

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

FARKLI KÜLTÜRLERDE ÇALIŞANLAR ARASI
GÜVEN SÜRECİNİN KARŞILAŞTIRMALI BİR
ANALİZİ

Engin Bağış ÖZTÜRK

Danışman
Prof. Dr. Ömür N. T. ÖZMEN

2011

DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI

2006800058

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Engin Bağış ÖZTÜRK
Tez Başlığı : Farklı Kültürlerde Çalışanlar Arası Güven Sürecinin Karşılaştırmalı Bir Analizi
Savunma Tarihi : 09.08.2011
Danışmanı : Prof.Dr.Ömür Nezcan TİMURCANDAY ÖZMEN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Ömür Nezcan TİMURCANDAY ÖZMEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Yasemin ARBAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Mustafa Yaşar TINAR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Ceyhan ALDEMİR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Sevinç KÖSE	CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği

Oy Çokluğu ()

Engin Bağış ÖZTÜRK tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Farklı Kültürlerde Çalışanlar Arası Güven Sürecinin Karşılaştırmalı Bir Analizi" başlıklı tezi kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Farklı Kùltùrlerde alışanlar Arası Güven Sürecinin Karřılařtırılmalđ Bir Analizi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gűsterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

22/07/2011

ENGİN BAĞIŞ ÖZTÜRK

ÖZET

Doktora Tezi

Farklı Kültürlerde Çalışanlar Arası Güven Sürecinin Karşılaştırmalı Bir Analizi

Engin Bağış ÖZTÜRK

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Güven çalışmaları genellikle yöneticiye olan güven gelişimine odaklanmış ve çalışanlar arası güveni sürecini ihmal etmiştir. Güven kavramı güven gelişimi, güven ihlali ve güven tamirini içeren bir süreçtir. Bu süreci irdelemek hem Türkiye'deki güven olgusunun hem de çalışanlar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Bu çalışmada güven süreci irdelenmeden önce güven kavramının ne olduğu tartışılmıştır. Emik bağlamda geliştirilmiş bir tanım ile uluslararası yazındaki güven tanımları karşılaştırılmış ve güven süreci açısından incelenmiştir. Güven gelişiminin güven ihlalini ve tamirini çerçevelediği ifade edilmiştir. Bu çerçeveleme etkisinin algısal pencereler tarafından yönlendirildiği, ihlallerin güvenin çerçevesine göre anlam kazandığı ve çerçevelerin güven tamiri için seçilecek davranışları belirlediği önerilmiştir.

Yukarıdaki tartışmaları yapmak ve önerilen modeli test etmek için Türkiye ve Hollanda olmak üzere iki farklı kültürde araştırmalar yapılmıştır. Türkiye'deki araştırmada üç ayrı çalışma yapılmış ve 41 mülakat üzerinden nitel içerik analizi yapılmıştır. Diğer araştırma ise Hollanda'da hem Türkler hem de Hollandalılar üzerinde yapılmıştır ve 19 mülakat üzerinden sözel protokol analizi yapılmıştır.

Araştırmada emik bağlamdaki güven tanımında telafi ve transfer edilebilirlik kavramlarının etik tanıma göre farklılaştığı bulunmuştur. Ayrıca güveni tanımlarken çalışanlar arası güvende yetkinlik, dürüşlük, yardımseverlik ve uyum gibi güvenilirliği tanımlayıcı kavramların etkili olduğu görülmüştür. Çalışanlar arası güven sürecinin ise, sanılanın aksine güvenin çerçeveleyici etkisinden çok güven ihlalinin ortaya çıktığı bağlamsal faktörlerden etkilendiği anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güven Süreci, Güven Tamiri, Güven İhlali, alışanlar arası Güven, Kültürler Arası Güven.

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctor of Philosophy(PhD)

A Comparative Analysis of Coworker Trust Process in Intercultural Contexts

Engin Başış ÖZTÜRK

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Business Administration Program

Trust is a process consisting of development, violation and repair phases. However trust studies generally focus on supervisor trust development and neglect coworker trust process. Analysing this process will enlighten trust phenomenon in Turkey and dynamics of coworker trust.

This study will discuss trust construct as a first step to analyse trust process. Emic and etic views of trust are compared and contrasted with respect to trust process. While analysing this process, it is hypothesized that the trust development phase will frame the perceptions and experiences at the trust violation and repair phases. This also means that specific repair mechanisms can be distinguished according to frames.

In order to test the hypothesis and discuss conceptual issues, two studies are conducted in Turkey and Netherlands. In Turkey, data gathered three times and qualitative content analysis is implemented based on 41 interviews. In Netherlands, 21 interviews take place with Turkish and Dutch participants and verbal protocol analysis is used. It is find out that transferability, repairability and reciprocity are key characteristics which differentiates emic and etic perspectives. Coworker trust definition has also specific elements of

trustworthiness such as ability, benevolence, integrity and fit. In addition, it is conceived that trust development doesn't frame trust violation and repair but it feeds the process. It is found out that contextual factors matters more when it comes to trust violations and repair.

Keywords: Trust Process, Trust Repair, Trust Violation, Coworker Trust, Cross-Cultural Trust.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR	x
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞ.....	1
1.1 Temel Araştırma Sorusu.....	1
1.1.1 Neden “Güven Süreci”?.....	1
1.1.2 Neden “Çalışanlar arası Güven”?	3
1.2 Tezin Katkısı	5
1.3 Bölümler	7
İKİNCİ BÖLÜM	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1. Güven	9
2.1.1 Güven Kavramının Gelişimi	10
2.1.2 Güven Tanımlarındaki Uzlaşma Noktaları	17
2.1.3 Güvenin Benzer Kavramlardan Farkı	29
2.1.4 Kültürler arası Güven.....	32
2.2. Güven Süreci ve Araştırmanın Modeli.....	34
2.3.1 Çerçevesel	39
2.3.2 Hesaba Dayalı Güven Çerçevesi.....	42
2.3.3 Özdeşleşmeye Dayalı Güven Çerçevesi	48
2.3.4 Kültüre Bağlı Güven Çerçevesi.....	52
2.3.1 Çerçevesel arası Geçiş	55
2.3. Bölüm Özeti	57
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	59
3.1. Nitel İçerik Analizi	59
3.1.1 Araştırmanın Prosedürü	61

3.1.2	Veri Toplama	63
3.1.3	Kodlama	64
3.2.	Sözel Protokol Analizi	65
3.2.1	Araştırmanın Prosedürü	66
3.2.2	Veri Toplama	67
3.3	Bölüm Özeti	69
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		
BULGULAR VE TARTIŞMA		73
4.1	Güven	73
4.1.1	Zarar Görmeme İsteği.....	73
4.1.2	İnanç.....	74
4.1.3	Kontrol	75
4.1.4	Güvenin Özellikleri	77
4.1.5	Güvenilirlik	80
4.2	Güven Süreci.....	93
4.2.1	Karşı Tarafın Niyetini Anlamak.....	93
4.2.2	Soruna Çözüm Bulmak.....	94
4.2.3	Tamir Davranışları.....	95
4.3	Araştırmanın Kısıtları	104
SONUÇ		105
KAYNAKLAR.....		107
EKLER.....		125
Ek-1 Türkiye’de Kullanılan Mülakat Formu		126
Ek-2 Vaka 1 Mülakat Formu (İngilizce Versiyon)		127
Ek-3 Vaka 2 Mülakat Formu (İngilizce Versiyon)		130
Ek-4 Vaka 1 Mülakat Formu (Türkçe Versiyon)		133
Ek-5 Vaka 2 Mülakat Formu (Türkçe Versiyon)		136

KISALTMALAR

bkz. Bakınız

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLULAR

Tablo 1: Güvenin Dönemsel Gelişimi.....	12
Tablo 2: Güveni Oluşturan Önemli Öğeler	18
Tablo 3: Hesaba ve Özdeşlemeye Dayalı Güven Çerçevesinin Özellikleri	54
Tablo 4: Katılımcı Sayısı ve Görüşme Süreleri.....	63
Tablo 5: Katılımcı Sayısı ve Mülakat Süreleri	67
Tablo 6: Örnek Vakaların Özellikleri ve Katılımcı Sayısı.....	69
Tablo 7: Araştırma Konusu ve ilgili Araştırma Tasarımı.....	70
Tablo 8: Hesaba Dayalı Güven Çerçevesinin Operasyonel hali.....	71
Tablo 9: Özdeşleşmeye Dayalı Güven Çerçevesinin Operasyonel Hali	72
Tablo 10: Güvenin Tanımında Öne Çıkan Öğeler	79
Tablo 11: Çalışanlar arası Güvenilirlik	91
Tablo 12: Çerçevelere Göre Tamir Davranışları ve Tercih Sıraları.....	96
Tablo 13: Hesaba Dayalı Güven Çerçevesi ve Katılımcıların Cevapları.....	99
Tablo 14: Özdeşleşmeye Dayalı Güven Çerçevesi ve Katılımcıların Cevapları.....	101

ŞEKİLLER

Şekil 1: Güven Süreci	8
Şekil 2: Güveni Tanımlayan Kavramların Önem Derecesi	28
Şekil 3: Güvenin Evreleri.....	35
Şekil 4: Güvenin Evreleri ve Güven Tamiri	36
Şekil 5: Güven Sürecinden Güvenin Çerçeveleme Etkisine Geçiş	42
Şekil 6: Güvене Dayalı Çerçeveler arası Geçiş	55
Şekil 7: Güven Çerçeveleri ile Güven İhlali ve Güven Tamiri arasındaki İlişki	58
Şekil 8: Güven Tamirinde Aynı Anda İşleyen Bilişsel Süreçler	94

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde örgütler daha fazla rekabetle, daha düşük maliyetlerle, daha hızlı değişen teknolojiyle baş etmek zorundadır. Dolayısıyla örgütler çalışanları şirkette tutmak, etkinliği arttırmak ve karşılıklı bağlılığı yükseltmek için çalışanlar arasında daha derin bağlar kurulmasını istemektedirler (Pfeffer, 2006). Bu derin bağlar kavramı “güven” adı altında 1950’lerden beri incelenmekte ve son dönemlerde yatay örgüt yapılarının artmasıyla birlikte ön plana çıkmaktadır (Moellering, Bachmann ve Lee, 2004; Lewicki, Tomlinson ve Gillespie, 2006). Yapılan çalışmalarda genellikle güvenin nasıl geliştiği (Simons, 2002), hangi örgütsel çıktıları etkilediği (Dirks ve Ferrin, 2001) ve ortadan kalkması durumunda neler olduğu incelenmektedir (Ferrin, Bligh, ve Kohles, 2008). Araştırmalar güvenin çok boyutlu (bilişsel, duygusal, davranışsal), çok seviyeli (birey-grup-örgüt) ve multi-disipliner (psikoloji, sosyal-psikoloji, sosyoloji, örgüt kuramları, iktisat) bir yapı olduğunu göstermektedir.

1.1 Temel Araştırma Sorusu

Bu çalışmanın amacı çalışanlar arası güven sürecini irdelemektir.

1.1.1 Neden “Güven Süreci”?

Güven sürecinin güven gelişimini, güven ihlalini ve güven tamirini içerdiği düşünülürse, bu çalışma açısından güven sürecini önemli kılan dört ana unsur vardır. Bunlardan birincisi güvensizliğin ve güven ihlallerinin örgütlerde çok yaygın olmasıdır. İkincisi çok yaygın olan bu güven ihlallerinin nasıl düzeltileceği ile ilgili çalışmaların kısıtlı olmasıdır. Üçüncüsü güven sürecinin sosyal çevrenin etkisiyle kültürler arası farklılık gösterebilmesidir. Dördüncüsü ise bu güven sürecinin Türkiye açısından taşıdığı önemdir.

Birinci neden ele alındığında örgütlerde beklentilerin ihlal edilmesi gittikçe daha fazla görülen bir durum olmaya başlamaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994). Örneğin A.B.D. örneklemini temel alan bir araştırmaya göre çalışanların %43’ü birbirlerine ve yönetime karşı güvensiz hissetmektedir (Gilbert ve Tang, 1998). Conway ve Briner (2002) da güven ihlallerinin hassas bir mevzu olduğunu ve bunların kolayca dile getirilemeyeceğini düşünerek güven ihlallerinin tahmin edilenden çok daha fazla

olabileceğini vurgulamaktadır. Bu dile getirilmiş ve getiril(e)memiş güvensizliğe rağmen son yirmi yılda örgütler çalışanları birbirine daha fazla karşılıklı bağımlı hale getirmekte ve güven ihtiyacı yüksek yapılar kullanmaktadırlar.

İkinci unsur örgütlerde bu kadar yaygın olan güven ihlallerinin tamir edilmesi üzerine yapılan çalışma sayısının yetersiz olmasıdır. Çünkü yaygın kanı örgütlerde güven bir kere ihlal edildiği zaman güveni tamir etmenin mümkün olmadığıdır. Ancak son dönemde yapılan çalışmalar bunun mümkün olduğunu göstermektedir. Aslında güven ihlali ve güven tamiri (yeniden tesis etme) insanlık tarihi kadar eski bir konu olsa da ihlalin ve tamir etmenin örgütsel davranış açısından ele alınması, güven kavramının 1995'lerden sonra kabul görmeye başlamasıyla ve 2000'lerden sonra da güvenin tamir edilebileceğini gösteren görgül çalışmaların ortaya çıkmasıyla olmuştur. Özellikle Bottom, Gibson, Daniels ve Murnighan'ın (2002) araştırması güvenin tamir edilebileceğini ve bunun illa maddi telafi ile değil, sözel açıklamalarla da olabileceğini göstermiştir. Ayrıca 2009 yılında "*Academy of Management Review*" dergisinin çıkardığı "Örgütsel Tamir" (*Organizational Repair*) adlı özel sayı "güvenin tamir edilmesi"nin kabul görmeye başladığına dair bir işaret olarak sayılabilir.

Üçüncü unsur güven sürecinin farklı kültürlerde farklı şekillerde işleyebilmesidir. Özellikle kültürler arası çalışmalarda güven tanımının değişik kültürlerde Kuzey Amerika'daki tanımından farklı olabileceği savunulmaktadır (Noorderhaven, 1999). Bu nedenle farklı kültürlerdeki değişik güven tanımları güven ihlalinin ve güveni tamir etmenin de farklı olabileceğini göstermektedir. Örneğin toplulukçu ve bireyci kültürler tanımlanırken toplulukçu kültürlerin "utanç" (*shame*) ve bireyci kültürlerin ise "suç" (*guilt*) ile birbirinden farklılaştığı ifade edilmektedir (Hofstede, 1980). Suç kültürünün yaygın olduğu topluluklarda insanlar herhangi bir durumu ihlal ettiklerinde, sosyal düzenin sağlanması cezalandırmaya ya da affetmeye bağlıdır. Ancak utanç topluluklarında hataların düzeltilmesi kişisel inkara bağlıdır (Hiebert, 1985). Diğer bir deyiş ile herhangi bir ihlalde ya da problemlili bir durumda içinde bulunulan kültürün ihlale/duruma nasıl bir yorum getirdiği önemlidir. Bu noktadan hareketle farklı kültürlerde güven ihlali ve yeniden tesisini farklı yorumlanabilir, çünkü güven olgusu tıpkı utanç ve suç kavramlarında olduğu gibi normatif etmenlerden etkilenmektedir.

Dördüncü unsur ise güvenin Türkiye açısından önemidir. Örneğin 2005 Dünya Değerler Araştırması'nın sonuçlarına göre, Türkiye 90 ülkenin yer aldığı güven

sıralamasında en alt basamaklarda, hatta sondan ikinci basamakta, yer almıştır (Medrano, 2007). Bu sonuç sadece 2005 yılında ortaya çıkan veya o dönemdeki etkilerin bir sonucu değildir, çünkü 1994 yılında yapılan dünya değerler araştırmasında da Türkiye güven sıralamasında yine sondan ikinci sırada yer almıştır (Inglehart, 1999). Diğer bir deyişle, Türkler'in başkalarına olan güveni diğer ülkelere oranla oldukça düşüktür ve bu düşük güven seviyesi uzun süreden beri devam eden bir durumdur. Fukuyama da (1995) doğrudan olmasa da benzer bir yorumda bulunmuş ve Türkiye'ye benzer dinamikleri olan Çin ve İtalya gibi ülkelerin düşük güven seviyesine sahip olduğunu açıkça dile getirmiştir. Hatta aynı yazar düşük güven seviyesinin ekonomik olarak sürdürülebilir rekabeti engellediğini de çeşitli vakalarla izah etmiştir. Makro seviyeden (ekonomik sistem) kurum (örgüt) seviyesine inildiğinde "Edelman Trust Barometer" veya "Eurobarometer" gibi çalışmaların Türkiye ile ilgili kurumsal güven analizi oldukça dikkat çekicidir. Özellikle Eurobarometer (2009) raporuna göre, Türkiye'nin en güvenilir kurumlarının son yıllarda değer kaybettiği, güvensizliğin hem sosyal hem de kurumsal alanda gittikçe arttığı görülmektedir. Bu sosyal ve kurumsal güven çalışmalarından hareketle Türkiye'de iş yerinde güvenin çok yüksek olmadığı düşünülmektedir. Dolayısıyla güvensizliğin bu kadar yüksek olduğu bir ülkede güven ihlallerinin nasıl düzeltilmesi gerektiği oldukça önem kazanmaktadır.

1.1.2 Neden "Çalışanlar Arası Güven"?

Bu tez kapsamında çalışanlar arası güvenin irdelenmesinin dört ana nedeni vardır. Birincisi çalışanlar arası ilişkilerin örgütsel yapı içerisinde ihmal edilmesi, ikincisi bu ilişkilerin kültürel anlamda da ihmal edilmesi, üçüncüsü çalışanlar arası ilişkilerin örgüt çapında yaratabileceği olumlu ya da olumsuz etkilerin yeterince irdelenmemesi ve sonuncusu ise örgütlerdeki ödül sistemlerinin bireysel performanstan grup performansına doğru kaymasıdır.

Birinci neden uluslararası yazındaki çalışmaların çalışanlar arası güven kavramını değerlendirmemesidir (Ferres, Connell ve Travaglione, 2004; Parker, Williams ve Turner, 2006). Frenkel ve Sanders (2007) çalışmalarında bu bulguyu destekleyerek dikey ilişkilerin örgütsel çalışmalarda ağırlıklı olduğunu ve hatta bu nedenle yatay ilişkilerin neredeyse ihmal edildiğini ifade etmiştir. Özellikle örgütsel davranışın içinde bulunduğu yalın/yatay organizasyon yapıları çalışanlar arası ilişkileri daha çok desteklemektedir (Rousseau, 1997). Örgütlerde yatay organizasyon

yapılarının daha fazla tercih edilmesi beraberinde esnek iş tasarımlarını, işlerin alt kademelere devredilmesini, çalışanların güçlendirilmesini ve çapraz/fonksiyonel takımların kullanılmasını gündeme getirmiştir (Chiaburu ve Harrision, 2008). Ayrıca bu yapıdaki değişimler daha çok esneklik ve karşılıklılık prensipleri üzerinden hareket etmekte ve çalışanların birbirine güvenmesini gerektirmektedir. Bu tür değişimler ile birlikte çalışanlar eskiye oranla daha fazla proaktif davranmak, (Parker, Williams ve Turner, 2006) ve takım için etkili kararlar alıp uygulamak zorundadırlar (Lau ve Liden, 2008).

İkincisi ise çalışanlar arası güvenin sadece uluslararası yazında değil ulusal yazında da neredeyse hiç dikkate alınmamasıdır (Erdem ve Aytemur, 2009; Wasti, Tan ve Erdil, 2010 hariç). Bunun nedeni, yüksek güç mesafesinin getirdiği hiyerarşik yapılar örgütler için çok daha önemli görülmüştür. Aslında güç mesafesinin yüksek olduğu yerlerde pek dikkate alınmayan bu yatay ilişkiler (çalışanlar arası ilişkiler) örgütler için belirli bir önem teşkil etmektedir. Zira yatay ve yalın yapılara doğru eğilim, yönetim tekniklerinin transferi ile uluslararası şirketlerin Türkiye şubelerine de yansıtılmaktadır. Transfer edilen yönetim teknikleri genellikle çalışanları yatay ilişkilerin etkili olduğu yapılara doğru hareket ettirmektedir. Yatay ilişkilerin önemi sadece uluslararası şirketlerin Türkiye şubeleri için değil ulusal şirketler için de söz konusudur. Bunun nedeni uluslararası şirketlerin Türkiye'deki şubelerinin ulusal iş sisteminde yarattığı etkidir (Whitley, 1999). İş formelleşmesinin çok yüksek olmadığı örgütlerde değişen iş tanımları ya da çevre koşulları belirli iş konularında boşluklar yaratmaktadır. Ayrıca örgütlerde liderlerin bazı zafiyetleri ya da çalışanların bürokratik yapılardaki kuralları esnek bir şekilde yorumlaması yine belirli iş konularında boşluklar yaratmaktadır. Bu yapılar çalışanlar arası ilişkilerin önem kazanmasına neden olmaktadır. Bu boşluklar ancak çalışanlar arası ilişkilerin iyi bir şekilde işlemesi ile birlikte doldurulabilir. Özellikle Türkiye gibi bir ülkede bozulmanın ve yozlaşmanın yüksek, güven seviyesinin en alt düzeyde olduğu düşünülürse çalışanlar arası güven kavramı daha da önemli hale gelmektedir.

Üçüncüsü ise çalışanlar arası güvenin diğer çalışanları da etkilemesi ve örgüt geneline yayılmasıdır. Güvenin yayılabilir olması beşinci bölümde de ifade edilen güvenin transfer edilebilir olma özelliği ile örtüşmektedir. Ayrıca örgüt içinde çalışanlar arası güvenin yayılması "*sosyal takas kuramı*" (*social exchange theory*) tarafından da

desteklenmektedir. Sosyal takas kuramı kişilerin sadece ekonomik değil sosyal içerikli takaslarda bulunduğunu iddia etmektedir (Blau, 1964). Ekonomik takas kişisel çıkarı maksimize edebilecek davranışları, sosyal takas ise kişilerin duygusal (*emotional*) ve ilişkisel (*relational*) ihtiyaçlarını içermektedir. Ekonomik takaslar sosyal takaslara ve sosyal takaslar da ekonomik takaslara zaman içinde dönüşebilir ya da aynı anda varlığını sürdürebilir. Bu ekonomik ve sosyal takasın sürekliliği kişiler arası alışverişin karşılıklı (*reciprocal*) olmasına oldukça bağlıdır (Molm ve Cook, 1995). Dolayısıyla bir taraf diğer bir tarafa güvendiğinde karşı taraf bu güven davranışına olumlu cevap (pozitif karşılıklılık) verecektir. Eğer bu etkileşim pozitif karşılıklılık çerçevesinde işleyebilirse güvenin şirket geneline yayılabileceği düşünülmektedir. Negatif karşılıklılık çerçevesinde ise tam tersi bir durum ortaya çıkması da mümkündür.

