi olsa bile bu caydırıcı güven ilişkisi olur ve kişi çoğunlukla cezalandırılmaktan korktuğu için bu ilişkiye devam etmek zorunda kalır. Böyle bir

ilişkide taraflar arasında bilgi çok azdır veya hiç yoktur. Oysaki güven seviyesinin yüksek olduğu ortamlar, tarafların birbirlerini çok iyi tanıdıkları veya birbirlerini ikame edebildikleri ortamlar olmaktadır. Dolayısıyla yüksek düzeyli güven ortamları, şeffaflığı besleyen bir iklimin geliştiği, ilişkilerin açık ve iletişimin etkin olduğu, tarafların ilgili bilgileri paylaştığı ve nihai olarak verimliliğinin ve üretkenliğin arttığı ortamlar olmaktadır.

Zand (1997), güven ilişkisinin olduğu gruplarda birlikteliğin, adanmışlığın ve bağlılığın daha fazla olduğunu ifade etmiştir. Böyle bir ortamda, güvensizliğe nazaran üretkenlik ve yaratıcılık artmaktadır (1997: 124). Birbirine güvenmeyen insan ilişkileri daha çok formel ve kurallara bağımlı olarak yürütülmektedir. Sözleşme garantisi, mevzuat hükümleri vb. yasal süreçler güven ilişkisinin zayıf olduğu, tarafların birbirlerine güvenmediği ve kendilerini garanti altına almak zorunda kaldıkları ortamlarda daha çok görülmektedir. Fukuyama (1998), bu duruma örnek olarak Fransa'da ustabaşı-işçi arasındaki, çok çeşitli kurallara dayalı ilişkileri göstermektedir. Bu durumun güvenmeme eğiliminden kaynaklandığını ifade ederek, resmi kurallardan dolayı bir işçinin bir işten diğerine kolaylıkla kaydırılamadığını ve bu durumun da nihai olarak yeniliklerin de ortaya çıkmasını baskıladığını söylemektedir (1998: 22). Oysa güven, üretkenliği teşvik eden çok çeşitli kavram ve olasılıkların ortaya çıkmasını kolaylaştırmakta ve buna uygun düşünce yapısını geliştirmektedir (Zand, 1997: 125). Yasal mevzuatın uygulanması güven ilişkisine engel değildir. Tam tersine güvenin varlığı halinde yasal süreçlerin uygulanması daha kolay hale gelmektedir. Ancak tümüyle yasal süreçlere dayalı olan ve güven ilişkisinin göz ardı edildiği bir ortam, yenilikçiliğin veya yaratıcılığın gelişmesini engelleyici zemin oluşturacaktır. Yaratıcılık, yenilikçilik veya üretkenlikle ilgili fikirler daha çok çalışanların kendilerine özgürlük tanındığı bir diğer deyişle güvenildiği ortamlarda ortaya çıkacaktır.

Toplumların zengin olması, halkın refah ve yaşam standartlarının artması, mal ve hizmet üreten işletmelerinin girdiden daha fazla çıktı elde edebilmesi ile mümkündür. Söz konusu artış verimlilik olurken, verimlilik artışının nasıl gerçekleştiği ise yenilikçilik olmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014: 67). Güven ve yenilikçilik kaçınılmaz olarak birbirlerine bağlıdır. Örgütlere duyulan güven, yeniliği teşvik eden, işbirlikçi iklime sahip olması ile doğru orantılıdır. Yenilikçilik ile

bir firma diğetine veya bir ulus diğetine karşı üstünlük elde edebilir (Pournaras ve Lazakidou, 2008: 263). Yenilikçiliğin kalbinde girişimcilik ve girişimciliğin kalbinde risk almak bulunmaktadır. Bunun başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için de güven ve desteğin olması gerekmektedir. Güven olmayan bir ortamda risk kaçınılması gereken, olumsuz bir durum olarak görülür. Güven, yeniliğin gelişmesini sağlarken; güvensizlik, yeniliği ve risk almayı engeller ve bastırır (Bibb ve Kourdi, 2004: 22). Dolayısıyla güven yeniliklerin yaratılması ve bu sürecin kolaylaştırılması sürecinde oldukça önemli bir etken olmaktadır (Lazanyi, 2017: 332). Yenilik için girişimde bulunmak elzemdir. Güvenin olmadığı ortamlarda girişimciler, riskli bir teşebbüste bulunmak istemezler. Bulunmak zorunda olduklarında ise birçok yasal süreç ve düzenlemeler ile uğraşmak zorunda kalırlar. Bu durum belki de yoğun rekabet ortamında ön almak için çok değerli olan zaman kaybına ve aynı zamanda yapacakları işlerle ilgili bilgilerin ifşa olmasına neden olacaktır.

Yenilikçi firmalar, çalışanların yeni fikirler üretebildiği, bu fikirlerin üretilebilmesi için teşvik edildikleri ve ayrıca bu fikirlerin değerlendirildiği bir ortam sunmaktadırlar. Güven kültürünün hâkim olduğu işyerlerinde çalışanların, tutkulu oldukları fikirleri ortaya atmak için risk alma konusunda daha cesur oldukları söylenebilir (Bibb ve Kourdi, 2004: 83). Bu sebeple, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin gelişmesi için çalışanların geleneksel aklı ve mevcut durumu değiştirmeye dönük motivasyonlarının güçlü olması gerekir. Yenilikçilik ve yaratıcılık, yüksek güven ortamında gelişir ve büyür (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 22). Godart ve arkadaşları, yüksek düzeyli güven ilişkilerinin olduğu örgütlerde, çalışanların ürün geliştirme oranlarını %12-15, gönüllü yenilikçilik süreçlerini ise %6-7 seviyelerinde artırdığını ifade etmektedir (Godart ve diğerlerinden aktaran, Lazanyi, 2017: 334). Güven seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, risk alma konusunda çekinmezler; çünkü bilginin elde edilmesinde veya paylaşılmasında olumsuz etkiye maruz kalmayacaklarına inanırlar. Açık, şeffaf, tam ve doğru bilgiyle donatılmış bir iletişim desteği ile daha az kontrol uygulanan, güçlendirilmiş ve risk almaktan çekinmeyen çalışan profili, yüksek güven ortamında rastlanılan durumlar olurken, aynı zamanda yaratıcılık ve yenilikçiliğin gelişmesi için de belirleyici kriterler olmaktadır.

Örgütlerde güven düzeyinin yüksek olması, çalışanların çok etkili zihinsel ve fiziksel yaratıcılık göstermesini kolaylaştırır. Zand (1997), güven faktörünün yaratıcılığa iki şekilde etki ettiğini ifade etmektedir. İlk olarak, güven sayesinde insanlar yapmayı bildikleri şeyi daha iyi yapmak için çaba gösterirler. Burada güvenilirliğin yetkinlik ve yetenek boyutu ön plana çıkmaktadır. İşçilik veya yüksek düzeyde beceri gösterilen işler bu kapsamda düşünülebilir. Diğer etkisi ise, güvenin sorunlara daha özgün ve zarif teoriler bulmak ile çözüm önerileri geliştirmek konusunda yardımcı olmasıdır. Sanatsal düşünceler, özgün yaklaşımlar ve fikirlerin birleşimi bu bağlamda düşünülebilir (1997: 125). Güvenin, açık, destekleyici, hoşgörülü, daha az rekabetçi ve daha az düşmanca ortamların oluşmasına yardımcı olmasının yanı sıra çalışanlara daha çok özgürlüğün verilmesine, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve çatışmaların daha az olmasına katkı sunduğuna dair bazı araştırmacılar tarafından çeşitli görüşler dile getirilmektedir (Bidault ve Castello, 2008: 7). Zand (1997), çalışanların liderlerine güvendikleri zaman, sıra dışı varsayım ve kavramlara ulaşmak için hayal güçlerini kullandıklarını söylemiştir. Farklılıkları keşfetme, çoklu anlamları düşünme, çelişkileri ortaya çıkarma ve bulguları yan yana getirerek yeni bilgi ve kavramlara ulaşmak bu aktivitelerden bazılarıdır (1997: 125). Bu sebeple kendisine güven duyulduğunu hisseden bir çalışan, gönüllü ve istekli olarak, örgüt yararına olacak şekilde fiziksel ve zihinsel yeteneklerini ortaya koymaktan çekinmeyecektir. Zira bu davranışın suiistimal edilmeyeceğini ve olumlu bir geri dönüş ile ödüllendirileceğini bilmektedir.

Güvensizlik, düşüncenin kutuplaştırılmasına neden olacağı için yaratıcılığı baskılar. İnsanlar içinde bulundukları durumu siyah ya da beyaz olarak değerlendirirler. Eğer karşıdaki kendisi gibi düşünmüyorsa o zaman güvenilmez biri olarak değerlendirilir. Yaratıcılığını olumlu yönde kullanamayan insanlar bu duygularını daha çok kendilerini savunmak, bilgileri gizlemek veya bozmak, arkadaşı yardım istediğinde kendini meşgul göstermek veya kendi işinin daha öncelikli olduğunu anlatmak gibi mazeretler için kullanabilirler. Böyle bir ortamda üretkenlik konusunda bireylerin çabalarında çok az yaratıcılık olacaktır (Zand, 1997: 125-126).

Dolayısıyla, güven ilişkisinin var olduğu ortamlar, daha özgürlükçü ve daha açık bir atmosferin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Böyle ortamlarda çalışanlar yöneticilerine güvendikleri için düşüncelerini açıkça dile getirmekte, bilgilerini

paylaşmakta ve örgütün amacı doğrultusunda zihinsel ve fiziksel katkılarını ortaya koymaktan çekinmemektedirler. Güven ortamında, birey kapasitesinin ötesine geçmek için gönüllü çaba göstermektedir. Bu durum yaratıcılığın gelişmesini sağlamaktadır.

2.2.3.2. Uyum ve İş Birliği Sağlaması

Çalışanların, çalışma arkadaşları veya yöneticileri ile yüksek düzeyli bir güven ilişkisi içinde olması, aynı zamanda karşılıklı uyumun ve iş birliğinin de var olduğu anlamına gelmektedir. 30 yıl süren bir araştırma sonucuna göre, insanları bir arada tutan en güçlü faktörlerden biri güvendir. Güven ister işyerindeki ister sosyal hayattaki arkadaşlar arasında olsun, insanlar arasında görünmez bir bağ oluşturarak, onları birbirlerine bağlamaktadır (Makinen, 2015: 31). Kodish (2017), olumlu bir güven atmosferinin, üretken, anlamlı ve mutlu bir insan yaşamının zenginliğini, yaratıcılığını ve dolgunluğunu beraberinde getirdiğini ve pratik düzeyde iş birliğini kolaylaştırdığını ifade etmektedir (2017: 347-348). Dolayısıyla güven kavramı, içinde yaşanılan çevreye bakılmaksızın, insanlar arasındaki farklılıkları azaltan, onları birbirlerine bağlayan ve aralarında iş birliğini kolaylaştıran bir işlev üstlenmektedir. Özellikle yüksek düzeyli güvenin, etkin iletişimi kolaylaştırması, çatışma ve sürtüşmeleri azaltması, norm ve değerlerin paylaşılmasında işlevsel olması nedeniyle iş birliğini ve uyumu artırdığı söylenebilir.

İş birliği, güven ve iletişim arasında oldukça yakın bir ilişki vardır. Bir kavramın eksikliğinde, diğeri zayıflayacak ya da daha geç ortaya çıkacaktır. Açık, dürüst, bilgiyle donatılmış ve zamanında yapılan etkili bir iletişim hem güvenin hem de iş birliğinin güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Güven, gerçekçi, dürüst ve tahrif olmamış bilgiyi artırırken (Costigan, İlter ve Berman, 1998: 308) bilgi ile donatılmış, iyi bir iletişim de güven ilişkisini güçlendirmektedir (Zuzker, Darby, Brewer ve Peng, 1996: 92). Zand (1997), bilginin paylaşılmasının, güveni ifade etmenin en temel yolu olduğunu söylemektedir (1997: 92). Dolayısıyla etkili bir iletişim ve bilgi paylaşımı ile ilişkilerde bilinmeyenler azalmakta, ortak bilgi ve öngörülebilirlik artmakta, dolayısıyla iş birliği daha kolay hale gelmektedir (Kodish, 2017: 350).

Güvensizliğe nazaran, güven olan ortamlarda iş birliği için daha çok istek gösterilmekte ve daha kolay hale gelmektedir. İş birliği içinde olunan ilişkiler genelde güvenin olduğu ortamlarda kendini gösterir (Costigan, İlter ve Berman, 1998: 308).

Öte yandan, güvensizlik atmosferi, izolasyonu, yabancılaşmayı, kişisel çıkarı ve kendini korumayı artırır (Kodish, 2017: 348). Güvensizlik durumunda, güvenen kişinin nezdinde, karşıdaki kişinin itibarı sarsılır ve iş birliği kurulması yönündeki istek ve iradenin azalması söz konusu olabilir (Ikonen ve diğerleri, 2016: 121). Bu sebeple güvensizliğin eyleme geçmeyi sınırlandırdığı, iş birliğini ve organize eylemi baltaladığı söylenebilir (Kodish, 2017: 348). Buna göre güvenin taraflar arasındaki uyum ve iş birliğini artırdığı, güvensizliğin ise bozucu bir etki gösterdiği ifade edilebilir.

Balliet ve Van Lange (2012) tarafından yapılan geniş kapsamlı meta-analiz çalışmasında, güvenin insan ilişkilerindeki çatışmaları etkin bir şekilde yönetmesine ve karşılıklı iş birliğini kurmasına olanak sağladığı ifade edilmektedir (2012: 14). Güvenin olmadığı durumlarda iş süreçleri; etkin, problem çözmeye odaklı ve bilgi paylaşımcı olmak yerine çıkar ve tutarsızlıklarla dolu olmaktadır. Karşılıklı güven ilişkisinin olduğu ortamda çalışanlar ve yöneticiler, örgütün hedeflerini ve dayanışma ruhunu daha iyi anlayabileceklerdir. Güven, birbirine daha az güvenen çalışanların olduğu bir ortamdaki bürokratik süreçleri en aza indirgeyerek, sürtüşmeleri ve çatışmaları ortadan kaldırarak, örgütün daha işlevsel ve uyum içinde olmasını sağlayacaktır (Snow, 1997: 486-487). Güven, makine parçalarının arasındaki sürtünmeyi azaltan ve makinenin ömrünü uzatan yağ işlevi görmektedir. “Güven ve dürüstlük, sosyal hayattaki kaçınılmaz sürtüşmeleri yağlamaktadır” (Robbins, 2016: 972). Buna göre güvenin, ilişkilerdeki sürtüşmeleri azaltan yapısı ve çatışmaların yönetilmesindeki kolaylaştırıcı rolü, insanlar arasındaki uyumu artırmakta ve iş birliğine giden yolları döşemektedir.

Çalışan ve yöneticiler tarafından, örgütün amaçları, değer ve normları ne kadar çok benimsenirse, uyum ve iş birliği o derecede artar. Tutum, davranış ve değer açısından aynı ahlaki standartları paylaşan çalışan ve yöneticilerin, iyi ilişkiler geliştirme ihtimalleri oldukça yüksektir (Ottoson ve Rosengren, 2015: 56). Çalışan ve yöneticilerin aynı değer, inanç ve normları paylaşmaları onların arasındaki uyum ve iş birliğini artırmakla kalmayıp, güven düzeylerinin de artmasına katkı sağlayacaktır. Zira güçlü örgütsel güven, bireylerin örgütleriyle aynı normları, değerleri ve inançları paylaştığı zaman gerçekleşir (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 17). Dolayısıyla örgüt-yönetici-çalışan üçgeninde uyum ve iş birliğini kolaylaştıran

unsurların varlığı hem örgütsel performansı hem de güven düzeyini artıran bir etki göstermektedir. Bu sebeple uyum ve iş birliği arttıkça güven düzeyi, güven düzeyi arttıkça uyum ve iş birliğinin arttığı söylenebilir.

2.2.3.3. Farklılıkların Etkisini Azaltması

Günümüz çalışma hayatında işletmeler, dili, ırkı, dini, cinsiyeti, sosyoekonomik durumu veya kültürü farklı olan birçok insanı istihdam etmekte, bunun sonucunda hem işyeri hem de çalışanlar açısından çeşitli faydalar elde edebilmektedirler. Ancak Kipnis (1996), insanların öncelikle akraba ve arkadaşlarına daha doğru bir ifadeyle kendisine benzeyenlere daha çok güven duyduğunu, çeşitli araştırmalarda farklılıkların çok olduğu ortamlarda güven seviyesinin daha düşük olduğunu ifade etmiştir (1996: 41). Bu husus karakteristik güven olarak adlandırılmakta; dil, kültür, inanç, aile, sosyal yapı gibi benzer özellikleri temelinde güven tutumu ve ilişkisi gelişmektedir. Bu sebeple farklılıkların, örgüt açısından bir kayıp veya maliyet olmaması için güven kavramı güçlü bir araç niteliğindedir. Shelton (2011)'a göre, örgütteki bireylerin farklılık kavramını tam olarak özümseyebilmeleri için belli bir seviyede güvenin olması gerekmektedir (Shelton, 2011: 1). Bu bağlamda güvenin, işyerlerindeki çalışanlar arasında farklılık kavramının özümsemesinde ve olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasında oldukça önemli bir işleve sahip olduğu söylenebilir. Örgüt bünyesinde statü farklılıklarını ortadan kaldıran bazı uygulamalar, çalışanların ayrımcılığa veya farklılıklara yönelik olumsuz algılarının azalmasına veya ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır. Özel park yeri, yönetici salonu veya yönetici yemek salonu gibi uygulamaların olmaması, farklılıklara karşı genel bir olumlu algının oluşmasını kolaylaştıracaktır (Greenberg ve Baron'dan aktaran, İşcan ve Sayın, 2010: 197).

İşyerinde veya işyeri dışında insanların etkileşimleri ve iletişimleri arttıkça ve ayrıca çeşitli sosyal faaliyetler ile bu ilişkiler pekiştirildikçe, güven ilişkisinin de geliştiği söylenebilir. Güven, tekrarlayan etkileşimler ve taraflar arasındaki iletişimin var olduğunu gösteren bilgi sayesinde zamanla gelişmektedir (Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen, 2014: 233). Bu sebeple farklılıkların ön plana çıkarılması yerine, ortak noktaların, paylaşılan değer, norm ve örgütsel amaçların vurgulanması, farklılıkların azaltılmasına ve güven düzeyinin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Aynı

işyerinde veya örgütte bulunan tüm çalışanların, örgütsel amaç, değer ve normların hatırlatıldığı, sosyal iletişim ve etkileşimin güçlü olduğu ortamlarda bir araya getirilmesi, onların kaynaşmalarına, birbirlerini tanımalarına ve güven ilişkisi geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca, kişisel veya kültürel farklılıklar nedeniyle çalışanlar arasındaki muhtemel yargılanma ya da alay konusu olma konusundaki korkuların azaltılması ve çeşitliliğin ruhuna uygun şekilde hareket edilmesi sonucunda da güven oluşmaktadır (Shelton, 2011: 1). Güvenin olmadığı bir örgütün, topluluktan ziyade doğanın yabani bir şekli olacağını söylemek yanlış olmayacaktır (Solomon ve Flores, 2001: 5) Dolayısıyla farklılıkların olumsuzluğa dönmesinin engellenmesi ve tüm çalışanlar arasında homojen bir güven oluşturulabilmesi için ilk önce örgüt tarafından buna uygun politikaların geliştirilmesi ve güçlü şekilde uygulanması gerekir. Örgüt politikası ve yöneticilerin uygulamaları ile çalışanların ikna olması sonucunda belli bir güven düzeyi elde edilmiş olacaktır.

2.2.3.4. Kontrol, İzleme ve Korkuyu Azaltması

Güçlü bir güven ilişkisinin özü itibarıyla özgürlüğü barındırmasından dolayı, kontrol, izleme ve korkuyu azaltan bir yönünün bulunduğu ve bunlarla bağdaşmayacağı söylenebilir (Solomon ve Flores, 2001: 24). İnsanların yaptıkları işlerde sürekli kontrol altında olmaları ve izlendiklerini bilmeleri, örgüte ve yöneticilerine olan güvenlerini sarsabilecektir. İnsanları kontrol etmek güven ilişkisine zarar verir, ancak çalışanlara sınırsız bir özgürlük verilmesi de çok rasyonel bir yaklaşım olmayacaktır. Bibb ve Kourdi (2004), örgüt bünyesinde insanların neyi nasıl başaracakları konusunda anlaşılmaya varılması gerektiğini ve kararlaştırılmış hedefler çerçevesinde insanlara özgürlük verilmesinin uygun bir hareket tarzı olacağını söyler (2004: 9). Güven verici çalışma ortamı insanı özgürleştirir. İnsanlar çalıştıkları kişiler ve örgütleri hakkında iyi hissettiklerinde, işe gelmekten ve kendilerini işlerine adamaktan daha çok zevk alırlar. Bu bağlamda, zorlukları kabul ederler, bilinmeyene adım atarlar ve değişimleri bir tehdit olarak değil de bir fırsat olarak görürler (Reina ve Reina, 2006: 9). Böyle bir işyeri ortamında kontrole çok fazla ihtiyaç duyulmayacağını söylemek mümkündür. Zaten kontrol altında tutulanlarla da güven ilişkisinden bahsetmek mümkün olmayacaktır (Solomon ve Flores, 2001: 45).

Taraflar arasındaki etkileşim arttıkça güven düzeyi de gelişir. Düşük düzeyli güven ortamında, çok fazla gözetim, izleme ve kontrol olduğundan, çalışanlar bu durumu kendilerine karşı bir güvensizlik olarak yorumlayabilir. Bu gözetimin altında yatan en temel sebep, çalışanların sözleşmelere uygun olarak çalışıp çalışmadıklarını tespit etmek ve çalışanın eline fırsat geçtiğinde örgüte zarar verecek bir davranış içinde olup olmayacağını anlamaktır (Raynolds, 1997: 7). Yöneticiler, çalışanların böyle bir davranış içine girdiklerini fark ettiklerinde gözetlemeye ve kontrol etmeye belki daha sıkı bir şekilde devam edeceklerdir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 727-728). Ancak bu durum, çalışanların güven seviyesinin ve çalışma isteklerinin azalmasına ve örgüte olan bağlılıklarının azalmasına sebebiyet verebilecektir.

Çalışanların, davranışlarının dış bir güdünün kontrolü altında olduğunu bilmeleri, aynı zamanda içsel motivasyonlarını da azaltabilir (Kramer, 1999: 591). Bu sebeple, daha çok kontrol ve izleme daha çok güvensizliğe neden olacaktır. Nitekim Fukuyama (1998), kurallar ve güven arasında genelde ters orantılı bir ilişki olduğunu, insanların ilişkilerinde kurallara daha çok bağımlı hale gelmesinin, birbirlerine daha az güvendikleri anlamına geldiğini söylemektedir (1998: 202-203). Çok aşırı kontrol ve gözetlemenin yaratacağı olumsuz etkiler kadar, çalışanlara sınırsız bir özgürlük tanınması da özellikle güven seviyesinin düşük olduğu ve tanınmanın yeterli olmadığı ortamlarda işveren için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu sebeple sınırları belirlenmiş, tarafların amacı hakkında çok iyi bilgilendirildiği ve çalışanın mağdur edilmediği bir gözetleme ve kontrol sistemi karşılıklı güvene zarar vermeyebilir.

Güven ilişkisinin olduğu bir ortamda bilgi alışverişi gönüllü bir şekilde yapılmakta, talep edilmeden ve karşılıklılık gereği paylaşılmaktadır. Ancak kontrol ve izlemenin fazla olduğu ortamlarda durum daha farklı olmakta; bilgi, kodlanmış ve örtülü olarak sunulmaktadır. Güven ilişkisinin güçlü olduğu ortamlarda ise bilgi net ve açık olmakta ve hatta belirsizlik altında bile paylaşılabilir. Güven ilişkisinin güçlü olması, tarafların birbirleri ile bilgi paylaşımlarını gönüllü bir şekilde, isteyerek yapmalarını sağlar. Bu durumda verilen bilgiler daha doğru olur. Ancak biçimsel kontrol varken, elde edilen bilgilerin doğru olup olmadığına dair teste tabi tutulması gerekebilir (Nooteboom, 2003: 32).

Kontrol ve izlemenin çalışanların motivasyonlarını düşürdüğü, örgüt içinde uygulanan çeşitli norm ve standartların inandırıcılığını azalttığı ve yönetime olan

güveni azalttığı birçok çalışma ile ortaya konulmuşken, yönetimin bu uygulamalardan vazgeçmesi kolay görünmemektedir. Örnek olarak, birçok yöneticinin katıldığı, işyerinde güven tesis edilmesi konulu bir konferansta, yöneticilerden biri, konuşmacının bahsettiği böyle bir işyerinde güven ortamının tesis edilmesi durumunda, çalışanlar üzerinde kontrolün nasıl sağlanacağını sormuştur. Bu durum, soru soran kişinin ve benzeri durumda olan birçok yöneticinin, güvenin doğasını anlayamadığını ortaya koymuştur. İşyerinde güvenin artması kontrolü artırmaz. Daha ziyade, kontrolün dizginlerini hafifleterek, artan rekabet dünyasında verimlilik, etkinlik, iş birliği, takım ruhu, çalışanın moral ve başarı şansını artırır (Solomon ve Flores, 2001: 22). Snow (1997)'a göre, tarafların birbirine güvenmesi işyerindeki katılımın azalmasına ve işyeri kurallarında esnekliğin oluşmasına yardımcı olacaktır (1997: 477). Ters durumda, çalışanların işverene ya da yöneticilerine karşı korku duyduğu bir ortamda, bazı bireyler intikam duygusu içinde hareket ederken, bazıları daha çok kaçınmacı davranış gösterirler ve çözümün bir parçası olmak istemezler (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010:7-8). Bu sebeple, insanlara karşı güven ve saygı çerçevesinde olmayıp, daha çok kontrol ve izleme içeren davranışlarının sonuçları, her zaman gergin, kimi zaman da felaket içermekle son bulabilir (Solomon ve Flores, 2001: 29).

Güven, insanlar üzerinde bir güç kullanma ve kontrol uygulaması olmayıp, tesis edildiğinde gerçek anlamda gücün elde edilmesi sağlar (Solomon ve Flores, 2001: 28-29). Güven kültürünün hâkim olduğu ortamlarda, diğer insanların görüş ve konumları daha çok takdir edilir. Yapıcı eleştirilere ve faydalı tartışmalara ulaştıran görüş ve önerilerin ifade edilmesi mümkün olur. Ancak güvene dayanmayan güç, sahte bir dayanışma, samimi olmayan bir yakınlık ve geçici bir ortaklık sağlar.

2.2.3.5. Üretkenliği, Verimliliği ve Performansı Artırması

İnsanların uygun hedefleri tanımlamaları ve gerçekleştirmeleri konusunda birbirlerine güvenmeleri üretkenliği teşvik eder. Karşılıklı güven, ortak çıkarların belirlenmesini, ilgili bilgileri paylaşılmasını ve ortak hedefe ulaşma konusunda birlikte plan yapılmasını kolaylaştırır. Eğer üretkenlik konusunda bir engelle karşılaşılsa, güven bu engelin aşılması için yol bulunması konusunda yardımcı olur (Zand, 1997: 124-125). Güven ilişkisi çalışanların işlerini daha etkili yapmalarına imkân verir.

Güvenin çok olduğu yerde korku olmayacağından, insanlar daha iyi düşünür ve daha iyi çalışır. (Snow, 1997: 486). Fukuyama (1998), insanların çalıştıkları şirketin amaçlarına inanması durumunda, kendi paylarına düşeni yapmak açısından daha fazla motive olacaklarını söylemektedir. Yüksek güven ve dayanışma sergileyen grupların ekonomik etkinliği de bu hususlarda eksiklik gösteren gruplardan daha fazla olabilmektedir (1998: 145).

Yönetim tarafından, çalışanların güven ve beklentilerine uygun olarak olumlu karşılık verilmesi durumunda verimlilik artışı gerçekleşir. Çalışanlar, yöneticilerinin ya da işverenlerinin açıkça veya kapalı bir şekilde beklentilerinin aleyhine davrandıklarını gördüklerinde ise üretim için ekstra çaba göstermekten kaçınırlar (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010:7). Dolayısıyla güvenin, verimliliği artıran düzenlemelerin yapılmasında yönetime yardımcı olan bir enstrüman niteliğinde olduğu söylenebilir (Bromiley ve Cummings, 1995: 239). Ancak, güven ilişkisinin bir boyutu çalışanın iş performansına olumsuz etki edebilmektedir. İşyerinde çok güvenilir olduğu bilinen ve bunu her şartta sürdürmek isteyen bir çalışanın üzerinde güvenilir olmaktan dolayı bir baskı oluşabilir. Çalışanın bu konudaki şöhretini sürdürme yönünde ortaya koyduğu çabalar, bir süre sonra duygusal tükenmeye ve dolayısıyla iş performansının düşüşüne neden olabilir (Baer, Dhensa-Kahlon, Colquitt, Outlaw ve Long, 2015: 1650). Güven, performans ve verimliliğin artmasında olumlu bir durumdur; ancak çalışanlar üzerinde baskı yaratabileceği ve bunun da bazı olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına sebep olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Güven ilişkisinin olmadığı bir işyeri ortamında, işletmenin gelecekteki varlığını başarılı bir şekilde sürdürmesi için gerekli olan değişimin önünde bir direnç oluşabilir. (Snow, 1997: 485). Bu direncin oluşması güvensizlik atmosferinden kaynaklanan bir durum olmaktadır. Zand (1997), güvensizliğin olduğu ortamlarda çalışanların birbirlerine inanmadığını, herhangi bir sıkıntı ile karşılaştıklarında yardım istemediklerinden bahsetmektedir. Böyle davranılmasındaki en belirgin sebep ise, yardım isteğinin suiistimal edileceğine inanılmasıdır. Güvensizlik, insanların bir araya gelerek ortak çaba gösterme konusunda en büyük engellerden biri olmaktadır. Güvensizlik durumunda, kişiler, birbirleri ile bilgi paylaşımında bulunmadıkları için resmin tamamını görme ve doğru karar verme konusunda bir zaafiyet oluşmaktadır. Bu durum sonuç olarak üretkenliği zayıflatmaktadır (1997: 125).

Güven düzeyinin düşük olduğu ortamların tipik özelliklerinden biri de dedikodu ve söylentilerin çokluğudur. Böyle bir ortam üretkenlik önünde en büyük engellerden biri olmaktadır. Bibb ve Kourdi (2004), insanların bir araya gelerek dedikodu yapmalarının ve bununla ilgili yersiz tartışmaların, çok ciddi zaman ve üretkenlik kaybına yol açtığını söylemektedirler (2004: 17). Güven düzeyinin düşük olduğu ortamlarda dedikodu ve söylentiler fazlaşmaktadır. Dedikoduların ve söylentilerin çok olduğu bir ortamda insanlar belirsizlik, endişelenme, kafa karışıklığı yaşarlar ve motivasyonlarını kaybederler. Böyle bir ortam, başarısızlık, karşılıklı suçlama ve ümitsizlik için uygun bir zemin oluşturur. Aynı zamanda üretkenlik ve verimliliğin de azalmasına neden olur.

2.2.3.6. Belirsizlik ve Karışıklığın Etkilerini Azaltması

Belirsizlik kavramı, olası sonuçları hakkında kısıtlı miktarda bilgi sahibi olunan ve genel anlamda olasılık içeren durumları ifade eder. Zira çok sayıda potansiyel gelecek vardır, ancak bunlardan sadece biri açığa çıkacaktır (Frederiksen, 2014: 133). Dolayısıyla belirsizliğin doğasında yüzde yüz bilgiden bahsedilemez. Tam ve çok iyi yapılandırılmış bilginin mevcut olduğu ortamlarda, belirsizlik ve karışıklık olmayacağı için güvene ihtiyaç duyulmayacaktır. Belirsizlik ve karışıklığın olduğu ortamlarda ise güven kavramı, yaşanması muhtemel olumsuz etkilerin azaltılmasında etkili bir enstrüman niteliğindedir. Güven ilişkisinin zayıf olduğu ortamlarda, belirsizlik sebebiyle insanlar istikametleri konusunda tereddütler yaşayabilirler. Hatta bulundukları konum itibarıyla neden orada oldukları ve doğru yönün neresi olduğuna dair soru işaretleri taşıyabilirler. Güven, bu bağlamda insanlara emin bir şekilde davranmaları, endişelerini çözme konusunda odaklanmaları ve etkin bir iş birliği göstermeleri hususunda yardımcı olmaktadır (Bibb ve Kourdi, 2004: 18).

Güven, belirsizliğin azaltılmasında ve karmaşıklığa uyum sağlamada birkaç şekilde kolaylaştırıcı rol üstlenmektedir. Bu bağlamda Lee ve See ile Frederiksen çeşitli açıklamalar getirmiştir. Lee ve See (2004), güvenin üç şekilde belirsizliğin olumsuz etkilerini zayıflatacağını ifade etmektedir. İlk olarak, doğrudan gözetim imkanına sahip olunmayan durumlarda, güven pratik bir araç olurken, belirsizlik altında seçim yapılmasını kolaylaştıran bir sosyal seçim mekanizması gibi çalışmaktadır. İkinci olarak, güven başkalarının vermiş olduğu karşılıkları

anlamlandırma belirsizliğini ortadan kaldırır. Bir diğer deyişle, güvenilir olarak bilinen bir insanın farklı bir davranışı, yanlış anlamalara gelecek şekilde yorumlanmayacaktır. Böylece uygun bir güven davranışı ortaya konularak, iş birliğine dayalı bir avantajın oluşması sağlanacaktır. Üçüncü olarak ise güven, sabit protokollerin, süreçlerin, raporlama yapılarının ve başkalarının yetenekleri ile ilgili beklentilerin, ademi merkeziyet ve uyarlanabilir davranış ile değiştirilmesinin mümkün olmasını kolaylaştırır. Bir başka deyişle yüksek düzeyli güven ilişkisi ile çalışanların karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi, onlara daha çok yetki verilerek güçlendirilmesi mümkün olmaktadır (2004: 52). Frederiksen (2014), belirsizliğin sebep olduğu karmaşıklığın aşılmasında, güvenin beklentileri dengelemesi sebebiyle risklere daha az maruz kalınacağını, bu dengelenmenin “aşinalık (bilinirlik)” ve “uyum”dan oluştuğunu ifade etmektedir. Aşinalık, belirli sosyal ilişkileri, durumları ve nesneleri risk veya güven alanları olarak sınıflandırmaya yardımcı olurken; uyum, karar alma veya olasılık değerlendirmesi gibi ihtiyaçları ortadan kaldırarak, risk durumundan güven durumuna geçişi kolaylaştırır (2014: 138).

Güven ilişkilerinin istenen düzeyde olmadığı, bir diğer deyişle düşük güvenli ortamlarda belirsizliğin azaltılması için başka yöntem veya uygulamalar devreye konulabilir. Lee ve See (2004), prosedür tabanlı hiyerarşik organizasyonlar gibi iyi yapılandırılmış, istikrarlı ortamlarda güvenin daha az önemli olma eğiliminde olduğunu söylemektedirler (2004: 52). Zira tüm işlem ve süreçlerin iyi yapılandırıldığı ve çalışan eylemlerinin gözetim altında olduğu bir ortam, belirsizlik ve karmaşıklıktan uzaktır. Böyle bir ortamda gerek kişilerarası ve gerekse örgüt içi olsun, güven ilişkisine çok ihtiyaç duyulmayabilir. Çünkü yapılandırılmış sistem ve uygulamalar ile insan faktörünün en aza indirilmesi amaçlanır. Ancak bu altyapının gerçekleştirilmesi çeşitli işlem maliyetlerine katlanmayı gerektirir. Elbette yapılandırılmış işlem ve süreçler, güven ilişkisi ile birlikte yürütüldüğünde daha etkili ve verimli olmaktadır.

Çalışma hayatında son yıllarda yaşanan teknoloji yoğun değişimler ve onun getirmiş olduğu adaptasyon süreci, rekabet dünyasında çalışanlar üzerinde ciddi bir güvensizlik ve belirsizlik baskısı oluşturmuştur (Snow, 1997: 489). Bu durumda modern işyerleri, belirsizlikten kaynaklanan kaygı ve endişe duygularını hafifleten ve üstesinden gelmeyi kolaylaştıran bir işlev üstlenebilmektedir. Bunun en belirgin göstergesi ise çalışanların hem örgüt tarafından hem de diğer çalışanlar tarafından

kabul görmesidir. İnsanların diğer insanlar tarafından kabul görmesi hem işlerinden hem de ilişkilerinden tatmin duymalarını sağlar (Fukuyama, 1998: 20). İnsanların karşılıklı olarak kabul gördüğü böyle bir güven ortamının varlığı, belirsizliğin azalmasında ve öngörülebilirliğin artmasında yardımcı olur (Snow, 1997: 489).

Luhman, güvenin sosyal belirsizlik ve karışıklık ile mücadelede fonksiyonel bir özelliğinin olduğunu ifade etmektedir. Basit bir karar ağacı uygulamasında, güven ilişkisi ile istenmeyen belirli davranışların tasfiye edilmesi ve istenen olumlu davranışların dikkate alınması sonucunda sosyal belirsizlikler ve karışıklıkların azaltılabileceği anlaşılmıştır (Luhman'dan aktaran Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 444).

Güvenin varlığı, insanların birbirlerine ve örgütün amaçlarına inanmasını kolaylaştırır ve mümkün kılar. Güvenin varlığı ile kişilerin bulundukları konum ve gelecekte varacakları hedef konusunda daha az endişeleri olur. Böyle bir ortam, belirsizliğin en düşük olduğu ve insanların daha az kaygı ve endişe yaşadıkları bir atmosfer sunmaktadır. Kişi, belirsizliklerin yok edilmesinde hem çalışma arkadaşlarına hem de yönetime güven duyduğu sürece, görevine daha çok odaklanmış olarak, gelecek endişesi taşımayacak ve bu durum üretkenliğinin artmasına katkı sağlayacaktır.

2.2.3.6. Etkin Bir İletişim Ortamı Sağlaması

Güven ilişkisi tıpkı bir müzik gibidir. Müzik duyguları düzenlerken, güven de ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olur. İlişkilerinde güven unsurunu önemseyen insanlar, işyerlerinin daha yaratıcı ve ilham verici bir yer haline gelmesini isterler. Böyle bir ortam, hedeflerin başarılmasına, değişime, sorunların çözümüne yardımcı olacak gücün ortaya çıkmasına ve yeni girişim alanlarının keşfedilmesine imkân sağlar. Güven, yaşanılan yerin ve dünyanın daha anlamlı bir yer haline gelmesine yardımcı olur. Örgütlerde uyum ve uzlaşmanın anahtarıdır. Tıpkı bir elmasın birden çok ve parlak yüzeyinin olması gibi güven de çalışan ve yönetici ilişkilerinin çok boyutlu olmasına ve her birinin parlak ve ışık veren bir yapıya bürünmesine olanak sağlar (Snow, 1997: 484). Güvenin varlığı ile beslenen, güçlenen, hızlanan ve etkili bir hale gelen boyutlardan birinin iletişim olduğu ifade edilebilir. İletişim, sağlıklı bir ilişkinin oluşmasında, uyum ve uzlaşmanın elde edilmesinde en temel ihtiyaçlardan

biridir. Etkili bir iletişim, güven ilişkisinin varlığı için elzemdir. Şöyle ki, kullanılan iletişim yöntemi ve iletişimin içeriği, güven tasarımı kolaylaştırır (Snow, 1997: 507). Güvensizlik durumunda ise çalışanlar kendilerini güvence altına almaya çalışacaklarından, doğru bilgi akışı zayıflayacak, karar alma süreci sekteye uğrayacak (McCauley ve Kuhnert, 1992: 268) dolayısıyla iletişim zarar görecektir. Buna göre güven ve güvensizlik durumlarının, iletişimin yapısı ve karakteri üzerinde doğrudan etkisinin olduğu söylenebilir.

Birbirlerine güvenen insanların açık bir iletişim kurmaları beklenir. Butler (1999) tarafından yapılmış saha araştırması sonuçlarına göre, taraflar arasında daha önce var olan güven ilişkisi ve olumlu güven beklentisi iletişimi kolaylaştırmaktadır (1999: 227). Güven düzeyi yüksek ilişkide, iletişimin kolay olmasının yanı sıra, tarafların birbirlerinden bilgi saklaması da söz konusu değildir. Çünkü bilgiyi açık eden kişi, karşıdaki kişinin bunu suiistimal etmeyeceğini düşünür. Örgüt içerisinde böyle bir ilişkinin varlığı, yönetim tarafından da tercih edilen bir durumdur. McGregor, bir yönetim ekibinin etkin bir performans göstermesinin temelinde, açık bir iletişim ve karşılıklı güvenin olduğunu söyler (McGregor'dan aktaran, McCauley ve Kuhnert, 1992: 267). Zira, başkalarına güvenmeyen kişi ilgili bilgileri gizler, onları çarpıtır ya da onları söylemekten kaçınır. Bu kişi, kendisini başkalarına karşı savunmasız durumda bırakacağına inanarak bazı gerçekleri, fikirleri veya duyguları açık etmekten sakınır. Düşük güven ortamında paylaşılan bilginin, doğruluğu, anlaşılabilirliği veya zamana uygunluğu düşük olur (Zand, 1972: 230-231) ya da sadece sosyal fikirler dile getirilir (Klimoski ve Karol, 1976: 630). Birbirlerine güvenen kişiler ise ilgili, kapsayıcı, doğru ve zamana uygun bilgiyi paylaşırlar ve bu durum da problemlerin çözümünde gerçekçi verilerin elde edilmesine imkân sağlar (Zand, 1972: 230-231). Dolayısıyla güven ilişkisinin varlığı, tarafların açık bir iletişim kurmasını kolaylaştırır. Taraflar birbirlerinden ilgili bilgiyi saklamaz. Paylaşılan bilgiler, sorunların tespitinde, çözümünde, yeni fikirlerin elde edilmesinde ve hayata geçirilmesinde kolaylık sağlar. Bu durum, çalışanların, yönetimin ve örgütün performans, verim ve başarısının artmasına katkı sağlar.

Bir iletişimin sağlıklı, dürüst, açık ve en önemlisi güven içermesi, kullanılan dilin saygı ve sahicilik içermesi ile yakından ilgilidir. Güven ilişkisinin az olduğu bir iletişimde takınılan üslup savunmacı ve korumacı olurken, içinde güven ilişkisi olan

bir iletişim ise daha açık ve dürüst olup kızgınlık ve hile içermez (Snow, 1997: 510). Güven ilişkisi, gerek işçi-işveren ve gerekse diğer tüm taraflar açısından olsun, karşılıklı uyum ve iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunur. Böyle bir atmosferde ilişkiler daha dostane olarak gelişir. Dolayısıyla, çalışan ve yöneticiler arasında iletişimin güçlü ve şüphecilüğün düşük olduğu bir işyerinde daha az çatışma ve şiddet yaşanır (Snow, 1997: 482). Bu durumda karşılıklı güvenin, kullanılan dili daha sahici ve samimi hale getirdiği, taraflar arasında uyum ve iş birliğini artırdığı, şüphecilği azalttığı ve daha az çatışma ve şiddet yaşanan bir ortam sağladığı ifade edilebilir.

2.2.3.7. Kendi Kendini Yöneten Takımların Oluşmasını Sağlaması

Değişen ve gelişen çalışma ortamları, farklı rol ve çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Teknoloji ve bilginin yoğun kullanımı ile hız ve rekabet ortamı, çalışanların etrafındaki sınırları azaltmakta ve örgütlerin faaliyetlerini, birbirleriyle bağlantılı olan takımlar veya ekipler vasıtasıyla yerine getirmesini gerektirmektedir. Takım çalışmalarının öneminin artması üç sebebe bağlanabilir. İlk olarak, örgüt içinde gittikçe artan bir şekilde bilgi üretilmesine ihtiyaç duyulmasıdır. İkinci olarak, bölümler arası hiç olmadığı kadar bilgi paylaşımı ihtiyacının ortaya çıkmasıdır. Üçüncü olarak ise piyasada meydana gelen hızlı değişimlerin, tüm örgüt bünyesinde bilginin üretilmesini ve dağıtılmasını zorunlu hale getirmesidir (Baker, 2009: 31-32). Bu hususların etkin, hızlı ve kolay bir şekilde yerine getirilmesinde, bir diğer deyişle, bilginin üretilmesinde, paylaşılmasında ve dağıtılmasında takımlar daha etkili olmaktadır.

Takım yapısı içinde çalışmak, hiyerarşik yapıdan farklılık göstermektedir. Aşırı baskı altında olunsa bile “takım ruhu” sayesinde üyeler, derin, sürekli ve karşılıklı ilişkilerinin devamını sağlayan anlayış ile sorunlara çözüm bulma ve buna uyum sağlamayı daha kolay başarırlar. Böyle bir ilişki kurulduğunda ve sürdürüldüğünde, elde edilen sonuçların etkisi, her bir grup üyesinin bireysel yetkinlik, beceri ve yeteneklerinin toplamından daha fazla olacaktır (Erdem, Ozen ve Atsan, 2003: 337). Dolayısıyla bir takımın gücü, üyelerinin gücünün toplamıdır, denilebilir. Bu hususların gerçekleşmesi hiç şüphesiz bilgiyle donatılmış, belli bir oranda yetki verilmiş, birbirleriyle bağlantıları güçlü olan takımlar vasıtasıyla daha kolay gerçekleşecektir. Buna paralel olarak Baker (2009), birlikte çalışan ve işi başarılı

kılmak için yapılması gerekeni birlikte yapan takımları, yeni girişimci modeli olarak tanımlamaktadır (2009: 32). Grup üyelerinin grup dışı bireyleri güvenilmez, iş birliği yapmaz ve dürüst olmayan kişiler olarak görme eğilimi yüksek olduğundan (McAllister, 1995: 28) örgütsel amaç ve hedeflerin başarılmasında, aralarındaki güven ilişkisinin güçlü olduğu takım ve ekip çalışmalarının daha başarılı olacağı değerlendirilmektedir.

Takım çalışması, ortak çabanın, bir diğer deyişle birçok bireyin ayrı ayrı faaliyetlerinin tek parçaymış gibi açığa çıkmasıdır. Güven ise ortak çabanın en çok ihtiyaç duyulan unsurudur. Performansı yüksek olan grupların en belirgin özelliği, bireylerin arasındaki yüksek güven ilişkisidir. Örgütsel güven iklimi, çalışanların duygu ve düşüncülerini daha özgürce ifade etmelerini, bilgi alışverişinde birbirlerinden etkin olarak faydalanmalarını ve birlikte öğrenmelerini sağlar (Costigan, İlter ve Berman, 1998: 303). Dolayısıyla karşılıklı güvenin gelişmiş olduğu bir ortam, birlikte ve daha etkin çalışmayı sağlayan bir mekanizma sunar (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 710).

Erdem, Ozen ve Atsan (2003) tarafından, güven ile takım performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla dört büyük organizasyon, 28 takım ve 148 kişiyi kapsayan geniş bir araştırma yapılmış, elde edilen sonuçlara göre, güven ve performans arasında güçlü ve doğrusal bir ilişkinin olduğu, ayrıca güven arttıkça kritik kalite hatalarının da azaldığı tespit edilmiştir (2003: 339). 1991 yılında ABD’de yapılan bir araştırmada ise ABD’deki şirketlerin yüzde 27’sinin bazı organizasyonlarında kendi kendini yöneten grupları hayata geçirdikleri ifade edilmiştir. Kendi kendini yöneten gruplar ile güçlendirilmiş çalışanlara güven duyulması, güven unsuruna verilen önemi göstermektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 710). Dolayısıyla takım performansının pozitif ve yüksek olması ile güven ilişkisi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Takım çalışmalarının etkinliğini azaltan hususlardan biri kontrol ve izlemedir. Kendi kendini yöneten gruplarda çalışanların gözetlenmesi, uygulanabilir ve pratik bir yöntem değildir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 710). Bu sebeple kendi kendini yöneten çalışma gruplarının varlığı ile bazı örgütlerde ilk seviye yönetici-kontrol edicilerin ortadan kalktığı görülmektedir (Costigan, İlter ve Berman, 1998: 306). Takım çalışması ile bireylerin performansının artmasının yanı sıra, var olan

güven ilişkisi nedeniyle kontrol ve gözetleme ve bundan kaynaklanan işlem maliyeti de ortadan kalkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel güven ikliminin tesis edilmesi hem pratiklik hem de vakit demektir.

Takım çalışmasının bir diğer etkisi bireysel enerjinin rekabetçi duygularla harcanmaması, işbirlikçi bir anlayışla daha etkili hale getirilmesidir. Grup aidiyetinin yüksek olduğu durumlarda rekabet azalırken, iş birliği artmaktadır. Grup aidiyeti olan bireyler, diğerlerinin de aynı şekilde karşılık vereceği yönünde beklenti içinde olurlar. Ancak grup içindeki bireylerin davranışlarına bakmaksızın, bir birey grup içindeki arkadaşlarına güveniyorsa iş birliğini devam ettirir. Bu güven davranışı bir ahlaki görev veya bağlılığı yansıtır (Tyler ve Kramer, 1996: 5-6). Bir diğer deyişle, iş birliği ve dayanışmanın oluşturulmasında, güven ilişkisinin varlığı kolaylaştırıcı bir rol oynar (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 710).

Güven, takım ve ekip bireyleri arasında çimento işlevi görürken, güvensizlik veya düşük seviye güven, ayrıştırıcı bir etki göstermektedir. Güvenin olmadığı ortamda kişi kendini dış dünyaya kapatmakta ve savunmacı bir duruş sergilemektedir (Costigan, İlter ve Berman, 1998: 303). Zand (1997), güvensizliğin hâkim olduğu grupların yıkıcı olduğunu ifade etmektedir. Grup üyeleri birbirlerine güvenmeyi bıraktıklarında, birbirlerini iterler ve ayrı dururlar. Kendi çıkarları peşinde koşup, sadece kendileri için en iyi olanı yapmaya çalışırlar. Her ne kadar işin doğası gereği özgür bile olsalar ya da yönetim onlardan birlikte çalışmaları konusunda ısrarcı bile olsa, onları birbirlerine bağlayan içsel ve karşılıklı bir adanmışlık yoktur. Birbirleri hakkında şüpheli olduklarından kendilerini izole etmeyi tercih ederler. Grup içinde güvensiz olan kişiler ayrıca iletişimi bozan bir etken olarak ortaya çıkabilirler (1997: 124).

Zand (1972), grup üyelerinin problem çözme davranışlarının güven ile ilişkisini incelediği çalışmada, güvenin uygun bilgiyi ileten, karşılıklı etkiye izin veren, kendi kendini kontrol etmeyi teşvik eden ve başkalarının kırılganlığının kötüye kullanılmasını önleyen davranışlar olarak kavramsallaştırılabileceğini ifade etmiştir. Düşük güvenli gruptaki kişilerarası ilişkilerin zayıflığı, sorunun algılanmasını engellemekte, bozmakta, ayrıca kapsamlı ve gerçekçi çözümler bulunması noktasında, yaratıcılık ve enerjinin çok kısıtlı kalmasına neden olmaktadır. Buna karşın yüksek

güvenli gruplarda daha az sosyal belirsizlik vardır ve sorunlar daha etkin bir şekilde çözülmektedir (1972: 238).

2.2.3.8. Sorunların Çözümüne Katkı Sağlaması

Örgütlerde sosyal bir olgu olarak güvenin varlığı, problem çözme etkinliğini önemli ölçüde değiştirmektedir (Zand, 1972: 238). Güven olgusunun varlığı, iş birliğini destekleyen, bilgi paylaşımını cesaretlendiren, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri güçlendiren, çatışmaları azaltan ve problem çözme becerisini zenginleştiren bir iklim oluşturmakta ve daha iyi bir örgüt performansı elde edilmesine yardımcı olmaktadır (Victor ve Hoole, 2017: 4). Güven olgusunun eksikliği ise çalışanların problem çözümüne yönelik algılarını bozmakta ve yaratıcılıklarının kapsamlı ve gerçekçi çözümler üretme noktasından farklı yöne kaymasına neden olmaktadır.

İşyerinde güven kadar düşük güven de problem çözme davranışları üzerinde doğrudan etki gösterir. Çalışma arkadaşlarına güveni olmayan bir çalışan, sahip olduğu bilgileri gizleyebilir ya da yanıltıcı bilgiler verebilir. Bunların haricinde bilgi, fikir veya sonuçları açık bir şekilde sunmak yerine daha örtülü ve kapalı bir şekilde sarak, başkalarının istifade etmesine engel olabilir. Bu tarz kişilerde diğerleri üzerinde baskı kurma veya öne geçme duygusu mevcuttur (Snow, 1997: 486). Klimoski ve Karol (1976), kişilerarası düşük güven seviyesinin, fikir alışverişini baskılama, yaratıcı problem çözümü ile uğraşanların verimliliğini azaltma ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engelleme gibi bazı olumsuz sonuçlara neden olduğunu ifade etmektedirler (1976: 632).

Dolayısıyla yüksek güven duygusunun hâkim olduğu örgütsel yapılar ya da ekip ilişkilerinde iş birliği yapma potansiyelinin yüksek olması sebebiyle, olası sorunların çözümü konusunda daha cesaretli ve girişken olunabilmektedir. Yüksek iş birliği aynı zamanda güçlü bir iletişim gerektirdiğinden, yüksek seviyeli güven ilişkisi ile birlikte, sorunların ele alınması ve dürüstçe konuşulması daha kolay hale gelmektedir. Güven ilişkisinin güçlü olması, sorunların bir kenarda bırakılması ya da ötelenmesi yerine, cesur bir şekilde ele alınmasını, konuşulmasını ve çözüme kavuşturulmasını mümkün kılmaktadır.

2.2.3.9. Etkin Bir Ödüllendirme Sisteminin Kurulmasını Sağlaması

Örgütsel ödüller, işyeri ortamında önem atfedilen konulardan biridir. Ödüller, çalışanın ortaya koyduğu çabaların ve çalışmanın karşılığı olarak, maddi veya maddi olmayan değere sahip olan ve çalışanlara sunulan faydalar olarak ifade edilebilir. Ödüller, içsel, dışsal, parasal ve parasal olmayan şekillerde, doğrudan veya dolaylı şekillerde olabilmektedir (Victor ve Hoole, 2017: 2). McCoy (2017), etkin bir ödüllendirme sisteminin dört alanı kapsamalı gerektiğini ifade etmektedir. Bunlar, tazminat, haklar, tanınma ve takdir edilmedir (2017: 14). Bu sebeple, etkin bir ödüllendirmenin maddi olması kadar, çalışanın motivasyonunu, aidiyet duygusunu ve güvenini artıracak şekilde içsel ve manevi olması da gerekir.

Ödüller çalışanın performans ve motivasyonunu artırmanın yanı sıra beşerî sermayeyi örgüte çekme ve örgütte tutma, çalışanın işine daha iyi odaklanmasını sağlama ve iş doyumunu yükseltme gibi amaçlarla verilebilmektedir (Victor ve Hoole, 2017: 2). Bunları sağlamak açısından oluşturulacak bir ödül sisteminin bileşenleri aşağıdaki gibi olmalıdır (McCoy, 2017: 14).

- Örgüt için önemli olan davranışların belirlenmesi ve ödüllendirmenin bu davranışlara göre yapılması, örgütün hedeflerine ulaşmasını doğrudan tazminatla ilişkilendiren bir teşvikin oluşturulması,
- Maddi bağlamda çeşitli faydalar barındıran paketlerin açıklanması,
- Çalışanların grup veya şirket içi başarılarının yanı sıra, belirli bireysel başarılarının tanınmasını sağlayacak bir sistem kurulması,
- Mükemmel bir iş için takdir göstermenin yenilikçi ve gerçek yollarının oluşturulması.

Ödüllendirme denildiğinde akla ilk gelen maddi teşvikler olup, psikolojik kısmının genellikle ihmal edildiği görülmektedir. McCoy (2017), özellikle tanınma ve takdir edilme yönündeki ödüllendirmelerin yeteri kadar yapılmadığını ifade etmektedir (2017: 14). Etkin bir ödüllendirme sisteminin hem örgütün hem de çalışanların çıkarlarına uygun olacak şekilde, kapsayıcı, samimi, doğru davranışı ödüllendiren, adil ve tatmin edici olması gerekir. Çalışanların yetenek ve becerilerine göre adil bir şekilde ödüllendirilmesi ya da terfi ettirilmesi, örgüte olan bağlılıkları artırıcı ve diğer çalışanlar için teşvik edici bir enstrüman olmaktadır (Ibrar ve Khan,

2015: 99). Bu özellikleri taşıyan etkin bir ödüllendirme uygulaması, çalışanın örgüte veya yöneticisine olan güvenini artıracak, diğer yandan özlük hakları ve kariyer noktasında örgüte yönelik beklentilerinin de artmasını sağlayacaktır. Zira çalışan işini düzgün yaptıkça, bilgi ve beceri açısından emsallerine göre daha üst seviyede ise ve sorumluluk almak bakımından örnek davranış sergiliyorsa; terfi, takdir veya yetki artırımı beklentisi normal bir durum olacaktır. Böylece çalışanın örgüte olan bağlılığı ve dolayısıyla performansında artış sağlanacaktır (Altındağ ve Akgün, 2015: 293).

Bu bakımdan ödüllendirme ve güven arasında bir nedenselliğin olduğu söylenebilir. Etkin ve adil bir ödül uygulaması ile hem çalışanların örgüte olan güvenleri artmış olacak hem de diğer çalışanların ödül almak adına daha üst düzey performans göstermeleri sağlanacaktır. Bu noktada hem güvenin kaybedilmemesi hem de performans ve verimliliğin artması için örgüt tarafından uygulanan ödüllendirme uygulamasının daha etkin uygulanması hedeflenecektir. Böylece ödüllendirmenin güveni artırması gibi elde edilen güvenin kaybedilmemesi adına daha adil ve daha etkin bir ödüllendirme sisteminin kurulmasının önü açılmış olacaktır.

Bu sebeple ödül sistemlerinin kullanılış amaç ve şekline göre, güven veya güvensizliği teşvik edici olduğu söylenebilir. İşbirlikçi, bütünleştirici, kazan-kazan ödül sistemi güveni teşvik ederken; rekabetçi, dağıtan, kazan-kaybet ödül sistemi ise güvensizliği teşvik eder (Zand, 1997: 118). Kazan-kazan ödül sisteminde bir kişinin kazancı ve kaybı, diğer kişinin kazancı ve kaybı olabilmektedir. Yenilikçi kültürün hâkim olduğu bir örgütte, çalışanların etkin bir iletişim ve iş birliği içinde olmaları, üretilen bilgileri paylaşmaları ve bunları yeni ürünlerin geliştirilmesi için kullanmaları hem örgütün hem de çalışanların kazançlı çıkmasını sağlar. Dolayısıyla yüksek düzeyli güven ortamındaki etkin iletişimin, iş birliğinin ve bilginin paylaşımı gibi uygulamaların, çalışanların doğrudan veya dolaylı olarak ödüllendirilmesine katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu bağlamda, çalışanların genel karlılığa paralel olarak, kazançtan pay ve prim almaları, örgüte olan güvenlerini artıracaktır. Ayrıca dağıtılan primler genel karlılığa bağlı hale getirildiğinde çalışanların bu yöndeki çabası daha çok artacaktır. Ayrıca pazarlama bölümü yeni müşteri kazandığında veya imalat kısmı yüksek değerli ürünler ürettiğinde ve müşteri memnuniyeti arttığında bundan firmadaki tüm çalışanlar kazançlı çıkacaktır. Bundan dolayı, güven seviyesinin artması ile işyerindeki ilişkileri daha güçlü hale geleceği, çalışan performansının artacağı,

üretim ve verimliliğin olumlu yönde etkileneceği, sonuç olarak işyerinin karının artmasına katkı sağlanacağı söylenebilir. Etkin bir ödüllendirme sistemi sayesinde, çalışanların örgüte olan bağlılığı, aidiyet duygusu ve güveni artmış olacaktır. Bu bağlamda kazan-kazan ödül sisteminde olduğu gibi güvenin, çalışanların ortak kazançlarını artıran ve kayıplarını azaltan bir etken olduğu söylenebilir.

Kazan-kaybet ödül sisteminde ise bir kişinin kazancı diğerinin kaybı olabilmektedir. Bu tarz ödül sistemine örnek olarak, aynı müşteriye ürün satma karşılığında çalışanlardan birinin komisyon alması, diğer çalışanın hiçbir şey alamaması gösterilebilir. Her iki çalışanın örgüte aynı katkıyı yapmasına rağmen ödüllendirme esnasında farklı uygulamaya tabi tutulması, güven ilişkisinin zarar görmesine neden olacaktır. Rekabetçi ödül sistemi, çalışanları birbirlerine güvenmemeye zorlar. Böyle bir ortamda bir çalışanın diğeriyile bir bilgi paylaşması, bilgiyi paylaşanı kırılğan, diğer çalışanı avantajlı duruma getirebileceğinden, bir diğer deyişle, birinin kaybederken diğerinin kazanabileceği bir ortam oluşabileceğinden karşılıklı güven seviyesi düşük olacaktır.

Örgütlerde güven algısının değişmesine neden olan bir diğer ödüllendirme biçimi, dışsal ve içsel ödüllendirmeler olmaktadır. Dışsal ödüllendirmeler, parasal veya parasal olmayan maddi ödüllendirmelerden oluşur (Victor ve Hoole, 2017: 4). Güven veya güvenilirliğin davranışsal ölçülerinin ortaya konulması açısından, parasal ödüller önemli bir işleve sahiptir (Ermisch ve Gambetta, 2016: 710). Ancak bu tarz ödüllendirmeler uygulanırken oldukça dikkatli olunması gerekir. Dışsal ödüllendirmelerin teşvik edici olmaması, dürüstçe uygulanmaması ve rekabetçi olması durumunda çalışanların örgüte olan güvenleri azalmakta ve performansları düşmektedir. İçsel ödüllendirmeler ise çalışanların bir işi başarımları sonucu yaşadıkları kişisel veya içsel tatmin ile ilişkili ödüller olmaktadır. İçsel ödüllendirmelerin daha teşvik edici ve güven seviyesini artırıcı olduğu söylenebilir. Yöneticilerin, içsel ödüllendirmeler kapsamında, çalışma grupları arasındaki özerkliği desteklemeleri veya onların seçim yapma özgürlüklerini daha güçlü hale getirmeleri çalışanların örgüte olan güvenlerini artıracaktır (Victor ve Hoole, 2017: 4).

2.2.3.10.İşlem Maliyetinde Düşüş Sağlaması

Yüksek düzeyde güvenin varlığı ekonomik etkinliği artırır (Fukuyama, 1998: 140). Bu etkinliğin artması sürecinde taraflar arasında iş birliğinin sağlanması, güvenin olumlu özelliklerinden biri olarak işlem maliyetlerini azaltıcı bir etki gösterir. İşlem maliyetleri, basitçe, iki taraf arasında bir işlem gerçekleştirmenin maliyetidir (Hult, 2018: 3). Covey ve Merrill (2018), güvenin her zaman iki şeyi etkilediğini ifade etmektedir. Bunlar hız ve maliyettir. Güven arttığında hız artmakta ve maliyet azalmaktadır. Güven azaldığında ise hız azalmakta ve maliyet artmaktadır (2018: 30). Dolayısıyla güven varken etkinlik, verimlilik ve performans artışı gibi birçok olumlu sonuç ortaya çıkmakta, güvenin olmadığı durumlarda ise hem kişisel hem de örgütsel anlamda bazı işlem maliyetleri ile karşılaşılması söz konusu olmaktadır.

Örgütlerin ekonomik işlemlerinde güvensizliğin neden olduğu işlem maliyetleri, birkaç şekilde kendini göstermektedir. Uygun alıcıyı veya satıcıyı bulmak için zaman harcamak, sözleşmelerle ilgili müzakereler yapmak, mevzuat ve yasal düzenlemelere uymak, anlaşmazlık veya dolandırıcılık durumlarında hak aramak gibi işlemler, güvensizliğin olduğu durumlarda katlanılan işlem maliyetleri olmaktadır (Fukuyama, 1998: 140-141). Ancak genel olarak işlem maliyetleri üç farklı kategoride incelenebilir. İlk kategori, **arama ve bilgi maliyetleri** olup, ilgili ürünler ve pazarın taranmasını kapsayan maliyetlerdir. İkinci kategori ise **pazarlık** maliyetidir. Müzakere sürecine ilişkin maliyetler ve sözleşmeyi hazırlamak amacıyla satıcıyla bir anlaşmaya varmanın maliyetidir. Son kategori, karşı tarafın sözleşmede yazan şartları yerine getirdiğinden emin olmak için katlanılan **kontrol** maliyetleridir. Karşı tarafın performansının kontrol edilerek, şartları karşılayıp karşılamadığı, buna uygun yasal önlemlerin alınması ve bunlarla ilgili masrafların takibi ve uygulanması kontrol maliyeti olmaktadır (Hult, 2018: 3). Dolayısıyla düşük güven seviyesinin birçok alanda yüksek maliyetlere neden olduğu söylenebilir.

Güven, insanların mevcut gerçekleri ve öncelikleri daha kolay anlamalarını ve kabul etmelerini sağlayarak, maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca güven, maliyetin kontrol edilmesi ve azaltılması kültürünü beslemekte, bu kültürün yerleşmesi ile uzun vadede maliyetlerin azaltılması mümkün olabilmektedir (Bibb ve Kourdi, 2004: 19). İşyerlerinde veya örgütlerde güvensizliğin hâkim olduğu

ortamlardaki sözleşme ve kontroller, güven kavramının ikamesi olmakta ve güvenilir olmayan tarafların tanımlanması için kullanılmaktadır (Holmes, 1995: 385). Raynolds (1997), kişilerin sürekli anlaşmalara uygun olarak taahhütlerini yerine getirdiklerine dair takip ve kontrol edilmesinin hem uzun zaman alan hem de oldukça maliyetli bir iş olduğunu dile getirmektedir (1997: 7). Takip ve kontrol sistemleri, emredici sözleşmeler, geniş kural ve düzenlemeler, insani ve finansal anlamda daha birçok kaynak gerektiren süreçler, güvensizliğin bir yansıması olmaktadır. Güvensizlik belki her zaman kötü olmayabilir ama pahalı olduğu bir gerçektir (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010:7). Bu sebeple güvensizliğin neden olduğu atmosfer dolayısıyla sözleşmeler ve çeşitli mevzuat devreye konulmakta, bu durum ise çok değerli olan zamanın israf olmasına, aynı zamanda maliyetin de artmasına neden olmaktadır.

Güven seviyesi yüksek olan ilişkilerde, işlem maliyetleri potansiyel olarak daha az olur. İçinde güven olan bir ilişkide, bilgi toplama ve koruyucu önlemlere duyulan ihtiyaç düşük olacağından, bunları güvence altına almak için harcanacak kaynak daha az olacaktır. Eğer A kişisi, ihtiyaç duyduğu X malını makul bir fiyata üretmek için B'ye güveniyorsa, A'nın başka birisini bulmak için kaynaklarını harcamasına gerek kalmayacaktır. Dolayısıyla, arama ve bilgi maliyetleri daha az olacak, sözleşmeyi hazırlamak için asgari kaynak harcamak yeterli olacaktır. Belki de bir telefon görüşmesi, bir e-posta ya da sadece bir el sıkışma ile yeterli olabilir. Dolayısıyla, pazarlık maliyetleri azalacaktır. Ayrıca, A kişisi, B kişisine X malını gereken sürede teslim etme konusunda güvendiği için, üretim sürecini denetlemesi gerekmeyecek ve sözleşmeyi uygulamak için yasal önlemlere başvurmaz. Başka bir deyişle, izleme ve uygulama maliyetleri de düşük olacaktır (Hult, 2018: 3-4). Dolayısıyla sınırlı olan kaynaklar, güvenilir bir ortamda getirisi olan faaliyetler için kullanılırken, güvensiz ortamlarda ise getirisi olmayan faaliyetlere harcanacak ve işlem maliyetleri artacaktır (Claphan, Caldwell ve Proctor, 2014: 56).

Columbia Üniversitesi'ndeki Deming Kalite Merkezi'nin direktörü John Whitney, birçok kuruluştaki tüm maliyetlerin yüzde 50'sine varan kısmının kontrole, izlemeye ve katma değeri olmayan işlere gittiğini söylemiştir (Raynolds, 1997: 7). Bu durumda işlem maliyetleri firmaların maddi imkanlarını azaltmakla kalmayıp, rekabet güçlerini de zayıflatmaktadır. Zira bu maliyetlere katlanmak zorunda kalan işletmeler,

esas faaliyetlerine kaynak ayıramamaktadırlar. Güven, işlem maliyetlerinde bir azalma sağlayarak, firmaların yatırım kararlarında ve rekabet isteklerinde olumlu bir etki ortaya çıkarmakta, ayrıca girişimcilerin yatırım kararı verdikten sonra, üzerinde anlaşılan pazarlık konularının herhangi bir şekilde ihlal edilmeyeceği konusunda emin olmalarını sağlamaktadır (Creed ve Miles, 1996: 23).