Yatay ilişkilerin önemini arttıran dördüncü etken ise örgüt içerisindeki ödül ve ceza sistemidir. Örgütlerde daha yatay ve güçlendirilmiş iş tasarımları sadece çalışanlar arası ilişkilerin önem kazanmasına sebep olmamıştır, ayrıca kişileri birbirine karşılıklı bağımlı (*interdependent*) hale getirmiştir (Lau ve Liden, 2008). Bu yapı da istenilen çıktılara ulaşma aşamasında, kişileri ortak ödül ve cezalara bağımlı hale getirmiştir. Bu yapı ile çalışanlar bireysel çıktıları hesap etmenin yanında grup çıktıları da dikkate almaya başlamıştır. Dolayısıyla çalışanların bu kollektif ödül/ceza yapısında istedikleri araçlara/yardımlara ulaşmak için birbirlerine güvenmesi gerekmektedir (Schneider, 1987).

1.2 Tezin Katkısı

Bu tezin katkısı beş açıdan yorumlanabilir. Birincisi ulusal güven yazınına olan katkı, ikincisi güven süreciyle ilgili yazına olan katkı, üçüncüsü çalışanlar arası güven yazınına olan katkı, dördüncüsü kültürler arası güven yazınına olan katkı ve son olarak da uygulamaya dönük katkıdır.

Birinci katkı bir dönem belirli bir araştırma alanı olarak bile kabul edilmeyen güven kavramının, nasıl örgütsel davranış alanının en fazla çalışılan konularından biri haline geldiğinin açıklanmasıdır. Bu bölüm, bunu açığa çıkarmak için, hem disiplinler arası (psikoloji, sosyal psikoloji vs.) hem de roller arası (bağımsız değişken, aracı değişken vs.) bakış açısını tarihsel bir çizgide irdelenecektir. Çünkü bundan sonra yapılacak çalışmaların, ne tür belirsizliklerden kaçınması gerektiği ancak bu şekilde bir

inceleme ile açığa çıkarılabilir. Birinci katkı içinde değerlendirilebilecek diğer bir yenilik uluslararası güven tanımı ile Türkiye'deki güven tanımı karşılaştırılacaktır. Bu kıyaslama güven tanımının uluslararası yazındaki tanımla ne kadar örtüştüğünü ortaya koyacaktır.

İkinci katkı güvenin bir süreç olarak incelenmesi ve uluslararası yazında eksikliği hissedilen bir boşluğu doldurmasıdır. Böylelikle bundan sonra güven ihlali ve tamiri konusu ele alınırken güven sürecindeki diğer parçaların izole edilmesinin mümkün olup olmayacağı tartışılacaktır. Bununla birlikte güven sürecinde yer alan parçaların birbiriyle nasıl bağlantılı olduğu ve hangi model üzerinden incelenmesi gerektiği izah edilecektir. Bu katkı beraberinde uluslararası yazında pek irdelenmeyen ancak güvenin tamir edilmesinde yararlı olabilecek yeni davranış biçimlerini de değerlendirmeye alacaktır.

Çalışmanın üçüncü katkısı ise odak noktasının “yönetici” değil “çalışan” olmasıdır. Odak noktası yöneticiler olan güven çalışmaları artık yatay ilişkilerin önem kazanmasından kaynaklanan bir ilgi kaymasından bahsetmektedir. Yapılan yazın taramasına bakılırsa bu konu ile ilgili çok az çalışma varlığından bahsedilebilir. İstenilen değişime cevap vermek amacıyla bu tez “çalışanlar arası güven” perspektifini incelemektedir. Yatay ilişkiler, günümüzde güçlendirme, yeniden yapılandırma, kurumsal girişimcilik ve çalışanların eğitim seviyelerindeki artışlarla birlikte daha da önemli hale gelmiştir. Alanın en önemli dergilerinden biri olan “*Journal of Applied Psychology*” yayınladığı makalelerden biri ile “çalışanlar arası ilişkilere” artan ilgiyi açıkça ifade etmektedir (Lau ve Liden, 2008). Dolayısıyla “çalışanlar arası güven” bakış açısı çalışmanın önemli katkılarından biridir.

Tezin dördüncü katkısı, tez güven sürecinin kültürler arası bir şekilde irdelenmesinden ve değişik kültürel örneklerin kullanılmasından oluşmaktadır. Bazı kültürlerde güven kelimesinin yer almaması veya güveni etkileyen faktörlerin farklı algılanması güven kavramının değişik kültürlerde ne anlama geldiği sorusunu akla getirmektedir (Noorderhaven, 1999). Bu konuya çözüm olarak güven kelimesinin kültürler arası anlam denklliğini inceleyen çalışmalar olmuştur (Huang ve Van de Vliert, 2006). Örneğin Türkiye örneğini kullanan Wasti, Tan, Brower ve Önder'in (2007) çalışması güvenin anlamsal denklığının olmadığını güvene etki eden faktörlerin istenildiği gibi operasyonelleşmediğini ortaya çıkarmıştır. Ancak bu çalışmalar güvenin anlamsal denklığının neden var olup olmadığına cevap vermemektedir. Hâlbuki güvenin

niçin tasarlandığı gibi ölçülemediğini açıklayan veya güvenin değişik kültürlerde nasıl algılandığını anlatan çalışmalar gerekmektedir.

Yukarıda bahsedilen kavramsal yenilikleri ortaya koyabilmek ve bazı yapıların Türkiye’de geçerli olup olmadığını daha iyi anlayabilmek için güven kavramını kültürler arası olarak karşılaştırmak gerekmektedir. Dolayısıyla bağımsız benlik kavramı geliştiren bir kültür olan Hollanda da çalışmaya dâhil edilerek kavram daha iyi irdelenecektir. Türkiye’deki kişilerin genellikle karşılıklı bağımlı benlik ve Hollanda’daki kişilerin bağımsız benlik geliştirdikleri düşünülürken (Triandis, 1995) araştırmanın ortaya koymaya çalıştığı değişik yapılar daha net görülecektir.

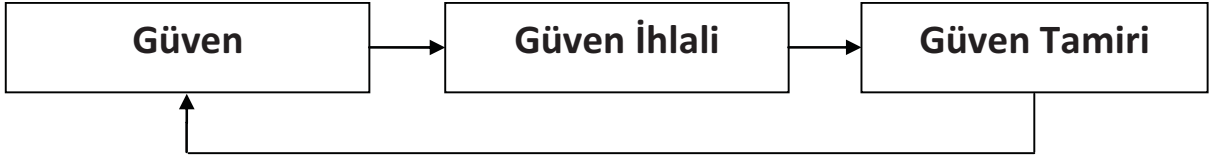
Bu tezin beşinci katkısı araştırma sonuçlarının uygulanabilirliğidir. Yöneticiler açısından çalışanların beklentilerini ve çalışanlar arası ilişkileri daha iyi anlamak önemli çıktılardan biri olacaktır. Çünkü yöneticiler çalışanlar arasındaki güven dinamiğini iyi anladıklarında davranışların kimi etkileyeceğini, nasıl etkileyeceğini ve sonuçların düzeltilip düzeltilmeyeceğini daha iyi kavrayabileceklerdir. Ayrıca bireysel ve ortamsal faktörler çerçevesinde araştırma çıktılarının nasıl uygulanabileceği değerlendirilebilir. Bireysel faktörlere odaklanmak psikolojik yapılara odaklanmak olduğundan, araştırma çıktılarının uygulanması kişilerin bazı temel özelliklerini değiştirmesi şeklinde yorumlanabilir veya o kişiliğe sahip insanların seçilerek örgütlere alınması anlamına gelebilir. Bu da İnsan Kaynakları Yönetiminin işe eleman alma sürecini etkileyebilir. Diğer bir açıdan örgütlerin ve yöneticilerin daha çok kontrolü altında olan ortamsal faktörlere odaklanması, çalışanlar arası güvene dayalı ilişkileri dolaylı bir yoldan etkileyebilir. Bu tez özellikle bireysel ve ortamsal ayrımın her ikisini de dikkate almaktadır çünkü bireysel ve ortamsal özellikler davranışı etkiler ve birini diğerinden ayırmadan ele almak problemlidir.

1.3 Bölümler

Birinci bölümde (bu bölümde) temel araştırma sorusu ortaya konmaya çalışılacak ve neden araştırma sorusunun önemli olduğu ifade edilecektir. İkinci bölümün birinci kısmında bütün çalışmaya yön verecek olan güven kavramı irdelenecektir. Ayrıca güvenin neden 2000’lerden önce bir araştırma konusu olarak kabul edilmediği, ancak 2000’lerden sonra hangi değişimlerin etkisi ile en güncel konulardan biri haline geldiği açıklanacaktır. Bu yapılırken güven kavramına yön veren

çalışmalar dönemsel olarak irdelenecek ve kişiler arası güveni inceleyen çalışmaların tanımları kategorize edilecektir. Böylelikle son on yılda ortaya çıkan uzlaşma noktaları da belirlenmiş olacaktır.

İkinci bölümün ikinci kısmında güven sürecinin her üç basamağı da irdelenecektir (bkz Şekil 1). Hem uluslararası hem de ulusal yazında güven ihlali ile güven tamiri arasındaki ilişki net bir şekilde ortaya konulamamaktadır. Bu bölümde güven ihlali ve tamiri arasında ilişki kurulacak ve güvenin bir süreç olduğu düşünülerek bir model geliştirilecektir. Bu model sosyal biliş teorisinden gelen algısal çerçeveleri kullanacak ve güven sürecini bir bütün olarak ele alacaktır.



Üçüncü bölümde araştırma tasarımı ile ilgili bilgi verilecektir. Özellikle ikinci bölümün birinci ve ikinci kısmı için farklı araştırma tasarımlarının kullanıldığından bahsedilecektir. Bu bölümde nitel içerik analizinin ve veri protokol analizinin neden ve nasıl kullanıldığı anlatılacaktır.

Dördüncü bölümde ise araştırma sonuçları ortaya konacak ve tartışılacaktır. Bulgular ve tartışma iki eksen etrafında şekillenecektir. Bunlardan birincisi güvenin nasıl tanımlandığı ve ikincisi güven sürecinin modellendiği şekilde işleyip işlemediği ile ilgilidir. Daha net bir şekilde ifade etmek gerekirse ikinci bölümde ifade edilen güven tanımı ile Türkiye’de görgül verilerden elde edilen güven tanımının ne kadar birbiriyle örtüştüğü tartışılacaktır. Ayrıca araştırma modelinin hangi noktaya kadar desteklendiği ve hangi noktalarda problemler olduğu irdelenecektir. Ve son olarak da çalışmanın sonucu belirtilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Güven

İnsanların günlük yaşamının çoğunun iş ortamında geçmesi ve yaptığı işlerin diğer işlere/kişilere bağlı olması, bununla birlikte örgütlerin iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışlarını iyileştirmeye, işgücü devrini ve devamsızlıkları düşürmeye çalışması kişilerin günlük hayatta kullandığı güven kavramının iş yerinde önem kazanmasına neden olmuştur. Hatta o kadar çok araştırılmıştır ki, 1980 ile 2010 yılları arasında sosyal bilimler atıf endeksinde yer alan makaleler arasında, başlığında “güven” kelimesi geçen 3462 çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların %18’i (640 makale) 1980-1995 yılları arasında gerçekleştirilirken %82’si (2822 makale) 1995 yılından sonra yapılmıştır. Bu rakamlara dayanarak son on yıl içerisinde, örgütsel davranış konuları arasında çok az kavramın bu seviyede bir ilgiyle karşılandığı söylenebilir.

Yapılan çalışmalarda kişiler arası güvenin örgütsel bağlılığı (Laschinger, Finegan, Shamian ve Casier, 2000), iş memnuniyetini (Cunningham ve MacGregor, 2000) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Ferrin ve Dirks, 2002) olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin algılanan örgütsel destek (Ferre, Connell ve Travaglione, 2004), işyeri sapkın davranışlar (Thau, Crossley, Bennet ve Sczesney, 2007), çatışma yönetimi (Curseu ve Schrujier, 2010) ve işten ayrılma niyeti (Konovsky ve Cropanzano, 1991) ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır.

Bu kadar önemli ve üzerine bu kadar çok çalışma yapılmış bir kavramın nasıl evrildiğini görmek, bu kısmın temel amacıdır. Daha açık bir ifadeyle, bu kısım, kişiler arası güven yazınının nasıl geliştiğine ve bu gelişmeler ışığında güven kavramının ne olduğuna odaklanmaktadır. Uluslararası yazında çok fazla ifade edilmese de, son on yılda belirli güven tanımlarının akademisyenler tarafından daha çok kabul gördüğü ve daha fazla atıf aldığı ifade edilebilir. Bu da uzlaşının yaygınlaşmaya başladığını göstermektedir. Uzlaşma güven kavramının tekilliğini değil, güvenin nerede nasıl kullanılması gerektiğini izah etmektedir. Dolayısıyla bu bölüm, özellikle 2000’li yıllara kadar, güven alanına ne tür bir karmaşanın hâkim olduğunu ve sonrasında güven tanımında nelerin dikkate alındığını vurgulamak istemektedir.

Güven sürecinin ilk basamağı olan güven irdelenmiş olacaktır. Böylelikle günlük hayatta kullanılan güven kavramı ile akademik ve iş ortamında kullanılan güven kavramı farklılaştırılmış olacaktır. İzleyen kısımda, önce güven kavramının tarihsel bir çizgide nasıl geliştiği tartışılacaktır. Bu yapılırken, güvene olan ilginin nasıl arttığı ve bu artışın getirdiğinin bir karmaşa mı yoksa bir zenginlik mi olduğu incelenecektir. Ardından, çalışmalarda kullanılan tanımların ortak noktaları analiz edilecek ve genellikle son on yılda kullanılan güven tanımı ifade edilecektir.

2.1.1 Güven Kavramının Gelişimi

Güvenin gerekliliğini ve önemini anlatan çalışmalar, yaklaşık elli yıl önce başlamıştır. Deutsch'un (1958), Blau'nun (1964), Lewis ve Weigert'in (1985), Zucker'in (1986) ve Luhmann'ın (1979) katkılarıyla, ilk çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda güven nedir sorusuna cevap aranmış ve güvenin neden örgütsel alan için önemli olabileceğini tartışılmıştır. Bu çalışmaları takip eden çeşitli araştırmalar (örn. Barber, 1983; Butler, 1991; Sitkin ve Roth, 1993; Zand, 1972), hem görgül hem de başka kavramsal çalışmaları tetiklemiş ve güvene olan ilginin 1990'ların ortasında önemli ölçüde artmasına neden olmuştur. Bu dönemde meydana gelen gelişmeleri Hosmer (1995) de doğrulamış ve güvenin hem akademik hem de profesyonel çevrelerce artık kabul edildiğini vurgulamıştır. Çünkü, güvenin birçok örgütsel kavramı doğrudan etkilediği artık anlaşılmıştır (Rousseau ve diğerleri, 1998).

Bununla beraber güven ile ilgili çalışmaların artmasında, güvenin gerekli bir kavram olmasının yanında, bir dizi çevresel faktörün etkisi de vardır. Güvenin önem kazanmaya başladığı 1990'lı yıllar; şirket skandallarının çıktığı, takım odaklı stratejilerin gitikçe daha çok uygulandığı, örgütsel yapıda organik yapıların kullanılmaya başlandığı ve örgütler için hızlı adaptasyonun kilit bir yetkinlik olduğu bir dönemdir. Bu çevresel faktörler işbirliğinin önemini arttırmış ancak zorla yapılan işbirliğinin (örn. ceza sistemi kullanılarak) zararlı olduğu ortaya çıkmıştır (Gambeta, 1988). Dolayısıyla gönüllü işbirliği (güven kavramı) önem kazanmıştır (Kramer ve Tyler, 1996).

İşte bu çevresel faktörler ile akademik ilgi birleşince, güven kavramına dair birçok önemli çalışma gerçekleştirilmiştir. "*Motivation & Emotion*" (Cilt 18 Sayı 2, 1994) dergisinin güven ile ilgili ilk özel sayısını, "*Academy of Management Journal*" (Cilt 38, Sayı 1, 1995) dergisinin özel sayısı takip etmiştir. Ardından "*Cambridge Journal of*

Economics” (Cilt 21, Sayı 2, 1997), “*Academy of Management Review*” (Cilt 23, Sayı 3, 1998), “*Business Ethics Quarterly*” (Cilt 8, Sayı 2, 1998), “*Organization Studies*” (Cilt 22, Sayı 2, 2001), “*Organization Science*” (Cilt 14, Sayı 1, 2003), “*International Journal of Human Resource Management*” (Cilt 14, Sayı 1, 2003), “*International Studies of Management and Organization*” (Cilt 33, Sayı 2, 2003), “*Personnel Review*” (Cilt 32, Sayı 5, 2003) dergilerinde de özel sayılar çıkmıştır. Özellikle etki faktörü en yüksek olan “*Academy of Management Journal*” ve “*Academy of Management Review*” dergilerindeki makalelerin, güven kavramının gelişiminde oldukça kritik bir rol oynadıkları iddia edilebilir.

1991-1995 öncesi dönemde güven ile ilgili çalışma sayısı periyodik yayınlarla ve özel sayılarla artmıştır, ancak o dönem ortaya çıkan birçok yeni teorik ve metodolojik görüş güven kavramını bulandırmıştır. Hatta bu öyle bir seviyeye gelmiştir ki, güven çalışmalarında kavramsal denklikler karmaşık bir hal almıştır (Golembiewski ve McConkie, 1975; Luhmann, 1988). Lewis ve Weigert (1985) bu karmaşık durumu ifade ederek, yazındaki güven çalışmalarında teorik bir uyumsuzluk ve tamamlanamamış bir durum olduğunu belirtmiştir. Zucker (1986) de bu konuda hemfikir olmuş, çalışmaların, kavramın önemini anladığını ancak güveni tanımlamada ortak noktalarının neredeyse bulunmadığını vurgulamıştır. Butler (1991) hem güven tanımında anlaşmaya varılamadığından, hem de güveni ölçecek herhangi bir ölçeğin olmayışından yakınmıştır. Hosmer (1995) de, güvenin çok önemli bir kavram olduğunu, ancak üzerinde anlaşılacak bir tanımın olmadığını belirtmiştir. Yukarıda bahsedilen güvenin dönemsel gelişimi Tablo 1¹'de özetlenmiştir.

¹ Tabloya konu olan çalışmalar sosyal bilimler atıf endeksinde yer alan makalelerden ve başlığında güven kelimesi geçen çalışmalardan oluşmaktadır. Özellikle aldıkları atıflarla alana yön verdiği düşünülen ve örgütsel davranış alanını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen ilk beş çalışma ifade edilmiştir. Deutsch'un (1958) çalışması, 1980 öncesi sosyal bilimler atıf endeksinde yer almadığı için ve Rousseau ve diğerlerinin (1998) çalışması ise, editör yazısı olarak kabul edildiği için, bu iki çalışma kişisel gözlemlere dayanılarak eklenmiştir. Deutsch'un (1958) çalışmasıyla ilgili atıf sayısı akademik google sayesinde, ancak geriye kalan bütün makalelerin atıf sayıları sosyal bilimler atıf endeksi kullanılarak bulunmuştur. Son olarak dönemler arasında makale sayısındaki artış miktarı bir önceki dönem dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 1: Güvenin Dönemsel Gelişimi

Dönemler	<=1980	1981-1985	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005	2006-2010
Yazar(lar) (Alınan atf sayısı)	Deutsch, 1958 (1200)	Lewis ve Wagnert, 1985 (466)	Bradach ve Eccles, 1989 (429)	Mayer, Davis ve Schoorman, 1995 (1424)	Rousseau ve diğerleri, 1998 (661)	King-Casas, Tomlin, Anen, Camerer, Quartz ve Montague, 2005 (185)	Jøsang , Ismail ve Boyd, 2007 (211)
	Cook ve Wall, 1980 (397)	Rempel, Holmes ve Zanna 1985 (425)	Shapiro 1987 (326)	McAllister, 1995 (719)	McKnight, Cummings ve Chervany, 1998 (382)	Das ve Teng, 2004 (154)	Hsu, Ju, Yen ve Chang, 2007 (54)
	Rotter, 1980 (275)	Johnson- George ve Swap 1982, (131)	Earley, 1986 (45)	Hosmer, 1995 (325)	Robinson, 1996 (382)	Aryee, Budhwar ve Chen 2002 (128)	Kim, Ferrin ve Rao, 2008 (40)
	Larzelere ve Huston, 1980 (201)	Rosenthal, Gurney ve Moore, 1983 (87)	Mishra ve Morrissey, 1990 (37)	Butler, 1991 (249)	Jarvenpaa ve Leidner, 1999 (359)	McEvily, Perrone ve Zaheer, 2003 (114)	Komiak ve Benbasat, 2006 (38)
	Kimmel, Pruitt ve Morgan, 1980 (118)	Butler ve Cantrell, 1984 (74)	Zaltman ve Moorman, 1988 (32)	Yamagashi ve Yamagashi, 1994 (237)	Jones ve George, 1998 (249)	Cox, 2004 (92)	Zaheer ve Zaheer, 2006 (29)
Makale sayısı	36	173	204	227	482	795	1536
Artış oranı	-	% 380	%17	%11	%112	%65	%71

Tablo 1'e bakıldığında 1990 öncesi dönemde güven kavramına dair ilginin arttığını, ancak 1995 yılından sonra güvene olan ilginin çok daha yüksek bir seviyeye geldiği ifade edebilir. Çünkü, 1995'ten sonraki dönemde çalışma sayısı %112 artmış ve bunu takip eden dört yıllık dönemde artış oranı %60 altına hiç inmemiştir. 1991-1995 döneminde yer alan Mayer, Davis ve Schoorman (1995), McAllister (1995), Hosmer (1995) ve Butler'ın (1991) çalışmaları incelendiğinde, bu makalelerin, daha önceki dönemlerde kullanılan tanımları rafine ettiği söylenebilir. Burada bahsi geçen çalışmaların atıf sayılarına bakıldığında ise, araştırmaların birçoğunun 1991-1995 yılındaki çalışmalara odaklandığı da görülmektedir. Bu nedenle, güven çalışmalarında, üzerinde uzlaşılacak bilgilerin daha çok bu dönemde ortaya çıktığı, ancak bu bilgilerin ilk ortaya çıkışının yine daha önceki çalışmalara dayandığı söylenebilir.

Dikkat edilirse, Tablo 1'de sunulan bilgiler ile yazında söylenenler örtüşmektedir. Özellikle güvene olan ilginin arttığı 1980 öncesi ile 1990 arasındaki dönemde, karmaşıklığın yüksek olduğu iddia edilebilir. Her ne kadar 1991-1995 arasındaki yazın oldukça ses getirirse de, bu dönemdeki yayınların kabul görmesi 2000'li yıllara tekabül etmektedir. Dolayısıyla, güven kavramı ile ilgili tartışmalar, 1950'lerde (Deutsch, 1958) başlamasına rağmen, 2000'li yıllara kadar, evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımın hala bulunmadığı vurgulanmaktadır (Kramer, 1999).

Aslında, 2000'li yıllara kadar süren yazındaki bu dağınık görüntünün sebebi, özellikle de psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji ve ekonomi gibi disiplinlerin kendilerine has bakış açılarının olması ve cevaplamak istedikleri soruların birbirlerinden farklı olmasıdır. Aslında her bir disiplinin sahip olduğu varsayım, teori ve yöntemler bazen birbirine ters düşünceleri savunabileceği gibi birbirini tamamlayan bakış açılarını da destekleyebilmiştir (Doney, Cannon ve Mullen, 1998). Ancak Kramer'in (1999) de ifade ettiği gibi, farklı disiplinler kendi alanlarından yola çıkarak güveni açıklamaya çalışmışlar ve bu da güvenin bütününe değil ancak bazı özelliklerine odaklanılmasına neden olmuştur.

Değişik disiplinlerin bakışını ifade etmek gerekirse; ekonomi disiplini, güveni, fırsatçılığın az olduğu ve kişinin kendi faydasını maksimize etmeye çalıştığı davranışlar olarak yorumlamıştır (Williamson, 1993). Bunun da örgütlerdeki işlem maliyetini düşüreceği vurgulanmıştır (Bradach ve Eccles, 1989). Bu nedenle ekonomistler güveni ya hesap edilen (Williamson, 1993) ya da kurumsal (Rousseau ve diğerleri, 1998) bir

olgu olarak ele almışlardır. Bu bakış açısına göre güven, kontratları yapılandırma olanağı veren ve kişileri istenilen davranışları gerçekleştirip gerçekleştirilmemesine göre ödüllendiren/cezalandıran bir yapıdır (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998). Dolayısıyla ekonomistler güveni, daha çok davranışsal olarak ele almış ve çalışmalarda işbirlikçi davranış olarak operasyonelleştirmiştir (Craswell, 1993).

Ekonomistler maliyet ve faydayı ön planda tutarken, psikologlar ise, tutarlı ve yardımsever davranışları dikkate almaktadır (Doney, Cannon ve Mullen, 1998). Psikologlar, güvenen kişinin özelliklerini ve güvenilen kişinin nasıl algılandığını dikkate almaktadır (Rotter, 1971; Rousseau ve diğerleri, 1998). Geleneksel olarak güveni, bireyin karakteristik bir özelliği olarak görürler (örn. Rotter, 1971, 1980). Bu nedenle, çevresel faktörler yerine baskın kişilik özellikleri ile ilgilenirler (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998). Kişilerin çocukluktan itibaren öğrenme yoluyla çeşitli beklentiler geliştirdiklerini ve bunun davranışlarını şekillendirdiğini savunmaktadırlar (Orbell, Dawes ve Schwartz, 1994). Buna genel olarak "güvenme eğilimi" (*trust propensity*) denilmiştir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Dolayısıyla psikologlar güveni, bir insanın bir diğerine güvendiği ya da güvenmediği bir olay olarak ele almaktadır (Rousseau ve diğerleri, 1998). Tablo 1'de psikoloji disiplininin popüler olduğu 1985 öncesi dönemine bakıldığında Rotter (1980), Johnson-George ve Swap (1982), Rosenthal, Gurney ve Moore (1983), Kimmel, Pruitt ve Morgan (1980), ve Rempel, Holmes ve Zanna'nın (1985) çalışmaları dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar güveni bir kişilik özelliği olarak ele almaktadır.

Bununla beraber sosyal psikoloji disiplini güvene beklenti çerçevesinden bakar ve güveni iki kişi arasında ortaya çıkan özellikli bir durum olarak düşünür (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998). Psikoloji disiplini çocukluktan itibaren gelen ve şekillenen beklentileri dikkate alırken sosyal psikoloji disiplini kişiler arasında gelişen beklentileri irdelemektedir. Bu disiplin güveni bağlamsal faktörler çerçevesinde tanımlarken aynı faktörlerin güven gelişimini etkileyeceğini de anlatmaktadır (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998; Lewicki ve Bunker, 1996). Tablo 1'e bakıldığında Larzelere ve Huston (1980) ile Butler ve Cantrell'in (1984) sosyal psikolojik perspektifi temsil ettiği düşünülebilir.

Diğer bir yandan, sosyolojik perspektif, güveni, kişiler ya da kurumlar arasındaki ilişkilerin sosyal bir özelliği olarak algılamaktadır (Fukuyama, 1995; Granovetter, 1985;

Sabel, 1993). Bu nedenle sosyologlar kurumları incelemekte ve kurumların insanlar üzerinde belirsizliği ve endişeyi nasıl azaltabileceğini incelemektedirler (örn. Zucker, 1986). Tablo 1'e bakıldığında Lewis ve Wagnert (1985) ile Shapiro'nun (1987) sosyolojik perspektifi temsil ettiği ifade edilebilir.

Pfeffer (1993), işletme alanında, güvene dair bu kavram karmaşasına son vermenin önemine değinmiş ve güven konusunda şu ana kadar herhangi bir uzlaşmanın olmayışını, bilimsel gelişmenin önünde bir engel olarak nitelendirmiştir. Rousseau ve diğerleri (1998) ise bu bölünmüş yapıyı inceleyerek, kavramda hangi noktalarda uzlaşma olabileceğine değinmiştir. Bu yazarlar yazındaki dağınıklığı güvenin disiplinler arası bir kavram olmasının yanında, çeşitli düzeylerde var olabilmesine de (birey, grup, örgüt ve kurumsal) bağlamıştır. Shapiro da (1987) güvenin tanımındaki karmaşanın, sadece yazında birçok farklı tanımın var olmasından değil, aynı zamanda güvenin değişik düzeylerde betimlenmesinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Bu kapsamda, güvenin düzeyleri de tartışılabilir, ancak güven düzeylerinin ortaya çıkması aslında yine disiplinlerin farklı olmasıyla ilgilidir. Örneğin; ekonomistler ve sosyologlar, genellikle örgütsel ve kurumsal düzeye odaklanırken, sosyal psikologlar ve psikologlar bireylere ve bireylerarası ilişkilere odaklanmaktadır.

Bununla birlikte, karmaşıklığın sebebi, güvenin örgüt içinde oynadığı rollerle de (bağımsız, biçimleyici, aracı değişken gibi) ilgili olabilir (Rousseau ve diğerleri, 1998). Güven kavramının gelişimi örgüt içinde oynadığı role göre değerlendirildiğinde güven, çıktıları doğrudan ya da dolaylı yoldan etkileyen bir değişken olarak ele alınabilir. Dirks ve Ferrin'in (2001) gerçekleştirdiği çalışma bize, güvenin bu iki rol çerçevesinde şekillendiğini ifade etmektedir. Daha detaylı bir şekilde belirtilirse, görgül çalışmaların %90'ı güvenin, örgüt içinde çıktıları doğrudan etkileyip etkilemediğini incelemiştir. Yazarlar, yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel performans dışında, güvenin, davranışsal ve performans çıktılarını doğrudan etkilediğine dair araştırmaların birbiriyle tutarlı bulgulara ulaşmadığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, güvenin, iş yerindeki tutumları ve inançları doğrudan etkilediğini de belirtmişlerdir. Güvenin, dolaylı yoldan etkisine değinen çalışma sayısı çok az olmasına rağmen, bazı değişkenler üzerinde biçimleyici etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Örneğin güvenin grup performansı üzerine biçimleyici etkisi olduğu anlaşılmıştır. Burada tekrar ifade edilmesi gereken bir durum vardır ki, güvenin çoğunlukla doğrudan etkilerinin çalışılması dolaylı

etkilerinin varlığını yadsımamaktadır. Bigley ve Pearce'ın (1998) not ettiği gibi, güven konusunda problem odaklı yaklaşım her zaman daha sağlıklı çözümler verecektir. Bununla birlikte, güvenin, örgüt içinde değişik rollerinin olması güven yazınındaki farklılığın ve zenginliğin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Tablo 1'de de gösterildiği gibi, 1990'lara kadar yaşanan kaos, güvenin hem disiplinler arası, hem de roller arası bir içeriğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak 1993'de "*Academy of Management*" kapsamında gerçekleştirilen güven sempozyumu (Kramer, 1994) ve bunun bir ürünü olan "*Academy of Management Journal*" dergisinin 1995'deki özel sayısı, alandaki karışıklık ile ilgili değişik görüşler içermektedir. Bu özel sayı güven yazınının sorduğu sorulara yeni bir cevap olarak değerlendirilebilir. Çünkü bu dönemden sonra çalışmaların sayısı oldukça artmış ve atıfların birçoğu bu dönemdeki makalelere odaklanmıştır. Bunun sebeplerinden bir tanesi, alandaki bazı yazarların, farklı disiplinlerin ya da farklı rollerin getirdiği kavramsal karmaşayı bir zenginlik olarak ele almasıdır. Lewicki ve Bunker (1996), yazında var olan bazı problemleri, alanın tamamına mal etmenin doğru olmadığını ve bilimsel bilgi birikimi açısından güven kavramının tekilleştirilmesinin ya da, güvene olan farklı bakış açılarının ortadan kaldırılmasının bir çözüm olmadığını belirtmiştir. Bhattacharya, Devinney ve Pillutla (1998) da güven yazınındaki karmaşanın, kavramı çok daha net çizgilerle belirleme isteğinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Aynı yazarlar, görgül olarak bir kavram ölçüleceği zaman, kesin çizgilerin gerekli olduğuna, ancak bunun kavramsal zenginliğe de engel olmaması gerektiğine değinmiştir. Bigley ve Pearce (1998) da çalışmalarında, yazındaki karmaşayı örgüt biliminin önünde bir engel olarak görmediklerini açıkça ifade etmiştir. Rousseau ve diğerleri (1998) güven tanımını birleştirme arzusunun, aslında bütün çalışmalarda bulunduğunu, ancak bunun geçici bir çaba olduğunu, önemli olanın, güvenin çalışılacağı bağlamı iyi bilmek olduğunu belirtmiştir. Bigley ve Pearce (1998) bu görüşü desteklemiş ve çalışmaların, yazındaki bu zenginliği bir avantaj olarak kullanabileceğine işaret etmiştir. Bunun için yapılması gereken, farklılıklara odaklanarak araştırma programlarının geliştirilmesi ve sonuçların karşılaştırılmasıdır. Kramer (1999) de benzer düşünceleri savunmuş ve güven ile ilgili üzerinde uzlaşma sağlanmış bir tanım olmamasına rağmen, faydalı olanın, bu farklı tanımları farklı bağlamlarda nasıl kullanılacağını bilmek olduğunu belirtmiştir.

Özetlemek gerekirse; güvenin insani ilişkiler kadar, en az örgütsel çalışmalar için de önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu önemin artması ile birlikte, yapılan araştırmalar da artmıştır. Bu çalışmaların, farklı disiplinleri temel alması, güveni hem disiplinler arası bir kavram haline getirmiş, hem de yazında anlam karmaşasına yol açmıştır. Ancak bu karmaşanın sanılanın aksine, problem olmayacağı, hatta alana zenginlik katacağı da iddia edilmiştir. Buna istinaden, güvenin birden çok düzeyde var olduğu, farklı rollere sahip olduğu ve yazını oldukça şekillendirdiği belirtilmiştir. Farklı bakış açılarının getirdiği karmaşanın giderilmesini savunanlar olduğu kadar, bu farklılığı avantaj olarak kullanıp, güvenin yer aldığı bağlamın çalışılması gerektiğini savunanlar da mevcuttur.

2.1.2 Güven Tanımlarındaki Uzlaşma Noktaları

Güven ile ilgili 1958-2010 yılları arasında yapılan teorik çalışmalar incelendiğinde kişiler arası düzeyi ilgilendiren kırktan fazla tanımın yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlar, kendi içerisinde önemli ögelere göre sınıflandırıldığında, aşağıdaki Tablo 2² ortaya çıkmaktadır.

Sınıflandırma sonucu ortaya çıkan Tablo 2’de yer alan kavramlar genelde güvenin ne olduğuna, nasıl gerçekleştiğine veya ne zaman ortaya çıktığına odaklanmaktadır. Güvenin ne olduğunu anlatan kavramlar arasında, beklenti, fırsatçılık, incinebilirlik, inanç, tutum, razı olmak, emin olmak ve/veya psikolojik durum yer almaktadır. Güvenin nasıl gerçekleştiğine bakıldığında ise, genellikle bir şeye dayanma ya da bir nedene bağlı olma temaları ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, güvenin hangi koşullarda ortaya çıktığına değinen tanımlar vardır ve bunlar arasında, kontrol, risk, belirsizlik gibi kavramların sıklıkla geçtiği görülmektedir. Dolayısıyla, tablodaki kavramlar çizgisinde, ilk önce güvenin ne olduğu, nasıl gerçekleştiği ve hangi durumlarda ortaya çıktığı irdelenecektir.

² Tablo 2’ye konu olan çalışmalar sadece kavramsal makaleler ve kavram geçerleme araştırmaları olmuştur. Tablo 2 oluşturulurken tek amacı görgül bağlantılara ulaşmak olan araştırmalar dikkate alınmamıştır. Tabloya konu olan çalışmalar, sosyal bilimler atıf endeksinde yer alan, başlığında güven kelimesi geçen teorik makalelerden, ölçek geçerleme çalışmalarından ve yazın taramasında oldukça atıf alan kitaplardan oluşmaktadır. 1958 ile 1994 arasında, güven ile ilgili sosyal bilimler atıf endeksinde yayınlanmış bütün makaleler ve kitaplar (kitap içi bölümler dâhil) incelemeye alınırken, 1995-2010 arasında, sadece sosyal bilimler atıf endeksinde yayınlanmış ve örgütsel davranış alanında en üst katmanda yer alan dergiler dikkate alınmıştır. Bunlar arasında, “*Journal of Applied Psychology*”, “*Academy of Management Journal*”, “*Academy of Management Review*” gibi dergiler bulunmaktadır.

Tablo 2: Güveni Oluşturan Önemli Öğeler

Kavramlar	Yazarlar		
Beklenti	Rotter, 1971	Gambetta, 1988	Lewicki, McAllister ve Bies, 1998
	Griffin, 1967	Bradach ve Eccles, 1989	Bhattacharya, Deviney ve Pillutla, 1998
	Gabarro, 1978	Boon ve Holmes, 1991	Rousseau ve diğerleri, 1998
	Barber, 1983	Fukuyama, 1995	Whitener, Brodt ve Korsgaard, 1998
	Rempel, Holmes ve Zanna, 1985	Mayer, Davis ve Schoorman, 1995	Wieselquist, Rusbult, Foster ve Agnew, (1999)
Zucker, 1986	Lewicki ve Bunker, 1996		
Dasgupta, 1988	Robinson, 1996		
Tutum	Luhmann, 1979	Jones ve George, 1998	Nooteboom, 2002
Psikolojik durum	Sitkin ve Roth, 1993	Jones ve George, 1998	Kramer, 1999
	Rousseau ve diğerleri, 1998		
İnanç	Sitkin ve Roth, 1993	Robinson, 1996	McKnight, Cummings ve Chervany, 1998
		Cummings ve Bromiley, 1996	Whitener, Brodt ve Korsgaard, 1998
İncinebilirlik	Deutsch, 1958	Mayer, Davis ve Schoorman, 1995	Rousseau ve diğerleri 1998
	Gabarro, 1978	Cummings ve Bromiley, 1996	Whitener, Brodt ve Korsgaard, 1998
	Sabel, 1993	Doney, Cannon ve Mullen, 1998	
Emin olmak	Boon ve Holmes, 1991	McAllister, 1995	Lewicki ve Bunker, 1996
	Moorman, Zaltman ve Deshpandé, 1992		Lewicki, McAllister ve Bies, 1998
Fırsatçılık	Bradach ve Eccles, 1989	Williamson, 1993	Craswell, 1993

Kavramlar	Yazarlar		
Razi olmak	Moorman, Zaltman ve Deshpandé , 1992 Hosmer, 1995 Mayer, Davis ve Schoorman, 1995	McAllister, 1995 McKnight, Cummings ve Chervany, 1998	Whitener, Brodt ve Korsgaard, 1998 Rousseau ve diğerleri, 1998
Sübjektif Olasılık	Kee ve Knox, 1970	Gambetta, 1988	Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998
Dayanmak	Rotter, 1971 Griffin, 1967 Schlenker, Helm ve Tedeschi, 1973 Coleman, 1990 Fukuyama, 1995	Curral ve Judge, 1995 Mayer, Davis ve Schoorman, 1995 Hosmer, 1995 McAllister, 1995 Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998	Doney, Cannon ve Mullen, 1998 McKnight, Cummings ve Chervany, 1998 Rousseau ve diğerleri 1998 Whitener, Brodt ve Korsgaard, 1998
Kontrol	Deutsch, 1958	Dasgupta, 1988	Mayer, Davis ve Schoorman, 1995
Risk	Griffin, 1967 Schlenker, Helm ve Tedeschi, 1973 Luhmann, 1979	Boon ve Holmes, 1991 Coleman, 1990 Curral ve Judge, 1995	Mayer, Davis ve Schoorman, 1995 Lewicki ve Bunker, 1996 Sheppard ve Tuchinsky, 1996
Belirsizlik	Schlenker, Helm ve Tedeschi, 1973	Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998	

2.1.2.1 Beklenti

“Güven nedir” sorusuna cevap arandığında “beklenti” kavramı ortaya çıkan ilk cevaplardan birisidir. Hatta “beklenti”, güven tanımında en fazla ifade edilmiş kavramdır. Tabloda, beklentiye atıfta bulunmuş yazarlar, belirli bir tarih çizgisi içerisinde incelendiğinde, beklenti kavramının, gelişen güven yazınında her zaman yer bulabildiği görülmektedir. Beklenti kavramı o kadar çok kabul görmüştür ki yazarlar, beklenti sözcüğünü, “*genelleştirilmiş beklenti*” (generalized expectations), “*olumlu beklenti*” (positive expectations), ya da “*paylaşılmış beklenti*” (shared expectations) gibi farklılaştırmışlardır. Dolayısıyla birçok tanımda beklenti sözcüğü yer alsa da, değişik tür beklenti vurgusu güven tanımlarını da değiştirmiştir. Beklenti kavramına ilk değinen yazarlardan biri olan Rotter (1971, 1980) güveni bir birey ya da grup tarafından, başka bir birey ya da grubun sözlü ya da yazılı beyanına dayalı olarak geliştirilen bir beklenti olarak tanımlamıştır. Aynı yazar, insanlarda beklenti kavramının, önceki deneyimler ve diğer insanlar ile ilgili inançlar ile geliştiğini ifade etmiştir.

Dolayısıyla, deneyimlerden yola çıkarak belirli bir inanış geliştirmek ve bunu iletişime geçilecek diğer insanlara uygulamak, güvenin, daha çok bir kişilik özelliği olduğunu göstermiştir (Rotter, 1980; Wieselquist ve diğerleri, 1999). Genelleştirilmiş beklentilerin, genel olarak psikoloji disiplininin hâkim olduğu dönemde (örn. Rempel, Holmes ve Zanna, 1985; Rotter, 1971, 1980) kullanıldığı görülmektedir.

Güvenin genelleştirilmiş beklenti ya da kişisel bir özellik olarak ele alındığı söylenmekle birlikte bu tarz bir yaklaşımın güvenin, durumsal ve etkileşimsel özelliğini indirgediğine ve güveni eksik tanımladığına değinilmiştir (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998; Doney, Cannon ve Mullen, 1998). Butler (1991), yaptığı çalışmada, genel tutumlara kıyasla özellikli durumların örgütlerde daha belirleyici olacağını belirtmiştir. Kavrama yöneltilen bu eleştirilerin etkisiyle, özellikle 1990’lardan sonra, genelleştirilmiş beklentinin yerine olumlu beklentilerin kullanıldığı görülmektedir.

Olumlu beklentiler; bir kişinin karşı tarafın yapmasını düşündüğü davranış, tutum veya niyet olarak ifade edilmektedir. Örneğin; Lewicki ve Bunker (1996) çalışmalarında güveni, risk karşısında başkalarının motivasyonu hakkında, pozitif beklenti içinde olmak olarak ifade etmiştir. Bu beklentiler ödül veya cezaya bağlı olursa hesaba dayalı güvenden, diğer kişilerin davranışlarını tahminlemeye dayalı olursa bilgiye dayalı

güvenden ve beklentiler başkalarının istek ve niyetlerini içselleştirmeyi içeriyorsa özdeşleşmeye dayalı güvenden bahsedilmektedir (Shapiro, Sheppard ve Cheraskin, 1992). Beklentileri bu tür kategorilere bölmek eleştirilse de (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998; Jones ve George, 1998), kategorilemenin beklentinin içeriğine değişik konular tarafından şekil verebileceği düşünülmektedir (Kramer, 1999).

Çalışmaların bazıları, olumlu beklentiler yerine, sadece beklentiler sözcüğünü kullanmayı tercih etmiştir. Örneğin Barber (1983), güven tanımında sadece beklenti sözcüğünü kullanırken Rousseau ve diğerleri (1998), olumlu beklenti kelimesini kullanmıştır. Yazındaki tanımlar detaylı bir şekilde irdelendiğinde, “olumlu beklenti” ile “beklenti” arasında herhangi bir fark bulunamamıştır. Ancak bazı çalışmalarda olumlu sözcüğünün, beklenti ile değil, fayda ile kullanıldığı görülmüştür. Örneğin; Gambetta (1998) ve Bhattacharya, Devinney ve Pillutla (1998), güven tanımında, pozitif çıktılar (veya negatif olmayan) ile ilgili beklentileri dile getirmişlerdir. Olumlu beklentiler kavramına dönülecek olursa beklenti, güvenme davranışının sonunda ortaya çıkan fayda ile değil, davranışın istenilen yönde olup olmamasıyla ilgilidir. Dolayısıyla bu bölümde her iki kavram eşdeğer tutulacaktır.

Beklenti kelimesine değişik açıdan yaklaşanlar da vardır. Örneğin; Zucker, (1986), çalışmasında “paylaşılan beklenti”lerden bahsetmiştir. Yazar güveni, belirli bir etkileşime dâhil olan tarafların, sahip oldukları bir dizi ortak beklenti olarak tanımlamıştır. Ona göre güven; süreç temelli, karakter temelli ve kurumsal temelli olmak üzere üç şekilde olabilmektedir. Bu tez bireyler arası düzeye odaklandığı için sadece süreç ile karakter temelli güvene değinilecektir. Süreç temelli güven; güvene konu olan beklentilerin nasıl yerine getirileceğini incelerken, karakter temelli güven; insanların sözlerini tutup tutmadıklarını incelemektedir. İşte bu iki aşama, beklentilerin nasıl oluştuğunu ve bunların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini anlatmaktadır. Zucker’dan (1986) başka Kee ve Knox (1970), Barber, (1983), Gambetta (1988) da, güven kararının karşılıklı bağımlı koşullarda ortaya çıktığını ve her iki tarafın da farkında olduğu ortak kararları içerdiğini belirtmiştir.

Yukarıdaki çalışmalar beklenti kelimesi üzerindeki vurguyu arttırmakla birlikte beklentilerin paylaşıldığını iddia ettiği durum ise tartışmalıdır. Çünkü bir beklentinin paylaşılması demek her iki tarafın da üstünde mutabık olduğu davranışların gerçekleşmesi demektir. Bununla birlikte her beklentinin paylaşılması istemek

ise mümkün değildir, zira kişiler arası düzeyde beklentilerin mutlaka paylaşılmış olmasını gerektiren herhangi bir sebep yoktur. Bununla beraber kişiler arası ilişkilerde her beklentinin paylaşılmış olması, psikolojik kontratlar ile örgütsel güven arasında farklılığın kalmayacağına işaret etmektedir. Benzer eleştirileri alan Robinson (1996), psikolojik kontratlar ile örgütsel güvenin aynı kavram olmadığını belirtmiştir ve güvende oluşan beklentilerin illa yazılı olmasına gerek olmadığına, beklentilerin geçmiş deneyimler ve/veya sosyal normlarla oluşabileceğine değinmiştir. Ayrıca yine Robinson'un (1996) çalışmasıyla, psikolojik kontratların söz verilmiş beklentilerden oluştuğu ve güvenden farklı olduğu görgül olarak da belirtilmiştir. Dolayısıyla paylaşılmış beklenti kavramı kişiler arası güven ilişkilerinde doğru bir tanımlama olmamaktadır.