Firmaların veya kişilerin dışarıdan hizmet almak istemeleri durumunda, hizmet alınacak kişi ya da firmalar hakkında yeterli bilgi yoksa, iş yapmak, karmaşık sözleşmeler hazırlamak ve bunların uygulanmasını sağlamak maliyeti yüksek bir süreç haline gelecektir. Güvenin olmadığı durumlarda, bu faaliyetleri şirket bünyesine katma ve hiyerarşi kurma eğilimi güçlü olacaktır (Fukuyama, 1998: 37). Dolayısıyla güvensizliğin hâkim olduğu işyerlerinde, işlem maliyetleri, hiyerarşik düzen gibi yapısal düzenlemelere yönelik değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Fırsatçılara ya da güvensiz davranışların sonuçlarına karşı korunmak isteyen firma sahipleri ya da örgütler, görüşmeler ve sözleşmelerin takip edilmesi gibi uygulamalarla kendilerini güvence altına almak isterler. Hiyerarşik yapılarda bunun sağlanması için sıkı kontroller devreye konur (Holmes, 1995: 386). İşlem maliyetlerinin yüksekliği, doğal olarak bu maliyetlerin kontrol ve takibini kolaylaştıran sistemlerin varlığını gerektirmektedir. Hiyerarşik düzen bu açıdan kolaylaştırıcı bir rol üstlenmekte, ancak çalışanlar açısından örgüt içi demokrasi bağlamında bir geri gidiş anlamına gelmektedir. Zira hiyerarşik düzende, çalışanların kararlara katılımı mümkün olmamakta, yetki ve sorumluluklar daha düşük olmakta, iletişim daha uzun ve zayıf bir yapıya bürünmektedir. Bu hususlar, özellikle güçlü bir güven ilişkisinin kurulmasını zorlaştıran engeller olarak sayılabilir. Bu durumda düşük güvenin, katılımcılığı ve kararlara katılımı azalttığı, bürokrasi ve hiyerarşik düzeni beslediği ve ayrıca akıcılığın önündeki engellerden biri olduğu söylenebilir.

Bir işletmede çalışan insanların, ortak ahlaki kurallar temelinde birbirlerine güvenmeleri, maliyeti azaltan ve yenilikleri çoğaltan bir etki gösterir. Çünkü yüksek güven duygusu, çeşitli şekillerde sosyal ilişki türlerinin ortaya çıkmasına katkı sunar. Tersine bir durumda insanlar müzakere, anlaşma ve dava etme gibi yasal mevzuat ve düzenlemelerle uğraşmak zorunda kalırlar ve bu durum da işlem maliyetine yol açar (Fukuyama, 1998: 38). Yüksek güven içeren ilişkilerde kendiliğinden sosyalleşme yüksek olup, sosyal belirsizlik daha düşük olmaktadır. İnsanların birbirlerini çok daha

iyi tanıdığı sosyal ortamlar, ayrıca öngörülebilirliğin de yüksek olduğu ortamlardır. Hem öngörülebilirliğin hem de güvenin yüksek olduğu bu tarz durumlarda, tüm işlem ve hareketlerin tek tek kontrol amaçlı sözleşmelere yazılmasına ve bunların yapılıp yapılmadığını görebilmek için izleme ve gözetleme yapılmasına gerek kalmayacaktır. Bunun sonucunda işlem maliyetlerinde düşüş sağlanırken, aynı zamanda işlerin daha hızlı yapılması mümkün olabilecektir.

2.2.3.11. İtibarı Koruması

Bir organizasyonun ya da bireyin, paydaşların ilgisini ve dikkatini kendi üzerine çekebilmesi, bu ilgi ve dikkatin sürekli hale gelmesi, büyük ölçüde o kişi/örgüt ya da kuruluşun değeri sadece maddi imkanlarla ölçülemeyen itibarına bağlıdır (Llorente, 2014: 8). İtibar sağlamanın birçok yolu olmasına karşın, kalıcı ve etkin bir itibar elde etmenin yolu, güven, doğruluk, dürüstlük gibi kavramlarla ilgilidir. Güven ve itibar kavramları birbirleri ile yakın ilişkili olup, aralarında birbirlerinin değerini artıran veya tersi durumda azaltan bir nedenselliğin olduğu söylenebilir. Wierzbicki (2010), kişinin, karşı tarafın geçmişteki davranışlarına ve onunla ilgili bilgilere bakarak, sahip olduğu itibar vasıtasıyla o kişiye güven duyulup duyulamayacağını ifade etmiştir (2010: 13). Bu tarz güven ilişkisinin karşı taraf hakkındaki doğrudan bilgilere ve sahip olunan itibara bağlanması, onu rasyonel güven ile ilişkili hale getirmektedir (Nooteboom ve Six, 2003: 8). Bu sebeple, bilgi tabanlı ya da rasyonel güven ilişkilerinin temelinde, kişinin sahip olduğu olumlu itibarın güçlü bir işlevinin olduğu söylenebilir.

İtibar kavramı ayrıca, alıcı ve satıcı arasında bir güven ilişkisinin oluşmasında ve bu ilişkinin güçlenmesinde de oldukça önemlidir. Ancak risk algısının farklı olmasından dolayı itibar algıları farklı olabilmektedir. Parayı ödeyen taraf olarak alıcının daha fazla riske katlandığı söylenebilir. İster yüz yüze ister online satış olsun, bedelini almadığı hiçbir ürünü alıcıya satmadığından, satıcının daha az riske maruz kaldığı söylenebilir. Bu durumda risk algısının yüksekliği sebebiyle, müşteri, geçmişte kendisine hiçbir sorun yaşatmayan, bilinirliği ve itibarının yüksek olduğunu düşündüğü satıcılardan alışverişini yapacaktır (Wierzbicki, 2010: 73). Yüksek güvenli organizasyonlar, müşterilerini kendilerine bağlayabilmenin yolunun güçlü bir güven ilişkisinden geçtiği bildiklerinden, itibarlarının gücünü güvene dayandırmak isterler.

Bunu sağlamanın yolu ise, sözünü tutan ve hesap verebilir olan bir yönetim anlayışından geçmektedir (Raynolds, 1997: 27). Dolayısıyla müşteri nezdinde açık, şeffaf, sözünde duran, taahhütlerini zamanında yerine getiren, olumsuzluk yaşanması durumunda hesap verebilen ve gerekeni yapan firma algısı güvenle özdeşleşmektedir. Bunun sonucunda itibarın korunması, marka adı ve ürün/hizmet kalitesi ile doğrudan ilişkili hale gelmektedir. İtibarın korunmasının bir yerde işletmenin hayatta kalma çabasıyla doğru orantılı olarak geliştiği söylenebilir (Nooteboom ve Six, 2003: 6). Bunun sonucunda güvenilir olan firma veya örgütlerin, kendi marka sermayeleri sayesinde daha çok kazandığı, tersi durumda, güvenilirlikleri ile tutarsız olmaları durumunda marka sermayelerinin azaldığı ya da kaybolduğu söylenebilir (Zucker, Darby, Brewer ve Peng, 1996: 92).

İtibarın korunmasında güven kavramının önemini fark eden ve bu doğrultuda çaba göstererek başarıya ulaşan organizasyonlar mevcuttur. ABD’de sigorta alanında faaliyet gösteren ve sahip olduğu rakamsal değerler ile finansal sektörde zirvede yer almış State Farm şirketinin başarısı, oldukça güvenilir olan personel ve acentalara sahip olmasına, düşük maliyetlere ve müşteri nezdindeki yüksek itibara bağlanmıştır. Öyle ki, sektörün yıllık müşteri kaybı, ortalamaların çok altında ancak %5’lerde gerçekleşmiştir (Raynolds, 1997: 19). Bu sebeple özellikle işletmeler için itibarın korunması yaşamsal bir öncelik olup, bunu sağlamanın yolunun ise, içte ve dışta güçlü güven ilişkilerinin oluşturulmasına bağlı olduğu söylenebilir.

Güvene dayalı itibar, kişi veya organizasyonlar açısından, beşerî veya sosyal sermaye bağlamında oldukça önemli bir kazanım olarak düşünülebilir. Elde edilmesi ve sürdürülmesi oldukça uzun zaman alan, ancak kaybedilmesi çok kısa sürede gerçekleşebilecek ve ciddi zararlara sebep olabilecek bir özellik olduğundan, gelişmiş ülkelerde itibarın korunması için çok çeşitli tedbirler uygulamaya konulmaktadır. Sosyal kurumlar, güvensizliğin bir maliyet olarak ortaya çıkmasına neden olabilecek kişilere karşı formel ve enformel kontrol uygulayabilirler. Örnek olarak, düzenleyici kurumlar ve medeni kanunlar, güven ihlallerini caydırmak amacıyla gerek fiili ve gerekse cezai olarak yanlış ticari işlemlerin şikâyet edilmesine veya bu konuda dava açılmasına izin verir. Sosyal gruplar ise enformel olarak kural bozan kişilerle ilgilenmeyerek onları boykot edebilirler. Örnek olarak bir avukat sözleşme hükümlerine uymayan başka bir avukat ile müzakere etmeyi reddedebilir. Ayrıca

güvenilir olmayan avukatların tüm davalarını resmi mahkemelere taşıyarak, maddi külfeti üstlenmelerine zorlayabilir. Tüm bunlar kişilerin itibarlarına verdikleri değer ve onun korunmasına yönelik çabalarını ifade eder (Tyler ve Kramer, 1996: 4).

Dolayısıyla kişi ya da organizasyonlar için itibar kavramının bir kazanç unsuru olmasının yanı sıra, işlem maliyetlerini azaltıcı bir yönünün de olduğu söylemek mümkündür. Kreps, güvene dayalı itibarın, özellikle beklenmedik durumların gözlemlenebilir olduğu ancak doğrulanamadığı durumlarda, işlem maliyetlerinden kaçınmada tek etkili mekanizma olabileceğini ifade etmektedir (Kreps'ten aktaran, Zanini, 2007: 39).

2.2.3.12. Ücretin Adil Uygulanmasını Sağlaması

Güven kavramının psiko-sosyolojik özelliklerinin yanı sıra, ekonomik yönü de örgütsel işleyişle etkileşim içindedir. İşlem maliyetinde sağlanan düşüş gibi ücretlerde adaletin sağlanması da güvenin ekonomik yansımalarından biri olarak düşünülebilir. Ücret, üretim faktörlerinden olan zihinsel ve bedensel emeğin karşılığıdır (Topalhan, 2013: 4-5). Ancak her ücret uygulaması adil olmayıp, bunun sağlanabilmesi için bazı hususiyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar, çalışan, işyeri ve toplum açısından bazı farklılıklar gösterebilmektedir. Çalışanlar açısından, eğitim düzeyi, deneyim ve beceriler ön plana çıkarken, iş ve işyeri açısından iş güçlüğüne dikkate alınması ile eşit işe benzer ücretlerin verilmesi, toplum açısından ise ücretin insanca yaşamaya yetecek kadar ve makul seviyede olması gibi kıstasların adil ücreti oluşturduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla adil ücretin, beşerî sermaye, işin değeri, performansa karşılık gelmesi, belirli bir yaşam düzeyini sağlaması ve eşitlik ilkesine uyulması unsurlarını taşıdığı söylenebilir (Çakır, 2006: 48). Bu sebeple ücret ile güven arasındaki ilişkinin boyutu ele alınırken, adil ücreti oluşturan unsurların karşılanıp karşılanmadığının dikkate alınması uygun olacaktır.

Beşerî sermaye, çalışanların bilgi, yetenek, yetkinlik ve beceri açısından işe uygunluğu ile ilgili olup, bu özellikler, çalışanların yönetim ve çalışma arkadaşları ile yüksek güven ilişkisi kurmasını kolaylaştırıcı ve destekleyici bir etkiye sahip olacaktır (Holmes ve Parker, 2018: 440). Söz konusu beşerî sermaye unsurları, güven yaratan etkenlerden olup, güven kavramının anlaşılmasında da merkezi bir öneme sahiptir (McAllister, 1995: 25). Beşerî sermaye özelliklerine göre ücret uygulaması yaygın bir

uygulamadır. Fukuyama (1998), Almanya’da uygulanan ücret politikasının daha çok yetenek ve beceri farklılığına dayandığını, ancak büyük ve keyfi uygulamaların çalışanların moralini bozarak, yönetime olan güvenlerini sarsabileceğini ifade etmektedir (1998: 213). Dolayısıyla yetenekli çalışanın örgüte kazandırılması ve bünyede tutulması güven ilişkisi açısından oldukça önemli olup, adil ücret uygulaması, beşerî sermayeye sahip çalışanların ikna edilmesi adına etkili bir araç olmaktadır. Ancak güveni bozmamak adına, keyfi uygulamalar yerine, objektif, kurumsal ve genel olarak kabul edilmiş standartların dikkate alınması gerekir.

Adil ücretin belirlenmesinde dikkate alınması gereken diğer hususlar, işin değeri ve performansa uygun olmasıdır. İşin değeri, güçlük ve önemi olmaktadır (Sibson’dan aktaran, Çakır, 2006: 50). Yapılan işin zorluğuna göre, kolay işlere nazaran daha zor ve ağır işlere yüksek ücret ödenmesi, çalışanların yönetime olan güvenlerini artıracaktır. Adil ücreti belirlemede işin zorluğunun yanı sıra, çalışan performansı da önemli bir kriterdir. Çalışanların motivasyon, risk alma, kendine güven ve kişisel girişim konularında davranışlarının değerlendirildiği bir araştırmada, profesyonel gelişime katkı sağlayacak kariyer planı, adil bir değerlendirme sistemi ve performansa uygun verilen ücretin üst yönetime duyulan güveni etkilediği anlaşılmıştır (Costigan, İlter ve Berman, 1998: 313). Ancak performansı doğru şekilde ölçebilecek, çalışanlar arasında kabul gören ve güvenilirliği açısından hiçbir şüphe doğurmayan bir sistemin uygulanması önem arz etmektedir (Topalhan, 2013: 102).

Çalışanın kıdem ve kariyerine göre ücret artışından istifade etmesi, örgüte olan güveni etkileyen bir diğer etken olmaktadır. Ermisch ve Gambetta (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların mevcut ücretlerinin geçmişe nazaran yüksek olması güven seviyesini artırmakta, düşük olması ise güven düzeyini düşürmektedir (2016: 710). Dolayısıyla, çalışanlara verilecek ücretin belirlenmesinde, beşerî sermaye unsurlarının, performansın, kıdemin, kariyerin, statünün, işin güçlük derecesinin dikkate alınması, örgüte olan güven düzeyini olumlu yönde etkileyebilecektir.

Adil ücret uygulaması çalışanların birbirlerine olan tavır ve davranışlarını da etkilemektedir. Hawthorne çalışmalarının yapıldığı üretim tesislerinde ücretlerle ilgili bir uygulama, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde ücretin ne kadar etkili olduğunu ortaya koymuştur. Grup performansına göre ücret ödenmesi gerekirken

bireysel ödeme yapılması, işçilerin birbirlerine yardım etme motivasyonlarını azalmıştır (Devinatz, 2013: 19). Aynı işin yapıldığı yerde farklı ücret ödenmesi, çalışanlar arasındaki uyum ve iş birliği bozmuş, birbirlerine yardım etme duygularını zedelemiştir. Halbuki yardımseverlik kavramı güvenin öncüllerinden olup, bir güven ilişkisinin oluşmasında anahtar görevi görmektedir. Çalışanların birbirlerine yardım etmemesi, aralarındaki etkileşimin de düşük olduğu anlamına gelmektedir. Güven ilişkisi, geçmiş deneyim ve etkileşimlere dayanan, zamanla gelişen ve büyüyen bir olgudur. Diğer yandan aynı işyerinde başkalarının kendinden daha çok ücret aldığını gören çalışan, bir yandan kuruma olan aidiyetini ve örgütsel adaleti sorgularken, diğer yandan çalışma arkadaşlarına karşı hissettiği fedakârlık ve diğerkamlık duygularını kaybedebilecektir.

2.2.3.13. Güven ve Liderlik

Güven gelişimi, karşılıklı iş birliğini geliştirmek ve insanların işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlamak amacıyla, liderler ve takipçiler arasında gerçekleşen karşılıklı bir süreç olmaktadır (Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen, 2014: 233). Güven ve dürüstlük, liderlerin bilgi ve iş birliğine erişimini kolaylaştırır. Liderlerin görevlerinden biri de sorunların tespiti ve çözümü için uygun personel ile çalışmaktır. Ancak liderlerin sorunların çözümü için yaratıcı bilgi ve düşünceye erişimi, insanların onlara duyduğu güvenle ilişkilidir. İnsanlar iyi niyetlerini suiistimal edecek veya güvenmeyecekleri insanların peşinden koşmazlar. Dürüstlük, liderlerde aranan özelliklerin neredeyse en başında gelir. İster savaş meydanında olsun ister iş dünyasında olsun, insanlar dürüst olduklarına inandıkları ve güven duydukları insanları takip ederler (Robbins ve DeCenzo, 2003: 331).

Bir örgütte bulunanlar, liderlerinin motivasyon ve yöntemlerine inanmazlarsa, birçok hayati görevin tamamlanması konusunda liderin yetenekleri sekteye uğrayabilir. Güvenin olmadığı durumlarda, liderler yenilikçiliği ve yaratıcılığı yeterince besleyemezler ve insanlar arasındaki sinerjinin sönmesine neden olabilirler. Güvenin olmadığı durumlarda liderler hatalarını daha az kabul edip, daha az ders çıkarırlar. Güven yoksa liderler, daha az rekabetçi analizler yaparlar ve başkalarının kendi çözümlerini bulmalarına daha az katkı sunarlar. Yine güvenin olmadığı ortamlarda liderler daha az yetkilendirmede ve güçlendirmede bulunurlar, çalışanların

karar vermesinde onları daha az motive ederler. Güvenin olmadığı ortamlarda, liderler değişen durumlara uyum sağlamada ve kaliteli iletişimi sağlamada da yetersiz kalırlar (Bibb ve Kourdi, 2004: 31-32). Bu sebeple liderler; çok zorlu durumlarda bile çalışanlarına geri bildirimde bulunma, onlara yeni beceriler kazandırma, onları karar alma mekanizmalarına dâhil etme, tutarlı davranma ve iletişim kanallarını açık tutma gibi aradaki bağlantıyı güçlendiren ve onurlandıran davranışlar gösterdiğinde güven kazanırlar (Reina ve Reina, 2006: 10). Dolayısıyla güven kavramı, lider ve örgütün diğer üyeleri arasında bir harç vazifesi görerek, birlik ve beraberliğin devamında, görevlerin etkin yapılmasında, rekabetin sürdürülmesinde, yetkilendirme ve güçlendirmenin daha etkin yapılmasında, değişime uyum sağlamada ve etkin iletişim kurulmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Mishra ve Mishra (2013), lider ve bağlıları arasında güven ilişkisinin oluşması ve güçlenmesinin sadece ikili ilişkiler ile olamayacağını, güven kültürünün uzun süre sürdürülmesini sağlayan kurumsal düzenlemelerin de var olması gerektiğini ifade etmişlerdir (2013: 60). Şekil-14'te kişisel ve kurumsal özelliklerin bir arada uygulanarak, liderler ve bağlıları arasında güven ilişkisinin nasıl geliştirilebileceği görselleştirilmiştir.

Şekil 14: Örgütlerde Güven Kültürünün Gelişmesinde Liderliğin Etkisi

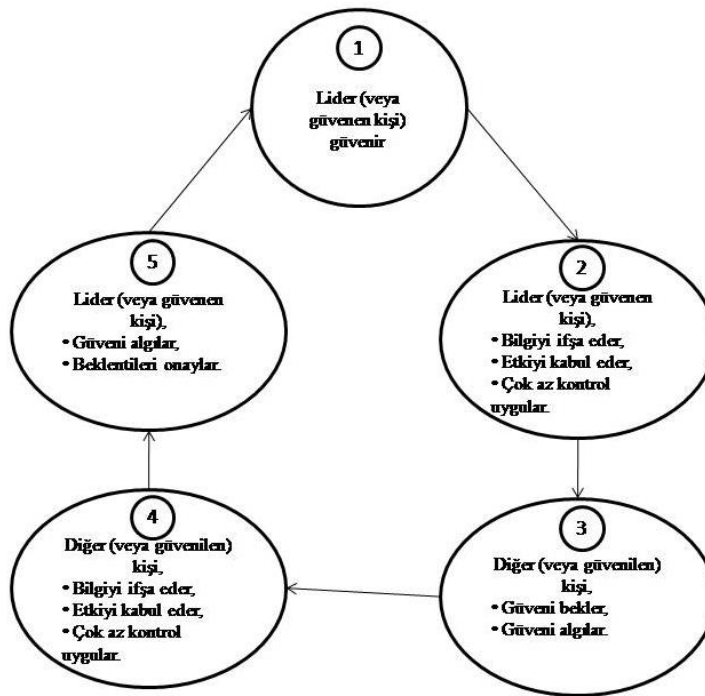


Kaynak: Mishra ve Mishra, 2013: 61.

Şekilde görüldüğü gibi, lider; kurumsal güven artırıcı düzenlemelere ilave olarak, güvenilirlik, açıklık, yetkinlik ve merhamet gibi bireysel bir davranış ortaya koyduğunda güven kültürü gelişme gösterir. Hassas bilgileri paylaşmak, yardım istemek veya fedakâr davranışlarda bulunmak güven davranışları olarak ifade edilmektedir. Ardından takipçilerin kendi güven davranışları ile karşılıklıta bulunması sonucunda erdemli bir güven ilişkisi kurulmakta ve güven oluşturma döngüsü ortaya çıkmaktadır. Açık kapı politikası, yönetici veya çalışan farkı gözetmeksizin tek park yeri uygulaması, kıyafet uygulamasında daha eşit ve rahat bir görünüm sağlanması, yönetici yemeği verilmemesi gibi çalışan ve yönetim arasındaki derinlikleri azaltan uygulamaların olduğu kurumsal mekanizmalar, bireysel davranışları güçlendirmekte ve güven kültürü daha güçlü hale gelmektedir (Mishra ve Mishra, 2013: 62).

Zand (1997), güven ilişkisini senkronize bir şekilde, çift kişilik bir bisikleti kullanan kişilerin durumuna benzetmektedir (1997: 95). Şekil-15'te görüldüğü gibi buna güven döngüsü de denilebilir. Zand bu yaklaşımı lider ve grup elemanları arasındaki ilişkiye göre ifade etmiş olsa da benzer durumun tüm güven ilişkilerinde geçerli olduğu söylenebilir.

Şekil 15: Güven Döngüsü



Kaynak: Zand, 1997: 95.

Şekil-15'te ifade edilen güven döngüsünün karşılıklılık üzerine kurulduğu görülmektedir. Güvenen kişi bilgiyi paylaşarak, karşıdaki kişinin etkisini kabul etmekte ve karşıdaki kişiye çok az kontrol uygulayarak güven davranışı göstermektedir. Diğer kişi buna karşılık, güveni kabul ederek güvenin varlığını algılamaktadır. Bundan sonra güvenilen kişi aynı şekilde, karşılıklı olarak bilgiyi paylaşır, karşıdaki kişinin etkisini kabul eder ve çok az kontrol uygulayarak güven davranışı gösterir. Son olarak güvenen kişi veya lider, güveni algılar ve beklentileri onaylar. Bu döngü olumlu güven döngüsü olarak devam eder. Ters durumda, yani kişilerin birbirlerine güvenmediklerinde ise güven süreci yıkıcı bir şekilde çalışır.

Zand (1997), liderler ve takipçileri arasındaki güven veya güvensizlikleri davranışın üç unsurunu kullanarak ortaya koyduklarını ifade etmektedir. Bunlar; bilgi, etki ve kontroldür. Liderler, bilgileri nasıl açıkladıkları, etkilerini nasıl paylaştığı ve kontrolü nasıl kullandıkları konusunda çalışanlarla güven iletişimi oluştururlar (1997: 91).

2.2.3.13.1. Bilgi Paylaşımı

Doğru ve zamanında bilgi akışı, verimli bir ilişki için çok önemlidir. Liderler niyetlerini, hedeflerini, başkaları hakkındaki değerlendirmelerini veya bunlarla ilgili sorunları açığa vurdukları zaman, başkalarına karşı savunmasızlıklarını ortaya koymuş olurlar. Liderler güven davranışı gösterdiklerinde bilgiyi açıklarlar, güvensiz olduklarında ise ilgili bilgiyi gizler veya çarpıtırlar. Çünkü diğer kişilerin açıklanan bilgiyi kullanarak, onların planlarını engelleme ya da sekteye uğratma niyeti taşıyabileceklerini düşünürler. Bu sebeple liderler, paylaşılması halinde zafiyet oluşturacak görüş ve duyguları gizleyebilirler (Zand, 1997: 92). Buna karşın güvenilir liderler iyi bilgilendirilmişlerdir. Bu durumda olanlar, çalışanlarının nerede durduğunu iyi bilirler, zira doğru bilgiyle donatılmışlardır. Böyle bir ortamda sır saklanmaz ve gerçeklerin etrafından dolaşmak yerine direkt doğrular dile getirilir (Reina ve Reina, 2006: 10).

Açık ve dürüst bilgi paylaşımı, organizasyonların sadece rutin işlevlerini yerine getirirken değil, sıkıntılı zamanlarında veya kriz dönemlerinde de etkin bir işleyiş ortaya konulmasını sağlamakta ve olumlu bir liderlik ilişkisinin kurulmasına katkı sağlamaktadır. Bu konudaki en iyi örneklerden biri, General Motors'un

Ohio/Parma'daki fabrikasını krizden çıkaran Bob Lintz'in uygulamaları olmuştur. Söz konusu fabrikada özellikle sendikalı çalışanlar, yöneticiler ve denetçiler arasında yüksek bir güvensizlik yaşanmaktadır. Bu ve bunun gibi başka sorunlar nedeniyle 1980 yılında fabrikanın kapatılması gündemdedir. Hem GM'de hem de Parma'daki fabrikada, güçlü bir hiyerarşik yapı, yüksek derecede biçimsellik, uzmanlaşma, standardizasyon ve karar almada merkezilik vardır. Böyle bir durumda Bob Lintz, fabrikayı ve 5000 çalışanını kurtarmak için güvensizliğin üstesinden gelmenin ve mevcut kültürü değiştirmenin gerekli olduğunu anlamıştır. İlk olarak birbirlerine güvenen bir yönetim ekibi oluşturmuştur. Ayrıca yönetim ile sendikalı olsun veya olmasın diğer çalışanlarla da böyle bir güven ilişkisinin kurulması için mücadele etmiştir. Bu süreçte, geçmişte sendika yöneticileri ile yaşadığı sorunlar nedeniyle, bir güven ilişkisi geliştirmek istemeyen insan kaynakları yöneticisinin işine son vermiştir. Bu ilk ve tek işten çıkarması olmuştur. Bob Lintz, yerel sendikalı çalışan yöneticileri ile daha önce hiç yapılmayan bilgi paylaşımlarını yaparak, güven geliştirme sürecine başlamıştır. Açıklık ve dürüstlük bağlamında güven oluşturmaya yönelik bu eylem ile daha önce tepe yönetiminin fabrikadaki çalışanlarla bilgi paylaşılmaması yönündeki koymuş olduğu yasağın da sona erdiği anlaşıyordu (Mishra ve Mishra: 2013: 63).

Bilgi paylaşımı ister bireysel ister örgütsel anlamda olsun, güven göstermenin en belirgin eylemlerinden biri olmaktadır. Çalışan, lider veya yönetim kademesinin kendisiyle hassas bilgileri paylaşmasını olumlu olarak değerlendirerek, kendisi de aynı şekilde karşılık vermek isteyecektir. Böylece örgüt ile ilgili görmüş olduğu sorunları dile getirmekte daha cesur olacak, sahip olduğu bilgileri saklamadan veya çarpıtmadan, lidere veya üst yönetime iletecektir.

2.2.3.13.2. Etki

Bilginin kaynağı ve bunun davranışları nasıl değiştirdiği, “etki” olarak ifade edilmektedir. Liderler, başkalarının kararlarını etkilemesine izin verdiklerinde güven gösterirler. Liderler, üstlerine, astlarına veya emsallerine akıl danıştıklarında zarar görebilecekleri bir zafiyet içinde olabilirler. Akıl danışma veya nasihat isteme bir zayıflık olarak algılanabilir. Liderler güvensizlik gösterdiklerinde başkalarının kararlarını etkilemesine izin vermezler. Ancak onlardan kendilerine güvenmelerini ve takip etmelerini isterler (Zand, 1997: 92). Dolayısıyla bilginin paylaşılması, karşı

tarafın etkisine açık olmak anlamına geldiğinden, güven davranışı olarak kabul edilmekte, güven duyulmadığında ise etki altında kalmamak için bilgi paylaşımından kaçınılmaktadır.

Örgütlerde lider veya yöneticilerin çalışanlara konuşma fırsatı verdikleri, onların görüşlerini dikkate aldıkları bir uygulama “açık kapı” olmaktadır. General Motors’un Parma’daki fabrikasında, genel müdürün çalışanlarla bilgi paylaşımı kararı almasından sonra, uygulamaya koyduğu bir diğer yenilik ise açık kapı politikası olmuştur. Böylece uzun yıllardan beri çalışmakta olan çalışan, yönetici ve gözetmenler arasındaki kronik bir hal almış güvensizliği ortadan kaldırmayı amaçlamıştır. Çalışanlara, şef veya sendika temsilcisinden izin almadan direkt kendisi ile görüşme imkânı tanımıştır (Mishra ve Mishra, 2013: 63). Genel müdürün çalışanların görüşüne başvurma konusunda istekli olması etkiye açık olduğunu göstermektedir. Çalışanların etkisine açık olduğunu göstermesi ise, onlara güvendiğini göstermektedir.

2.2.3.13.3. Kontrol

Kontrol, başkalarının davranışlarının düzenlenmesi ve kısıtlanmasıdır. Liderler, bilgi toplama, karar alma, analiz veya plan yapma gibi görevleri takipçilerine tahsis ettiklerinde zafiyetlerini artırmış olurlar. Çünkü, görev tahsis edilen kişilerin, yanlış bilgi toplaması, sorunları yanlış teşhis etmesi veya zayıf karar alması mümkündür. Lider ve takipçileri arasında güven ilişkisi olduğunda bu bağlılık bir sorun teşkil etmeyecektir. Ancak güvensizlik söz konusu olduğunda, bu bağlılığın en düşük seviyede olması istenir. Güvenin olmadığı durumlarda, takipçilerin görevlerini yerine getirmeyeceklerine inanıldığından, görev tahsis edildiğinde kontrol mekanizması uygulanır (Zand, 1997: 92-93).

GÜVEN
Kontrol edilemeyen kişilere karşı savunmasızlığı artırır.

KONTROL
Kabul Edilen

- Bağlılık
- Yetkilendirme
- Başkalarına Güven

BİLGİ
İfşa Edilen

- Gerçekler
- Alternatifler
- Yargılar
- İstekler
- Duygular

ETKİ
İnisiyatif ve

- Hedeflerin
- Kavramların
- Planların
- Kistasların
- Kaynakların

Değişimlerinin Kabulü

1 Yatkın İnansılar
2 Kısa Dönem Geri Bildirim
3 Denge

Şekil-16'da verilen sarmal güven modelinde bilgi, etki ve kontrol olarak belirtilen davranış unsurlarına ilave olarak yatkın inanışlar, kısa dönem geri bildirim ile denge hususları da ilave edilmiştir. Yatkın inanışlar, buna eğilim de denilebilir, önceden belirlenmiş inançlar olarak da adlandırılabilir. Lider, insanların ne kadar güvenilir oldukları hakkında veya onlara ne kadar güveneceklerine dair tahminlerinde, önceden belirlenmiş inançlarına güvenirler. Zaman geçtikçe, diğerlerini tanıma olanakları arttıkça, insanlar başkaları hakkında elde ettikleri izlenimleri kapsayan bir veri bankası oluşturur. Onlara ne kadar güvenileceği veya ne kadar bilgi verilebileceği konusundaki izlenimler ise kısa dönem geri bildirim olmaktadır. Bir süre sonra kısa dönem geri bildirim durumu, kendini tekrarlayan bir döngüye kavuşur ve güven, belli bir seviyede dengeye kavuşur. Bundan sonra diğerleri hakkında düşük, orta veya yüksek seviyede bir güven düzeyi oluşur (Zand, 1997: 94).

242

zamanında, ilgili ve kapsamlı bilginin paylaşılmasının önü açılır. Diğerlerinin etkisi kabul edilir. İnsanların kurallara bağlı kalacakları ve birbirlerini suistimal etmeyeceklerine olan inançları tam olunca bağlılıklarını da kabul ederler. Aksi durumda ise diğer insanlara güvenilmediği için var olan bilgiler saklanır, etkiye direnç gösterilir ve engellenir. Diğer insanlara bağımlı kalmamak için kontrol mekanizması uygulanır. Diğerlerinin güvensiz bir şekilde karşılık vermesi, ileride güveni azaltacak kısa dönem geri bildirim oluşmasına neden olur. Güven aşınması, sarmalın negatif yönde ilerlemesi süresince devam eder ve en sonunda her iki tarafta büyük bir güvensizlik platosu oluşur (Zand, 1997: 95).

2.2.4. Çalışma İlişkilerinde Çalışan ve Güven İlişkisi

Çalışma ilişkilerinde temel aktörlerden biri de çalışanlar olmaktadır. Güven kavramının, çalışanlar açısından gerek kişilerarası gerekse örgüt içi ilişkilerde hem diğer çalışanlarla hem de yönetim ile olan karşılıklı etkileşim bağlamında çeşitli etkileri bulunmaktadır. Ancak birçok ilişkiyi ayrı ayrı çalışan veya örgütsel olarak tasnif edip, birbirlerinden ayırmak mümkün olamamaktadır. Örneklendirmek gerekirse, güven kavramının verimlilik, iletişim, iş birliği, kontrol, ödüllendirme gibi değişkenlerle ilişkisi hem örgütü hem de çalışanı benzer seviyelerde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla çalışanı ve örgütü ayrı ayrı ele almak, onları birbirlerinden bağımsız ve birbirlerini etkilemeyen aktörler olarak düşünmek anlamına gelmemektedir. Ancak bu durum, güven kavramının etkilerini bağımsız olarak, temel aktörler bazında ele almaya engel teşkil etmemektedir. İster çalışanlar açısından ister örgütsel açıdan olsun, güven kavramı, unsurları, özellikleri, boyutları ve çeşitleri bakımından her kesimi, belli seviyelerde etkileme gücüne sahiptir.

Çalışanlar, işyeri ortamında veya örgüt bünyesinde, kişilerarası veya örgütsel ilişkiler bağlamında; karşılıklılık, risk, kırılganlık, olumlu beklenti gibi güven unsurlarının yanı sıra, yetenek, yardımseverlik, dürüstlük gibi güvenilirlik özellikleri temelinde ilişkileri başlatmakta ve devam ettirmektedirler. İster örgüt bünyesinde olsun ister örgüt dışında olsun, ortaya bir güven davranışı konulduğunda, karşılığında bir güven davranışı görmek ihtimali oldukça yüksektir. Bulunan konum, güvenin özelliklerinde pek bir değişme yaratmayacaktır. Güvenen kişi girmiş olduğu risk sonucunda güvendiği kişinin davranışlarının sonucunu olumlu olarak görürse,

güvenen kişinin diğer kişiye olan algısı da olumlu yönde değişim gösterecektir. Bunun tersi bir durumda ise olumsuz algının oluşması söz konusu olacaktır. Çalışanın çok kritik olan bir görevi layıkıyla yerine getirmesi, yöneticilerin nazarında çalışanın algısını olumlu yönde etkileyecektir. Tersine bir durumda eğer çalışan zayıf bir performans gösterir ve yöneticinin ya da işverenin itibarının zarar görmesine neden olursa, bu durumda olumsuz bir algıya maruz kalacak ve önemli görevler verilmesi konusunda kuşkuyla bakılacaktır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 728). Bu sebeple güven ilişkilerinin genel işleyişinin ister kişilerarası ister örgütsel bağlamda olsun pek bir değişim göstermediği söylenebilir.

Yüksek düzeyli güven ilişkisinin, örgütsel ilişkilere olduğu kadar, çalışanlar üzerinde de doğrudan etkisi vardır ve bazı sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu üst düzey güven ilişkisi sonucunda, iş doyumu, ayrılma, devamsızlık, motivasyon, sadakat, adanmışlık, destek, iş birliği, çalışanı güçlendirme ve kendini geliştirme gibi konularda olumlu değişimlerin yaşandığını söylemek mümkündür.

2.2.4.1. İş Doyumu Sağlaması

İş doyumu, çalışanın, işiyle ilgili olarak sahip olduğu olumlu veya olumsuz duyguların bir birleşimi olarak düşünülebilir (Aziri, 2011: 78). Bu birleşim, fizyolojik, psikolojik ve çevresel etkenlerden oluşmakta ve bu etkenler dolayısıyla çalışanın işiyle ilgili mutlu olup olmadığı anlaşılabilmektedir (Jalagat, 2016: 37). Çalışanın beklentilerinin karşılanması halinde, işinden memnun olması söz konusudur. İş doyumu her ne kadar bir çalışan tutumu olsa da örgüt çıktıları ile yakından ilgilidir (Saari ve Judge, 2004: 398). Dolayısıyla örgütün işe ve çalışanlara karşı tutumu, çalışanlar ile ilgili düzenlemeler ve işyerinde uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların iş doyumunu etkileyebilmektedir. Bu konuda, işyerindeki şartlar, denetim, çevresel etkenler gibi unsurların iş doyumunu etkilediği çeşitli yazarlar tarafından da dile getirilmektedir (Güçer ve Demirdağ, 2014: 14).

İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar genelde işlerini sevmektedirler. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işyerlerinde adalet duygusunun var olduğuna inanırlar ve örgütlerinin onlara, çeşitlilik, iyi ücret, özerklik gibi olumlu imkânlar sağladığını düşünürler. İş yerinde mutlu olan çalışan, boş zamanlarını bile örgütü için harcamaktan çekinmez, daha çok yaratıcılık ve adanmışlık gösterir, ayrıca işini yapmasında zorluk

çıkarıcı engellerin ortadan kalkmasında çaba gösterir. Bu konuda üstlerine ve çalışanlara yardımcı olur. Bu kişiler işyerlerinde daha üstün bir performansa sahip olurlar ve bu çalışanlara sahip olan işyerleri, daha başarılı örgütler olarak ön plana çıkarlar (Bakotic, 2016: 119).

Güven ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki mevcut olduğundan, güvene dayalı bir çalışma ortamı, insanlarda iyi olma hali yaratmakta ve iş doyumu sağlamaktadır (Pembroke, 2004: 125). Birçok araştırmada bu ilişki açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Güçer ve Demirdağ (2014) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların yönetime ve akranlarına duyduğu güven seviyesi arttıkça, iş doyumları da önemli ölçüde artmaktadır (2014: 24). Cook ve Wall (1980) tarafından yapılan ve örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve karşılanamayan personel ihtiyaçları arasındaki korelasyonun ölçüldüğü başka bir çalışmada, iş doyumu ve tüm güven kriterleri arasında oldukça anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (1980: 47). Williams (2005) tarafından, 472 hemşirenin örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki algısının ölçüldüğü bir diğer araştırmada, ücret, özerklik, profesyonellik durumu, görev gereklilikleri, örgütsel politikalar ve etkileşim gibi altı temel iş tatmini unsurunun güven ile ilişkisinin pozitif ve oldukça güçlü olduğu ortaya konulmuştur (2005: 207). Wulandari ve Burgess (2011)'in Endonezya'da 168 çalışan ile yapmış olduğu araştırmada, çalışanın ilk yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına olan güveninin, iş tatmini ile doğrudan ilgisinin olduğu ve bu sonucun önceki birçok çalışma ile paralellik taşıdığı ortaya konulmuştur (2011: 66). Çalışanların iş memnuniyeti düşüklüğü, aynı zamanda yönetime ve örgüte duyulan güvensizliğin de bir göstergesi olabilir. Çalışanlar örgüte veya yönetime güvenmediğinde ya da güvenemediğinde, kuruluşun geleceği hakkında net bir vizyona sahip olamamakta, nasıl değerlendirildikleri ya da kime cevap vermeleri gerektiği konusunda zorluk yaşamakta, dolayısıyla iş tatminleri azalmakta ve performans düşüklüğü yaşayabilmektedirler (Reina ve Reina, 2006: 199).

Tüm bu bilgiler ışığında, güvene dayalı bir çalışma ortamının, çalışanların iş doyumunu olumlu yönde artırdığı söylenebilir. Çalışanın hem arkadaşlarına hem de yöneticilerine güvendiği bir ortamda açık ve dürüst bir iletişim olduğundan, daha az sürtüşme yaşanacaktır. Yöneticilerinin kendisine yalan söylemeyeceğini ve dürüst davranacaklarını bilen çalışan, ayrıca özlük hakları ve öncelikleri konusunda, örgütün

kendisine olumlu tavırlar içinde ve yüksek bir güvenle yaklaştığını gördüğünde, daha az stres yaşayacak ve böylece örgütsel bağlılığı artmış olacaktır. Tüm bu hususların hem birbirleriyle hem de güven ile olumlu etkileşiminden dolayı, iş doyumunu artıran etkenler olduğu söylenebilir.

2.2.4.2. Örgütten Ayrılmayı ve Devamsızlığı Önlemesi

Çalışanlar, gönüllü veya gönülsüz olarak belirli bir süreci takip ederek işten ayrılabilirler. Emeklilik, ölüm veya işten çıkarılma gönülsüz işten ayrılmalar olurken, ortaya bir niyet koyarak ayrılma ise gönüllü bir ayrılma olmaktadır (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 17). Çalışanlar, çeşitli sebeplerle ayrılma kararı verebilirler. İş doyumunu sağlanamaması, iç/dış kariyer planı, bir çalışanın veya bir grubun ahlaki prensipleri ya da kabul edilmiş standartlar bu ayrılma sebeplerinden olabilmektedir (Johns, 2003: 379-380). Bazı araştırmacılar ayrılma isteğini daha iyi şartlarda iş bulma niyetine bağlarken, bazıları da ücretlerle ilgili düzenlemelerin, çalışanın ayrılması yönünde bir etken olduğunu dile getirmektedirler (Islam ve Alam, 2014: 143). Bazen ayrılmalar örgütün kendisini yenilmesi ve işletme körlüğünün oluşmaması açısından faydalı olurken, bazen de örgütün performansı ve iş çıktıları yönünden zararlı olabilmektedir (Vaamonde, Omar ve Salessi, 2018: 555).

Bibb ve Kourdi (2004), insanların ücret, kariyer değişikliği ve kişisel nedenler haricinde de işlerinden ayrıldıklarını söyleyerek, ayrılmaları genel olarak üç sebebe bağlamaktadır. İlk olarak, çalışanlar örgütün amaçlarına, stratejilerine ve yaklaşımlarına güvenmezler. İş formüllerinin ve sonuçlarının kusurlu olduğunu düşünürler. İkinci olarak, işlerin yapılış şekline güvenmezler. Süreçlerin ve yöntemlerin zayıf olduğuna inanırlar. Son olarak, örgütte birlikte çalıştıkları kişilere özellikle yönetici seviyesinde olanlara güvenmezler ve kendilerini mutsuz hissederler. Ayrıca yöneticilerin kendileri için uygun bir kariyer planı uygulayacaklarına da inanmamaktadırlar (2004: 19). Dolayısıyla ayrılma niyetinin temelinde, örgütün amaçlarına, bu amaçların ve işlerin uygulanış şekline ve yöneticilerin yaklaşımlarına güven duyulmamasının olduğu söylenebilir.

Yönetimine olan güvenin iş doyumunu ve örgütte kalma ile ilişkili olduğu (Costigan, İlter ve Berman, 1998: 309) diğer yazarlarca da dile getirilmektedir. Yönetim tarafından sağlıklı bir güven ilişkisinin tesis edilmesi, bir İngiliz firması olan

Dunlop örneğinde dikkat çekici bir şekilde göze çarpmaktadır. Sivil ve askeri kullanım amaçlı lastik üreten firma, 1980’li yıllarda oldukça kötü günler yaşamaktadır. Yaklaşık 3000 çalışanına ücret ödeyememe durumuna gelen firma Sumitomo Plastik Sanayi adlı şirkete devredilir. Yeni firma, çalışanlarla olan ilişkilerde güç kullanmak yerine güven kavramını öne çıkararak, farklı ve kuşatıcı bir anlayış sunmuştur. Bu anlayış ile firmanın artan bir şekilde gelişme gösterdiği gözlemlenmiştir. Üretim kişi başı iki katına çıkmış, atıklar %50 azalmış ve işgücü devri %130 azalmıştır. Ayrıca ayrılanlardan da firmaya geri dönüşlerin olduğu görülmüştür (Raynolds, 1997: 13).

Güven ortamının hâkim olduğu bir işyeri ikliminde çalışanlar daha etkin bir iş birliği gösterirler ve ayrılma ihtimalleri daha düşük olur. Snow (1997), güvenin işin başarısına katkı sağladığını, güven olan ortamda daha çok sağlığın, daha çok adanmışlığın ve daha az devamsızlığın olduğunu dile getirmektedir (1997: 487). Aryee ve arkadaşları, örgüte duyulan yüksek güvenin, daha fazla iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve daha az örgütten ayrılma isteği ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Aryee ve arkadaşlarından aktaran, Sparrow ve Cooper, 2003: 100).

Organizasyon içinde ortaya çıkan güven ihlallerinin, karşılıklı desteği, bilgi ve tecrübe paylaşımını ve karlılığı azalttığı ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarına, iş performansına, çalışan devrine olumsuz yönde etki ettiği çeşitli araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Ikonen ve diğerleri, 2016: 121). Güven ikliminin olmadığı ya da güven ihlallerinin sıkça yaşandığı işyeri ortamlarında ayrılmalar ve devamsızlık fazla olmaktadır. İşyerinde zorbalık, bu güven ihlallerinin sonuçlarından biri olmaktadır. Güven bozulmaları yapıcı bir şekilde onarılmayınca, bu durum insanların işten ayrılmaları ile son bulabilmektedir (Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen, 2014: 238).

Kimi zaman faydalar barındırsa da ayrılmalar, beşerî sermaye, zaman ve parasal kayıp olarak örgütler açısından maliyet anlamına gelmektedir. Bir işletme için, çalışanın işe alınmasından ayrılmasına kadar geçen sürede, seçim ve işe alım maliyetleri, eğitim ve kurs maliyetleri, idari maliyetler, beşerî sermaye kaybı, verimlilik kaybı, ödenen ücret veya maaşlar şeklinde doğrudan maliyetler oluşmaktadır. Hatta yapılan bir hesaplama göre toplam maliyet, yıllık ödenen maaşın %90 ile %200’ü arasında değişmektedir (Kwame, Mahama, Boahen ve Denu 2017: 117). Dolayısıyla bilgi ve tecrübe açısından yetişmiş personelin ayrılması, işletme açısından yeni personel bulma, yetiştirme ve bu arada ortaya çıkan ilave

maliyetlere katlanma anlamına geldiğinden, güvensizliğin birçok açıdan verimsizlikle sonuçlanan bir süreç yarattığını söylemek mümkündür (Bibb ve Kourdi, 2004: 19).

2.2.4.3. İçsel Motivasyonu Artırması

Genel anlamda motivasyon, bir davranışı başlatan, hedefe doğru ilerleten ve sürekliliğini belirleyen içsel bir güç veya amaçlı davranış olarak ifade edilebilir (Keser, 2014: 96). Motivasyon, içsel ve dışsal olarak iki kısımda incelenebilir. Çeşitli ödüllendirmeler, terfi, ücretlerde artış gibi uygulamalar dışsal motivasyon olurken, içsel motivasyon sağlamak için bu tarz dış etkenlere ihtiyaç olmamakta, zira işin kendisini yapmak zaten ödüllendirici olmaktadır. Bu açıklamalar ışığında, içsel motivasyon, çalışanın işinde yüksek tatmin elde etmek amacıyla işini iyi bir şekilde yapmak isteği olarak tanımlanabilir (Leat ve El-Kot, 2009: 182-183). Bir diğer tanımda içsel motivasyon, doğuştan gelen bir mutluluk ve neşe ya da belirli bir işin yapılmasından dolayı elde edilen doyum olarak ifade edilmektedir (Osmani, Zaidi ve Nilashi, 2014: 464). İçsel motivasyon, işten elde edilen olumlu duygu, tutku ve değerli deneyimlere dayanmakta (Leat ve El-Kot, 2009: 182-183) bu haliyle davranış ya da eylem içinde olmayı kolaylaştırmakta, o işi yapmayı heyecanlı ve geliştirici hale getirmektedir (Osmani, Zaidi ve Nilashi, 2014: 464). Dolayısıyla içsel motivasyonun, çalışanın işini yapması ya da belirli bir eylemi ortaya koyması için teşvik edici, güdüleyici ve performansı artırıcı bir kaynak olduğu söylenebilir. Bu bağlamda performansın, motivasyon ile yeteneğin çarpımı olduğu söylenebilir (Makinen, 2015: 15).

Örgütlerde yüksek düzeyli bir güven ilişkisi, açık bir şekilde içsel motivasyonu artırıcı bir etki göstermektedir. Üniversite personeli üzerinde yapılan ve güven ile motivasyon ilişkisinin incelendiği bir araştırmada, çalışanların örgütsel güven düzeyleri arttıkça, motivasyon düzeyleri de artmaktadır (Kayısı, 2016: 80). Yapılan başka bir araştırma sonucuna göre, yüksek güvenli gruplar düşük güvenli gruplara nazaran, sorunları daha net ortaya koymakta ve çözüm odaklı davranmaktadırlar. Ayrıca kararlarını uygulama konusunda daha çok motive olmakta ve birbirlerine daha çok bağlı olduklarını ifade etmektedirler (Zand, 1997: 103). Ters durumda, örgütlerde güven kaybı, kendini en açık şekilde çalışanların motivasyonları üzerinde göstermektedir. Sağlıklı bir güven ilişkisinin tesis edildiği ortamlarda çalışanlar daha

yüksek motivasyona sahip ve daha başarılı olurlarken, yöneticilerine güvenmedikleri zaman motivasyonlarını düşüren çeşitli durumlarla karşılaşmaktadırlar. İlk olarak çalışan, güvenmediği yöneticisinin kendisine iyi bir rol model olamayacağına inanmaktadır. İkinci olarak, insanları işe alma, terfi ettirme veya ellerinden tutma yeteneğini zayıflatan keyfi yönetim uygulamaları yaygın olacaktır. Üçüncü olarak, gerçekçi ve zorlu hedefler koymak zorlaşacaktır; zira bunların başarılmasına yönelik inanç zayıftır. Dördüncü olarak, motivasyon kaybı örgütlerin performansını olumsuz yönde etkiler, bu bir moral bozukluğu yaratır ve böylece bir kısır döngü içinde kalınır. Son olarak güven olmadığı ortamlarda, çalışan açısından ücretlerde adaletsizliğin olduğuna yönelik bir algı oluşabilir (Bibb ve Kourdi, 2004: 36).

Motivasyon kaybı, güven ortamının olmaması durumunda hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından karşılaşılabilecek en ciddi sıkıntılardan biri olmaktadır. Zira motivasyonun kişilerarası güven ile çok güçlü bağları vardır. Çalışan ile yönetici arasındaki güven, çalışanın motivasyonun artmasına katkıda bulunmaktadır (Costigan, İter ve Berman, 1998: 307). Güven olmadan kurumsal bir topluluk, hırsı olmayan bir grup ücretli köle ve savunmasız yöneticiler durumuna indirgenir. Böyle bir durumda çalışanlar işlerini yaparlar ancak görüşlerini ve isteklerini dile getirmezler, hırslarını ve motivasyonlarını kaybederler (Solomon ve Flares, 2001: 5).

2.2.4.4. Sadakat, Adanmışlık ve Bağlılık Sağlaması

Sadakat ve adanmışlık, taraflar arasındaki çok güçlü ve içten bağlılığı ifade eden kavramlar olup, gerçekleşmesi durumunda, ilişkinin çok önemli olduğu, bu sebeple sürdürülmesi adına her türlü çaba ve fedakarlığın gösterilmesi gerektiği anlaşılmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994: 23). Dolayısıyla tarafların ilişkiye verdikleri önemi görebilmek ve büyüklüğünü anlayabilmek açısından, sahip oldukları sadakat ve adanmışlık önemli kriterler olmaktadır. Adanmışlık kavramı, çalışanlar, yönetim ve örgüt bağlamında “örgütsel adanmışlık” veya “örgütsel bağlılık” olarak birbirlerine yakın anlamlara gelecek şekilde ifade edilmektedir. Örgütsel adanmışlık, çalışanın, örgütün üyesi olmak için güçlü bir istek duyması, örgüt için gönüllü çaba içinde olması ve örgüte ait norm, amaç ve değerleri benimsemesi olarak ifade edilebilir (Altunel, 2015: 65). Örgütsel bağlılık ise, çalışanın örgütten ayrılmak istememesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, benimsemesi ve örgüte aidiyet besleyerek, örgüt

kültürünün bir parçası olmak istemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldız, 2019: 1). Dolayısıyla örgütsel adanmışlık ve örgütsel bağlılık kavramlarının aynı anlama gelecek şekilde kavramlaştığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal açıdan bağlılık hissederek, örgütte kalmak istemesidir. Devamlılık bağlılığı, çalışanın para, statü, kariyer gibi sebeplerden dolayı örgütte kalmak istemesidir. Normatif bağlılık ise, çalışanın ahlaki nedenlerden dolayı, örgütte kalmasının bir gereklilik olduğunu düşünmesidir (Yıldız, 2019: 3-4).

Bu sebeple ister bağlılık ister adanmışlık olsun çalışanların hemen hemen aynı sebeplerden dolayı örgütte kalmak istedikleri anlaşılmaktadır. Örgütte kalma gerekçelerine bakıldığında, birçok sebebin güven ile ilişkili olduğu söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışanların sadakat ve adanmışlık duyguları ile yöneticilere ve örgüt politikalarına olan güvenleri arasında yakın bir ilişki vardır. Zand (1997), yüksek güvenli grupların birbirlerine daha çok bağlı olduklarını, çalıştıkları örgüt için daha çok sadakat beslediklerini ve diğer işler için daha az ayrılma düşüncesinde olduklarını ifade etmiştir (1997: 103). Larzelere ve Huston (1980), bir bağlılık için karşılıklı güven ilişkisinin ön şart olduğunu ifade eder. Yüksek seviyede bir bağlılığın olması için yüksek seviyede bir güven ilişkisi gereklidir (1980: 597).

Altunel (2015) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan ve adanmışlık ile güven ilişkisinin ölçüldüğü araştırmada; yöneticiye, örgüte ve çalışma arkadaşlarına olan güvenin, fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlığı artırdığı gözlemlenmiştir (2015: 160-162). Dalay (2007) tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, örgütsel güvenin, örgütsel adanmışlığa anlamlı bir şekilde katkı yaptığı görülmüştür (2007: 51). Ersoy (2009) tarafından, banka çalışanları üzerinde yapılan ve örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, çalışanların örgütsel adanmışlığını artırmada, örgütsel güvenin katkısı vurgulanmıştır (2019: 47). Yapılan bu ve benzeri çalışmalarda elde edilen sonuçlara göre, çalışanların, örgüte, yöneticilere ve diğer çalışanlara duydukları güven arttıkça, örgüte olan bağlılıkları ve adanmışlıkları da artmaktadır.

Ancak çeşitli nedenlerle güven düzeyinde ve dolayısıyla bağlılık veya adanmışlık seviyesinde azalmalar meydana gelebilmektedir. İşyeri ortamında çalışanların kendilerini emniyette hissetmeleri, diğer çalışanlara ve yönetime

duydıkları güven ile ilgili olup, düşük güven ortamında kendilerini baskı altında hissedebileceklerdir (Matzler ve Renzl, 2006: 1262). Yüksek düzeyde bir sadakat ve adanmışlık, çalışanların fikirlerine ve önceliklerine önem verildiği, daha özgür hissettikleri ve baskıcı bir ortamın olmadığı ortamlarda başarılabilir. Örgütsel ilişkilerde, taraflar arasında yüksek derecede sadakatin olmasının en önemli sonuçlarından biri, insanların birbirlerini kontrol etme ihtiyacının ortadan kalkmasıdır (Robbins ve DeCenzo, 2003: 331). Zira organizasyonlar ya da işyerleri büyüdükçe, üyelerin veya çalışanların bireysel olarak kendi başlarına buyruk davranma eğilimleri aynı oranda artmaktadır (Fukuyama, 1998: 144). Sadakat ve güven ilişkisi olmayan örgütlerde, yöneticiler çalışanlar üzerindeki otoritelerinin kaybolacağını düşünerek, daha çok kontrol ve izleme uygulayabilirler. Çalışanların kontrol ve izlenmeye tabi tutulduklarını bilmesi ise yönetime ve örgüte olan güvenlerinin azalmasına ve dolayısıyla daha düşük seviyede adanmışlık ve bağlılık hissetmelerine neden olacaktır. Ayrıca çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerine yönelik algıları da hem güveni hem de örgütsel bağlılığı azaltıcı etki göstermektedir. Koçak tarafından yapılan, kamu ve özel sektörü kapsayan çalışmada, örgütsel bağlılık, güven ve psikolojik sözleşme arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair algılar yükseldikçe, güven ve bağlılık seviyesinde azalma meydana gelmektedir (Koçak, 2019: 217-218).

2.2.4.5. Çalışanın Güçlendirilmesi

Organizasyonların etkin bir şekilde faaliyetlerini yerine getirebilmeleri açısından güven kavramı oldukça önemli bir yere sahiptir. Çalışanların birbirlerine güven duydıkları bir ortam, birbirlerini güçlendirdikleri bir ortamdır. Güçlendirmenin var olduğu bir ortam ise, yüksek düzeyde bir güvenin olduğu ortamdır (Bashir, Sunober ve Mahmood, 2012: 262). Güçlendirme kavramı, bir yönetim tarzı olarak, çalışanın özerkliğine, inisiyatif kullanmasına, gücün merkez dışına dağıtılmasına ve çalışanın sorumluluğuna değer verilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın güçlendirildiği ortamda, gücün kısmen çalışanlara devredilmesi, görevlerin yerine getirilmesinde daha fazla özgürlüğün ve sonuçları hakkında daha sorumluluğun verilmesi söz konusudur (Berraies, Chaher ve Ben Yahia, 2014: 86).

Bir çalışanın güçlendirilmesi çeşitli şekillerde olabilmektedir. Kişinin kendi işini kontrol edebilmesi veya otonomi sahibi olması, çeşitli çalışma grupları ve performansa dönük değişik ücretlendirme sistemleri güçlendirmeden sayılmaktadır (Bashir, Sunober ve Mahmood, 2012: 262). Fukuyama (1998), çalışanların beceri seviyelerinin yükseltilmesi, daha az denetim ve ayrıntılı olmayan kurallar altında, özerk bir şekilde çalışmalarının sağlanmasının, güven ortamının gelişmesine imkân sağladığını ifade etmektedir (1998: 218).

Bibb ve Kourdi (2004)'ye göre, güçlendirme, kişinin işiyle uyumlu bir şekilde çalışmasına izin vermek ve çalışanın yaptığı işle ilgili karar vermek durumunda olduğunda onu cesaretlendirmektir. Güçlendirme kavramı, çalışana destek verilmesini ve engellerin kaldırılmasını gerektirir. Ayrıca gelişme adına çalışanların fikirlerini uygulamaya koymalarına imkân sağlamaktır (2004: 36). Benzer şekilde Liden ve arkadaşları, güçlendirmeyi, örgütlerin alt seviyelerinde çalışanların karar alabilmeleri için onların cesaretlendirilmesi ve ayrıca çalışma tecrübelerinin artırılmasına yönelik faaliyetler olarak ifade etmektedirler (Liden ve Diğerleri'nden aktaran, Bashir, Sunober ve Mahmood, 2012: 263). Dolayısıyla alt düzeyde bulunan çalışana mesleki derecelerin verilmesi onların yaptıkları işlerden gurur duymalarını sağlamakta, diğer yandan çalışanın kendini bir meta olarak görmediği ve daha az yabancılaşmış bir ortamın oluşmasına imkân sağlamaktadır (Fukuyama, 1998: 218).

Bazı araştırmacılar, güçlendirmenin özellikle çalışan ve yönetim arasındaki güven düzeyini artırdığını dile getirmişlerdir. Zira güven kavramı karşılıklılık içerir. Çalışanlar, güçlendirmeyi yöneticilerinin kendilerine güvendiklerini dair bir işaret olarak görmektedirler. Çalışanların güçlendirilmesi durumunda yöneticilerine olan güvenleri artmaktadır (Berraies, Chaher ve Ben Yahia, 2014: 86). İş birliğini gerçekleştirmek ve kaynakların hızlı bir şekilde hareketini sağlamak için, çalışanların güçlendirilmesi, ayrıca yaratıcılığın geliştirilmesi adına oluşturulan matrislerin başarılı olmasına da yardımcı olur (Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 22).

Çalışanlara bir işin yapılması için çeşitli sorumluluklar verilip de gerekli yetki ve kaynakların verilmemesi ve işin nasıl yapılacağının anlatılmaması durumunda, amaçların gerçekleştirilmesi zor bir hal alacaktır. Bu durumda yönetim ve çalışanlar arasındaki güven bozulacaktır (Reina ve Reina, 2006: 23). Çalışanların çeşitli yetkilerle ve kaynaklarla donatılması, kararlara katılımlarının sağlanması, yapacakları

işin ne olduğu, nasıl yapılacağı konusunda bir özerklik tanınması ve sağlıklı bir geri bildirim sağlanması hem işin başarıyla yapılmasına katkı sağlayacak, hem de çalışanın yönetime olan güvenini artıracaktır.

Güvenin var olduğu ortamlar ile güven olmayan ortamlarda güçlendirmenin sonuçları farklı olabilmektedir. Bibb ve Kourdi (2004), güven olmayan ortamlarda güçlendirmenin bazı konularda istenileni veremeyebileceğini söylemektedir. Çalışanlar için doğru bir istikamet belirlenmesinde, sorumlulukların tespitinde, neyin ne olduğunun tam olarak anlaşılmasında, olumlu, destekleyici ve suçlayıcı olmayan bir ortamın yaratılmasında, zamana duyarlı kritik kararlarının alınmasında ve performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesinde, güçlendirme kavramının istenileni verebilmesi için güvenin varlığı şarttır (2004: 36-37).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE GÜVEN OLGUSUNUN TESPİTİNE YÖNELİK META ANALİZ UYGULAMASI İLE BİR NİTEL ARAŞTIRMA

3.1. ÇALIŞANLARIN, ÇALIŞMA ARKADAŞLARI, YÖNETİCİLERİ VE ÖRGÜTLERİ İLE İLİŞKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK META ANALİZ UYGULAMASI

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Meta analiz yönteminin uygulanmasının temel amacı, çalışanların, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticilerle ve örgütün kendisiyle olan güven ilişkisini, güven ilişkisinin büyüklüğünü ve bu ilişkinin yönünü ortaya koyabilmektir. Meta analizden elde edilen veriler doğrultusunda, aktörler arasındaki güven düzeyleri karşılaştırılmış, çalışanların, en çok kime güvendiği nicelik olarak ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışmanın diğer kısmını oluşturan nitel araştırma kısmında görüşmecilere sorulan “çalışma hayatında en çok kime güvenirsiniz? Neden?” sorusuna karşılık alınan cevaplarla meta analizde elde edilen cevapların karşılaştırılması yapılarak, aradaki benzerlik ve farklılıklar tartışılmıştır. Bu bağlamda literatüre yeni bir kavrayış ve anlayış kazandırılmak istenmiştir. Ayrıca literatürde örgütsel güvenin diğer değişkenler ile ilişkisini ölçen çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, aktörler arasındaki güven düzeyini meta analiz yöntemiyle ölçen bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bu alanda oluşan bir boşluğun doldurulması ile literatüre katkı sağlanması da çalışmanın bir diğer amacıdır.

3.1.2. Çalışma İlişkileri Temel Aktörlerinin Güven Algılarına Yönelik Meta Analiz Uygulaması

Çalışma ilişkilerinde güven olgusunun incelenmesi bağlamında ilk uygulama olarak, nicel bir araştırma yöntemi olan meta analiz çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda çalışanların, yönetime, örgüte ve çalışma arkadaşlarına yönelik güven algıları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

3.1.3. Meta Analiz Çalışması Araştırma Soruları

Meta analiz uygulanması ile çalışanların örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik güven algılarının yönünün ve büyüklüğünün tespit edilmesi ve elde edilen sonuçların karşılaştırılması amacıyla 2001-2019 yıllarında yapılmış olan tezler incelenerek, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

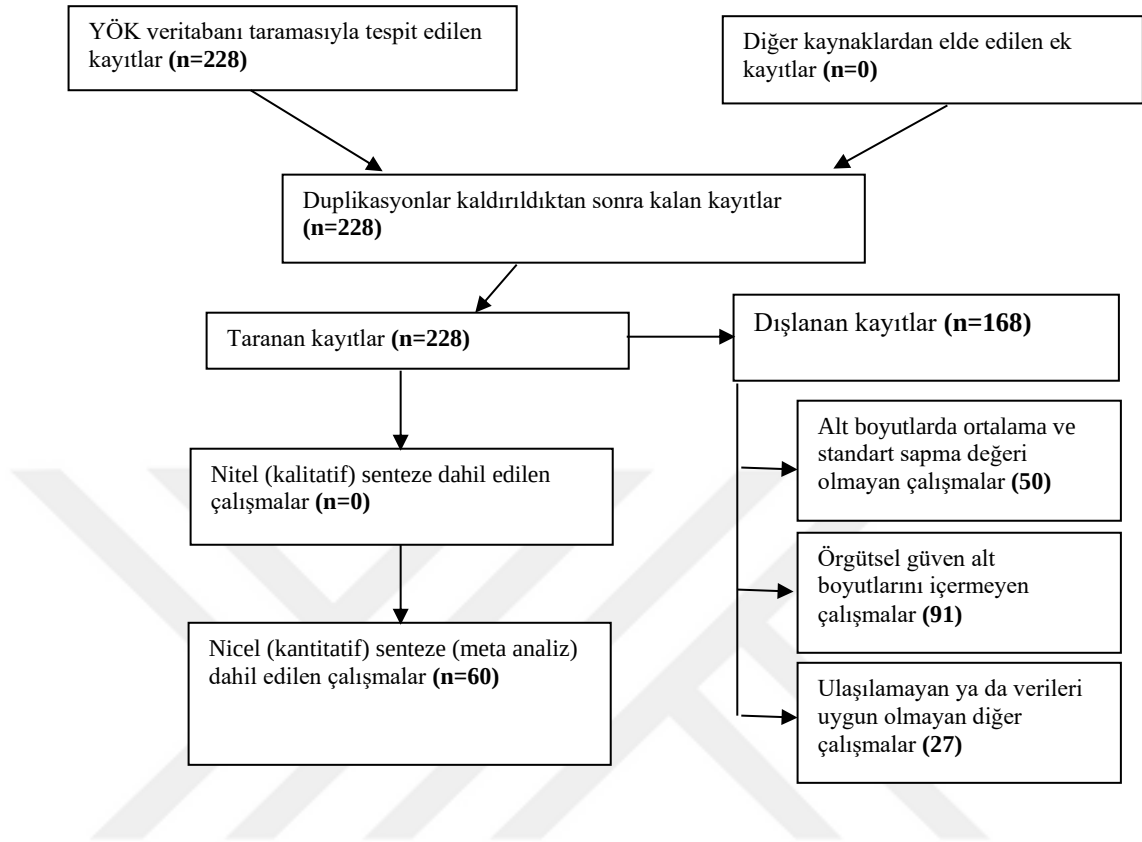
- Çalışanların, karşılaştırmalı olarak örgüte ve çalışma arkadaşlarına (akran) yönelik güven algıları ne düzeydedir?
- Çalışanların karşılaştırmalı olarak yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına (akran) yönelik güven algısı ne düzeydedir?
- Çalışanların karşılaştırmalı olarak örgüte ve yöneticilerine yönelik güven algısı ne düzeydedir?

3.1.4. Meta Analiz Yöntemi

3.1.4.1. Çalışma Örneklemi ve Seçim Kriterleri

Güven kavramı ile ilgili yazılan tezler incelendiğinde, büyük çoğunluğunun örgütsel güven hakkında yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu alanda bir meta analiz yapılmaması ve tezlerde aktörler arasındaki güven düzeyini ölçmeye yarayacak niceliksel bilgilerin mevcut olması, böyle bir çalışma yapmaya yöneltmiştir. İlk olarak YÖK Ulusal Tez Merkezi internet sayfasında bulunan çalışmalar incelenmiştir. Araştırma yapılırken “çalışma ilişkilerinde güven”, “çalışma hayatında güven”, “örgütsel güven” ve “güven” anahtar kelimeleri ile tarama yapılmıştır. Birçok makalenin mevcut tezlerin makaleye dönüştürülmüş şekli olması, bir kısmının ise istenilen verileri içermemesi, ayrıca elde edilen tez sayısının meta analiz için yeterli sayıda olması sebebiyle araştırmada sadece tezlerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda **2001-2019** yılları arasında yapılmış **228** adet tez, dahil edilme kriterleri ve istenen verilere sahip olmaları yönünden ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Meta analize dahil edilecek çalışmaların her birinden etki büyüklüğü elde edileceği için, özellikle örneklem büyüklüğü (N), ortalama (X) ve standart sapma (SD) değerlerinin bulunup bulunmadığı dikkate alınmıştır.

Şekil 17: Meta Analiz Akış Diyagramı



Şekil 17'deki meta analiz akış diyagramında görüldüğü gibi, 2001-2019 yılları arasında yazılmış olan 228 adet tezden istifade edilmiştir. 228 adet tez içerisinde 60 adedi, uygun veriler içermesinden dolayı meta analize dahil edilmiş olup, tüm tezlerin örneklem büyüklüğü sayısı **23.672**'dir. Ortalama (X) ve standart sapma (SD) bilgilerini içermeyen, örgütsel güven alt boyutlarını kapsamayan, ulaşılamayan ya da istenen diğer verileri içermeyen, **168** adet tez hariç tutularak, çalışmaya dahil edilmemiştir. Çalışmada bulunmayan tezlerin dahil edilmeme gerekçeleri tabloda aktarılmıştır.

Tablo 8: Meta Analiz Dahil Edilen Çalışmalara Ait Bilgiler

	Değişken	Frekans	Toplam	Yüzde	Toplam
Tez Türü	Doktora	10	60	%17	100
	Yüksek Lisans	50		%83	
Alt Gruplar	Akran-Örgüt	28	105	%27	100
	Akran-Yönetici	51		%49	
	Yönetici-Örgüt	35		%34	
Tezlerin Uygulandığı Meslekler	Öğretmen	28	60	%47	100
	Akademisyen/Üni.Per.	5		%8	
	Sağlık Personeli	6		%10	
	Kamu Çalışanı	6		%10	
	Banka Çalışanı	3		%5	
	Çağrı Mrk.Çlşn.	2		%3	
	Çeşitli Sektörler	6		%10	
	Otel Çalışanları	4		%7	

Tablo-8’de dahil edilen tezlerle ilgili bilgiler verilmiş olup, uygun kriterlere sahip 60 tezin, 50’si yüksek lisans tezi olup, 10 adedi doktora tezidir. Çalışanların, örgütün kendisine, yöneticilere ve akranlarına yönelik güven algılarının tespitinde, 51 çalışma ile akran-yönetici karşılaştırmasına ait veriler daha yüksek oranı oluşturmaktadır. Örgütsel güven ile ilgili dahil edilen tezler içinde 28 adet ile öğretmenler, en çok çalışılan meslek grubu olmuştur. Ayrıca çalışmanın hem kamu hem de özel sektör bağlamında, çok çeşitli meslek gruplarından elde edilen verileri içermesi bakımından, kapsayıcı bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Böylece bütünlük olarak, örgütsel güvenin algılanması açısından, kamu ve özel sektör hakkında genel bir yargıya varılabilir.

3.1.4.2. Çalışmanın Değişkenleri

Bağımsız değişkenler, örgütün kendisi, yönetici ve çalışan statüleridir. Bağımlı değişken ise çalışanların bağımsız değişkenlere göre örgütsel güven algılarının ne yönde farklılaştığıdır. Bu bağlamda, çalışanların mevcut statülere göre örgütsel güven algılarının değişip değişmediği ölçülmek istenmiştir.

3.1.4.3. Verilerin Analizi

Çalışmaya dahil edilen tezler meta analiz yöntemi kullanılarak birleştirilmiş ve bu amaçla REVMAN adlı program kullanılmıştır. Meta analiz, birden çok çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin tanımlanması, birleştirilmesi ve bütünleştirilmesi esasına dayanan nicel bir yöntemdir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 17). Meta analiz yönetiminin, diğer istatistiksel yöntemler gibi güçlü ve zayıf tarafları olup, çalışma sonuçlarına göre şeffaf ve objektif veriler sunabilmektedir (Del Re, 2015: 37). Meta analiz yönteminde her bir çalışma için etki büyüklükleri hesaplanmakta ve genel etki büyüklüğü tespit edilmektedir. Etki büyüklüğü, meta analiz çalışmasının temel birimi olup, iki değişken arasındaki ilişkiyi ya da uygulama etkisinin büyüklüğünü yansıtan bir değerdir (Borenstein ve diğerleri, 2013: 3). Etki büyüklüğü, deneysel etkinin büyüklüğünü ve boyutunu ifade eder ve iki deneysel uygulamanın sonuçlarını karşılaştırmaya izin vermesi açısından önemlidir (Thalheimer ve Cook, 2002: 2). Analiz sonucunda elde edilen değerler, Cohen'in "d" etki büyüklüğü değerlerine göre sınıflandırılmakta, 0,2 değeri küçük, 0,5 değeri orta ve 0,8 değeri ise büyük olarak nitelendirilmektedir (Cohen, 1992: 157).

Meta analize dahil edilen tezlerin heterojenlik değerleri, Q ve I^2 sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Heterojenlik testinin amacı, çalışmaya dahil edilen tezler arasında değişkenliğin olup olmadığını, bir diğer deyişle etki büyüklüğü varyansı ve örneklemin beklenen hatasının farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Çalışmalar arasında farklılık olması beklenmektedir. Burada amaç farklılıkların kabul edilebilir olarak, göz ardı edilebilmesidir (Erdoğan, 2011: 38-39). Q istatistiği, en yaygın ve en basit yöntem olup, çalışma sayısı arttıkça Q değeri ve gücü artmaktadır (Erdoğan, 2011: 43). I^2 testi, 0-100 arasında değer alır, 0'a yakın değerler homojen olurken, 50'nin üzerinde ve 100'e yakın değerler heterojen olarak kabul edilmektedir (Erdoğan, 2011: 50). Çalışma sonuçlarına göre yüksek heterojenlik olması durumunda, alt grup analizleri yapılarak heterojenliğin nedenlerinin ortaya konulması gerekir. Yüksek heterojenlik, çalışmaya dahil edilen tezlerin aynı popülasyonu temsil etmemesi anlamına geldiğinden, gerekli analizler yapılarak, buna neden olan şartların açıklanması gerekir.

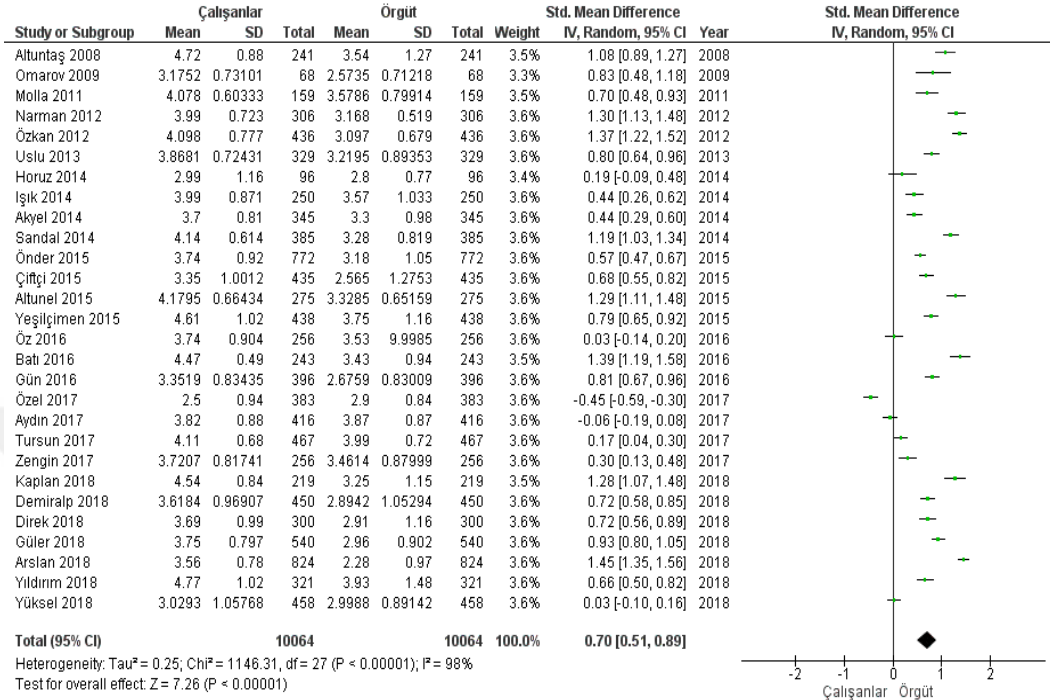
Meta analiz dahil edilen çalışmaların birleştirilmeye uygun olup olmadığı, etki büyüklüğü değerleri ve %95 güven aralığı bilgileri meta analiz yönteminde sıkça kullanılan orman grafiği (forest plot) vasıtasıyla sunulmuştur. Çalışmaya dahil edilen tezlerin yayın yanlılığını değerlendirmek için huni grafiği (funnel plot) görseli kullanılmıştır.

3.1.5. Meta Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

3.1.5.1. Çalışanların, Çalışma Arkadaşlarına ve Örgüte Yönelik Güven Algılarının Karşılaştırılması

Çalışanların, olarak örgüte ve çalışma arkadaşlarına (akran) yönelik güven algılarının ne düzeyde olduğunu tespit edilmesi ve karşılaştırma yapılması amacıyla uygulanan analize **28** adet çalışmadan elde edilen veriler dahil edilmiştir. Çalışmalardaki toplam örneklem sayısı **10.064**'tür. Bu analiz ile çalışanların güven algılarının, çalışma arkadaşları ve örgüt bağlamında ne yönde değiştiğinin, karşılaştırmalı olarak tespit edilmesi amaçlanmıştır. Meta analiz sürecinde veriler, sabit ve rasgele etkiler modeline göre analiz edilir. Sabit etkiler modelinde çalışmalar arası farklılıkların sadece örneklem hatasından kaynaklandığı, diğer tüm etkenlerin sabit olduğu varsayılır. Rastgele etkiler modelinde ise çalışmalar arası farklılıkların hem örneklem büyüklüğünden hem de popülasyon, yaş, meslek gibi değişkenlerden etkilendiği varsayılmaktadır. Ayrıca rastgele etkiler modelinde elde edilen sonuçlar, genelleştirme yapmak için de kullanılabilir (Del Re, 2015: 42). Ayrıca rastgele etkiler modelinin sosyal bilimlerden daha uygun olduğu değerlendirilmektedir. Rastgele etkiler modeline göre elde edilen bulgular Şekil-18'de verilen orman grafiğinde görülmektedir.

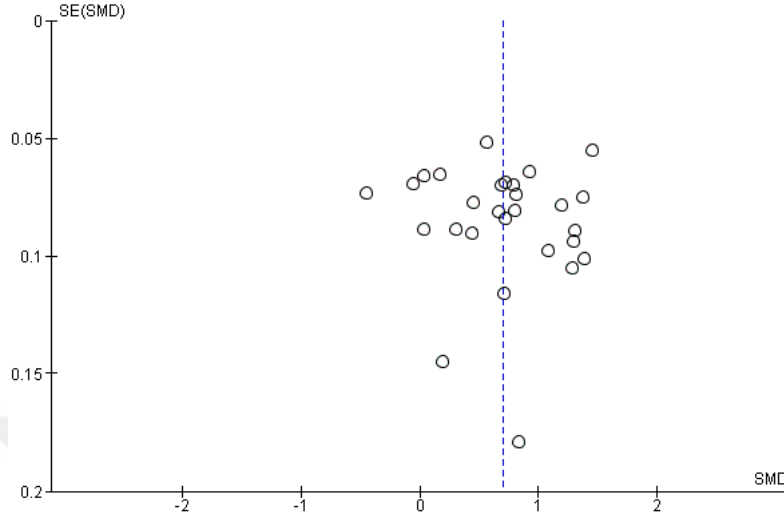
Şekil 18: Çalışanların, Çalışma Arkadaşlarına (Akranlarına) ve Örgüte Yönelik Güven Algılarını Gösteren Orman Grafiği



Rastgele etkiler modeline yapılan analizde, göre ortalama etki büyüklüğü, **0.51** ve **0.89** güven aralığı değerleri arasında, **ES=0.70** birim olarak, **geniş büyüklükte** elde edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel güven algılarının, çalışma arkadaşları ile kıyaslandığında örgüt lehine daha yüksek olmaktadır. Böylece elde edilen verilere göre aynı işyerinde çalışanların, akranlarına göre, örgütün kendisine daha çok güven duyduğu söylenebilir. Düşey düzlemde bulunan ve elmas şekli ile ifade edilen toplam etki büyüklüğünün, dikey doğruya temas etmemesi bu ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Analiz dışı bırakılan çalışmaların meta analizi etkileyip etkilemediğini tespit etmek amacıyla yayın yanlılığı testi yapılmaktadır (Basu, 2017: 7). Yanlılığın, çalışma sonuçlarının niteliğine ve yönüne bağlı olduğu söylenebilir (Song ve diğerleri, 2013: 72). Bu durum, istatistiksel olarak anlamlı ve sonuçları pozitif olan çalışmaların, istatistiksel olarak anlamlı olmayan ve negatif sonuçlu olan çalışmalara göre yayımlanma ihtimalinin daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Şekil 19: Çalışanların, Çalışma Arkadaşlarına (Akranlarına) ve Örgüte Yönelik Güven Algılarında Yayın Yanlılığını Gösteren Huni Grafiği



Yayın yanlılığını analiz etmek için huni grafiği ya da doi-plot yöntemi kullanılır. Şekil-19'da görselleştirildiği gibi, bu çalışmada huni grafiği yöntemi kullanılmıştır. Daire şeklindeki şekillerden her biri çalışmalardaki etki büyüklüğünü ifade etmektedir. Çalışmalarda yanlılık olmaması için değerlerin yukarı kısımda ve dikey doğrunun her iki tarafında simetrik olarak dağılması gerekir. Buna göre bu analizde yayın yanlılığının düşük olduğu söylenebilir. Yayın yanlılığının yüksek olması durumunda, yayımlanmamış ve özellikle sonuçları negatif olan çalışmaların da bulunup dahil edilmesi gerekir.

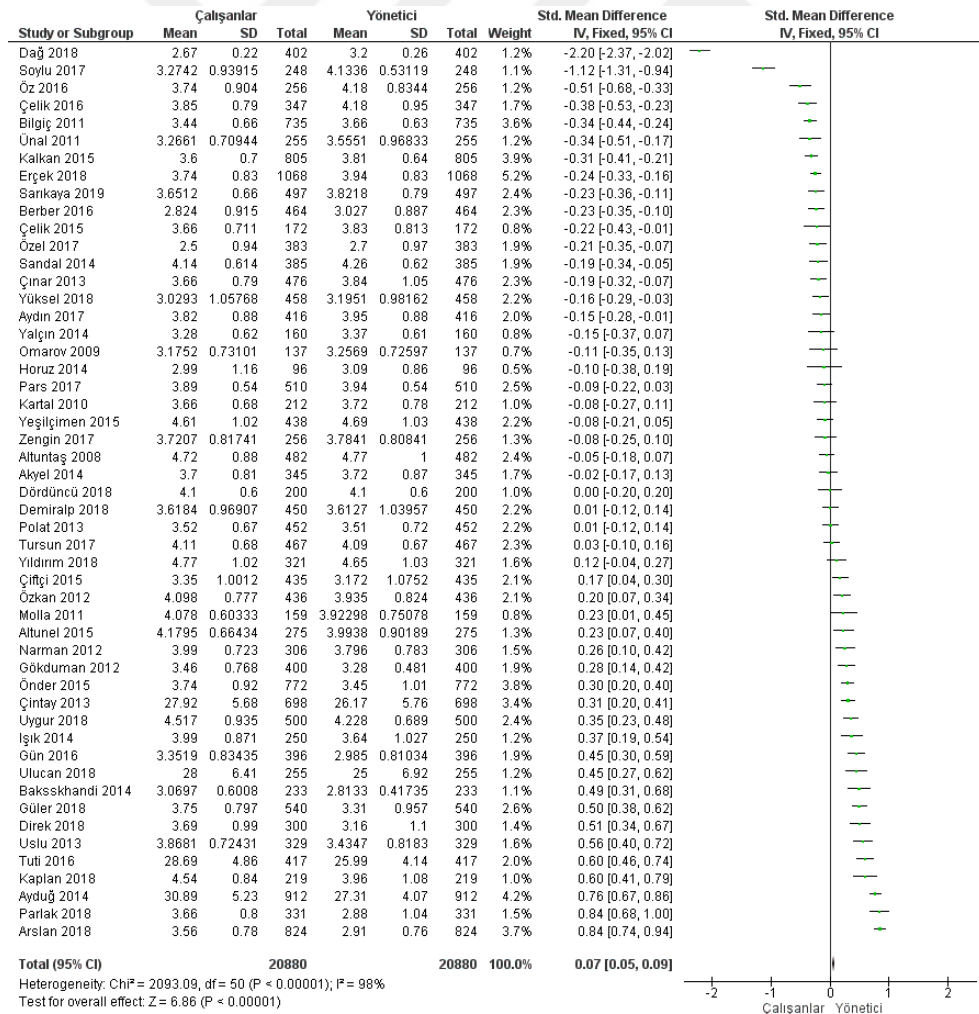
Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise sonuçların heterojenlik durumudur. Heterojenlik testi, Q ve I^2 değerlerine bakılarak yapılabilir. Heterojenlik, etki büyüklükleri arasındaki dağılım veya değişkenlik olup, yüksek heterojenlik düşük hassasiyet anlamına gelmektedir (Del Re, 2015: 43). Heterojenlik analizi ile çalışmaların birleştirilmeye ne kadar uygun olduğu anlaşılmaktadır. Q değeri kullanılarak heterojenliği tespit etmek için Ki-Kare tablosunda verilen değerin, şekildeki $Q=1146.31$ değerinden daha yüksek olması gerekir. Ancak, Ki-Kare tablosundaki 41.337 değerinin, elde edilen değerden daha düşük olduğu görülmektedir. Buna göre yüksek heterojenlik olduğu anlaşılmaktadır. I^2 değerine göre de elde edilen $I^2=\%98$ değer, $\%50$ 'yi geçtiği için yüksek seviyede heterojen olarak

kabul edilmektedir. I^2 testinde sonuçlar 0-100 arası bir değer alır ve sıfır değeri çok düşük, 100 ise çok yüksek heterojenlik anlamına gelmektedir (Erdoğan, 2011: 50).

3.1.5.2. Çalışanların, Çalışma Arkadaşlarına ve Yöneticilerine Yönelik Güven Algılarının Karşılaştırılması

Çalışanların, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine yönelik güven algılarının tespit edilmesi amacıyla, 51 çalışma ile meta analiz yapılmıştır. Çalışmalardan elde edilen örneklem sayısı 20.880'dir. Şekil-20'de 51 adet çalışmanın orman grafiği verilmiştir.

Şekil 20: Çalışanların, Çalışma Arkadaşlarına (Akranlarına) ve Yöneticilere Yönelik Güven Algılarını Gösteren Orman Grafiği

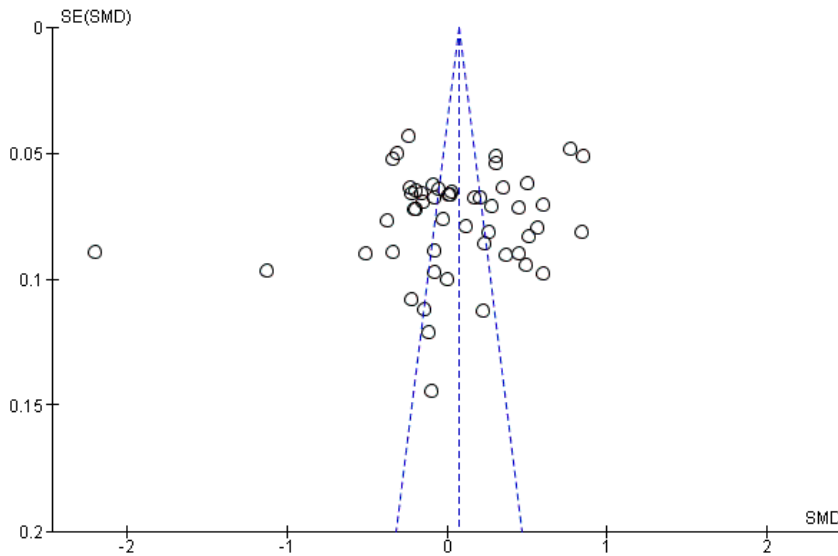


Meta analize dahil edilen çalışmalar rastgele etkiler modeline göre analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ortalama etki büyüklüğü, **0.05 ve 0.09** güven aralıkları arasında, **ES= 0.07** birim olarak, **küçük** değerde elde edilmiş olup, yöneticilere yönelik örgütsel güven algısının, akranlara göre daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca elmas şeklindeki toplam etki büyüklüğünün, 0 (sıfır) doğrusuna temas etmemesi de bu ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bir diğer deyişle aynı işyerinde çalışanlar, kendi iş arkadaşlarına belli bir oranda güven duymakta ancak yöneticilerine duydukları güven, akranlara göre daha fazla olmaktadır.

Orman grafiğinde verilen Q ve I^2 değerlerine göre heterojenlik değerleri farklılık göstermektedir. 51 çalışma ve $p=0,05$ hassasiyet derecesine göre $Q=2093,09$ değerinde olup, Ki-Kare tablosundaki 67,505 değerinden yüksektir. Q değerine yüksek heterojenlik olduğu anlaşılmaktadır. I^2 değerine göre de elde edilen $I^2=98$ değeri, %50'yi geçtiği için yüksek seviyede heterojen olarak kabul edilmektedir.

Şekil-21'de yayın yanlılığı ile ilgili olarak huni grafiği verilmiştir. Grafikte her bir çalışmaya ait etki büyüklüklerinin grafiğin üst kısmında ve dikey doğrunun her iki yanında simetrik sayılabilecek şekilde dağılmaktadır. Bu bilgilere göre dağılımın simetrik olduğu ve yayın yanlılığının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ifade edilebilir.

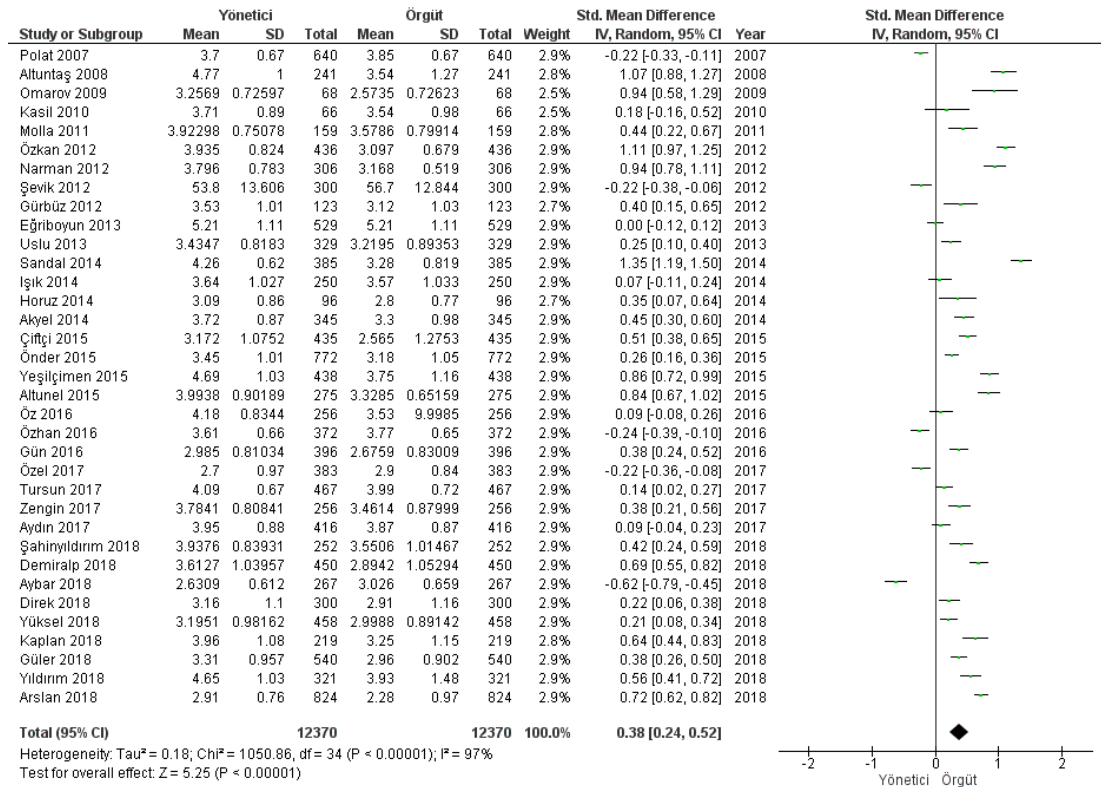
Şekil 21: Çalışanların, Çalışma Arkadaşlarına (Akranlarına) ve Yöneticilere Yönelik Güven Algılarında Yayın Yanlılığını Gösteren Huni Grafiği



3.1.5.3. Çalışanların, Yöneticilerine ve Örgüte Yönelik Güven Algılarının Karşılaştırılması

Çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine yönelik örgütsel güven algılarının karşılaştırılmasına yönelik, 35 çalışmadan elde edilen veriler kullanılarak meta analiz uygulanmıştır. Çalışmalardan elde edilen toplam örneklem sayısı **12.370**'tir. Şekil-22'de 35 adet çalışmanın orman grafiği verilmiştir. Meta analize dahil edilen çalışmalar rastgele etkiler modeline göre analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ortalama etki büyüklüğü, **0.24** ve **0.52** güven aralığı değerleri arasında, **ES= 0.38** birim olarak, **orta büyüklükte**, örgüte duyulan güvenin, yöneticilere duyulan güvenden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Elmas şeklindeki toplam etki büyüklüğünün, 0 (sıfır) doğrusuna temas etmemesi bu ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bir diğer deyişle çalışanların yöneticilere nazaran örgütün kendisine daha çok güvenmektedir.

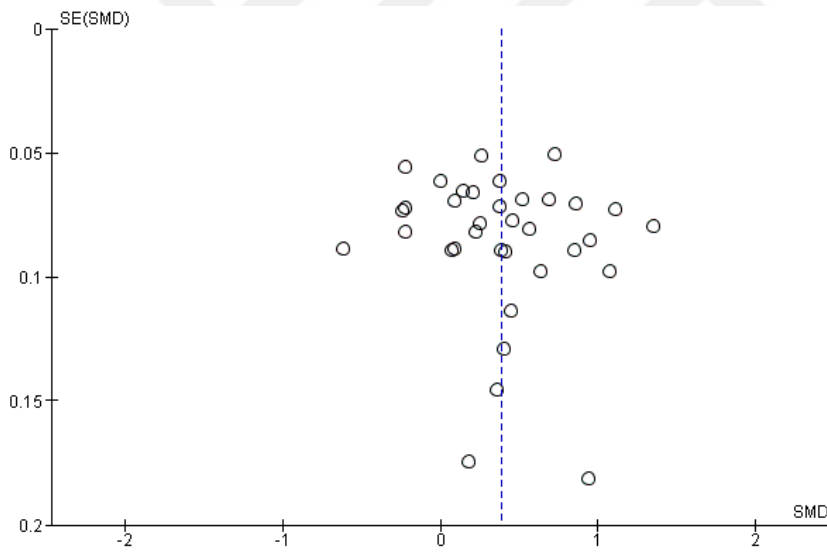
Şekil 22: Çalışanların, Yöneticilere ve Örgüte Yönelik Güven Algılarını Gösteren Orman Grafiği



Yönetici-örgüt arasındaki güven algısının karşılaştırıldığı orman grafiğinde Q ve I^2 değerlerine göre yüksek heterojenlik olduğu görülmektedir. 35 adet çalışma ve $p=0.05$ hassasiyet değerine göre tablodaki $Q=1050.86$ değerinin, ki-kare tablosundaki 55,759 değerinden oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca $I^2=97$ değeri de yüksek heterojenliğe işaret etmektedir.

Şekil-23'te yayın yanlılığı ile ilgili olarak huni grafiği verilmiştir. Grafikte her bir çalışmaya ait etki büyüklüklerinin grafiğin kısmen üst kısmında ve dikey doğrunun her iki yanında simetrik sayılabilecek şekilde dağılmaktadır. Bu bilgilere göre dağılımın simetrik olduğu ve yayın yanlılığının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ifade edilebilir.

Şekil 23: Çalışanların, Yöneticilere ve Örgüte Yönelik Güven Algılarında Yayın Yanlılığını Gösteren Huni Grafiği



3.1.6. Meta Analiz Sonuçların Değerlendirilmesi

Çalışanların, örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşlarına yönelik güven algılarının yönünün ve büyüklüğünün tespit edilmesi amacıyla 60 adet tezden elde edilen veriler kullanılarak, meta analiz uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre

- İlk analizde 28 adet çalışmadan elde edilen veriler kullanılarak, çalışanların akranlarına ve örgüte yönelik güven algıları karşılaştırılmış ve örgüt lehine $ES=0.70$

(büyük) toplam etki büyüklüğü değeri elde edilmiştir. Buna göre çalışanların, çalışma arkadaşlarına nazaran, örgütün kendisine büyük oranda, daha çok güvendikleri anlaşılmıştır.

- İkinci analizde, çalışanların akranlarına ve yöneticilere yönelik güven algılarının karşılaştırılmasında 51 adet çalışmadan elde edilen veriler kullanılmış ve yöneticiler lehine $ES = 0.07$ (küçük) toplam etki büyüklüğü değeri elde edilmiştir. Buna göre çalışanlar, kendi çalışma arkadaşlarına nazaran, yöneticilerine küçük oranda daha çok güvenmektedirler.

- Üçüncü analizde, yöneticilere ve örgüte yönelik güven algılarının karşılaştırılmasında 35 çalışmadan elde edilen veriler kullanılmış ve örgüt lehine $ES = 0.38$ (orta) toplam etki büyüklüğü değeri elde edilmiştir. Buna göre çalışanlar, yöneticilere nazaran, örgütün kendisine orta büyüklükte daha çok güvenmektedirler.

Elde edilen sonuçlara göre çalışanların, örgüt-yönetici-çalışma arkadaşı bağlamında örgütsel güven algılarının oldukça dikkat çekici sonuçlar barındırdığı söylenebilir. Değişkenler arası yapılan karşılaştırmalarda, çalışanların, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere nazaran örgütün kendisine daha çok güven duydukları anlaşılmıştır. Özellikle akran-örgüt arasındaki kıyaslamada elde edilen **0.70** toplam etki büyüklüğü değeri, diğer kıyaslamalara göre daha yüksek olup, çalışanlar, akranlarına nazaran örgüte daha çok güven duyduklarını vurgulamışlardır. Yönetici-örgüt arasında yapılan kıyaslamada elde edilen **0.38** toplam etki büyüklüğü, çalışanların, yöneticilere nazaran, örgüte daha fazla güven duyduklarını, ayrıca çalışanların bu değere göre akranlara nazaran yöneticilere daha çok güvendiklerini de ortaya koymaktadır. Bu durum, akran ve yönetici arasında yapılan kıyaslamada elde edilen ve yöneticiler lehine olan **0.07** değerindeki etki büyüklüğü ile ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre çalışanlar, en çok örgütün kendisine ve daha sonra yöneticilere güvenmektedirler. Çarpıcı olan sonuç ise, çalışanların kendi çalışma arkadaşlarına duydukları güvenin diğerlerine nazaran daha az olmasıdır.

Hangi etkenlerin varlığı çalışanların, örgüte ve yöneticilere daha fazla güven duymalarını sağlarken, çalışma arkadaşlarına daha az güven duymalarına neden olmaktadır? Bunun nedenlerini öğrenmek amacıyla kamu ve özel olmak üzere değişik sektörlerden bir grup çalışanla yüz yüze derinlemesine görüşme yapılmıştır. Çalışanlara “çalışma hayatında en çok kime güvenirsiniz? Neden?” sorusu

yöneltirerek, çalışanların örgüt-yönetici-çalışma arkadaşı arasındaki güven algılarındaki meydana gelen farklılaşmanın nedenlerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen veriler, çalışmanın tartışmalar kısmında aktarılmıştır.

3.2. ÇALIŞANLARIN GÜVEN ALGISININ ANLAŞILMASINA YÖNELİK NİTEL ARAŞTIRMA

Çalışma ilişkilerinde güven olgusunun anlaşılmasına yönelik, ikinci uygulama olarak nitel araştırma yapılmış, ilk kısımda metodolojik bilgiler, ikinci kısımda bulgular aktarılmıştır. Metodolojik kısımda, çalışmanın amaç ve önemi, sınırlılıkları, yöntem ve deseni, örneklemi, veri toplama yöntem ve süreci, ses kayıtlarının metne aktarılması, verilerin analizi ve kodlanması, veri analiz programı, geçerlik ve güvenirlik durumu ile araştırmanın etik yönü hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Güven kavramı, modern işyerlerinde yetenekli çalışanların kazandırılması ve bünyede tutulmasında caydırıcı bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Zira güven düzeyi yüksek olan örgütler, etkin ve açık bir iletişim, açık ve şeffaf bir örgüt yapısı, etkin bir liderlik uygulaması, daha az kontrol ve izlemenin olduğu bir atmosfer sunmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonlarının artmasına, iş doyumunu elde etmelerine, aidiyet duygularının güçlenmesine katkı sunmakta, ayrıca daha az devamsızlık ve daha düşük işgücü devrinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla güven düzeyi yüksek örgütlerin hem örgüt hem de çalışan için çok çeşitli faydalar barındırdığı söylenebilir. Birçok yazar ve araştırmacı tarafından da güven olgusunun hem çalışan hem de örgüt için taşıdığı faydalar dile getirilmektedir. Güven ilişkisi, birlikteliği, adanmışlığı ve bağlılığı artırırken, aynı zamanda üretkenliğin ve yaratıcılığın gelişmesini sağlamaktadır (Zand, 1997: 124; Bibb ve Kourdi, 2004: 22; Lazanyi, 2017: 332). Makinen, güvenin işyerinde ve sosyal hayatta insanlar arasında görünmez bir bağ oluşturduğunu ve onları birbirlerine bağladığını ifade etmektedir (Makinen, 2015: 31). Güven kültürünün hâkim olduğu işyerlerinde çalışanlar, fikirleri dile getirme konusunda daha cesur olmaktadırlar, çünkü fikirlerinin küçük görülmeyeceğini ve dışlanmayacağını, tam tersine saygıyla karşılanacağını ve dikkate alınacağını bilirler

(Bibb ve Kourdi, 2004: 83). Ayrıca Kodish, güven dolu bir işyeri atmosferini, üretken ve ne yaptığını bilen mutlu insanların; yaşam zenginliklerini, yaratıcılıklarını ve dolgunluklarını açığa çıkardıkları ve pratik düzeyde iş birliğini kolaylıkla elde ettikleri bir yer olarak ifade etmektedir (Kodish, 2017: 347-348). Bu karşılıklı tutum ve davranışlar, çalışanların birlikte iş yapabilme kabiliyetini geliştirirken, samimiyetlerini, bağlılıklarını, iletişim gücünü, sorunların çözümüne ve yeniliklere yönelik düşüncelerini söyleme cesaret ve isteklerini artırmaktadır.

Güven dolu bir işyeri birçok faydalar sunarken, güvensizliğin hüküm sürdüğü ortamların olumsuz sonuçlara neden olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Güvensizlik, kişinin karşı tarafın kendisine zarar verebileceğine yönelik kaygı taşıması veya kişinin refahının ya da çıkarlarının dikkate alınmadığı ve bundan dolayı kişide oluşan bir tutum olarak ifade edilebilir (Ikonen ve diğerleri, 2016: 121). Güvensizliğin hâkim olduğu bir işyeri ortamı sonuçları itibarıyla yıkıcı ve zararlı olabilir. Güven ihlalleri eğer düzeltilmezse ilişkilerin kopma noktasına gelmesine neden olabilirler (Savolainen, Lopez-Fresno ve Ikonen, 2014: 238). Bu bağlamda çalışmada üzerinde durulan en önemli konulardan biri işyerinde veya örgütlerde güveni veya güvensizliği ortaya çıkaran nedenlerin anlaşılmasını sağlamaktır. Örgütsel güvenin çeşitli değişkenlerle olan ilişkisinin incelendiği birçok nicel araştırma yapılmasına rağmen bu konuda literatürde nitel bir araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu sebeple örgütsel güvenin ötesine geçerek, genel bir yaklaşımla çalışanların güven algılarının, deneyim ve düşüncelerinin daha detaylı olarak anlaşılması için nitel bir araştırma yapılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Bu çalışma ile işyerinde veya örgütsel bir yapı içinde faaliyet gösteren çalışanların öncelikle güven algılarının, güven denilince ne anladıklarının, hangi kavramları güvenle özdeşleştirdiklerinin ve güvenin boyutlarını nasıl ve ne düzeyde yaşadıklarının öğrenilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, güveni oluşturan, büyüten, bozan ve yeniden onarılmasını sağlayan süreçte hangi tutum ve davranışların önemli olduğunun tespit edilmesi de çalışmanın bir diğer amacıdır. Çalışmanın bir diğer amacı ise, çalışanların sahip oldukları biçimsel veya biçimsel olmayan sosyal yapılara olan aidiyetleri ile farklı kültür veya sosyal yapılardan gelen diğer insanlara yönelik tutumları ve bunun güven algılarının üzerinde etkili olup olmadığının anlaşılmasıdır. Son olarak meta analiz sonucunda elde edilen bulguların, nitel çalışmada elde edilen

bulgularla karşılaştırılması ve sonuçların değerlendirilmesi de çalışmanın amaçları arasındadır. Çalışmanın hem meta analiz yöntemini hem de nitel araştırmayı kapsaması, çalışmanın alanyazında bir ilk olmasını sağlamakta, aynı zamanda elde edilen verilerin gelecekte yapılacak çalışmalara da ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

Nitel çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan problem cümleleri şu şekilde sıralanmıştır.

- Çalışanların güven algıları nasıldır?
- Çalışanlar güvenin boyutlarını nasıl algılamaktadır?
- Çalışanların güven ilişkileri bağlamında algıları nasıldır?
- Çalışanların güven yaratan etkenler ve sonuçları hakkındaki algısı nasıldır?
- Çalışanların güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenler ile bunların sonuçları hakkındaki algısı nasıldır?
- Çalışanlar en çok kime güvenmektedir?
- Çalışanların bozulan güvenin onarılması sürecindeki algısı nasıldır?
- Çalışanların, sosyo-demografik değişkenler bağlamında güven algıları nasıl şekillenmektedir?

3.2.2. Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışma ilişkileri bağlamında güven olgusunun oldukça geniş bir alanda etkisinin olduğu düşünüldüğünde, bazı sınırlılıkların olmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Çalışanların, yöneticiler ve diğer çalışanlar ile olan ilişkilerinde güven algılarının farklılaşabileceği, ayrıca örgütün kurumsal yapısının da bu algıda rol oynayabileceği düşünüldüğünde, görüşme yapılacak çalışanların, kamu veya özelde birden çok çalışanın olduğu ve çalışan ile yönetici ilişkilerine sahip örgütsel bir yapının içinde olması gerektiğidir. Bu durumda çalışan, çalışma ilişkileri kapsamında ilişkide olduğu her bir aktör hakkındaki kanaatlerini açıklayabilecektir. Diğer bir sınırlılık ise çalışanın örgütü ve diğer çalışanları hakkında yeterli kanaate varabilmesi için en az altı aylık bir çalışma süresinin olmasıdır. Ayrıca çalışma hayatının çeşitliliği göz önüne alındığında, görüşmecilerin bu çeşitliliğe uygun olarak farklı sektörlerden, eğitim durumundan, cinsiyetten, statülerden ve medeni durumdan seçilmesine dikkat

edilmiştir. Özellikle bir grubun veya demografik durumun baskın olmamasına, mümkün olduğunca çeşitlilik sağlanmasına dikkat edilmiştir.

3.2.3. Çalışma Yöntemi ve Deseni

Çalışma ilişkilerinde güven olgusunun incelenmesinde nicel bir çalışma olan meta analizden sonra, ikinci yöntem olarak nitel bir araştırma yöntemi olan derinlemesine görüşme uygulanmıştır. Nitel kelimesi, nicelik, kapsam, yoğunluk ya da frekans terimleriyle kesin olarak sınıp ölçülemeyen süreç ya da anlamların ifade edilmesinde kullanılır (Kuş, 2012: 106). Nitel araştırma en temel şekilde, kelimeler, resimler, imgeler gibi sayısal olmayan verilerin toplanmasına dayalı ampirik araştırma yaklaşımı olarak tanımlanır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 401). Yıldırım ve Şimşek, genel olarak nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi yöntemler kullanılarak, algı ve olayların doğal ortamlarında, gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulması şeklinde ifade etmişlerdir (Yıldırım ve Şimşek: 2016: 41). Değişkenlerin belirlenerek, aralarındaki ilişkilerin bulunmasını amaçlayan nicel araştırmalardan farklı olarak, nitel araştırmalar, algıların, tutumların ve süreçlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Glesne, 2013: 53). Ayrıca, nicel araştırmalar daha çok hipotezlerin test edilmesinde faydalıyken, nitel araştırma olguların keşfedilmesine odaklanmaktadır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 55). Dolayısıyla nitel araştırma, sınıp ölçülemeyen sözel ifadeler ile anlamların ortaya konulmasında, algı, tutum ve süreçlerin anlaşılması ve olguların keşfedilmesinde kullanılan bir veri toplama yöntemidir.

Nitel araştırmaların yapısına uygun olarak bazı yöntemlerin baskın bir şekilde ön plana çıktığı görülmektedir. Bu yöntemler, gözlem, görüşme ve belge toplamadır (Glesne, 2013: 64). Bu yöntemler ile araştırmacı tarafından katılımcıların özel bakış açılarından hareketle olayların iç yüzü öğrenilmeye çalışılmakta ve olguların nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, nitel araştırma, bireylerin kendi doğal ortamlarında, belirli durumlarının incelenmesinde öznel veri türlerinin kullanıldığı araştırma yöntemi olmaktadır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 54).

Christensen, nitel araştırmanın doğasını anlamak için gerekli üç ana bileşenin olması gerektiğinden bahseder. Bunlar yorumsamacılık, çoklu yöntem içermesi ve

kişinin doğal ortamında gerçekleşmesidir. Nitel araştırmanın yorumsamacı olması, kelimelerden, resimlerden, belgelerden, elbiselerden ve diğer sayısal olmayan bilgilerden oluşmasıdır. Araştırmacı bu süreçte katılımcının öznel bakış açısından faydalanmaya çalışır. Nitel araştırmanın çoklu yöntem içermesi, kişilerin deneyimleri, iç gözlem analizi, hayat hikayeleri, fotoğraflar, tarihsel bilgiler gibi birçok veri kaynağının kullanılması anlamına gelmektedir. Birkaç yöntemin bu şekilde kullanılması ise veri çeşitlemesi olarak adlandırılmakta ve olgunun daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Nitel araştırmanın kişinin doğal alanında olması, onun bir derslikte, işyerinde, oyun alanında, kurul toplantısı veya toplantı salonunda gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 54-55). Dolayısıyla, deneyimler, sözler, davranışlar ve gözlemler vasıtasıyla kişilerin iç dünyasına ulaşılarak ya da doğal yaşam alanlarının veya çeşitli belge ve dokümanların incelenerek olgular hakkında veri elde edilmesi nitel çalışmaların özünü oluşturmaktadır.

Yapılan tanım ve açıklamalar dikkate alındığında, nitel araştırmaların kendine has bazı özellikler taşıdığı görülmektedir. Tablo-9'da nitel araştırmaların çeşitli bağlamlarda sahip olduğu özelliklere ait bilgiler verilmiştir.

Tablo 9: Nitel Araştırmanın Özellikleri

Bilimsel Vurgu	Keşfedici. Hipotez ve teori üretmeye odaklanır.
Dünyaya Bakış	Zihinsel süreçler ve davranışlar; durumsal, dinamik, sosyal, bağlamsal ve kişiseldir.
Gerçekliğe Öncelikli Bakış	Öznel.
Araştırma Hedefleri	Keşfetme, özel tanımlama, derinlemesine anlama, gerçekliğin sosyal olarak yapılandırılması.
Araştırma Amacı	Belirli grup ve bireylerin belirli bağlamlarda tanımlanması ve araştırılması.
Veri	Kelimeler, metin, resimler, dokümanlar.
Sonuçlar	Özelleştirilmiş bulgu ve savlar.
Sonuç Raporu	Zengin bağlam detayları ve çok sayıda doğrudan alıntıdan oluşan anlatılar

Kaynak: Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 402.

Tablo-9’da görüldüğü gibi nitel araştırmaları nicel araştırmalardan ayıran kendine has özellikleri bulunmaktadır. Nitel araştırmalar ile hipotezden veriye ulaşmak yerine, elde edilen verilerden yeni hipotezler üretilebilmektedir. Bu sebeple nitel araştırmalar doğası gereği keşfedicidir. Bir diğer önemli özellik ise nitel araştırmaların hem görüşmecinin hem de araştırmacının duygu, düşünce ve deneyimlerini içermesi sebebiyle öznel bir yapı içermesidir. Ayrıca verilere ulaşabilmek için, nitel araştırma yöntemi ile sayısal veriler kullanmak yerine, kelimeler, metinler, resimler kullanılmakta, bunlar yapılırken görüşmecinin duygu ve düşünce dünyasına ulaşılmakta ve zengin bağlam ve detaylarla bu veriler raporlandırılmaktadır. Dolayısıyla nitel araştırma, katılımcıların duygu, düşünce ve deneyimlerini yansıtan, canlı ve dinamik bir süreçtir.

Bryman (1988) nitel araştırmanın özelliklerini sıralarken ilk önce olguya öznenin gözleriyle bakmanın gerekliliğini ifade eder. Günlük yaşamın olağan ve sıradan detaylarına ulaşmak, nitel araştırmanın bir diğer özelliğidir. Ayrıca olguları ve eylemleri sosyal bağlamlarından ayrı tutmamak ve olayları bağlamında değerlendirebilmek için zaman ve süreci vurgulamak gerekir (Bryman’dan aktaran, Kuş, 2012: 86). Bu sebeple nitel araştırmanın özünde katılımcıların kendi bakış açıları, olayların sosyal, mekânsal ve zamansal bağlamlarında değerlendirilmesi önemli olmaktadır.

Nitel araştırmalar kapsamında, veri elde etmek için uygulanan bazı özelleşmiş araştırma yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar, etnografi, gömülü teori, durum vaka çalışması, eylem araştırması ve fenomenoloji (olgubilim)’dir. Etnografi yaklaşımı, çeşitli insan gruplarının sahip olduğu kültürler veya kültürel olaylarının ortaya çıkarılması ve tanımlanması ile ilgilidir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 411). Gömülü teori, elde edilen verilerdeki gömülü teorinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve genelleştirilmesi için başvuru bir yöntemdir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 419). Durum vaka çalışması, bir olayın yoğun bir şekilde çalışılması ile ilgilidir. Bu olay bir kişiyle ilgili olabildiği gibi, bir köy veya bir okul ile ilgili de olabilir (Glesne, 2013: 30). Eylem araştırması, uygulamada ortaya çıkan sorunların tespit, teşhis ve çözümünde, uygulamacı ve/veya araştırmacı tarafından süreç üzerinde yapılan, araştırma ve uygulamayı bir araya getiren bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 74). Fenomenoloji ise bir fenomenin/olgunun, bireylerin ya da belli

bir grubun deneyimleri açısından tanımlanmasıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 408). Nitel araştırma yöntemleri incelendiğinde, bir olgu hakkındaki görüş, duygu ve düşünceleri öğrenebilmek amacıyla uygulanabilecek en uygun yöntemin fenomenoloji (olgubilim) olduğu görülmektedir. Güven, günlük hayatın ve çalışma hayatının her anında varlığını hissettiren bir olgu olarak, ilişkiler, etkileşimler, iletişim gibi birçok olay ile ilintili olarak, sürekli bir şekilde tecrübe edilmekte, çeşitli duygu ve düşüncelerle ifade edilmekte ve sonuçları bağlamında olumlu veya olumsuz olarak davranış değişikliklerine neden olmaktadır. Bu sebeple çalışma ilişkilerinde bir olgu olarak güven kavramının incelenebilmesi için fenomenolojinin en uygun yöntem olduğu değerlendirilmiştir.

Güven olgusunu anlayabilmek için fenomenoloji yöntemin uygulanmasının uygun sebepleri vardır. Öncelikle fenomenoloji, bilinçli deneyimlerin yanı sıra, suçluluk, kırgınlık, kıskançlık gibi spesifik duygularla da ilgilenir. Dolayısıyla günlük hayatın içinde karşılaşılabilecek durumların yorumlanmasında uygun bir yaklaşım olmaktadır. Bu araştırmalarda kilit soru: “deneyimlenen bu fenomenlerin belli bir kişi ya da kişiler için anlamı, yapısı ve özü nedir?”. Bu bağlamda her görüşmecinin “yaşam dünyasına” ulaşmaya çalışılır. Fenomenolojik araştırma, insanların yaşantılarını nasıl deneyimlediklerini görmek ya da kavrayabilmek için onların kafalarının içindekini elde etmeye çalışır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 408-409). Bu kapsamda fenomenoloji (olgubilim) yönteminin amacı, deneyimlenmiş fenomenler ile kişiler arasında bir bağ kurarak, kişiler için bu olguların taşıdığı anlamları çözümleyebilmek, onların dünyasına girerek olgunun özünü açıklayabilecek verilere ulaşabilmektir.

Husserl (1970), fenomenolojiyi, en iyi bildiğimiz, bize tanıdık gelen ve içinde yaşanılan ama farkında olunmayan yaşam dünyasının incelenmesi olarak ifade eder (Husserl'den aktaran, Cilesiz, 2011: 493). Güven olgusunun, bu bağlamda günlük yaşamın hemen hemen her olayının içinde var olduğu fark edilecektir. Karşılıklı olarak deneyimlenen birçok olay, bilinçli olsun veya olmasın, geçmişte yaşanan güven ya da güvensizlik davranışlarının sonuçlarına göre şekillenebilmektedir. Örnek olarak, bir işyerinin ödüllendirme, kariyer, ücretlendirme gibi uygulamalarında çalışanlara karşı adil davranması, çalışanların herhangi şüphe duymadan işlerini yapmalarını kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda geçmişte yaşanan olumlu örnekler, çalışanların örgüte

güven duymalarını sağlayacaktır. Güveni ve güveni yaratan etkenler kadar, güvensizlik kavramı ve onu yaratan etkenler de fenomenoloji bağlamında sorgulanabilir. Bu sebeple, çalışanların güven ve güvensizlik olguları hakkındaki düşüncelerinin anlaşılabilmesi amacıyla, çalışanların geçmişte yaşadıkları ve şahit oldukları olaylar ile bunlar sonucunda sahip oldukları duygu, düşünce ve ruh halinin ortaya konulması, anlaşılması ve yorumlanabilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda fenomenoloji (olgubilim) yönteminden istifade edilmiştir.

3.2.4. Araştırmanın Örneklemi

Nitel araştırmalarda her bir durum amaçlı olarak seçildiğinden ne rasgele seçimi anlamlı kılacak kadar büyük gruplarla çalışmak ne de genelleme yapmak amaçlanmaktadır (Glesne, 2013: 59-60). Nitel araştırmaların odaklandığı düşünce, belirli kişi, grup, yer ve ortamlar olup, bir veya birkaç durumun derinlemesine anlaşılması amaçlanmaktadır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 175-176). Bu sebeple nitel araştırmalarda niceliksel büyüklük yerine bilgi açısından zengin durumların seçilmesi hedeflenmektedir (Glesne, 2013: 60). Buna göre her bir nitel çalışmanın kendine has şartları içinde değerlendirilmesi gerekir. Nicel çalışmalarda olduğu gibi örneklem sayısının belirlenmesinde kesin rakamlar belirlemek yerine, görüşmelerden elde edilen içeriklerin doygunluğu önemli olmaktadır. Bilgi açısından zengin verilerin elde edilmesi örneklem ve görüşme sayılarını etkilemektedir.

Buna rağmen nitel araştırmalarda kaç kişiyle görüşme yapılması gerekliliği, üzerinde tartışılan bir konu olmuştur. Glesne, etnografya çalışmaları ve temellendirilmiş kuram araştırmaları için 30 ile 50 arası görüşmeci ile görüşme yapılabileceğini söylese de bunun sihirli bir değneğin olmadığını ifade eder. Ancak özellikle üzerinde durduğu husus, derin bir anlayış için az sayıda kişiyle tekrar eden uzun süreli zamanlar geçirilmesi ya da daha geniş ancak daha yüzeysel bir anlayış için daha çok kişiyle tek seferlik görüşmeler yapılabileceği şeklindedir (Glesne, 2013: 62). Bu durumda az sayıda kişiyle birçok kez görüşme yapılması ya da çok kişiyle tek seferlik görüşme yapılmasının uygun olacağı ifade edilmektedir.

Nitel araştırmalarda görüşme yapılacak görüşmeci sayısının kaç olması ile ilgili çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bu araştırmacıların üzerinde mutabakata vardığı husus, araştırmacının, görüşmelerin içerik itibarıyla belli bir doygunluğa eriştiği

konusunda ikna olması gerektiğidir. Galvin, görüşmeci sayısının belirlenmesinde üç yöntemle başvurulabileceğini ifade etmektedir. Bunlar, “yaşlıların bilgeliği”, “araştırmacının deneyimi” ve “yarı ampirik temel”dir. Yaşlıların bilgeliği, daha önce yapılmış benzer çalışmalarda kaç kişiyle görüşme yapıldığı bilgisine başvurulmasıdır. Geçmişte başarılı olan yöntemin şimdi de işe yarayacağı varsayılır. Buradaki temel sorun ise geçmişte yapılan araştırmaların doğruluğu konusundaki şüphelerdir. Bir diğer yöntem ise araştırmacının deneyimi olmaktadır. Tıpkı yaşlıların bilgeliği gibi burada da çalışmayı yürüten araştırmacının sahip olduğu kendi deneyimleri ile çalışmaya dahil edilecek görüşmeci sayısı belirlenmektedir. Örneklem sayısının belirlenmesinde kullanılan bir diğer yöntem ise yarı ampirik temeldir. Bu yaklaşım, yazar tarafından Guest ve arkadaşlarının yapmış oldukları bir araştırmaya dayandırılmaktadır. 60 görüşmecinin dahil edildiği bir araştırmada elde edilen kodların %80’inin ilk altı görüşmeciden, %92’sinin ilk 12 görüşmeciden ve %100’ünün ilk 30 görüşmeciden alındığını bildirilmiştir (Galvin, 2015: 5). Bu yaklaşıma göre elde edilecek verilere %90-%100 oranında ulaşabilmek için 10 ile 30 arasında kişi ile görüşme yapılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, geçmişte benzer konuda kaç görüşmeci ile görüşme yapıldığı ve araştırmacının sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyim de örneklem sayısının belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Guest ve arkadaşlarının yaklaşımına göre 30 görüşmeciye ulaşıldığında verilerin %100’üne ulaşılmış olmaktadır. Ancak bu rakam kesinlik taşımamakta olup, çalışmaların ve veri toplama sürecinin niteliğine göre değişmektedir. 2002-2008 yılları arasında yapılan 100 çalışmanın incelendiği bir araştırmada, 100 çalışmanın %33’ünde 20 ile 30 kişi arasında görüşme yapıldığı, %32’sinde ise 10 ile 19 kişi arasında kişiyle görüşme yapıldığı ifade edilmiştir. Ortalama görüşmeci sayısı ise 25 olarak belirtilmiştir. Başka diğer literatürden elde edilen veriler karşılaştırıldığında doygunluğun, 10 ile 30 arasında görüşmeciyi kapsamaması durumunda gerçekleşebileceği yönündedir (Thomson, 2011a: 49-50).

Örneklem sayısının belirlenmesinde çalışmanın yeterli doygunluğa ulaşması önemlidir. Strauss ve Corbin, kuramsal doygunluğun veri toplanması sürecinde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bu durumda, yeni veya ilgili bir verinin ortaya çıkmayacağı, çalışmanın kategorik olarak özellikleri ve boyutları açısından son derece iyi geliştiği, kategoriler arasındaki ilişkilerin iyi düzenlendiği ve doğrulandığı

düşünüldüğünde, çalışma kuramsal doygunluğa ulaşmış demektir (Strauss ve Corbin'den aktaran, Thomson, 2011a: 46-47). Morse ise doygunluğun elde edilmesinde, verilerin kalitesi, çalışmanın kapsamı, konunun niteliği, her bir katılımcıdan elde edilen faydalı bilgi miktarı, katılımcılarla gerçekleştirilen görüşme sayısı, kullanılan nitel yöntem ve çalışmanın tasarımının önemli olduğunu ifade etmektedir (Morse, 2000: 3).

Mason, nitel çalışmaya dahil edilecek görüşmeci sayısının belirlenmesinde görüşme sürecine önem atfetmektedir. Buna göre görüşmelerde önemli olduğu düşünülen tüm hususların veya birçoğunun kapsandığından emin olunmalı, ayrıca elde edilen bilgilerin gereksiz şekilde birbirini tekrar eden yapıda olmamasına dikkat edilmelidir (Mason, 2010: 2). Morse, daha fazla katılımcının daha fazla veri veya kaynak sağlayabileceğini ancak bunun iyi bir çalışmaya evirilemeyeceğini ifade etmektedir. Çalışma büyüktür ancak zenginlik taşımamaktadır. Hatta, açıklama düzeyi yüzeysel ve sığ ise çalışmanın değersiz olabileceğini vurgulamaktadır (Morse, 2000: 3).

Tüm bu hususlar ve araştırmacı görüşleri dikkate alındığında nitel çalışmalarda, nicel araştırmalarda olduğu gibi sabit bir görüşmeci sayısının belirlenmesinin mümkün olmadığı görülmektedir. Ancak geçmişte yapılmış birçok araştırma ve deneyimler göz önüne alındığında görüşmeci sayısının belirlenmesinde bazı hususların yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda, görüşme öncesinde, görüşme sürecinde ve görüşmeler tamamlandıktan sonra elde edilen veriler kontrol edilerek, görüşmeci sayısı konusunda doygunluğa ulaşıp ulaşılmadığı anlaşılabilir. Görüşme öncesinde, araştırma sorusu, olgunun doğası, olgunun hassasiyeti, çalışmanın kapsamı, konunun niteliği ve literatür bilgisine hâkim olma durumları önem arz etmektedir. Görüşme sürecinde, araştırmacının sahip olduğu deneyim ve beceriler, görüşmecilerin görüşülen konudaki uzmanlıkları, görüşme sayıları ve elde edilen yeni veriler görüşmelerin sonlandırılması veya devam edilmesi konusunda ipucu sağlayabilir. Görüşme sonrasında ise elde edilecek yeni bir verinin olamayacağı, bu aşamadan sonra verilerin birbirini tekrar eden bir yapıya büründüğü anlaşılırsa yeni bir görüşmeye gerek kalmayabilir. Ancak özellikle belli bir sayıda görüşmeciye ulaşılması hedefleniyorsa, geçmişte yapılan bazı araştırmalara göre 10

ile 30 arasındaki bir görüşmeci sayısının makul olduğu ve bu miktardaki bir görüşmeci ile verilerin %90 ile %100'üne ulaşılabileceği ifade edilmektedir.

Nitel araştırmalarda örneklem sayısı kadar örneklem seçimi de çalışmanın odak noktalarından biridir. Nitel araştırmalarda belli bir konu araştırılmak istenildiğinden, belirli bir grup ya da kişi belirlenmektedir. Bu sebeple nitel araştırmalarda genellikle amaçlı örneklemenin söz konusu olduğu söylenebilir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 176). Tablo-10'da nitel araştırmalarda kullanılan bazı amaçlı örneklem yöntemleri verilmiştir.

Tablo 10: Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri

Yöntem	Açıklama
Maksimum Çeşitlilik Örneklemesi	Veri toplama ve analizi için geniş bir aralığı içeren farklı durumların belirlenip seçilmesi
Uç Nokta Durum Örneklemesi	Bir boyutun uç noktaları ya da aşırı değerlerini içeren durumların belirlenip seçilmesi
Homojen Örneklemesi Seçimi	Küçük ve homojen bir grup veya bir dizi homojen durumun belirlenmesi ve seçimi
Tipik Durum Örneklemesi	Araştırma konusu için tipik ve ortalama olduğu düşünülen bir durumun belirlenmesi ve seçimi
Kritik Durum Örneklemesi	Özellikle önemli durumların belirlenmesi ve seçimi
Negatif Durum Örneklemesi	Sadece teorilerin desteklendiğini gösteren durumların seçilmediğini göstermek için yapılan örneklem seçimi
Fırsat Örneklemesi	Çalışma yürütülürken faydalı olabilecek durumların belirlenmesi ve seçimi
Benzeşik Örneklemesi	Bazı alt grupları derinlemesine tanımak için tamamı benzer durumlar seçilir.
Kuramsal Örneklemesi	Kişinin araştırmasında yer alan kuramsal yapının gelişimi boyunca durumlar, kişiler, olaylar, etkinlikler vb. seçer.
Kartopu, Zincir ya da Ağ Örneklemesi	Araştırmanın ilgi alanına giren kişileri tanıyan kişilerden olası durumlar hakkında bilgi edinir.

Kaynak: Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 176; Glesne, 2013: 61.

Tablo-10'da verilen örneklem seçimi yöntemleri, yapılan çalışmanın amaç ve kapsamına göre farklılık göstermektedir. Bir çalışmada birden fazla yöntem

başvurulması söz konusu olabilir. Örnek olarak homojen örnekleme seçimi yöntemini kullanan bir araştırmacı, kartopu yöntemini de kullanarak diğer görüşmecilere ulaşabilir. Aynı zamanda sadece teorisini destekleyen görüşmecilerle görüşmediğini göstermek amacıyla negatif durum örneklemesine de başvurabilir. Çalışanların güven algılarının belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmada, maksimum çeşitlilik örnekleme ve kartopu, zincir ya da ağ örnekleme yöntemlerine başvurulmuştur. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile araştırmanın kapsadığı çeşitlilik yelpazesinden durumlar seçilir. Örnek olarak, çevre araştırmaları programında bulunan ve farklı etnik kökenden gelen öğrenciler gibi geniş bir çeşitlilik yelpazesinde ortak örüntüler araştırılır (Glesne, 2013: 61). Çalışma ilişkilerinin de oldukça geniş bir alanı kapsaması ve birçok farklı sektörü içermesi sebebiyle bu yöntemin seçilmesinin uygun olduğu değerlendirilmiştir. Böylece geniş bir aralıkta, farklı sektörlerde, farklı çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu yöntemin seçilmesi ile çeşitlilik gösteren durumların karşılaştırılması, ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığı ve bunların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119).

Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile çeşitli sektörlerden, çalışan ve yönetici statülerinde, farklı çalışma pozisyonlarında, farklı eğitim seviyelerine sahip kadın ve erkek katılımcılar görüşmelere dahil edilerek çeşitlilik sağlanmıştır. Bu bağlamda çalışma ilişkilerinde çalışanların güven olgusunu anlamak gayesiyle görüşmecilerin deneyimleri, algı ve düşünceleri irdelenerek, güven olgusu hakkındaki ortak ve farklı düşüncelerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Zira nitel araştırmanın güçlü yönlerinden biri de karmaşık durumların altında yatan, saklı ya da gizli olan duygu, düşünce veya kanaatleri ortaya çıkarmak ve bunları anlamaya çalışmaktır. Araştırmacıların görevlerinden biri de var olan gerilimlerin ve insanlar arasındaki farklılıkların nerede ve neden olduğunun farkında olmaktır (Glesne, 2013: 260).

Görüşmecilere ulaşılmasında bir diğer etkili yöntem olan kartopu, zincir ya da ağ örnekleme yöntemi olmuştur. Bu yöntem kullanılırken, görüşme yapılan bir görüşmeci vasıtasıyla farklı görüşmecilere ulaşılmıştır. Bu yaklaşım, zengin bilgi kaynağı olduğu düşünülen kişi ya da durumlara ulaşmada oldukça etkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 122). Görüşme yapılan 24 katılımcıdan 15'ine kartopu yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır.

Görüşmeler yapılırken yaşanan sıkıntılardan biri, tüm dünyayı ve ülkemizi etkileyen Covid-19 salgını nedeniyle çalışanların yüz yüze görüşme yapmak istememeleridir. Dört görüşmeci, görüş ve düşünceleri bu sebeple e-posta şeklinde iletmiştir. 20 görüşmeci ile yapılan görüşmeler ise virüs tehdidi sebebiyle çoğunlukla açık alanlarda ve maske takılarak yapılmaya çalışılmıştır. Ancak 30 Ekim 2020 tarihinde İzmir’de meydana gelen 6.6 şiddetindeki deprem nedeniyle yüz yüze görüşmeler, şartların olumsuzluğu nedeniyle devam ettirilememiş ve ulaşılan 24 görüşmeci sayısının yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Görüşmeye dahil edilen katılımcı bilgiler Tablo-11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Görüşmecilere Ait Bilgiler

Görüşmeci	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Seviyesi	Meslek	Statü ve Pozisyon	Mesleki Deneyim (Yıl)	Son İşyerinde Çalışma Süresi (Yıl)
G-1	42	Erkek	Evli	Lise	Teknisyen	Kamu	24	1
G-2	41	Erkek	Bekar	Ortaokul	İşçi	Özel/Ustabaşı	22	7
G-3	45	Erkek	Evli	Lisans	Sınıf Öğretmeni	Kamu	22	10
G-4	36	Kadın	Bekar	Yüksek Lisans	Teknopark Çalışanı	Kamu/Uzman	9	5
G-5	49	Erkek	Evli	Lisans	Radyoloji Teknikeri	Kamu	27	27
G-6	39	Erkek	Evli	İlkokul	İşçi	Özel	28	5
G-7	42	Kadın	Evli	Doktora	Öğretim Üyesi	Kamu/Yönetici	21	21
G-8	45	Erkek	Evli	Lise	Sendika Yönetici	Özel/ Yönetici	28	7
G-9	35	Erkek	Evli	Lisans	Öğretmen	Kamu/Fen Bil.	11	11
G-10	45	Erkek	Evli	Lisans	Teknisyen	Kamu	22	1
G-11	40	Kadın	Bekar	Yüksek Lisans	Teknopark Çalışanı	Kamu/Uzman	10	3
G-12	25	Kadın	Bekar	Lisans	Teknopark Çalışanı	Kamu/Uzman	5	1,5
G-13	34	Erkek	Bekar	Lisans	Avukat	Bağımsız Çalışan	7	7
G-14	29	Kadın	Bekar	Lise	Otel Çalışanı	Özel	5	1
G-15	39	Kadın	Bekar	Doktora	Öğretim Görevlisi	Kamu	12	10
G-16	34	Erkek	Bekar	Yüksek Lisans	Öğretim Görevlisi	Kamu	10	2
G-17	41	Erkek	Evli	Lisans	Bağımsız Çalışan	Özel	18	2

G-18	45	Erkek	Bekar	Lise	İşletmeci	Özel	20	9
G-19	45	Kadın	Evli	Lise	Satış Personeli	Özel	1	1
G-20	44	Erkek	Evli	Lisans	İşletmeci	Özel	7	2
G-21	22	Kadın	Bekar	Lisans	Fitness Eğitmeni	Özel	2	2
G-22	53	Kadın	Bekar	Lisans	Bankacı	Özel/Yönetici	21	21
G-23	31	Kadın	Bekar	Yüksek Lisans	Proje Yöneticisi	Özel	9	9
G-24	36	Erkek	Evli	Lisans	Radyoloji Teknikeri	Kamu	15	15

Tablo-11’de görselleştirildiği gibi görüşmecilerin gerçek isimlerini kullanmak yerine, yapılan görüşme sırasında göre harf ve rakam kodu verilerek kimlikleri gizli tutulmuştur. 24 görüşmecinin, 20’si ile yüz yüze görüşme yapılmış olup, pandemi nedeniyle dört görüşmeci cevaplarını e-posta olarak iletmiştir. Katılımcıların 14’ü erkek, 10’u kadın olup, 12’si evli ve 12’si ise bekarıdır. Görüşmecilerin yaş aralığı 22 ile 53 arasında, eğitim düzeyleri ise ilköğretim ile doktora arasında değişmekte olup, yüksek düzeyde çeşitlilik gösterdiği düşünülmektedir. Görüşmeci profili oluştururken hem kamu hem de özel sektörün kapsanmasına dikkat edilmiş, her iki sektörden de farklı meslek ve statülerden çalışanlar ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmecilerden dördü bulundukları kurumda yönetici olarak görev yapmaktadırlar. Görüşmecilerin görev süreleri, bir yıl ile 28 yıl arasında değişmektedir. Bu durum, görüşmecilerin bulundukları sektörde tecrübeli olduklarını, çalışma arkadaşlarını ve yöneticileri tanımak için yeterli deneyime sahip olduklarını ve dolayısıyla elde edilen verilerin de yeterli doygunlukta olacağını göstermektedir.