Beklentiler ile ilgili söylenebilecek bir diğer konu ise, beklentilerin ahlaki yönüdür. Felsefi yaklaşımları gözetererek, yazını kritize eden Hosmer (1995) güveni, bir bireyin/grubun/firmanın, bir görevi gönüllü olan karşı tarafın yapmasını ve bunu yaparken de haklarını korumasını beklemesi olarak ifade etmektedir. Aslında yazar, güvene etik açıdan bakarak, rasyonelleştirilebilir davranış beklentisi gibi yaklaşmıştır (Kramer, 1999). Yazara göre güven, etik prensiplerin analizine dayalı, ahlaki açıdan doğru olan kararlardır. Ancak Burt ve Knez (1996) bu duruma karşı çıkmış ve güvenin beklenen işbirliği olduğuna, bunun da etik ile ilgili olmadığına, ofis politikasıyla ilgili olduğuna değinmiştir.

Kısaca, güvenin bir kişilik özelliği olarak görülmesi, psikoloji disiplininin etkisiyle gerçekleşmiştir. Ancak bu yaklaşım durumsal ve etkileşimsel faktörleri pek dikkate almamıştır, dolayısıyla beklentilerin genelleştirilmesi olanaklı değildir. Felsefi açıdan yaklaşıldığında güven, ahlaki bir eğilim olarak görülmektedir. Ancak ofis politikaları nedeniyle, güvenin, istenilen şekilde olmayacağı ifade edilmiştir. Ayrıca güvenin, dâhil olan tarafların paylaşılmış olması gerektiği beklenti olarak tanımlanması, bireylerarası ilişkilerdeki, yazılı ve sözlü olmayan beklentilerin varlığı ile çelişmektedir. Dolayısıyla, olumlu beklentilerin ya da sadece beklentilerin, güven tanımında dikkate alınması gerektiği ifade edilebilir. Bununla birlikte güven kavramı beklenti kavramından daha fazlasını ifade etmektedir. Güvenin doğrudan beklenti ile eş değer olduğunu düşünmek ise yanıltıcıdır.

2.1.2.2 Tutum ve İnanç

Güvenin ne olduğu konusunda beklentinin önemini anlatan çalışmalar, ilerleyen dönemlerde, beklentilerin altında yatan nedenleri de tartışmaya açmıştır. Özellikle güvenin davranışsal olarak operasyonelleştirilmesi (örn. Deutsch, 1958), davranıştan önce gelen aşamaların da gündeme gelmesine neden olmuştur. Davranışa yön verdiği düşünülen tutum, inanç gibi psikolojik kavramlar son dönemlerde oldukça araştırılmıştır. Bazı yazarlar çalışmalarında güveni göreceli olarak "*bilgilendirilmiş bir tutum*" (informed attitude) olarak (örn. Michalos, 1990) bazı yazarlar ise güveni, bir bireyin ya da bir grubun sahip olduğu inanç olarak tanımlamışlardır (örn. Cummings ve Bromiley, 1996). Bununla birlikte, diğer bazı yazarlar güveni tutum ya da inanç olarak belirtmekle kalmamış, psikolojik bir kavram olarak nitelendirmiştir. Örneğin Jones ve George (1998) güveni, güven tecrübesine konu olan bilişsel ve duygusal öğeler arasında etkileşim olan bir kavram olarak tanımlamıştır.

Güveni bir tutum olarak ele alan çalışmalar irdelendiğinde tutumun, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile ele alındığı görülmüştür. Bilişsel güven bir kişiye güvenmeden önce kişilerin genellikle fayda-zarar analizi yaptıkları görüşüne dayanmaktadır. Bilişsel güven daha çok rasyonel bir tabanda hareket etmekte ve kime, hangi şartlarda ve ne kadar güvenilmesi gerektiğine karar vermektedir. Fazla miktarda bilişsel güvenin sadece hesaba ve çıkarıya dayalı ilişkiler yaratabileceği vurgulanmaktadır. Duygusal güven ise özellikle Lewis ve Wiegert (1985) ve McAllister'ın (1995) etkisiyle gündeme gelmiş ve bu güven türünün kişilerin birbirlerini yeteri kadar tanıdıkları zaman ortaya çıkacağı düşünülmüştür. Fazla miktarda duygusal güvenin irrasyonel olabileceği ve özdeşleşmeye dayalı hareketlerin ortaya çıkabileceği vurgulanmaktadır. Kültürler arası çalışmalar ile birlikte güven boyutları irdelendiğinde güvenin her zaman bilişsel bir çizgide olmayacağı, duygusal öğelerin de, güveni oluşturabileceği bulunmuştur.

Güvenin bir tutum mu yoksa bir inanç mı olduğu sorusunu yanıtlamaya çalışan araştırmacılar, genellikle tercihlerini her ikisini içerebilecek yapılardan yana kullanmışlardır. Yazarlar tutum ve inançları kesişen kümeler olarak düşünmekte ve bunların psikolojik bir durumun alt kümesi olduğunu düşünmektedirler (Kramer, 1999). Bu nedenle tutum, inanç, ve psikolojik yapılar, psikolojik durumun altında toplanabilir. Örneğin Rousseau ve diğerleri (1998), güveni bir tarafın göstereceği iyi niyete ve/veya

olumlu davranışa dayanarak diğer bir tarafın incinebilirliğe razı olmasını kapsayan *psikolojik bir durum* olarak tanımlamıştır. Kramer (1999) de, güveni, *psikolojik bir durum* olarak tanımlamakta ve güven kavramında iç içe geçmiş birçok bilişsel sürecin olduğundan bahsetmektedir. Dirks ve Ferrin de (2001) yaptıkları çalışmada güveni *psikolojik bir durum* olarak ele almıştır.

2.1.2.3 İncinebilirlik ve Fırsatçılık

Bazı yazarlar ise güvenin ne olduğunu, onun yokluğunda insanın başına gelebilecekler olarak nitelendirmektedir. Güvenin ihlal edilmesi ya da güvenin boşa çıkması durumunda, “incinebilirlik” (*vulnerability*) ya da “fırsatçılık”ın (*opportunism*) ortaya çıkacağı düşünülmektedir. İncinebilirlik kavramı birçok tanımda ortaya çıkan ve oldukça kabul görmüş bir kavramdır. İncinebilirliğin güvenin en önemli parçalarından biri olduğu, yazarların bu kavramı her dönem vurgulamasından da anlaşılmaktadır (bkz Tablo 2). İncinebilirlik, bir kişinin herhangi bir durumda güvenmekten dolayı yaşayabileceği zararları ifade etmektedir. Güven ile ilgili süreçte, iki tür zarardan bahsedilmektedir. Birincisi kişinin güvenmemeyi seçerek belirli bir zarara uğramasıdır. İkincisi ise; bir kişinin güvenme davranışını sergilemesinden sonra güvenin boşa çıkmasıyla ortaya çıkabilecek zarardır. İncinebilirlik kavramı ise bir kişinin güvendikten sonra karşı tarafın hareketlerine karşı savunmasız hale gelmesini ifade etmektedir. *Güvenen kişi* incinebilirliğe maruz kalmaktadır. Deutsch (1958), güven kavramını örgütsel alana taşıyan ilk yazarlardan biri olarak incinebilirliğin basit bir zarar görme olayı olmadığını, kişinin güvenme durumunda göreceği zararın, güvenmeme durumunda göreceği zarara oranla çok daha yüksek olacağını ifade etmiştir.

“Savunmasızlık” ise “incinebilirlik” ile eş anlamlı kullanılmaktadır ancak, incinebilirlik, birey ya da grup düzeyindeki güven olgusunu daha iyi anlatmaktadır. Bunun nedeni incinebilirliğin hem bilişsel hem de duygusal içeriği çağrıştırmasıdır. İncinebilirlik kavramı örgütsel düzeyde ele alındığında, örgütlerin incinmesi duygusal şekilde değil sadece bilişsel şekilde olabilir. Dolayısıyla, örgütsel düzeyi de kapsama gayretinde olan çalışmalar için, savunmasızlık kavramı daha genel geçer bir ifade olacaktır. Bununla birlikte birey düzeyine hitap eden çalışmalar için incinebilirlik daha iyi bir ifade olacaktır.

İncinebilirlik kavramı, ekonomik perspektiften ele alındığında, fırsatçılık kavramı ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Bradach ve Eccles (1989), güveni, karşı tarafın fırsatçı şekilde davranacağı korkusunu ortadan kaldıran beklenti olarak tanımlamıştır. Williamson (1993) ise, güvenin, rasyonel bir karar olduğunu ve fırsatçı düşüncelerden oldukça etkilendiğini iddia etmiştir. Karşı tarafın kendi çıkarlarını maksimize eden bir seçeneği seçmesi ve güvenen kişinin zarara uğraması, sadece ekonomik açıdan değerlendirilmeyebilir. Güven ihlali, güvenen kişinin sosyal imajını zedeleyebilir, kişide stres yaratabilir hatta kişinin sosyal kimliğini tehdit edebilir.

2.1.2.4 Dayanmak

Güvenin nasıl gerçekleştiğini anlatmak isteyen yazarlar, sıklıkla “dayanmak” (*rely on, base on, on the basis of*) kelimesine değinmişlerdir. Tanımlara bakıldığında, bir şeye dayanmak, beklenti kavramından sonra en çok kabul görmüş yapılardan biridir. Tarihsel bir çizgi içerisinde irdelediğimizde, her dönem kabul görmüş bir sözcük olduğu da anlaşılmaktadır (bkz Tablo 2). Dayanmak, bir tarafın karşı tarafa güvenebilmesi için kişinin bazı noktaları dikkate almasını ifade etmektedir. Bu noktalar davranış (örn. Deutsch, 1958), karakteristik özellikler (örn. Griffin, 1967), iş performansı (örn. Coleman, 1990) veya olumlu beklentiler (örn. Lewicki ve Bunker, 1996) olabilir. Örneğin; Schlenker, Helm ve Tedeschi (1973), kişiler arası güveni, “belirsiz durumlarda karşı tarafın verdiği bilgiye *dayanarak* iş yapmak ve sonuçlarla ilgili riskleri kabul etmek” olarak tanımlamıştır (italik yazı ile yapılan vurgu bu çalışmaya aittir). Onlar, bilginin tam anlamıyla bilindiği ile bilginin hiçbir şekilde bilinmediği ortamlar arasında kalan durumlara odaklanmışlardır. Rousseau ve diğerleri (1998) de, kişilerin birbirlerine olan güveni olumlu beklentiler üzerine inşa ettiğini söylemişlerdir.

Yukarıdaki ve benzer tanımlar dikkate alındığında “dayanmak” sözcüğü, hem neden sonuç ilişkisi gösteren, hem de hangi iki kavram arasında köprü kurulması gerektiğini ifade eden bir kavramdır. Yazındaki güven tanımları dikkate alındığında, dayanmanın genellikle beklentiler ile razı olmak arasında yer aldığı bulunmuştur (Ferrin, Bligh ve Kohles, 2008). Daha açık bir ifade ile güvenin, beklentilere dayanarak incinebilirliğe razı olmak anlamına geldiği belirtilmektedir ve güven tanımı birçok örgütsel davranış kavramlarından bu yapısı ile ayrılmaktadır. Çünkü “dayanmak” sözcüğü, kendi içinde neden sonuç ilişkisini barındırmaktadır. Kısaca, olayla ilgili sadece betimsel bir taraf yoktur, nedenin ve çıktının ne olacağı belirtilmiştir. Tanıma bu

açıdan bakıldığında “güven”, kendi içerisinde teorisini barındıran bir kavramdır (Ferrin, Bligh ve Kohles, 2008).

2.1.2.5 Rız Olmak

“Rız olmak” (*willingness*) kavramı güven tanımına, özellikle 1990’lardan sonra girmiş ve son dönem güven tanımlarının birçoğunda yer alan bir kavram olmuştur. Bu şekilde iki tür akımın varlığından bahsedebilir. Birincisi, güvenin bir dizi inanç ve beklenti olduğu, ikincisi ise bu inanç ve beklentilere dayalı rız olma eğilimi olduğudur. Aslında güven tanımları doğrudan İngilizce’ye çevrildiğinde “*willingness*” kelimesi “isteklilik” anlamına ve “*intention*” kelimesi ise “niyet” anlamına gelmektedir. Kişilerin, incinebilirliğe daha istekli hale gelmelerini ya da incinebilirliğe olan niyetin artmasını anlatan bu kelimeler Türkçe’ye çevrildiğinde tam olarak istenilen anlam ortaya çıkmamaktadır. Bu kelimeler, insanların severek ve gönüllü olarak güvenmek istedikleri gibi bir anlam çıkarmaktadır. Ancak örgütsel alanda, kişilerin, zorunlu olmadıklarında güvenmeyi tercih etmeyecekleri varsayımı yaygındır. Çünkü kişiler arası “güven” iş performansı, terfi ve işten ayrılma gibi örgütteki birçok çıktıyı etkileyebilir. Dolayısıyla insanlar gerekli koşullar oluşmadan güvenmeye rız olmayacaklardır. İşte bu nedenle, “isteklendirme” ya da “niyet” sözcükleri yerine “rız olmak” sözcüğü daha doğru bir tanımlama olacaktır.

2.1.2.6 Olasılık, Belirsizlik ve Risk

Güvenin ne olduğu üzerinde konuştuktan sonra özellikle güvenin hangi durumlarda ortaya çıktığını anlatan tanımlamalar da mevcuttur. Bu çalışmalarda öne çıkan kavramlar “olasılık” (*probability*), “belirsizlik” (*uncertainty*), ve “risk”tir (*risk*). Güven matematiksel perspektiften incelendiğinde özellikle sübjektif olasılık kavramı ortaya çıkmaktadır. Kee ve Knox (1970) Deutsch’un (1958) güven tanımına sübjektif olasılığı ekleyerek o dönemdeki güven tanımını genişletmiştir. Gambetta (1988) da, güveni, bir kişinin diğer bir kişinin ya da grubun işbirliğine yanaştığını gösteren yararlı ya da en azından zarar vermeyecek davranışları ifade eden, belirli seviyedeki sübjektif olasılık olarak tanımlamıştır. Gambetta (1988) sübjektif güveni kişinin başkalarının kendisine zarar verip vermeyeceklerini hesaplamada kullandığı rasyonel bir karar verme süreci olarak görmektedir (Bigley ve Pearce, 1998). Bhattacharya, Devinney ve Pillutla (1998) da Gambetta’nın (1988) görüşünü daha ileriye götürmüş ve sübjektif olasılığın psikolojik

faktörlerini formüle etmiştir. Bu çalışmaların kavramın açıklanmasına katkısı, beklentilerin matematiksel olarak ifade edilebileceği ve sübjektivenin beklentinin içinde var olduğudur.

Schlenker, Helm ve Tedeschi (1973) ise güveni, belirsiz durumlarda başkalarının verdiği bilgiye ve riskli durumların sonuçlarına dayanmak olarak açıklamıştır. Diğer bir anlamda, belirsizliğin olmadığı yerde güven kavramının ortaya çıkmayacağından bahsetmektedir. Belirsizlik bu aşamada, bilinmeyen çıktılardan bahsetmektedir (Das ve Teng, 2004). Bhattacharya, Deviney ve Pilluta (1998) da benzer görüşleri savunmuş ve güveni belirsiz durumlarda, karşı tarafın hareketleri ile ilgili pozitif beklenti içerisinde olma olarak tanımlamıştır. Burada yazarların da ifade ettiği gibi belirsizlik, güvenin var olma sebeplerinden birisidir ancak güven ile eş değer bir anlam taşımamaktadır.

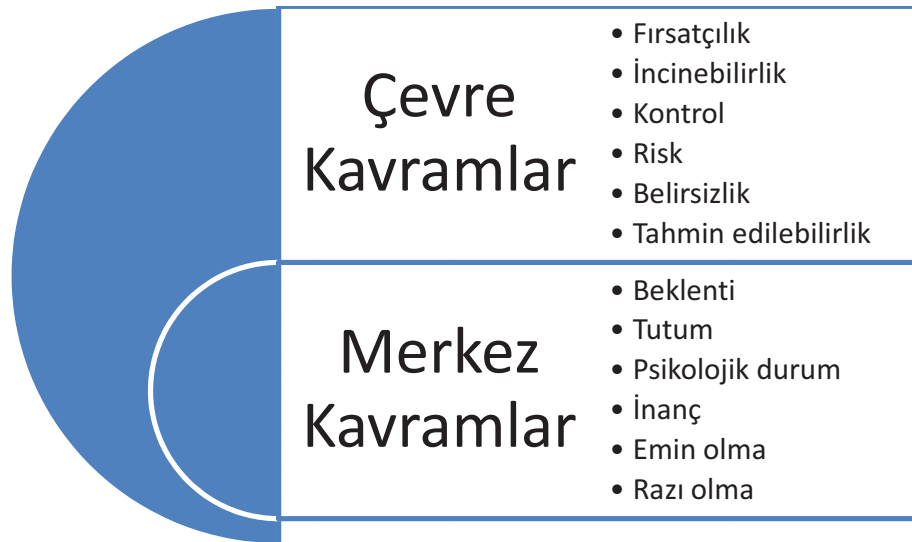
Risk kavramı, birçok güven tanımında doğrudan veya dolaylı bir şekilde yer almıştır. Risk kavramına dikkat edilirse, güvenin evrimleşerek gelen yapısında yer bulabilmiş kavramlardan birisidir. Risk, belirli kararların sonuçlarının ve bu sonuçların sahip olduğu olasılıkların bilindiği durumları ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında risk kavramı, belirsizlik ve olasılık kavramlarından ayrılmaktadır. Bununla birlikte, riskin çok net bir şekilde tanımlandığını söylemek de mümkün değildir (Slovic, 1993). Güven tanımında risk kavramının anlamına bakılırsa, Schlenker, Helm ve Tedeschi (1973) kişiler arası güveni, “belirsiz durumlarda karşı tarafın verdiği bilgiye dayanarak iş yapmak ve sonuçlarla ilgili riskleri kabul etmek” olarak tanımlamıştır. Coleman (1990) ise güveni, “riski alan kişinin güveni başkasının performansına bağlıdır” şeklinde yorumlamıştır. Curral ve Judge (1995) da güveni, “kişilerin davranışsal olarak risk altında olduğu durumlarda, başkalarının hareketlerine dayanması” olarak tanımlamaktadır. Yukarıdaki ve benzer tanımlar incelendiğinde, risk ile ilgili iki tür durum ortaya çıkmaktadır (Das ve Teng, 2004). Birincisi, riskin ortaya çıkabilmesi için, güven olgusunun gerekliliğidir. Diğer bir ifade ile güvenme davranışı gerçekleştiği andan itibaren risklerden bahsedilebilir. İkinci görüş ise, güven kavramı risk alma davranışının bir özelliğidir ve ancak riskli durumlar söz konusu iken güvenme davranışı sergilenebilir. Bu iki görüş, neden-sonuç ilişkisi açısından birbirlerine zıt açıları savunmaktadır.

Alanda güven konusuyla ilgili en fazla atıf alan Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) çalışmasında da riske yer verilmiş ve riskin güvenin bir öncülü mü, kendisi mi,

yoksa bir çıktısı mı olduğunun bilinmediği vurgulanmıştır. Yazarlar bu nedenle, güvene risk alma davranışı gibi yaklaşmıştır. Önerdikleri modele göre karşı tarafın güvene layık olması kişinin güvenme eğilimini arttırmaktadır. Ancak güvene layık olmak güvenme eğilimini (incinebilirliğe razı olmayı) arttırsa da, algılanan risk seviyesi güven davranışlarının ortaya çıkıp çıkmamasında belirleyici olabilir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Eğer razı olma isteği risk seviyesinden yüksek olursa güven davranışı gerçekleşecek ve ortaya çıkan sonuç tekrar değerlendirilmek üzere “güvene layık olma” (trustworthiness) kıstaslarına yüklenecektir. Dikkat edilirse, risk kavramının dâhil olduğu tanımlarda ya da modellerde, güven kavramı daha çok rasyonel bir kararın gibi ele alınmış ve riski azaltabilmek için yoğun bilişsel süreçlerin varlığına değinilmiştir.

Güveni tanımlayan önemli öğeler tanımlanmıştır ancak her kavram güvenin tanımlanmasında başrolü oynamamaktadır. Yukarıda bahsedilen kavramlardan bazıları güvenin tanımında merkez kavramlar arasında yer almakta ve güvenin ne olduğu sorusuna cevap vermektedirler. Diğer bazı kavramlar ise güvenin ortaya çıkmasını sağlayan kavramlar arasında yer almakta ve güvenin nerede, ne zaman hangi koşullarda ortaya çıkacağını ifade etmektedirler. Kavramlar Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Güveni Tanımlayan Kavramların Önem Derecesi



2.1.3 Güvenin Benzer Kavramlardan Farkı

Güven kavramını daha net tanımlama çabası beraberinde güvenin ne olmadığı konusunda da hassasiyet yaratmıştır. Özellikle güveni tanımlarken, “emin olmak” (*confidence*), “benzerlik” (*familiarity*), “tahmin edilebilirlik” (*predictability*), “güvensizlik” (*distrust*) ve “işbirliği” (*cooperation*) tanımlarının güven kavramından farklı anlamlara geldiği iddia edilmiştir.

2.1.3.1 Emin olmak ve Benzerlik

Ünlü bir sosyolog olan Luhmann (1979), güvenin diğer kavramlardan farkını ortaya koyarak, bu konunun açıklanmasına çok önemli katkılarda bulunmuştur. 1990'lara kadar güven kavramı bazı kavramlarla karıştırılırken yazar bu noktaya değinerek güveni “benzerlik” ve “emin olma” kavramlarından ayırmıştır (Luhmann, 1988). Kişiler, karşısındaki insanlara güvenirken, benzerliklerin önemli bir rol oynadığına ve benzerliğin bir insanı sadece daha iyi tanıma anlamına geldiğine değinmiştir. Bir insanı daha iyi tanımak, ilgili kişiye güveni arttırabileceği gibi tam tersi bir durum da söz konusu olabilir. Yazar, ayrıca emin olma kavramına değinerek, emin olmanın sosyal ve kurumsal sisteme istinaden oluşacağını ve var olan riskleri baştan kabul etmek olduğunu ifade etmiştir. Hâlbuki güven daha özellikli aktörlere karşı gelişmektedir. Bununla birlikte güven kavramında, var olan riskleri peşinen kabul etmenin değil, duruma ve koşula göre kabul etmenin ön planda olduğu vurgulanmıştır (Luhmann, 1988).

2.1.3.2 İşbirliği

Güven yazınındaki ilk çalışmalar ve bazı deneysel çalışmalar genellikle güveni işbirliği ile eş tutmuştur. Bunun nedeni, güvenin işbirliği olarak operasyonelleştirilmesi, diğer bir deyiş ile güvenin işbirliği davranışları ile ölçülmesidir. Bu şekilde olunca bazı yazarlar (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Sitkin ve Roth, 1993), iş ortamında insanların her zaman isteyerek işbirliği yapmadığını belirtmişlerdir. Çünkü şirket politikası gereği ya da işten atılma korkusu ile kişilerin birbirlerine hiç güvenmese bile işbirliği sınıfına giren davranışlar sergilediklerini ortaya koymaktadır (Sitkin ve Roth, 1993). İşte bu nedenledir ki; “işbirliğine olan eğilim”, son on yılda daha çok kabul görmüş bir yaklaşım olmuştur.