3.2.5. Veri Toplama Yöntemi

Olgubilim yönteminde araştırmacılar, katılımcıların kendi yaşam ortamlarında, bir diğer deyişle kendi dünyalarında neleri deneyimlediklerini ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını çözebilmek amacıyla veri toplarlar (Kocabıyık, 2015: 58). Bu veri toplama sürecinde en sık başvurulan teknik, görüşme yöntemi olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 71). Nitel görüşmeler ‘derin görüşme’ olarak da adlandırılır, bu yöntemle daha derin, karmaşık ve detaylı, bir diğer deyişle zengin bilgilere ulaşmak amaçlanır (Kuş, 2012: 126). Bu sebeple, her katılımcının kendi iç dünyasına, araştırılan olguya odaklanması ve deneyimlerini kendi terimleriyle

anlatması istenir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 409). Böylece katılımcıların bakış açılarını ortaya çıkarmak mümkün olabilmektedir (Kuş, 2012: 87). Dolayısıyla, görüşme ile görülemeyenler hakkında bilgi sahibi olunurken, görülenler hakkında ise alternatif açıklamalar yapma imkânı elde edilmektedir (Glesne, 2013: 143).

Tüm nitel görüşmeler genel olarak üç temel karakteristiğe sahiptir. Bunlar, söyleşi tarzında olması, katılımcıların bakış açılarını elde etme çabası ve görüşme akışının esnekliğidir (Kuş, 2012: 88). Bu esneklik, görüşmelerin yapılandırılmamış veya yarı-yapılandırılmış olarak uygulanmasını sağlar (Onat Kocabıyık, 2015: 58). Ancak görüşmeler, yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı-yapılandırılmış olarak üç şekilde uygulanmaktadır. Patton (1987) bu görüşmeleri, standartlaştırılmış açık uçlu görüşme (yapılandırılmış), sohbet tarzı görüşme (yapılandırılmamış) ve görüşme formu yaklaşımı (yarı-yapılandırılmış) olarak ifade etmektedir (Patton'dan aktaran, Yıldırım ve Şimşek, 2016: 131). Yapılandırılmış görüşmelerde araştırmacı tarafından tüm görüşmecilere daha önceden hazırlanmış ve sınırlı cevap kategorilerine sahip sorular sorulur. Bu süreçte araştırmacı tarafından, sorular standart ve net bir şekilde izlenmesi gereken bir tiyatro senaryosu gibi ele alınarak, görüşmenin hızı kontrol edilir. Dolayısıyla tüm katılımcılara aynı sorular aynı sırayla sorulur ve bu konuda çok az esneklik vardır (Fontana ve Frey, 2003: 68). Yapılandırılmamış görüşmede, araştırmacının açık bir planı olmasına rağmen cevaplar üzerinde çok az kontrolü bulunmaktadır (RAND, 2009, 26). Bu esneklik ve kısıtlamanın olmaması sayesinde, nitel özelliği de dikkate alındığında, yapılandırılmamış görüşme geniş bir veri elde etme imkânı sunmaktadır (Fontana ve Frey, 2003: 74). Örnek olarak araştırmanın yapıldığı bir işyerinde herhangi bir masaya oturarak, çalışana “ne yapıyorsun?” diye sorarak görüşme başlatılabilir. Bu tarz görüşme farklı yönleri doğru gidebilir ve çoğunlukla görüşmeci tarafından belirlenir. Araştırmacının çok az kontrolü vardır ve görüşme serbest akış şeklinde gerçekleşir (RAND, 2009, 26). Yarı-yapılandırılmış görüşme ise, bir konu hakkında derinlemesine araştırma yapmak ve tam anlaşılır cevaplar elde etmek istenildiği zaman başvurulacak bir görüşme şekli olup, detaylı bilgiler yarı sohbet havasında elde edilmeye çalışılır ve sorulacak sorular ile soruların sırası görüşmecinin takdirindedir (RAND, 2009, 27). Dolayısıyla daha önce hazırlanmış sorular vardır, ayrıca görüşmenin ilerlemesine bağlı olarak, araştırmacı tarafından ilave sorular da sorularak cevaplandırılması istenebilir (Zahle, 2020: 3).

Veri elde etmek amacıyla yapılan görüşmelerde, yapılandırılmamış görüşme oldukça esnek bir yapıda olup, görüşme bir sohbet havasında geçmekte ve cevaplar üzerinde çok az bir kısıtlama olmaktadır. Buna karşın yapılandırılmış görüşme sabit bir çerçevede cereyan etmekte ve her görüşmeciye aynı soru sorulmaktadır. Yarı-yapılandırılmış görüşme ise yarı sohbet havasında geçmekte, soruları önceden hazırlanmış olsa da görüşme esnasında cevaplara göre yeni sorular sorulabilmektedir. Ayrıca önceden hazırlanmış soruların sorulması sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde etmeyi sağlamakta, ayrıca bu durum bilgilerin düzenlenmesini ve analizini kolaylaştırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 132). Daha az resmi bir sıra izlemesi, derinlemesine bilgi almak amacıyla yarı sohbet havasında gerçekleşebilmesi, daha önceden sorular hazırlanmış olsa bile değişen durumlara göre farklı sorular sorabilme esnekliği taşıyor olması sebebiyle yarı-yapılandırılmış görüşme yönteminin, veri elde etmede uygulanabilecek en uygun teknik olduğu düşünülmüştür.

Yarı-yapılandırılmış görüşmede kullanılacak sorular geliştirilirken, araştırma problemi, kuramsal alanyazın, araştırma alanyazını (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 84) ve muhakeme gücü (Glesne, 2013: 143) dikkate alınmıştır. Elde edilen sorulara son şeklini vermeden önce, pilot çalışma, diğer araştırmacıların ve kaynak kişilerin görüşleri doğrultusunda ilaveler ve düzenlemeler yapılmıştır. İlk iki görüşme aynı zamanda pilot görüşme olarak uygulanmıştır. Glesne, ideal bir pilot görüşmede katılımcıların asıl olarak çalışılmak istenen gruptan seçilebileceğini söylemektedir (Glesne, 2013: 151). Pilot görüşmelerde, katılımcılardan soruları cevaplamalarına ilave olarak, soruların kullanılabilirliğinin de eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi talep edilmiştir.

Soru formu hazırlanırken dikkat edilmesi gereken bazı ilkeler; soruların kolay anlaşılabilir olacak olması, odaklı sorular olması, açık uçlu olması, yönlendirme yapmaması, soruların çok boyutlu olmaması, alternatif ve sonda sorular içermesi ve soruların mantıklı bir sıra içinde olması şeklindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 136). Ayrıca “hangi/nasıl” tarzı sorular tercih edilirken, “neden” sorularının problemli olabileceği dikkate alınmıştır (Glesne, 2013: 147). Tüm bu hususlar ve geçmiş deneyimler doğrultusunda, “çalışma ilişkilerinde güven olgusunun incelenmesi bağlamında çalışanların algısının belirlenmesine” yönelik 12 adet soru hazırlanmış,

görüşmeler esnasında bu sorular birçok sonda soru ile desteklenmiştir. Katılımcı bilgi formu ile görüşme soruları EK-1’de yer almaktadır.

3.2.6. Veri Toplama Süreci

Nitel araştırma sürecinde, desen analizi, yöntem ve uygulanan teknik kadar, elverişli fiziksel şartların varlığı da veri toplama sürecini etkilemektedir. Bunun için ilk sağlanması gereken koşullardan biri, görüşmenin yapılacağı mekânın uygunluğudur. Glesne, görüşmenin öncelikle görüşmecinin önerdiği, erişilmesi kolay, kullanılabilir, rahat, sessiz bir yerde ve yine görüşmeci için en uygun olan zamanda yapılması gerektiğini söyler (Glesne, 2013: 154-155). Bu bağlamda her bir görüşmeci ile randevulaşarak ya da bazı görüşmecilerin aracılığıyla bağlantı kurularak, katılımcıların isteklerine göre en uygun yer ve zaman belirlenerek, buluşmalar gerçekleştirilmiştir. Görüşmek için işyerine gidildiği durumlarda da yine görüşmecinin belirlediği saatlere riayet edilmiştir. Görüşmelerden önce soruları görmek isteyen katılımcılara sorular e-posta ya da mesajla gönderilmiştir.

26 Temmuz-02 Kasım 2020 tarihleri arasında 24 görüşmeciye ulaşılmış olup, görüşmelerin yapıldığı yerler, görüşme şekilleri ve görüşme süreleri hakkındaki bilgiler Tablo-12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Görüşme Tablosu

Görüşmeci	Görüşme Şekli	Görüşme Mekânı	Görüşme Süresi
G-1	Yüz Yüze (pilot)	Kafe	65’.07’’
G-2	Yüz Yüze (pilot)	Kafe	40’.35’’
G-3	Yüz Yüze	Kafe	27’.53’’
G-4	Yüz Yüze	Kafe	55’.07’’
G-5	Yüz Yüze	Kafe	55’.01’’
G-6	Yüz Yüze	Kafe	53’.12’’
G-7	Yüz Yüze	Kafe	62’.32’’
G-8	Yüz Yüze	Kafe	59’.38’’
G-9	Yüz Yüze	Kafe	45’.34’’
G-10	Yüz Yüze	Kafe	50’.57’’
G-11	Yüz Yüze	İşyeri	47’.07’’

G-12	Yüz Yüze	İşyeri	33'.01''
G-13	Yüz Yüze	Kafe	63'.42''
G-14	E-posta		
G-15	E-posta		
G-16	E-posta		
G-17	Yüz Yüze	Kafe	42'.00''
G-18	Yüz Yüze	İşyeri	32'.32''
G-19	Yüz Yüze	İşyeri	21'.23''
G-20	Yüz Yüze	İşyeri	49'.30''
G-21	Yüz Yüze	İşyeri	25'.34''
G-22	Yüz Yüze	Kafe	32'.47''
G-23	E-posta		
G-24	Yüz Yüze	İşyeri	33'.05''
Toplam Görüşme Süresi			894'.28''

Görüşmecilere, görüşme sırasına göre harf ve rakam kodu verilerek, kimlikleri gizli tutulmuştur. Dört görüşmecedan cevaplar e-posta vasıtasıyla alınmıştır. Yüz yüze görüşme imkanının bulunmadığı ya da yüz yüze görüşmek istenilmediği durumlarda, cevapların e-posta yolu ile alınması faydalı bir uygulamadır (Glesne, 2013: 156). Görüşmelerin 13 tanesi fiziki şartların uygun olduğu kafe ortamında yapılmış olup, kafeye gelme imkânı bulunmayan yedi görüşmecinin isteği üzerine görüşmeler kendi işyerlerinde gerçekleştirilmiştir. En az süren görüşme 21 dakika 23 saniye olurken, en uzun süren görüşme ise 65 dakika 07 saniye olmuştur. Glesne, bir saatlik görüşmenin uygun bir süre olduğunu ifade etmektedir (Glesne, 2013: 155). Ancak pandemi şartlarından dolayı ve ayrıca görüşmelerin kayıt altına alınacak olması sebebiyle çalışanların yüz yüze görüşme yapmakta pek istekli olmadıkları, görüşme yapmayı kabul edenlerin de mümkün olan en kısa sürede görüşmeyi tamamlama eğiliminde oldukları görülmüştür. Tüm bu olumsuzluklara rağmen, görüşmelerde istenen doygunluktaki verilere ulaşıldığı değerlendirilmektedir. Bazı görüşmecilerle, görüşmeler yapıldıktan sonra eksik kaldığı düşünülen noktalarda veri elde etmek amacıyla e-posta yoluyla tekrar temas kurulmuştur.

Görüşmelerde her bir görüşmeciye konuşmaların tümüyle kayıt altına alınacağı söylenmiş, bu konuda gerekli bilgilendirmeler yapılarak, görüşmecilerin onayı alınmıştır. İsteyen görüşmeciler için yazılı izin formu hazırlanarak imzalanmış, gizlilik şartlarının ihlal edilmesi durumunda her türlü hukuki yaptırımın peşinen kabul edildiği

araştırmacı tarafından beyan edilerek, güven kazanmaya çalışılmıştır. Katılımcı bilgilendirme ve yazılı izin formu EK-2’de sunulmuştur.

Görüşmelerde verilerin kaydedilmesi için uygulanan iki temel yöntem vardır. Bunlar, görüşmenin kaydedilmesi ve not almadır. Görüşmenin kaydedilmesi, etkin dinleme ve gerektiğinde soru sorma açısından kolaylıklar sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 153). Glesne’ye göre görüşme sırasında bir dizi olay aynı anda gerçekleşmekte, bunların içinde ilk ve en önemli olan ise dinleme eylemi olmaktadır (Glesne, 2013: 162). Etkin bir dinleme gerçekleştirilmesi için görüşmeler kaydedilmiş, önemli görülen yerler not alınmış, daha sonra bu notlarla ilgili görüşmeciye sonda sorular yöneltilmiştir. Sonda sorular sormak, görüşmeciden daha çok şey anlatmasını istemektir. Katılımcının sözlerini en iyi neyin takip edebileceğini analiz ederek, ilave açıklama, netleştirme ve değerlendirme istenir (Glesne, 2013: 168).

Yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği, sorular önceden hazırlansa da görüşme esnasında soruların yerinin değiştirilmesi ve alınan cevaplara göre yeni sorular üretilmesi gibi esnekliklere sahiptir. Bu sebeple görüşmeler yarı sohbet havasında geçmektedir. Görüşme tekniğinin bu yapısı, görüşmecinin olduğu kadar araştırmacının da bazı özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Glesne, araştırmacının bu süreçte kendisini, görüşmecinin öykülerini anlatmasını kolaylaştıran bir sohbet arkadaşı ya da iş birliği yapan bir kişi olarak düşünmesi gerektiğini söyler (Glesne, 2013: 163). Dolayısıyla görüşmecilerin deneyim, yaşanmışlık, duygu, düşünce ve kanaatlerini samimi bir şekilde aktarabilmesi için kolaylaştırıcı bir rol üstlenilmeye çalışılmıştır.

3.2.7. Ses Kayıtlarının Metne Aktarılması

Görüşme esnasında katılımcının samimi görüşlerinin kesintiye uğramadan kayıt altına alınması, nitel araştırma sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Bu kayıtlar araştırmanın ham verisini oluşturmaktadır. Sonraki süreç ise görüşmelerin metne aktarılmasıdır. Aktarma işlemleri, her bir görüşme tamamlandıktan sonra yapılarak, yığılma olmasının önüne geçilmiştir. Tüm görüşmeler tekrar tekrar dinlenerek, gerekirse kayıtlar ileri ve geri alınarak kelimesi kelimesine Word sayfalarına aktarılmıştır. Bu şekilde önemli olabilecek veri kayıplarının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Her bir görüşme için Word sayfası olarak bir dosya oluşturulmuş, dosyanın içine görüşme kayıtlarının yanı sıra, görüşmeci sıra numarası,

yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, mesleği, statüsü ve çalışma yılı ile görüşmenin gerçekleştiği tarih ve süre ile ilgili bilgiler yazılmıştır. Böylece hem ses dosyalarından hem de e-postadan gelen cevapların metne aktarılması ile 135 Word sayfası elde edilmiştir.

Kayıt altına alınmış görüşmelerin sığağı sığağına dinlenilerek, metne aktarılmasının sağladığı en önemli faydalardan biri, daha sonra yapılacak görüşmelerde takınılacak tutum ve davranışlar konusunda yol gösterici olmasıdır. Böylece soruların hangi sıra ile sorulması, sonda sorularının belirlenmesi ve nerelerde sorulması gerektiği, konuşmaya yapılan müdahalelerin sıklığı, görüşmecinin ruh haline göre uygun olan tavrın takınılması, gürültü ve çevre şartları gibi hususlar gözden geçirilmiş, sonraki görüşmelerde doğru olanı yapma konusunda değerlendirme yapma imkânı doğmuştur. Dolayısıyla her bir görüşmenin dinlenilerek metne aktarılması, sonraki görüşmeler için bir hazırlık olmuştur.

3.2.8. Verilerin Analizi ve Kodlanması

Nitel araştırmaların en temel uygulama şekilleri gözlem, görüşme ve doküman incelemesidir. Bu yöntemler uygulanırken başvuru alan desen analizi, yöntem ve teknikler, beraberinde farklı analiz yöntemlerinin kullanılmasını gerektirebilir. Şimşek ve Yıldırım'a göre nitel araştırmalar, verilerin betimlenmesi, temaların ortaya çıkarılması, temaların ilişkilendirilmesi ve yorumlanması sürecini kapsayacak şekilde, betimsel ve içerik analizleri bağlamında ele alınabilir. Betimsel analiz daha yüzeysel iken, içerik analizi, toplanan verilerin daha derin analiz edilmesini, yeni tema ve kategorilerin ortaya çıkarılmasını sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239). Glesne ise nitel araştırmalarda konuşma analizi, anlatı analizi, göstergebilim ve tematik analiz şeklinde bir tasnif yapmakta; verilerinin kodlanması ile sonraki süreçte analiz ve betimlemeler için tematik analize başvurulabileceğini ifade etmektedir (Glesne, 2013: 255). Bu sebeple kodlama yapılırken başvurulacak yöntemler, içerik analizi ve tematik analizdir.

İçerik analizi, desen, tema, varsayım ve anlamlara ulaşma çabası içinde, elde edilen materyallerin dikkatli, ayrıntılı ve sistematik bir şekilde incelenmesi ve yorumlanmasıdır (Berg ve Lune, 2019: 344). İçerik analizi ile veriler tanımlanmaya ve saklı olan gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu süreçte verilerin analiz edilmesi

dört aşamada gerçekleşir. Bunlar, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kod ve temaların düzenlenmesi ile bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242-243). Veriler içinde tema ve örüntü aramak için analitik teknikler kullanılması da tematik analiz olarak ifade edilmektedir (Glesne, 2013: 259). Bu sebeple içerik ve tematik analizde esas amacın kodlama yapılması ve kodların yorumlanması olduğu söylenebilir.

Kodlama, araştırma sürecinde toplanan gözlem notları, görüşme dökümleri, notlar, belgeler, alanyazından elde edilen notlar gibi verilerin incelenerek anlamlı bölümlere ayrılması ve her bölümün kavramsal olarak ne ifade ettiğinin bulunmaya çalışılmasıdır. Kodlama bir kelime, cümle, paragraf ya da bir sayfanın tamamı olabilir. Anlam ifade ettiği düşünülerek kodlanan her bölüme araştırmacı tarafından isim verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 243). Kodlama yapılmasının en temel amacı, “temalar, örüntüler, süreçler oluşturmak, karşılaştırmalar yapmak ve kuramsal açıklamalar geliştirmektir.” (Glesne, 2013: 269). Bu doğrultuda araştırmacı tarafından kodlama yapılırken, neyin anlamlı olduğu, araştırma sorusunun cevabını içerdiği ve hangi bölümün koda temel oluşturacağı konularında duyarlı olunmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 247). Dolayısıyla, veri analizinin ilk basamağı olan kodlama ile verilerin anlamlı bir şekilde sınıflanması ve tanımlanması mümkün olabilmektedir. Kodlama işlemi, daha önce belirlenmiş bir kod setiyle yapılabileceği gibi verilerden elde edilen kavramlara göre ya da genel bir çerçeve temel alınarak yapılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 245-246). Daha önceden hazırlanmış kodlama listesi ile kodlama yapmak kolay olsa da tavsiye edilen bir yöntem değildir. Verilerin satır satır okunarak kodlanması, verilere yoğunlaşmayı sağlayan bir yöntem olarak daha etkilidir (Glesne, 2013: 269). Araştırmacının elinde kod listesi varken, aynı zamanda verilerin de okunarak yeni kodlar üretilmesi, her iki yaklaşımı birleştiren daha bütüncül bir yöntem olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 246). Dolayısıyla, verilerin satır satır okunmasının ve sunduğu kavram zenginliğinden istifade edilmesinin uygun bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir.

Kodlamadan sonraki süreç, tematik kodlama işlemi olarak ifade edilmekte, bu süreç ile kodlar bir araya getirilmekte ve aralarında anlamlı ilişkiler kurulabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 250). Tematik kodlama işlemi, elde edilen kodların mantıklı bir bütünlük içinde bir araya getirilmesidir. Zira çalışmanın büyüklüğüne

göre, binlerle ifade edilebilecek sayıda kod elde edilebilir. Bu kadar çok sayıda kod, anlamlı gruplar halinde tasnif edilmediğinde karışıklığa sebebiyet verecektir. Bu sebeple temalar oluşturulması ve kodların bu temalar altında kategorileştirilmesi anlamayı daha kolay hale getirir.

Verilerin kodlanması ve tematik kodların oluşturulması sürecinden sonra yapılacak işlem, verilerin kod ve temalara göre düzenlenmesidir. Bu sayede verileri tanımlamak ve yorumlamak daha kolay olur. Bu son aşamada, araştırmacı tarafından elde edilen bulgulara anlam kazandırmak, bulgular arasındaki ilişkileri açıklamak için yorum yapılır, sonuçlar çıkarılır ve sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 251-252).

Çalışma ilişkilerinde güven olgusunun anlaşılmasına yönelik çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmeler ile e-posta olarak gönderilen cevaplar, standart bir yazılı dokümana aktarılmış, böylece kodlama yapılması daha kolay hale gelmiştir. Kodlama yapılması için bir bilgisayar uygulaması olan MAXQDA 2020 programı kullanılmıştır. Eldeki tüm Word belgeleri MAXQDA 2020 programına aktarılmış, daha sonra metin satır satır okunarak kodlamalar yapılmıştır. Daha önceden bir kodlama seti oluşturulmamıştır. Elde edilen kodlardan benzer anlamlarda olanlar bir araya getirilmiş, bu kod öbekleri için tematik kodlama yapılmıştır. Elde edilen bulgular çeşitli tablo ve şekiller ile desteklenerek görselleştirilmiş ve sonuçları hakkında bulgular kısmında gerekli açıklamalar yapılmıştır.

3.2.9. Veri Analiz Programı

Nitel araştırma verileri bilgisayar programları kullanılarak çok etkin bir şekilde analiz edilebilmektedir. Bilgisayar programları, çok fazla sayıda bile olsa her bir görüşmeciye ait verilerden elde edilen kod ve temaları muntazam bir şekilde tasniflemekte, bunların farklı bağlamlarda karşılaştırmasını sağlamakta ve bu bilgileri çeşitli tablo ve şekiller ile destekleyerek bir kodlama işleminden çok daha fazlasını sunmaktadır. Bu sebeple bilgisayar destekli nitel araştırma programları, nitel araştırmanın analiz sürecini oldukça kısaltan ve etkin yapılmasını sağlayan bir işleve sahiptir.

Bilgisayar destekli nitel araştırma programları, verileri sınıflandırma, verilerden özetler oluşturma, verilerle oynama konularında elle yapılabileceğinden

çok daha fazlasını sunduğunu, analizin inandırıcılığını artırmakta ve ayrıca gözden kaçabilecek farklı durumların kolayca farkına varılabilmesini sağladıklarından kesinliği artırmaktadır (Glesne, 2013: 285). Dolayısıyla bilgisayar destekli nitel araştırma programlarının bu imkanlarından faydalanmak için MAXQDA Analytics Pro 2020 programının kullanım hakkı, Eylül 2020-Şubat 2021 dönemini kapsayacak şekilde satın alınarak; kodlama, tematik kodlama, tasnif, sınıflandırma, not alma, çeşitli tablo ve şekiller oluşturma gibi nitel araştırmayı zenginleştirecek, çeşitli anlayış ve kavramaların daha kolay elde edilmesini sağlayacak uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

3.2.10. Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalar gibi genel bir sistematik olmadığı için geçerliği sorgulanabilmektedir. Bu konudaki en temel eleştiriler, nicel araştırmaların sahip olduğu ve yaygın olarak kullanılan tanım, yöntem ve testlerin nitel araştırmalarda olmayışı (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269) ve bulguların araştırmacılara bağlı olarak üretilmesidir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 403). Eleştirilerin ortadan kaldırılması amacıyla nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliliği sağlamak için bazı tedbirler uygulanmaktadır. Şüphesiz bu tedbirler, nitel araştırmanın doğasına uygun olduğu için nicel araştırmalardan farklılık göstermektedir. Bu farklılık, “sosyal olayların araştırılmasında dikkat edilmesi gereken bazı öğelerden” kaynaklanmaktadır. Çünkü nitel araştırmaların odağında bir olgunun varlığını ortaya koymak ve onu anlaşılabilir kılmak varken, nicel araştırmalarda ise o olgunun ne derece var olduğu yani sayısal özellikler ön plana çıkmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269). Dolayısıyla nitel araştırmalar, kendine has geçerlik ve güvenirlilik kriterleri bağlamında değerlendirilmektedir.

Nitel araştırmalarda geçerliğin ortaya konulabilmesi için uygulanan bazı yöntemler vardır. Maxwell (1992), beş tür geçerlik yöntemi sunmuştur. Bunlar, **betimsel** geçerlik, **yorumlama** geçerliği, **teorik** geçerlik, **genelleştirilebilirlik** ve **değerlendirici** geçerliktir (Maxwell'dan aktaran, Thomson, 2011b: 78). **Betimsel** geçerlik, olgunun ya da durumun doğru betimlenmesi anlamına gelmektedir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 404). Bu sebeple çalışmadaki ifadeler,

görüşmecinin söyledikleri ve söyleniş amacı ile aynı olmalıdır (Thomson, 2011b: 78). **Yorumlama** geçerliği, katılımcıların zihnindeki anlam ve bakış açılarının raporda ne derece doğru temsil edilmesi ile ilişkilidir. Bunun için de katılımcı geri bildirimi ile doğrudan alıntılar kullanmaktır. **Teorik** geçerlik ise, araştırmacının teorik açıklamasının verilerle uyuşmasıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 406). Çalışmanın kavramsal çerçevesi, kavramlar, sınıflandırmalar, özellikler gibi tüm boyutlar ile olgunun hikayesi anlatılmalıdır (Thomson, 2011b: 79). Dolayısıyla literatürün olgu ile uyum içinde olması gerekir. Teorik geçerlik için kapsamlı saha çalışması, teori çeşitlemesi, örüntü eşleşmesi ve hakem değerlendirmesi yöntemlerine başvurulabilir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 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, 2011b: 79). Bu husus dış geçerlik olarak da ifade edilmektedir. **Değerlendirici** geçerliği ise verinin kendisinden uzaklaşarak, araştırmacılar tarafından yapılan değerlendirmelerin dikkate alınmasıdır (Thomson, 2011b: 80).

Nitel araştırmalarda geçerlik konusunda uygulanacak başka stratejiler de mevcuttur. Bunlar **iç** ve **dış** geçerliktir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 270). **İç** geçerlik, gözlenen ilişkinin nedensel olduğuna dair araştırmacının çıkarımının ne derece doğru olup, olmadığıdır. Nitel araştırma insanların genel yaşamlarıyla çok az ilgilendiği için bireysel nedensellik daha çok ön plana çıkmaktadır. Böylece dünyanın nasıl işlediği değil, belirli bir grubun belirli bir bağlamda nasıl işlediği dikkate alınır. Nedensellik geçerliğin sağlanması için detay araştırması, yöntem çeşitlemesi ve veri çeşitlemesi yöntemlerine başvurulabilir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 406-407). **Dış** geçerlik ise araştırma sonuçlarının ne derece diğer insanlara göre genelleştirilip, genelleştirilmeyeceği ile ilgilidir. Bunun için doğal genelleme ve teorik genelleme yöntemlerine başvurulabilir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 407-408).

Güvenirlilik konusu da tıpkı genelleştirme gibi nitel araştırma için sorunlu bir alan olabilmektedir. Nitel araştırmada var olan algılar, doğal ortama duyarlık, gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre değişim göstermesi gibi özellikler, araştırmanın tekrar edilmesi durumunda benzer sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmayacağını göstermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 272). Nitel

araştırmalarda geçerliğin sağlanması için bazı yöntemlerin uygulanması mümkün olabilmekte, ancak nicel araştırmadaki güvenilirlik yaklaşımının nitel araştırmada aynı sonucu vermeyeceği değerlendirilmektedir. Çünkü nitel araştırmalar yapıldığı zamana, gruba ve bağlama özgü olduğundan, kişiden kişiye değişim gösterebilmektedir. Bu sebeple bir araştırmacının elde ettiği veriler, başka bir araştırmacının farklı bir zamanda ve farklı bir yerde yaptığı araştırmadan elde ettiği verilerden farklı olabilecektir. Ancak güvenilirlik ile ilgili sorunların ortadan kaldırılması için bir dizi işlem uygulanabilmektedir. **İlk olarak** araştırmacının süreç içindeki konumunu çok açık olarak ortaya koyması gerekmektedir. Böylece kıyaslama yapma imkânı olacaktır. **İkinci olarak**, veri kaynağı olan görüşmeciler hakkında gerekli bilgilerin verilmesidir. **Üçüncü olarak**, verilerin elde edildiği zamanın sosyal ortam ve süreçlerinin tanımlanmasıdır. Böylece ortaya çıkan sonuçlar, belli bir sosyal olguya bağlanabilir. **Dördüncü olarak**, kavramsal çerçeve ve varsayımlar tanımlanmalıdır. **Beşincisi** ise veri toplama sürecinin ve analiz yöntemlerinin nasıl yapıldığının ayrıntılı bir şekilde açıklanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 273-274).

Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik, nicel araştırmada olduğu gibi kesin, rakamsal ve belli sınırlar içinde gerçekleşmeyip, bazı kriterlerin karşılanmasına bağlıdır. Tablo-13'te nitel araştırmada uygulanabilecek **geçerlik** stratejileri ile bu ölçütleri karşılamak için yapılan işlemler aktarılmıştır.

Tablo 13: Nitel Araştırmada Kullanılan Geçerlik Stratejileri ile Yapılan İşlemler

Yöntem	Yöntem Hakkında Bilgi	Yöntem ile İlgili Yapılan İşlem
Veri Çeşitlemesi	Olgunun anlaşılmasına yardım edecek çoklu veri kullanılmasıdır.	Elde edilen veriler birbirini tekrar eden bir duruma gelince, çalışma 24 (20 yüz yüze, 4 e-posta) görüşmeci ile sonlandırılmış olup yeterli doygunluğa ulaşılmıştır.
Kapsamlı Alan Çalışması	Hem keşif hem de doğrulama amaçlı alandan veri toplanmasıdır.	Farklı sektörlerden çalışanlarla görüşme yapılmış, eksik olduğu değerlendirilen noktalarda ilave veri toplanması için girişimlerde bulunulmuştur.
Dış Denetim	Araştırmanın niteliğinin değerlendirilmesi için uzmanlardan yararlanılmasıdır.	Araştırma sorularının hazırlanması ve görüşme sürecinde danışman akademisyen görüşlerinden faydalanılmıştır.
Doğrudan Alıntı	Katılımcıların söylediklerine ve araştırmacının alan notlarına çok	Bulgular kısmında görüşmecinin kullandığı ifadeler doğrudan atıflar yapılmış, bununla ilgili Sonuç ve Tartışma kısmında gerekli yorumlar yapılmıştır.

	yakın tanımlayıcı cümlelerin kullanılmasıdır.	
Yöntem Çeşitlemesi	Olgunun çoklu yöntemle araştırılmasıdır.	Bu çalışmada olgunun detaylı analizi için meta analiz yöntemi ve derinlemesine görüşme yöntemleri kullanılmıştır.
Zıt Durum Örneklemesi	Araştırmadan önce var olan beklenti ve genellemeleri olumsuzlayacak durumların bulunup analiz edilmesidir.	Görüşme sürecinde aynı sektörden mümkün ise birden fazla görüşmeci ile görüşülerek varsa zıt görüşler öğrenilmeye çalışılmıştır. Beklentilerin aksine olan görüşlere de bulgular kısmında yer verilmiştir.
Örüntü Eşleşmesi	Ayırt edici örüntüler oluşturan bir dizi sonucu tahmin etmek ve daha sonra ortaya çıkan gerçek örüntülerle, çıkacağı tahmin edilen örüntülerle karşılaştırmaktır.	Elde edilen veriler ile araştırma soruları karşılaştırılarak, aradaki uyum ve farklılıklar kontrol edilmiştir. Elde edilen verilerin, araştırma sorularına uygun olduğu ve bir örüntü oluşturduğu görülmüştür. Ayrıca farklı olan durumlar tartışma kısmında belirtilmiştir.
Hakem Değerlendirmesi	Araştırmanın yorum ve sonuçlarının başka insanlarla tartışılmasıdır.	Araştırma sonuç ve yorumları hem deneyimli hem de ilgisiz insanlarla kanıtlar ortaya konularak, tartışılmıştır.
Yaratıcı Düşünme	Araştırma süreç ve sonuçlarını etkileyebilecek önyargılardan uzaklaşmak için kendine eleştirel bakılmasıdır.	Görüşmeler esnasında beklentilerin aksine cevaplar alınması için sonda sorular sorularak önyargılardan uzaklaşmaya çalışılmıştır. Tartışma kısmında da bu ifadeler yer verilerek kıyaslama yapılmıştır.
Detaycı Araştırmacı	Araştırmacının neden ve sonuçlar hakkında kanıt araştırın biri olarak tasvir edilmesidir.	Elde edilen veriler, Tartışma kısmında çeşitli çalışmalarla karşılaştırılarak benzer ve farklı taraflar ortaya konulmuştur.
Teori Çeşitlemesi	Verilerin yorumlanmasına ve açıklanmasına yardımcı olması amacıyla çoklu açıklamalar ve bakış açılarının kullanılmasıdır.	Verilerin yorumlanması için çeşitli modeller, tablolar, daha önce yapılmış araştırmalar ve literatür bilgisi kullanılmıştır.
Katılımcı Onayı	Görüşme dökümleri ile çalışma sonucunun görüşmecilerle paylaşılmasıdır.	Talep eden katılımcılardan e-posta adresleri alınarak çalışmanın gönderileceği taahhüt edilmiştir.
Zengin ve Ayrıntılı Betimleme	Okuyucunun araştırma bağlamına girecek zenginlikte bir yazım biçiminin kullanılmasıdır.	Gerek literatür kısmı gerek metodoloji ve gerekse bulgular kısmı yazılırken, okuyucunun olgunun neden ve sonuçlarını anlamasını kolaylaştıracak bir yazım biçimi kullanılmıştır.

Kaynak: Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 405; Glesne, 2013: 66'dan derlenmiştir.

Tablo-14'te nitel araştırmada uygulanabilecek **güvenirlilik** stratejileri ile bu ölçütleri karşılamak için yapılan işlemler aktarılmıştır.

Tablo 14: Nitel Araştırmada Kullanılan Güvenirlilik Stratejileri ve Yapılan İşlemler

Yöntem	Yöntem Hakkında Bilgi	Yöntem ile İlgili Yapılan İşlem
Çalışan Konumu	Katılımcı, gözlemci, çalışılan durumla ilgili deneyimlerin açık hale getirilmesidir.	Araştırmacı, çalışma hayatına, çalışma hayatının içindeki dinamiklere, farklı sektörlerle, çalışan statülerine ve derinlemesine görüşme tekniklerine aşina olduğundan çalışmaya katkısı olumludur.
Görüşmecilerin Tanımlanması	Görüşme yapılan katılımcılar hakkında bilgiler verilmesidir.	Çalışmanın örneklem kısmında görüşmeciler hakkında kimlik bilgileri hariç detaylı bilgiler aktarılmıştır.
Sosyal Ortamların Tanımlanması	Araştırma sürecindeki sosyal ortamın tasvir edilmesidir.	Araştırmada görüşmecilerin varsa sosyal yaşam ile ilgili ifadeleri veri olarak kullanılmış, çalışmanın ilintili olduğu düşünülen kısımlarında kullanılmıştır.
Kavramsal Çerçevenin Tanımlanması	Olgu ile ilgili kavramsal çerçevenin net olarak tanımlanmasıdır.	Çalışma ilişkilerinde güven olgusu ile ilgili çok detaylı bir kavramsal çerçeve oluşturularak, okuyucunun neden-sonuç ilişkisi kurabilmesinin kolaylaştırılması amaçlanmıştır.
Veri Toplama ve Analiz Yönteminin Açıklanması	Hangi yöntem ve analiz yönteminin kullanıldığının açıklanmasıdır.	Nitel araştırmanın, fenomenolojik (olgubilim) desen analizinin, derinlemesine görüşme yönteminin ve yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanıldığı araştırmada, verilerin analizi sürecinde MAXQDA 2020 bilgisayar programı kullanılmıştır. Bu hususlarla ilgili ayrıntılı bilgi metodoloji kısmında verilmiştir.

Kaynak: Şimşek ve Yıldırım, 2016: 273-274'ten derlenmiştir.

3.2.11. Araştırmanın Etik Yönü

Etik kararlar diğer birçok araştırmada olduğu gibi nitel araştırmalarda da üzerinde dikkatle durulan ve önem verilen bir konudur. Nitel araştırmalarda çoğu etik tartışma ve değerlendirme, görüşmecilerle olan ilişkinin doğası ile ilgilidir. Etik olan şeyin ne olduğu diyalog yoluyla belirlenir ve ağırlıklı olarak bağlamsaldır (Glesne, 2013: 224). Nitel araştırmalardaki bu husus, katılımcıların çoğunlukla insan olmasından ve doğrudan etkileşimin çok fazla olmasından kaynaklanır. İnsanların katılımcı olduğu araştırmalarda ise pek çok fiziksel ve psikolojik zararların ortaya çıkması muhtemeldir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 107).

Görüşmecinin maruz kalacağı bu zararların, araştırmacının üstlendiği roller ile yakından ilgisi vardır. Araştırmacılar bu süreçte, istismarcı olma, müdahaleci/yenilikçi olma, savunucu/taftar olma ve arkadaş olma gibi rollere bürünebilirler. Her bir rol, olumlu veya olumsuz sonuç doğurabilecek etik ikilem içerir (Glesne, 2013: 229).

Araştırmacı, üstlendiği bu roller ile görüşmeciye zarar vermemeli, onun hak ve menfaatlerini korumalıdır. Bu bağlamda Amerikan Psikologlar Derneği'nin araştırma yaparken kullanmak üzere geliştirdiği, beş adet etik koddan ve ahlaki ilkelerden oluşan APA Etik Kodu araştırmacılara rehberlik etmektedir. Bunlar, (1) yardımseverlik ve zarar vermeme, (2) doğruluk ve sorumluluk, (3) aslına uygunluk, (4) adalet ve (5) insan haklarına ve itibarına saygıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 113).

Yardımseverlik ve zarar vermeme, araştırmanın desen ve uygulamalarının, katılımcıların zarara uğrama ihtimalini en aza düşürecek ve fayda görme olasılığını ise en yükseğe çıkaracak şekilde ayarlanmasıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 114). Görüşme süresince ses kaydının alınacağı, ses kayıt ve görüşmelerin sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacağı, tamamıyla gizli tutulacağı, bunun dışında araştırmacının zarar görmesi durumunda hukuki tüm süreçlerin peşinen kabul edileceğini gösterir, EK-2'de sunulan katılımcı bilgilendirme ve yazılı izin formunun imzalanarak verileceği beyan edilmiş ve isteyen görüşmecilerle paylaşılmıştır.

Doğruluk ve sorumluluk, görüşmecilerle güvenilir bir ilişki kurulması ve görüşmeye katılan her görüşmecinin araştırma hakkında doğru bir şekilde bilgilendirilmesi demektir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 116). Glesne bu hususu aydınlatılmış (bilgilendirilmiş) onam olarak ifade edilmektedir. Buna göre, katılımın gönüllü olduğu, araştırmanın bazı yönlerinin görüşmecinin refahını etkileyebileceği ve araştırmanın herhangi bir yerinde görüşmenin görüşmeci tarafından sonlandırılabilmesi konularında bilgilendirilirler (Glesne, 2013: 228). Böylece öznesi insan olan araştırmalarda deneklerin başına gelmesi muhtemel fiziksel, psikolojik, yasal ve sosyal zararların engellenmesi amaçlanır. (Berg ve Lune, 2019: 80). Görüşmeler süresince her bir görüşmeci, araştırmanın tüm safahatı ve elde edilen verilerin hangi amaçla kullanılacağı konusunda bilgilendirilerek, duygu, düşünce ve kanaatlerini samimi bir şekilde aktarmaları için rahat bir ortam oluşturulmaya çalışılmıştır. Ayrıca istedikleri zaman görüşmeyi sonlandırabilecekleri konusunda özgür oldukları ifade edilmiştir. Tüm bu hususları kabul ettiklerine dair yazılı onayları alınmıştır.

Aslına uygunluk, araştırmanın alanyazın ve veri toplama süreçlerinin dürüstçe ve bilimsel etik kurallarına göre yapılması, ayrıca çalışma raporlarının doğru bir şekilde sunulmasıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 117). Çalışmanın gerek

kavramsal çerçevesinin hazırlanması gerek verilerin toplanması ve gerekse verilerin analiz ve raporlanması sürecinde, bilimsel araştırma süreçlerinin usul ve esasları ile etik kuralların tüm ölçüt ve gereklilikleri dikkate alınmıştır.

Adalet, çalışmaya katılan veya katılmayan herkesin çalışmanın sonuçlarından eşit şekilde veya eşit kalitede faydalanmasıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 117). Çalışmanın yayımlanmasının uygun bulunması halinde hem ulusal tez merkezi sayfasında hem de tezden elde edilecek makalelerle diğer platformlarda okuyuculara ulaşılması hedeflenmekte, ayrıca gelecekte bu alanda araştırma yapacak diğer araştırmacılara da bir projeksiyon sunulması amaçlanmaktadır.

İnsan haklarına ve onuruna saygı, herkesin değerine, mahremiyetine, itibarına ve kişisel alanını belirleme hakkına saygı gösterilmesidir. Katılımcıların hak ve itibarları gözetilmeli, bir araştırmaya katılma tercihinin saygı duyulmalıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 117-118). Görüşme gerçekleştirmek amacıyla birçok çalışana teklif götürülmüş, katılmak istemeyenlerin bu tercihinin saygı ile yaklaşılmasıdır. Görüşmeyi kabul eden çalışanlara ise süreç hakkındaki tüm bilgiler verilmiştir. Ayrıca görüşmecilerin kimlik bilgileri gizli tutularak mahremiyetlerine saygı gösterilmiştir.

3.3. NİTEL ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Nitel araştırmalarda kodlama yaparak öyküler arasında bağlantı kurmak mümkün olabilmektedir. Aralarında bağlantı olduğu düşünülen, benzer kuramsal ve betimsel görüşleri içeren örnekler, veri kümeleri içine yerleştirilerek tematik bir çerçeve oluşturulmaktadır (Glesne, 2013: 268-269). Nitel araştırmada birçok görüşmeciden elde edilen veriler kodlama yöntemiyle bir araya getirilmekte, benzerlikler çeşitli tema, ana kodlar ve alt kodlar vasıtasıyla tasnif edilmekte, böylece ham veriler bulguya dönüşmektedir. Çalışma ilişkilerinde güven olgusunun belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada elde edilen veriler, daha etkin analiz yapılabilmesi amacıyla MAXQDA 2020 programına aktarılmıştır. Söz konusu program ile temalar hem genel hem de bağımsız şekilde incelenebilmekte, ayrıca her bir tema alt kodları ile birlikte karşılaştırmalı olarak analiz edilebilmektedir. Verilerin analizi sürecinde tümevarımsal bir anlayışla, tematik kod, ana kod ve alt kod şeklinde bir sınıflama-tasnif etme yoluna gidilmiş, kodlamaların belirlenmesinde, kavramsal

çerçeve, görüşmecilerden elde edilen veriler ve araştırmacı muhakemesi dikkate alınmıştır. Bulguların analizi kısmında ilk olarak tema ve kodlara ilişkin bilgiler aktarılmış, daha sonra her bir tematik kodun ana ve alt kodlarla birlikte analizi ve karşılaştırmalı analizi yapılmıştır.

3.3.1. Bulguların Genel Analizi

Verilerin kodlama işlemi tamamlandıktan sonra dokuz adet tema, 44 adet ana kod ve 101 adet alt kod elde edilmiştir. Elde edilen kodlara yapılan toplam atıf sayısı 1553'tür. Kodlamaya ilişkin sayısal bilgiler Tablo-15'te verilmiştir.

Tablo 15: Tema ve Kod Sayılarına İlişkin Genel Bilgiler

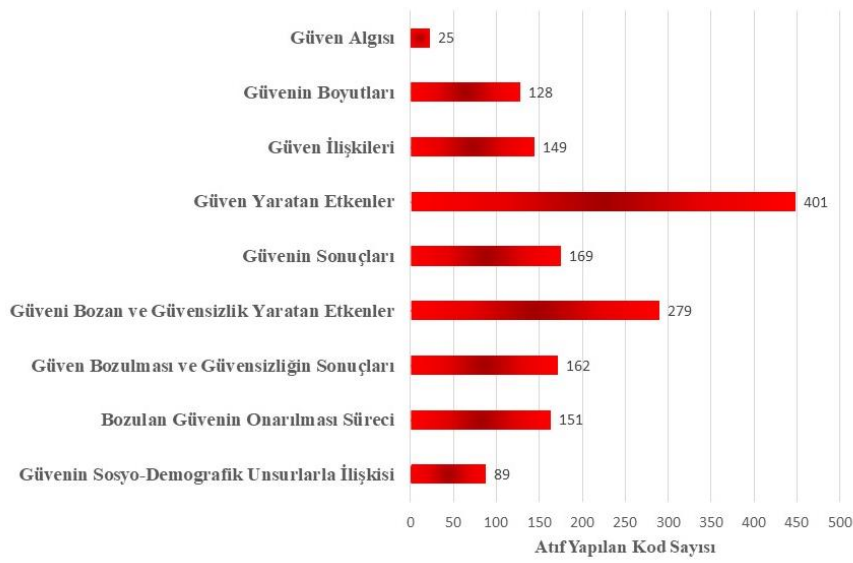
S/N	Temalar	Ana Kod Sayısı	Alt Kod Sayısı	Kodlama Sayısı
1	Güven Algısı			25
2	Güvenin Boyutları	6		128
3	Güven İlişkileri	7		149
4	Güven Yaratıcı Etkenler	3	33	401
5	Güvenin Sonuçları	3	18	169
6	Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratıcı Etkenler	3	31	279
7	Güvenin Bozulması ve Güvensizliğin Sonuçları	3	19	162
8	Bozulan Güvenin Onarılması Süreci	13		151
9	Güvenin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi	9		89
	Toplam	44	101	1553

Çalışanların güven algısının belirlenmesine yönelik yapılan kodlama işleminde dokuz adet tema elde edilmiştir. Her bir temaya ait ana kod ve alt kod sayıları Tablo-15 ile Şekil-24'te verilmiştir. Şekilde temalara ait ana kodlar verilmiş olup, alt kodlar ise her bir temanın bağımsız incelemesinde sunulmuştur. Temalara ait ana kodlar belirlenirken öncelikle kavramsal çerçeve ve literatür taramasından istifade edilmiştir. Zaten görüşme sorularının hazırlanmasında da bu anlayışa dikkat edilmiştir. Çalışma ilişkileri, araştırmanın temel hareket noktası olduğundan, özellikle güven ve güvensizlik oluşturan etkenler ile bunların sonuçları hakkındaki kodlar oluşturulurken,

kişisel, kişilerarası (özel veya çalışma arkadaşları) ve örgütsel bağlamda, çalışma ilişkileri aktörlerine olan etkisi göz önünde bulundurulmuştur. Bu sebeple kodların belirlenmesinde, araştırmaya ait genel bir kavrayışa sahip olunması ile görüşmecilerden elde edilen veriler etkili olmuştur.

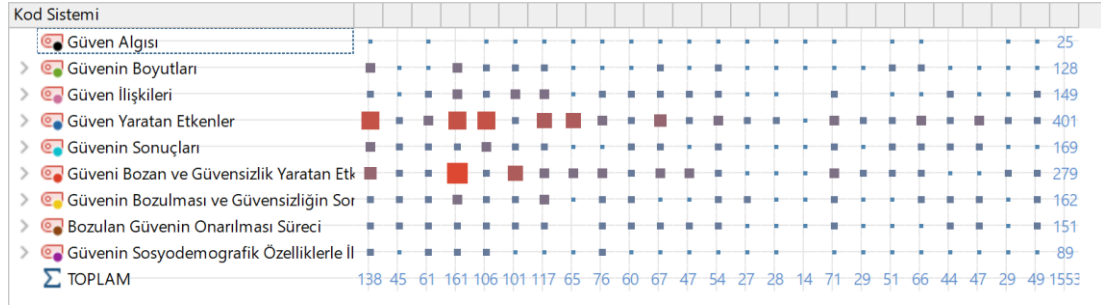
Çalışmada oluşturulan temaların grafiksel sunumu Şekil-24’te tablo olarak görselleştirilmiştir.

Şekil 24: Araştırmaya Ait Temalar ve Kodlama Sayıları



Şekilde görüldüğü gibi en çok atıf yapılan temalar, “güven yaratan etkenler” ile “güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenler” olmuştur. Bu iki temaya daha çok atıf yapılmasının nedeni, güvenin oldukça dinamik bir yapıda olması, günlük hayatın birçok işleminde var olması ve güveni yaratan ile bozan etkenlerin çalışma hayatında ya da sosyal hayatta aktif olarak hissedilmesi olabilir.

Şekil 25: Genel Durum ile İlgili Yoğunluk Tablosu



Şekil-25'te en çok atıf yapılan temalar ile ilgili yoğunluk tablosu görülmektedir. "Güven yaratan etkenler" ile ilgili olarak birinci, dördüncü ve beşinci görüşmeciler en çok yorumda bulunurken, "güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenler"de ise dördüncü görüşmecinin en çok atıf yapılan görüşmeci olduğu görülmektedir. Söz konusu tablo ile genel bir görünüm sunmak amaçlanmış olup, detaylar ile ilgili kısımlara bağımsız bölümlerde değinilecektir.

Bulguların genel analizinde, genel bir kanaate ulaşabilmek için kelime bulutuna başvurmak, faydalı sonuçlara ulaşmada kolaylık sağlamaktadır. Araştırmanın ana temalarını kapsayan kelime bulutu Şekil-26'da görselleştirilmiştir.

Şekil 26: Tematik Kodlama Kapsamında Kelime Bulutu



Tüm görüşmelerde en sık kullanılan sözcükler Şekil-26'da verilen kelime bulutunda yer almış olup, en sık kullanılan ilk 10 sözcük, güven, zaman, iş, insan, işi,

çalışma, yönetici, bilgi, doğru ve güvenirim'dir. İlk 10 kelimenin frekans ve yüzde değerleri Tablo-16'da verilmiştir.

Tablo 16: Kelime Bulutu Sözcük Frekansı

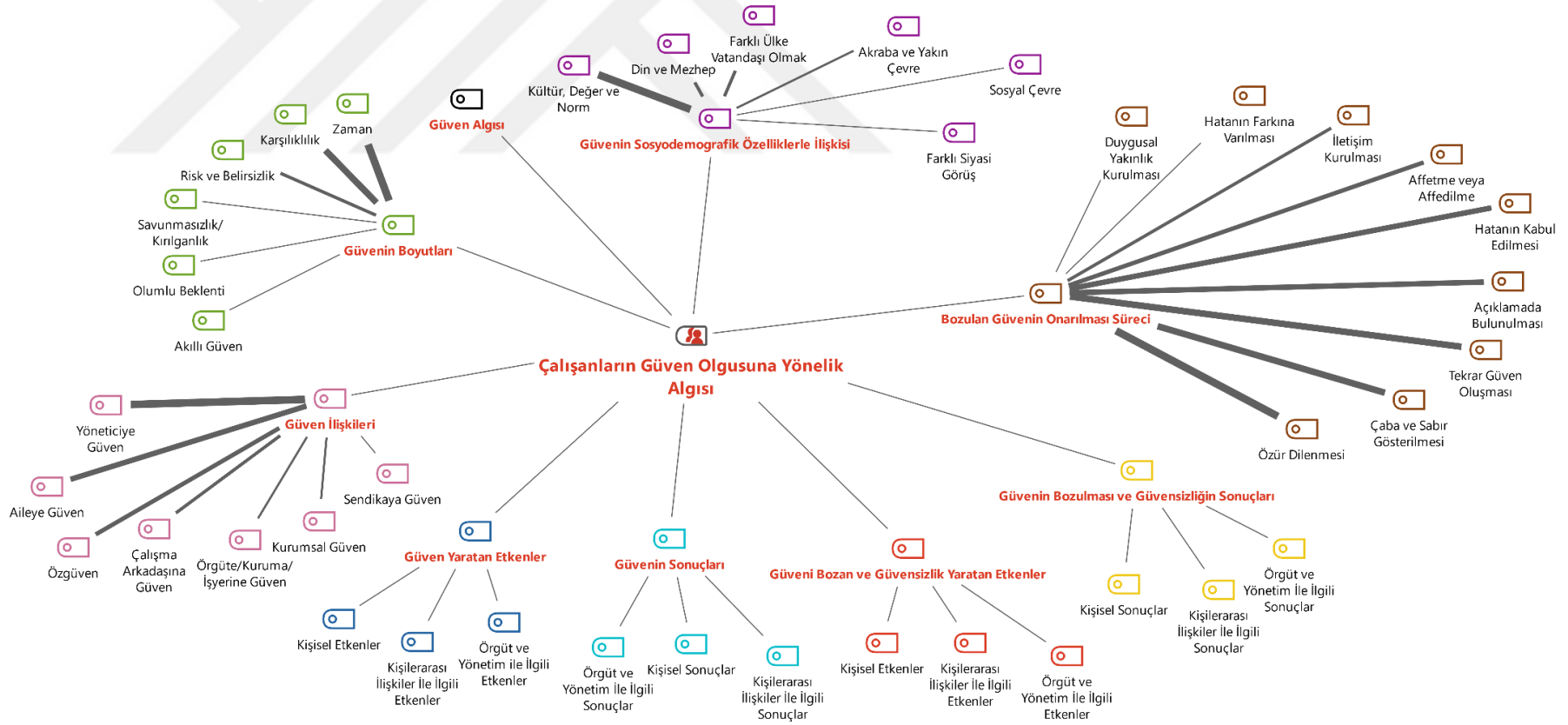
S/N	Sözcük	Frekans	%
1	Güven	423	1,32
2	Zaman	363	1,14
3	İş	280	0,88
4	İnsan	141	0,44
5	İşi	99	0,31
6	Çalışma	84	0,26
7	Yönetici	78	0,24
8	Bilgi	77	0,24
9	Doğru	73	0,23
10	Güvenirim	71	0,22

“Güven” sözcüğü çalışmanın odak kelimesi olması sebebiyle çalışmada en çok kullanılan kelime olmuştur. Ayrıca aynı köke sahip, güveni, güvenirim, güvensizlik, güvenirsiniz, güvenle, güvenebilirim vb. sözcükleri de yüksek frekansa sahip olup, güvenle ilgili olan ve kullanılan diğer sözcükler olmuştur. “Zaman” sözcüğünün ikinci en yüksek sıklığa sahip olması ise, “güven olgusunun zamanla oluşması” ya da “güven bozulduktan sonra onarılmasının zaman alması” ifadelerine çok sık atıf yapılması sebebiyledir. “İş”, “iş” ve “çalışma” kelimeleri de yine çalışma hayatı ile yakında ilgili olduğu için sıklıkla dile getirilmiştir. Görüşmeciler, güven olgusu ile “yönetici” uygulamaları arasında sıklıkla bağlantı kurmuşlardır. “Bilgi” ve “doğru” kelimeleri de sıklıkla dile getirilen diğer kelimeler olmuştur.

3.3.2. Temaların ve Kodların Analizi

Çalışanların güven olgusunun anlaşılmasına yönelik yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin kodlanması ile oluşturulan tema-ana kod-alt kod teori modeli Şekil-27’de sunulmuştur.

Şekil 27: Araştırmanın Tema-Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



3.3.2.1. Güven Algısı Analizi

Güven olgusu, günlük hayatta sık kullanılan ve ilgili yazından birçok çalışma ihtiva etmesine rağmen, çok boyutlu ve dinamik bir yapıda olması, birçok tarafı etkilemesi, soyut bir kavram olması gibi sebeplerle herkes için ortak bir tanım getirebilmek güç olmaktadır. Güven ile ilgili algı, sahip olunan statüye, karşı taraf ile olan benzerliklere, zamana, geçmiş deneyim ve etkileşimlere bağlı olarak değişebilmektedir. Bu sebeple görüşme yapılırken, katılımcılara ilk soru olarak güven kavramından ne anladıkları sorulmuş, bununla ilgili duygu ve düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda görüşmecilere **“Güven kavramını nasıl açıklarsınız? Hangi kavramlar size güveni hatırlatır?** sorusu yöneltilmiştir. Böylece güven algısının öğrenilmesinde ve bir güven tanımı oluşturulmada tümevarımsal bir yaklaşımdan istifade edilmeye çalışılmıştır. Görüşmecilerin konu ile ilgili aktarmış olduğu bazı görüşler aşağıda verilmiştir.

Güven kavramı özellikle iki kişi arasında çok önemli bir konu. Güven olmazsa bir adım bile ileri gidemeyiz. (G-1)

Güven deyince ilk aklıma gelen şey sırtımı dönmek. (G-5)

Sırtımı dönebilmek diyeyim, yardım isteyebilmek, yardımlaşabilmek, birlikte iş yapabilmek, çocuğumu emanet edebilmek gibi, güven deyince kafamda uçuşan şeyler bunlar. (G-7)

Güven tesis edilebilmesi için en az iki kişi arasında, karşılıklı gerçekleşen davranış ve tutumların samimiyet derecesidir güven. (G-11)

Güven, benim için kendini iyi hissetmektir. (G-15)

Her ilişkide olmazsa olmazdır. (G-16)

Güven kolay kaybedilen bir şeydir ama kolay kazanılmaz. (G-17)

Güven çok tehlikeli bir şey. (G-20)

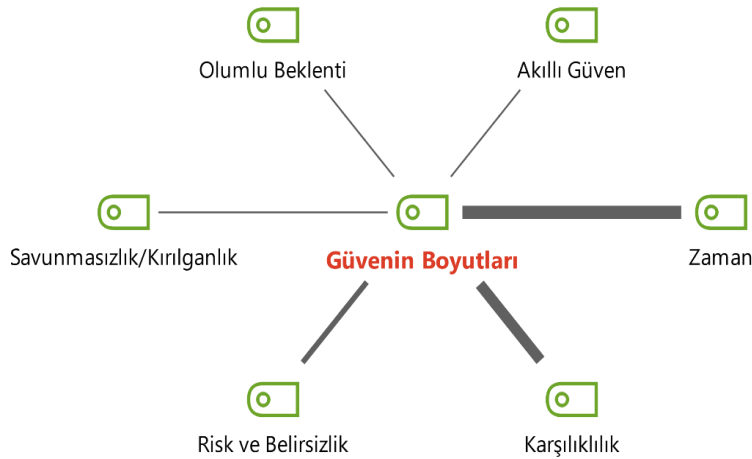
Tüm insanların en temel ihtiyacı güvendir. Tabi burada 100% güven de tehlikeli. (G-23)

Güven benim hayatımın merkezlerinden biridir. (G-24)

3.3.2.2. Güvenin Boyutları Analizi

Güven olgusunun çalışma hayatında ve sosyal hayatta ortaya çıkması çeşitli faktörlerin kendini göstermesi ile anlaşılabilir. Güvenin boyutları, taraflar arasında ortaya konulan davranışların güven oluşturmaları için hangi temeller üzerinde yükselmesi gerektiği hakkında fikir verir. Görüşmecilerin güven boyutları hakkındaki düşüncelerini öğrenebilmek amacıyla **“güven kavramını nasıl açıklarsınız? Hangi kavramlar size güveni hatırlatır?”** sorusu yöneltilmiştir. Ayrıca sorulan diğer sorulara verilen cevaplar içinde bu temaya uygun olanlardan ilave edilenler olmuştur. Elde edilen cevaplar doğrultusunda, güvenin oluşmasının zamana bağlı olması, davranışların karşılıklı olarak ortaya çıkabilmesi, güvenin doğasında risk ve belirsizlik taşıması, ortaya konulan davranış sonucunda zarar görme ihtimalinin bulunması, karşı tarafın olumlu davranacağı konusunda olumlu beklenti içinde olunması ve güven duyulmasının rasyonel bir karar alma süreci olması gibi hususlar güvenin boyutları olarak analiz edilmiştir. Bu hususlar kavramsal çerçevede güvenin unsurları olarak ele alınmıştır. Ancak görüşmecilerden elde edilen veriler ışığında zaman kavramının da güveni oluşturan unsurlara dahil edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.

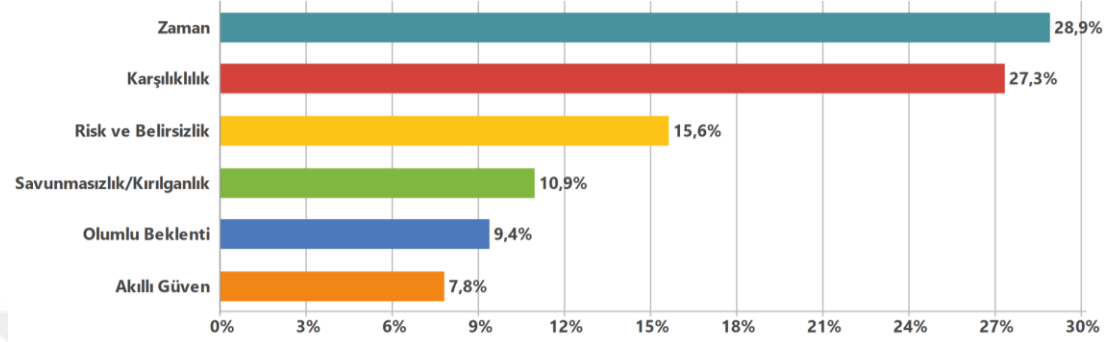
Şekil 28: Güvenin Boyutları Tema-Ana Kod Modeli



Şekil-28’de güvenin boyutlarına ait tema-ana kod modeli oluşturulmuştur. Şekilde “zaman” boyutu ile “karşılıklılık” boyutunun güven ile en çok ilişkilendirilen kavramlar olduğu görülmektedir. Bu sebeple ilişkiyi gösteren bağlantı çubukları daha

belirgin olarak çizilmiştir. Şekil-29’da her bir boyut için ne kadar kodlama yapıldığını, gösteren kod dağılım oranları tablosu sunulmuştur.

Şekil 29: Güvenin Boyutları Ana Kod Dağılımı Oranları



En çok kodlamanın “zaman” ve “karşılıklılık” boyutlarında yapılmış olduğu görülmektedir. “Zaman” boyutu ile güven oluşması sürecinde belli bir süre geçmesi gerekliliği ve “karşılıklılık” boyutu ile ortaya konulan bir davranışa göre davranışta bulunma tavrının öne çıkarıldığı görülmektedir. “Risk ve belirsizlik” ile “savunmasızlık/kırılganlık” boyutları güven davranışı sonucunda zarar görme endişesini yansıtmaktadır. “Olumlu beklenti” ile görüşmeciler, yakın çevrelerinden olumlu karşılık görme veya zarar görmeme isteklerini ortaya koymuşlardır. “Akıllı güven” ise güven duyma sürecinin rasyonel bir karar süreci olduğunu göstermektedir. Güvenin boyutları ile ilgili görüşmeciler tarafından dile getirilmiş bazı görüşler Tablo-17’de sunulmuştur.

Tablo 17: Güvenin Boyutları Temasına Ait Ana Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları

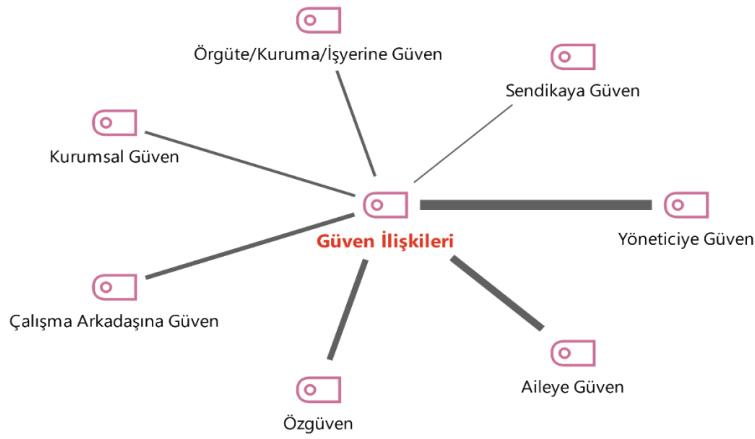
Ana Kodlar	Görüşmeci Yorumları
Zaman	<i>Güveni oluşturmak zaman alan ama bir anda kırılan bir şey. Bir anda yıkılabilir güven. (G-4)</i> <i>Güvenmem zaman ister. (G-15)</i> <i>... Zamanla oluyor bu güven hemen mümkün değil. (G-18)</i>
Karşılıklılık	<i>...en az iki kişi arasında, karşılıklı gerçekleşen davranış ve tutumların samimiyet derecesidir güven. (G-11)</i> <i>Karşı tarafa değer veririm, karşı taraftan da aynı şeyi beklerim. (G-21)</i>

	... Ben insanlara güven veriyorum, onlar da bana güven veriyor. (G-22)
Risk ve Belirsizlik	Bence aile arasına, aile şirketine yabancı sokmak uygun değildir. (G-1) ... insanları iletişim olarak birbirinden kopardı bu güvensizlik ortamı. (G-9) Belirsizlik veya risk durumunun olmadığı durumlar bana güveni hatırlatır (G-14)
Savunmasızlık/ Kırılganlık	Güven olayının süreci, güvensizliğe göre biraz daha meşakkatli ve uzun ama diğer davranışlardan dolayı daha çabuk ve yıkılması daha kolay. (G-5) Çünkü güven bir kere sarsıldı mı, kolay kolay toplayamazsınız. Hani derler ya zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür diye. Bizim tabanın her zaman en büyük şeyidir o, zinciri her zaman sağlam tutmak, bir halka bizi mahveder. (G-6) Çünkü tecrübelerle sabit, güvendiğiniz insanlar daha sonra başınıza iş çıkarabiliyor. (G-20)
Olumlu Beklenti	Benim bu adama güvenebilmem için... beraber olacak. Beni yalnız bırakmayacak. Doğru söyleyecek. (G-1) ...hakkaniyetli ve adaletli bir kişi olması lazım güvenebilmem için. Bunu da davranışlarıyla gösterebilmesi lazım. (G-4) Güven, bir kişinin aslında karşıdaki kişinin doğru şeyi yapacağına olan inancıdır. Karşıdaki kişinin doğru şeyi yapacağına inanıyorsanız, o kişiye güvenirsiniz. (G-17)
Akıllı Güven	Bilgi ve becerisi hakikaten çok iyi ama çok iyi tanınması lazım (G-1) ... Birden güvenmemeye çalışıyorsunuz, dikkat ediyorsunuz özellikle. (G-20) ... karşıdakini dikkatle izlemem gerek güven duyabilmem için başta hemen güven duymam, asla ilk defa tanıdığım birine hemen güven duymam. Belli kriterlerim vardır, denerim iş hayatında öyle. (G-22)

3.3.2.3. Güven İlişkileri Analizi

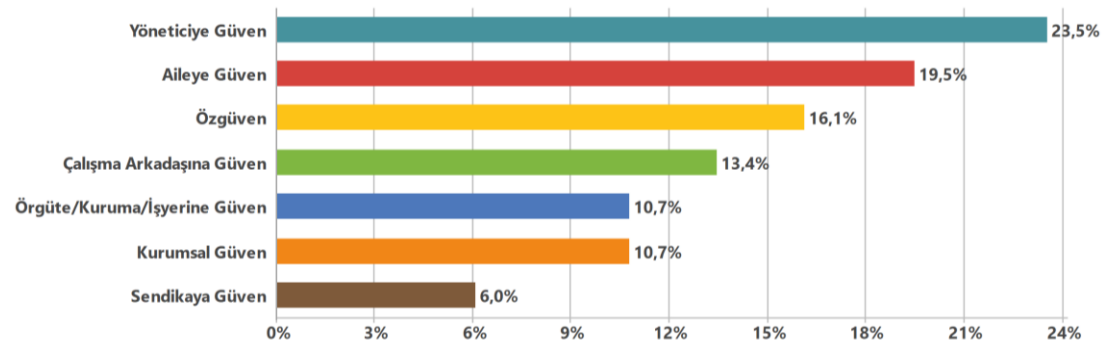
Güven ilişkileri bağlamında, görüşmecilerin çalışma hayatı ile sosyal hayatlarında kimlere daha çok güvendikleri irdelenmiştir. Araştırma sorularından “**özel veya çalışma hayatınızda en çok kime veya kimlere güvenirsiniz? Bu konudaki gerekçeleriniz nelerdir?**” sorusunun cevabı aranmıştır. Bu tema kavramsal çerçevede güven çeşitleri olarak incelenmiştir. Şekil-30’da güven ilişkileri teması görselleştirilmiştir.

Şekil 30: Güven İlişkileri Tema-Ana Kod Modeli



Güven ilişkileri bağlamında, görüşmecilerden elde edilen verilerin uygun şekilde atıf yapılması ile elde edilen tema-ana kod modelinde görüldüğü gibi yedi adet ana kod elde edilmiştir. Bağlantı çizgisi kalın olan “yöneticiye güven” ilişkisi en çok atıf yapılan kodlama olmuştur. Bu en çok yöneticiye güvenirim anlamına gelmemektedir. Yönetici ile ilgili olumlu veya olumsuz daha çok kodlama yapıldığını göstermektedir. Daha sonra özel hayata vurgu yapılan “aileye güven”, kişinin kendine güvenini ifade eden “özgüven” ve “çalışma arkadaşına güven” gelmektedir. Şekil-31’de güven ilişkilerine ait genel kod dağılımı verilmiştir.

Şekil 31: Güven İlişkileri Ana Kod Dağılımı Oranları



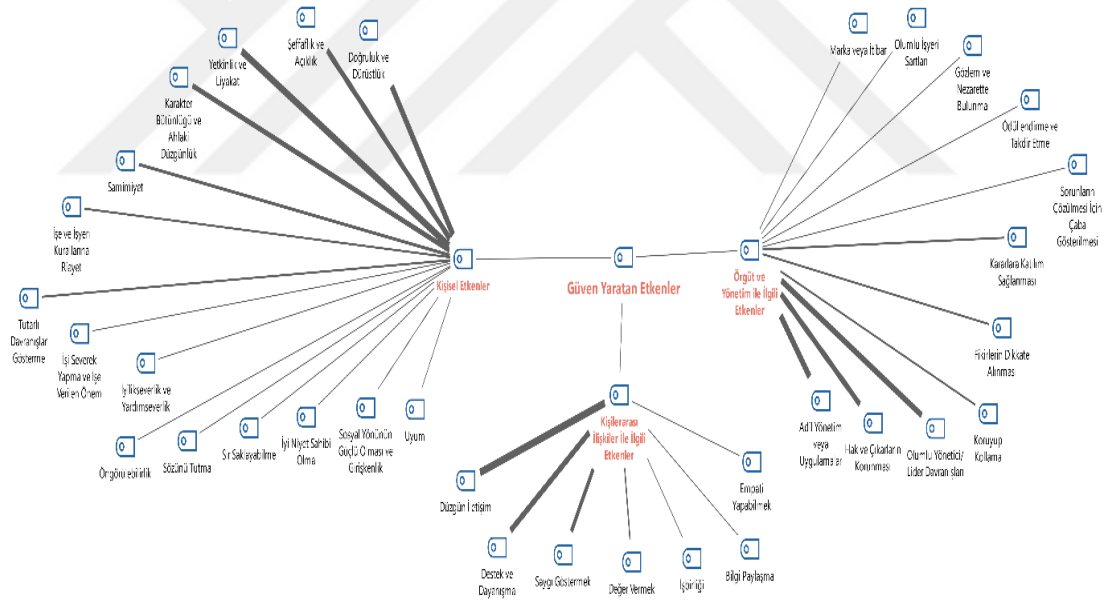
Tablo 18: Güven İlişkileri Temasına Ait Ana Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları

Ana Kodlar	Görüşmeci Yorumları
Yöneticiye Güven	<i>Yönetici çalışanlara güvenmiyor, çalışanlar yöneticiye güvenmiyor. (G-4)</i> <i>...ama şunu söyler (yönetici) sadece bana problem gelmesin. (G-5)</i> <i>... Çünkü onlar (yöneticiler) hep açığını kollar, ... Onlarla bir güven şeyi yapamazsın. (G-6)</i> <i>Yöneticiler genellikle bencildir. Onlara güvenmem. (G-24)</i>
Aileye Güven	<i>Özel hayatımda önce en çok eşime ...ailem, anneme ve babam güvenirim. (G-1)</i> <i>Aile... insana empati yapmayı öğretiyor. ... karşılıksızlığı, ... çıkarsızlığı ... fedakarlığı öğretiyor. ... eşim, annem ve babama güvenirim. (G-5)</i> <i>En çok aileme güvenirim. Çünkü benimle kurdukları ilişkinin temelinde çıkar olmadığına inanırım. (G-15)</i>
Özgüven	<i>Zaten bir kişi bilgi ve becerisine güvenmiyorsa, özellikle işyerinden bahsediyorum, devamlı kaçır. (G-1)</i> <i>Bir işi yapabilmek konusunda kendine güvenin olması, atılgan olması, ben bu işi yaparım demesi güzel bir şey... (G-4)</i> <i>Özgüveni yüksek birine daha çok güvenirim. Çünkü o kişi bilgi olarak daha az olsa bile özgüvendendir dolayı o işi daha fazla sahiplenecektir (G-17)</i>
Çalışma Arkadaşıma Güven	<i>Meslektaşım güvenirim. Güvenmem gerekiyor, zaten güvenemiyorsam o arkadaşla aynı şekilde çalışamayız. (G-1)</i> <i>İşyerinde en çok çalışma arkadaşım güvenirim. (G-6)</i> <i>Arkadaşlar daha önemli aslında. O senin eksikliğini tamamlıyor, ekip işi olduğu için arkadaş daha önemli. (G-10)</i>
Örgüte/Kuruma/İş yerine Güven	<i>İşyerine girdiğimde tertip düzen, kurumsallık, misyon ve vizyon çok iyidir. Disiplin ve ciddiyet hissettiysem güvenirim. (G-1)</i> <i>Aslında en baştan kuruma güvenmen gerekir. (G-4)</i> <i>Şirkete güvenim...zor zamanlarımızda gösterdiği davranışa bağlıydı. (G-23)</i>
Kurumsal Güven	<i>Bence ilk önce yönetmelikler çok önemli. Hangi personelin ne iş yapacağı yönetmeliklerle belli olacak... kurumsal güven daha önemli. (G-10)</i> <i>... güven açısından insana nazaran yazılı olan kısma çok daha fazla güvenirim. (G-13)</i> <i>İşyerinde kanunlar, kurallar varsa önce onlara dayanak yapmak gerekir. (G-17)</i> <i>En tepede kurumsallığı koyarım, çünkü bir yerde kanunlar, kurallar varsa orada işler daha düzgün yürür, onlar uygulandığı takdirde... (G-17)</i>
Sendikaya Güven	<i>...sendikal arkadaşlarıyla ...kendin seçmiş olduğun başkanınla, komite üyelerinle bunlarla bir güvenliğin olur ki, onların da seni satmayacağını bilirsin. O şekilde bir güvenin var. (G-6)</i> <i>İlk başta ben sendikama güvenirim. Neden güvenirim? Çünkü iyisi ile kötüsü ile benim arkamda durur. ... herhangi bir sıkıntın mı var, diye sorar. (G-6)</i> <i>Sendikamız olmasaydı şu an aldığımız maaşları bile göremezdik, mümkün değil. (G-6)</i> <i>Ben ilk sıraya sendikaları koyarım. Ben sendikalara güvenirim. (G-8)</i>

3.3.2.4. Güven Yaratan Etkenler Analizi

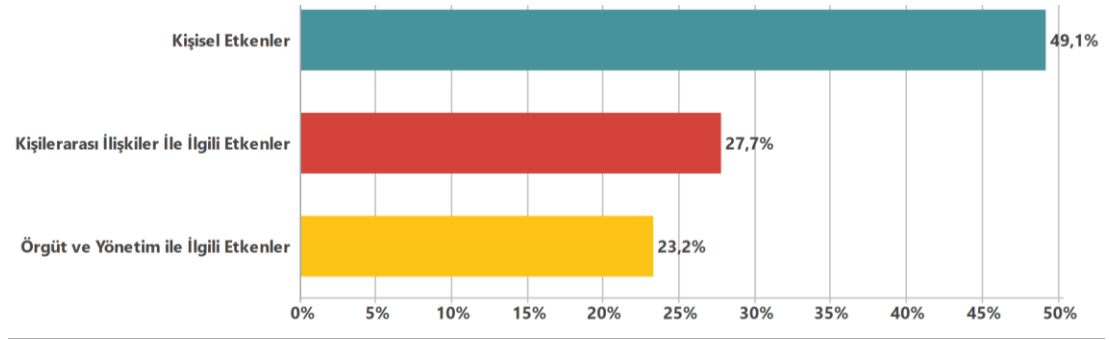
Çalışma hayatında ve sosyal hayatta hangi tutum ve davranışların güven oluşmasına katkı sağladığı ve görüşülen kişilerin bu konudaki beklentilerinin ne olduğu öğrenilmek istenmiştir. Bu amaçla görüşmecilere “**özel hayatınızda veya çalışma hayatınızda bir kişiye güvenilebilir mi diyebilmeniz için o kişide hangi özelliklerin bulunması gerekir ve o kişinin nasıl davranmasını beklersiniz?**” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen cevaplar, kişisel, kişilerarası ilişkiler ve örgüt/yönetim ile ilgili etkenler olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir. Şekil-32’de güven yaratan etkenlerin tema-ana kod-alt kod teori modeli aktarılmıştır. Kalın çizgi ile gösterilen bağlantılar en çok atıf yapılan ilişkilerdir.

Şekil 32: Güven Yaratan Etkenler Tema-Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Şekil-33’te güven yaratan etkenlerin genel kod dağılımı verilmiştir. Dağılımda kişisel etkenlere daha çok atıf yapıldığı görülmektedir. Bu durumda güven yaratan etkenlerin çoğunlukla kişisel özelliklere dayandırıldığı söylenebilir.

Şekil 33: Güven Yaratan Etkenler Teması Ana Kod Dağılımı Oranları

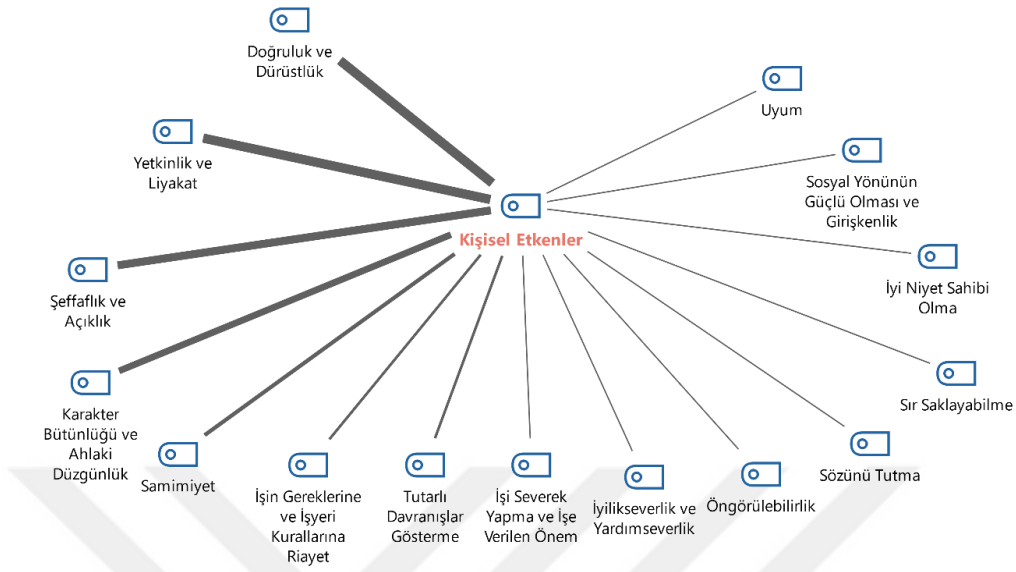


Kişisel etkenlere 197, kişilerarası ilişkiler ile ilgili etkenlere 111 ve örgüt ve yönetimden kaynaklanan etkenlere ise 93 atıf olmak üzere, güven yaratan etkenler olarak toplam 401 atıf yapılmıştır. Kişisel etkenler tüm atıfların yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. Bu kısımda güven yaratan etkenleri oluşturan üç ana kodu oluşturan alt kodlar ve bu alt kodlara yapılan atıflar incelenecektir.

3.3.2.4.1. Kişisel Etkenler Analizi

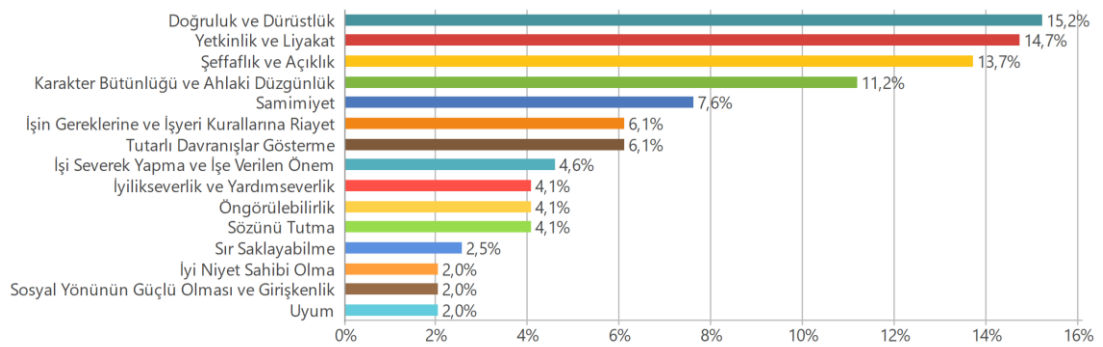
Güven oluşmasında hangi kişisel özelliklerin ön plana çıktığı ele alınmıştır. Görüşmecilerden elde edilen veriler doğrultusunda, Şekil-34'te verilen ana kod-alt kod modeli oluşturulmuş ve toplamda 197 kodlama yapılmıştır. 24 görüşmeciden 23'ü kişisel etkenler ile ilgili olarak düşüncelerini ifade etmiştir.

Şekil 34: Kişisel Etkenler Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Ana kod-alt kod teori modelinde kişisel özelliklerden en çok atıf yapılanların “doğruluk ve dürüstlük”, “yetkinlik ve liyakat”, “şeffaflık ve açıklık”, “karakter bütünlüğü ve ahlaki düzgünlük” ile “samimiyet” olduğu, bağlantı çizgilerinin kalın olmasından anlaşılmaktadır. Şekil-35’te kişisel etkenler kod dağılımı grafik olarak görselleştirilmiştir.

Şekil 35: Kişisel Etkenler Alt Kod Dağılımı Oranları



Şekil-35’te her bir alt kod için kodlama oranı verilmiş olup, Tablo-19’da ise alt kodlara yönelik görüşmeciler tarafından yapılan bazı görüşler aktarılmıştır.

Tablo 19: Kişisel Etkenler Ana Koduna Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları

Alt Kodlar	Görüşmeci Yorumları
Doğruluk ve Dürüstlük	Doğruluk diyebiliriz. İçi dışı bir olacak, dürüst olacak (G-1) ... dürüst olmak gerekir, ... Doğru kararlar verdiği için işi ile ilgili güvenilirlikte evet (G-11) Dürüst, net ve iyi niyetli olması o kişiye güvenebilmem için başlıca nedenler olur (G-14)
Yetkinlik ve Liyakat	Çünkü bizde işini iyi yapabilir ama ben birinci sıraya liyakati koyarım. Burada liyakat olacak, işini bilecek, işinin ehli olacak bir kere. (G-9) İşini düzgün yapan, tam yapan bir insan daha çok güven verir. ...Ama diğer taraftan işini yapmayan, savsaklayan kişi diğer insanlar arasında daha güvensiz bir kişi olacaktır. (G-17) Bir iş veririm, aynı iş üç kişiye veririm. Hangisi daha çabuk, daha dikkatli, daha işin kurallarına uygun yapıyor. (G-22)
Şeffaflık ve Açıklık	Benim o şahsa güvenebilmem için açık sözlü olması gerekir. ... şeffaflık olacak, içi dışı bir olacak. (G-1) Açık sözlü olması güvenebilirim diyebilmem için, birlikte çalışma noktasında şeffaflık aslında benim için güvenebilmenin esası şeffaf olabilmek. (G-12) Zaten yöneticine güvenirsen, her şeyi açıkça paylaşırsın. (G-4)
Karakter Bütünlüğü ve Ahlaki Düzgünlük	Bir insana güven duyabilmem için elbette karakterli olması lazım. (G-3) Karakersiz bir insansa işçi ortamında zaten barınamaz. (G-6) ... kişi karakter açısından sıkıntılı ise işi ne kadar bilirse bilsin daha az güvenilirdir. (G-17) İyi niyet, ahlak ve güvenilirlik. A'dan Z'ye bir örgüt yapısında bunlar varsa diyecek bir şey yok. (G-24)
Samimiyet	Güven deyince aklıma içtenlik, samimiyet geliyor. İçten ve samimi olan bir insana güvenirim. (G-7) Güvenin bir samimiyet kavramı olduğunu düşünüyorum. (G-10) ... kişinin davranışlarında samimi, karmaşıklıktan uzak olmasını beklerim. (G-14)
İşin Gereklerine ve İşyeri Kurallarına Riayet	Bir insan vardır, mesai saat 8.30'sa saat 8.00'da işyerinde olur. Akşam 18.30 paydos ise bir 10 dk. geç ayrılır, etrafı temizler. Ben o insana güvenirim. (G-2) Ben 10 tane film çekmem gerekiyorsa, 10 tane çekerim veya bir saat çalışmam gerekiyorsa bir saat çalışırım. ... (G-5) ... işyeri kurallarına da uyacak (G-22)

Tutarlı Davranışlar Gösterme	<i>Ağızdan çıkan sözle, davranışı kontrol ederim. (G-5)</i> <i>... Davranışlarıyla, konuştuklarıyla, yaptıkları arasında tutarlılık olması gerekir. (G-11)</i> <i>Benzer durumlara benzer tepkiler veren, kişi ya da olaylara göre değişmeyen net insanlar benim için güvenilirlerdir. (G-15)</i>
İşi Severe yapma ve İşe Verilen Önem	<i>O yüzden çalışan kendi malı gibi hareket etmesi, sahiplik göstermesi, saygı duyması lazım. İşyerine, çalışana, malzemeye saygı duyması lazım. Hor kullanmaması lazım. Bunları görürsem ben o insana güvenirim. (G-2)</i> <i>Benim kapımda bir tane hasta beklesin, ben içeride oturamam. Benim hiçbir arkadaşım oturamaz içeride, duramaz yani. Kural olarak değil, o kültür olarak duramaz yani. (G-5)</i> <i>Bilinçsiz olmamalı çünkü o zaman özen göstermiyor demektir işine, ... bu deminki bilgi paylaşımından ayrı bir şey, bu işle ilgili bir özen göstermedir. (G-7)</i> <i>Bir de benim elemanım gülecek, gülümseyecek, işini severe yapacak. (G-22)</i>
İyilikseverlik ve Yardımseverlik	<i>Karşıdaki insanda fedakârlık, iyilikseverlik görürsem, davranışım değişebilir. ... O adama artık her yönden güvenirim. (G-1)</i> <i>... yardımsever olanlara yani insani ilişkileri iyi olanlara güvenirim. (G-3)</i> <i>... o listeyi alıp gelinceye kadar biz pompayı bitiriyoruz. Ben servisi kaçırıp eve dolmuşla geldiğimi biliyorum. Ama sıkıntı yok, neden? O kadar iyi bir adamdı. Bizi o kadar düşündürdü. (G-6)</i> <i>İşyerindeki arkadaşlarıma da güvenme meselesinde, ... samimi anlamda yardımseverse, gerçek niyeti samimiyse, yardımseverse... (G-12)</i>
Öngörülebilirlik	<i>Ben kendimi güvenilirmez bir insan olarak görmüyorum, tutarsız bir insan değilim, her işim birbiriyle tutarlı, çelişkili değilim. Neysem oyum. (G-7)</i> <i>Belirsizliğin olmaması, benzer durumlara benzer tepkilerin verilmesi, sistemin herkes için aynı şekilde işlemesi bende güven oluşturur ya da bana güveni hatırlatır. (G-15)</i> <i>Güvenebilmek için ayrıca çalışanın, yönetimin kendisinden ne istendiğini, kendisinden ne beklendiğini bilmesi gerekir. (G-17)</i> <i>... kesinlikle mekanikler yani makine düzeni. Bu adamlara çalışıyorsanız işyerinde güvenebilirsiniz. ... Zamanla ben o personelin ne yapacağını artık tahmin edebilirim. (G-20)</i>
Sözünü Tutma	<i>Yani verdiği sözü dediği zamanda dediği yerde yapması lazım. (G-1)</i> <i>... verdiği sözü tutması gerekir. (G-4)</i> <i>Verdiği sözleri tutuyor olması lazım. (G-11)</i> <i>Öncelikle sözünün eri olmalı. (G-15)</i> <i>... insanların verdiği sözde durması ... (G-17)</i> <i>... Eğer bunu öğrenip, size saat beşe kadar bildireceğim dediysem, öğrenir beşe kadar bildirirdim. Hiçbir zaman da aksatmadım. Verdiğim sözleri tuttum, söz önemlidir. Söz ağızdan bir kere çıkar. (G-22)</i>

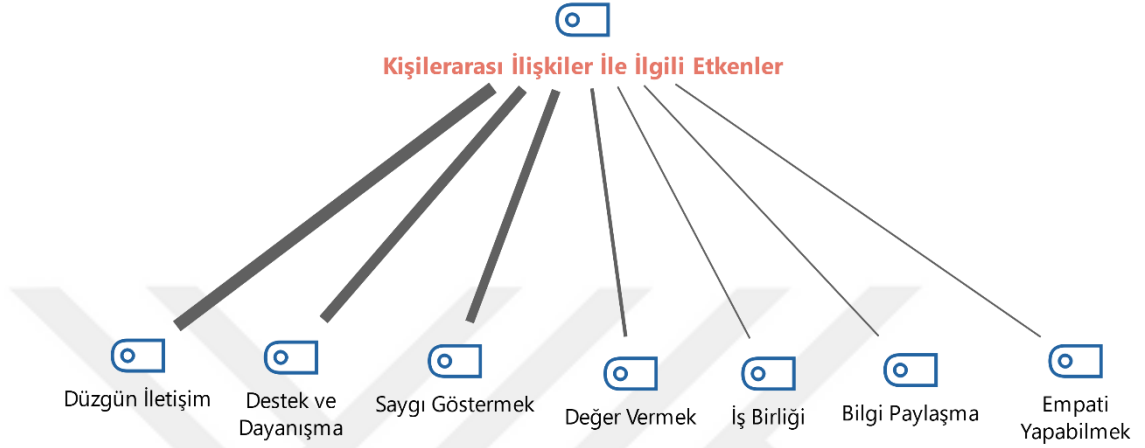
Sır Saklayabilme	İş ortamında sır saklamak da gerekiyor. Ticari sırlar da var, idari sırlar da var. Bazen oluyor onlar gerekli. (G-7) ... Tamamen saklanması gereken bilgiler ve tamamıyla güvenmediğim bir personeli de ofisimde tutmam, tutamam, tutmamam gerekir zaten. (G-13) Genellikle sırlarımı paylaştığım ya da kader birliği yaptığım kişiye güvenebilirim. (G-16) İşyerinde birine güvenebilmem için sır tutabilmesi... (G-21)
İyi Niyet Sahibi Olma	... iyi niyet benim için güvenle yakından ilişkilidir. (G-15) Karşı tarafın niyeti önemlidir. (G-24) Baskı iyi değil. İş yapan kişi kendini ne kadar rahat hisse derse o kadar verimli olacaklardır. Tabi ki çalıştırdığınız kişilerin niyetlerinden emin olmanız lazım. (G-24) Üniversiteden bir arkadaş olabilir, öğrenci bir arkadaş olabilir, öğretim üyesi bir arkadaş olabilir iyi niyetli diyorum, kötü niyetli değil en azından söylerim hızlanır, söylerim yanlış anladıysa düzeltir. Bilmiyorsa öğrenir. Ben öyle yaklaşıyorum olaya, o fırsatı da veriyorum. (G-7)
Sosyal Yönün Güçlü Olması ve Girişkenlik	... ikincisi sosyal ilişkisi iyi olanlara... güvenirim. (G-3) Girişken ve sosyal insanlara daha çok güvenirim. Girişken, sosyal, her yerde eli kolu olan insanlara daha çok güvenirim ben ki tutunabilmiş, herkes onu tutuyorsa eğer adam zaten seviliyordur ya da kadın seviliyordur. (G-11) Sonra sosyal yaşantılarına da bakarım. İnsanların sosyal olmalarını isterim. Çünkü asosyal insanlar daha sorunlu oluyorlar, daha problemlili oluyorlar. Sosyal insanlar, insanlarla paylaşmayı seviyorlar, daha paylaşımcı oluyorlar. (G-22)
Uyum	Öncelikli olarak uyum geliyor. Benzer bakış açısı, duruş, kafa yapısı benim için önemli. (G-15) Kişisel ilişkilerde görüştüğünüz, devamlı konuştuğunuz insanların iletişimi sizle ortak olmalı, yani belli bir eğitim seviyesi olmalı, eğitim seviyesi sizle ortak ise ortak bir dil bulabiliyorsunuz. (G-20) İşte konuştuğumuz konular, paylaştığımız şeyler aynı olursa o noktada birleşiyoruz. Bu konularda ortak olmadığımızda, ayrışabiliyoruz ya da ilgimizi çekmiyor bir şey paylaşmak ya da görüşmek. O yüzden bence kötü etkileyebiliyor. (G-21) Benim altımda çalışan bir insansa bana uyum sağlayacak... (G-22)

3.3.2.4.2. Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Etkenler Analizi

Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan ve güven oluşturan tutum ve davranışlar incelenmiştir. Şekil-36'da ana kod-alt kod modeli sunulmuş olup, toplam 111 kodlama yapılmıştır. 24 görüşmecedan 22'si bu konu hakkında görüş beyan etmiştir. Şekilde

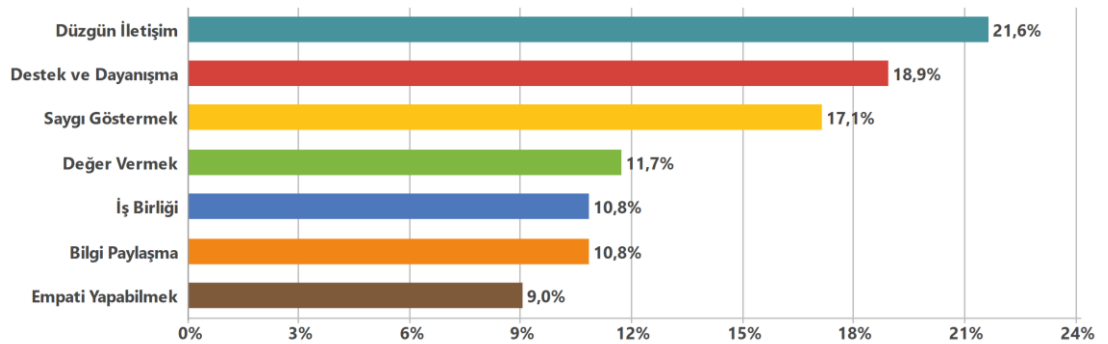
görüldüğü gibi kişilerarası ilişkilerde, “düzgün iletişim”, “destek ve dayanışma” ve “saygı göstermek” en çok güven oluşturan etkenler olarak sıralanabilir.

Şekil 36: Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Etkenler Ana Kod-Alt Kod Modeli



Kişilerarası ilişkiler ile ilgili etkenler alt koduna yönelik yapılan kodlamaların yüzdesini gösterir grafik Şekil-37’de sunulmuştur. Grafikte görüldüğü gibi, “düzgün iletişim”, “destek ve dayanışma” ile “saygı göstermek” en çok güven yaratan kişisel etkenler olmaktadır. Diğer etkenler grafikte sunulmuştur.

Şekil 37: Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Etkenler Alt Kod Dağılımı Oranları



Tablo-20’de kişilerarası ilişkiler ile ilgili güven yaratan etkenlere yönelik oluşturulan alt kodlar ve bunlara yönelik yapılan görüşmeci yorumları aktarılmıştır.

Tablo 20: Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Etkenler Ana Koduna Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmecı Yorumları

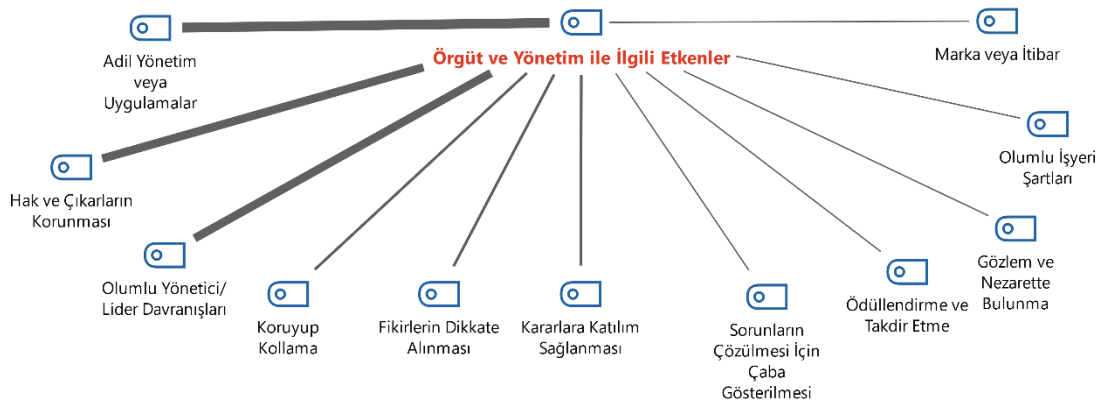
Alt Kodlar	Görüşmecı Yorumları
Düzgün İletişim	... <i>sağlıklı ve düzgün bir iletişim, ... kapalı bir iletişim değil.</i> (G-4) <i>İletişim ne kadar artarsa, güven de o kadar artıyor.</i> (G-7) ... <i>işlerin akışıyla alakalı, işlerin yapılış şekli ile alakalı, sorunların giderilmesi ile alakalı doğru iletişim kurulması gerekir.</i> (G-11) <i>Duygu ve düşüncelerimi saklamak zorunda hissettiğimde kendimi güvende hissetmem.</i> (G-23)
Destek ve Dayanışma	... işyerindeki arkadaşım... beraber olacak, yalnız bırakmayacak. (G-1) ... arkadaşlarını koruyabilen ve arkadaşı yanlış yapsa bile arkadaşının arkasında durabiliyorsa güvenebilirim. (G-3) ... evde de işte de mesela yetişememiştir bir işe, eğer o anda bana yardımcı olursa benim başımın tacıdır. (G-19) ... kötü bir şey yaşadığımda bu işle de ilgili olabilir, yanımda olması gerekir ki ona güvenebileyim. (G-21)
Saygı Göstermek	Benim için her şeyden önemlisi saygı. Bir insan bir insana saygı gösterdikten sonra, sever de güvenir de. Bana saygı gösterene ben güvenirim. (G-2) ... güven kırıcı olay olduysa demek beni yeteri kadar dinlememiştir. Bana yeteri kadar saygı duymamıştır, benim fikirlerimi yeteri kadar önemsememiştir. (G-9) Sevgi, saygı da güvene bağlı benim açımdan. (G-19)
Değer Vermek	Yani çalışanın da bir ailesinin olduğu, çocuğu çocuğu olduğu, sevenleri olduğu, onuru olduğu, gururu olduğu, bunlar önemsenmeli. Her insanın önünde yazar ya bana kendimi önemli hissettir diye. (G-5) Orada herkesin içinde ailen de var, o plaketi almak ne kadar önemli biliyor musun? Seni önemsediklerini fark ediyorsun o an. Basit bir şey gibi gözüküyor ama çok önemli. (G-6) ... seni doğrudan sen olarak değerlendirmiyorsa, iş hayatında bu çok zor bir durum ve senin potansiyeline de inanmıyorsa sana da inanmıyorsa (G-12) Daha doğrusu kişinin değer verildiğini hissetmesi gerekir. (G-17)
İş Birliği	İşyerindeki mesela arkadaşlar iş varsa beni tek başıma göndermemesi lazım. Ne yapacaksak birlikte yapmamız lazım. (G-1) Burada ben yok, burada biz varız. Birimiz bir hata yaparsak, biz yapmış oluyoruz. İyi bir şey olursa da yine biz yapmış oluyoruz. O biz kavramını oturtmak güven kavramının altında kalan, yani güvene dayalı olan bir şey olabilir belki. (G-5) ... ilişkide olma durumu aslında eşittir güven geliyor aklıma. Bu da doğal olarak aslında iş dünyasını içeriyor. İş dünyasında yalnız çalışmıyoruz mutlaka bir ilişki durumumuz oluyor. (G-12)

Bilgi Paylaşımı	Güvenebilmek için diyebilmeliyim ki, bilgileri benimle paylaşır demeliyim. (G-7) Bizim için güven, göz göze temas, hissetmek, konusmak, duygularını birbirine anlatmak anlamında diye söyleyeyim. Bizim için bu. (G-8) Duygu ve düşüncelerimi saklamak zorunda hissettiğimde kendimi güvende hissetmem. Açık iletişim kurabildiğim ortamlarda güvende hissederim. (G-23)
Empati Yapabilmek	Belki empati yapabilmek, karşıdakinin yerine kendini koyabilmek, ... güvenin içinde birçok şey var. (G-5) ... Biz empatiyi fabrikada hep kurarız arkadaşlarımızla. (G-6) İşyerinde birine güvenebilmem için işte beni anlayabilmesi (G-21) Bir sorunumu veya problemimi açtığımda, bu cesareti gösterebildiğimde, karşı tarafta ciddi bir empati hissedebiliyorsam ve bu durum aleyhimde kullanılmıyorsa o kişiye/şirkete güveniyorum. Zaten gerçekçi bir empati senin yanında destekçi bir omuz gibi gözükür. Böylece güvenebiliyorsun. (G-23)

3.3.2.4.3. Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Analizi

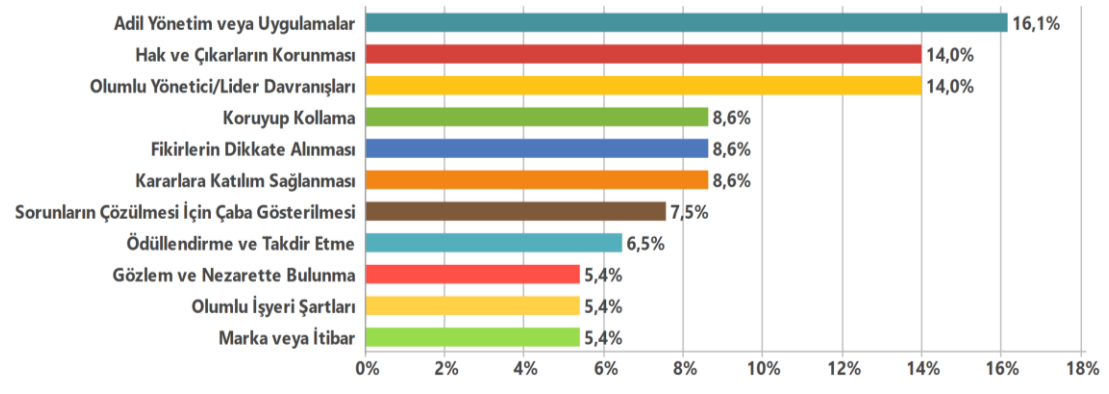
Güven oluşturduğu değerlendirilen etkenlerden örgüt ve yönetim kaynaklı olanların incelendiği bu bölümde ana kod-alt kod modeli Şekil-38’de sunulmuş olup, toplam 93 kodlama yapılmıştır. 24 görüşmeciden 22’si, güven oluşturmada örgüt ve yönetimin rolü hakkında görüş beyan etmiştir.

Şekil 38: Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Ana Kod-Alt Kod Modeli



Şekilde görüldüğü gibi örgüt ve yönetim kaynaklı etkenlerden “adil yönetim ve uygulamalar”, “hak ve çıkarların korunması” ve “olumlu yönetici/lider davranışları” en çok güven oluşturan etkenler olduğu bağlantı çizgilerinin kalınlığından anlaşılmaktadır.

Şekil 39: Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Alt Kod Dağılımı Oranları



Şekil-39’da kod dağılımı grafik vasıtasıyla görselleştirilmiş olup, her bir alt koda yönelik görüşmeci yorumlarında bir kısmı Tablo-21’de sunulmuştur.

Tablo 21: Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Koduna Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları

Alt Kodlar	Görüşmeci Yorumları
Adil Yönetim ve Uygulamalar	<i>Bakacaksınız, kim iş yapıyor, kim iş yapmıyor. Kim, neyi yanlış söylüyor bunu göreceksiniz. Kim erken gidiyor veya kurallara uyuyor, uymuyor. ... sen karşıdaki insan o zaman doğru mu söylüyor anlarsın. (G-4)</i> <i>Çalışma koşullarının adaletli olması... (G-5)</i> <i>İnsan kendini adaletli bir ortamda hissettiği zaman güven duyar. ... orada da yönetici bir kere adaletli davranacak, bu çok önemlidir ve biz bunu çok yaşıyoruz. (G-9)</i>
Hak ve Çıkarların Korunması	<i>Çalışma hayatında güven, gelişebilmem için fırsat verilmesi, ilerleyebilmem, olası bir durumda haklarımın gözetilmesi demektir. (G-14)</i> <i>Karşılıklı hak ve sorumlulukların çatışmaması gerekir. (G-17)</i> <i>... insanlar ne kadar çok hakkını alıp, yol yürürse bundan sonra yapabileceği işlerle alakalı da on numara yapar çünkü kaybetmemek için. (G-8)</i>
Olumlu Yönetici/Lider Davranışları	<i>... yönetici açısından mesela yaptığımız işin takip edilerek bir ödüllendirme şeklinde mesela yaptığını görmesi, teşekkür etmesi işte güler yüz göstermesi, güler yüzü ve mimikleriyle bunu desteklemesi işine motive edecektir. Bunlar güven duygusunu artıracaktır. (G-10)</i> <i>... yönetici ciddiyetiyle, kararlılığıyla personeline her seferinde ya da görmüş olduğu eksiklikler konusunda yanına çağırıp, herkes içinde değil</i>

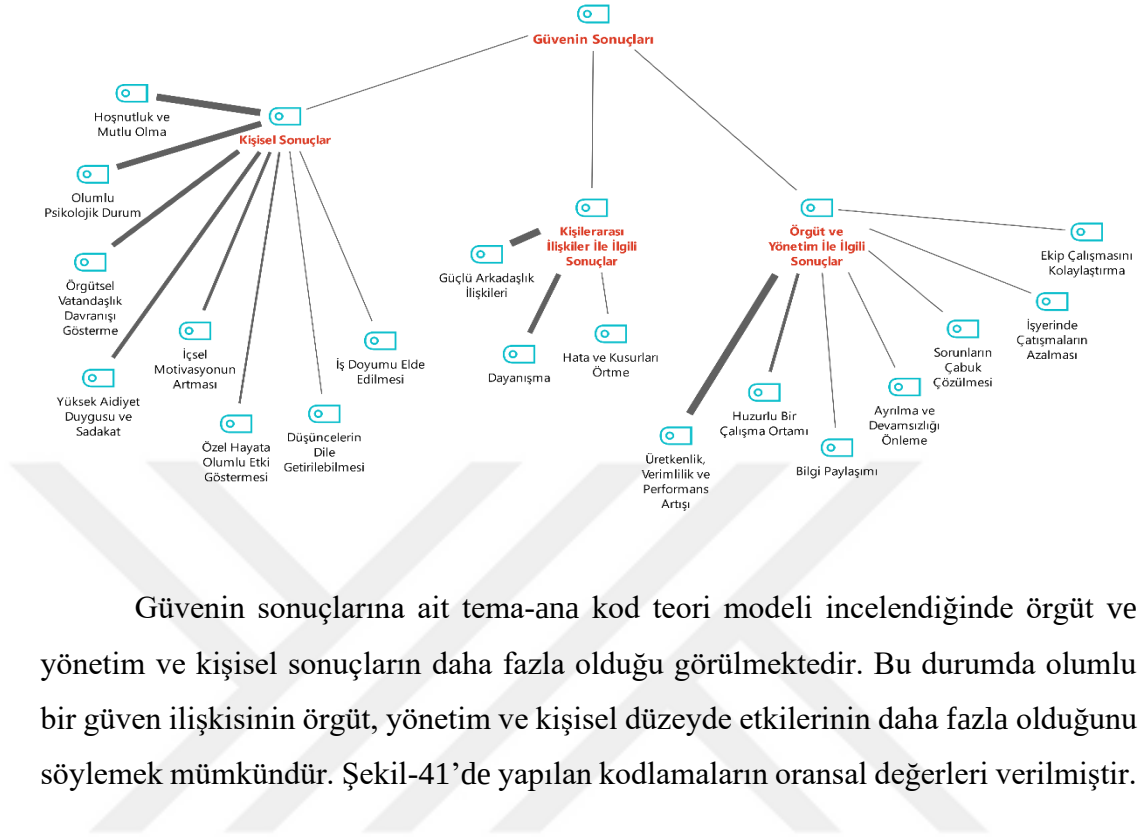
	ama, <i>ofisine çağırıp bazı eksiklikler, bazı sıkıntılar konusunda dürüst ve açıkça uyarı yapması</i> gerekir. (G-11) <i>Eğer vasıflı bir idareciniz varsa, size saygı duyan, güler yüzle bakan, size mesleğinize saygı duyan, üst olabilir ama sizi o elindeki güçle sizi ezmeyen...</i> (G-9)
Koruyup Kollama	<i>Aslında çok ilkel olacak ama, bu tehlikelerle dolu ormanda, beni aslanlardan kaplanlardan ve vahşi hayvanlardan koruyacağına düşündüğüm kişilere güveniyorum.</i> (G-23) <i>Biz bu 27 aylık hakkı ve bütün her şeyi alarak, o fabrikada örgütlendik. O fabrikadaki o işçiler bize sonuna kadar güveniyorlar... Bütün her şeyle alakalı evet diyorlar, biz de evet diyoruz onlara.</i> (G-8) <i>Yöneticiler bizi gözetliyor, olması gerekiyor zaten, eksik bir şey var mı, salonla ilgili bir şey var mı ya da mutsuz olduğunuz bir şey var mı? Bunu bile bize soruyorlar, mutsuz musun, mutlu musun diye.</i> (G-21)
Fikirlerin Dikkate Alınması	<i>Benim yöneticime güven duyabilmem için benim fikirlerimi alması gerekir.</i> (G-17) <i>Biz toplu sözleşme taslağını beraber hazırlıyoruz, işçilerle beraber hazırlıyoruz sonra işverenle görüşüyoruz ve o taslakla alakalı işçilerin onayı olmadan biz şuradan şuraya inmiyoruz aşağı. İşçinin onayının alınması gerekiyor, bizde öyle.</i> (G-8) <i>Böyle yapalım diye, şunu şöyle yapsak, böyle yapsak diye. Yapalım, deneyelim deriz. Çalışanın da hoşuna gidiyor, çabalıyorsak. Önem vermek lazım. Onun da kendine güveni oluyor.</i> (G-18)
Kararlara Katılım Sağlanması	<i>Ben sivil toplumdan geldiğim için karar alma aşamasında hep işin içerisinde oldum. Kendimi daha önemli hissettiğim yerler oldu. Birey olarak yönetim kararına etki edebiliyorsan bu değerli bir şey, kendini değerli hissetmenin en temel yolu.</i> (G-12) <i>Kararlara çalışanların dahil edilmesi çalışan açısından çok önemli bir şeydir. Kendisinin önemsendiğini ve değer verildiğini hisseder.</i> (G-3) <i>Bizim meslekte idarecilerin çalışanlara söz hakkı vermesi, onları sürece dahil etmesi, onlarla birlikte planlama yapması okul işleyişinin en tepesindedir. Sen süper bir idareci ol, öğretmenleri ikna etmeden hiçbir şey yapamazsın ve biz bunun örneklerini yaşadık.</i> (G-9)
Sorunların Çözümü İçin Çaba Gösterilmesi	<i>Sonuçta benim sadece o karara değil, diğer yaşadığım sorunlara da çözüm getirebiliyor olması gerekir ki gerçek anlamda güveneyim.</i> (G-4) <i>Üç aşağı beş yukarı ilgilenebiliyoruz. Evinde bir şey yaşıyor, icra ile ilgili bir şey yaşıyor, mahallesi ile ilgili bir şey yaşıyor, belediye ile alakalı bir şey oluyor, muhtar ile alakalı bir şey oluyor, insanların neredeyse bütün dertleriyle alakalı.</i> (G-8) <i>Sıkıştığında gelip bana anlatırsa ben gereğini yaparım veya yaptırırım.</i> (G-22)
Ödüllendirme ve Takdir Etme	<i>... kişinin takdir edilmesi, takdir edilmek insanların hoşuna gider, siz o insanların yaptıklarından dolayı takdir ettiğinizde kendilerine olan güvenleri artacağı için o ortamı daha güvenilir bulacaktır.</i> (G-17) <i>Biri işi güzel yapar ona sigara alırdım. O onun hoşuna gider. Ne bileyim öbürüne yemek söylersin dışarıdan. Bunun gibi basit şeyler ama etkisini görüyoruz.</i> (G-18)

	<i>Deseler ki, burada maaşa zam yapılsın, seni motive etsin, bir derece kamçılar dersin, bu yok. İki tatlı, güzel söz yok, iyi iş yaptın tebrikler, başarılar. Her şey maddiyatla karşılıklı değil ama manevi anlamda bunu yapan faktör yok. (G-4)</i>
Gözlem ve Nezarete Bulunma	<i>... ilk etapta, yanına bilgili, tecrübeli birini verebiliriz. Bir müddet onunla çalışabilir, ortak bir şekilde. Ta ki tek başına bir işi verilene kadar. (G-1)</i> <i>Başlayanları bir kere bölümde muhatap olacakları kişilerle tanıştıyorum. Gerekirse bütün hastaneyi dolandırıyorum. İdari veya akademik kadrodan kiminle tanıştıracaksam, götürür tanıştıyorum. Derim ki, burayı tanıyana kadar, insanları tanıyana kadar alengirli konularda çok fazla muhatap olma. Biraz geride dur, bir anla bir tanı, biz nasıl yapıyoruz ediyoruz bir gör, öğren. (G-5)</i>
Olumlu İşyeri Şartları	<i>Ne bir kötü söz ne bir hakaret, zaten burası çok nezih bir yer. (G-19)</i> <i>... iş koşulları da önemli. İş koşullarınız ağırsa, zorsa belki o da diğer faktörleri etkiler. (G-9)</i> <i>Rahat bir ortam hazırlayacaksınız. (G-20)</i>
Marka veya İtibar	<i>Büyük bir firmanın ismine güven duyarım. Büyük bir firma ise, her yerde adını duyurmuşsa, çalışanlarına çok değer veriyordur. Bunu araştırmışımdır. (G-1)</i> <i>... Yüzde 1500 hepsine güvenirim. Çünkü direkt personelin ilk başta sağlığını düşünüyorlar bence o çok önemli. (G-11)</i> <i>... örgütlü olduğun birçok fabrikaya bakıyor insanlar. Orada araştırma yapıyor, oralaradaki tanıdıklarına soruyorlar, ne yapıyorlar, nasıl oluyor diye. O oradan bir şey alıyor sonra geliyor zaten. (G-8)</i>

3.3.2.5. Güvenin Sonuçları Analizi

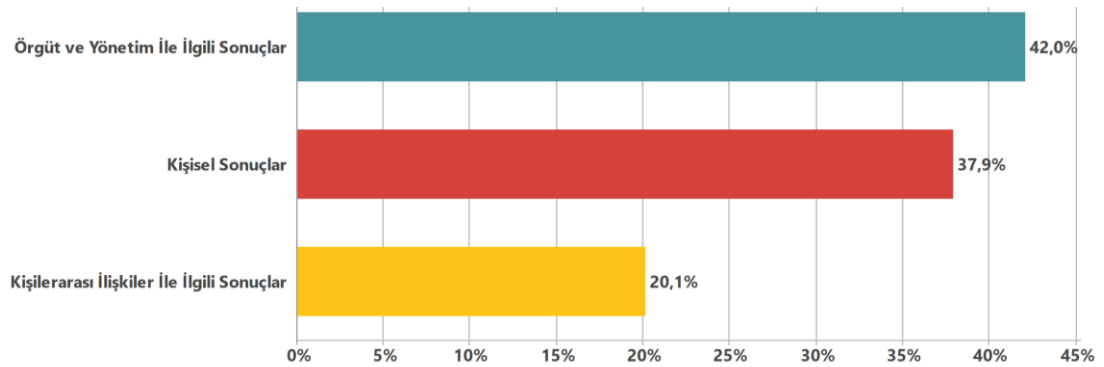
Güvenin sonuçları, taraflar arasındaki ilişkilerde var olduğu düşünülen ya da örgütsel politikalar veya uygulamalar ile ortaya konulan ve çalışanlar tarafından varlığı algılanan yüksek düzeyde güvene ait çıktılar veya sonuçlar olmaktadır. Yüksek düzeyde bir güven ilişkisinin sonuçlarının ne olacağını öğrenmek amacıyla görüşmecilere “**örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına duyduğunuz güven, bireysel ya da kurumsal anlamda ne gibi sonuçlar doğurmaktadır? İşyerinde veya çalışma hayatınızda ne gibi farklılıklar ortaya çıkmaktadır?**” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen cevaplar, kişisel, kişilerarası ilişkiler ve örgüt/yönetim ile ilgili etkenler olmak üzere üç başlık altında tasnif edilerek incelenmiştir. Şekil-40’ta güven yaratan etkenlerin tema-ana kod-alt kod teori modeli görselleştirilmiştir. Kalın çizgi ile gösterilen bağlantılar en çok atıf yapılan ilişkilerdir.

Şekil 40: Güvenin Sonuçları Tema-Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Güvenin sonuçlarına ait tema-ana kod teori modeli incelendiğinde örgüt ve yönetim ve kişisel sonuçların daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda olumlu bir güven ilişkisinin örgüt, yönetim ve kişisel düzeyde etkilerinin daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Şekil-41’de yapılan kodlamaların oransal değerleri verilmiştir.

Şekil 41: Güvenin Sonuçları Ana Kod Dağılımı Oranları

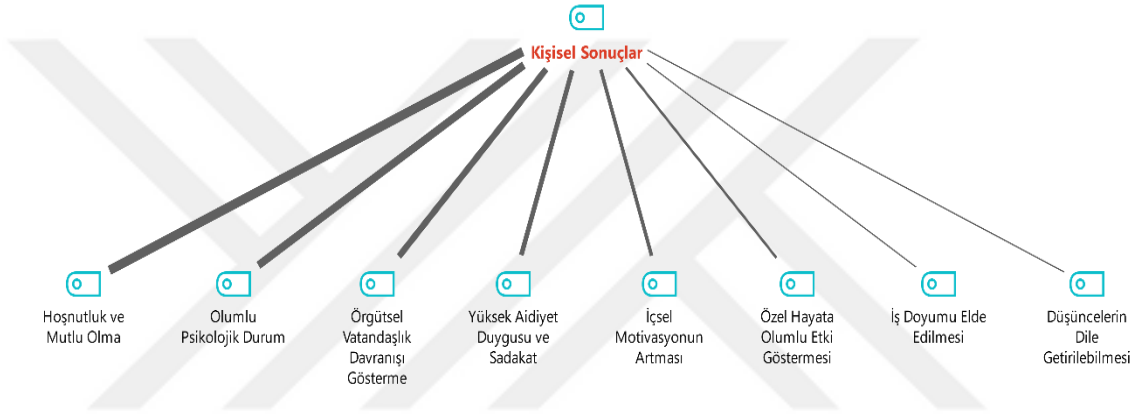


Grafikte oranları verilen kodlardan örgüt ve yönetim ile ilgili sonuçlara 71, kişisel sonuçlara 64 ve kişilerarası ilişkiler ile ilgili sonuçlara ise 34 tane atıf yapılmış olup, toplam kodlama sayısı 169’dur. Bütün görüşmeciler güvenin sonuçları ile ilgili görüş beyan etmiştir. Güvenin sonuçları ile ilgili ana kodların analizi yapılırken, diğer temalarla standart sağlanması amacıyla ilk olarak kişisel sonuçların analizi yapılmıştır.

3.3.2.5.1. Kişisel Sonuçların Analizi

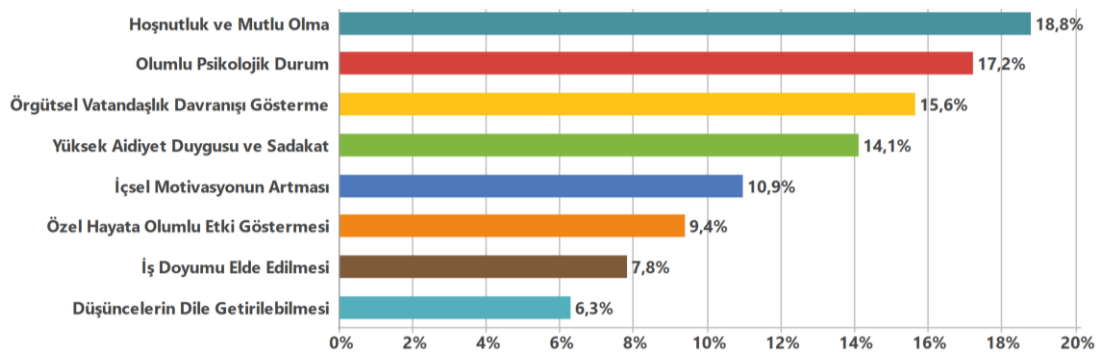
Güvenin kişisel sonuçları, olumlu bir güven ilişkisinin ya da işyerindeki olumlu bir güven atmosferinin kişilerde yaratmış olduğu etkiler ile bu etkilerin görüşmecilerin hayatlarına nasıl yansıdığı hakkında beyan edilen görüş, kanaat ve deneyimlere dayanmaktadır. 24 görüşmeciden 19'u güvenin kişisel sonuçları hakkında görüş beyan etmiştir. Şekil-42'de ana kod-alt kod teori modeli aktarılmış olup, kalın çizgiler ile ilişkilendirilenler en çok atıf yapılan alt kodlardır.

Şekil 42: Güvenin Kişisel Sonuçları Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Şekilde “hoşnutluk ve mutlu olma”, “olumlu psikolojik durum”, “örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme” ve “yüksek aidiyet duygusu ve sadakat” alt kodlarına daha çok kodlama yapıldığı görülmektedir. Bu hususların kişisel olarak hissedilen en güçlü güven sonuçları olduğu ifade edilebilir. Şekil-43'te tüm kişisel alt kodlara ne kadar atıf yapıldığını oransal olarak gösteren grafik sunulmuştur.

Şekil 43: Güvenin Kişisel Sonuçları Alt Kod Dağılımı Oranları



Şekil-43'te kod dağılımı verilen güvenin kişisel sonuçlarının her bir alt koduna ait kodlamaların bir kısmı Tablo-22'de sunulmuştur.

Tablo 22: Güvenin Kişisel Sonuçlarına Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları

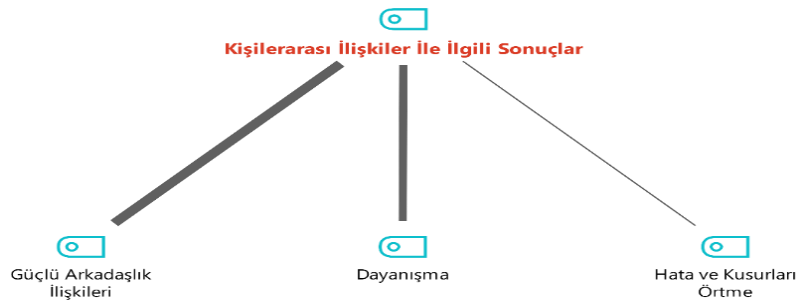
Alt Kodlar	Görüşmeci Yorumları
Hoşnutluk ve Mutlu Olma	<i>Çalışma hayatımda HAVAŞ'ta çok mutlu iki sene geçirdim, yer hostesiydim. En mutlu olduğum şirket HAVAŞ ve bir de Price Waterhouse Coopers idi. ... Oralarda ben çok mutluydum, oradaki insanlara yüzde yüz güvenirim (G-11)</i> <i>Ben mesleğimi ...daha güvenebildiğim, iş birliği yapabildiğim insanlarla yapsam çok daha verimli ve başarılı sonuçlar ortaya koyabilirim. Daha mutlu olurum. (G-7)</i> <i>Güven varsa ...Çalışanlar daha mutlu çalıştıkları için daha çok üretirler. Mutlu olan insan her zaman daha çok üretir. (G-22)</i> <i>... üst düzey olarak bir güven ortamı varsa oraya rahat gitmeniz, huzurlu gitmeniz, ayaklarınızın oraya gitmesi, gülererek gitmeniz ve oradan gülererek ayrılmanız sizi kişisel olarak mutlu ediyor... (G-9)</i>
Olumlu Psikolojik Durum	<i>Güven olması... Stresin az olması ve iyi olmak anlamına gelir. (G-15)</i> <i>... çalışma ortamında insanlar şey olarak da gelebiliyorlar işte güler yüzlü, bir tatlı dilli olurlar. Bunun olmadığı ortama gidenler gelip bunu söylüyorlar zaten. (G-19)</i> <i>Güven varsa üretimin çok iyi olur, artar. Çalışma ortamın daha güzelleşir, moralin çok iyi olur. (G-2)</i> <i>Yarın acaba işten çıkarılacak mıyım, yarın acaba bir sıkıntı olacak mı düşüncesi olmaz. Rahat rahat çalışırsın. (G-6)</i>
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme	<i>İşyerine güvenim varsa, görevim dışında bir yardım ya da destek istendiğinde bunu angarya olarak algılamam ve mağduriyet yaşanmasın diye gönüllü yerine getiririm. (G-15)</i> <i>Kendi alanım dışındaki işlere bile koşturmaya çabalarım. (G-10)</i> <i>Ben o kuruma güveniyorsam, ... işimin haricinde başka bir iş daha yaparım. Kendi işimi de yaparım, o kurum farklı bir işine de yardım etmeye çalışırım, eğer isterse. Ben yapabilirim diye söylerim, o da yap derse yaparım. Bu benim işim değil deyip, kenara çekilmem. (G-1)</i>
Yüksek Aidiyet Duygusu ve Sadakat	<i>Çalıştığım ortama olan aidiyet duygumu arttırmaktadır. (G-15)</i> <i>Kişiler teşvik edildiğinde, kariyer olarak yükseleceğini düşündüğü zaman daha çok o kuruma güvenir, aidiyeti artar. (G-17)</i> <i>Güven olan bir ortamda yöneticiyi sahiplenirsiniz siz çalışan olarak, ona sorunla değil sürekli daha iyi şeylerle gitmeye çalışırsınız, daha iyi olmaya çalışırsınız. İşlerin daha iyi yürümesi için çabalarsınız, onun üstünde de birileri varsa mahcup olmaması için daha çok çalışırsınız. (G-24)</i>

İşsel Motivasyonun Artması	Güven varsa... Motivasyonun çok çok iyi olur. (G-2) Güven olursa motivasyon artar bir kere, çok ciddi bir motivasyon olur. (G-7) <i>İşyerindeki insanları tanıyorsam, seviyorsam, güveniyorsam ben o işyerine gitmek için can atarım. (G-1)</i>
Özel Hayata Olumlu Etki Göstermesi	<i>O güven ortamında çalıştığınız iş ne olursa olsun, ağır hafif hiç önemli değil, ben bir işe gidiyorum ve rahat ve güvenliyim. Bu olumlu durum evinize de yansıyor. (G-9)</i> <i>Ben mutlu, huzurlu ve güven içinde olduğumda bunu ailemle yakın arkadaşlarımla paylaşabiliyorum, haliyle özel hayatıma yansıyor. Eğer mutluysam mutlu olarak yansıyor, değilsem aynı şekilde yansıyor. Bu ev ortamı, arkadaş veya aile ortamı olsun hiç fark etmiyor. (G-19)</i> <i>İşyerinde çalışanların huzurlu olması aile hayatlarına da olumlu yansıtacaktır. Güven varsa işyerinde de evde de sosyal ortamda da birlikte olma, bir şeyler paylaşma imkânı olacaktır. Güven ortamı olmadığında insanlar birbirlerine karşı kapalı olacaktırlar (G-17)</i>
İş Doyumu Elde Edilmesi	İş ve yaşam doyumu, işyerinde etkinlik ve verimlilik bunlar direkt bence güven ile alakalı şeyler. Bunlar doğrudan etkiler. (G-11) Doyum yok, tatmin yok. Şu an güven olmadığı için iş doyumunu ve işten ayrılma niyetini olumsuz etkiliyor. (G-4) İş doyumunu düşürüyor, ben mesleğimi çok seviyorum mesela çok severek başladığım, devam ettiğim yaşam biçimi yani bu ama işin bu tarafı son yıllarda özellikle son üç dört yıl çok arttı (G-7)
Düşüncelerin Dile Getirilebilmesi	İşyerine ve karşı tarafa güveniyorsam bütün fikirlerimi açıkça söylerim. Korkmam. Bilirim ki bana bir zararı olmayacak. (G-1) 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) Beraber yemeğe gidip, hiçbir şey konuşmadan döndüğümüz insanlar değil, konuşabiliyoruz. (G-13)

3.3.2.5.2. Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçların Analizi

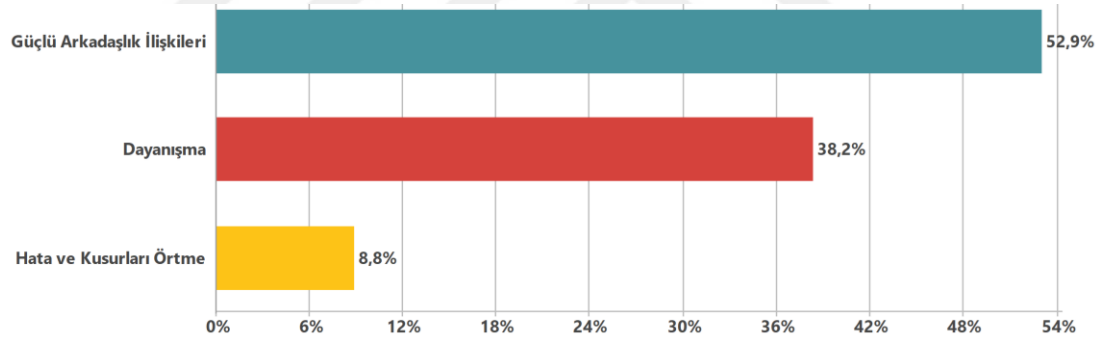
Yüksek düzeyde bir güven ilişkisinin kişilerarası ilişkilere olan etkisi ve ortaya çıkardığı sonuçlar incelenmiştir. Bu konu hakkında 24 görüşmeciden 17'si düşüncelerini dile getirmiş olup, 111 kodlama yapılmıştır. Şekil-44'te güvenin kişilerarası ilişkiler ile ilgili sonuçlarına ait ana kod-alt kod teori modeli verilmiştir.

Şekil 44: Güvenin Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçları Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Şekilde yüksek düzeyli güvenin en çok “arkadaşlık ilişkilerini” güçlendirdiği, daha sonra “dayanışma” ve hata ve kusurları örtme” gibi olumlu sonuçların ortaya çıkmasına katkı sağladığı görülmektedir. Şekil-45’te alt kodlara yapılan atıf oranları verilmiştir.

Şekil 45: Güvenin Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçlarının Alt Kod Dağılımı Oranları



Şekilde oranları verilen “güçlü arkadaşlık ilişkileri” ile “dayanışma”nın kişilerarası olumlu güven ilişkilerinin güçlü bir sonucu olduğu görülmektedir.

Tablo 23: Güvenin Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçlarına Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları

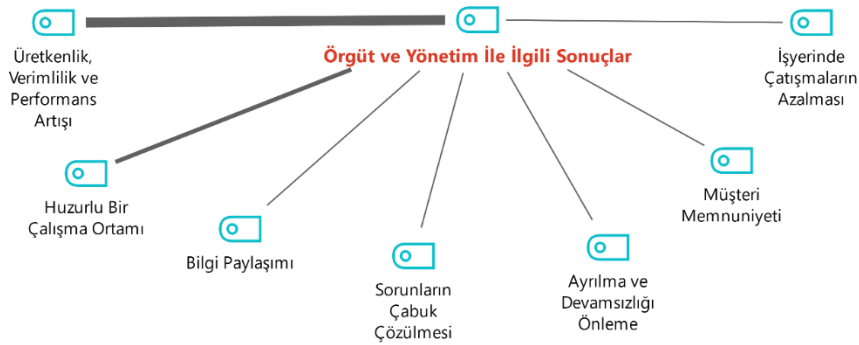
Alt Kodlar	Görüşmeci Yorumları
Güçlü Arkadaşlık İlişkileri	<i>Tansiyonun düştü bayıldın. Kim kaldıracak seni oradan? Güvendiğin bir arkadaş varsa kaldırır. (G-2)</i> <i>Güven bir insanı tanımada ya da onunla olan ilişkimizin ilerlemesinde en önemli olan faktördür diye düşünüyorum. (G-21)</i>

	<i>İşyerine iş şartlarından dolayı mutlu olarak gelen insanlar otomatikman o pozitif enerjiyi arkadaşlarına da vereceklerdir. İlişkiler daha düzgün hale gelir. (G-11)</i>
Dayanışma	<i>Biz kendi aramızda, birimizden birinde bir sıkıntı olduğunda biz kendi aramızda çözmeyi daha çok seviyoruz. Bir parça yanlış yapıldığında biz kendi aramızda çözüyoruz. Çünkü yukarı giderse o arkadaşımıza herhangi bir şey olacağını biliyoruz. Biz de birlik olup, o işi kendi aramızda çözmeye çalışıyoruz.</i> (G-6) <i>O güveni sağladıktan sonra da benim için olay bitmiştir. Her türlü ben onun yanındayım.</i> (G-19) <i>Birimiz bir hata yaparsak, biz yapmış oluyoruz. İyi bir şey olursa da yine biz yapmış oluyoruz. O biz kavramını oturtmak güven kavramının altında kalan, yani güvene dayalı olan bir şey olabilir belki.</i> (G-5)
Hata ve Kusurları Örtme	<i>... birbirlerine karşı suçlayıcı olmak yerine, birbirlerinin hata ve kusurlarını örtme yoluna giderler. Güven olmazsa birbirlerine karşı daha suçlayıcı olabilirler.</i> (G-17) <i>Devamlı aynı işi yapmaktan mental yorgunluğu oluyor ve insanlar sıkılabiliyor. O zaman ne oluyor? Bu hafta senin tavrını beğenmiyorum, git dinlen, diyorum. Bu arkadaşına güveniyorum, sadece onu sıfırlamaya çalışıyorum.</i> (G-20) <i>Birbirimizin eksikliklerini tolere etme şansımız oluyor. Tamamıyla profesyonel olarak da yürütülebilir ama o zaman birbirimize desteğimiz çok sağlıklı olmaz.</i> (G-13)

3.3.2.5.3. Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçların Analizi

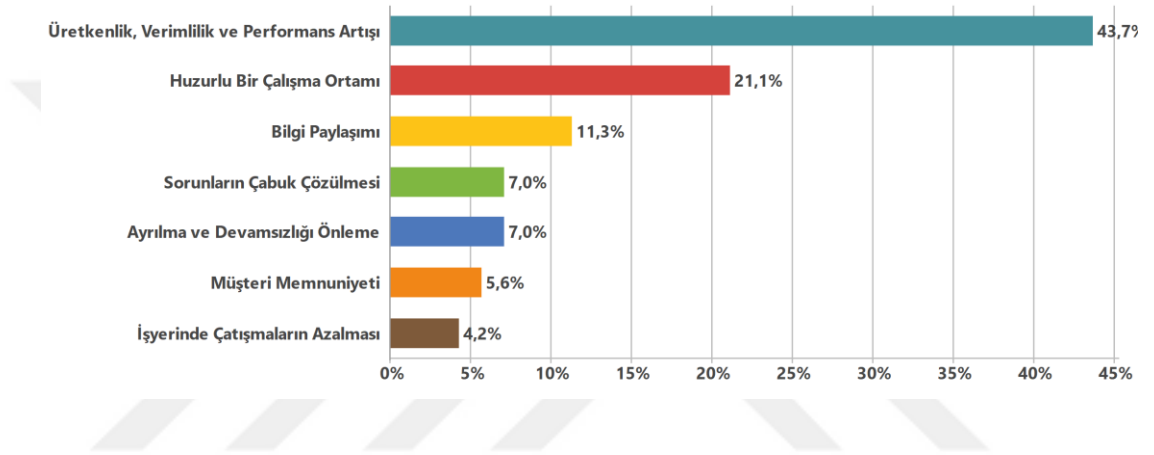
Yüksek düzeyli bir güven ilişkisinin en güçlü sonuçları, örgüt/işyeri ve yönetim bağlamında ortaya çıkmaktadır. Görüşme yapılan 24 katılımcıdan 22'si bu konu hakkında düşüncelerini dile getirmiştir. Şekil-46'da ana kod-alt kod teori modeli görselleştirilmiştir.