Yukarıdaki anlatımlardan da anlaşılacağı üzere işbirliği davranışlarının sergilenmesi değil işbirliğine olan gönüllü eğilimin artırılması güven konusunun odak noktasıdır. Bu noktada özellikle Fishbein ve Ajzen'in (1975) belirttiği üzere "planlı davranış teorisi" (*theory of planned behavior*) ve "akla dayalı davranış teorisi"nde (*theory of reasoned action*) olduğu gibi inançlar belirli eğilimleri oluştururlar ancak bu eğilimler mutlaka davranışın ortaya çıkmasına neden olmaz. Bu bakış açısı da güven tanımlarında oldukça kullanılmaktadır.

2.1.3.3 Tahmin edilebilirlik

Bir kişinin hareketlerinin tahmin edilebilmesi o kişiye güvenilmesini sağlayabilir (Gabarro, 1978; Dasgupta, 1988; Sheppard ve Tuchinsky, 1996). Ancak, bunun her zaman geçerli olması mümkün değildir. Çünkü bir kişinin hareketlerini tahminleyebilme, pozitif davranışları kastedebileceği gibi negatif davranışları da belirtebilir. Örneğin; bir kişiye karşı sürekli negatif davranışlar içinde bulunan birisine güvenmek söz konusu değildir (Mayer, Davis, Schoorman, 1995). Karşı tarafın olumsuz davranacağını tahmin ederek kişinin kendi davranışlarını şekillendireceği iddia edilebilir. Bu noktada karşı tarafa güvenmek değil karşı tarafın belirli hareketleri yapacağını bilmek (karara güvenmek) söz konusu olabilir. Dolayısıyla tahmin edilebilirlik önemli bir kavram olsa da güven konusunda çok farklı yorumlamalara da açıktır.

2.1.3.4 Güvensizlik

Bazı yazarlar güven ile güvensizliği, tek bir kavramın birbirine zıt iki ucu olarak ele alırken (örn: Jones ve George, 1998), bazı yazarlar güven ile güvensizliğin birbirinden farklı iki kavrama işaret ettiğini öne sürmüştür (örn. Lewicki, McAllister, Bies, 1998). Güvensizliğin farklı bir kavram olabileceğine değinen yazar sayısı hiç de az değildir (Barber, 1983; Deutsch, 1958; Lewicki, McAllister ve Bies, 1998; Luhmann, 1979; Sitkin ve Roth, 1993). Sitkin ve Roth (1993), bu ayrıma dikkat etmiş ve çalışmalarında güven kavramını başka birisinin belirli koşullar altında, belirli davranışlar sergileyeceğine dair o kişinin yetkinliğine olan inanç olarak tanımlarken, güvensizlik kavramını ise bir kişinin değer ve motiflerinin bütün durumlara ters düşeceğine inanması olarak tanımlamıştır. Kavramlar arasındaki farklılığı; algılanan ihlalin büyüklüğü (genel mi yoksa belirli bir durum için mi) ve ihlal edilen beklentinin türü (değer uyumsuzluğu ya da görev performansı) belirlemektedir. Örneğin; algılanan

ihlallerin, belirli bir durumda ortaya çıktığı, görev performansı ile ilgili hataların ise, daha çok güveni etkilediği belirtilmiştir. Eğer algılanan ihlal kişiler arası değer uyumsuzluğuna bağlıysa güvensizliğin ortaya çıktığı söylenebilir.

Lewicki, McAllister ve Bies (1998) ise güvensizliği başkalarının davranışları ile ilgili emin olunan olumsuz beklentiler olarak tanımlamıştır. Başkalarının davranışları derken, özellikle kişilerin sözleri, davranışları ve kararları ifade edilmiştir. Tanımlar arasındaki farklar daha detaylı incelendiğinde, güvene yön veren kavramların, umut ve inanma olduğu anlaşılırken, güvensizliğe yön veren kavramlar şüphecilik ve korku olmuştur (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998). Luhmann (1979) da benzer bir görüşü savunmuş ve güven ve güvensizliğin birbirinden farklı kavramlar olmalarına karşın bir arada var olduklarına değinmiştir. Kramer (1994) de, güvensizliğin aslında iki formda olabileceğini belirterek, birisinin rasyonel güvensizlik diğerinin ise rasyonel olmayan güvensizlik olduğunu söylemiştir. Aynı yazar rasyonel güvensizliğin karşı tarafın güvene layık olmadığına dair oluşturulmuş ve genelleştirilmiş beklenti olduğunu ifade ederken, rasyonel olmayan güvensizliğin ise sezgiye bağlı olarak ya da durumdan bağımsız olarak, şüpheli davranışlarda bulunmak olduğunu söylemiştir. Bununla birlikte, Lewicki, McAllister ve Bies (1998) de ise güvensizliğin iki formda olacağını, bunların da, yüksek güvensizlik ile düşük güvensizlik olacağını iddia etmiştir. Bu iki tür güvensizliğin birbirinden ayrıldığı noktaları ise; korku, şüphelicilik, sinizm ve dikkat seviyesi olarak belirlemiştir.

Aslına bakılırsa güvenin, güvensizlikten farklı bir kavram olup olmadığına dair tartışmalar hala devam etmektedir. Bazı çalışmalar, güvensizlik ile ilgili görgül çalışmaların ikna edici bulgulara ulaşamadığından bahsederken (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007) bazı yazarlar ise, birçok araştırmacının güven ile güvensizliğe iki farklı yapı olarak yaklaştığına değinmektedir (McKnight ve Chervany, 2001). Bununla birlikte, birbirine tamamen zıt iki kavramın benzer modeller ortaya koyması (McKnight ve Chervany, 2001) her iki kavramın birbirinden çok farklı olmadığını göstermektedir (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007). Ancak şunu belirtmek gerekmektedir ki, güven ile güvensizliğin nörolojik anlamda (güvene dair karar verirken güvenme davranışında beyinde aktif olan yerler ile, güvenmeme davranışında beyinde aktif olan yerler birbirinden farklıdır) birbirinden farklı olduğunu savunan bir çalışma da mevcuttur (Dimoka 2010).

2.1.4 Kùltürler arası Güven

Güvenin kùltürler arası düzeyde değişik anlamlarının olabileceği, neden ve sonuçlarının farklı olabileceği olgusu iddia edilmektedir (Noorderhaven, 1999). Bu artan kùltürler arası önem ve farkındalık güven çalışmalarını yönlendirmektedir.

Bununla birlikte kùltürler arası araştırmacıların neler yapması gerektiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar değişik kùltürlerde güvenin nasıl işlediğini belirli teoriler işığında anlatırken (örn. Cannon, Doney ve Mullen, 1999), diğer bazı araştırmacılar ise teorik önermelerden önce daha fazla veri toplanması gerektiğini savunmaktadır (örn. Noorderhaven, 1999). Özellikle son görüşü savunan yazarlar (örn. Johnson ve Cullen, 2002) güven dinamiklerinin kùltürler arası seviyede farklılaşabileceğini iddia etmekte, dolayısıyla sahadan daha fazla bilginin gelmesi gerektiğini düşünmektedirler. Sahadan daha fazla veri isteğini dikkate alıp kùltürler arası güvene odaklanmış çalışmalar olsa da (örn. Saunders, Skinner, Dietz, Gillespie ve Lewicki, 2010) kùltürler arası araştırma sayısının hala istenilen seviyede olmadığı iddia edilebilir (Johnson ve Cullen, 2002; Lämsä ve Pucetaite, 2006). Kısıtlı çalışmalar dikkate alındığında da bu çalışmaların genellikle Kuzey Amerikan ekolüne bağlı kaldığı ve her kùltürde istenilen sonucu vermediği anlaşılmaktadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Tan ve Chee 2005; Yamagishi ve Yamagishi, 1994). Örneğin, Yamagishi ve Yamagishi (1994) Japonya’da sanılanın aksine kişiler arası güven seviyesinin yüksek olmadığını ve “güven” kelimesinin Japonca’da karşılığının tam olarak bulunmadığını belirtmiştir. Hatta aynı yazarlar güven kavramı yerine “güvence”nin (*assurance*) yüksek olduğunu izah etmişlerdir. Güven kelimesinin başka kùltürlerde var olmadığı (örn. Japonya) veya farklı şekilde var olmasının yanında güveni etkileyen faktörlerin de farklı olabileceği iddia edilebilir. Örneğin, Jammal (2010) İslami değerlerin etkisinde kalmış olan Arap Bölgesi’nde güvenin daha çok arkadaşlık ve aile bağları üzerinden geliştiğine ve kùltürler arası ilişkilerde güveni tesis etmek için kişisel ilişkilerin ve saygının belirleyici faktörler olduğuna değinmiştir.

Yukarıdaki örnekler güven kavramının her yerde var olmadığına veya farklı bir biçimde var olabileceğine işaret etmektedir. Dolayısıyla kùltürler arası çalışmalardan beklenti, güvenin emik perspektiften ne anlama geldiğinin incelenmesidir. Bu beklenti sadece kavramların kùltürler arası geçerliliğine bakmak yerine kavramların yerel bağlamda kazandığı anlamların incelenmesi gerektiği söylemi ile örtüşmektedir

(Gelfand, Erez ve Aycan, 2007; Tsui, Nifadkar ve Ou, 2007). Diğer bir deyiş ile güvenin etik anlamının yanında emik anlamının da incelenmesi gerektiği düşünölmektedir.

Költürler arası güven çalışmaları incelendiğinde, sadece iki çalışmanın Türkiye'deki çalışanlar arası güven dinamiklerine ışık tutmaya çalıştığı gözlenmiştir (Erdem ve Aytemur, 2009; Wasti, Tan ve Erdil, 2010). Erdem ve Aytemur'un (2009) yaptıkları projede güvenin ne anlama geldiği ve hangi nedenlerden olduğu araştırılmıştır. Çok odaklı bir yapı (üstler, çalışma arkadaşları, astlar) gözetilerek orta düzey yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Bu araştırmanın en önemli çıktılarından birisi Türkiye'de de kişilerin farklı odaklar için farklı güven öncüllerine sahip olmasıdır. Astlar yöneticilerine güvenirken yetkinlik, hamilik ve adalet, çalışanlar birbirlerine güvenirken kişisel güvenilirlik, yetkinlik ve bencillik, yöneticiler astlarına güvenirken yetkinlik ve dürüstlük kavramlarının dikkate alındığı görölmüştür. Wasti, Tan ve Erdil'in (2010) çalışmasında da güvenin ne anlama geldiği ve ne tür faktörlerin güveni etkilediği incelenmiştir. Hem Türkiye'de hem de Çin'de amire olan güven, asta olan güven ve çalışanlar arasındaki güven irdelenmiş ve iş ile özel hayat ayrımının önemli bir faktör olduğu bulunmuştur. Yazarlar kişisel alan ile profesyonel alanların zaman ve bilgi açısından birbiriyle iç içe geçtiğini ve güvenin daha çok duygusal bir tema üzerine kurulduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışmanın Türkiye ayağında yöneticiye duyulan güvende yardımseverliğin, yeteneğin, dürüstlüğün, ortak değerlerin ve karşılıklılık ilişkisinin; çalışana duyulan güvende yardımseverlik ve karşılıklılık ilişkisinin; asta duyulan güvende yetenek, dürüstlük ve yardımseverlik ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna dayanarak yetenek, dürüstlük ve yardımseverliğin güvenmek için önemli olduğu ancak yardımseverliğin çok daha dikkat edilmesi gereken bir öncül olduğu ortaya çıkmıştır.

Dolayısıyla uluslararası yazında net bir güven tanımı olmasına rağmen Türkiye'de güven tanımı tam olarak ortaya konabilmiş değildir, çünkü görgöl çalışmalar istenildiği gibi çalışmamaktadır. Bu nedenle güven sürecini irdeleyebilmek için ilk önce güven kavramınının ne olduğu ortaya konulmalıdır, dolayısıyla bu çalışmanın ilk alt araştırma sorusu güvenin Türkiye'de kavramsallaştırılması üzerinedir.

Alt Araştırma Sorusu: Türkiye'de çalışanlar arası güven ne anlama gelmektedir.

2.2. Güven Süreci ve Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın üzerinde durduğu temel varsayım güvenin bir süreç olmasıdır. Güvenin süreç olması, kişiler arası ilişkilerde gelişmesini, sürdürülmesini ve yok olmasını ifade etmektedir (Creed ve Miles, 1996; Rousseau ve diğerleri, 1998). İlişkiler bu süreç içerisinde (Currall ve Inkpen, 2006) olumlu değerlendirmeleri, güven ihlallerini, güvenin tamir edilmesini yaşayabilirler (Lewicki ve Bunker, 1996; Nakayachi ve Watabe, 2005). Uluslararası yazın incelendiğinde güvenin bir süreç olduğu çeşitli yazarlar tarafından da bahsedilmekte (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998; Nooteboom, 2002) ve Şekil 3'teki gibi gösterilmektedir.

Güvenin oluşumunda ya da gelişiminde ilk aşamanın çok etkili olduğu anlaşılmaktadır (Curseu ve Schruijer, 2010; McKnight ve Chervany, 2006). İlk aşamada tarafların birbiriyle etkileşimine bağlı olarak kişiler yüksek güven düzeyinden başlayabileceği gibi (McKnight, Cummings ve Chervany 1998), tarafların birbirini yavaş yavaş tanımasıyla da güvene kademeli bir geçiş söz konusu olabilir (Lewicki ve Bunker, 1996). Bu aşama güven yazını tarafından genellikle güven gelişimi (trust development) adı altında incelenmiştir. Eğer bu aşama insanlar tarafından iyi bir şekilde anlaşılabilirse, birçok kişi birbirine güven duyabilir. Bu sebepten güven gelişiminin yazındaki yaygınlığı oldukça yüksektir. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi günümüzde daha fazla yaygın olan güvensizlik ve güven ihlalleridir, dolayısıyla sürecin tamamını anlamak çok daha önemlidir.

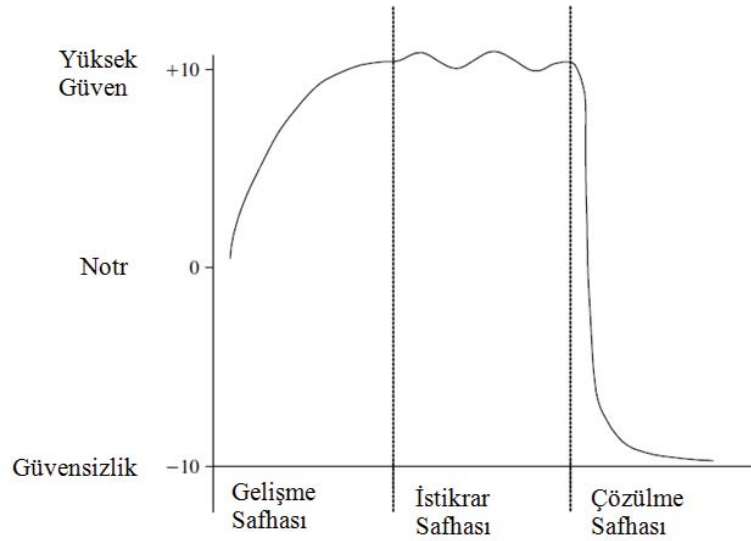
İlk aşamadan (gelişme safhasından) sonra taraflar arasındaki etkileşim tarafların birbirleri ile ilgili güven algılarını güncellemesine neden olur ve kişilerin güven seviyesinde zamanla değişiklikler meydana gelebilir (Tomlinson ve Mayer, 2009) (bkz Şekil 3; istikrar safhası). Bu değişiklik gelişim safhasına göre güveni daha fazla yukarıya taşıyabileceği gibi kısmi olarak da azaltabilir. İstikrar safhasının güven seviyesinde yer alan hafif dalgalanmalar yukarıda ifade edilen değişiklikleri belirtmektedir. Bu aşamada genel olarak kişi karşı tarafla ilgili daha uzun döneme yayılmış güven tecrübesi yaşamaya başlar.

Bununla birlikte güven algısının güncellenmesi sadece belirli bir dalgalanma yaratmayabilir, çünkü bazı olaylar ya da durumlar kişiler açısından güven ihlali olarak değerlendirilebilir. Bu yeniden değerlendirmeler güvenin çok kısa bir sürede

özölmesine ya da çökmesine neden olabilir (Lewicki ve Bunker, 1996) (bkz Şekil 3; özölme safhası).

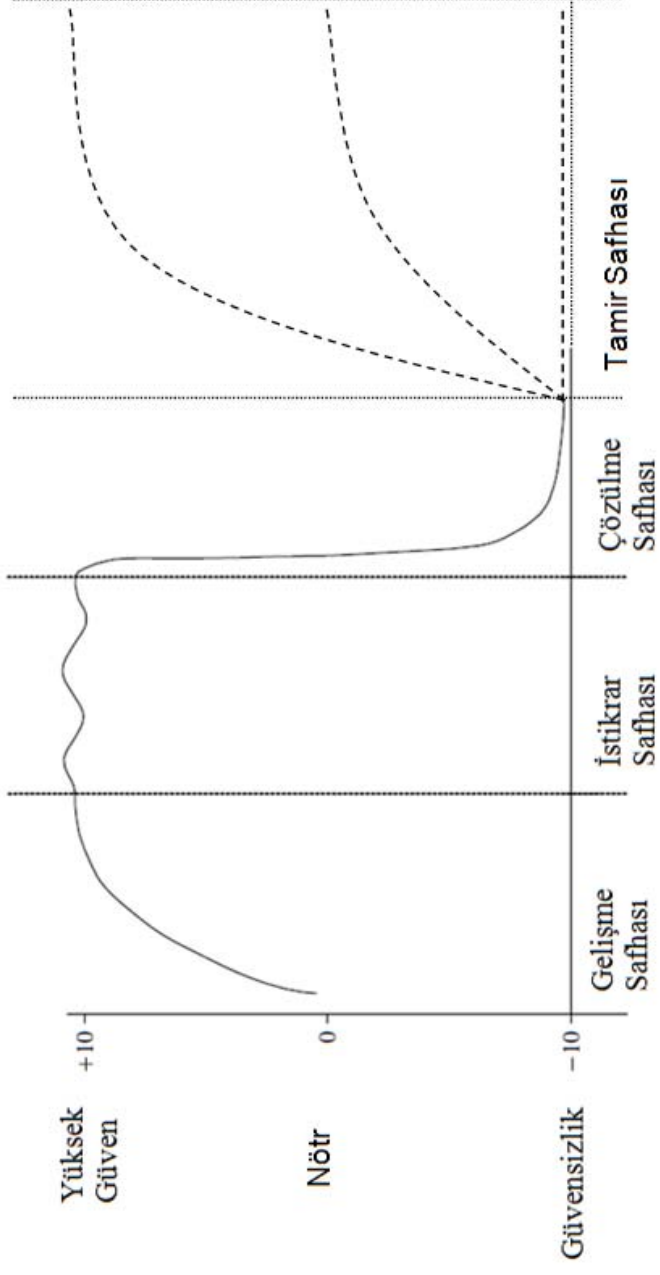
Şekil 3'ten de anlaşılacağı gibi güvenin tamir edilmesi pek dikkate alınmamıştır çünkü güven tamiri gerçekleşse dahi güven çok hızlı bir şekilde yerine gelmeyebilir ya da güven tekrar tesis edilirken farklı bir yol izlenebilir. Bunların hiçbirisi Şekil 3'te gösterilmemiştir. Bu alışma güven sürecini bütün olarak ele aldığından özölme safhasından sonra bile güven seviyesindeki değişimlerin devam edebileceğini iddia etmektedir. Bu, teorik olarak üç farklı yol izleyebilir, bunlardan birincisi güven tamir edilemeyebilir ya da daha da kötü bir duruma gelebilir. İkincisi güven hızlı bir iyileşme sürecine girebilir ve hatta en az eskisi kadar iyi bir seviyeye gelebilir. Üçüncüsü güven çok yavaş bir iyileşme sürecine girebilir ve nötr seviyede sabitlenebilir. Dolayısıyla Şekil 3'deki bu güven seviyesi güven tamiri davranışlarının etkisiyle Şekilde 4'teki gibi olabilir.

Şekil 3: Güvenin Evreleri



Kaynak: (Currall ve Inkpen, 2006)

Şekil 4: Güvenin Evreleri ve Güven Tamiri



Güven ihlali ve tamir davranışları ele alınıp güvenin evreleri tekrar yorumlanırsa, Şekil 3'deki grafiğe yön veren kavramların güven gelişimi, güven ihlali ve güven tamiri olduğu düşünülmektedir. Güven kişiler arasında o ana kadar sahip olunan güven seviyesini veya güvenin o ana kadarki gelişim çizgisini ifade ederken, güven ihlali güvenin çöküş dönemine girmesine neden olan olay ya da durum olarak ele alınmaktadır. Sonuncu aşama ise güven ihlaliyle ortaya çıkan güven seviyesindeki azalmayı durdurma girişimidir. (bkz Birinci Bölüm – Şekil 1).

Özellikle son dönemlerde güvenin daha çok bir süreç olarak ele alınması, çalışmaların güvenin nasıl başladığı ve geliştiği ile ilgilenmesine neden olmuştur (Nooteboom, 2002). Güvenin süreci ile açıklamalar üç farklı kategoride toplanmaktadır (Lewicki, Tomlinson ve Gillespie, 2006). Bunlar tek boyutlu modeller (örn. Mayer, Davis ve Schoorman, 1995), çok boyutlu modeller (örn. Lewicki, McAllister ve Bies, 1998; McAllister, 1995) ve transformasyonel modellerdir (örn. Lewicki ve Bunker, 1996).

Tek boyutlu ve çok boyutlu modellerde, kişiler arası güvenin hangi temeller üzerinde yükseldiği ve çıktılardan gelen geribildirim güvene layıklığı nasıl etkilediği incelenmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmalar birbirini tanımayan aktörler (iki yabancı) ile birbirini çok iyi tanıyan aktörler (çok iyi iki arkadaş) arasında herhangi bir ayırım görmemektedir. Hâlbuki bir ilişkide ilk önce ödüller, teşvikler ve kişisel çıkarlar önemli olabilirken, bir süre sonra ortak çıkarlar, ortak ödüller ve her iki tarafın çıkarını maksimize edebilecek çözümler kişisel çıkarların yerini alabilir (Lewicki, 2006). İlişkilerde bu tip değişimler, tek ve çok boyutlu modellerde güvene layıklığın yeniden değerlendirilmesine işaret ederken, dönüşümsel modellerde, değerlendirme kıstaslarının değişebileceği, ilişkinin seyri boyunca başka faktörlerin de dâhil olabileceği iddia edilmektedir. Dolayısıyla dönüşümsel modeller, güvenin kademeli bir şekilde geliştiğini ve bunun değişik niteliksel özelliklere sahip güven türlerini meydana getireceğini söylemektedir.