Şekil 46: Güvenin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçları Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Ana kod-alt kod modelinde, görüşmecilerden elde edilen verilere göre, örgüt ve yönetim düzeyinde güvenin yedi şekilde ortaya çıktığı söylenebilir. Görüşmeciler, aradaki bağlantı çizgisinin kalın olmasından da anlaşılacağı üzere, güvenin en çok “üretkenlik, verimlilik ve performans artışı”na katkı sağladığını dile getirmişlerdir. Bir sonraki en çok atıf yapılan alt kod ise “huzurlu bir çalışma ortamı”nın ortaya çıkmasıdır. Şekil-47’de alt kodlara ilişkin genel kodlama oranları verilmiştir.

Şekil 47: Güvenin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçlarının Alt Kod Dağılımı Oranları



Şekilde belirtilen yedi adet alt kod için toplam 71 adet kodlama yapılmış olup, güven sonuçları içinde örgüt ve yönetim ile ilgili sonuçlar, görüşmecilerin en çok dile getirdiği ve güven sonuçlarının en çok hissedildiği alan olmuştur. Görüşmecilerin tamamı bu konu hakkında düşüncelerini dile getirmiştir. “Üretkenlik, verimlilik ve performans artışı” için 31 adet kodlama yapılmış, tüm oranlar içinde yüzde 43’lük bir seviyeye ulaşmıştır. “Huzurlu bir çalışma ortamı” konusunda yüzde 21’lik bir oranda 15 adet kodlama yapılmıştır. Diğer alt kodlara ilişkin kodlamalar grafikte sunulmuş olup, her bir koda ait bazı görüşmeci yorumları ise Tablo-24’te sunulmuştur.

Tablo 24: Güvenin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçlarına Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmecı Yorumları

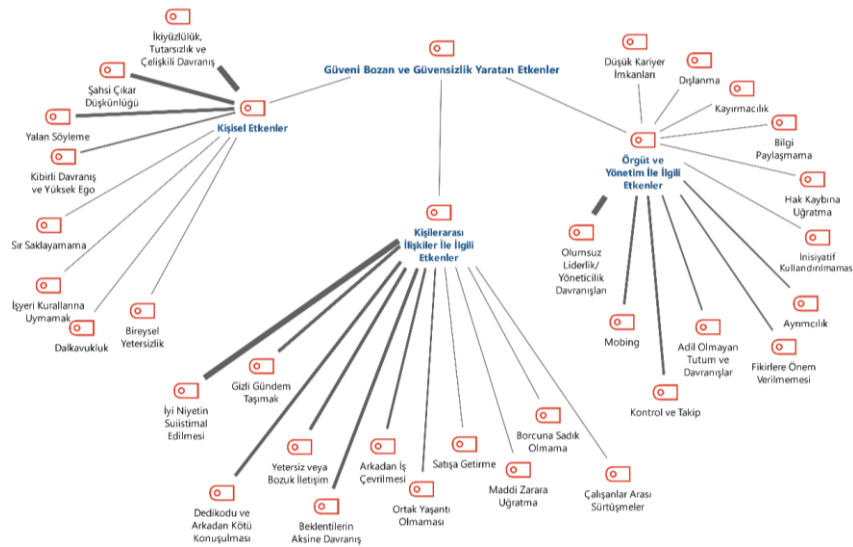
Alt Kodlar	Görüşmecı Yorumları
Üretkenlik, Verimlilik ve Performans Artışı	<i>Güven verici bir ortam olduğunda sahiplenirim ben o işi. Aşırı performans gösterme ihtiyacı duyarım. (G-10)</i> <i>Güven varsa verimlilik açısından, daha verimli bir işyeri ortamı oluşacaktır. İşyerindeki verimi artıracaktır. (G-17)</i> <i>Çalışan da böyle bir ortamda çok başarılı olur, performansı çok iyi olur bence. İyi bir performans ile çalışmak var, bir de böyle mutsuz çalışmak var. İkisinin arasında da dağlar kadar fark var. (G-19)</i>
Huzurlu Bir Çalışma Ortamı	<i>Ortamda güven varsa çok güzel şeyler olabilir çünkü güven dolu, huzur dolu bir ortamda çalışmayı herkes ister. Bunu ben de isterim. (G-19)</i> <i>Kendi okulumuzda arkadaşlar arasında çok huzurlu bir ortamımız var. Güvenin olduğu bir ortam var. (G-3)</i> <i>... Daha mutlu daha huzurlu yapmaya başlıyorsun. Lanet okuyarak bir işi yapmak var ne kadar bilgi ve beceriye sahip olursan ol. Güven olan ortamda içeri giriyorsun huzur var. (G-5)</i>
Bilgi Paylaşımı	<i>... kişiler birbirlerine güvendikleri için birbirleriyle daha çok şeyler paylaşacaktır. (G-17)</i> <i>Güvendiğim biriyle iletişimim daha aktif, daha sıcak, daha iyi olur. (G-21)</i> <i>Güven olursa... Paylaşım artar, bilgi, tecrübe artar. (G-7)</i>
Sorunların Çabuk Çözülmesi	<i>Arada anlaşmazlıklar olmuyor mu, her işyerinde olduğu kadar ama bunlar çözülmeyecek, halledilmeyecek şeyler değil. Sorunlar çözülebiliyor, asla kronik hale gelmiyor. (G-19)</i> <i>Güven olduğunda bir ortam çok etkilenir, iş düzeni sağlam olur, sağlıklı ilişkiler kurulur, düzenli bir iletişim olur, hani düzenli bir iletişim olduğu için aslında salonda eksik gedik, sorunlar çabuk çözülür. (G-21)</i> <i>... güven ortamı var, birbirine güven var, yaptığınız iş, ürün olumlu gider, karşılaşılan problemler kolay çözülür bir kere. Kişisel ilişkiler, kırgınlıklar olabilir, yanlış anlaşılmalarda olabilir, o güven bilinci varsa ya bir dakika burada bir güven var ben bir gideyim hemen halledeyim dersin, sorunlar erken çözülür. (G-9)</i>
Ayrılma ve Devamsızlığı Önleme	<i>Güven olduğunda... İşgücü devir hızı düşük olur. (G-11)</i> <i>Güven varsa... Çalışanlar işten ayrılmak istemez. Şu an işten ayrılma potansiyeli yüksek, kimse istekli çalışmıyor, mutsuz. (G-4)</i> <i>İşyerindeki insanları tanıyorsam, seviyorsam, güveniyorsam ben o işyerine gitmek için can atarım. Mesai başlasın da gitsem, arkadaşlarımla görüşsem, işimi yapsam gibi şeyler düşünürüm. (G-1)</i>
Müşteri Memnuniyeti	<i>... Çünkü müşteri sayısında artış olur. (G-19)</i> <i>Müşteri memnun olur, daha çok insan getirir. Hep aynı bakkala ya da aynı mandıraya neden gideriz veya aynı spor salonuna neden gideriz?</i>

	Çünkü güveniniz. Spor salonu da öyledir. Buradaki insanlar arasında güven ortamı ya da gelen insanlarla bir güven ortamı oluşmuşsa başka bir yere gitme isteği hissetmezsiniz. (G-20) ... iş hayatında biri buraya geldiğinde hani ona çalışmayla ilgili gerek çalışma düzeni gerek ne bileyim zayıflama için gelenlere bununla ilgili gerekli güveni verebilmeliyiz ki, gelsinler, biz, tercih etsinler. (G-21)
İşyerinde Çatışmaların Azalması	Sen ona yardımcı oluyorsun, o sana yardımcı oluyor daha kolay oluyor her şey. İşyerinde çatışma veya kavga olmuyor, ona bir performans sarf etmiyorsun. Yoksa bu sefer işi bırakıyorsun, ona odaklanıyorsun. O enerjin oraya gidiyor, seni olumsuz etkiliyor. (G-10) Hastanede bir arkadaşım var, yeni gelenlerden biri ile konuşuyor, diyor ki, çömez muamelesi yapıyorlar mı? Gelmek istiyor o da. Yok abla demiş, ne çömez muamelesi, el üstünde taşıyorlar. (G-5)

3.3.2.1. Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Etkenler Analizi

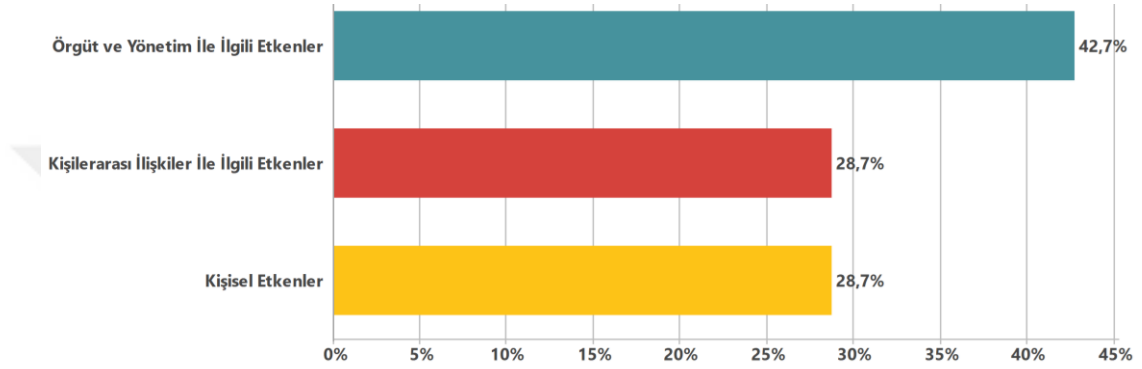
Çalışma hayatında ve sosyal hayatta hangi tutum ve davranışların güveni bozduğu ve güvensizlik yarattığı öğrenilmek istenmiştir. Bu amaçla görüşmecilere “özel veya çalışma hayatınızda aranızda güven olan biriyle, yaşadığınız ne tür bir olay veya davranış güveninizi bozabilir?” sorusu yöneltilmiştir. Görüşmecilerin tamamı bu konu ile ilgili görüş beyan etmişlerdir. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda üç ana kod ve 31 alt kod elde edilmiştir. Bu temada toplam 279 kodlama yapılmıştır. Şekil-48’de tüm ana kod ve alt kodların bir arada sunulduğu tema-ana kod-alt kod teori modeli verilmiştir.

Şekil 48: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Etkenler Tema-Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Şekilde verilen tema-ana kod-alt kod teori modelinde güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenler, kişisel, kişilerarası ilişkiler ve örgüt ve yönetim ile ilgili etkenler olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir. Daha çok atıf yapılan alt kodlar ana kodlara daha kalın çizgilerle bağlanmıştır. Şekil-49'da kodlara ilişkin kodlama oranları verilmiştir.

Şekil 49: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Etkenler Ana Kod Dağılımı Oranları

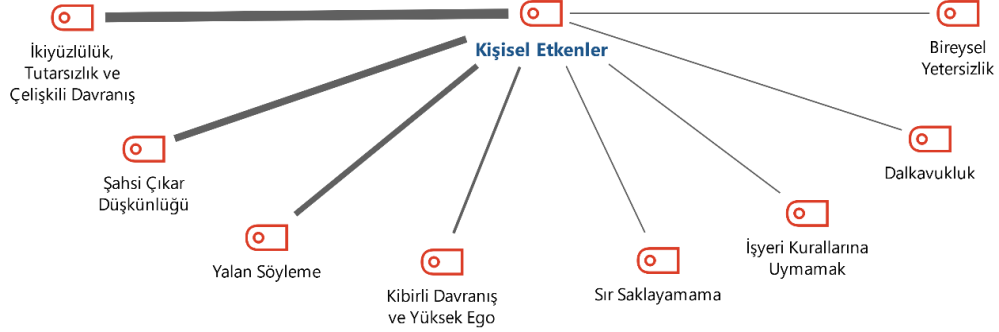


Güveni bozan ve güvensizliğe neden olan etkenler incelendiğinde, görüşmeciler tarafından en çok örgüt ve yönetimden kaynaklı etkenlerin güveni bozduğu ya da güvensizlik yarattığı ifade edilmiştir. Diğer yandan kişisel etkenler ile kişilerarası ilişkiler ile ilgili etkenlere yakın seviyelerde atıf yapılmıştır. Örgüt ve yönetimden kaynaklı etkenlere 119 kodlama yapılırken, diğer etkenlere 80'er kodlama yapılmıştır.

3.3.2.1.1. Kişisel Etkenler Analizi

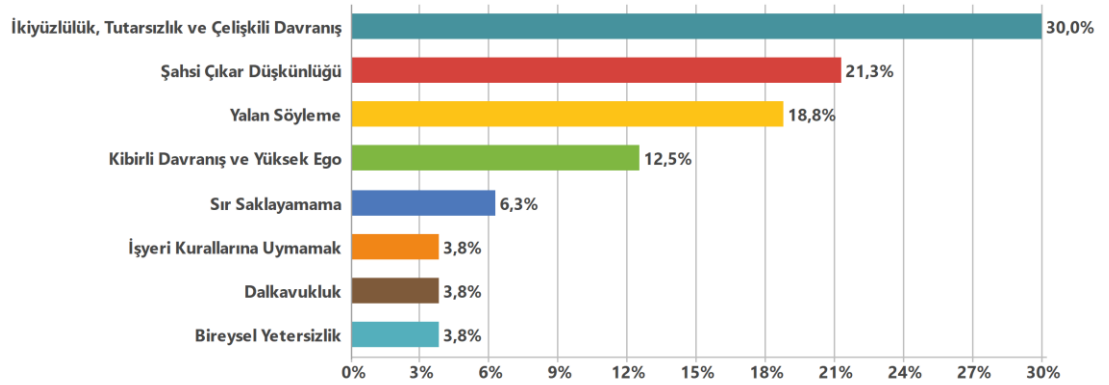
Güveni bozan ya da güvensizlik yaratan kişisel etkenler, kişisel özellikler ve kişiye atfedilen tutum ve davranışlarla ilgilidir. Bu konuda görüşmecilerden elde edilen verilerin tasnif ve sınıflandırılması sonucu Şekil-50'de verilen ana kod-alt kod modelinde görüldüğü gibi sekiz adet alt kod elde edilmiştir.

Şekil 50: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Kişisel Etkenler Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Kişisel etkenler içinde en çok güven bozan etkenin “ikiyüzlülük, tutarsızlık ve çelişkili davranışlar” olduğu görülmektedir. Bu alt koda 24 adet atıf yapılmıştır. İkinci olarak, “şahsi çıkar düşkünlüğü” olup, 17 adet atıf yapılmıştır. Daha sonra “yalan söyleme” davranışına 15 adet atıf yapılmıştır. Şekil-51’de atıf yapılan alt kodlara ilişkin oransal değerler aktarılmıştır.

Şekil 51: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Kişisel Etkenler Alt Kod Dağılımı



Tablo-25’te güveni bozan ve güvensizlik yaratan kişisel etkenlere ait her bir alt kod için atıf yapılan görüşmeci yorumlarından bazıları aktarılmıştır.

Tablo 25: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Kişisel Etkenlere Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmecı Yorumları

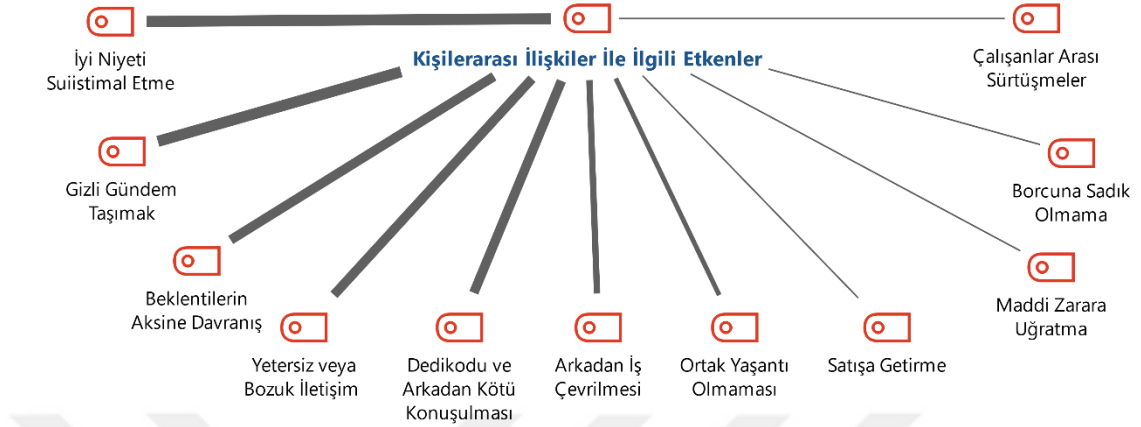
Alt Kodlar	Görüşmecı Yorumları
İkiyüzlülük, Tutarsızlık ve Çelişkili Davranış	Kesinlikle güven azaltıcıdır, güvenemezsiniz yani o bugün size bu şekilde davranıyorsa yarın siz ona bir şey söylediğinizde onun ne şekilde başka tarafa yansıtacağına güvenemezsiniz. (G-11) Eğer önceki söz ve davranışlarında aykırılık varsa, güveni oluşturan bağları ortadan kaldırabiliyorsa, sözünün arkasında durmuyorsa güven bozulabilir. (G-16) Bir arkadaşına bir şey söylemişim, bir baktım gitmişler farklı bir şekilde lanse etmişler ki o arkadaşına güvenerek söylüyorsun. Yani onun güvenilir olduğunu biliyorsun meğerse maske takmış. (G-4) ...Tutarsızlık, çelişkili davranışlar, yalan söylenmesi çok sık karşılaştığım davranışlar. (G-7)
Şahsi Çıkar Düşkünlüğü	...kendi çıkarlarını ön plana çıkarmamaları gerekir. Tabi ki herkes başarılı olmak ve kendi çıkarlarını korumak ister ama bu bencillik aşamasına geldiği zaman buna güven duymayabilir insan. (G-17) Aramızda bir çatışma varsa ve bu çatışmayı ikimizin de kazanacağı bir yöntem yerine, kendi kazanacağı bir yola sürüklüyorsa. Yani bu vahşi dünyada beni yemeye, alt etmeye çalışıyorsa ve bunu fark ettiysem benim için güven biter. (G-23) Kişisel menfaatler ön plana çıktığı zaman güven zedelenir. Çünkü herkes kendi menfaatini düşünmeye başlar, satar seni öyle bir durum olduğunda. (G-4)
Yalan Söyleme	Yalan söylerse bir insan, üç gün sonra da tam tersini söylerse bitti yani, güvenim bozulur. Mesafe koyarım o insana direkt. (G-11) Hayal kırıklığına uğratabilecek herhangi bir davranış aramızdaki güveni tamamen bitirir; bilhassa yalan. (G-14) Benim için güveni bozan en büyük ve ciddi davranış yalan söylenmesidir. (G-2)
Kibirli Davranış ve Yüksek Ego	İşi çok iyi biliyor ama ukala, aşırı kendini beğenmiş, egolu. Bu insana güvenseniz de benim işte sizi yarı yolda bırakacaktır veya işten dolayı içerde, benim en büyük sıkıntım, insanların buradan spordan soğumasına sebep olacaktır, gelmemelerine sebep olacaktır. (G-20) Aşırı özgüvenli bir insanla çalışmak istemem, düşük özgüvenliyi tercih ederim çünkü onu yetiştirebilirim. ... Aşırı olduğunda senden bir şey öğreneceğini düşünmüyor, seninle çalışma yapmıyor, hocam demiyor, böyle eyvallah etmeyen arkadaşlar oluyor. ... Benim ona, onun da bana güvenmesi lazım. O ortamı oluşturmuyoruz maalesef. (G-7) ... Bilgisizlik ve beceriksizlik demeyeyim de idarecilik vasfından kaynaklı, çünkü neden? Orayı yönetemiyor, bunu bir ego meselesi yapıyor ve biz bunu çok gördük son yıllarda. (G-9)

Sır Saklayamama	<i>Siz bir sırrınızı paylaştınız mesela, bunu bir başkasından duymak, ... bilgi vermişsinizdir başkasının bilmemesi gereken, bunu gidip başkasına söylediği zaman o zaman bence güven duygusu yok olur. (G-17)</i> <i>Konuştüğüm kelimenin ben istemedikten sonra başkasına söylenmemesi. En büyük şeyim odur. (G-6)</i> <i>İş için kurduğumuz, iş ortamında takım olarak kurduğumuz bir whatsapp yazışma grubundaki benim verdiğim bilgi, talimat iş neyse onun başka bir alanda deşifre edilmesini istemem çünkü o gruba özel bir şeydir. (G-7)</i>
İşyeri Kurallarına Uymamak	<i>Bu adam yaka bağır açık, bu adamı benzincide pompacı ya yaparsın ya yapmazsın. Biraz işini savsaklasa işten atacağın nitelikte biri. ... Çalıştırmak, iş yaptırmak mümkün değil. Sabah 8.30'da adliye açılır, 10.00'da gelir, 11.00'da bir kaybolur ortadan 2.00'de gelir. Günde 2-3 saat bir çalışması ya var ya yok. (G-13)</i> <i>... saat 10.00'da da gitsem, 11.00'de da gitsem beni işten çıkaramaz, bana bir şey diyemez havasında olanlara ben hiç güvenmem. Bu durum benim güvenimi bozar. (G-2)</i> <i>Mesai saati sekiz ama biri sürekli sekiz buçukta işe geliyor. Bir uyardım, iki uyardım, bakın insanlar içerde sen geç kalamazsın, senin öyle bir opsiyonun yok. Bu insanın alışkanlığı ile ilgili, alışmışsa sürekli geç kalır. (G-20)</i>
Dalkavukluk	<i>Yalakalıktan tiksiniyorum. Günümüzde liyakatte olmadığı için, liyakat problemi de yaşandığı için sadece yalakalıkla ya da bir yere gelip de az önce dediğim ekip içi güven bunlar hep karşılıklı, o güveni zedeleyen bir şey. (G-12)</i> <i>Özellikle grup çalışmalarında, idarecilere yaranabilmek için farklı yollar sergilemek veya birilerinin hatalarından faydalananarak sivrilmeye çalışmak. (G-5)</i> <i>İlk başlarda gönüllü yapar, kendini yukarıya yazdırır. Böylece güveni sağlar yukarı için. Ben sizin adamınızım diye. Ama bilmez ki tabandaki insanlar onun gibi kaç kişiyi eledi içerde. (G-6)</i>
Bireysel Yetersizlik	<i>Eşim yanlış yapıyor, çok cahil. Asla kendini geliştirmek için bir kitap bile okumayan birisi. (G-19)</i> <i>Ama daha aşağıda ise sadece konuşuyorsunuz, kendinizi açmıyorsunuz, kendinizle ilgili bir şey anlatmıyorsunuz. (G-20)</i> <i>Güven problemi kesinlikle ve kesinlikle insanların okumamasından. (G-20)</i>

3.3.2.1.2. Kişilerarası İlişkiler ile Etkenler Analizi

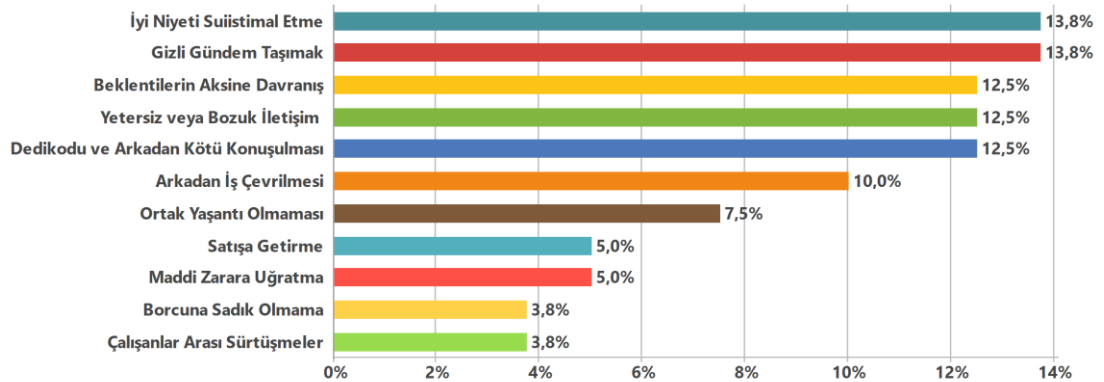
Güven bozulmasında veya güvensizlik oluşmasında kişilerarası etkenler, çoğunlukla karşılıklı ilişkilerde yaşanan, bir tarafın ortaya koyduğu davranışın diğer tarafta güvensizlik yaratması şeklinde olmaktadır. Görüşmecilerden elde edilen veriler doğrultusunda, çoğunlukla kişilerarası ilişkileri etkilediği düşünülen güven bozucu davranış biçimleri Şekil-52'de ana kod-alt kod teori modeli ile sunulmuştur.

Şekil 52: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratın Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Etkenler Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Grafikte görüldüğü gibi 11 adet alt kod oluşturulmuş olup, en çok ve atıf yapılan konular kalın çizgilerle gösterilmiştir. Şekil-53'te her bir alt koda ait kodlama oranları verilmiştir.

Şekil 53: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratın Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Alt Kod Dağılımı



Grafikte “iyi niyetin suiistimal edilmesi” ve “gizli gündem taşımak” davranışlarının, kişilerarası ilişkilerde güvensizlik yaratan etkenler olarak ön plana çıktığı söylenebilir. Her iki temaya 11 kodlama yapılmış olup, yüzde 13'lük bir orana sahiptir. Tablo-26'da her bir alt kod ile katılımcıların bazı görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 26: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Alt Kodlar ve Bazı Görüşmecı Yorumları

Alt Kodlar	Görüşmecı Yorumları
İyi Niyetin Suiistimal Edilmesi	<i>İyi niyeti suiistimal etmemesi lazım. (G-4)</i> <i>O kadar açığım ki, bazen kendime diyorum niye her şeyi paylaştın ki şimdi bu insanla. Şimdi bu kadar şeffaf olurken, bu kadar iyi niyetli davranırken tabi deminki olumsuz olaylarla karşılaşabiliyorsun. O zaman bence insanların karakterlerinde bir sorun var. (G-7)</i> <i>Bir sorunumu veya problemimi açtığımda, bu cesareti gösterebildiğimde, karşı tarafta ciddi bir empati hissedebiliyorsam ve bu durum aleyhimde kullanılmıyorsa o kişiye/şirkete güveniyorum. (G-23)</i>
Gizli Gündem Taşımak	<i>Yani bu yalanlar, sakladığımız sırlar ileride başımıza daha büyük belalar açabiliyor. Ben ne isem kendimi öyle anlatmam lazım, yani hiçbir sır saklamamam lazım. (G-1)</i> <i>Gizli saklı birtakım iş birlikleri yapıp, sonra ortaya çıkmaz nasıl olsa deyip noktasında davranırlarsa güvenim olmaz. (G-7)</i> <i>Gizli kapaklı konuşmalar ya da hareketler gözüme ilişirse ben o insandan ister istemez elimi ayağımı çekebiliyorum, bu benim elimde olmayan bir şey. Yani bu sözlerle yansımaya bile davranışlarda belli oluyor. (G-19)</i>
Beklentilerin Aksine Davranış	<i>... diyelim ki bir yerde buluşacaksınız, söz vermişsindir, sen oraya varmışsındır ama arkadaşın gelmemiştir. Orada bir güvensizlik oluşur. (G-10)</i> <i>Kurumla ilişkilerimizde, bize de geliyorlar, bir şeye ihtiyacınız var mı veya şu bu, her gelip sorduklarında ve onu yapmadıklarında bir güvensizlik işareti. (G-6)</i> <i>Hepimizin en çok korktuğu şey değil midir görüldüğü gibi olmamak? Bu lafı çok duymuşsunuzdur, dostundan kork derler. Sana yakın olandan kork, zaten uzak olanla bir mesafen var. (G-20)</i>
Yetersiz veya Bozuk İletişim	<i>... çünkü konuşmuyordu bizimle, hiç yüzümüze dahi bakmıyordu, işini sadece e-posta yoluyla hallediyordu. (G-4)</i> <i>Bizim yukarıdakilerle, yöneticilerle iletişimimiz olması lazım. Bizim öyle bir iletişimimiz yok. Genelde olmaz fabrikalarda, en fazla ustabaşı ile olur. Üst taraflarla olamazsınız. Ustabaşıma iletirsin, o da yukarıya iletir silsile yolu ile gider. (G-6)</i> <i>... zincirin bir bağı kopunca iletişim problemi ortaya çıkıyor. (G-8)</i>
Dedikodu ve Arkadan Kötü Konuşulması	<i>... çok dedikodu yapmıyorsa, ... beni rahatsız ediyor (G-11)</i> <i>Birine güvenebilmem için o kişinin dedikoducu olmaması gerekir. (G-17)</i> <i>Hiç güvenmediğim kişilerin ortak özelliği, başkası hakkında sürekli kötü şeyler konuşan insanlar. Onları hep uzak tutarım kendimden. (G-23)</i>
Arkadan İş Çevrilmesi	<i>O güvenin oluşması için bana yanlış yapmayacak ki bende yapmayacağım ona ... arkamdan iş çevrilmesinden nefret ederim. (G-19)</i>

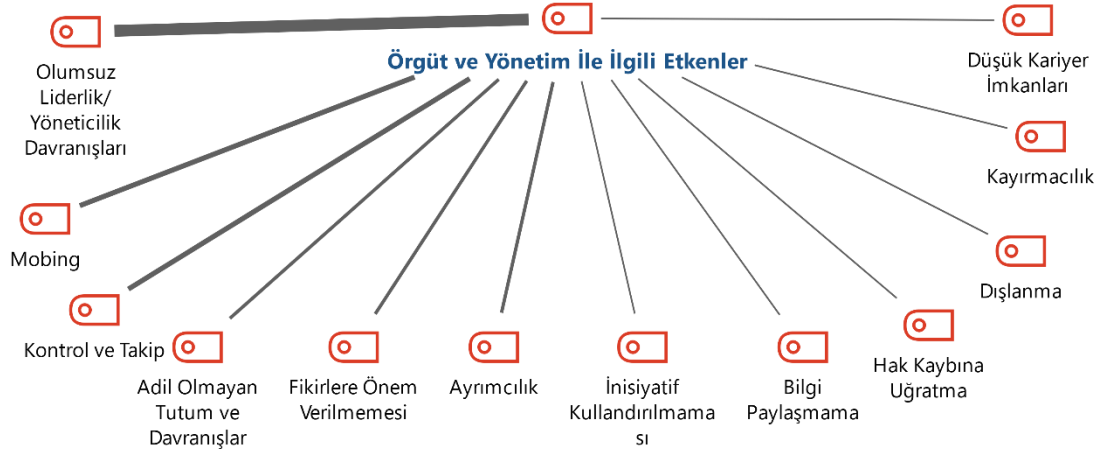
	Arkamdan iş çevrilmesi yani arkamdan kuyumun kazılmaya çalışılması durumunda güven duygusu zedelenir. (G-3) ... sırtımı dönebilmek, arkamı döneyim orada bir iş çevrilmeyeceğini bileyim ya da hançerlemeyeceğini bileyim. Onu bırak artık şöyle, bakıyorum sarılıyorum hançeri arkadan yani dönmene bile gerek yok artık, yüzüne baka baka oluyor artık. (G-7)
Ortak Yaşantı Olmaması	İşte konuştuğumuz konular, paylaştığımız şeyler aynı olursa o noktada birleşiyoruz. Bu konularda ortak olmadığımızda, ayrışabiliyoruz ya da ilgimizi çekmiyor bir şey paylaşmak ya da görüşmek. O yüzden bence kötü etkileyebiliyor. (G-21) ... Onların (yöneticilerin) yemek saatleri ayrıdır, bizim yemek saatlerimiz ayrıdır. Yemekte bir arada göremezsiniz. Onlar üst düzeydir. Bizim en ufak örgütlenmemizi o yüzden fabrikalar istemez. Neden istemezler? Bilirler ki, işçi tek yumruk olursa patronun geri dönüşü olamaz. (G-6) Örneğin çalışanların katılacağı bir yemek veya müzik organizasyonu, çünkü böyle olduğu zaman duvarlar yıkılabilir. (G-9)
Satışa Getirme	Başkalarına karşı işimle ilgili beni satmaması lazım. Ben Onun yüzünden amirimden patronumdan ceza alıyorsam, almışsam o kişiye karşı benim güvenim yüzde seksen gider. (G-1) Sizi satması da bende güveni bitirir. (G-6) Örgütlenme çalışması yürüttük, örgütlemeyi sağladık, çoğunluğu sağladık, başvuruyu yaptık. Bütün her şey geldi, taslak çalışmamızı hazırladık, adamın karşısına oturduk. Belli bir noktaya geldik, işçiler bizi sattı. Hepsi istifa etti ve bitti. (G-8)
Maddi Zarara Uğratma	... benim işimi kaybetmeme neden olacak bir davranış olacaksa aramızda güven diye bir şey kalmaz. Beni işimden edecek, maddi ve manevi kayba uğratacak bir davranış olursa. (G-1) Bana karşı yaparsa onu yaparım. Affederim ama parasal yönden olursa geri dönülemez. Onun dışında her şey hallolabilir. (G-18)
Borcuna Sadık Olmama	... ona borç para vermişim veya kefil olmuşum, karşılığını da alamamışım zamanında ve ben mağdur olmuşum. Ben ödemek zorunda kaldım. ... Başlangıçta bana güven verdi... Bu olaydan sonra kolay kolay güvenilmeyeceğini anladım. (G-1) ... benim maaşım o gün geldiğinde de vermezsem veya bir hafta sonra da vermezsem sen bir daha bana borç para verir misin? Defalarca söylememe rağmen sallarsa güven duymam. (G-2) ... bir arkadaşına borç verdim. Bir yıl bekledim, ... Bence benim güvenimi kırmaman için bu parayı bana vermek lazım çünkü insan ilişkileri bu kadar ucuz olmamalı, diye bir açıklama yaptım. Bu arkadaş o parayı bana vermedi. Ben zaten parasında değilim ama benim güvenim o kadar kırıldı ki ben de bir daha o parayı istemeyeceği dedim ... ben ömür boyu o arkadaşla o güveni artık sağlamam. O güvenim kırıldı... (G-9)
Çalışanlar Arası Sürtüşmeler	Genelde bayanların birbirlerini çekememe sorunları oluyor. İki gün oluyor, üç gün oluyor arkadan bakıyorsun problem yaşamışlar. ... Bir müşteri geçen çekti kenara beni, siz yokken biz soğuyoruz buradan dedi. (G-18)

	... <i>iki hoca söz dalaşına giriyorlar müşterinin önünde. ... böyle bir şey yapmaya hakkın yok. Buranın kuralları da belli. (G-20)</i> <i>Aramızda bir çatışma varsa ve bu çatışmayı ikimizin de kazanacağı bir yöntem yerine, kendi kazanacağı bir yola sürüklüyorsa. Yani bu vahşi dünyada beni yemeye, alt etmeye çalışıyorsa ve bunu fark ettiysem benim için güven biter. (G-23)</i>

3.3.2.1.3. Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Analizi

Örgütsel politikalar veya yönetim anlayışından kaynaklanan bazı uygulamalar da güveni bozucu veya güvensizlik yaratıcı olabilmektedir. Görüşmeciler tarafından bu tarz güven bozucu hususlar sıklıkla dile getirilmiştir. Bu konuda 24 görüşmeciden 20'si tarafından görüş beyan edilmiş olup, 119 kodlama yapılmıştır. Hangi politika, davranış veya uygulamaların güven bozucu olduğuna dair oluşturulan ana kod-alt kod modeli Şekil-54'te sunulmuştur. Bu analiz sonucu 12 adet alt kod elde edilmiş, en çok güven bozan ya da güvensizlik yarattığı düşünülen hususlar kalın çizgilerle gösterilmiştir.

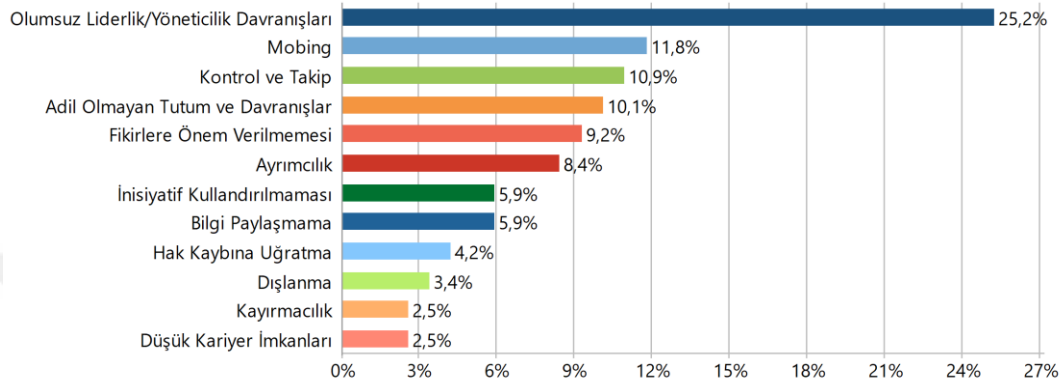
Şekil 54: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratıcı Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Şekil-54'te örgüt veya işyerlerinde “olumsuz liderlik/yöneticilik davranışları”nın en çok güven bozucu husus olduğu ve elde edilen verilere 30 adet kodlama yapıldığı görülmektedir. En çok kodlama yapılan diğer hususlar, “mobing”,

“kontrol ve takip” ve “adil olmayan tutum ve davranışlar” sıralanabilir. Tüm alt kodlara ilişkin genel kod dağılımı Şekil-55’te sunulmuştur.

Şekil 55: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Örgüt ve Yönetim ile İlgili Etkenler Alt Kod Dağılımı



Şekil-55’te verilen grafik incelendiğinde “olumsuz liderlik/yöneticilik davranışları” alt kodu yaklaşık yüzde 25’lik bir orana sahip olup, diğer alt kodlara ilişkin oransal değerler grafikte aktarılmıştır. Katılımcılar tarafından dile getirilen bazı görüşler Tablo-27’de verilmiş olup, örgütsel ve yönetsel bağlamda güvensizliğin nasıl ortaya çıktığına dair bir anlayış, bir kavrayış sunulmaya çalışılmıştır.

Tablo 27: Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Örgüt ve Yönetim ile İlgili Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları

Alt Kodlar	Görüşmeci Yorumları
Olumsuz Liderlik/Yöneticilik Davranışları	<i>Yönetim çok fazla umursamazsa, işlere dahil ya da müdahil olmuyorlarsa, kendi haline bırakıyorlarsa herkesi ... herkes birinden daha üstün olmaya çalışır, çatışmalar çıkar. (G-11)</i> <i>Yönetici insanlar arasında bir ayırım yapıyorsa, birilerine daha çok yakınlık gösterip, öbürlerine daha uzak ve mesafeli kalıyorsa, sizinle paylaşmadığı şeyleri başka ortamlarda birileriyle paylaşıyorsa o konuda çalışan yöneticiye karşı daha çok güvensiz hissedebilir. (G-17)</i> <i>Yöneticilerin tavrı çok katı. Üzerinizde devamlı bir baskı olduğunu hissediyorsunuz. Bu baskıyla çalışmak zaten zor bir şey. Devamlı stres içinde çalışıyorsun, bu stres bir yerden patlak veriyor. (G-6)</i> <i>Sen bir şey söylediğin zaman yöneticin bana dertle gelme diyor. (G-4)</i>

Mobing	<i>Yaptığımız işlerin beğenilmemesi, sürekli eleştirilmesi, görevimizin dışında farklı işlerin istenmesi... (G-10)</i> <i>Bir dönem mobinge maruz bırakıldım. Yöneticim tarafından dışlanıyordum. O dönemki yönetici tarafından iş arkadaşlarımın ve kurum çalışanlarının beni dışlamaları konusunda baskılandıklarına şahit oldum. (G-15)</i> <i>Mobing ortamı arttıkça insanların son derece güvenleri düşüyor. Hiç kimseye güvenmemeye başlıyor. Zaten psikolojisi, sağlığı bozuluyor ruh sağlığı bozuluyor insanların ve kesinlikle artık güvenmiyor kimseye. Olan güveni de yok ediyor. Yalnız kalıyor çünkü insanlar orada. (G-7)</i>
Kontrol ve Takip	<i>Yöneticiye karşı o güveni oluşturduğumuz zaman, yönetici seni takip etmiyor mesela. (G-10)</i> <i>İnsanlar kendini gözetim altında hissederlerse rol de yapmaya başlarlar, izlenildiğini anlarırsa. O zaman gerçekçi olup olmadığını bilemezsin. (G-4)</i> <i>Güveni azaltıyor... Hani güvenle alakalı diyoruz ya gerekçesi gerçek hırsızlık oluyor ama aslında oradan çalışanların kaytarıp kaytarmadığını kontrol ediyorlar. (G-8)</i>
Adil Olmayan Tutum ve Davranışlar	<i>...patronlar kendi ceplerini doldurmak için. Ortada bir pasta var, bu pasta 300 kişilik pasta mesela, sen patronsun mutlaka bu pastanın en büyük dilimi senin ama kalkıp da dörtte üçünü alıp da dörtte birini 300 kişiye mal etme. Herkes ekmek yiyor, herkes sosyal yaşantısını yaşamak istiyor, herkes güzel yerlere gelmek istiyor, çoluk çocuğuyla güzel vakit geçirmek istiyor. (G-6)</i> <i>...işverenle müdürlerin arasındaki güven problemi ya da şöyle söyleyeyim, yaptıramadıkları ya da kendilerini her şeyde haklı çıkarmak istediklerinde her şeyi işçilerin üstüne yığıyorlar. (G-8)</i> <i>...adil olmak açısından her birinizi farklı bir projeye yürütücü yapmak istiyorum yani sürekli aynı insanı aynı yerde kullanmak değil, farklı insanların da beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri pozisyonlarda kullanmak gerekir. (G-11)</i>
Fikirlerle Önem Verilmemesi	<i>Beni dinleyip de dinlememezlikten geliyorsa, söylediğim sözleri ve fikirleri dinlemiyorsa benim için güven azalır. Güven bitiyor demektir, yoktur demektir. (G-1)</i> <i>...çalıştığım yerlerde hep gördüğüm şey şuydu: sen yapılan işi sorgulamaya başladığında, yeni bir yol keşfettiğinde bunu sunduğun zaman sıkıntıya düşürülüyorsun. (G-12)</i> <i>...güven kırıcı olay olduysa demek beni yeteri kadar dinlememiştir. Bana yeteri kadar saygı duymamıştır, benim fikirlerimi yeteri kadar önemsememiştir. (G-9)</i>
Ayrımcılık	<i>Ayrımcılık yapan insana direkt düşman olurum. (G-11)</i> <i>Çalışma hayatımda bu kadın da çok konuşuyor şeklinde anlamsız küçük düşürücü damgalamalar oluyor. Dolayısıyla aslında 24 saatimim 24'ünde de bunu hissediyorum ve bundan tabi ki rahatsızım ben. Feminist ekolden de gelen biriyim. İş ortamında ayrımcılık yaşadığımda asla tahammül edemem. (G-12)</i>

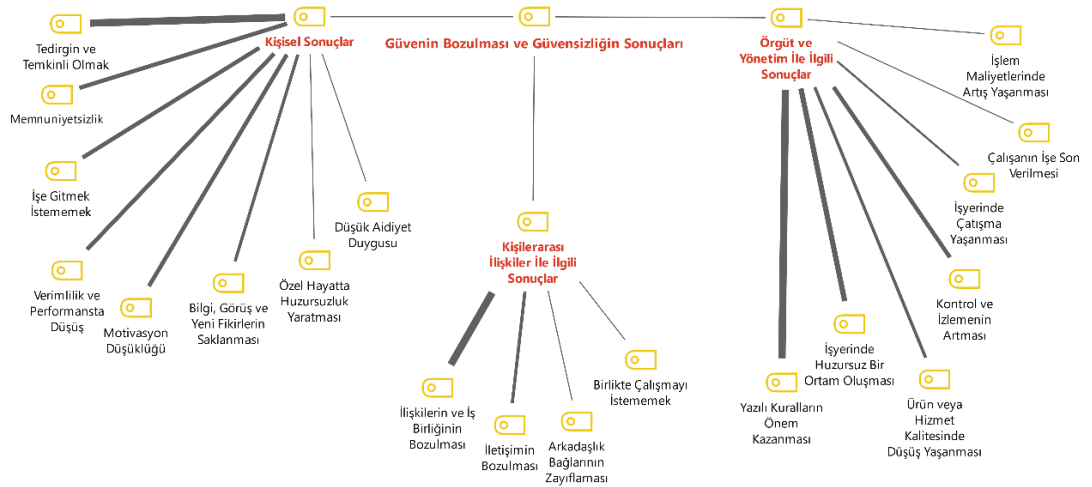
	Ne yazık ki idarecinin aşırı sert tutumlarını, özellikle bayanlara daha sert erkeklere değil. İşte onlara gücünü gösterebileceğini düşünecek şekilde biz bunu yaşadık. Bayanlara karşı bir ayrımcılık var. (G-9)
İnisiyatif Kullandırılmaması	Bazı işlerde de çalışanların kendi kendine karar alma özgürlüğünün olması gerekiyor. İnisiyatif alabilmeleri gerekiyor bazı konularda. (G-24) Eğer üst yönetim de bana güvenmiş olsa diyecek ki, tamam sen hallet, yazılı bir şeye gerek yok, sen hallet. Ben sana o inisiyatifi, ya da o görevi verdim. Sen yaparsın bu işi dese, yürü git dese zaten onu hallederim. Yönetici de bana güvenmiyor zaten. (G-4) Bir yöneticinin yönetmesi ve onlardan alması gerekiyor. Elinde sopayla kafasına vura vura kimseye iş yaptıramazsın. (G-5)
Bilgi Paylaşmama	Güveni bozan davranışlar arasında... Kişi kendinden bir şeyler saklanıldığını hissetmesi... (G-17) İşle ilgili, görevle ilgili, birisinin dedikodusunu yapmak değil bilgi saklamamak, işimizi ilgilendiriyordur benim de bilmem gerekiyordur ama gerek önemsemediği için gerekse özellikle saklamak için söylemiyorsa benim güvenim bunu öğrendiğimde sarsılır elbette. (G-7) Şimdiye kadar iş hayatımda hiçbir zaman bilgi saklamadım ve bunun çok gereksiz bir davranış olduğunu her zaman düşünürüm. Çünkü kendine güvenen insan dünyayı bile paylaşırsa o insan zaten kendine güveniyordur... Hani gidip de benim altımı oyarlar, benim ayağımı kaydırırlar diye bir insandan bilgi saklamak kendine güven eksikliğidir. (G-11)
Hak Kaybına Uğratma	Hak sömürüsü, emek sömürüsü aslına bakarsanız. (G-12) Güvenmiyorlar birbirlerine, ben de memura güvenmiyorum başıma da geldi. Kendimi garantiye almasaydım, ...ben işimi doğru yaptığımı kanıtlayamasaydım, memur hatasını kanıtlayamasaydım ben de yargılanırdım. (G-13) Bana verdiği para asgari ücretti, bana verdiği değer insanca bir değer değildi, bir güvenim yoktu, bir şeyim yoktu, ...Şimdi sen bu adama nasıl güvenebilirsin? Ben bu adamın yanında 4-5 sene çalışmışım. (G-8)
Dışlanma	Yönetici insanlar arasında bir ayırım yapıyorsa, birilerine daha çok yakınlık gösterip, öbürlerine daha uzak ve mesafeli kalıyorsa, sizinler paylaşmadığı şeyleri başka ortamlarda birileriyle paylaşıyorsa o konuda çalışan yöneticiye karşı daha çok güvensiz hissedebilir. (G-17) İş ortamında bir şey yapılacaksa, benim yapmam gereken bir şeyi başkasına yaptırdıklarında bu benim ağıma gidebilir. O işi ben yapmalıyım çünkü ben burada çalışıp para kazanıyorsam. (G-19)
Kayırmacılık	Bizim işyerinde böyle kişileri kayırmamak gerekiyor, kayırdığımız zaman, buna iş vermediğimiz zaman bir başkasının üstüne ek bir yük biniyor. Bu da iş hayatında bizi zorluyor. (G-1) Diğer arkadaşta farklı davranması, sana farklı davranması olumsuz etkileyebilir. (G-10) Bir yere görevlendirme yapılırken hak edenin değil de hak etmeyen kişinin görevlendirilmesi, ödül gibi görülebilecek göreve hak eden birinin verilmesi gerekirken diğer kişinin verilmesi, adam kayırmacılık gibi düşünebiliriz. (G-17)

Düşük Kariyer İmkanları	...insanların psikolojilerinin önemsenmediği, kendini geliştirme olanağının sunulmadığı, işyerine sabah girip akşam bir pelte olarak çıktıkları ofisler var. (G-13) Her çalışan mesleğinde yükselmek ister, ...kendi o işyerinde eğer bir gelişme imkânı yoksa çok da bir güven olmaz. Kişisel gelişimi veya kariyer gelişimini bir bencillik veya çıkar olarak görmemek lazım. (G-17) İnsanlar tabi ki kendi önünün kapalı olduğunu veya ne kadar çalışırsa çalışsın belli bir noktadan öteye gidemeyeceğini düşündüğü zaman, o kuruma olan güveni ve aidiyeti azalır. (G-17)

3.3.2.2. Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Sonuçları Analizi

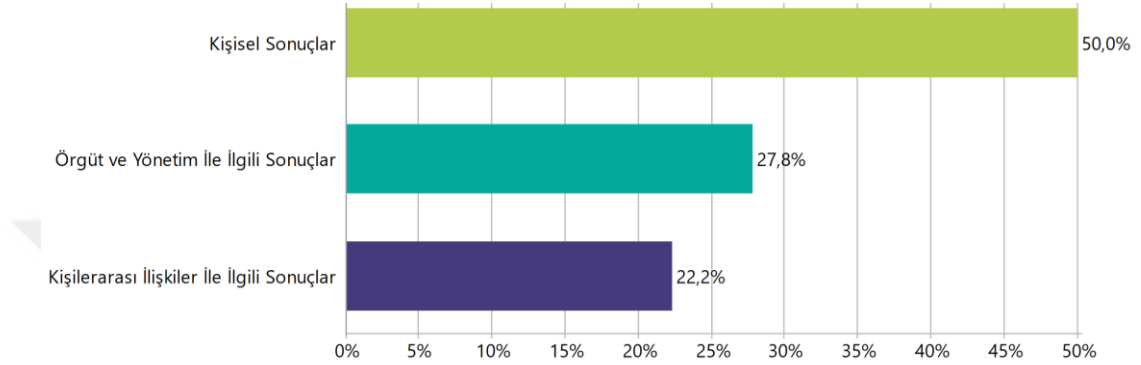
Güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenlerin olmasının yanı sıra, düşük güven ya da güvensizliğin ortaya çıkardığı sonuçlar da vardır. Bu sonuçların ne olduğunu öğrenmek amacıyla görüşmecilere, **“örgüt, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarınız ile aranızda bir güvensizlik olması, bireysel ya da kurumsal anlamda ne gibi sonuçlar doğurmaktadır? İşyerinde veya çalışma hayatınızda ne gibi farklılıklar ortaya çıkmaktadır?”** soruları yöneltilmiştir. Elde edilen cevaplar doğrultusunda, verilerin kişisel, kişilerarası ilişkiler ile örgüt ve yönetim açısından sonuçları şeklinde tasnif edilerek, analiz edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Şekil-56’da güven bozulmasının ve güvensizliğin sonuçlarının tema-ana kod-alt kod teori modeli verilmiştir. İlişkinin gücüne göre bağlantı çizgileri daha kalın çizilmiştir.

Şekil 56: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Sonuçlarının Tema-Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Üç adet ana koda ait 19 adet alt kod oluşturulmuş olup, kişisel sonuçlar sekiz adet, kişilerarası ilişkiler ile ilgili sonuçlar dört adet ve örgüt ve yönetim ile ilgili sonuçlar ise yedi adettir. Her bir kod için yapılan kodlamaların oranını gösteren grafik ise Şekil-57’de sunulmuştur.

Şekil 57: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Sonuçlarının Ana Kod Dağılımı

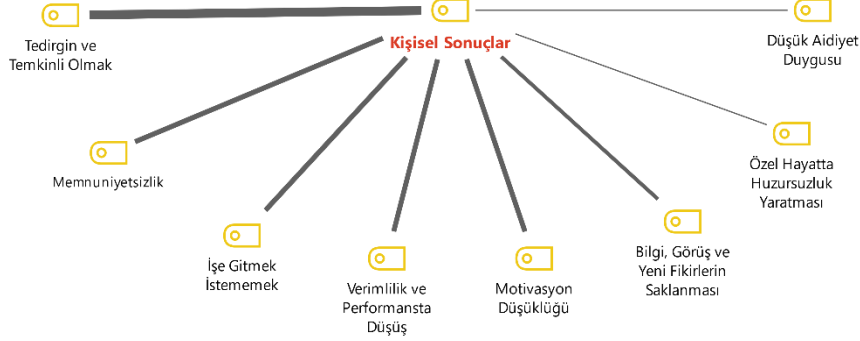


Şekilde kişisel sonuçların yüzde 50 oran ile en çok atıf yapılan ana kod olduğu görülmektedir. Ana kodların bağımsız incelemesinde elde edilen bulgular, bundan sonraki kısımda aktarılmıştır.

3.3.2.2.1. Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişisel Sonuçları

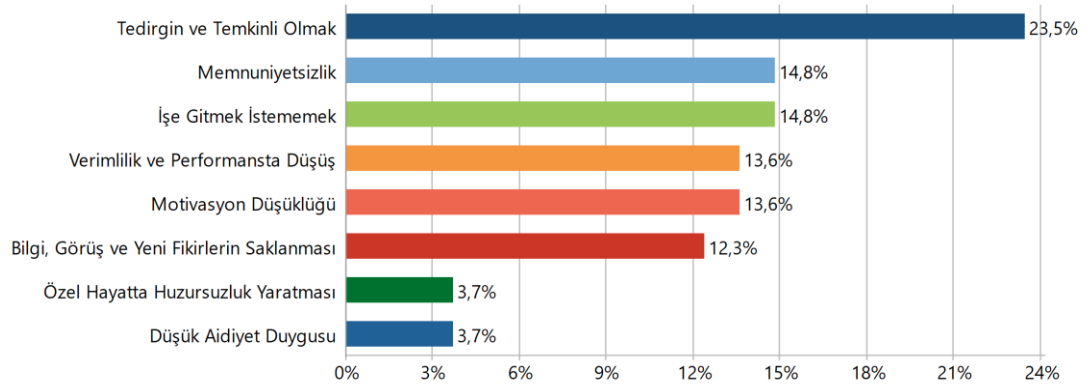
Güven bozulması ile güvensizlik yaşanması sonucu ortaya çıkan sonuçlar, kendisini en çok kişisel tutum ve davranışlarda meydana gelen değişimlerde göstermektedir. Kişisel sonuçlarla ilgili 24 görüşmeciden 22’si görüş bildirmiş olup, sekiz adet alt kod oluşturulmuş ve 81 adet kodlama yapılmıştır.

Şekil 58: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişisel Sonuçlarının Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Şekil-58’de ana kod-alt kod teori modeli sunulmuş olup, ilişki çizgisinin daha belirgin olmasından dolayı en çok kodlamanın “tedirgin ve temkinli olmak” alt kodunda yapıldığı görülmektedir. Buna göre güven bozulmasının ve güvensizliğin, kişileri, güveni bozan insanlara karşı tedirgin hissetmeye ve daha temkinli davranmaya iten bir sonuca neden olduğu söylenebilir. Şekil-59’da kişisel sonuçlara ait tüm alt kod dağılım oranları, Tablo-28’de ise alt kodlara ilişkin görüşmeci yorumları aktarılmıştır.

Şekil 59: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişisel Sonuçlarının Alt Kod Dağılımı



Tablo 28: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişisel Sonuçları ile İlgili Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları

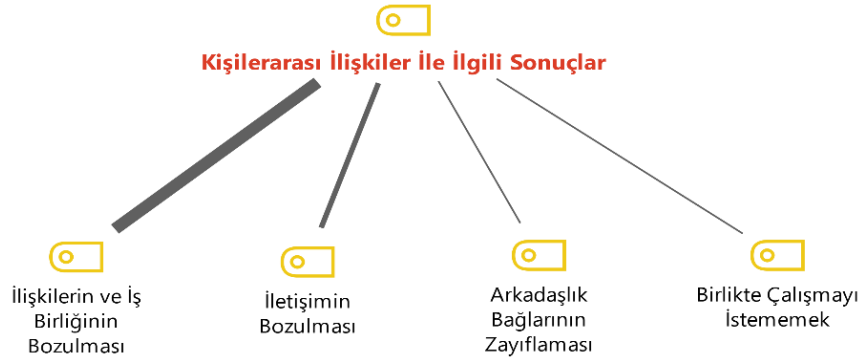
Alt Kodlar	Görüşmeci Yorumları
Tedirgin ve Temkinli Olmak	Güven bozan bir davranış sonucunda kin gütmem ama her zaman için temkinli davranırım. İlişki biraz daha dikkatli olmamı gerektirir. (G-3) Bu tür davranışlar güvenimi sarstığı gibi... Artık hep temkinli ve kuşkucu davranırım onlara karşı, samimiyetsiz olduklarını düşünürüm. Hiçbir şey eskisi gibi olmaz. (G-7) Güvensizlik varsa tedirgin olurum. Ve her şeyde bir "b" planım olur. Dolayısıyla hep diken üstünde ve uyanık kalmaya çalışırım. (G-16)
Memnuniyetsizlik	... karşı taraf bana güvenmezse mutsum olurum, huzursuz olurum. (G-1) Sabahları uyanamıyorsun. İçtiğin çayın tadı kalmıyor. (G-5) Bazen maddi güvenlik ihtiyacı sebebiyle kalmak zorunda kalırsın. Bu durumda da artık kurban psikolojisi ile yaşamına devam eden... bir çalışan olursun. (G-23)
İşe Gitmek İstememek	İşe gitmemek isteyecektir. İşe gitse de ayağını sürüyerek gidecektir. (G-3) İş yerinden uzaklaşabilmek çeşitli bahaneler bulup, her fırsatta yeni bir iş bulmak adına girişim içerisine giriyorum. (G-15) Her gün iş ilanlarına baktığım, ardından artık sürekli boş verip, herkese daha iyi bir iş aradığımı söyledim ve her sabah işe giderken uyanırsan da kalkmadığın bir düzen olur. Bu benim için çok gerçek, her sabah ben uyanırsam da buraya gelmem uyandığımdan bir buçuk saat sonrayı buluyor. Altımda arabam olmasına rağmen gelmek istemiyorum. (G-12)
Verimlilik ve Performansta Düşüş	Aslında bizim farkında olmadığımız huzursuzluğumuzun bir kısmı bu güvenle alakalıymış şimdi bunu hissediyorum. İdarecisine güvenemeyen bir çalışan ne performans verebilir ne mutlu olabilir. (G-9) Güvensizlik olduğunda bence hizmet kalitesi de düşer, çalışan performansı da düşer. (G-21) Performansı düşürüyor güvensizlik. (G-7)
Motivasyon Düşüklüğü	...motivasyonun düşüyor, enerjin düşüyor. (G-2) Güvensizlik olduğu zaman yaptığın işi isteksiz yapıyorsun. Yanlış yapabiliyorsun o yüzden, üstünkörü yapıyorsun. Motivasyon düşüyor ve bir an önce mesaiyi doldurayım, çıkıp gideyim düşüncesi var. (G-10) Öteki türlü sanki ben çalışsam da sanki çalışmıyormuş gibi çalışırım ben. Hani aklım başka yerdeymiş gibi çalışırım çünkü her an o yapılan şey aklımda döner durur. (G-19)
Bilgi, Görüş ve Yeni Fikirlerin Saklanması	...ama sadece işin gerektirdiği kadar, o işin tamamlanabilmesi açısından bilgi paylaşımı olur. Onun dışında insanlar kendileriyle alakalı, ekstra, karşı tarafa işle ilgili faydalı olabilecek bilgiyi paylaşmak istemez, güvenmediği için. (G-17)

	...Şimdi yeni birinin geldiğini düşünelim, ortamda bir güvensizlik varsa çekinecektir, konuşmayacaktır. (G-9) ...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)
Özel Hayatta Huzursuzluk Yaratması	Psikolojik olarak çökersin, ailene bile sızar. ...eve geliyorsun, evde çocuğun bir şey dediğinde sen de direkt onu tersliyorsun. Bu sefer ne oluyor? O çocuk aşırı derecede özgüvensiz ve psikopat oluyor. Aslında her şey zincirleme bu hayatta, birbiriyle bağlantılı. (G-6) ...eski eşim işimden bıktığını, iş değiştirmemi isterdi. Sabah kalkması sıkıntı, bütün gün problem olması sıkıntı, akşam güzel bir yerde yemektesin telefon çalıyor, mecburen karşıdakine anlatıyorsun ama bu arada karşıdakini de sıkıyorsun. ...İkili ilişkilere zararı çok. (G-18) ...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-24)
Düşük Aidiyet Duygusu	Bir yöneticinin yönetmesi ve onlardan alması gerekiyor. Elinde sopayla kafasına vura vura kimseye iş yaptıramazsın. Çünkü benle uğraşırsa eninde sonunda benim modumu, bağlılığımı düşürecek, inancımı düşürecek, ben de ona göre çalışacağım. (G-5) ...kurumu ben mi kurtaracağım diyor, ülkeyi ben mi kurtaracağım diyor, eğitim sistemi benden mi soruluyor diyor. Bunları duyuyoruz yani. (G-7) ...o kişinin düştüğü durum çok kötüdür, işini yapamaz, nerede olursa olsun mesleği icra edemez. Yeri gelir bulunduğu ülkeye güveninin bile kaybedebilir, kaldı ki meslek. (G-9)

3.3.2.2.2. Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçları

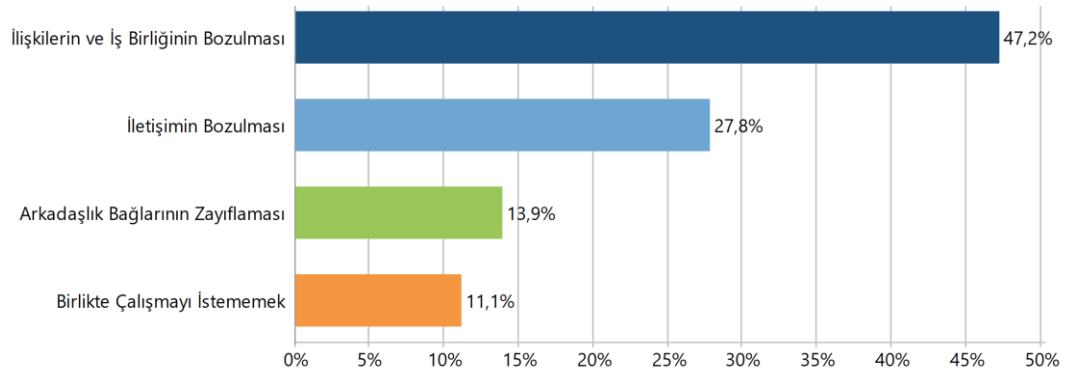
Güven bozulmasının ve güvensizliğin kişilerarası ilişkileri etkileyen sonuçları da bulunmaktadır. Kişilerarası ilişkiler ile ilgili olarak dört adet alt kod oluşturulmuş olup, 36 adet kodlama yapılmıştır. Şekil-60'ta ana kod-alt kod teori modelinde bu ilişki görselleştirilmiştir.

Şekil 60: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçlarının Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Güven bozulmasının, kişilerarası ilişkilerde en güçlü etkisi, “ilişkilerin ve iş birliğinin bozulması”na yol açmasıdır. Diğer etkileri, “iletişimin bozulması”, “arkadaşlık bağlarının zayıflaması” ve “birlikte çalışmayı istememek” olmaktadır. Şekil-61’de tüm alt kodlara ait dağılım oranları verilmiştir.

Şekil 61: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişilerarası İlişkiler ile İlgili Sonuçlarının Alt Kod Dağılımı



Şekil-61’de en çok kodlama, yüzde 47 ile ilişkilerin ve iş birliğinin bozulması alt koduna yapılmıştır. İletişimin bozulması ise yüzde yaklaşık 27’lik bir orana sahiptir. Arkadaşlık bağlarının zayıflaması yaklaşık yüzde 14 olurken, çalışma arkadaşları ile birlikte çalışmayı istememek yüzde 11’lik bir orana sahiptir. Tablo-29’da her bir alt kod için bazı görüşmecı yorumları aktarılmıştır.

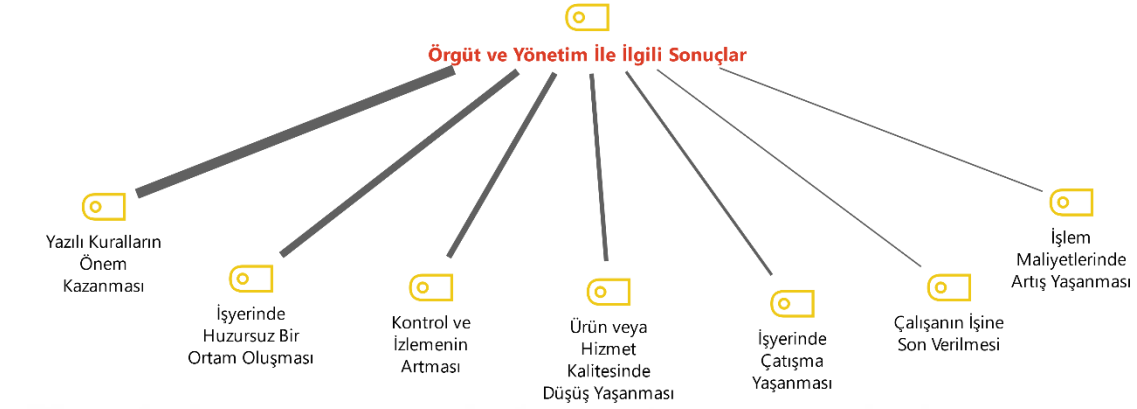
Tablo 29: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Kişilerarası Sonuçları ile İlgili Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları

Alt Kodlar	Görüşmeci Yorumları
İlişkilerin ve İş Birliğinin Bozulması	<i>Güvenmediğim bir insana hayatım boyunca selam da vermem. Güvenmediğim bir insanla benim işim olmaz. (G-2)</i> <i>15 kişilik bir grubumuz var. İçlerinden bir kişi devamlı bizim hal ve hareketlerimizi, yaptığımız işleri devamlı yukarıya bildiriyor ve biz bunu duyduk. ...fabrikada, direkt onu soyutlayıp, kendimizi başka tarafa attık ve onu kendi başına bıraktık. (G-6)</i> <i>Güven çok önemli gerçekten, güven olmadan ayakta durmuyor ilişkiler. (G-7)</i>
İletişimin Bozulması	<i>Çalışma ortamındaysa iletişimi en aza indirgerim. (G-14)</i> <i>Güven ortamı olmadığına insanlar birbirlerine karşı kapalı olacaklardır, iletişime açık olmadıklarından. (G-17)</i> <i>Güzel bir güven ortamı olmadığına, iletişim olmadığına herkes birbirinden bihaber olur belki de o yüzden de bence işyerini çok kötü etkileyebilir. (G-21)</i>
Arkadaşlık Bağlarının Zayıflaması	<i>Ekipteki arkadaşlarına içini dökemiyorsun. Çünkü onları bir arkadaş gibi göremiyorsun. (G-4)</i> <i>Arkadaşlar arasında bir ara güvensizlik bir huzursuzluk oluştu. Geliyorsun herkes sus pus, herkes kendi işini yapıyor, konuşmuyor, samimi olmayan bir ortam. (G-10)</i> <i>Oturup da özeli paylaştığım 10'u geçmez. İnsana bakış açınız değişiyor. Zamanla yaşantılardan sonra insanlara güvenmemeyi size zaten hayat öğretiyor. (G-20)</i>
Birlikte Çalışmayı İstememek	<i>... Onu yanımda işe götürmem. Birlikte gidin derlerse, sen gelme, sen dur ben hallederim derim. Onu bir daha yanımda götürmemeyi tercih ederim. (G-1)</i> <i>Güvenmediğim insanla hayatta yola çıkmam. (G-2)</i> <i>Yani ben şimdi dönüp baktığımda, kimle çalışırım dediğimde kimseyi bulamıyorum etrafımda. İnsanlar güvenmediği için birlikte çalışmıyor zaten. (G-7)</i>

3.3.2.2.3. Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçları

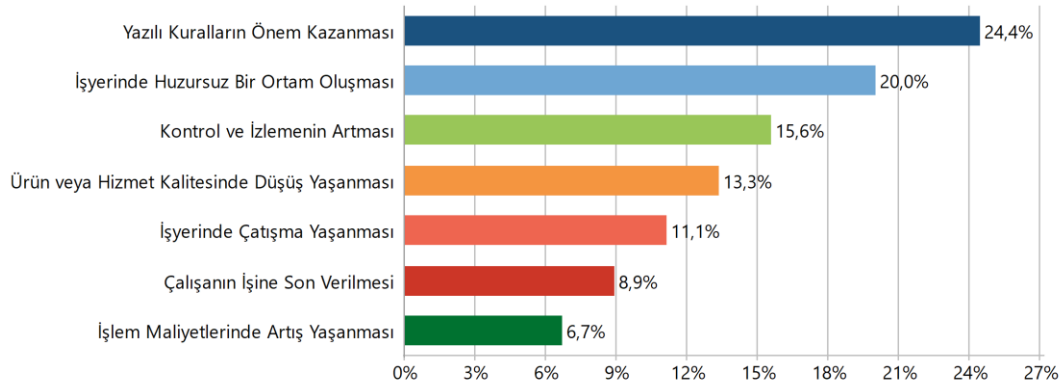
Görüşmeci verilerinin değerlendirilmesi ile güven bozulmasının ve güvensizliğin örgüt ve yönetim açısından hangi sonuçları doğuracağı analiz edilmiş, bunun sonucunda yedi adet alt kod oluşturularak, bu alt kodlara 45 adet kodlama yapılmıştır. Bu konu hakkında tüm görüşmeciler görüş beyan etmiş olup, elde edilen verilere göre oluşturulan alt kodlar, Şekil-62'de sunulmuştur.