Her ne kadar dönüşümsel modeller destek görse de, yine de güvenin nasıl başladığı ve nasıl geliştiği ile ilgili eleştiriler bulunmaktadır. Birinci olarak, yüksek güven çalışmaları, ilişkinin düşük bir güven seviyesi ile başladığı yorumuna meydan okumuştur (örn. McKnight, Choundhury ve Kacmar, 2002; McKnight ve Chervany, 2006). Kişilerin beklenenin aksine yüksek bir güven ile ilişkilerine başlayabileceği iddia edilmiştir, çünkü kişilerin sahip olduğu güvenme eğiliminin, bilişsel süreçlerin ve kuruma

dayalı güvenin ilk aşamada yüksek güveni (*high initial trust*) etkilediği öngörülmüştür (McKnight, Cummings ve Chervany, 1998). Yüksek güvenin, ilişkilerde uzun süre var olabilmesi, gelecek safhaları ve sosyal algı sürecini etkileyebilmesi dikkati çeken diğer unsurdur (McKnight ve Chervany, 2006). Bu bulgular değerlendirilirse güvenin aksine bir kanıt ya da iddia olmadığı sürece, ilişkilerde yüksek seviyede güven olabileceğidir (Currall ve Inkpen, 2006; McKnight, Cummings ve Chervany, 1998). Dolayısıyla insanlar ilişkiye, ilişkinin dinamiklerine bağlı olarak kademeli ya da yüksek güven ile başlayabilir. Bu tartışma zeminini dikkate alarak transformasyonel modellerdeki “*gelişim safhaları*” yerine “*güven türleri*” terimini kullanmak çok daha uygun olacaktır.

İkinci olarak, ilişkilerde hatalar ya da ihlaller hayatın kendisi kadar doğaldır. Bu nedenle ilişkilerin bazı dönemlerinde bunalımlar olması veya ilişki ritminin bozulması mümkündür. Bu olasılık, kişilerin belirli bir güven türü içindeyken yaşabileceği bir olgudur. Yani taraflar birbirleri ile ilgili yüksek güvene sahipken ya da çok düşük bir güven seviyesindeyken de ihlaller yaşanabilir. Burada önemli olan, güven türlerine göre, değişik ihlallerin ve değişik tamir mekanizmalarının oluşudur. Ancak daha önceki çalışmalar (birkaç çalışma hariç), daha çok güven gelişimine odaklanmış, güvenle ihlaller ya da tamir davranışları arasında nasıl bağlar olduğunu tartışmamıştır.

Son olarak güven süreci ele alınırsa, ilişkinin başındaki güven algısı devamındaki güven deneyimlerini de karakterize edebilmektedir (Dirks, Lewicki ve Zaheer, 2009). İhlaller ve tamir etme davranışları bu deneyimin bir parçası olarak düşünülebilir. Bu nedenle, bir güven ilişkisinin geçmişi, kişilerin nasıl bir ihlal yaşayabileceğine ve bunu nasıl çözebileceğine dair ipuçları sunmaktadır. Bu sebeptendir ki bir güven ihlali, sınırlı takas yeteneği yüksek olan bir ilişkide farklı, sosyal takas yeteneği yüksek olan bir ilişkide farklı yorumlanır. Bu tartışmaların ışığında, yukarıda belirtilen durumlara cevap verebilecek bir çözüm aranmaktadır.

Temel araştırma sorusunun güven sürecini irdelemek olduğu düşünülürse, yukarıdaki açıklamalardan güven sürecini oluşturan parçaların birbiriyle farklı şekilde ilintili olduğu anlaşılmaktadır. Bu ilişkinin birbirine bilgi sağlayan parçalardan ziyade bir parçanın diğerini çerçevelemesi şeklinde olduğudur. Örneğin bir insanın yaptığı aynı hatanın yakın arkadaşları tarafından farklı, kendisine yakın hissetmediği diğer arkadaşları tarafından farklı şekilde yorumlanması gibi.

Çerçeveler, işte bu durumlara cevap vereceği düşünülen, sosyal durumlara belirli anlamlar yüklenmesini sağlayan mekanizmalardır (Fiske ve Taylor, 1991). Sosyal durumlar, var olan olayları anlamlandırmak için bu durumların içine gömülmüş olan normları, beklentileri ve öğrenilmiş davranışları kastetmektedir (Weber, Kopelman ve Messick, 2004). Anlamlar ve beklentiler sosyal durumların içinde yer almaktadır. Bu anlam ve beklentilerin, günlük etkileşimler esnasında ya da özellikli problemlerin çözümünün gerçekleştirildiği faaliyetlerin içinde ortaya çıktığı söylenebilir (Gabarro, 1978). Günlük etkileşim içerisinde, kişiler arası güven ihlalleri oluşabilir. Bunun çözümü durumun nasıl tanımlandığına, tarafların durumu nasıl algıladığına, neyin uygun olup olmadığına ve kişiler arası ilişkinin derecesine bağlıdır.

Bir örnek ile ifade etmek gerekirse; eğer size veri sağlaması gereken bir kişi görevini yapmamışsa, bu sizin için bir güven ihlali olacaktır. Bunun sonucunda yanlışı yapan taraf diğer tarafa gidip özür dileyebilir, ancak bunun zamanlaması da önemlidir. Çünkü yapılan hatanın hemen arkasından özür dilemek saygısızca ve ciddiyetsizce algılanabilirken, aradan bir süre geçtikten sonra özür dilemek ise daha samimi ve içten algılanabilmektedir (Frantz ve Benningson, 2005). Diğer bir ifade ile aynı davranışın farklı şekillerde yorumlanması neyin uygun olup olmamasıyla (normatif) ve tarafların durumu algılama biçimiyle yakından ilgilidir (Lewis ve Weigert, 1985). Birçok güven ihlalinin ve tamir etme hareketinin, günlük etkileşimlerle ortaya çıktığı ve insanların ona göre cevap verdiği görülmektedir. Bu kapsamda çerçeveler durumun anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

2.3.1 Çerçeveler

Bu kısım, temel araştırma sorusunu cevaplamak için güven gelişimini inceleyecek ve “çerçeve”ler ile ilgili bir yapı uygulayacaktır. Çerçeve kavramının bu bölüm için uygun olması üç sebebe bağlıdır. Öncelikle çerçeve, var olan bilgiyi seçer ve gereksiz bilgiyi de eleyerek yorumlama sürecini yönlendirir (Pinkley ve Northcraft, 1994). Böylelikle aynı ihlalin farklı iki kişi için değişik anlamlar ifade etmesi mümkün olabilmektedir. Bu farklılık, açıklamalarda olduğu kadar davranışlarda da değişikliğe neden olmaktadır.

İkinci sebep ise çerçeveler, insanların gelecekteki durumları anlamlandırması için belirli kavramsal altyapılar sunmaktadır (Rouse ve Morris, 1986). Bu sayede

çerçeve insanların içinde buldukları sosyal durumlara neler attığına, ne tür beklentilerinin ve yargılarının olduğuna açıklık getirmektedir (Levine, Resnick ve Higgins, 1993).

Üçüncü sebep olarak çerçeve, özellikle ilişkisel çerçeve, durağan bir yapıdan ziyade dinamik bir yapıya işaret etmektedir. Çünkü çerçeve kavramı, benlik kavramın üstüne inşa edilmiştir ve benlik kavramı da özünde dinamiktir (Gelfand, Major, Raver, Nishii ve O'Brien, 2006). Başka bir açıdan anlatmak gerekirse, birbirlerine yüksek seviyede güven duyan kişilerde, bir tarafın sahip olduğu benliği, diğer tarafın şekillendirebileceği ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni karşılıklı bağımlı benliğin, toplulukçu kültürlerde daha çok görülmesi, diğer insanlardan yalıtılmış şekilde değil aksine birbirine etki etmesidir. Bu nedenden bir kişi karşı tarafa (örn. anne, baba, öğretmen vb.) güvenirse, karşı taraf güvenen kişinin benliğini etkileyebilir dolayısıyla çerçevede ve benlikte dinamik bir yapı gündeme gelebilir.

Çerçeve kavramının çatışma yönetimi (örn. Pinkley, 1990; Pinkley ve Northcraft, 1994), müzakere (örn. Thompson, Neale ve Sinaceur, 2000), sosyal ikilem (örn. Tenbrunsel ve Messick, 1999), sosyoloji (örn. Goffman, 1974), bilişsel psikoloji (örn. Tversky ve Kahneman 1981) ve sosyal psikoloji (örn. Fiske ve Taylor, 1991) gibi alanlarda kullanıldığı görülmektedir. Çerçeveler, ilgili bilgiyi bireylerin dikkatine sunan ve gereksiz bilgiyi ayıklayan algısal lenslerdir. Bunlar, şemaları kullanarak, çevremizdeki bilginin kodlanması, depolanması ve hatırlanması sürecini gerçekleştirmektedir (Pinkley ve Northcraft, 1994; Pinkley, 1990). Bu çerçevelerin yardımıyla, yorumlama süreci bir bütün olarak ele alınmakta, aynı tetikleyici karşısında neden farklı yorumların ortaya çıktığı (Bazerman ve Tenbrunsel, 1998) ve normatif inançların insan algısını nasıl şekillendirdiği (Levine, Resnick ve Higgins, 1993) incelenmektedir.

Daha net açıklamak gerekirse, disiplinlere göre çerçevelerin odağı değişmektedir. Bu sebepten, bu bölümde asıl üzerinde durulan algısal çerçevelerdir. Algısal çerçeveler, özellikle bilgi işleme teorisini kullanmakta (Simon, 1983) ancak davranışsal karar teorisinin bir uzantısı olan bilişsel çerçevelerle ilgilenmemektedir (Thompson, Neale ve Sinaceur, 2004). Çünkü araştırma sorusu evrim psikolojisinden kaynaklanan sayısal yargılara odaklanmamakta, onun yerine etkileşimlerin ve öğrenmenin nasıl sosyal yargılar tarafından şekillendirildiğine bakmaktadır (Morris ve

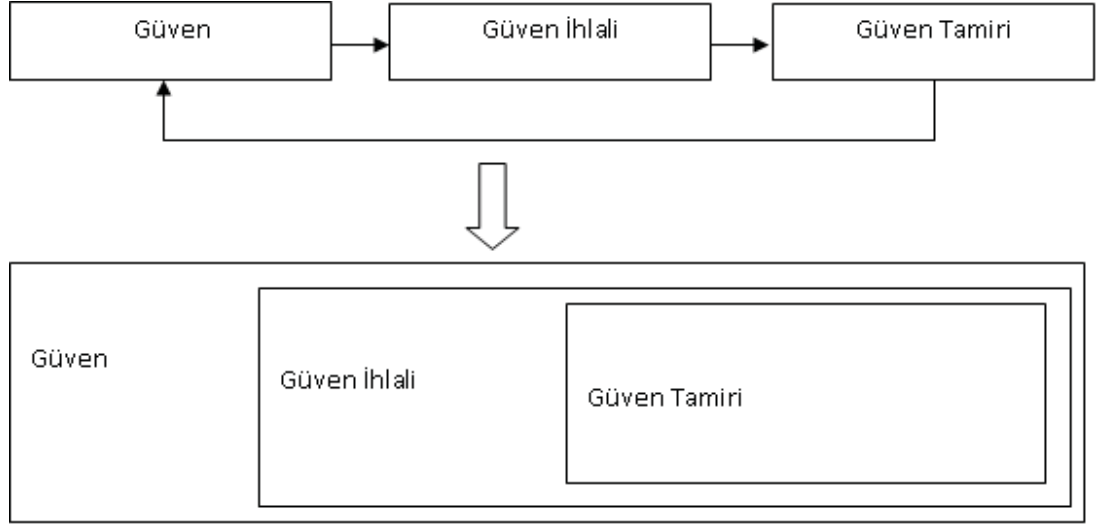
Gelfand, 2004). Müzakere çerçeveleri (Thompson, Neale, Sinaceur, 2000) veya çatışma çerçeveleri (Pinkley, 1990) buna örnek gösterilebilir.

Bu kısım çatışma ve müzakere kavramlarındaki çerçeveler gibi, bunlardan farklı olarak güven çerçevelerinin de var olabileceğini iddia etmektedir. Deneyimler öyle bir şekilde çerçevelenebilir ki, gelecek beklentiler ve tecrübeler güven sürecini (ihlalleri ve tamir etmeyi) yönlendirebilir (Dirks ve Ferrin, 2001). Eğer kişiler arasında işbirlikçi ve yardımsever davranışlar bulunuyorsa, o zaman olumsuz hareketler rekabetçi ve kişisel çıkar ilişkisine göre yorumlanmayacaktır. Dolayısıyla, kişiler arasında var olan güven türüne göre, algısal lensler, güven ihlalini ve tamir etmeyi yorumlamada değişiklik yaratacaktır. Bu da, güven türlerinin, güven ihlali ve güveni tamir etmeyle ilişkisinin kurulmasından kaynaklanmaktadır. Ancak bu konuya sadece birkaç çalışma değinmiştir.

Örneğin Lewicki ve Bunker (1996), bu bağların var olabileceğini söylemiş ve hatta güven türleri arasında “çerçeve değişimi” olabileceğini iddia etmiştir. Ayrıca yazarlar, kişiler arası ilişkilerin ilk zamanlarında güvenin daha çok rasyonel kararlarla şekilleneceğini dolayısıyla bunun ileride rasyonel tamir süreçlerini tetikleyeceğini ifade etmiştir. Ancak ilişkilerin kapsamı, derinliği ve sürekliliği genişledikçe ilişkilerde daha çok yardımsever ve duygusal temanın ön planda olacağı düşünülebilir. Ve herhangi bir ihlalde güvenin, hem bilişsel hem de duygusal tamir davranışlarıyla mümkün olacağı da belirtilebilir. Bu açıklamalardan yola çıkarak bu bölümde güven türlerinin hem güven ihlallerini, hem de tamir davranışlarını etkileyen algısal pencereler yarattığı öne sürülmektedir.

Yukarıda ifade edilen düşünceler ile bu tezin amacı olan güven sürecini irdelemenin nasıl bir bağlantıya sahip olduğu Şekil 5’de gösterilmiştir. Güven sürecinin parçaları birbirine girdi sağlayan parçalar olmakla birlikte aynı zamanda birbirlerini çerçeveleyen yapılardır.

Şekil 5: Güven Sürecinden Güvenin Çerçeveleme Etkisine Geçiş



2.3.2 Hesaba Dayalı Güven Çerçevesi

Hesaba dayalı güvenin rasyonel bir seçim olduğu ve iki kişi arasındaki ilişkinin varlığının kişisel çıkarları en üst düzeye çekmek olduğu ifade edilebilir (Kramer, 1999). Hesaba dayalı güvenin, kontrol mekanizması ile yakından ilgili olduğu söylenebilir. Zira kontrol mekanizması çok katı ve baskıcı ise kişiler arasındaki ilişkilerin, otoriteye boyun eğme veya cezadan kaçınmak için gerçekleştirildiği düşünülür. Eğer kontrol mekanizmaları baskıcı olmaz ise bu beraberinde itimadı (*confidence*) (Nootboom, 2002) ve/veya gönüllü işbirliğini (Tenbrunsel ve Messick, 1999) getirebilir. Kontrol mekanizmasının baskıcı olmaması ilişkiyi değiştirme maliyetine (Nootboom, 2002; Rousseau ve diğerleri, 1998; Woolthuis, Hillebrand ve Nootboom, 2005), ödül beklentilerine (Lewicki ve Bunker, 1996) ve kişilerin isteyerek karşı taraf ile işbirliği yapmasına bağlıdır. İlişkiyi değiştirme maliyeti ne kadar yüksek ise kişi o kadar ilişkiye bağlı hale gelebilir ve ilişkiyi sürdürme isteği gösterebilir. Dolayısıyla rasyonel güvende yaptırım söz konusu olabilir (Shapiro, Sheppard ve Cheraskin, 1992) Burada önemli olan ilişkiyi korumak için gerekli olan ödüllere dair beklentidir (Lewicki ve Wiethoff, 2000).

Bu güven türünde, insanların beklentileri ekonomik kazanca odaklandığı için ilişkiden elde edilen kazançlar (huzur, mutluluk, arkadaşlık vs.) göz ardı edilir. Eğer ilişkiler herhangi bir ikileme karşılırsa, kişilerin kendi çıkarlarından feragat etmeyeceği düşünülür. Zaten kişiler arası etkileşim çok eskiye dayanmadığı (Kramer, 1999) ve ilişkinin içeriği genellikle ekonomik bazda olduğu için, kişiler arası bağ da çok zayıftır (Baldwin, Keelan, Fehr, Enns ve Koh- Rangarajoo, 1996). Bu nedenler, ilişkisel olmayan müzakere deneyimi yaşanmasını ve ilişkilerin kaynak veya görev üzerinden şekillenmesini sağlar (Gelfand ve diğerleri, 2006). Ayrıca bu, ilişkilerin bağlılık ve dayanışma gibi kavramlardan uzaklaşmasına ve hesaba dayalı güvenin, ekonomik takas kurallarına ve normlarına göre gelişmesine neden olmaktadır. İşte bu tür ilişkisel olmayan çerçevelere sosyal ikilem yazınında işletme çerçevesi (Tenbrunsel ve Messick, 1999), güven yazınında kazanma-kaybetme çerçevesi (*gain-loss frame*) (Lindenberg, 2003) denmektedir. Kazanma çerçevesi ile hesaba dayalı güven çerçevesinin, kişisel çıkar ve ekonomik fayda kavramları üzerinde ortak paydaları vardır. Ancak her iki çerçeveyi birbirinden ayıran özellik, kullanılan varsayımlar ve çerçevelerin kapsamıdır. Kazanma çerçevesi, ilişkisel sinyaller üzerine, diğer bir deyişle, ilişki hakkında fikir verebilen davranışlara odaklanmıştır. Hesaba dayalı güven çerçevesi ise, bilgi işlem teorisini kullanmakta ve gelecek deneyimlerin güven türü ile karakterize edilmesi hususunda, kazanma çerçevesinden ayrılmaktadır.

İnsanlar hesaba dayalı güven ilişkilerinde, meydana gelebilecek ihlalleri ona göre çerçeveleyecektir. Bu tür güven yapılarında ihlaller, kişilerin belirli ödüller konusunda beklentileri olmasından ancak bu beklentilerin karşılanamamasından ortaya çıkmaktadır. Kişiler, belirli ekonomik takasların bulunduğunu ve bunların bir dereceye kadar kontrol altında olduğunu varsayar. Çünkü daha önce gerçekleştirilen ekonomik takaslarda kişinin belirli prensiplere uyduğu düşünülür ve hak edilenden daha fazla beklenti karşı tarafa yüklenebilir (McKnight, Cummings ve Chervany, 1998). Bir çeşit kontrol yanılığı olan bu durum, güven ihlali ile birlikte açığa çıkmakta ve kişi, aslında konu üzerinde hâkimiyetinin olmadığını görmektedir. Bu tip ihlallere “kontrol ihlalleri” denilmektedir (Ren ve Gray, 2009). Kontrol ihlalleri, dağıtım (*distributive justice*) ve prosedür (*procedural justice*) adaleti görüşlerine dayanmaktadır. Dağıtım adaleti, çıktılarının adil bir seçimle bölüştürülmesini ifade ederken (Homans, 1961) prosedür adaleti, karar süreçlerindeki işlemlerde adil olunmasını vurgulamaktadır (Thibaut ve

Walker, 1975). Örgütsel adaletin bu iki boyutu, daha çok rasyonel kıstaslar üzerinden hareket etmekte ve duygusal öğeleri içermemektedir. Dolayısıyla hesaba dayalı güven çerçevesi ile uyum göstermektedir. Bu tür karşılanmayan beklentileri ise, Bies ve Tripp (1996) “sivil düzen ihlalleri” olarak kavramsallaştırmıştır. Bu ihlaller; kural ihlalleri (resmi kurallara uymamak, söz verdikten sonra koşulları değiştirmeye çalışmak ve resmi bir kontratı ihlal etmek), onur ihlalleri (iş sorumluluğunu küçültmeye çalışmak, yerine getirilmemiş vaatler, yalan söylemek, düşünceleri çalmak ve gizli bilgileri ifşa etmek) ve otoriteyi kötüye kullanmak olarak sıralanabilir. Bu ihlaller sosyal düzen ve norm ile ilgili beklentileri karşılamadığı için ortaya çıkmaktadır. Bunlar pekâlâ hesaba dayalı güven ilişkilerinde de açığa çıkabilmektedir. Bu aşamada kişilerin kimliğini tehdit edebilecek suçlama ya da ithamda bulunma gibi ihlaller oluşabilir. Ancak, kişiler birbirleri ile sınırlı seviyede ilişki kurduğu ve ilişkileri ekonomik temellere dayandığı için kimlik algısını ihlal eden davranışları yine “kontrol ihlalleri” olarak algılayacaktır.

Şunu belirtmekte yarar vardır ki, her olumsuz davranış ya da hata ihlal olarak değerlendirilmemektedir. Eğer yapılan hareketin kötü niyet ile yapıldığı algılanırsa, bu bir ihlal olarak değerlendirilebilir. Bu algı, Heider’in (1958) belirttiği gibi, her insanda vardır ve davranışları yönlendiren nedenlere atıfta bulunma eğilimi yaratır. Davranışların nedenini öğrenme eğilimi, bir anlamda niyetselliği ifade etmekte ve niyetsellik; çıktının kendisini, çıktıya neden olan davranış ile ilgili inancı, o hareketi gerçekleştirme nedenini, o hareketi yapma konusundaki farkındalığı ve bunu yapabilecek yetkinliği içermektedir (Malle ve Knobe, 1997).

Hesaba dayalı güven çerçevesinde, güven bunalımına neden olabilecek hareket, ancak planlı ve kötü niyetli yapıldığı düşünülürse güven ihlaline neden olmaktadır. Aksi takdirde, reaksiyon sınırlı olacak ve duygu yoğunluğu yüksek düzeyde olmayacaktır. Duygu yoğunluğunun az olması, ilişkinin tamir edilmesi için kişilere bir fırsat vermektedir. Ancak bir kişi, bir hareketin kötü niyetli yapıldığına atıfta bulunursa, duygu yoğunluğu yüksek olabilir ve ilişkinin tamiri pek mümkün olmayabilir. Tomlinson ve Mayer’de (2009) benzer duruma işaret etmekte ve bütün negatif çıktıların ilişkiyi tamir edilemez hale getirmeyeceğini söylemektedir. Örneğin; özendirme bekleyen bir çalışan, görevde yükselme almadığını öğrenirse, bu karardan sorumlu olan yöneticinin prosedür adaletini anlamaya çalışır (Ren ve Gray, 2009). Burada, çalışan bu özendirme için yeteri kadar çaba sarf ettiğini düşünmektedir. Dolayısıyla eğer bu karar verilirken

prosedürler adil bir şekilde kullanıldıysa kişi bunu bir hata olarak algılayacaktır, ancak adil olmayan prosedürler kullanıldıysa bunu bir güven ihlali olarak kabul edecektir.

Beklentilerin karşılanmaması bir hata olabileceği gibi bir ihlal de olabilir. Ancak hataların ve ihlallerin affedilmesi güven tamirine bağlıdır. Güven tamiri; ilişkilerde, olumlu bir durumun ortadan kalkmasına ya da olumsuz bir durumun ortaya çıkmasına neden olan güven bunalımını, tek taraflı ya da her iki tarafın göreceli olarak daha iyi duruma getirme çabasıdır (Dirks, Lewicki ve Zaheer, 2009). Örgütsel yazında güveni tamir etmek için iki tür yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; güveni geliştirmek için kullanılan davranışlar, diğeri ise, doğrudan yaşanan sorunla ilgili olan tamir davranışlarıdır. Örneğin; güven geliştirici hareketlerden biri olarak kabul edilen “yetenek”, güvenen kişinin beklentileri doğrultusunda işin gerçekleştirilmesini ifade eder. Kişinin yeteneğini geliştirmesi daha öncesinde var olan yetenek nedeniyle güven ihlallerini düzeltebilir. Ancak benzer güven ihlalleri, çeşitli açıklamalarla (örn. mazeret sunma) da tamir edilebilir. Araştırma sorumuz; güven ihlallerinin güven geliştirici davranışlarla nasıl iyileştirileceği değil tamir davranışları ile ilişkinin nasıl tamir edileceğidir. Örneğin herhangi bir olay karşısında özür dilemek en başta kurbanın size karşı olan negatif duygularını azaltabilir. Ancak bu, kurbanın güveni ihlal eden taraf ile işbirlikçi olacağı anlamına gelmez. Veya negatif duygular tam olarak silinmezken kişiler içinde buldukları bazı durumlarda işbirliğini tercih edebilirler. Güven tamirine konu olabilecek davranışlar sözlü açıklamalar olabilir. Lewicki ve Bunker’in (1996) söyledikleri hatırlanırsa; bu aşamada güveni tamir edebilecek davranışlar daha çok rasyonel olmalıdır. Bu nedenle sembolik jestler, arkadaşça konuşmalar ya da ortak çıkarların tekrar programlanması vb. gibi güven tamir edici davranışlar uygun kabul edilmeyebilir.

İşlemsel kontratların (*transactional contract*) ekonomik takasa dayanması, hesaba dayalı güven çerçevesi ile ortak yanlarının olduğunu ifade etmektedir. Bu da bize, işlemsel kontratlardaki gibi (Thompson ve Bunderson, 2003) hesaba dayalı güvende ihlallerin siyah ile beyaz gibi birbirinden farklı algılanacağını önermektedir. Yani bu güven çerçevesinde yaşanan ihlallerin gri alanları bulunmamaktadır. Dolayısıyla tamir davranışları, pazarlık edilebilir esnek enstrümanlar üzerinden olmayacaktır (Gelfand ve diğerleri, 2006). Kullanılabilecek bazı enstrümanlar ise, sözlü açıklamalar olabilir. Örneğin mazeret sunma (*excuse*), gerçeği rasyonelleştirme (*justification*), özür dileme (*apology*) ve inkâr etme (*deny*) en çok kullanılan sözlü

açıklama türleri olarak görülmektedir (Schlenker ve Weigold, 1992). Mazeret sunma, olayla ilgili kişisel sorumluluğu kabul etmemeye çalışmak ya da azaltmak üzerine kuruludur. Görev zorluğu, sağlık problemleri ya da kötü şans, sorumluluğu azaltma çabası olarak düşünülebilir. Gerçeği rasyonelleştirme ise, güven bunalımına neden olan kişi davranışlarıyla ilgili sorumluluğu kabul eder ve bunun nedenini meşru kılacak ya da haklı sebep sayılabilecek açıklamalar yapar. Mazeret sunma ile gerçeği rasyonelleştirme arasında sorumluluğun kabul edilip edilmemesi konusunda farklılık bulunmaktadır. Diğer bir taraftan, özür dileme, yapılan bir işin sorumluluğunu kabul etmeyi, davranışlardan pişman olmayı ve karşı taraftan beklenen bağışlanmayı barındırır. İnkâr etmek ise, davranışın gerçekleşmediği konusunda suçlamaları ya da sualleri reddetmektir.

Hesaba dayalı güven çerçevesinde, özür dileme ve gerçeği rasyonelleştirme güveni ihlal edenin başvuracağı yöntemler olabilir. Ancak kurban (güveni ihlal edilen kişi), meydana gelen olay karşısında ikna edici açıklama duymak ve ihlalin neden olduğunu anlamak istemektedir. O nedenle sorumluluğu kabul etmek ve bunu içsel duruma bağlamak ya da daha üst bir amaç için gerçekleştiğini ifade etmek kurbanı ikna etmeyebilir. Çünkü sorumluluğu kabul etmek gerçekleşen bir olayın bilinçli ve planlı bir şekilde olduğunu ifade eder ki, bir hatanın belirli bir niyet çerçevesinde yapılması olayı güven ihlaline çevirmektedir. Ayrıca özür dilemek ve gerçeği rasyonelleştirmek kişiler arası duygusal bağa daha çok hitap etmektedir. Dolayısıyla bu seviyedeki bir ilişki için, mazeret sunma daha iyi bir alternatif olabilir. İnkâr etmek ise, kurbanın, planlı bir şekilde yapıldığı düşünülen ihlali tekrar değerlendirmesine ve hatta ihlalden şüphe duymasına neden olabilir. Yani inkâr etmek; güveni ihlal edene ikinci bir fırsat vermekte ve durumun kurban tarafından düşünülmesini sağlamaktadır. Bu sebeplerden ötürü, mazeret sunma ve inkâr etme daha iyi alternatifler olabilir. Örneğin; dürüstlük ve yetenek nedenli ihlaller ile ilgili bir çalışmada, inkar etmenin dürüstlük nedenli ihlalleri, mazeret sunmanın ise yetenek nedenli ihlalleri daha iyi tamir ettiği bulunmuştur (Kim ve diğerleri, 2004).

Dürüstlük ve yetenek nedenli ihlaller hesaba dayalı güven çerçevesinde şu açıdan önemlidir: İlişkilerin ilk zamanlarında gözlemlenen tutumlar daha çok dürüstlük ve yetenektir. Yardımseverlik ise, daha çok uzun vadede ortaya çıkan bir tutumdur (Mayer, Davis, Schoorman, 1995). Dürüstlük ve yetenek, hesaba dayalı güvende

dikkate alınan tutumlar olduğu için, bunların ihlali durumunda inkâr etme ve mazeretin kullanılabilmesi de düşünülebilir.

H₁: Rasyonel güvene dayalı ilişkide güveni ihlal eden kişi, ilişkiyi tamir etmek için inkâr etmeyi ve mazeret sunmayı kullanmalıdır.

Hesaba dayalı güven çerçevesinde, karşı tarafa zarar verebilecek bir davranış ihlale neden olur ve bunun tamiri için de inkâr etme ya da mazeret sunma gerçekleştirilebilir. Ancak meydana gelen davranış sözlü açıklamalar dışında da güveni tamir edebilir. Çünkü kurban, bir zarara uğramıştır ve güveni ihlal eden kişi, belirli açılardan zararı hala telafi (*compensation*) edebilir. Bu tür hatalarda kişiler karşı tarafın istediğini gerçekleştiremeyebilir ancak, bunun zararını en aza indirmek için telafi davranışlarını gösterebilir. Bu, özellikle dağıtımsal adalet ile ilgili hassasiyetin arttığı durumlarda söz konusu olabilir. Dolayısıyla, telafi davranışları daha çok finansal ödülleri kapsamaktadır. O nedenle telafi etmek, özdeşleşmeye dayalı güven yerine hesaba dayalı çerçevede, ilişkiyi tamir etmenin yollarından biri olabilir. Telafi etme davranışı, hataların ihlale dönüşmediği yerlerde ortaya çıkabilir ancak, ihlallerin olduğu yerlerde tam tersi bir etki bile yaratabilir (Struthers, Eaton, Santelli, Uchiyama ve Shirvani, 2008).

H₂: Rasyonel güven temelli ilişkilerde, güveni ihlal eden taraf, telafi etme davranışı ile ilişkiyi tamir edebilir.

Yukarıdaki durum, güveni ihlal eden kişinin, ilişkiyi düzeltmek için ne yapması gerektiğinden bahsetmektedir. Ancak bunun durumu çözeceğine dair kesin bir yargıya varılamaz. Dolayısıyla başka tür davranışların da ilişkiyi tamir edebilme kapasitesinin incelenmesinde fayda vardır. Olaya kurbanın açısından bakarsak, kurbanın ilişkiyi tekrar değerlendirebilmesi, güvenin tamir edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Staw, 1981). Daha çok, artan bağlılık yazınında karşılaştığımız, geleceğe dönük rasyonelleştirme bu aşamada etkili olabilir. Çünkü, geleceğe dönük rasyonelleştirmede kurban, güveni ihlal eden kişi ile ileride yapabilecekleri işleri ve ortak projeleri düşünebilir. İşte bu aşamada, ilerideki süreçleri gözeterek, işbirliğini engelleyecek davranışları ya da olumsuz duyguları bertaraf etmek için kurban, gerçekleri kendisince rasyonelleştirebilir. Artan bağlılık yazınında başka bir durum olan geriye dönük rasyonelleştirme ise, bu güven türünde kullanılamamaktadır. Çünkü taraflar arasında

tarihsel bağlamı (Kramer, 1999) az olan bir ilişki vardır. Dolayısıyla, geçmişe dönük değerlendirmenin yapılması mümkün değildir.

H₃: Rasyonel temelli güven ilişkisinde ileriye dönük rasyonelleştirme, ilişkiyi tamir edebilir.

2.3.3 Özdeşleşmeye Dayalı Güven Çerçevesi

Özdeşleşmeye dayalı güvende zayıf kontrol mekanizmaları neredeyse ortadan kalkmış ve ilişkiler, bireyler ve sosyal dayanaklar çerçevesinde yürütülmektedir. Günlük etkileşimlerin ve özellikle davranışların tekrarı ile, kişilerin odak noktası, olayın gerçekleştiği durumsal özelliklerden karşı tarafın kişisel özelliklerine doğru kaymıştır. Dayanma kavramını vurgulayan bu odak kayması, hesaba dayalı güven temelli ilişkilerde gerçekleşmez (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985). Durumsallıktan kişilere doğru atfedilmeye başlanan davranışlar, aslında bir çerçeve değişimini ve ortak çıkarların en üst seviyeye çıkarılmasını işaret etmektedir. Özdeşleşmeye dayalı güvende, diğer kişilerin tercihlerini ve çıkarlarını içselleştirme anlatılmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996; Shapiro, Sheppard ve Cheraskin, 1992). Bu güven türünde kişi, diğer tarafın haklarını kendi hakkıymış gibi savunabilmekte ve burada ortak hedeflerin varlığı kişileri etkilemektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). İşte bu tür etkiler tarafları birbirine bağlayıcı şekilde gelişir. Kişiler empati sürecinin içine girer ve diğer tarafın mutluluğunu içselleştirmeye başlar (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985). Özdeşleşmeye dayalı güvende, bir kişinin diğer bir taraf ile ilgili, şimdi veya gelecekte, yardımsever olacağına, kendisine ilgi göstereceğine dair inanç vardır. Bu da, başkasının değerlerini ve tercihlerini kendi değerlerinin yanına koyabilmeyi, hatta yeri geldiğinde fedakârlık yapabilmeyi sağlar (Wieselquist ve diğerleri, 1999). Dolayısıyla bu tür güvende daha çok, diğer tarafın niyetiyle ilgili bir inanç vardır (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985). Rousseau ve diğerleri, (1998) de, ilişkisel güven kavramını kullanarak özdeşleşmenin işin içinde olduğuna değinmiştir. Diğer bir deyiş ile, ilişkisel güven motivasyonel ve duygusal ögeyi güven tanımının içine yerleştirmiştir (McAllister, 1995). Özdeşleşmeye dayalı güven de bunun en geniş halini oluşturmaktadır (Rousseau ve diğerleri, 1998).

Kişilerin bu tür bir güvene sahip olması, taraflar arasındaki alış-veriş ilişkisini sıradanlaştırmış ve “rutinleşmiş güven” konusunu gündeme getirmiştir (Nooteboom,

2002). Rutinleşmiş güvende kişiler gelen bütün bilgileri analiz etmezler ya da eleştirel bir şekilde yaklaşmazlar ki, böylece kişiler, kazanılan zamanı başka bir işi daha etkin yapmaya harçayabilirler. İnsanların sınırlı bir rasyonel kapasitesi vardır (Simon, 1983) ve insanlar rutinleşmiş düşünce tarzı ile karmaşıklığı azaltmaya çalışmaktadır (Nootboom, 2002). Basitleştirilmiş yöntemler sunan bu güven tipi, rasyonel olmayan bir artan bağımlılık göstermektedir (Nootboom, 2002). Öyle ki, kişi, herhangi bir ihlale karşılaştığı zaman, içinde bulunduğu durumu değerlendirecek ve yapmış olduğu duygusal yatırıma göre bir karar verecektir. Bir ilişkide duygusal güven boyutu yüksek ise, kişilerin birbirlerine duygusal yatırım yaptığı anlaşılır, dolayısıyla kişiler herhangi bir ihlal karşısında var olan bağlarından kolay kolay vazgeçmeyecektir (Witteck, van Duijn, ve Snijders, 2003).

Eğer bir kişi özdeşleşmeye dayalı bir ilişki içindeyse, kişinin gelecekteki hareketleri de ona göre çerçevelenecektir. İlişki ile ilgili yeni bir bilgi alındığında ve eğer kişi ilişkisi ile ilgili rahat hissediyorsa, bu, kişinin pozitif düşünceleri ve beklentileri çağırmasına neden olacaktır (Baldwin ve diğerleri, 1996). Bu şekilde taraflar, pozitif duyguların hissedildiği, ilişkisel taktiklerin (ilişkiyi daha iyi duruma getirmek için hareket etmek, herhangi bir ihtiyaç için kişinin hareketlerini gözlemek) ve yüksek işbirlikçi davranışların görüldüğü bir ilişki içinde olacaktır (Gelfand ve diğerleri, 2006). Bu ilişkisel dinamiklerin, “dayanışma çerçevesi” ile benzerlikleri bulunduğu da iddia edilebilir (Lindenberg, 2003). Özdeşleşmeye dayalı güven ilişkilerinde, ihlaller, genellikle karşı tarafın sosyal kimliğine, itibarına (yıkıcı eleştiri, saygısızca davranma vb.) ve dayanışma hislerine cevap vermediğinde gerçekleşmektedir. İşte bu hatalı davranışlar, “kimlik ihlalleri” adı altında incelenmekte olup etkileşimsel adalete (*interactional justice*) dayanmaktadır (Ren ve Gray, 2009). Etkileşimsel adalet; kişilerin birbiri ile olan etkileşiminin nasıl gerçekleştiğini irdelemektedir (Bies, 2005). Bies ve Tripp (1996) de kimlik ihlallerinden bahsetmektedir. Özellikle topluluk önünde eleştirmenin, yanlış veya adil olmayan ithamlarda bulunmanın ve kişileri ya da üyesi oldukları grupları rencide etmenin, kimlik ihlali sayılacağından bahsetmektedir. Bu aşamada, kontrol ihlallerinin görülmesi de olasıdır (Ren ve Gray, 2009). Ancak burada farklı olan durum karşı tarafın diğer kişi için önemlidir. Bu durum ihlali “kontrol ihlali”nden “kimlik ihlali”ne çevirmektedir. Yani kontrol ihlalleri, içerik olarak gerçekleşse de, kişiler bunları kimlik ihlalleri gibi algılayıp yorumlayacaktır.

Hesaba dayalı güven çerçevesinde insanlar, etkileşimin avantajlarını ve dezavantajlarını bilişsel olarak tartmaktaydılar. Fakat özdeşleşmeye dayalı güvende rutinleşmeden bahsedilmektedir (Nooteboom, 2002). Kişi, genellikle yüksek oranda negatif duygu hissetmediği sürece, rutinleşmiş güven (*routinized trust*), küçük hataların üstünü kapatabilir, ancak yine de olumsuz yoğun duygular kişinin içinde bulunduğu durumdan sıyrılıp güven ilişkisi hakkında düşünmeye başlamasına neden olabilir. Bu nedenle, ilişkileri özdeşim temelli çerçevelenmek, bazı hataların gözden kaçmasına neden olabilir. İhlaller fark edilecek boyutta olsa bile, bu aşamada bazı ihlaller hatırlanamayabilir ya da kurban tarafından rasyonelleştirilebilir. İşte bu tarz ihlaller, genellikle dalgınlık hatası olarak görülür. Fakat kurbanın yaşadığı negatif duygular, gerçekleşen ihlal konusunda kişiye, davranışın niyetsel olduğunu ifade eder. Başarılı güven tamiri, sadece bilişsel araçlara değil aynı zamanda duygusal araçlara da bağlıdır.

Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde ilişkiyi tamir etmek müzakere edilebilen esnek araçlarla gerçekleşmektedir. Daha çok ikili müzakere sürecine benzeyen güven tamiri, kurban ve güveni ihlal edenin, birbirlerini tatmin edecek şekilde ikna etmesine kadar devam edebilir (Kim, Dirks ve Cooper, 2009). Hesaba dayalı güven çerçevesindeki mazeret sunma ve inkâr etmenin tersine, özür dileme ve gerçeği rasyonelleştirme, bu aşamada daha çok görülebilir. Bu bölümde, değişik çerçevelerde sadece sözlü açıklamalar yer alacaktır denilmese de bazen sözlü açıklamaların, bazı çerçevelerde daha iyi tamir olasılığını getirdiği söylenmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi, empati ve sempati, bir ilişkide özür dilemenin ve gerçeği rasyonelleştirmenin önünü açmaktadır ve bu şekilde sözlü açıklamalar karşılık bulacak ve kişiler affedilecektir.

H₄: Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde özür dileme ve gerçeğin rasyonelleştirilmesi ilişkiyi tamir edebilir.

Diğer bir güven tamir mekanizması olarak ortak çıkarların rasyonelleştirilmesi değerlendirilebilir. Örneğin, iki iş arkadaşı arasındaki sözün yerine getirilmediğini varsayalım. Burada, güveni ihlal eden taraf, verdiği sözü bilerek yerine getirmediyse, o zaman bu kişi kurban ile konuşup ortak çıkarları tekrar gözden geçirebilir. Ortak çıkarları tekrar gözden geçirmek; iş ortamında, kişilerin önceliklerini yenilemesi ve bunu karşı tarafa ikna edici bir şekilde ifade etmesini anlatmaktadır. Bunun ortaya çıkmasındaki sebep; iş ortamındaki arkadaşlıkların bozulmaması için beklentilerin

yenilenmesi ve küçük değişiklikler yapılarak benzeri bir durumu tekrar yaşamak istememektir.

Dikkat edilirse; sözlü açıklamalar kapsamındaki özür dileme, inkâr etme, mazeret sunma, genellikle reaktif olarak ve kurban belirli bir tepki ortaya koyduktan sonra gerçekleşmektedir. Ancak, ortak çıkarların tekrar gözden geçirilmesi, daha proaktif olup, karşı tarafın tepkisini ortaya koymasını beklemeden duruma müdahale etmeye çalışmaktır. Bu, özellikle rol davranışı değişmek zorunda kalan bir çalışanın ya da birbirine bağlı ancak birbiriyle çatışan hedeflerin olduğu durumlarda geçerlidir. Örneğin; bir kişinin departmanını değiştirmesi, yeni bir pozisyona atanması, vb. durumlarda olabilir. İşte bu tip davranışların özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesine uygun olduğu düşünülebilir.

H₅: Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde güveni ihlal eden taraf ortak çıkarları gözden geçirerek ilişkiyi tamir etmeye çalışabilir.

Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesi içerisinde değerlendirilebilecek bir diğer tamir mekanizması ise arkadaşlık öğelerini kullanmaktır. Özdeşleşmeye dayalı güven ilişkisinde kişiler birbirlerini iyi tanımaktadır ve birbiriyle arkadaşdır, dolayısıyla belirli bir görev yerine getirilmemiş (güven ihlali) olsa da kişiler bu güvene dayalı ilişkisini sürdürebilir. Özellikle güveni ihlal eden tarafın göstereceği arkadaşça tavırlar ve yardımseverlik davranışları daha öncesinde gerçekleşen güven ihlalinin kendi doğası içerisinde tamir edilmesini sağlayabilir. Bu tamir davranışı özellikle özdeşleşmeye dayalı güven ilişkilerinde görülebilir, çünkü hesaba dayalı güven ilişkilerinde yardımseverlik ya da arkadaşça hareketler samimiyetsizlik olarak algılanacaktır.

H₆: Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde güveni ihlal eden kişi arkadaşlık öğelerini kullanarak ilişkiyi tamir etmeye çalışabilir.

Bir H₄, H₅, ve H₆, güveni ihlal eden kişilerin ilişkiyi tamir edebilme davranışlarıdır, ancak bu ilişkiyi tamir edebilmenin tek mekanizması değildir. Çünkü kurban (*victim*) da ilişkiyi tamir edebilir. Özellikle özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde, hesaba dayalı güven çerçevesine göre daha farklı tamir mekanizmaları vardır. Kurban açısından bakarsak, rasyonel olmayan artan bağlılık (*non-rational escalation of commitment*) aslında bir tamir görevi görebilir. Güveni sarsan kişi ile kurban

arasındaki hassas konular, niyetselliğe bağılı olarak ihlallere dönüşebilir. Ancak kurban, karşı taraf ile olan ilişkisine göreceli olarak yüksek bir bağılılık duyuyor olabilir ve bu kişinin ilişkiyi koparmamasını sağlayabilir. Bu nedenle kurban, arkadaşına sadık kalarak meydana gelen ihlal ile başa çıkmaya çalışabilir. Kişi negatif duygular hissetse de ve bu konuda haklı olsa da, dayanışma hissini kaybetmek istemeyebilir. Çünkü karşı taraf ile ilişkisi, kişinin kendisi ve benliği için çok önemli olabilir. Bunun daha çok güç asimetrisine sahip ilişkilerde olacağı da düşünülebilir. Rasyonel olmayan artan bağılılık kavramına uygun olarak yapılan hatalar karşısında, kişinin sadık kalarak ilişkiyi sürdürmesi veya hataların kişinin kendi iyiliği için yapıldığına kendini inandırması gibi durumlar olabilir.

H₇: Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde kurban rasyonel olmayan artan bağılılık davranışı göstererek ilişkiyi tamir edebilir.

2.3.4 Kültüre Bağlı Güven Çerçevesi

Çerçevelerin evresel olduğunu iddia etmek mümkün değildir, kültür tarafından şekillenen bir kavram başka kültürlerde değişik sonuçlar verebilmektedir. Çünkü kültür kişilerin sahip olduğu, çağırdığı ve uyguladığı bilgiyi yönetmektedir (Morris ve Gelfand, 2004). Ayrıca güven çerçeveleri bilişsel çerçeveler değil algısal çerçevelerdir, dolayısıyla güven çerçeveleri evrim psikolojisiyle desteklenmiş sayısal yargılar değil kültür ile desteklenmiş sosyal yargılardır (Morris ve Gelfand, 2004). Diğer bir deyiş ile bir bilgi yapısı bir kültürde varken ve uygulanabilirken başka bir kültürde bu mümkün olmayabilir. Örneğin bazı çalışmalar görgül olarak, Latin Amerika ülkelerinde yaşayan kişilerin Kuzey Amerika'daki kişilere kıyasla ilişkisel öğeleri daha çok kullandığını, daha çok kişi tarafından anımsandığını göstermektedir (Sanchez-Burks, Nisbett ve Ybarra, 2000). Bu, kişilerin ilişkisel veya sosyo-duygusal öğeleri görev odaklı bilgilere kıyasla daha sık çağırdıklarını (hatırladıklarını) ve kullandıklarını göstermektedir. Bu farklı kavrayışlar kültürler arası çalışma ortamlarını da oldukça etkilemektedir. Bu nedenle ilişkisel öğeleri daha çok kullanan kişiler görev odaklı öğeleri kullanan kişileri daha soğuk ve kaba olarak algılamaktadır. Tam tersi bir durumda ise kişiler diğer tarafı profesyonellikten uzak ve duygusal olarak görmektedir. İşte bu nedenlerden dolayı değişik kültürlerde insanlar arasındaki ilişkiler dikkate alınmaktadır; örneğin Çin'deki

“*guanxi*”, Meksikada’daki “*simpatia*” ve Güney Kore’deki “*chabeol*” (Sanchez-Burks ve Barak, 2004).