Şekil 62: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçlarının Ana Kod-Alt Kod Teori Modeli



Kod teori modelinde, örgüt veya işyeri bünyesinde güven bozucu davranışların en belirgin sonucunun, “yazılı kuralların önem kazanması”nın olduğu görülmektedir. Bu durum hem örgütsel hem de kişilerarası ilişkilerde güvensizliğin yarattığı bir sonuç olup, uygulamada sözleşmelere, kurallara ve mevzuata katı bir şekilde bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer en çok atıf yapılan alt kodlar, “işyerinde huzursuz bir ortamın oluşması”, “kontrol ve izlemenin artması” ve “ürün veya hizmet kalitesinde düşüş yaşanması”dır. Şekil-63’te tüm alt kodlara ilişkin kodlama oranları ve Tablo-30’da alt kodlara ait görüşmeci yorumları verilmiştir.

Şekil 63: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçlarının Alt Kod Dağılımı



Tablo 30: Güven Bozulmasının ve Güvensizliğin Örgüt ve Yönetim ile İlgili Sonuçlarına Ait Alt Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları

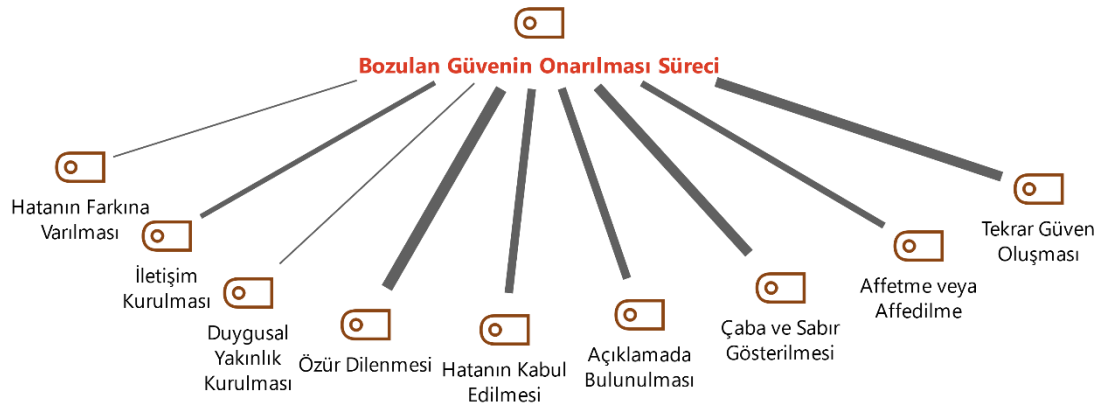
Alt Kodlar	Görüşmeci Yorumları
Yazılı Kuralların Önem Kazanması	...geçmişte yaşadığım bir sorun neticesiyle ikincisinde o güvenin tamir edilmesi ve tekrar yerleşmesi zaman alacağı için bu süre zarfı içinde yazılı beyanlar benim için önemli iş yaparken. (G-4) ...İyi niyetin olmadığı yerde kurallar geçerli. (G-5) Art niyetli bir tavır varsa ister istemez insan şöyle düşünüyor, ben resmileştiririm ilişkilerimi, samimiyetimi yapmam, uzatmam, diyerek işe devam etmek var ama bu her zaman seni gerektirir. Oraya geleceksin, onu göreceksin gerektirir. (G-9)
İşyerinde Huzursuz Bir Ortam Oluşması	...zaten güvenemiyorsam o arkadaşıyla aynı şekilde çalışamayız. İşyerinde huzursuzluk olur (G-1) Huzursuzluk ortamı oluşacak ister istemez. (G-3) Yönetici ile çalışan arası kötü olursa ister istemez iletişim bozulur, güven bozulur, karşı tarafa yansıtmaya başlar, huzursuzluklar başlar. (G-21)
Kontrol ve İzlemenin Artması	Bir işyerinde devamlı güven ilişkisi olmaz, devamlı takip etmek zorundasınız. Sonsuz güven denen bir şey yoktur. (G-20) 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) Güven olmayan bir ortamda bir yönetici olarak ben yıpranırım. Çünkü hepsini kontrol etmek zorundasın (G-22)
Ürün veya Hizmet Kalitesinde Düşüş Yaşanması	...müşterinin iyi bir servis alamaması gibi sonuçlar doğurur. (G-14) Güven olmaması problemleri her şeyi etkiliyor. Müşterilere yansıyor (G-18) Güvensizlik olduğunda bence hizmet kalitesi de düşer (G-21)
İşyerinde Çatışma Yaşanması	...güvenemiyorsam ...İşyerinde huzursuzluk olur, kavga olur, gürültü olur. (G-21) İşyerindeki insanlar mutsuzdur, ...çatışma ortamları sıklaşır çünkü herkes kendi işinden mutsuz olduğu için otomatikman diğerlerinin işini de etkiler, yapıp yapmayacağı ya da nasıl yapacağı gibi şeyler. (G-11) Güvensiz olan bir ortamda neler olur? Sürekli çatışma, sürekli kavga, iş yürümeye başlayacak hale gelir, yürümez. Çünkü işe harcayacağınız zamanı ve emeği, kavgaya ayırırsınız, tartışmaya ayırırsınız. (G-24)
Çalışanın İşine Son Verilmesi	Güvensizlik olduğunda bir yerde tıkanır. Yaşadık zaten. Ya işten çıkarma oluyor ya o ayrılıyor. Sonuç belli. (G-18) Güven yoksa işi şey yapmaya gerek yok, uzatmaya gerek yok. (G-20)

	<i>Aşırı bir şeyse, iş akdine kadar giderse de yolları ayırırız. Öyle bir şey yaşamadım, yaşasaydım iş akdinin feshedilmesi gerekiyorsa yapardım. (G-22)</i>
İşlem Maliyetlerinde Artış Yaşanması	<i>Her şeyin yazılı olmasını ve her şeyin yazılı beklenmesine taraftar değilim. Çok fazla gereksiz iş yükü yapıyor, işleri yavaşlatıyor (G-11)</i> <i>Ben çok fazla idari başvuru yaparım. İdari başvurularımı iadeli taahhütlü posta ile göndermem yeterli. Ben iadeli taahhütlü posta ile gönderiyorum arkasından kayıtlı elektronik postam var, idarenin kayıtlı elektronik postasına aynısı tarayıp, yazarak şu tarihli posta ile de gönderilmiştir diye yazıp oradan elektronik delil elde ediyorum. (G-13)</i> <i>Güven olmayan bir ortamda bir yönetici olarak ben yıpranırım. Çünkü hepsini kontrol etmek zorundasın, işe adapte olamazsın. Ben de gözden kaçırabilirim. Onları takip etmek derken, iş verimliliğim, iş performansım düşer. Neden? Çalışanları kontrol edeceğim. Bu sefer kontrol edeceğim derken kendi işimi yapacak zamanım olmayacak. (G-22)</i>

3.3.2.3. Bozulan Güvenin Onarılması Süreci Analizi

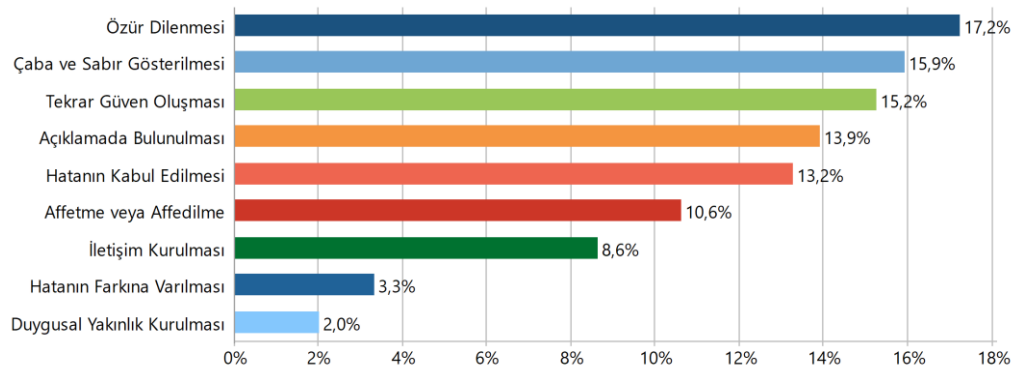
Güvenin oluşması ve gelişmesi kadar, bozulması ve tekrar onarılması süreçleri de güven çemberinin bir örüntüsünü oluşturmaktadır. Güven bozucu bir davranış gerçekleşikten sonra ilişkinin onarılabilmesi için bazı yapıcı davranışların ortaya konulabilmesi gerekir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerden sonra güvenin onarılabilmesi için bazı davranışların kritik önemde olduğu görülmüştür. Bu davranışların ne olduğunu öğrenmek amacıyla görüşmecilere **“güven bozan taraf olduğunuzda, hatanızı kabul edip yeniden güven kazanmak için çaba harcar mısınız? Neler yaparsınız?”** ile **“Güven bozulduğunda mağdur iseniz, güveni onarmak adına karşı tarafın ne yapmasını istersiniz? Bu durumda sizin tavrınız ne olur?”** soruları yöneltilmiştir. Elde edilen cevaplara göre, bozulan güvenin onarılması için ortaya konulması gereken davranışlar örüntüsü oluşturulmuş olup, Şekil-64’te sunulmuştur. Soldan sağa doğru bir sıra izlenmesi, güven onarılması sürecinde takip edilmesi gereken basamaklar şeklinde düşünülebilir. Şekilde verilen tema-ana kod teori modelinde güvenin onarılması sürecinde özellikle özür dilemenin, hatanın kabul edilmesinin, ortaya konulan güven bozucu davranışın nedenleri hakkında açıklamada bulunulmasının, özetle üzgün ve pişman olduğunu gösterir bir çaba harcanmasının gerekliliği anlaşılmaktadır. 24 görüşmeciden 23’ü bu konu ile ilgili görüş beyan etmiş olup, dokuz adet ana kod ve 151 adet kodlama oluşturulmuştur.

Şekil 64: Bozulan Güvenin Onarılması Süreci Tema-Ana Kod Teori Modeli



Bozulan güvenin onarılması sürecinde elde edilen örüntüye göre, ilk yapılacak iş, yapılan hatanın farkına varılması ve karşı taraf ile temasa geçilmesidir. Bu süreçte duygusal yakınlık kurmak için üzgün olduğunun hissettirilmesi yapıcı bir davranış olmaktadır. Daha sonra görüşmecilerin en sık talep ettiği davranış özür dilenmesidir. Ardından hatanın kabul edilmesi, bu davranışın neden ortaya konulduğunun mantıklı bir açıklamasının yapılması beklenmektedir. Sürecin uzun sürmesi durumunda mağdur edilen kişinin ikna olması için çaba sarf etmekten vazgeçilmemesi gerekir. Bu sürecin son basamağı affetme basamağı olup, kişinin tercihinine bağlı olmaktadır. Tekrar güven oluşması, yine görüşmeciler tarafından sıklıkla dile getirilen bir husus olup, affetme sonrası ilişkinin eski haline dönüp dönmeyeceği hakkındaki kanaatleri içermektedir. Şekil-65'te her bir ana kod için yapılan kodlamaları oran şeklinde gösteren grafik sunulmuştur.

Şekil 65: Bozulan Güvenin Onarılması Süreci Ana Kod Dağılımı



Güvenin onarılması sürecinde görüşmecilerin en çok dile getirdiği husus, “özür dilenmesi”dir. Diğer en çok kodlanan davranışlar, “çaba ve sabır gösterilmesi” ve “tekrar güven oluşması” sayılabilir. Tablo-31’de her bir ana kod için bazı görüşmeci yorumları aktarılmıştır. Görüşmeci yorumları aktarılırken, bozulan güvenin tekrar oluşturulmasında Şekil-64’te görselleştirilen sıralama dikkate alınmıştır.

Tablo 31: Bozulan Güvenin Onarılması Sürecine Ait Ana Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları

Ana Kodlar	Görüşmeci Yorumları
Hatanın Farkına Varılması	<i>Bir kere bir şey yaptığımı bilmem lazım. Ondan sonra bir tartmam lazım. Hata yapmışımdır, sen buna bozulmuşundur veya o konuda güveni kaybetmişindir, zoruna gitmiştir, bunları bilmem lazım. (G-5)</i> <i>Kalp kırmış olabilirim. Şunu yapmanı beklemezdik, keşke yapmasaydın dediklerinde farkına varıyorum, bilerek yaptığım bir şey değil. ...iyi ki söyledin fark ettim, özür dilerim demişimdir, derim. (G-7)</i> <i>Karşı tarafı anlarım gerek tavırlarından gerek konuşmasından anlarım güveni kırdığımı. (G-21)</i>
İletişim Kurulması	<i>Eğer bir kişinin güvenini kırmışsam öncelikle güvenini kırdığım insanla diyaloga geçerim. (G-3)</i> <i>Bir kere karşı tarafın güven kırıcı şeyi yapmadan önce önyargısız beni bir dinlemesi lazım, bir olaydan sonra olacaktır çünkü. O olayı benden bir dinlemesi lazım ilk başta. (G-9)</i> <i>...bana bu konuda yardımcı olabilecek en büyük şey kendi başıma o kişiyle kuracağım iletişimidir. (G-14)</i>
Duygusal Yakınlık Kurulması	<i>Karşı taraftaki her kimse, bayan ya da erkek, bir şekilde güzel sözlerle ya da farklı şekillerde gönlümü alması gerekiyor. (G-19)</i> <i>Yaptığı işten dolayı üzülmelerini isterim. Hatasını anlasın. (G-18)</i> <i>Kendimi onun yerine koyarım, empati yapmaya çalışırım. Ben ne yapardım böyle bir durumda, nasıl hissederdim gibi. (G-21)</i>
Özür Dilenmesi	<i>İlk önce gelip benden özür dilemesini beklerim. (G-4)</i> <i>...öncelikle karşı tarafın özrünü ve kabulünü beklerim (G-16)</i> <i>Sevdiğim insanlara karşı tabi ki çok hata yaptım ama özür dilemekten hiç çekinmem, doğum gününde pasta ile gider kapısında beklerim, kovsa da gitmem. (G-12)</i>
Hatanın Kabul Edilmesi	<i>Ben konuşurum. Bende öyle bir şey var, içime atamıyorum. Üzülürüm. Hallederim yani bir şekilde. Hatamı anlarım da. Kimin olduğu fark etmez. (G-18)</i>

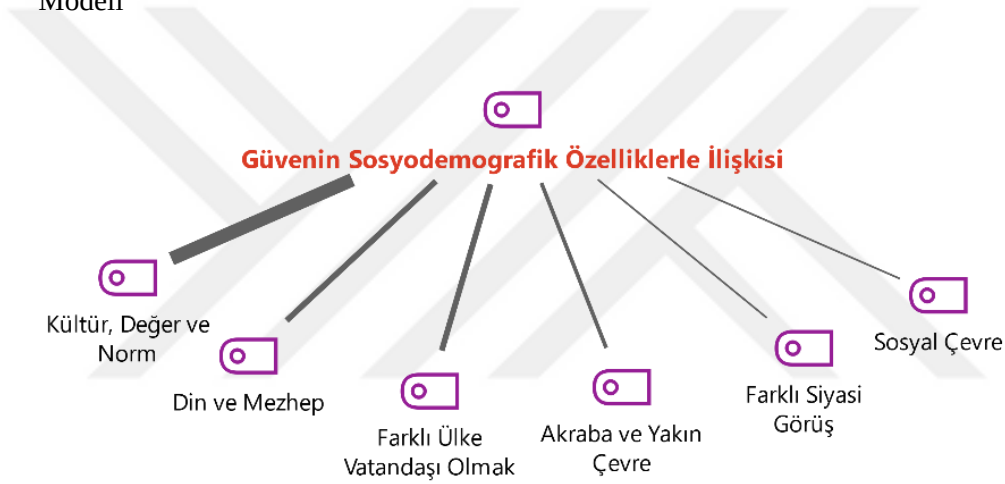
	<i>İlk önce konuşurum, bak ben sana böyle böyle yaptım, bu benim hatam, ne yapabilirim düzeltmek için? Ben bunu yaparım, yapmam gereken şeyin bu olduğunu düşünürüm. (G-20)</i> <i>Hata yaptığımız noktada da eğer hata yaptığımızı kabul edip, bir şekilde karşı tarafa bunun gerekçelerini sunabiliyorsak, beni ikna etmesini isterim açıkçası. (G-12)</i>
Açıklamada Bulunulması	<i>Bunu neden yaptığımı mantıklı bir açıklamasını yapmaya çalışırım. (G-3)</i> <i>Güvensizlik davranışı meydana geldiğinde ilk önce gider söylerim, ben şöyle şöyle bir şey yaptım. O anki psikoloji ile ağızdan şöyle bir şey çıktı ve senin hakkında böyle konuştum ve başkasından duyma benden duy şeklinde söylerim. (G-6)</i> <i>Kendimi olabildiğince açık ifade edebilmek için elimden geleni yaparım. (G-14)</i>
Çaba ve Sabır Gösterilmesi	<i>Yani böyle bir çaba gösteriyor mu ona bakarım. Bir çaba gösteriyorsa, ona tekrar güvenmeye çalışabilirim. (G-1)</i> <i>Çözülecek bir sorunsu çözmeye çalışırım, ilk önce konuşmaktansa, sorunu çözüp ondan sonra da mağduriyeti gidermeye çalışırım. Konuşmaktansa mağduriyeti gidermek daha önemli. (G-10)</i> <i>Güveni kazanabilmek için hataya sebep olan şeyleri telafi etmeye çalışırım. Tekrar yaşanmaması konusunda davranışlarımı değiştiririm. (G-17)</i>
Affetme veya Affedilme	<i>Eğer ki çok aşırı bir şey değilse, bir iki gün burnunu sürtersin ondan sonra affedersin. Yapacak bir şey yok çünkü. (G-6)</i> <i>...Ben onu içsel olarak affetmem. O benim kafamda güvenilmez bir insan olmaya devam eder. (G-7)</i> <i>İstemsiz bir şekilde olduysa affederim ama bilerek o mağduriyeti oluşturduysa affetmem. O mağduriyetin istemeden olduğunu gelip bana açıklarsa, izah etmeye çalışırsa, çözmeye çalıştığını görürsem, direkt birlikte çözmeye çalışırım. (G-10)</i>
Tekrar Güven Oluşması	<i>...kırılan güven tekrar yerine gelebilir mi? Gelir herhalde ama biraz zor iyileşir. Zaman mı geçmesi gerekir ya da başka bir olay karşısında size karşı olan tavrı, sır tutması, yanında olması, ...(G-21)</i> <i>Tekrardan güven oluşması için onun samimiyetini görmem lazım. (G-7)</i> <i>...bir önceki safha kadar yüzde yüz güvenmem artık. İşyerinde iş odaklı olmak yeter bence. Eski samimiyetim olmaz yani, biraz mesafeli davranırım. Hemen affetmem. Biraz zaman geçmesini beklerim. (G-11)</i>

3.3.2.4. Güvenin Sosyodemografik Özellikler ile İlişkisi Analizi

Kişinin sosyodemografik özelliklerinin güven yarattığı varsayılmıştır. Kişiler arasındaki din, mezhep, ülke, akrabalık, sosyal çevre, kültür, gelenek veya görenek gibi benzerliklerin, insanları birbirlerine yaklaştıracak ve güven yaratan bir etken olacağı düşünülmüştür. Bu ilişkinin güven yaratıp yaratmayacağı ya da nasıl bir

etkisinin olduğunu öğrenebilmek için görüşmecilere “**güven ilişkisi kurulabilmesi için aile, yakın çevre, sosyal çevre, kültür gibi özellikler ne kadar önemlidir? Bu şartları taşımayan bir yabancıya hangi şartlar sağlanırsa güvenirsiniz?**” ile “**Toplumsal, demografik ya da sınıfsal faktörler insanlara duyduğunuz güveni nasıl etkiler?**” soruları yöneltilmiştir. 24 görüşmeciden 23’ü bu konuda düşüncelerini dile getirmiştir. Temanın analizi sonucunda altı adet ana kod elde edilmiş olup, 89 adet kodlama yapılmıştır. Temaya ait ana kodlar, Şekil-66’da tema-ana kod teori modelinde sunulmuştur. Çizginin kalınlığı atıf sayısının çokluğunu göstermektedir.

Şekil 66: Güvenin Sosyodemografik Özellikler ile İlişisine Ait Tema-Ana Kod Teori Modeli



18 görüşmeciden elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan ana kodlar içinde en çok kodlama 29 adet ile “kültür, değer ve norm” başlığı altında yapılmıştır. Verilerin yarısına göre, kültür, değer veya normlar en azından başlangıç itibariyle belli bir seviye güven oluşmasına katkı sağlarken, yarısı da bunun bir sebep olamayacağını, önceliğin insanlık, çalışkanlık veya işyeri kurallarına uymak olduğunu ifade etmiştir.

Farklı veya benzer din ve mezhebe ait olmanın güven yaratan bir etken olup olmadığı hususunda 13 görüşmeciden 17 kodlama üretilmiş olup, tüm görüşmeciler bu hususun güven veya güvensizlik yaratmada etkili olmadığı yönünde düşüncelerini ifade etmişlerdir. Sadece bir görüşmeci bu hususun özellikle afişe edilmesini uygun bulmadığını dile getirmiştir.

Farklı ülke vatandaşı olma konusunda 13 görüşmeciden 16 adet kodlama yapılmış sadece iki görüşmeci diğer ülke vatandaşlarına güvenmediklerini ifade

etmişlerdir. Diğer görüşmeciler bu hususun güvensizlik oluşturmayacağını dile getirerek, farklı ülke vatandaşlarında öncelikle liyakat, hain olmama, karakter, refleks ve tutumları anlayabilme, eğitim seviyesi, uyum kapasitesi, ahlaki açıdan düzgünlük ve dürüstlük konularına dikkat edeceklerini ifade etmişlerdir. Buna göre genel bir önyargının olmadığı söylenebilir.

Akraba ve yakın çevrenin güven yaratması hususunda dokuz görüşmeci 13 tane atıf yapılmış olup, dört görüşmeci akraba ve yakın çevreden olmanın başlangıçta güven oluşmasında bir etken olabileceğini, zamanla tanıdıkça bu durumun farklılaşabileceğini dile getirmişlerdir. Diğer görüşmeciler bu hususun önemli olmadığını söylemişlerdir.

Aynı sosyal çevrenin güven yaratıp yaratmayacağı hususunda sekiz görüşmeci sekiz adet kodlama elde edilmiştir. Dört görüşmeci tanıdık ve aynı sosyal çevreden olanların daha güvenilir olabileceğini söylerken, diğer görüşmeciler bunun önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Farklı veya aynı siyasi görüşe sahip olmanın güven veya güvensizlik yaratan bir etken olup olmadığına dair dört görüşmeci altı adet kodlama alınmış, iki görüşmeci bu durumu güvensiz bulurken, iki görüşmeci etkilenmediğini ifade etmiştir.

Güvenin sosyodemografik özellikler ile ilişkisini oluşturan ana kodlar ve bazı görüşmeci yorumları Tablo-32’de sunulmuştur.

Tablo 32: Güvenin Sosyodemografik Özellikler ile İlişkisine Ait Ana Kodlar ve Bazı Görüşmeci Yorumları

Ana Kodlar	Görüşmeci Yorumları
Kültür, Değer ve Norm	<i>Aynı sosyal çevre veya kültürde yetişmek yeterli olmayabilir, çünkü tutmayabiliyor. Güvenebilmek için genel bir sebep değil. (G-4)</i> <i>Kültür anlamında, anane, gelenek görenek, oturup kalkma, bazı değerlere saygı gösterme babında bir adım önde olabilir. (G-5)</i> <i>...bu normların, değerlerin, kültürün olduğu bir ortamda güvende hissedirim. Yaşatılıyorsa tabi, uygulanıyorsa. Yaşatılmıyorsa, yaşatılmadığı için güven zedeleniyor. (G-7)</i> <i>Aynı sosyal çevreyi veya aynı gelenek ve göreneği paylaşmanın güven için bir kriter olduğunu düşünmüyorum. (G-11)</i>
Din ve Mezhep	<i>Birisinin mezhebi ya da dini özellikle benim işimde öncelikli değil. Mezhep, din, ülke farklı olabilir. (G-1)</i>

	<i>İnsanın hangi dinden veya hangi ülkeden olduğu hiç fark etmez. Ahlaki açıdan yeterli ise gerisi önemli değil, dürüst olsun. (G-24)</i> <i>Biz babadan da gördük, biz hiç kimseyi ne renginden ne dilinden ne dininden ne de inancından dolayı ayırmadık. (G-20)</i>
Farklı Ülke Vatandaşı Olmak	<i>... Liyakat sahibi bir yabancıya da işi verebilirim. (G-3)</i> <i>Kendi çevremizde Türkleri çalıştırmak dururken bir Suriyeliyi çalıştırmak doğru gelmiyor. İşte o güven açısından, Türk çalıştırırsam daha çok güven duyacağımı düşünüyorum, Suriyeliye daha az güveneceğimi düşünüyorum. (G-10)</i> <i>Fransa'dan gelmiş avukat bir arkadaşımız var, yani hiç farklılık hissetmedik açıkçası, hiç hissetmedik. (G-13)</i>
Akraba ve Yakın Çevre	<i>Biz beş kardeşiz, bir sürü yeğenlerim var. Çalışabileceği tek insanla çalışıyorum. Bu durum insanla alakalı, baskın bir tarafı yok. (G-18)</i> <i>Aile, yakın çevre ve ortak payda güven ilişkisi kurulabilmesi için çok önemlidir. Çünkü insanları daha rahat gözlemleyebilme ve farklı olaylara göre değerlendirebilme şansım olur. Bu şartları taşımayan bir yabancıya güvenemem. (G-15)</i> <i>Eğer işverensem ilk önce yakın çevremi isterim ama onu da zaten tanıyorumdur. Doğruluğunu, dürüstlüğü, güvenebileceğimi o bende oluşturmuştur. Eğer o güveni oluşturmuşsa ilk önce yakın çevremi çalıştırmak isterim. (G-10)</i>
Sosyal Çevre	<i>İş arkadaşımın sosyal çevremdeki oturup kalktığı insanlar arasında tabi ki fark var. (G-5)</i> <i>...güven olması lazım. Bu da nereden kaynaklanıyor? Bu mahallelerden kaynaklanıyor, bu sokaklardan kaynaklanıyor, bu işte caddelerden kaynaklanıyor, bu mahalledeki arkadaşlıklardan kaynaklanıyor. (G-8)</i> <i>Benim için iş kapasitesi, işi yapıp yapamayacağı önemlidir. Hangi sosyal veya kültürel çevreden geldiği önemli değildir. (G-24)</i>
Farklı Siyasi Görüş	<i>...Siyasi görüşü bile fark etmez. O ortama yansıtmadığı işini yaptığı müddetçe benim için önemli değil. ...O partidenmiş, bu partidenmiş önemli değil. (G-22)</i> <i>Bizim gerçekliğimiz var, siyasi partilerle bir bağımız yok, tarafsızız. Patronlarla bir bağımız yok. Bir parti ile bağımız olsa, işte herkes A partisinden, B'den, C'den bilmem nereden. Hükümetle alakalı deseniz, biz hükümetin arka bahçesi olsak çıkardığı şeylerin arkasında olmamız lazım. (G-8)</i> <i>İşin içine siyaset giriyorsa ve o siyasi güç hâkim durumda oluyorsa ister istemez sen zaten susmak zorundasın. Çünkü konuştuğun anda sen tehlikesin ve senin ipini çekerler. Fazla bir şey dile getiremezsin. (G-4)</i>

3.4. TARTIŞMA

Nitel araştırma uygulamasında 24 görüşmeci (20 yüz yüze, 4 e-posta) ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Kavramsal çerçeveye dayalı olarak görüşmelerde sorulmak üzere

12 adet soru hazırlanmıştır. Ayrıca bu sorular, konuşmalara derinlik kazandırma, yeni konuların açılmasını sağlama, netleştirme ve değerlendirme arzu edildiğinde sonda sorularla desteklenmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmeler ses dosyası olarak kaydedilmiş, her bir görüşmeciden elde edilen veriler Word dokümanına aktarılarak, toplam 135 sayfa veri elde edilmiştir. Nitel araştırmanın daha etkin yapılabilmesi için dokümanlar MAXQDA 2020 programına aktarılarak etkin bir analiz yapılması, çeşitli grafik ve şekillerle desteklenmesi amaçlanmıştır.

Nitel verilerin analizi sonucunda dokuz adet tema oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar, (1) güven algısı, (2) güvenin boyutları, (3) güven ilişkileri, (4) güven yaratan etkenler, (5) güvenin sonuçları, (6) güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenler, (7) güvenin bozulması ve güvensizliğin sonuçları, (8) bozulan güvenin onarılması süreci ve (9) güvenin sosyodemografik özelliklerle ilişkisidir. Bazı temalar ana ve alt kodlarla daha ayrıntılı olarak sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda 44 adet ana kod ve 101 adet alt kod elde edilmiştir. Elde edilen tüm kodlara yapılan toplam kodlama sayısı 1553'tür.

3.4.1. Güven Algısı

Bir balık için su nasıl vazgeçilmezse, güven de hayatın vazgeçilmez bir ögesi durumundadır (Covey ve Merrill, 2018: 379). Güvenin bu kadar önemli olmasına karşın, soyut olması ve çok yönlü bir yapıda olmasından dolayı, tanımının yapılmasında zorluklarla karşılaşıldığı düşünülmektedir. Bu sebeple görüşmecilerin ilk olarak güven hakkında ne düşündüklerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır.

Görüşme yapılan katılımcıların neredeyse tamamı güvenin olumlu bir durum olduğunu gerek çalışma hayatının gerekse sosyal hayatın vazgeçilmez bir unsuru haline geldiğini ifade etmişlerdir. Güven için kullanılan bazı ifadeler, “rahat, huzurlu ve emniyette hissetme”, “sırtını dönebilme”, “yardım isteyebilme”, “ilişkilerde harç ve birleştirici özelliği olması”, “emanet edebilme”, “temas sağlama”, “çok boyutlu olması”, “zor elde edilen ama kolay kaybedilen bir şey olması”, “en temel ihtiyaç olması”, “hayatın merkezlerinden biri olması”, “ilişkilerin olmazsa olmazı”, “önemli olması” şeklindedir. Ancak güvenin tehlikeli olduğunu ifade ederek, olumsuz görüş beyan eden az sayıda görüşmeci de olmuştur. Güvenden korkulmasının nedeni, tarafların zarar görme ihtimalini dışlamamalarına bağlanabilir. Bazı araştırmacı ve yazarların güven olgusu ile ilgili olarak bu algıları destekleyen görüşleri mevcuttur.

Zucker (1985)’e göre güven, toplumda istikrarlı sosyal ilişkilerin varlığı için zorunlu ve günlük hayatın en önemli rutinidir (1985: 5). İnsanlar sosyal canlılardır ve güven, sosyal uyum için ön şarttır (Bibb ve Kourdi, 2004: 6). Güven seviyesinin yüksek olması, algılanan riski azaltmaktadır (Rahman ve diğerleri, 2016: 462). O kişinin eline şans geçtiğinde zarar vermeyeceğine inanmaktır (Gambetta, 2000: 219). Görüşmecilere ait ifadelerin güvenle ilgili olarak çoğunlukla olumlu yönde ilişkilendirildiği, bu bağlamda çeşitli araştırmalarla ortaya çıkan görüşlerle paralellik taşıdığı söylenebilir.

3.4.2. Güvenin Boyutları

Araştırmanın ikinci tematik kodu olan “güvenin boyutları”, kavramsal çerçevede güvenin unsurları olarak ele alınmıştır. Bu boyutlara, görüşmecilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda “zaman” boyutu da ilave edilmiştir. Güvenin boyutları ile ilgili analiz sürecinde katılımcılardan elde edilen veriler, “zaman”, “karşılıklılık”, “risk ve belirsizlik”, “savunmasızlık/kırılganlık”, “olumlu beklenti” ve “akıllı güven” ana kodları altında tasnif edilmiştir.

“**Zaman**” boyutu, sadece geçen zaman ile ilgili olmayıp, bu süre zarfında hangi tutum ve davranışların, ne sıklıkta ortaya konulduğu ile ilgili olmaktadır. Katılımcılar, güvenin zaman boyutu ile ilgili olarak çoğunlukla güven eyleminin zaman alan bir süreç olduğunu söylemişlerdir. Zaten güven, aylar belki yıllar alan bir tanışıklıktan sonra karar verilen bir durumdur (Solomon ve Flares, 2001: 7).

Katılımcılar, güvenin karşılıklı davranışlara bağlı olarak ortaya çıktığına dair görüşlerini sıklıkla dile getirmişlerdir. Bu husus, güvenin “**karşılıklılık**” esasına dayalı olarak, olumlu davranışların olumlu sonuçlara neden olacağı şeklindeki görüşle paralellik taşımaktadır (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998: 462).

Güvenin bir diğer boyutu “**risk ve belirsizlik**”tir. Kipnis (1996) bu durumu, karşıdaki kişiden gelebilecek güvenilmez davranışların olumsuz sonuçlarıyla karşılaşma durumu olarak ifade etmektedir (1996: 41). Risk ve belirsizlik bağlamında görüşmeciler çoğunlukla, karşıdakini tanımama, iletişim bozukluğu, geçmişte yaşanan kötü deneyimler, algılar, kendini garantiye alma gibi hususlara atıf yapmışlardır.

Güvenin “**savunmasızlık/kırılganlık**” boyutuna göre, güven elde edilmesi güç ve zaman alan, buna karşın kaybedilmesi kolay ve çok kısa sürede gerçekleşen bir olgu

olarak karşımıza çıkmaktadır. Güvenin varlığı durumunda elde edilen çeşitli kazanımların yanı sıra güvensizlik durumunda çok ciddi kayıplar yaşanabilmektedir. Görüşmeciler bu bağlamda, suiistimale uğrama, güven oluşturulması için harcanan zamanın ve enerjinin kaybı, zafiyetlerin ifşa olması, maddi zarara uğrama, ilişki ya da arkadaşlıkların bozulması ve güvensizlik yaşanan kişilerle başka sorunlar yaşamak gibi kırılmalıkların ortaya çıkabileceğini dile getirmişlerdir. Wijlens (2011)’e göre, güvensiz bir davranış sonucu yaşanacak kaybın büyüklüğü, güvenli bir davranış ile elde edilecek kazançtan daha fazladır. Bu durumda savunmasızlığın değerli bir şeyin kaybedilmesi riski olduğu söylenebilir (2011: 12).

Güvenin bir diğer boyutu olan “**olumlu beklenti**”nin karşılık bulması, bir sonraki güven davranışının da devamını sağlamaktadır. Bu da çoğunlukla karşı tarafın ortaya koyduğu davranışlarla ilgilidir. Birine güveniyorum denildiğinde o kişi ile ilgili iyi ya da kötü bir şey denilmemekte, o kişiden gelecek davranışla ilgili olumlu bir beklenti içinde olunmaktadır. Burada güven, beklentinin cisimleşmiş hali olmaktadır. (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998: 461). Görüşmeciler olumlu beklenti bağlamında karşı taraftan, destek olmalarını, paylaştıkları sırlarını ifşa etmemelerini, asil davranmalarını, düzgün bir karakter yapısı ortaya koymalarını, doğru olmalarını ve tüm bunları tutum ve davranışlarına yansıtmalarını beklediklerini ifade etmişlerdir.

Güvenin son boyutu rasyonelliğin ortaya konulduğu “**akıllı güven**” boyutudur. Güven, hayatın aktif bir parçası olarak, bir tercih veya seçim olarak ortaya çıkar (Solomon ve Flares, 2001: 6). Yalnız bu seçim, karşı taraf hakkında geçmiş davranışlar, etkileşimler ve deneyimler temelinde bilgi sahibi olunması, buna göre güvenip güvenmeme konusunda karar alınması anlamına gelmektedir. Akıllı güven olması için ayrıca kişinin belli bir oranda güven eğilimine de sahip olması gerekir. Yani analiz ve eğilim, akıllı güvenin temel unsurlarıdır (Covey ve Merrill, 2018: 355). Görüşmeciler bu bağlamda, testten geçirme, tanıma, birlikte bir süre çalışma, güven eğilimi sahibi olma, seçici olma, sorgulama, öğrenme, dikkat etme, bazı kriterlere sahip olma gibi ifadeleri kullanmışlardır.

3.4.3. Güven İlişkileri ve Meta Analiz Sonuçları ile Karşılaştırılması

Güven ilişkileri teması, “yöneticiye güven” “aileye güven”, “özgüven”, “çalışma arkadaşlarına güven”, “örgüte/kuruma/işyerine güven”, “kurumsal güven” ve “sendikaya güven” ana temaları bağlamında incelenmiştir.

Güven ilişkileri bağlamında, görüşmecilerin en çok yöneticilerle olan ilişkilerine atıf yapılmıştır. **“Yöneticiye güven”** ile ilgili olarak, çalışanlarla ilgili olması, çalışanlara inanması, olumlu düşünmesi, gözlemlemesi, iletişim kurması, lider vasıflarına sahip olması, inisiyatif vermesi, empati kurabilmesi, baskı kurdukları, önemsemedikleri, olumlu bir işyeri tesis etmeleri gerektiği, yüz üstü bırakabildikleri, aşağıdaki sistemi etkiledikleri, bencil oldukları, onlara karşı temkinli olunması gerektiği, şirket çıkarlarını öncelikledikleri gibi ifadeler vurgulanmıştır. Çalışanların yöneticileri belli bir konuma yerleştirdikleri, bu konuma göre **yöneticilerden sorunları çözmeleri, işleri kolaylaştırmaları ve düzgün bir iletişim kurmaları yönünde bir yaklaşım göstermeleri beklenmektedir**. Bu husus, Gabarro tarafından yapılan araştırma ile paralellik taşımaktadır. Araştırma sonucuna göre, çalışanların yöneticilere duydukları güveni etkileyen faktörler; bütünlük, açıklık ve sadakat olarak ifade edilmiştir (Gabarro’dan aktaran Butler ve Cantrell, 1984: 20). Bazı durumlarda yöneticilere güven duyulduğu ancak çoğunlukla güven seviyesinin düşük olduğu anlaşılmıştır.

“Aileye güven” hususu da oldukça sık dile getirilmiş olup, özellikle anne, baba, eş, çocuklar, kardeşler ve en yakın akrabalara güven duyulduğu ifade edilmiştir. Görüşmeciler tarafından güvenin ailede başladığı güçlü bir şekilde dile getirilmiştir. Zand (1997) da “bebekler sözcüklerin aracılığı olmadan, gün geçtikçe kazandıkları deneyimlerle güven duygusu kazanırlar” (1997: 107) diyerek güvenin ailede başladığını vurgulamaktadır.

Görüşmeciler tarafından dile getirilen bir diğer husus, **“özgüven”** ile ilgili olmuştur. Özgüven ile ilgili olarak, çocuğa çok baskı uygulanmaması ve serbest bırakılması, düşüncelerin rahatlıkla ifade edilebilmesi, bilgi ve beceriye güvenme, atılgan olma, iş becerme konusunda kendine güven duyma, rahat konuşma, fikir beyan edebilme, özgüvenli olanların daha iş bitirici olması, özgüvenin ailede kazanıldığı, özgüvenin başarı ile ilişkili olduğu, özgüveni yüksek olan birine daha çok güvenileceği, özgüvenli olanların nerede duracağını bilmesi, aşırı özgüvenli olmanın

olumsuz olduğu, aşırı özgüvenlilerde bağımsız davranma eğilimi olması gibi hususlar dile getirilmiştir. Buna göre belli bir seviyede özgüvenin olumlu olduğu, özgüvenli insanların daha becerikli, girişken ve iş bitirici oldukları, aşırı olmadıktan sonra özgüvenli insanlara daha çok güven duyulduğu anlaşılmaktadır. Bir değerlendirmeye göre kendisine güveni daha yüksek olan insanlar, daha güvenilir olarak kabul edilirler (Reina ve Reina, 2006: 83).

Çalışanların en çok kime güvendiklerine dair elde edilen cevaplar içinde **“çalışma arkadaşlarına”** da çok sık atıf yapılmıştır. Çalışma arkadaşlarına güvenin temelinde, onların sözlerine ve eylemlerine inanarak hareket edilmesi yatar (Ferres, Connell ve Travaglione, 2004: 610). Elde edilen verilerin çoğunlukla bu yaklaşımı desteklediği görülmektedir. Çalışma arkadaşları ile güven ilişkisinin nasıl algılandığına yönelik vurgu yapılan hususlar, birlikte çalışmak, hataların örtbas edilmesi, arkadaşın yanında rahat çalışabilme, profesyonel bir ilişki olduğu, sorunları kendi aralarında çözebilme, aile olabilme, sır saklayabildikleri, yöneticiye güvenden daha önemli olduğu, iş yükünü paylaşabilmeli, eşit çaba göstermeleri, ekip olmak için güvenmek gerektiği, birlikte daha fazla zaman geçirildiği, daha çok tanıma imkanı olması gibi ifadeler ile çalışma arkadaşları arasındaki ilişkinin özellikleri anlatılmıştır. Bu durumda görüşmecilerin, genelde çalışma arkadaşlarına güvendikleri, bu güvenin yöneticiler için ifade edilenden daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

Güven ilişkileri bağlamında ele alınan bir diğer alan, çalışanın **“örgüt/kurum/işyeri”** özelindeki güven algısıdır. Görüşmecilerin örgüt, kurum ya da işyerlerine olan güvenlerinin, bazı kıstaslara bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma şartlarının elverişliliği, disiplin ve ciddiyet olması, kötü zamanlarda sahip çıkılması, çalışana yakın ilgi gösterilmesi gibi kriterler çalışanın güvenini artırmaktadır. Ancak kurumların geleneksel yapılarında yaşanan bozulmalar, uygun kariyer ve eğitim imkanlarının sağlanmaması, sözler ile davranışlar arasındaki tutarsızlıklar kuruma olan güvenin azalmasına neden olmaktadır. Kurum veya işyerine olan güvenin güçlü bir şekilde dile getirilmediği görülmektedir.

Burada dile getirilmesi gereken bir diğer husus, meta analizden elde edilen sonuçlar ile nitel araştırmadan elde edilen sonuçlar arasındaki farklılıklardır. Çalışma ilişkilerinde güven olgusunun incelenmesine yönelik gerçekleştirilen ilk uygulama meta analiz olup, analiz kapsamında 60 adet tezden elde edilen veriler birleştirilerek,

Çalışanların, alışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütün kendisine yönelik güven algıları analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların her üç kesime de belli bir oranda güvendikleri, ancak örgüte duyulan güvenin en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Daha sonra yöneticiler ve çalışma arkadaşları gelmektedir. Yöneticiler ile çalışma arkadaşları arasındaki fark çok düşük olsa da güven seviyesi yöneticiler lehine olarak bulunmuştur. Ancak nitel araştırma kapsamında görüşmecilere yöneltilen “alışma hayatında en çok kime güvenirsiniz” sorusuna elde edilen cevaplara göre, çalışanlar en çok çalışma arkadaşlarına güvenmektedirler. Bunu yaratan çeşitli sebepler olmakla beraber, özellikle birlikte çok zaman geçirmeleri, birbirlerini çok iyi tanımaları, birbirlerine yardımcı ve destek olmaları, güven yaratan etkenler olarak sıralanabilir. Daha sonra kuruma/işyerlerine güvendikleri görülmektedir. İşyerine güvenin altında yatan temel sebepler, sağlanan olumlu şartlar ve kötü zamanlarda çalışanlara destek çıkılmasının yaratmış olduğu vicdan borçlanmasıdır. En son yöneticilere güven duyulduğu görülmüştür. Yöneticilere güvensizliği yaratan sebepler olarak, çalışanların çıkarlarını düşünmedikleri, bencil oldukları, yetersiz oldukları, uzak durdukları ve yetersiz iletişim kurdukları şeklinde görüşler ifade edilmiştir.

Güven ilişkileri bağlamında incelenen bir diğer husus, “**kurumsal güven**” olmuştur. Herkes için eşit uygulanan, tarafsız, yazılı bir şekilde herkesin yapacağı işin net bir şekilde tanımlandığı, işyerindeki kuralların açık bir şekilde ifade edildiği ve hakları koruyucu niteliğe sahip yazılı mevzuat ve sözleşmelerin önemi, görüşmeciler tarafından güçlü bir şekilde vurgulanmıştır. Sitkin ve Roth (1993)’a göre karşılıklı etkileşimlerin düşük olması ya da kişisel temasın olmaması gibi güvenin zayıf olduğu durumlarda sözleşmeler, yaptırım kabiliyetleri veya yasal düzenlemeler, kurumsal bir güven olarak ortaya çıkabilmektedir (1993: 369). Görüşmecilerin özellikle değişen ve gelişen şartlarda, insanların keyfi davranışlarının olumsuz sonuçlarına maruz kalmamak adına bu tarz kurumsal işlemlere daha çok güvendikleri anlaşılmaktadır.

Güven ilişkileri temasında oluşturulan bir diğer ana kod “**sendikaya güven**” olmuştur. Sendikaya duyulan güvenin temelinde çalışanların hakların işverene karşı korunması yatmaktadır. Görüşmecilerden elde edilen verilere göre, hastalık durumunda, işten ıkarılmalarda, toplu pazarlık sürecinde, ücret pazarlıklarında veya diğer temsil durumlarında sendikanın sağlamış olduğu destek ve hizmetler ile

yaşanması muhtemel hak kayıplarının önüne geçilebilmekte, dolayısıyla çalışanların sendikaya yönelik güçlü bir güvenleri oluşmaktadır.

3.4.4. Güven Yaratan Etkenler

Güven yaratan etkenler teması, tüm temalar içinde 401 kodlama ile en fazla üzerinde durulan tema olmuştur. Görüşmecilerin çalışma hayatlarında, örgütten, yönetimden ya da çalışma arkadaşlarından kaynaklanan hangi tutum ve davranışları daha çok güven yaratıcı olarak gördükleri üzerinde durulmuştur. Elde edilen sonuçlar, kişisel, kişilerarası ile örgüt ve yönetim bağlamında incelenmiştir. 167 kodlama ile en çok kişisel özelliklerin güven yaratacağı ifade edilmiştir. Kişisel olarak en çok dile getirilen hususlar, doğruluk ve dürüstlük, yetkinlik ve liyakat ile şeffaflık ve açıklıktır. Kişilerarası ilişkiler bağlamında düzgün iletişim, örgüt ve yönetim bağlamında ise, adil yönetim ve uygulamalar en çok kodlama yapılan alt kodlar olmuştur.

Kişisel olarak güven yaratan etkenlerden doğruluk ve dürüstlük kavramları, en güçlü bir şekilde dile getirilmiştir. Bu bağlamda Savolainen ve diğerleri (2014), şeffaflık, dürüstlük ve açıklığın güven inşasında oldukça önemli olduğunu, ayrıca tutulmayacak sözler verilmesinin güveni bozduğunu söylemektedir (2014: 238). Butler ve Cantrell (1984)'a göre kişinin işini yapması için gereken beceriler güven yaratılmasında etkilidir (1984: 19). Görüşmeciler de yetkinlik ve liyakatin güven yaratılmasındaki önemini güçlü bir şekilde vurgulamıştır. Kişinin işini tam, düzgün, çabuk, dikkatli ve kurallara uygun yapması güven duyulması için yetkinlikle ilişkilendirilen kıstaslar olmuştur. Ancak, karakter ile ilişkisi sorulduğunda, karakterin düzgün olması gerektiği, işin zamanla öğrenilebileceği, bu sebeple çoğunlukla düzgün karakterden taviz verilmeyeceği dile getirilmiştir. Bu husus, Mayer, Davis ve Schoorman (1995) örgütsel güven modeli ile benzerlik göstermektedir. Yetenek, iyilikseverlik ve bütünlük gibi güvenilirliğin unsurlarının bir kişide yüksek bir şekilde algılanması, o kişinin güvenilir olarak algılanmasına yardımcı olur (1995: 715).

Kişilerarası ilişkilerde düzgün iletişim, güven yaratan etken olarak oldukça sık vurgulanmış ve güvenle ilişkilendirilmiştir. Özellikle iletişimin sağlıklı, düzgün, küfürsüz, tutarlı, yoğun, üsluplu, art niyetsiz, yapıcı, doğru, yapılan işlerle ilgili ve açık olması gerektiği vurgulanmıştır. Zand (1997)'a göre doğru ve zamanında yapılan iletişim ile bilginin paylaşılması güveni ifade etmenin en temel yoludur (1997: 92).

Diğer yandan Kıyılıoğlu (2019)'nın çalışmasına göre, iletişimin formal olarak işletilmesi ile yöneticiye duyulan güven arasında güçlü bir korelasyon bulunmaktadır.

Örgüt ve yönetim bağlamında ise güven yaratan etkenler olarak adil yönetim ve uygulamalar konusuna atıf yapılmıştır. Buna göre hakkaniyetli ve adil olunması, diğer çalışanların kaytarılmaması, eşit muamele edilmesi, gizli kapaklı davranılmaması, ayrımcılık ve dışlanmanın olmaması gibi hususlar, görüşmeciler tarafından bu bağlamda dile getirilen ifadeler olmuştur. En çok adalet kavramına vurgu yapılmıştır. İşcan ve Sayın'a göre, çalışanların örgütsel adalet algısındaki artış ve azalışlar ile güven seviyelerinin artış ve azalışı arasında doğrusal bir ilişki vardır. (İşcan ve Sayın, 2010: 210).

3.4.5. Güvenin Sonuçları

Var olan güvenin, çalışma hayatında veya sosyal hayatta ne gibi sonuçlar doğurabileceği konusunda görüşmecilerden elde edilen cevaplar, kişisel, kişilerarası ve örgüt/yönetim bağlamında incelenmiştir. Güvenin sonuçları ile ilgili olarak 169 kodlama yapılmış, 71 kodlama ile en çok örgüt ve yönetim ile ilgili sonuçlar vurgulanmıştır. Bu bağlamda, güven olan bir ortamın en çok “üretkenlik, verimlilik ve performans artışı” sağlayacağı hususu dile getirilmiştir. Güvenin, kişisel olarak ortaya çıkardığı en güçlü sonuç “hoşnutluk ve mutlu olma” olurken, kişilerarası ilişkilerde ise “güçlü arkadaşlık ilişkiler” yaratmaktadır.

Güven artışı, **örgüt/yönetim** bağlamında en çok, üretkenlik, verimlilik ve performans artışının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Fukuyama, aralarında yüksek güven ve dayanışma olan grupların ekonomik etkinliğinin daha fazla olduğunu söylemektedir (Fukuyama, 1998: 145). Ayrıca Turhan, Köprülü ve Helvacı (2018)'nın örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmada, güven ile iş performansı arasında pozitif yönlü, orta seviyede ve istatistiksel önem içeren korelasyonların olduğu tespit edilmiştir (2018: 52). Görüşmecilerden elde edilen verilerin bu sonuçlarla paralel olduğu söylenebilir. Görüşmeciler, eğer güven varsa, hafta sonu bile olsa işe gidebileceklerini, tek başına zorlu görevleri üstlenebileceklerini, arkadaşlarının işini de yapabileceklerini, azim ve performansın artacağını, verimin artacağını, işlerin savsaklanmayacağını, kalitenin artacağını, daha başarılı olunacağını, sayısal anlamda çıktıların artacağını, işin sahiplenileceğini,

enerjinin işe yönettileceğini, kurumun hedeflerine ulaşabileceğini ve işlerin daha hızlı ilerleyeceğini ifade etmişlerdir.

Kişisel sonuçlar bağlamında görüşmeciler, “hoşnutluk ve mutlu olma” durumlarını ön plana çıkarmışlardır. Bu bağlamda, güven varsa, hoşuna giden, sevindiği, mutlu olduğu, moralinin arttığı, ayakların geri geri gitmediği, işe gülerek gidip geldiği ve işi severek yaptığı bir ortam olacağını ifade etmişlerdir. Kodish (2017), olumlu bir güven atmosferinin, üretken, anlamlı ve mutlu bir insan yaşamının zenginliğini, yaratıcılığını ve doygunluğunu artıracığını ifade etmektedir (2017: 347-348).

Güvenin varlığının **kişilerarası ilişkiler** bağlamında ortaya çıkan en güçlü sonuç “güçlü arkadaşlık ilişkileri” olmuştur. Görüşmecilerin dile getirdiği bir kısım ifadeler, her şeyimi anlatırım, yanında her şeyi yaparım, düşüp bayılırsam beni kaldırır, farklı görüşleri rahatlıkla tartışabilirim, hata ve eksiklerimi tamamlar, el üstünde taşırlar, aile olarak görüyorum, ailevi konularımı paylaşıyorum, onunla sonuna kadar giderim, kimseyi yarı yolda bırakmam, sağlıklı ilişki kurulur, paylaşım artar gibi ifadeler dile getirilmiştir. Bu bağlamda, Warris ve Rafique (2009), güven ve arkadaşlığın çok yakın bir ilişki içinde olduğunu, güvenin olmadığı hiçbir arkadaşlığın ayakta kalamayacağını söylemişlerdir (2009: 76).

3.4.6. Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratan Etkenler

Güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenler ile ilgili olarak katılımcılardan elde edilen verilerin kodlanması ile 279 kod elde edilmiştir. Tüm kodlamaların analizi, kişisel, kişilerarası ile örgüt ve yönetim bağlamında yapılmıştır. Katılımcılar, güveni bozan davranışların kaynağı olarak çoğunlukla örgüt ve yönetim ile hususlara değinmiş olup, en çok “olumsuz liderlik ve yöneticilik davranışları”nı ön plana çıkarmışlardır. Kişisel olarak, “ikiyüzlülük, tutarsızlık ve çelişkili davranışlar”, kişilerarası ilişkiler bağlamında ise “iyi niyeti suiistimal etme” ve “gizli gündem taşıma” konularına daha çok değinmişlerdir.

Örgüt ve yönetim bağlamında olumsuz liderlik ve yöneticilik uygulamaların güven bozduğu ve güvensizlik yarattığı ifade edilmiştir. Görüşmeciler, yöneticilerin çalışanlar arasında farklı davranmasını, kontrolü elinde tutamamasını, liderlik yapamamasını, sorun çözememesini, çok katı davranmasını, iletişimin zayıf olmasını,

vasıflı olmamasını, eleştiriye açık olmamasını ve çalışanların çıkarlarını korumamasını güven bozan davranışlar olarak dile getirmişlerdir. Ayrıca alt ve orta derece yönetimin sorunları tepe yönetime iletmemesi, üst yönetimi yanlış yönlendirmesi ve arada köprü olamaması da güvensizlik yaratan bir etken olarak ifade edilmiştir. Solomon ve Flares'a göre, çalışanın yönetime saygı duyduğu, içinde yönetici yetkinliğinin olduğu, çalışanların yöneticinin yetkisini tanıdığı ortamda ise yüksek bir güven vardır (Solomon ve Flares, 2001: 25). Dolayısıyla çalışanların yönetime olan saygınlığını bozacak bahsi geçen davranışlar, aynı zamanda güveni de bozabilir.

Kişisel bağlamda insanların ortaya koyabileceği ikiyüzlülük, tutarsızlık ve çelişkili davranışlar, güveni en çok bozan kişisel davranışlar olarak ifade edilmiştir. Bu tarz davranışların güven bozduğunu ortaya koyan bazı araştırmacılar da mevcuttur. Yapılan iş ile sözler arasındaki tutarsızlık, güven düzeyinin düşmesine neden olmaktadır (Robbins ve DeCenzo, 2003: 330; Hosmer, 1995: 384; Butler ve Cantrell, 1984: 19). Görüşmecilerden elde edilen ifadeler de bu yaklaşıma uygun düşmektedir. Görüşmeciler en çok, söylenenleri yanlış aksettirme, farklı yerlerde farklı konuşma ve farklı davranma, arkadan yanlış konuşma, yüzüne gülüp arkadan kuyusunu kazma, iki yüzlü olma, ikili oynama, görüldüğü gibi olmama, söylediği sözün dışında hareket etme ve çarpıtmayı güvensizlik yaratan eylemler olarak dile getirmişlerdir.

Kişilerarası ilişkiler bağlamında güveni en çok bozan davranışlar iyi niyetin suiistimal edilmesi ve gizli gündem ile hareket etmek olmuştur. İnsanlar iyi niyetlerini suiistimal edecek veya güvenmeyecekleri insanların peşinden koşmazlar (Robbins ve DeCenzo, 2003: 331). İnsanların gizli gündem taşımaları ise diğer insanların şüphe duyacağı şekilde, sanki onların aleyhinde davranıyormuş gibi bir izlenim bırakmaktır. Reina ve Reina (2006)'ya göre insanların gizli gündemlerinin olması, güveni bozan bir davranıştır (2006: 25). Görüşmeciler gizli gündemi, kendilerinden bilgi saklanması, gözetleyip bir yerlere ispiyonlama, rekabet içinde olma, gizli iş birlikleri, gizli kapaklı konuşmalar ve davranışlar olarak ifade etmişlerdir.

3.4.7. Güvenin Bozulması ve Güvensizliğin Sonuçları

Güvenin bozulduğu ya da güvensizliğin hâkim olduğu ortamlarda birtakım sonuçların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Görüşmecilerden elde edilen verilere göre bu

sonuçlar, kişisel ve kişilerarası ilişkiler ile örgüt ve yönetim açısından incelenmiş olup, toplamda 162 adet kodlama yapılmıştır. Sonuçlar, kişisel seviyede en çok “tedirgin ve temkinli olmak”, örgüt ve yönetim seviyesinde, “yazılı kuralların önem kazanması” ve üçüncü olarak ise kişilerarası ilişkilerde “ilişkilerin ve iş birliğinin bozulması” şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Güvenin bozulması ile **kişisel** olarak tedirgin ve temkinli olma davranışlarının daha güçlü duruma geldiği anlaşılmaktadır. Görüşmeciler, bu bağlamda, temkinli olma, dikkatli olma, sırtını duvardan başka bir şeye yaslamama, kuşkucu olma, sohbet etmeye çekinme, tetikte olma, daha çok detaya inmek zorunda kalma, diken üstünde olma, hep bir B planı sahibi olma, tedirgin olma, mesafeli olma, arkadaş sayısını azaltma, yanlış yapmamaya gayret etme gibi ifadelerle tedirginliklerini ve temkinli duruşlarını ifade etmişlerdir.

Örgüt ve yönetim bağlamında güvensizliğin en önemli sonuçlarından biri yazılı kuralların önem kazanması olmaktadır. Görüşmelerde bu hususla ilgili olarak, yazılı beyanların önem kazanması, ispat etme endişesi, yazılı dokümana dökme zorunluluğu, iyi niyetin olmadığı yerde kuralların geçerli olması, belirli kuralların olması gerektiği, en başından kurallar koyma, kurallara uyulmaması durumunda müeyyide uygulanması, ilişkileri resmileştirme, kurum kurallarına uyulması, yapılan işleri kayıt altına alınması şeklinde görüşler dile getirilmiştir. Taraflar arasında yazılı veya sözlü bir sözleşme olması, her iki tarafın da sözlerini tutma, faaliyetleri takip etme, performans ölçme, sürekli olarak taahhütleri kontrol etme ve gerekli olduklarında müzakere yapma sorumlulukları oluşur (Reina ve Reina, 2006: 30). Dolayısıyla güven seviyesinin düşük olduğu ya da güvensizliğin olduğu durumlarda yazılı sözleşmeler, güven için alternatif bir çözüm olabilmektedir.

Güvensizlik durumu **kişilerarası ilişkilerde**, ilişkilerin ve iş birliğinin bozulması şeklinde kendini göstermektedir. Fukuyama (1998) güvenin, ortaklaşa paylaşılan normlara dayalı, düzenli, dürüst ve iş birliği içinde davranan bir toplumda ortaya çıkabileceğini söylemektedir (1998: 37). Dolayısıyla güvensizliğin de var olan iş birliğini bozucu bir etki göstermesi muhtemeldir. Bu konuda görüşmeciler ilişki ve iş birliğinin bozulmasını, birlikte rahat çalışamama, iş yapmak istememe, özel diyaloga girmeme, ortamdaki soyutlama, ilişkilerin ayakta duramaması, kutuplaşma

oluşması, hayatına sokmama, ilişkiyi bitirme, mesafeli olma, iş birliğine yanaşmama, insanlar arasında çatlaklar oluşması şeklinde ifadelerle dile getirmişlerdir.

3.4.8. Bozulan Güvenin Onarılması Süreci

Bozulan güvenin onarılması konusunda görüşmecilerden elde edilen veriler doğrultusunda, bazı davranışlara daha çok önem atfedilse de bir dizi davranışı içeren bir örüntünün olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda dokuz ana kod oluşturulmuş, 151 adet kodlama yapılmıştır. Dokuz basamak içinde özür dilenmesi, hatanın kabul edilmesi, açıklamada bulunulması, hatanın telafi edilmesi için çaba gösterilmesi görüşmeciler tarafından daha çok dile getirilmiştir. Oluşturulan dokuz basamaklı örüntünün bozulan güvenin onarılmasında yaşanan tüm süreci gözler önüne sereceği değerlendirilmektedir. Bunlar sırasıyla, hatanın farkına varılması, iletişim kurulması, duygusal yakınlık kurulması, özür dilenmesi, hatanın kabul edilmesi, açıklamada bulunulması, hatanın telafisi için çaba ve sabır gösterilmesi, affetme ve son olarak tekrar güven oluşmasıdır.

Güvenin onarılması konusunda bazı araştırmacılar tarafından çeşitli modeller önerilmiştir. Fuoli ve Paradis (2014)'in güven onarılması modeli, söylemsel bir yaklaşımla güven bozan davranışın nötr hale getirilmesi ile davranışların veya karakterin daha olumlu gösterilmeye çalışılmasını içerir. Bu durumda karşı taraf, güveni bozan kişinin dürüstlüğü, yetkinliği ve iyilikseverliği konusunda daha iyi bir izlenim elde etmiş olur. Bu süreç güvenin onarılmasına katkı sağlamış olur (2014: 66). Söz konusu modelde, hatanın farkına varılması, açıklamada bulunulması ve telafi için çaba ve sabır gösterilmesi işlemlerinin yapıldığı görülmektedir. Gillespie ve Dietz (2009) tarafından örgütsel seviyede güven onarılması için dört basamaklı bir model önerilmiştir. İlk olarak, sözel ve eylemsel olarak anında özür dlenmeli ve açıklama yapılmalıdır. İkinci olarak, şeffaf bir şekilde olayın neden olduğuna dair teşhis çalışmaları yapılmalıdır. Üçüncü olarak, kapsamlı onarıcı çalışmalar ile iyileştirici düzenlemeler devreye konulmalıdır. Bu kapsamda, hatanın tekrar meydana gelmemesi için ilave tedbirler alınması ve bunun mağdur olana hissettirilmesi sayılabilir. Dördüncü basamak ise, değerlendirme basamağı olup, yapılan süreçlerin gözden geçirilmesidir (2009: 137). Bu modelde de özür dilenmesi, açıklama yapılması,

hatanın tekrar olmaması için tedbirler alınması, telafi edilmeye çalışılması gibi benzerlikler içeren basamaklar mevcuttur.

Reina ve Reina (2006) tarafından da yedi basamaklı bir güven onarım süreci oluşturulmuştur. Bunlar, olayın ne olduğunun anlaşılması, duyguları yüzeye çıkarma, destek alma, olayı açıklama, sorumluluk alma, affetme ve unutarak hayata devam etme şeklinde sıralanabilir (2006: 129) Lewicki ve Bunker (1996) tarafından ise bozulan güvenin onarılması için dört basamaklı bir model önerilmiştir. İlk iş, ihlalin yapıldığının kabul edilmesidir. İkinci olarak ihlalin doğasını anlamaya çalışmaktır. Üçüncü olarak, hareketin yıkıcı olduğunun kabul edilmesi ve son olarak, davranışın sorumluluğunun üstlenilmesidir (1996: 131). Görüldüğü gibi, hatanın farkına varma, açıklama yapma, hatayı kabul etme (sorumluluk alma), duygusal yakınlık kurma ve affetme davranışlarına atıf yapılmaktadır.

Dolayısıyla, güven bozulduktan sonra onarılması için farklı modeller önerilmekle birlikte, çoğunlukla aynı tedbirleri ve basamakları içerdiği ancak bunların farklı isimlerle sunulduğu görülmektedir. Bu sebeple görüşmecilerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan dokuz basamaklı güven onarım sürecinin birçok modelde sunulan işlemleri kapsadığı, hatta daha kapsayıcı olduğu düşünülmekte, bu sebeple bu alanda yapılacak çalışmalar için geniş bir projeksiyon sunacağı düşünülmektedir.

3.4.9. Güvenin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi

Güvenin, kültür, değer, norm, din, sosyal çevre, akraba çevresi, farklı siyasi görüşe sahip olma ile farklı ülke vatandaşı olma bağlamlarında ilişkisi incelenmiş olup, 89 kodlama yapılmıştır. Güvenin en çok kültür, değer ve normlarla olan ilişkisine atıf yapılmıştır. Bu bağlamda görüşmecilerin bir kısmı bunu güven için önemli görürken, bir kısmı güveni etkilemediğini ifade etmişlerdir. Din ve mezhep konusunun güveni etkilemediği konusunda hemen hemen tüm görüşmeciler benzer görüşler dile getirmişlerdir. Farklı ülke vatandaşı olmanın, güveni etkilemediği ancak, liyakat, karakter, eğitim seviyesi, uyum kapasitesi, ahlaki açıdan düzgünlük ve dürüstlük gibi özelliklerin olması gerektiği ifade edilmiştir. Genel olarak bu konuda bir önyargının olmadığı söylenebilir. Akraba çevresinden olmanın başlangıçta bir etkisinin olduğu ancak zamanla tanıdıkça bu durumun değişeceği ifade edilmiştir. Farklı siyasi görüşe

sahip olmayı, güvensizlikle ilişkilendiren görüşmecilere ilave olarak, önemli olmadığını düşünenler de olmuştur.

Jones ve George (1998)'un sunmuş olduğu güven modelinde, tarafların ortaya koyduğu yorumlar ne kadar benzer ise, mevcut güven seviyeleri ile ilgili algıları da benzer olmakta ve kendilerini birbirlerine göre ayarlamaktadırlar. Bu ayarlamamanın doğası, taraflar arasındaki değerlerin, tutumların, ruh halinin ve duyguların benzerlik veya uyumuna bağlıdır (Jones ve George, 1998: 532). Başka bir değerlendirmede ise, ortak değerlere dayanan kültürün, güvenin oluşmasında başat role sahip olduğu dile getirilmektedir (Asunakutlu'dan aktaran, Lee 2014: 56). Robbins (2016)'e göre güvenin aktarılması kültürle gerçekleşen bir durumdur (2016: 973). Sitkin ve Roth (1993)'a göre güven ilişkisi, kültürel değerlerin birey ya da grup tarafından paylaşılması durumunda meydana gelmektedir. Olmaması durumunda kişinin "kültürel yabancı" veya "bizim gibi düşünmeyen" şeklinde güvenilmez biri olarak nitelendirilmesi mümkündür (1993: 371). Portales, Ricart ve Rosanas (1998) araştırmalarında, bazı kişisel özelliklerin başkalarına güven duyulmasında bireyi etkilediğini vurgulamaktadırlar. Bu özellikler bireyin, kişisel felsefesi, şahsi deneyimleri ve kültürel geçmişidir (1998: 6). Buna göre, güven oluşması ve güçlendirilmesi sürecinde, kültür hem destekleyici hem de kolaylaştırıcı bir rol üstlenebilmektedir. Görüşmecilerden elde edilen verilerin, çoğunlukla bu yaklaşım ile örtüştüğü söylenebilir.

Gerek kültür, değerler, sosyal çevre, gerekse siyasi düşünce, din veya farklı ülkeden olma gibi özellikler, "benzerlik" penceresinden değerlendirildiğinde, "bizim gibi" olanların, olmayanlara göre başlangıçta daha güvenilir olarak değerlendirildiği söylenebilir. Ancak zamanla, gerçek anlamda tanınma sağlandığında, güven hakkında verilen karar tekrar gözden geçirilebilmektedir. Farklı olanların güvenilir olarak kabul edilebilmesi için, karakter, davranış ve yetkinlik yönünden toplum standartlarına yakın olması beklenmektedir. Eğitim ve kültür seviyesi yüksek olduğu düşünülen insanlara yönelik bir önyargı olmazken, düşük olanlara karşı daha önyargılı yaklaşıldığını söylemek mümkündür.

SONUÇ

Güven kavramı gerek sosyal hayatta gerekse çalışma hayatında ister resmi ister özel olsun, tüm ilişkilerin temel taşı ve harcı niteliğindedir. Bir balık için içinde yüzdüğü deniz veya diğer canlılar için teneffüs ettikleri hava ne kadar önemliyse, ilişkiler açısından da güven o kadar önemlidir. Güven kavramı, bu niteliği sebebiyle çeşitli bilim dalları ve disiplinler tarafından ciddiyetle ele alınmış ve farklı bağlamlarda; kişisel, kişilerarası, örgütsel, toplumsal ve sosyal açıdan etkilerinin ve yansımalarının ne olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Güven kavramının günlük hayatta oldukça sık kullanılan bir kavram olmasına karşın, standart bir tanımının olmadığı görülmektedir. Her bir bilim dalının güven kavramına kendi penceresinden bakması, aynı zamanda dinamik, çok yönlü ve canlı bir yapıda olmasından dolayı güven kavramına farklı tanımlar ve açıklamalar getirilmiştir. Psikologlar, kişisel ve kişilerarası yönünü ön plana çıkarırken, sosyologlar toplum ve sosyalleşme bağlamında ele almışlardır. Ekonomi ve Hukuk için ise güven, güçlü sözleşmeler, taahhütler ve yazılı kurallar çerçevesinde oluşturulan bir olgu olmaktadır.

Tüm bu çeşitliliğe rağmen, güven kavramının genel bir açıklamasını yapmak mümkün olabilmektedir. Buna göre güven, kişilerarası veya örgütsel ilişkilerde, taraflardan birinin ortaya koymuş olduğu olumlu davranışa, karşı tarafın aynı şekilde karşılık vereceği ya da en azından zarar vermeyeceğine yönelik olumlu beklenti taşınması şeklinde tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, güven kavramının kendine has bazı özellikleri bulunmaktadır. En belirgin olanı, güven ilişkilerinin özünde olumlu beklenti olmasıdır. Buna göre olumlu güven davranışına karşı tarafın da aynı şekilde karşılık vereceği varsayılır. Bu aynı zamanda, güvenin karşılıklılık boyutudur. Karşı tarafı yüzde yüz tanıma imkânı olmadığından, zarar görme ihtimali her zaman vardır ve bu güvenin kırılgan bir yapıda olduğunu gösterir. Güvenin bir diğer özelliği zaman unsuruna sahip olmasıdır. Çünkü gerçekleşmesi için zaman ve tanıma gerekir. Kişinin karşı tarafı tanıması ve bir güven eğilimi göstererek, bunu bir davranış olarak ortaya koyması ise akıllı güven olmakta ve güvenin rasyonel tarafını göstermektedir. Zira, hakkında bilgi sahibi olunmayan birine güvenmek akıllıca bir karar olmayacaktır. Tüm bu hususlar pişmekte olan bir tencere içindeki malzemeler olarak düşünüldüğünde, çevresel faktörler (ateş vb.) risk ve belirsizlik olarak ele

alınabilir. Doğru miktarda malzeme ile doğru sürede ve istenen ateşte hazırlanmış lezzetli bir yemek ile uygun şartlar, zaman, rasyonelite ve öngörülebilirlik içinde gelişen bir güven ilişkisinin birbirlerine benzediği düşünülebilir.

Güven kendiliğinden oluşan bir kavram değildir. Üretilen bir şeydir. Güven oluşabilmesi için, kişisel veya toplumsal açıdan bazı yeterliliklerin olması gerekir. Kişisel olarak bakıldığında, bütünlük, dürüstlük, tutarlılık, iyilikseverlik, açıklık, şeffaflık, yetkinlik ve liyakat gibi birtakım özelliklerin olması gerekir. Toplum veya sosyal çevre olarak düşünüldüğünde ise, aile, kültür, ahlak, değerler, normlar, iletişim, sosyalleşme gibi etkenlerin varlığı güven yaratmakta etkili olmaktadır. Kişisel seviyede **doğru işlerin, doğru şekilde yapılması** güven yaratmada önemli iken, toplumsal seviyede ise **bizim gibi** olmak, güven oluşmasında belirleyici bir kıstas olmaktadır.

Güven, geliştiği şartlar, ilişkili olduğu bağlamlar ve ilgili olduğu disiplinler doğrultusunda, çeşitli başlıklar altında incelenebilmektedir. Özgüven olarak ifade edilen kişinin kendine olan güveni, aşırı olmadığı sürece kişinin daha etkin, becerisini göstermeye daha istekli ve girişken olarak algılanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu durumda, özgüveni yüksek olan birine duyulan güvenin daha yüksek olacağı söylenebilir. Kişilerarası güven, karşılıklı ilişkilerin bilişsel ve duygusal temellere dayanarak gelişmesidir. Bir kişi hakkında bilgi sahibi olunması veya o kişiye duygusal bir yakınlık hissedilmesi güveni olumlu etkileyen etkenler olmaktadır. Süreç tabanlı güven, güvenin düşük seviyelerden yüksek seviyelere evrilmesinde hangi aşamaları geçtiğini belirtmek için kullanılan bir ifadedir. Bu süreç, caydırıcı, bilgi tabanlı ve özdeşleşme esaslı güvenlerden oluşur. Caydırıcı güven, ödül ve cezaya tabi olan, tanımanın ve güvenin düşük olduğu seviyedir. Bilgi tabanlı güven, örgütlerde sık rastlanılan, belli bir seviyede tanımanın olduğu ve güven seviyesinin daha yüksek olduğu güven çeşididir. Özdeşleşme esaslı güven, tarafların birbirlerinin yerine geçebilecekleri kadar güvendikleri güven çeşididir. Örgütsel güven çalışma yaşamı ile ilgili olduğu için literatürde üzerinde en çok durulan güven çeşidi olmuştur. Çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven, örgüte güven, müşteriye güven ve tedarikçilere güven örgütsel güven çeşitleridir. Kategorik güven ise, toplumu ilgilendiren, sosyal yapıya, aileye, sınıflara, statüye, biçimsel veya biçimsel olmayan yapılara atıf yapılarak incelenen bir diğer güven çeşididir.

Güvenin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlayan çeşitli etkenlerin yanı sıra, güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenler de mevcuttur. Güveni bozan etkenler, güveni oluşturan etkenlere nazaran daha belirgin olabilmektedir. Bu sebeple, kırılgan bir yapıda olan güvenin gelişmesi zaman almakta ancak bozulması daha çabuk olmaktadır. Güven ihlalleri ve ihanet, güveni bozan durumlar olarak değerlendirilebilir. Güven ihlalleri, ihanete göre daha hafif bir olumsuzluk içerip, düzeltilebilecek bir alana sahiptir. İhanet ise daha şiddetli bir durum olarak ilişkileri bitirebilecek bir yapıya sahiptir. Ayrıca ihlallerin çoğalarak genele yayılması da güvenin tamamen ortadan kalkmasına neden olabilir. Bozulan güvenin tekrar eski haline gelebilmesi, yeni bir güven kazanma sürecinden daha zor olmaktadır. Çünkü geçmişte yaşanmış olumsuz bir davranış, kişinin daha tedirgin ve temkinli olmasına neden olmaktadır. Güvenin onarılması hem sebep olan hem de mağdur olan tarafın ortaya koyduğu bazı çabalar ile başarıya ulaşabilmektedir. Bu davranışlar, hatanın kabul edilmesi, sorumluluğunun alınması, özür dileme, affetme, ilişkinin gözden geçirilmesi gibi temel basamakları içermektedir.

Güven kavramının anlaşılması, çalışma ilişkilerindeki etkisinin ve sonuçlarının anlaşılmasına da katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda, çalışma ilişkilerinin ve şartlarının geçmişten günümüze değişimi, gelişimi, hangi safhalardan geçtiği ve ne yöne evirildiği konuları çalışma ilişkilerini oluşturan aktörler arasındaki güven ilişkisinin anlaşılmasına ışık tutacaktır. Çalışma ilişkileri tarihinde meydana gelen yapısal değişimler göz önüne alındığında, güven ilişkisinin Sanayi Devrimi öncesi ve Sanayi Devrimi sonrası başlıkları altında incelenmesi yerinde olacaktır. Sanayi Devrimine kadar geçen süreç, ev ya da aile sistemi, lonca sistemi ve eve iş verme sistemi olarak adlandırılmaktadır. Sanayi Devriminden günümüze kadar gelen sistem ise genel anlamda fabrika sistemi olarak adlandırılmıştır (Huberman, 2012: 132). Sanayi Devriminden önce üretimi yapanlar, bazı dönemlerde üretim araçlarına tamamen ya da kısmen sahipken ve emeklerinin ürününü satarken, Sanayi Devrimi ile oluşan fabrika düzeninde bu kesim hem mülksüzleşmiştir hem üretim araçlarından yoksun kalmıştır hem de emeklerini satmak durumunda kalmıştır. Ortaya çıkan bu yeni durum, çalışma ilişkileri aktörleri arasındaki güven ilişkisinin çalışanlar aleyhine bozulmasına neden olmuştur.

Çalışma ilişkileri aktörleri arasındaki güven ilişkisinin nasıl geliştiğinin anlaşılmasında, Elton Mayo tarafından getirilen insan ilişkileri yaklaşımının önemi yadsınamaz. Mayo'nun geliştirdiği insani ilişkiler yaklaşımı iki temel varsayımı bulunmaktadır. İlk olarak, sosyal birliktelik ve üretken bir iş birliği için içsel bir zorlamanın gerekmesi, ikinci olarak ise, bireyin bulunduğu ortamdaki uygun değişiklikler ile bireyin zihinsel sağlığı ve bireysel tatmininin artırılabilmesidir (Sarachek, 1968:189). Bunun sağlanması ile verimlilik ve üretkenlik artışı bir yana, güven düzeyi yüksek sosyal ve örgütsel yapıların kurulması da mümkün olmuştur. İnsani ilişkilerin eleştirdiği düzenin temelinde Fordist üretim ile Taylorist yönetim teknikleri bulunmaktadır. Bu anlayışta, işin aşırı bölümlenmesi ve uzmanlaşma, çalışanları fabrikadaki herhangi bir makinadan farksız hale getirmiştir. Buna göre işçinin düşünmesine, tasarlamasına, planlamasına ve yönetmesine gerek yoktur, çünkü bunu yapanlar zaten vardır. Sonuçta üretimde arzulanan bir artış sağlansa da çalışanın çıktığı üzerindeki doğrudan etkisi çok düşük seviyelere indirgenmiştir. Taylor ilkelerine göre organize edilmiş bir fabrikada, işçilere ciddi sorumlulukların verilmemesi, onlara güvenilmediği anlamına gelmektedir (Fukuyama, 1998: 205). Ancak çalışanın gerektiği anda fabrikadaki tüm üretimi durduracak kadar güven duyulduğu bir üretim anlayışı Toyota Üretim Sistemi ile ortaya çıkmıştır. Toyota Üretim Sisteminin özünde insan vardır ve insan sistemin esas değeridir.

Değişen ve gelişen koşullar, bambaşka çalışma ilişkilerin ve şekillerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu değişiklikler kendisini en çok bilgi teknolojileri ve dijitalleşmenin hız kazandığı dönemde göstermektedir. Çeşitli esnek çalışma modelleri ile nitelikli çalışanların daha çok rağbet gördüğü, kişisel sözleşmelerin ön plana çıktığı, sendikalaşmanın azaldığı, vasıfsız ve yedek işçi ordusunun arttığı bir dönem ortaya çıkmıştır. Yetenek ve yetkinlik anlamında nitelikli çalışanlar ile bir güven ilişkisinin kurulması ve sözleşmelerin ön plana çıkması sebebiyle bir kurumsallıktan bahsedilebilir.

Bu süreçte genel anlamda işçi ve işveren arasındaki bağın zayıfladığını söylemek mümkündür. Çalışma hayatında sosyal barışın sağlanması ve sosyal diyalogun geliştirilmesi adına, çalışma ilişkilerinin diğer aktörleri olan, sendikalar ve devletin de katkısı gerekmektedir. Sendikaların başta ücret olmak üzere, hak ve çıkarları korumada güçlü bir şekilde çalışanların yanında durması, sendikaya duyulan

güveni artırmaktır. Devletin de çeşitli yasal düzenlemeler yoluyla üstlendiği düzenleyici rol ve toplu sözleşmelerin bağitlanması sürecinde oynadığı hakem rolü, bir güven ilişkisinin elde edilmesine katkı sağlayabilmektedir.

Çalışma ilişkilerinde güven olmasının, örgüt ve işveren açısından çeşitli kazanımları bulunmaktadır. Bu kapsamda, yeniliğin artması, yaratıcılığın gelişmesi, uyum ve iş birliği sağlanması, farklılıkların azalması, işlem maliyetlerinin azalması, üretkenlik, verimlilik ve performans artışı, belirsizlik ve karışıklığın etkilerinin azaltılması, etkin bir iletişim ortamı elde edilmesi, sorunların çözümünü sağlaması gibi birçok fayda sayılabilir. Çalışanlar açısından bakıldığında, iş doyumunu elde etme, ayrılma ve devamsızlığın azalması, motivasyonun artması, güçlü aidiyet duygusu ve güçlendirme gibi birçok olumlu sonucun ortaya çıkacağı söylenebilir.

Güven olgusunun çalışma ilişkilerindeki önemi ve faydaları dikkate alınarak, kapsamlı bir kavramsal çerçeve ile geniş bir anlayış kazandırılması, meta-analiz ile aktörler arasındaki güven ilişkisinin yönü ve büyüklüğü ve nitel araştırma ile güven ve güvensizliğin uygulamadaki neden ve sonuçlarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Meta analiz kapsamında 2001-2019 yıllarında arasında yazılan 228 tez incelenmiş, dahil edilme kriterlerine uygun olan 60 tanesi çalışmaya dahil edilmiştir. Bu kapsamda çalışanların, çalışma arkadaşları, yöneticiler veya örgüt bağlamında en çok kime güvendikleri öğrenilmek istenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanlar sırasıyla örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına güvenmektedirler.

Nitel araştırma kapsamında, 24 görüşmeciden veri elde edilmiştir. Bu görüşmelerden 20 tanesi yüz yüze yapılmış olup, 4 tanesi e-posta ile alınmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmeler, yarı yapılandırılmış mülakat teknikleri kullanılarak, derinlemesine görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilere sorulmak üzere 12 adet soru hazırlanmış olup, sorular, kavramsal çerçeve ve araştırmacı muhakemesi bağlamında oluşturulmuştur. Ayrıca her bir soru, çeşitli sonda sorularla desteklenerek çeşitlendirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler, 135 sayfa Word sayfasına aktarılmış, MAXQDA 2020 programında analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre dokuz adet tema, 44 adet ana kod, 101 adet alt kod oluşturulmuş, elde edilen kodlara 1553 kodlama yapılmıştır.

Elde edilen temalar; güven algısı, güvenin boyutları, güven ilişkileri, güven yaratan etkenler, güvenin sonuçları, güven bozan ve güvensizlik yaratan etkenler,

güvenin bozulması ve güvensizliğin sonuçları, bozulan güvenin onarılması süreci ile güvenin sosyodemografik özelliklerle ilişkisi olup hem kavramsal çerçeveye hem de elde edilen verilere uygun olarak oluşturulmuştur. En çok kodlamalar, güven yaratan etkenler ile güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenler için yapılmıştır. Hem güvenin hem de güvensizliğin dinamik, aktif ve yaşayan bir yapıda olmasından dolayı bu hususların daha sık dile getirildiği düşünülmektedir.

Çalışanlar, **güven algısı** ile ilgili olarak, ilişkilerde güvenin oldukça önemli bir rol oynadığı, bir harç vazifesini yerine getirdiği, sırtını güven varsa dönebileceğini, bağlılığın temel unsuru olduğu gibi hususları dile getirmişlerdir. Kavramsal çerçevede güvenin unsurları olarak ele alınan, nitel araştırmada ise güvenin boyutları olarak oluşturulan bazı faktörlerin, güven kavramını anlamada oldukça önemli olduğu ve görüşmecilerin de konuşma aralarında bunlara sıklıkla değindikleri görülmüştür. **Güvenin boyutları**, zaman, karşılıklılık, risk ve belirsizlik, savunmasızlık/kırılganlık, olumlu beklenti ve akıllı güvendir.

En çok kime güvenirsiniz sorusu başta olmak üzere, diğer soruların da katkısıyla güven ilişkileri oluşturulmuştur. En çok kodlama yöneticiye güven koduna yapılmış ancak çalışanlar çoğunlukla yöneticilere olan güvensizliklerini dile getirmişlerdir. **Görüşmecilerin özel hayatlarında aile bireylerine, çalışma hayatında ise daha çok çalışma arkadaşlarına güvendikleri anlaşılmıştır.** Bu durum, meta analizden elde edilen sonuçlarla uyusmamaktadır. Bunun sebebi, nitel araştırma sonuçlarının görüşmecilerin gerçek duygularını yansıtmaması olabilir.

Güven yaratan etkenler, güvenin sonuçları, güveni bozan ve güvensizlik yaratan etkenler ile güvenin bozulması ve güvensizliğin sonuçları temaları; kişisel, kişilerarası ve örgüt/yönetim açısından incelenmiştir. Bu yöntem, bulguların analizinde, tasnif ve sınıflandırılmasında kolaylıklar sağlamıştır.

Güven ve güvensizlik yaratan ile güven ve güvensizliğin sonuçları hakkında, görüşmecilerden elde edilen verilerin analizinde aşağıda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir.

Güven yaratan tüm etkenler; doğruluk ve dürüstlük, yetkinlik ve liyakat, şeffaflık ve açıklık, karakter bütünlüğü ve ahlaki düzgünlük, samimiyet, işin gereklerine ve işyeri kurallarına riayet, tutarlı davranışlar gösterme, işi severek yapma ve işe verilen önem, iyilikseverlik ve yardımseverlik, öngörülebilirlik, sözünü tutma,

sır saklayabilme, iyi niyet sahibi olma, sosyal yönünün güçlü olması ve girişkenlik, uyum, düzgün iletişim, destek ve dayanışma, saygı göstermek, değer vermek, iş birliği, bilgi paylaşma, empati yapabilmek, adil yönetim ve uygulamalar, hak ve çıkarların korunması, olumlu yönetici/lider davranışları, koruyup kollama, fikirlerin dikkate alınması, kararlara katılım sağlanması, sorunların çözülmesi için çaba gösterilmesi, ödüllendirme ve takdir etme, gözlem ve nezarete bulunma, olumlu işyeri şartları ve marka veya itibar.

Güvenin Sonuçları; üretkenlik, verimlilik ve performans artışı, huzurlu bir çalışma ortamı, bilgi paylaşımı, sorunların çabuk çözülmesi, ayrılma ve devamsızlığı önlenmesi, müşteri memnuniyeti, işyerinde çatışmaların azalması, hoşnutluk ve mutlu olma, olumlu psikolojik durum, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme, yüksek aidiyet duygusu ve sadakat, içsel motivasyonun artması, özel hayata olumlu etki göstermesi, iş doyumunu elde edilmesi, düşüncelerin dile getirilebilmesi, güçlü arkadaşlık ilişkileri, dayanışma ile hata ve kusurları örtme.

Güveni Bozan ve Güvensizlik Yaratıcı Etkiler; ikiyüzlülük, tutarsızlık ve çelişkili davranışlar, şahsi çıkar düşkünlüğü, yalan söyleme, kibirli davranış ve yüksek ego, sır saklayamama, işyeri kurallarına uymamak, dalkavukluk, bireysel yetersizlik, iyi niyeti suiistimal etme, gizli gündem taşımak, beklentilerin aksine davranış, yetersiz ve bozuk iletişim, dedikodu ve arkadan kötü konuşulması, arkadan iş çevrilmesi, ortak yaşantı olmaması, satışa getirme, maddi zarara uğratma, borcuna sadık olmama, çalışanlar arası sürtüşmeler, olumsuz liderlik/yöneticilik davranışları, mobing, kontrol ve takip, adil olmayan tutum ve davranışlar, fikirlere önem verilmemesi, ayrımcılık, inisiyatif kullandırılmaması, bilgi paylaşmama, hak kaybına uğratma, dışlanma, kayırmacılık ve düşük kariyer imkanları.

Güvenin Bozulması ve Güvensizliğin Sonuçları; tedirgin ve temkinli olmak, memnuniyetsizlik, işe gitmek istememek, verimlilik ve performansta düşüş, motivasyon düşüklüğü, bilgi, görüş ve yeni fikirlerin saklanması, özel hayatta huzursuzluk yaratması, düşük aidiyet duygusu, ilişkilerin ve iş birliğinin bozulması, iletişimin bozulması, arkadaşlık bağlarının zayıflaması, birlikte çalışmayı istememek, yazılı kuralların önem kazanması, işyerinde huzursuz bir ortam oluşması, kontrol ve izlemenin artması, ürün veya hizmet kalitesinde düşüş yaşanması, işyerinde çatışma yaşanması, çalışanın işine son verilmesi, işlem maliyetlerinde artış yaşanması.

Güven bozulduktan sonra ortaya konulan bazı çabalar ile **bozulan güvenin onarılması** mümkündür. Görüşmeciler tarafından özellikle hatayı kabul etme, özür dileme, açıklamada bulunma gibi tutum ve davranışlar güçlü bir şekilde vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra, güvensizliğin onarılması için dokuz basamaklı bir güven onarma modeli önerilmiştir. Bunlar, hatanın farkına varılması, iletişim kurulması, duygusal yakınlık kurulması, özür dilenmesi, hatanın kabul edilmesi, açıklamada bulunulması, hatanın telafisi için çaba ve sabır gösterilmesi, affetme ve son olarak tekrar güven oluşmasıdır.

Güvenin sosyodemografik özellikler ile ilişkisi incelendiğinde, bazı faktörlerin güven oluşmasında etkili olduğu anlaşılmıştır. Sosyal çevre, kültür, değerler, normlar, akrabalık ilişkileri, aile gibi etkenlerin başlangıçta bir güven oluşturabileceği anlaşılmıştır. Ancak ilişki geliştikçe, tarafların birbirini tanıması daha önemli hale gelmektedir. Din ve mezhep farklılığının ise gösteriş için kullanılmadığı süreçte neredeyse hiç önemsenmediği, güven için bir etken olamayacağı dile getirilmiştir. Farklı ülkeden gelen insanlarda ise eğitim seviyesi, liyakat, karakter, uyum, ahlaki açıdan düzgünlük ve dürüstlük gibi özelliklerin istenilen seviyede olması durumunda ise güven duyulabileceği ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

Ak, D. (2018). *Endüstri 4.0'ın Çalışma İlişkileri ve Emek Sürecine Etkileri Üzerine Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akgündüz, M. (2014). Ticarî Hayatta Kardeşliği Esas Alan Ahîlik Teşkilatı. *Harran Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 31: 9-18.

Aktaş, H. (1997). *Sendika İçi Demokrasi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alarcon, G.M., Lyons J.B., Christensen, J.C., Klosterman, S.L., Bowers, M.A., Ryan, T.J., Jessup, S.A. ve Wynne, K.T. (2018). The Effect of Propensity to Trust and Perceptions of Trustworthiness on Trust Behaviors in Dyads. *Behaviour Research*. 50: 1906-1920.

Altındağ, E. ve Akgün B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(30): 281-297.

Altunel, A.T. (2015). *Örgütsel Güven Düzeyi ile Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ariutama, I.G.A. ve Keuangan K. (2015). Validating And Expanding The Hawthorne Studies: Evidence From Indonesian Public Employees. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. 13(1): 55-86.

Arslan, H. (2015). Ahilik Teşkilatının Sosyo-İktisadi Yapısı ve Örneklik Değeri. *Akademik Bakış Dergisi*. 49: 248-271.

Ashleigh, M.J. ve Nandhakumar J. (2007). Trust and Technologies: Implications for Organizational Work Practices. *Decision Support Systems*. 43: 607-617.

Ateş, D. (2008). Industrial Revolution: Impetus Behind the Globalization Process. *Yönetim ve Ekonomi*. 15(2): 31-48.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research And Practice*. 3(4): 77-86.

Bachmann, R. (2003). Trust and Power As Means of Coordinating The Internal Relations of the Organizations: A Conceptual Framework. *The Trust Process in the Organization: Emprical Studies of the Determinants and the Process of the Trust Development*. (pp.58-74). Editor Bart Nooteboom ve Frederique Six. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Baer, M.D., Dhensa-Kahlon R.K., Colquitt J.A., Outlaw R. ve 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): 1637-1657.

Baker, T. (2009). *The 8 Values of Highly Productive Companies: Creating Wealth From a New Employment Relationship*. Avustralya: Australian Academic Press.

Bakotic, D. (2016). Relationship Between Job Satisfaction And Organisational Performance. *Economic Research*. 29(1): 118-130.

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

Basu, A. (2017). How to Conduct Meta-Analysis: A Basic Tutorial. <https://peerj.com/preprints/2978/> (23.02.2020).

Bauman, Z. (1999). *Çalışma, Tüketici ve Yeni Yoksullar*. Çev. Ümit Öktem. İstanbul: Gündüz Basım Yayım.

Bayarçelik, E.B. ve Fındıklı M. (2017). İş Tatmininin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(1): 16-31.

Bellingham, R. (2003). *Ethical Leadership: Rebuilding Trust in Corporations*. Massachusetts: HRD Press Inc.

Berg, B.L. ve Lune H. (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Çev. Asım Arı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Berger, S., Denner M.S. ve Röglinger M. (2018). The Nature of Digital Technologies –Development of a Multi-layer Taxonomy. (Research Paper). *26th European Conference on Information Systems (ECIS)*. 1-18.

Berraies, S., Chaheer M. ve Ben Yahia K. (2014). Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance. *Business Management and Strategy*. 5(2): 82-103.

Bhattacharya, R., Devinney T.M. ve 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). *Trust Matters: For Organizational and Personal Success*. Palgrave MacMillan: New York.

Bidault, F. ve Castello A. (2008). Trust and Creativity: Identifying the Role of Trust in Creativity Oriented Joint-Developments. *ESMT Working Paper*. 8(10): 1-22.

Boersma, M.F., Buckley P.J. ve Ghauri P.N. (2003). Trust in International Joint Venture Relationships. *Journal of Business Research*. 56: 1031-1042.

Borenstein, M., Hedges L.V., Higgins J.P.T. ve Rothstein H.R. (2013). *Meta-Analize Giriş*. (Çev. Serkan Dinçer). Ankara: Anı Yayıncılık.

Bozic, B. (2017). Consumer Trust Repair: A Critical Literature Review. *European Management Journal*. 35: 538-547.

Bozkurt, T. (2011). Tarihsel Bağlamda Endüstri İlişkileri. *Çalışma İlişkilerinin Evrimi* (ss. 3-35). Editör Tülay Bozkurt. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Bozkurt, T. ve Ercan S.N. (2011). Çalışma Kavramının Çalışma İlişkilerinin Sosyo-Psikolojik Evrimi. *Çalışma İlişkilerinin Evrimi* (ss. 3-35). Editör Tülay Bozkurt. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Bricci, L., Fragata A. ve Antunes J. (2016). The Effects of Trust, Commitment and Satisfaction on Customer Loyalty in the Distribution Sector. *Journal of Economics, Business and Management*. 4(2): 173-177.

Bromiley, P. ve Cummings L.L. (1995). Transactions Costs in Organizations with Trust. *Research on Negotiation in Organization*. 5:219-247.

Brynjolfsson, E. ve McAfee A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company, Inc.

Brühl, R., Basel J.S. ve Kury M.F. (2018). Communication After An Integrity Based Trust Violation: How Organizational Account Giving Affects Trust. *European Management Journal*. 36: 161-170.

Buluç, B. (1996). Yönetimde Örgütlenme Süreci. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 2 (4): 513-522.

Burt, R.S. ve Knez M. (1996). Trust and Third-Party Gossip. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (pp. 68-89), California: Sage Publications.

Butler, J.K. ve Cantrell S.R. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. *Psychological Theory*. 55: 19-28.

Butler, J.K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*. 17(3): 643-666.

Butler, J.K. (1999). Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency. *Group & Organization Management*. 24(2): 217-238.

Carrel, M.R. ve Heavrin C. (2013). *Labor Relations And Collective Bargaining Private And Public Sectors*. New Jersey: Pearson Education.

Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work>, 04.09.2019.

Campos-Castillo, C., Woodson B.W., Theiss-Morse E., Sacks T., Fleig-Palmer M. ve Peek M.E. (2016). Examining the Relationship Between Interpersonal and Institutional Trust in Political and Health Care Contexts. *Interdisciplinary Perspectives on Trust*. (pp. 99-115). Editor: E. Shockley. Switzerland: Springer International Publishing.

Cerev, G. (2014). Çalışma İlişkilerinde Devletin Rolü: İşveren Devlet ve Türkiye’de Kamu İstihdamının Genel Görünümü. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(2): 243-260.

Christensen, L.B., Johnson R.B. ve Turner L.A. (2015). *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz*. (Çev.Ahmet Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.

Cilesiz, S. (2011). A Phenomenological Approach to Experiences with Technology: Current State, Promise, and Future Directions for Research. *Education Tech Research Dev.* 59: 487-510.

Claphan, S.E., Caldwell C. ve Proctor Jr. G.B. (2014). Trustworthiness, Justice and The Mediating Lens. *Journal of Business and Behavioral Sciences.* 26(1): 55-74.

Creed, D.W.E ve Miles, R.E. (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs and Controls. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 16-38), California: Sage Publications.

Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin.* 112(1): 155-159.

Cook J. ve Wall T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology.* 53: 39-52.

Costigan, R.D., İltar, S.S. ve Berman, J.J. (1998). Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues.* 10(3): 303-317.

Couch, L. L. ve W. H. Jones (1997). Measuring Levels of Trust. *Journal of Research in Personality.* 31(3): 319–336.

Covey, S.M.R. ve Merrill R.R. (2018). *Güven: Herşeyi Değiştiren Tek Şey.* Çev. Çulpan Erhan. İstanbul: Varlık Yayınları.

Cummings, L.L. ve Bromiley P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.* (pp. 302-330). Sage Publications.

Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Başbakanlık Basımevi.

Dalay, G. (2007). *The Relationship Between The Variables Of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment And Job Involvement*. (Unpublished Master's Degree). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Danışman, A. ve Özgen H. (2008). Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 35(2): 277-304.

Del Re, A.C. (2015). A Practical Tutorial on Conducting Meta-Analysis in R: The Quantitative Methods for Psychology. 11(1): 37-50.

Demir, F. (2013). Sendikaların Kuruluşu ve İşleyişi. *Çalışma ve Toplum*. 2013/4: 17-42.

Demir, M. (2018). *Çok Düzeyli Toplu Pazarlık ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*. Ankara: Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi.

Demirci, M. (2011). Selçuklu Anadolu’sunda Bir İnsaniyet Mektebi: Ahilik. *Büyük Selçuklu Devletinden Anadolu Selçuklu Devletine Mehmet Altay Köymen Armağanı*. (ss. 121-136). Editör Mehmet Ali Hacıgökmen. Konya: S.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü.

Demitchell, T.A. (2010). *Labor Relations in Education Policies, Politics, and Practices*. Maryland: Rowman & Littlefield Education.

Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*. 2(4): 265-279.

Devinatz, V.G. (2013). The Hawthorne Studies. *Illinois Heritage*. 16(3): 16-20.

Dietz, G. (2002). *Partnership in British Workplaces: Four Case Studies in The Development of The Trust*. (Unpublished Doctoral Dissertation). London: London School of Economics and Political Science.

Doğan, B. <https://barandogan.av.tr/blog/ceza-hukuku/hizmet-nedeniyle-guveni-kotuye-kullanma-sucu-cezasi.html> (23.01.2020).

Edwards, P. (2003). The Employment Relationship and the Field of Industrial Relations. *Industrial Relations: Theory and Practice*. (pp.1-36). Great Britain: Blackwell Publishing

EFOR-OSGB. Çalışma İlişkileri Kavramı. <https://www.eforosgb.com/calisma-iliskileri-kavrami/> (17.10.2019)

Elangovan, A.R. ve Shapiro D.L. (1998). Betrayal of Trust in Organization. *Academy of Management Review*. 23(3): 547-566.

Ellwardt, L., Wittek R. ve Wielers R. (2012). Talking About the Boss: Effects of Generalized and Interpersonal Trust on Workplace Gossip. *Group & Organization Management*. 37(4): 521-549.

Erdem, F., Ozen J. ve Atsan N. (2003). The Relations Between Trust and Team Performance. *Work Study*. 52(7): 337-340.

Erdoğan, S. (2011). *Meta Analizinde Heterojenliğin Saptanmasında Kullanılan Yöntemlerin Simülasyon Tekniği ile Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Ermisch, J. ve Gambetta D. (2016). Income and Trustworthiness. *Sociological Science*. 3: 710-729.

Ersoy, B. (2019). *Çalışanlarda Örgütsel Güven Algısı ile Örgütsel Adanmışlık İlişkisi: Katılım Bankacılığı Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ferres, N., Connell J. ve Travaglione A. (2004). Co-Worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*. 19(6): 608-622.

Fischer, R. ve Ury W.L. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.

Fontana, A. ve Frey J. (2003). The Interview: From Structured Questions to Negotiated Texts. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. (pp. 645-672). Editor: N. Denzin ve Y. Lincoln. Thousand Oaks, CA: Sage.

Fraser, W. (2010). *Trust and Repair: An Exploration of How Work Groups Repair a Violation of Trust*. (Unpublished Doctoral Dissertation) Fielding Graduate University: Santa Barbara, CA.

Frederiksen, M. (2014). Trust in the Face of Uncertainty: A Qualitative Study of Intersubjective Trust and Risk. *International Review of Sociology*. 24(1): 130-144.

Friedman, R.A. (1993). Bringing Mutual Gains Bargaining to Labor Negotiations: The Role of Trust, Understanding, and Control. *Human Resource Management*. 32(4): 435-459.

Friedman, B., Kahn P.H. ve Howe D.C. (2000). Trust Online. *Communications of the ACM*. 43(12): 34-40.

Fritze, C. (2016). The Toyota Production System: The Key Elements and the Role of Kaizen within the System. https://www.researchgate.net/publication/289519018_The_Toyota_Production_System_-_The_Key_Elements_and_the_Role_of_Kaizen_within_the_System. (18.02.2016). 1-13.

Fukuyama, F. (1998). *GÜVEN Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. Çev. Ahmet Buğdaycı. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Fuoli, M. ve Paradis C. (2014). A Model of Trust Repair Discourse. *Journal of Pragmatics*.74: 52-69.

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. New York: Basil Blackwell.

Gillespie N. ve Dietz G. (2009). Trust Repair After Organization-Level Failure. *Academy of Management Review*.34(1): 127-145.

Göçer, Ö., Karahan E. ve İlhan I.O. (2018). Esnek Çalışma Mekânlarının Çalışan Memnuniyetine Etkisinin Akıllı bir Ofis Örneğinde İncelenmesi. *Megaron*. 13(1): 39-50.

Glesne, C. (2013). *Nitel Araştırmaya Giriş* (Çev.AliErsay, Pelin Yalçınoglu). Ankara: Anı Yayıncılık.

Greenacre, L., Tung, N.M. ve Chapman T. (2014). Self Confidence and the Ability to Influence. *Academy of Marketing Studies Journal*. 18(2): 169-180.

Güçer, E. ve Demirdağ Ş.A. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*. 4(1): 12-28.

Gündoğan, N. (1996). *Sendikaların Toplu Pazarlıktaki Gücü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güzel, S. (2008). *Çalışma Sosyolojisi: Modern İşgücünün Oluşumu*. İstanbul: LiteraTürk.

Hacıoğlu, S. (2014). *Bir Örgütsel Bağlılık Türü Olarak Sendikal Bağlılık ve Bir Sendika Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hardre, P.L. (2015). When, How, and Why Do We Trust Technology Too Much. *Emotions, Technology, and Behaviors*. (pp. 85-106). Editor Sharon Y. Tettegah Dorothy L. Espelage. Massachusetts: Academic Press.

Holley Jr, W.H., Jennings K.M. ve Wolters R.S. (2009). *The Labor Relations Process*. Ohio: South Western Cengage Learning.

Holmes, J. G. ve Rempel, J. K. (1989). Trust in Close Relationships. *Close Relationships: Review of Personality and Social Psychology*. (pp. 187-220). Editor G. Hendrick. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Holmes, W.T. ve Parker M.A. (2018). The Relationship Between Behavioural Integrity, Competence, Goodwill, Trustworthiness, And Motivating Language af a Principal. *School Leadership & Management*. 38(4): 435-456.

Hosmer, T.G. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*. 20(2): 379-403.

Huberman, L. (2012). *Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla*. Çev.Murat Belge. İstanbul: İletişim Yayıncılık.

Hult, D. (2018). Creating Trust By Means of Legislation – A Conceptual Analysis and Critical Discussion. *The Theory and Practice of Legislation*. 6(1): 1-23.

Ibrar, M. ve Khan Owais (2015). The Impact of Reward on Employee Performance (A Case Study Of Malakand Private School). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 52: 95-103.

Ikonen, M., Savolainen T., Lopez-Fresno P. ve Kohl H. (2016). Trust Restoration in Workplace Relationship: Multi-level Analysis of (Mis) Trusting. *European Conference on Intellectual Capital*. 5(1): 119-128.

ILO, (2006). Collective Bargaining and The Decent Work Agenda. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_gb_297_esp_2_en.pdf. (30.01.202).

Iram B., Sunober I. ve Babak M. (2012). "Employee-Employer Relationship" Empowerment and Interpersonal Trust in Private Educational Institutions and Its Impact on Overall Profitability of an Organizations. *International Journal of Asian Social Science*, 2(3): 262-270.

Islam, M.F. ve Alam M.J. (2014). Factors Influencing Intention to Quit or Stay in Jobs: An Empirical Study on Selected Sectors in Bangladesh. *Stamford Journal of Business Studies*. 6(1): 142-164.

İşcan, Ö.F. ve Sayın U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(4): 195-216.

Jahangir, N., Akbar M.M. ve Haq M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*. 1(2): 75-85.

Jakobsen, J.P. ve Skillman G.L. (2004). *Labor Markets and Employment Relationships: A Comprehensive Approach*. Oxford: Blackwell Publishing.

Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*. 5(6): 36-42.

Jalava, J. (2006). *Trust As A Decision: The Problems and Functions of Trust in Luhmannian Systems Theory*. (Research Report). Helsinki: University of Helsinki, Faculty of Social Sciences, Department of Social Policy.

Jiang, W., Zhao X. ve Zuo J. (2017). (Dis)Trust, Control, and Project Success: From a Chinese Project Owner's Perspective. *Trust Management Key Factor of the Sustainable Organizations Embedded in Network*. Editors Barbara Kozuch and Adam Jablonski. Sustainability: <https://www.mdpi.com/journal/sustainability/specialissues/Trust>

Johns, B. (2003). Why Do Employess Quit: A Case Study of the Complexities of Labor Turnover. *Sydney University.of Technology School of Management*. 1(1):779-789.

Jones, G.R. ve George J.M. (1998). The Experince and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*. 23(3): 531-546.

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.

Katz, H. (2015). Reflections On Trust in Negotiations. *Negotiation Journal*. 31(4): 355-358.

Kaufman, B.E. (2004). Toward an Integrative Theory of Human Resource Management. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. (pp. 321-366). Editor Bruce E. Kaufman. Illinois: Industrial Relations Research Association.

Kaufman, B.E. (2004). Employment Relations and the Employment Relations System: A Guide to Theorizing. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. (pp. 41-76). Editor Bruce E. Kaufman. Illinois: Industrial Relations Research Association.

Kavi, E. (2015). Ahilik Kurumu ve Günümüz Çalışma Yaşamındaki Psikolojik Sorunlara Yönelik Çözümler. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 4(4): 102-117.

Kayısı, K.A. (2016). Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kelloway, E.K., Gallagher D.G. ve Barling J. (2004). Work, Employment, and Individual. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. (pp. 105-131). Editor Bruce E. Kaufman. Illinois: Industrial Relations Research Association.

Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc.

Kılıkış, İ., Bağdoğan S.Y. ve Baştürk Ş. (2014). Türkiye’de Toplu İş Uyuşmazlıklarının Çözümünde Arabuluculuk ve Uzlaştırma Sisteminin Evrimi ve Sistemin Etkinliğini Artırıcı Öneriler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1): 53-81.

Kıyılıoğlu, E. (2019). Okullardaki İletişim Ortamı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kim, Y.H., Kim D.O. ve Ali M.A. (2015). The Effects of Mutual Trustworthiness between Labour and Management in Adopting High Performance Work Systems. *Industrial Relations*. 70(1): 36-61.

Kipnis, D. (1996). Trust and Technology. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (pp. 39-50), California: Sage Publications.

Koçak, H. (2019). *Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Bilişim Enstitüsü.

Kodish, S. (2017). Communicating Organizational Trust: An Exploration of the Link Between Discourse and Action. *International Journal of Business Communication*. 54(4): 347-368.

Koray, M. (2000). *Sosyal Politika*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Kramer, R.M (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review Psychology*.50: 569-598.

Kramer, R.M. ve Lewicki R.J. (2010). Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits. *The Academy of Management Annals*. 4(1): 245.277.

Kurtulmuş, N. (2012). Post-Endüstriyel Ekonomilerde Kitle Üretimine Bir Alternatif: Esnek Uzmanlaşma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 40: 161- 173.

Kuş, E. (2012). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri: Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri, Nicel mi? Nitel mi?* Ankara: Anı Yayıncılık.

Kwame, K.E., Mahama F., Boahen P.A.N. ve Denu M.K.W. (2017). The Effect of Employee Turnover on the Performance of Zoomlion Ghana Limited. *Journal of Business and Economic Development*. 2(2): 116-122.

Larzelere R.E. ve Huston T.L. (1980). The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships. *Journal of Marriage and Family*. 42(3): 595-604.

Lazanyi, K. (2017). Innovation: The Role of Trust. *Serbian Journal Management*. 12(2): 331-344.

Leat, M. ve El Kot G. (2009). Interpersonal Trust at Work, Intrinsic Motivation, Work-Related Tension and Satisfaction in Egypt. *International Journal of Workplace Health Management*. 2(2): 180-194.

Lee, J.D. ve See K.A. (2004). Trust in Automation: Desinging for Appropriate Reliance. *Human Factors*. 46(1): 50-80.

Lee, B. (2014). *Örgütlerde Kültür ile Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lee, W.S. ve Selart M. (2015). How Betrayal Affects Emotions and Subsequent Trust. *The Open Psychology Journal*. 8: 153-159.

Levy, F. ve Murnane R.J. (2004). *The New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market*. New York: Russel Sage Foundation.

Lewicki, R.J. ve Bunker, B.B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationship. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (pp. 114-139), California: Sage Publications.

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). Trust as a Social Reality. *Social Forces*. 63(4): 967-985.

Llorente, J.A. (2014). Trust: From Coomunication to Reputation. <https://www.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/2016/07/trust-ingl.pdf> (04.03.2020).

Longman. (2003). *Dictionary of Contemporary English*. Essex: Pearson Education Limited.

Lordoğlu, K., Özkaplan N. ve Törüner M. (1999). *Çalışma İktisadı*. İstanbul: Beta Yayınları.

Luhmann, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 94-107). Editor Diego Gambetta. Department of Sociology. Oxford: University of Oxford.

Makal, A., Dertli N., Taştan O.C., Erdoğan S. ve Çelik A. (2012). *Çalışma İlişkileri Tarihi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No-2658.

Makinen, M. (2015). *Motivation And Trust: How Millennials Experience Work Motivation And See Trust As Part Of It*. (Unpublished Master's Thesis). Oulu: Oulu University, Department of Management and International Business.

Marsh, S. ve Dibben M.R. (2005). The Role of Trust in Information Science and Technology. *Annual Review of Information Science and Technology*. 37(1): 465-498.

Martin, R. ve Bamber G.J. (2004). International Comperative Employment Relations Theory: Developing the Political Economy Perspective. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. (pp. 293-320). Editor Bruce E. Kaufman. Illinois: Industrial Relations Research Association.

Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 11(3): 1-19.

Matzler, K. ve Renzl B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management*. 17(10): 1261-1271.

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.

Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (1999). The Effect of The Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*. 84(1): 123–136.

McAllister, D.J. (1995). Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.

McCauley, D. P. ve Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust. *Public Administration Quarterly*. 16: 265-285.

McCoy, R. (2017). The Relationship of Employee Reward Systems And Motivation Levels With Special Emphasis on Franchising. (pp. 1-53). Ligs University. 29.11.2017.

Meeker, B.F. (1983). Cooperative Orientation, Trust, and Reciprocity. *Human Relations*. 37(3): 225-243.

Miller, G. (2001). Why Is Trust Necessary in Organizations? The Moral Hazard of Profit Maximization. *Trust in Society*. (pp. 309-331). New York: Russell Sage Foundation.

Mishra, A.K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. *Trust in Organizaions*. (pp. 261-287). Editors: Roderick M. Kramer ve Thomas Tyler. Newbury Park, CA: Sage.

Mishra, A.K. ve Mishra K.E. (2013). The Research on Trust in Leadership: The Need for Context. *Journal of Trust Research*. 3(1): 59-69.

Moorman, C., Deshpande R. ve Zaltman G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*. 57(1): 81-101.

Morgan, R.M. ve Hunt S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Jornal of Marketing*. 58: 20-38.

Morse, J. (2000). Determining Sample Size. *Qualitative Health Research*. 10: 3-5.

Müller-Jentsch, W (2004). Theoretical Approaches to Industial Relations. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. (pp. 1-40). Editor Bruce E. Kaufman. Illinois: Industrial Relations Research Association.

Nolan, P. ve O'Donnel K. (2003). Industrial Relations, HRM and Performance. *Industrial Relations: Theory and Practice*. (pp. 489-512). Editor Paul Edwards. Oxford: Blackwell Publishing.

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. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Nooteboom, B. ve Six F. (2003). The Trust Process in the Organization: Emprical Studies of the Determinants and the Process of the Trust Development. Edward Elgar Publishing Limited.

O'Connor, E. (1999). Minding the Workers: The Meaning of 'Human' and 'Human Relations' in Elton Mayo. *Organization*. 6(2): 223-246.

Onat Kocabıyık, O. (2015). Olgubilim ve ve Gömülü Kuram: Bazı Özellikler Açısından Karşılaştırması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6(1): 55-66.

Ortakaya, R. <https://receptakaya.wordpress.com/2015/12/18/calisma-iliskileri/> (19.10.2019).

Osmani, M., Zaidi A.R.M. ve Nilashi M. (2014). Motivational Factors, Trust and Knowledge Sharing in Organizations. *International Journal of Innovation and Scientific Research*. 12(2): 463-474.

Ottoson, M. ve Rosengren C. (2015). Who Can You Trust? The Swedish Confederation for Professional Employees (TCO) and Trust-Based Working Time 1950-1970. *Management Revue*, 26(1): 52-68.

Oxford Dictionaries. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/trust>, (15.11.2018).

Oxford University Press, (2020). The Industrial Revolution. https://www.oup.com.au/data/assets/pdf_file/0017/58031/Oxford-Big-Ideas-Geography-History-9-ch5-Industrial-revolution.pdf (06.02.2020).

Önday, Ö. (2016). Human Resource Theory: From Hawthorne Experiments of Mayo to Groupthink Of Janis. *Global Journal of Human Resource Management*. 4(1): 95-110.

Özener, K. (2017). *Çalışma İlişkilerinde Taşeron Sistemler Üzerine Uluslararası Bakış*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, N. (2002). Ahilik Teşkilatı ve Günümüz Ekonomisi, Çalışma Hayatı ve İş Ahlakı Açısından Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7: 1-12.

Öztürk, E.B. ve Noorderhaven N.G. (2018). Influence of Peers' Types of Trust on Trust Repair: The Role of Apologies. *Pyschol Stud*, 63(3): 253-265.

Pembroke, N. (2004). *Working Relationships: Spirituality in Human Service and Organizational Life*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Portales, C., Ricart J.E. ve Rosanas J.M. (1998). *Understanding Trust to Build Strong Relationships in Organizations*. (Research Paper). Barcelona: University of Navarra.

Pournaras, E. ve Lazakidou A. (2008). Trust and Innovativeness in Virtual Organisations. *Business Innovation and Research*. 2(3): 262-274.

Powell, W.W. (1996). Trust-Based Forms of Governance. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (pp. 51-67). California: Sage Publications.

Rahman, M.S., Daud N.M., Hassan H. ve Osmangani A.M. (2016). Effects of workplace spirituality and trust mediated by perceived risk towards knowledge sharing behaviour. *Knowledge Management Systems*. 46(4): 450-468.

RAND (Research and Development) Corp. (2009). Data Collection Methods. Semi-Structured Interviews and Focus Groups. *RAND National Defense Research Institute*. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a512853.pdf> (17.10.2020).

Raynolds, L. (1997). *The Trust Effect: Creating The High Trust High Performance Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Reina, D.S. ve Reina M.L. (2006). *Trust and Betrayal in the Workplace*. Californiya: Berret Koehler Publishers.

Rempel, J.K., Holmes J.G. ve Zanna M.P. (1985). Trust in Close Relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*. 49(1): 95-112.

Renard, G. (2000). *Guilds in the Middle Ages*. Ontario: Batoche Books.

Robbins, S.P. ve DeCenzo D.A. (2003). *Fundamentlas of Managemenet: Essential Concepts And Applications*. New Jersey: Pearson Education.

Robbins, B.G. (2016). What is Trust? A Multidisciplinary Review, Critique, and Synthesis. *Sociology Compass*. 10(10): 972-986.

Rotter, J. B. (1967). A New Scale for The Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*, 35(4): 651-665.

Rousseau, D.M., Sitkin S.B., Burt R.S. ve Camerer C. (1998). Not So Different At All: A Cross Discipline View of Trust. *Academy of Management of Review*. 23(3): 393-404.

Saari, L.M. ve Judge T.A. (2004). Employee Attitudes And Job Satisfaction. *Human Resource Management*. 43(4): 395-407.

Sabel, C.F. (1993). Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *Human Relations*. 45(9): 1133-1170.

Sarachek, B. (1968). Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations. *Academy of Management Journal*. 11(2): 189.197.

Savolainen T., Lopez-Fresno P. ve 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.

Schoorman, F.D., Mayer R.C. ve Davis J.H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. *Academy of Management Review*. 32(2): 344-354.

Sekhon, H., Ennev C., Kharouf H. ve Devlin J. (2014). Trustworthiness and Trust: Influences and Implications. *Journal of Marketing Management*. 30(3-4): 409-430.

Shapiro, D.L., Sheppard, B.H. ve Cheraskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*. 8: 365-377.

Sheppard, B.H. ve Tuchinsky M. (1996). Micro-OB and the Network Organization. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (pp. 140-165), California: Sage Publications.

Sheppard, B.H. ve Sherman D.M. (1998). The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *Academy of Management Review*. 23(3): 422-437.

Shelton, C. (2011). Building Trust Across Diversity. <http://www.diversityjournal.com/1461-building-trust-across-diversity/> (26.02.2020).

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*. San Fransisco: Josey Bass.

Simpson, J.A. (2007). Psychological Foundations of Trust. *Association for Psychological Science*. 16(5): 264-268.

Sitkin, S.B. ve Roth N.L. (1993). Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” For Trust/Distrust. *Organization Science*. 4(3): 367-392.

Six, F. (2005). *The Trouble with Trust: The Dynamics of Interpersonal Trust Building*. Massachusetts, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Smaliukienė, R., Bekešienė S., Chlivickas E. ve Magyla M. (2017). Explicating The Role Of Trust in Knowledge Sharing: A Structural Equation Model Test. *Journal of Business Economics and Management*. 18(4): 758-778.

Snow, C.J. (1997). Building Trust in the Workplace. *Hoftsra Labor and Employment Law Journal*. 14(2): 465-521.

Solimani, M.H.A. (2015). What Toyota Production System is Really About? https://www.researchgate.net/publication/280557330_What_Toyota_Production_System_is_Really_About (18.02.2020).

Solomon R.C. ve Flores F. (2001). *Building Trust in Busines, Politics, and Life*. New York: Oxford University Pres.

Sparrow, P.R. ve Cooper C.L. (2003). *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*. Burlington: Butterworth-Heinemann.

Thalheimer, W.; Cook, S. How to calculate effect sizes from published research articles: a simplified methodology, 2002. http://www.bwgriffin.com/gsu/courses/edur9131/content/Effect_Sizes_pdf5.pdf (02.03.2020).

Thomas, T.D., Koen A., Koenraad S., ve Patrick V.W. (2015). Measuring Institutional Trust: Evidence from Guyana. *Journal of Politics in Latin America*. 7(3): 85–115.

Thomson, S.B. (2011a). Sample Size and Grounded Theory. *JOAAG*. 5(1): 45-52.

Thomson, S.B. (2011b). Qualitative Research: Validity. *JOAAG*. 6(1): 77-82.

Tiyek, R. (2014). Devletin Endüstri İlişkilerindeki Rolü ve Taşeron Çalışma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 3(3): 8-31.

Tomlinson, E.C. ve Mayer R.G (2009). The Role of Casual Attribution Dimensions in Trust Repair. *Academy of Management Review*. 34(1): 85-104.

Topalhan, T (2013). *Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları*. Ankara: Merdiven Yayınları

Topchik, Gary S. (2000). *Managing Workplace Negativity* (pp.113-122). New York: American Management Association International.

Türk Dil Kurumu. (26 Eylül 2006). *Güncel Türkçe Sözlük*. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bed62b6705ba3.62941571, (15.11.2018).

Turban, E., McLean E. ve Wetherbe J. (2004). Information Technology for Managemnt: Transforming Organizations in the Digital Technology. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Turhan, M., Köprülü O. ve Helvacı İ. (2018). Örgütsel Güven ile Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 6(5): 47-55.

Tyler, T.R. ve Kramer R.M. (1996). Whither Trust? *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 1-15), California: Sage Publications.

Uçkan, B. ve Kağrıcioğlu D. (2004). *Endüstri İlişkileri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları-1573.

Urbach, N. ve Röglinger M. (2019). Introduction to Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age. *Springer International Publishing*. 1-12.

Urhan, B. (2005). Türkiye’de Sendikal Örgütlenmede Yaşanan Güven ve Dayanışma Sorunları. *Çalışma ve Toplum Dergisi*. 2005/1: 57-88.

Vaamonde, J.D., Omar A. ve Salessi S. (2018). From Organizational Justice Perceptions to Turnover Intentions: The Mediating Effects of Burnout and Job Satisfaction. *Europe’s Journal of Psychology*. 14(3): 554-570.

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.

Vieira, L.M., Paiva E.L., Finger A.B. ve Teizeira R. (2013). Trust and Supplier-buyer Relationships: An Empirical Analysis. *Brazilian Administration Review*. 10(3): 263-280.

Warris, A. ve Rafique R. (2009). Trust in Friendship: A Comparative Analysis of Male and Female University Students. *Bulletin of Education and Research*. 31(2): 75-84.

Watson, T.J. (2008). *Sociology, Work and Industry*. London and New York: Routledge.

Wells, C.V. ve Kipnis D. (2001). Trust, Dependency, and Control in The Contemporary Organization. *Journal Of Business And Psychology*. 15(4): 593-603.

Wiencierz C. ve Röttger U. (2016). Trust in Organizations: The Significance and Measurement of Trust in Corporate Actors. *Trust and Communication in a Digitized World*. (pp. 91-111). Switzerland: Springer International Publishing.

Wierzbicki, A. (2010). Trust and Fairness in Open, Distributed Systems. Berlin: Springer.

Wijlens, A. (2011). *Development of Trust in International Strategic Alliances*. (Master Thesis). Twente: University of Twente.

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 Linkage Between Trust, Communication Openness in the Workplace, and Employees' Job Satisfaction: An Indonesian Case Study. *Employment Relations Record*. 11(2): 56-74.

Xu, J., Kim L., Deitermann A. ve Montague E. (2014). How Different Types of Users Develop Trust in Technology: A Qualitative Analysis of the Antecedents of Active and Passive User Trust in a Shared Technology. *Applied Ergonomics*. 45: 1495-1503.

Yamagishi, T. (1998). The Structure of Trust An Evolutionary Game of Mind and Society. Tokyo: Tokyo University Press.

Yankın, F.B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*. 7(2): 1-38.

Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yıldız, P. (2019). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve Örgütsel İletişimin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zahle, J. (2020). Objective Data Sets in Qualitative Research. *An International Journal for Epistemology, Methodology and Philosophy of Science*. 1-17.

Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, (17): 229-239.

Zand, D.E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. New York: Oxford University Press.

Zanini, M.T. (2007). Trust within Organizations of the New Economy: A Cross Industrial Study. Frankfurt: Deutscher Universitäts-Verlag.

Zheng, X., Zhang S. ve Wang C. (2018). Trust Repair after Opportunistic Behaviors in the Chinese Construction Projects. *Trust Management Key Factor of the Sustainable Organizations Embedded in Network*. Editors Barbara Kozuch and Adam Jablonski. Sustainability: [https://www.mdpi.com/journal/sustainability/special issues/Trust](https://www.mdpi.com/journal/sustainability/special%20issues/Trust)

Zou, X., Chen X., Chen F., Luo C. ve Liu H. (2020). The Influence of Negative Workplace Gossip on Knowledge Sharing: Insight from the Cognitive Dissonance Perspective. *Sustainability*. 12(3282): 1-17.

Zubritski, Y., Mitropolski ve Kerov V. (1980). *İlkel, Köleci ve Feodal Toplum*. Ankara: Sol Yayınları.

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 Biotechnology, Organizational Boundaries as Trust Production. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. (pp. 90-113), California: Sage Publications.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 21.02.2020

4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu, 01.01.2002.

4857 Sayılı İş Kanunu, (2014). 32'nci Baskı. İstanbul: Seçkin Yayıncılık

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, 12.10.2014.

6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, 07.11.2012.

META ANALİZE DAHİL EDİLEN TEZLER

Akyel, Y. (2014). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Üniversitesi: Ankara.

Altunel, A.T. (2015). *Örgütsel Güven Düzeyi ile Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi: Malatya.

Altuntaş, S. (2008). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Arslan, Ö.E. (2018). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Anomi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Aybar, S. (2018). *Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbuldaki Üniversitelerde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Aydın, S. (2017). *Örgütsel Güven-İş Tatmini İlişkisi: İstanbuldaki 4-5 Yıldızlı Otellerde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Ayduğ, D. (2014). *İlkokulların Örgüt Sağlığı ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Eskişehir.

Bakshkandi, M.K. (2014). *Türkiye ve İran'daki Bazı Devlet Üniversitelerinde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri (Ankara ve Tahran Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Batı, T. (2016). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Stres İlişkisi: Mutfak Departmanı İşgörenleri Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Karabük.

Berber, S. (2016). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanları Üzerine İstanbul'da Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Bilgiç, Ö. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzey Düzeyine İlişkin Algıları (Küçükçekmece Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Çelik, F. (2015). *Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Çelik, H. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Balıkesir.

Çiftçi, G.E. (2015). *Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kırıkkale.

Çınar, K. (2013). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine Yöneticilerin Farklılıklarla Yönetim Davranışının Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Sivas.

Çintay, H. (2013). *Meslek Liselerinde Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları: İzmir İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İzmir.

Dağ, S. (2018). *Özel Okullarda İş Doyumu ve Örgütsel Güvenin Yordayıcısı Olarak Yetenek Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi ve Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Demiralp, M. (2018). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Direk, H. (2018). *Etik Liderlik Davranışının Etik İklim ve Örgütsel Güvene Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kırıkkale.

Dördüncü, G. (2018). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Eğriboyum, D. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Bolu.

Erçek, M.K. (2018). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Güvenliğine İlişkin Algılarının Örgütsel Güven ve Mesleki Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Diyarbakır.

Gökdoğan, D. (2012). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kırşehir.

Güler, H.N. (2018). *Kişilik, Örgütsel Güven ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Gün, İ. (2016). *Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Gürbüz, R. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.

Horuz, F.I. (2014). *Mesleki Doyum ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Işık, M. (2014). *Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.

Kalkan, F. (2015). *İlköğretim Okullarında Mesleki Öğrenme Topluluğu ile Bürokratik Yapı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Kaplan, A. (2018). *Hemşirelerin Sosyal Baskınlık Yönelimleri ve Örgütsel Güvenle İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: Manisa.

Kartal, S.E. (2010). *Genel Liseler ile Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması (Elazığ İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ.

Kasil, N. (2010). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.

Molla, G. (2011). *Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven İlişkisine Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Narman, A. (2012). *Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Ümraniye İlçesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Önder, M. (2015). *Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Güven Algıları (Ankara İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Öz, K. (2016). *Örgütsel Güven ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Özel, A.F. (2017). *Sağlık Çalışanlarının Etik İklim Algısının Örgütsel Güven ve Bireysel Performansa Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: Edirne.

Özhan, T. (2016). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Düzce.

Özkan, O.S. (2012). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yalova.

Parlak, F. (2018). *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kahramanmaraş.

Pars, M.Ş. (2017). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Samsun.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.

Polat, R. (2013). *Ortaöğretim Kurumlarında Kronizm Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Elazığ.

Sandal, İ. (2014). *Örgütsel Güven ve Verimlilik Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Sarıkaya, Ş. (2019). *Öğretmenlerin İş Doyumunun Yordayıcısı Olarak Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algısı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi: İstanbul.

Soylu, İ. (2017). *Örgütsel Güven ile Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi: Özel Okullar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Tokat.

Yıldırım, E.Ş. (2018). *İşletmelerde Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Hatay.

Şevik, M.K. (2012). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Tursun, M. (2017). *Örgütsel Güven-Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul İlinde Karayolu Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Tuti, G. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlilikleri ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Erzurum.

Ulucan, B. (2018). *Beden Eğitimi Öğretmenleri Tarafından Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.

Uslu, O. (2013). *Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güvene Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.

Uygur, K. (2018). *Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki: Elazığ İli Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Elazığ.

Ünal, A. (2011). *Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.

Yalçın, E. (2014). *Özel Dershane Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.

Yeşilçimen, K.C. (2015). *Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yalova.

Yıldırım, D. (2018). *Hemşirelerin Yönetici Hemşirelerin Otantik Liderliğe İlişkin Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Yüksel, C. (2018). *Otelcilik Sektöründe Örgütsel Güven Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Çalışanları Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Zengin, S. (2017). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.





EKLER

EK 1: Katılımcı Bilgi Formu ve Görüşme Soruları

ÇALIŞANLARIN GÜVEN ALGISININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK KATILIMCI BİLGİLERİ VE GÖRÜŞME SORULARI

Görüşme Tarihi:

Görüşme Süresi:

Yaşınız:

Cinsiyetiniz:

Medeni Durumunuz:

Eğitim Durumunuz:

En Son İşinizdeki Çalışma Süreniz ve Çalışma Hayatınızdaki Toplam Süreniz:

Mesleğiniz/Statünüz:

Çalıştığınız İşyeri (Kurum İsmi Belirtmeden):

1. Güven kavramını nasıl açıklarsınız? Hangi kavramlar size güveni hatırlatır?
2. Özel hayatınızda veya çalışma hayatınızda bir kişiye güvenilebilirim diyebilmeniz için o kişide hangi özelliklerin bulunması gerekir ve o kişinin nasıl davranmasını beklersiniz?
3. Özel veya çalışma hayatınızda aranızda güven olan biriyle, yaşadığınız ne tür bir olay veya davranış güveninizi bozabilir?
4. Özel veya çalışma hayatınızda en çok kime veya kimlere güvenirsiniz? Bu konudaki gerekçeleriniz nelerdir?
5. Güven bozan taraf olduğunuzda, hatanızı kabul edip yeniden güven kazanmak için çaba harcar mısınız? Neler yaparsınız?
6. Güven bozulduğunda mağdur iseniz, güveni onarmak adına karşı tarafın ne yapmasını istersiniz? Bu durumda sizin tavrınız ne olur?

7. Örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına duyduğunuz güven, bireysel ya da kurumsal anlamda ne gibi sonuçlar doğurmaktadır? İşyerinde veya çalışma hayatınızda ne gibi farklılıklar ortaya çıkmaktadır?
8. Örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarınız ile aranızda güvensizlik olduğunda, bireysel ya da kurumsal anlamda ne gibi sonuçlar doğurmaktadır? İşyerinde veya çalışma hayatınızda ne gibi farklılıklar ortaya çıkmaktadır?
9. Çalışma arkadaşlarınızla veya yöneticilerinizle olan iş ilişkilerinizde sizce en önemli konu veya konular nelerdir? Önem sırası belirtmek isterseniz sizce hangisi veya hangileri ilk başta gelir?
10. Güven ilişkisi kurulabilmesi için aile, yakın çevre, sosyal çevre, kültür gibi özellikler ne kadar önemlidir? Bu şartları taşımayan bir yabancıya hangi şartlar sağlanırsa güvenirsiniz?
11. Toplumsal, demografik ya da sınıfsal faktörler insanlara duyduğunuz güveni nasıl etkiler?
12. Belirtmek istediğiniz başka konular var mı? Güven üzerine anlatmak istediğiniz (başınızdan geçen) bir olay var ise anlatmak ister misiniz?

EK 2: Katılımcı Bilgilendirme ve Yazılı İzin Formu

KATILIMCI BİLGİLENDİRME VE YAZILI İZİN FORMU

Sayın

Bu formun amacı yapmakta olduğum çalışma hakkında sizi bilgilendirmek ve çalışmaya katılımınız konusunda sizden yazılı izin almaktır.

Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde doktora öğrencisi olarak, “Çalışma İlişkilerinde Güven Olgusunun İncelenmesi” konusunda doktora tez çalışmasını yürütmekteyim. Tez kapsamında, çalışanların güven olgusu hakkındaki düşüncelerini öğrenebilmek amacıyla nitel araştırma yapmaktayım. Bir çalışan olarak sizin bu konudaki samimi görüşleriniz çok önemlidir.

Çalışma neticesinde elde edilecek bilgiler, bilimsel amaçlı kullanılacak olup, araştırma raporunda katılımcıların gerçek isimlerine yer verilmeyecek olup, kod isimler yer alacaktır.

Uygun görmeniz durumunda görüşmelerimiz ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınacaktır. Dilediğiniz zaman kayıtları dinleyebilirsiniz. Ayrıca kayıt altına alınan ses dosyalarının söz konusu tez araştırması dışında, başka hiçbir amaç için kullanılmayacağını beyan eder, aksi durumda her türlü yasal hakkınızı kullanmanızı ve sonuçları hakkındaki sorumluluğu kabul ediyorum.

Araştırmaya ilişkin sorunuz olursa her zaman yanıtlayabileceğimi belirtir, katkılarınız için teşekkür ederim.

Yukarıdaki açıklamaları okudum ve anladım. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

Tarih

İmza