Kültürler arası çerçevelerin olabileceği olgusu güven kavramı içinde geçerli olabilir. Noorderhaven’nın (1999) dediği gibi güven değişik kültürlerde değişik anlamlara sahip olabilir. Güvenin Kuzey Amerika’da tanımlandığından daha farklı anlama gelebileceği çeşitli çalışmalarla gösterilmiştir (Tan ve Chee, 2005; Wasti, Tan ve Erdil 2011; Wasti ve diğerleri, 2007; Yamagishi ve Yamagishi, 1994). Başka bir örnek vermek gerekirse toplulukçu kültürlerden sayılabilecek Singapur’da sıkı sosyal bağlar çoğunlukla yüksek duygusal güven üzerinden hareket etmektedir (Tan ve Chee, 2005). Bu bulgular sadece Singapur için değil birçok toplulukçu kültürde geçerli olabilecek bir yapıdır, çünkü bu tip kültürlerde karşılıklı bağımlılık kavramında kişileri, görevlerden daha çok insanlar bağlamaktadır (Huff ve Kelley, 2003; Triandis, 1995).

Bu noktadan hareketle kültürler arası farklı hareket eden güven çerçeveleri mümkün olabilir. Hesaba dayalı güven çerçevesini daha çok kullanan kültürler zarar analizine yardımcı olacak ipuçlarını daha fazla okumaya çalışacaklardır. Kişiler bu çerçevede ilişkisel değildir, belirli bir görev odağına sahiptir ve öncelikleri bir işin başarıya ulaştırılmasıdır. Örneğin Kuzey Avrupa, Kuzey Amerika kültürleri ilişkisel olmayan şemalar kullanmakta, dolayısıyla hesaba dayalı güven çerçevesini daha fazla kullanmak ve çağırılmaktadır. Diğer bir tarafta ise Orta Doğu ülkeleri daha fazla ilişkisel şemalara sahiptir. Bu da işyerinde sosyo-duygusal ilginin daha yüksek çıkmasına neden olmaktadır (Chua, Ingram ve Morris, 2008). Dolayısıyla bu kültürün üyesi kişiler özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesini daha fazla kullanır hale gelmektedir.

H₈: Güven tamiri Orta Doğu kültürlerinde (örn. Türkiye) daha çok özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde, Kuzey Avrupa kültürlerinde (örn. Hollanda) ise hesaba dayalı güven çerçevesinde hareket etmektedir.

Yukarıda bahsedilen sekiz hipotez ve bunların önemli vurguları Tablo 3’deki gibi özetlenmiştir.

Tablo 3: Hesaba ve Özdeşlemeye Dayalı Güven Çerçevesinin Özellikleri

	Hesaba dayalı güven çerçevesi	Özdeşlemeye dayalı güven çerçevesi
Beklentiler	Kişiler kendilerine çıkar ve fayda sağladığı sürece incinebilirliğe razı olmayı tercih ederler. Bu aşamada zayıf bir oran da olsa, belirli kontrol mekanizmalarının olduğu ifade edebilir.	Kişiler başkalarının tercihlerini içselleştirir ve diğer taraf adına da hareket etmeye başlar ve ortak çıkarları korur. Aralarındaki bu tarz ilişki, rutinleşmiş bir güven başlatır ve kontrol mekanizmasını neredeyse ortadan kaldırır.
Müzakere çeşidi	Kendi çıkarını tatmin etmeye yönelik ilişkisel olmayan müzakere.	Yakınsama hissini maksimize etmeye çalışan ilişkisel müzakere.
İhlallerin nasıl algılandığı	Bu çerçevede kişiler, kural ihlallerini, topluluk önünde rencide edici eleştiri, saygısızca davranış ve kontrol ihlali olarak algılar.	Bu çerçevede ihlaller, kimlik ihlalleri gibi algılanır.
Tamir mekanizmaları - Güveni ihlal eden perspektif	İnkâr Etmek ve Mazeret Sunmak (H ₁) Telafi etmek (H ₂)	Özür Dilemek ve Gerçeği Rasyonelleştirmek (H ₄) Ortak Çıkarların Tekrardan Yapılandırılması (H ₅) Arkadaşlık (H ₆)
Tamir mekanizmaları – Güveni ihlal edilen perspektif	Geleceğe düşük rasyonelleştirme (H ₃)	Rasyonel olmayan artan bağlılık (H ₇)
Kültürler arası Güven Çerçevesi	Kuzey Avrupa kültürlerinde (örn. Hollanda) güven tamiri daha çok hesaba dayalı güven çerçevesinde hareket etmektedir. (H ₈)	Orta Doğu kültürlerinde (örn. Türkiye) güven tamiri daha çok özdeşlemeye dayalı güven çerçevesinde hareket edecektir. (H ₈)

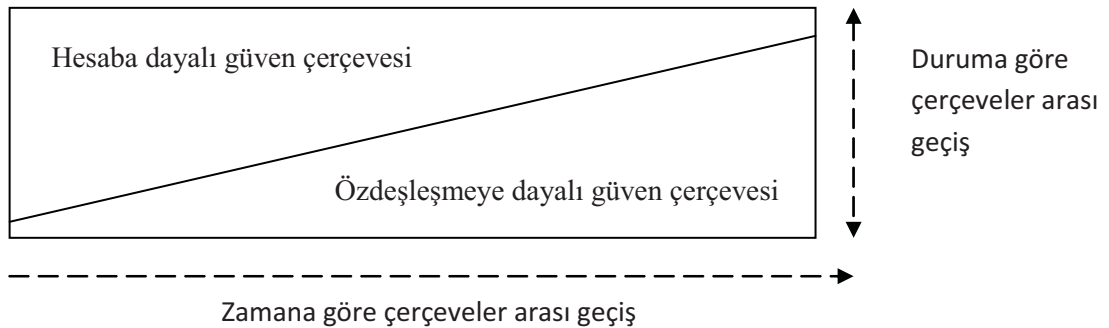
2.3.1 Çerçeveseler arası Geçiş

Sadece iki çerçeveye odaklanılarak, işyerindeki güvene dayalı ilişkilerin bazıları değerlendirme dışında kalmış diye düşünülebilir. Ancak gerçek hayattaki ilişkilerde yaşanan durumlar aslında bu iki çerçevenin bir türevidir. Çok aşırı durumlarda, tamamıyla rasyonel ya da tamamıyla özdeşleşmeye dayalı ilişkiler olabilir ancak, birçok durum bu iki uç arasında olmaktadır. Bu da beraberinde çerçevelerin nasıl operasyonel hale geldiği ya da nasıl işlediği sorusunu akla getirmektedir.

Kişiler belirli bir güven ilişkisi kurdukları zaman, çerçeveler istikrarlı hale gelir ancak bu istikrar durağanlığı kastetmemektedir. Güvenin dinamik bir kavram olduğu dolayısıyla çerçevelerin de dinamik olduğu iddia edilebilir. Bu çerçevelerin çalışma prensibi bilginin nasıl kullanıldığı ile yakından ilişkilidir. Örneğin Polanyi (1962), bilgiyi algılamanın yerel ve ikincil olmak üzere iki tür farklılık seviyesinde çalıştığını söylemektedir. Ayrıca özellikli durumlarda bu farklılıklar yer değiştirerek kararı etkileyebilir.

Şekil 7'de güvene dayalı çerçeveler arasında nasıl bir geçiş olduğu gösterilmiştir. Rousseau ve diğerlerinin (1998) ve ayrıca Lewicki ve Bunker'in (1996) modelleri incelendiğinde güvenin zaman içerisinde gelişebileceğine ve güven türünün birinden diğerine geçebileceğinden bahsettikleri görülmektedir. Ancak bu modellerde geçişler zaman kavramı üzerinden olmaktadır. Bu çalışmanın getirdiği yeniliklerden birisi de geçişlerin sadece zaman üzerinden olmasının yanında duruma göre de olmasıdır.

Şekil 6: Güvene Dayalı Çerçeveseler arası Geçiş



Nooteboom (2002) güvende böyle bir olasılığı kabul etmiş, fırsatçı davranışlar karşısında kişilerin, yerel farkındalıktan ziyade ikincil farkındalığa geçtiğini iddia etmiştir. Diğer bir açıdan, bu çerçevelerin çalışma prensibi, Goffman'ın arka ve ön sahneleri gibidir. Goffman'ın çalışmalarının güvenin tamir edilmesinde önemli bir yeri olduğunu düşünürsek (Ren ve Gray, 2009) benzer çerçevelerin benzer prensiplerle çalışması olası gözükmemektedir.

Bu bölümde çerçevelerin çalışma prensibinin iki şekilde gerçekleştiği önerilmektedir. Birincisi, zaman içerisinde çerçevelerin değişimi, ikincisi ise, durumlara göre çerçeve değişimidir. Transformasyonel modellerde gösterildiği üzere, kişiler, yavaş yavaş duygusal bağlar kurarak özdeşleşmeye dayalı güven kurabilirler. Bu güven, kişilerin daha çok özdeşleşme temelli çerçeveleri kullanmasını ve ona göre davranmasını sağlayacaktır. Bu şekilde, zihinde oluşan bu şemaya sıklıkla ulaşmak, o çerçeveye ait bilgilerin daha çok kullanılmasına, dolayısıyla bilginin hem kodlanmasına, hem de hatırlanmasına etki etmeye başlayacaktır. İşte biz buna zaman içerisinde çerçevelerin değişimi diyoruz ki, bu da yazında en sık karşılaşılan güven gelişim sürecidir. Fakat bu sadece zamana göre değil duruma göre de değişebilir. Kişiler belirli bir güven türüne göre, ilişkilerini, davranışlarını ve normlarını belirlerken, meydana gelen olay kişide farklı bir çerçeveyi tetikleyebilir ve ona göre davranışlar gerçekleşebilir. Diğer bir deyiş ile, durumlar o an, içinde bulunulan çerçeveden daha farklı bir çerçeveyi dikkate sunabilir. Örneğin; çok sevilen bir kişi önem verdiği bir projede nihai kararı verirken en yakın arkadaşının çıkarlarını maksimize eden bir tutum sergileyemeyebilir. Bu durum yakın arkadaşla olan ilişkiyi kötü etkileyecek diye bir koşul yoktur. Eğer bu tür seçenekler hayatta olmasaydı özdeşleşme temelli ilişkilere sahip kişilerin hayatlarından ve çıkarlarından sürekli ödün vermesi söz konusu olurdu.

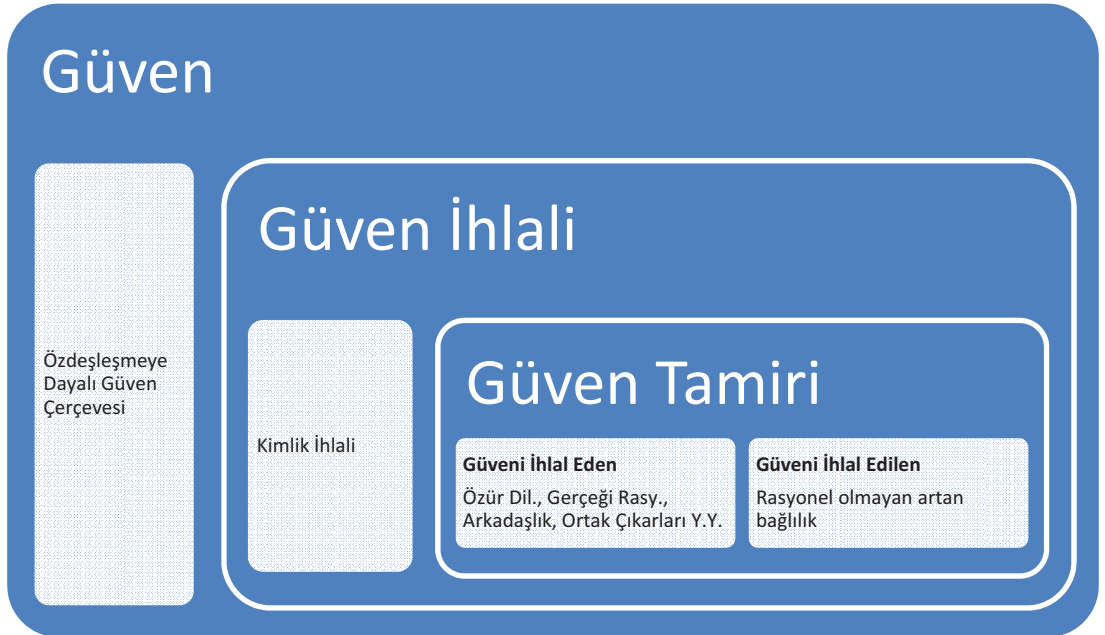
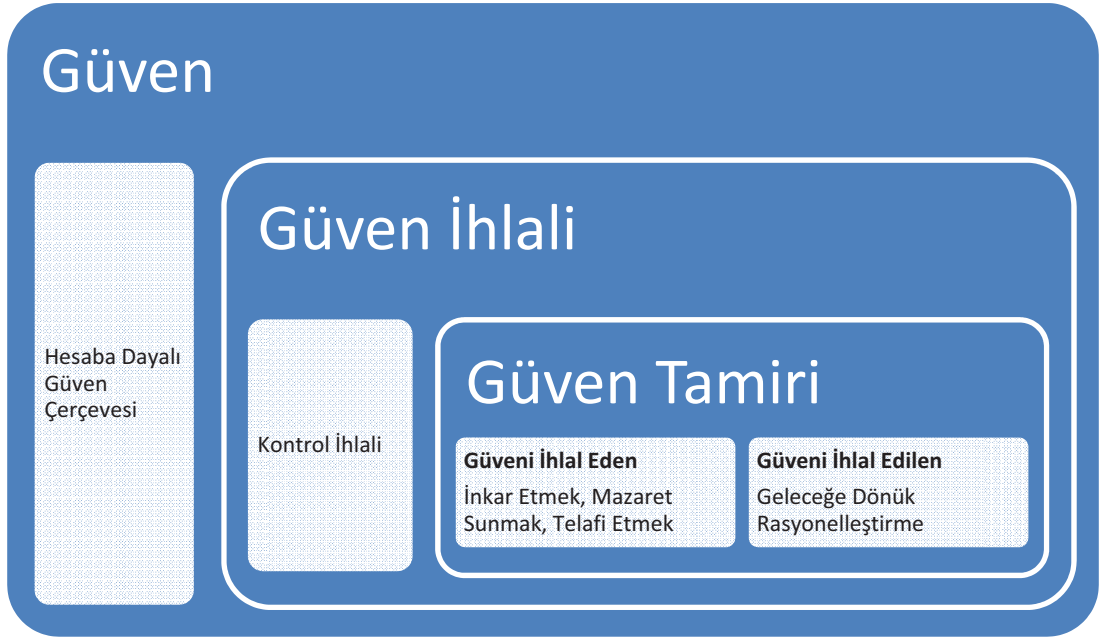
Dolayısıyla yukarıda ifade edilmek istenen durum Şekil 8'deki gibidir. Kişiler hesaba dayalı güven çerçevesinde ilişkilerine başlamışlarsa ona göre güven kararı verirler ve zaman içinde ilişkideki alış-verişe (*exchange*) göre güven çerçevesi özdeşleşmeye doğru değişebilir. İlişkiler özdeşleşmeye dayalı güven ile başlayabilir veya zaman içinde bu çerçeveye geçilebilir ancak bu noktada her hareket özdeşleşme çerçevesine uygun olmayabilir. İşte bu aşamada duruma göre çerçeveler arası geçişin olduğundan bahsedilebilir.

2.3. Bölüm Özeti

Güven tanımlarındaki uzlaşma noktaları değerlendirilerek bir güven tanımı yapılacak olursa güven kavramı; *“bir tarafın göstereceği iyi niyete ve/veya olumlu davranışa dayanarak diğer tarafın incinebilirliğe razı olmasıdır”* (Rousseau ve diğerleri, 1998). Yazındaki gelişmeler ışığında güvenin psikolojik bir durum (Kramer, 1999) ve örgütsel alandaki değişiklikler karşısında değişebilen bir tutum (Mishra ve Spreitzer, 1998) olduğu söylenebilir. Bireysel, durumsal ve kurumsal bakış açılarının güvenilen tarafın özelliklerine bağlı olarak etkili olduğu (Sitkin ve Roth, 1993) ve örgüt içindeki ilişkileri düzenleyen bir kavram (McEvily, Perrone ve Zaheer, 2003) olduğu da ifade edilebilir. Ancak her ne kadar uluslararası yazında bu şekilde tanımlansa da Türkiye’deki güven tanımının aynı olup olmadığı bilinmemektedir, çünkü Türkiye’de etik perspektiften yapılan çalışmalar istenilen sonucu vermemiştir. Bu nedenle güven tanımının ne olduğu incelenmelidir ve uluslararası yazındaki güven tanımı ile karşılaştırılmalıdır.

Güven süreci gelişme, istikrar ve çözülme safhalarından oluşmaktadır. Ancak bu safhalar dikkatli bir şekilde incelendiğinde çeşitli iş ilişkilerinin bu süreç ile yeteri kadar açıklanmadığı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla güven süreci kapsamında güven, güven ihlali ve güven tamiri kavramları esas alınmalıdır. Birçok çalışmada ya güven ihlalleri ya da güven tamiri işlenmektedir. Ancak her ikisi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır. Diğer bir deyişle güvenin nasıl geliştiği, güven ihlalinin nasıl ortaya çıktığı ve bunun nasıl tamir edilebileceği hala cevap bekleyen konular arasındadır. Bu nedenle güven sürecini açıklayabilmek için bir model geliştirilmiştir. Bu modele göre insanların sahip oldukları güven türleri güven ihlalinin ve güven tamirini çerçevelemektedir. Bu çerçeveleme etkisi algısal pencereler tarafından yönlendirilmektedir. Bu kapsamda güven ihlalleri güven türüne göre anlam kazanmakta ve seçilecek olan güven tamiri davranışlarını belirlemektedir. Şekil 7’de özetlendiği üzere güven çerçevesine göre belirli bir güven ihlali, bir çerçeveye göre kontrol, diğer bir çerçeveye göre kimlik ihlali olarak algılanmaktadır. Bu ihlali düzeltmek için kullanılacak tamir davranışları hesaba dayalı güven çerçevesinde inkar etmek, telafi etmek ve mazeret sunmak olabilir. Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde ise özür dilemek, gerçeği rasyonelleştirmek ve ortak çıkarları tekrar yapılandırmak bir çözüm olabilir.

Şekil 7: Güven Çerçevesi ile Güven İhlali ve Güven Tamiri arasındaki İlişki



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde iki tür araştırma yaklaşımı ifade edilecektir. Herbir araştırma yaklaşımı ikinci bölümde anlatılan temel iki konu ile ilgidir. Birinci konu güven nedir sorusuna cevap aramak ikincisi ise güven sürecinin modellendiği gibi olup olmadığını öğrenmektir. Birinci araştırmada güvenin ne anlama geldiğini öğrenmek için kalitatif bir çalışma tercih edilmiştir. İkinci araştırmada güven sürecinin teorize edildiği gibi işleyip işlemediğini öğrenmek için belirli vakalar üzerinden sözel protokol analizleri yapılmıştır.

3.1. Nitel İçerik Analizi

Güven kavramının Türkiye’de ne anlama geldiğini öğrenmek için nitel yaklaşım tercih edilmiştir. Bunun üç temel sebebi bulunmaktadır. Birincisi güven kavramının emik bir yaklaşımla irdelenmek istenmesi, ikincisi güvenin kişiler arası sübjektif bir kavram olması ve sonuncusu ise güvenin süreç bazlı bir kavram olmasıdır. Birinci neden ele alınırsa, emik yaklaşım kavramların yerel bağlamda nasıl bir anlam kazandığını incelemektedir (Pike, 1967). Emik yaklaşım başka bir kültürde geliştirilen bir ölçeğin ya da kavramın tanımını, boyutlarını ve nedenlerini olduğu gibi kabul etmez, bunun yerine ilk önce kavram ile ilgili veri toplar ve yerel bağlamda hangi anlama gelebileceğini açığa çıkarır. Ortaya çıkan sonuç etik olarak gelen kavramlarla örtüşebileceği gibi tamamıyla farklı bir yapı da sunabilir. Türkiye’de güvenin gelişimi emik açıdan incelenmiştir ancak güvenin ne anlama geldiği pek işlenmemiştir. İkinci bölümde özellikle uluslararası yazının bakış açısı verilmiş ancak bunun Türkiye’de geçerli olup olmadığı test edilmemiştir. Bu araştırma yöntemi ile güvenin ne anlama geldiği anlaşılacaktır.

Nitel yaklaşımın tercih edilmesindeki ikinci neden ise, güvenin kişiden kişiye değişen bir anlam kazanabilmesidir. Nitel yaklaşımda kavramların sübjektif yapısı ön plana alınmakta ve dolayısıyla nitel yaklaşımın yorumsamacılık (*hermeneutic*) ile örtüşen yanları bulunmaktadır. Nitel yaklaşımın özellikle bu tarz bir bakış açısıyla uyumlu olduğu başka çalışmalarca da desteklenmiştir (Gioia ve Pitre, 1990).

Nitel yaklaşımın tercih edilmesindeki üçüncü sebep ise güvenin süreç olarak ele alınmasıdır. Gelişim ve ihlal kesitlerini içeren güven süreci, yazındaki çalışmalar tarafından belirli bir kesite odaklanarak nicel veri ile irdelenmiştir (Cook ve Cooper, 2003; Uslaner, 2002). Dolayısıyla hem güven gelişimini hem de güven ihlalini

irdeleyen nicel çalışma sayısı oldukça azdır. Bunun nedenlerinden bir tanesi nicel yaklaşımların süreç bazlı kavramları her zaman ele almakta yeterli olmamasıdır (Langley, 1999). Kavramı etkileyen değişkenlerin kontrol edilememesi, kavramın doğrusal bir şekilde hareket etmemesi, kişiler tarafından uyarıların farklı şekilde algılanması nicel yaklaşımı zorlaştırabilmekte ve nicel yerine nitel yaklaşımı ön plana alabilmektedir.

Nitel yaklaşım bulgulara, çıkarımlara ya da soyutlamalara ne istatistiksel ne de herhangi bir sayısallaştırma ile ulaşmayı hedefler (Strauss ve Corbin, 1998). Nitel yaklaşım anlamsal metinleri ya da sözükleri kullanarak soyutlamalara ulaşmaya çalışır. Bilginin insanlarla birlikte var olabildiğini ve kullanıcılar arasındaki etkileşim ile bilginin yeniden anlamlandırılabilmesini temel almaktadır (Lincoln, 2005). Nitel yaklaşımdaki bu görüş nicel yaklaşımdaki bilginin ya da gerçekliğin “orada bir yerde” anlayışından oldukça farklıdır (Lincoln, 2005).

Nitel yaklaşımın temelinde deneyimlerin ve bilginin paylaşarak ortak bir şekilde oluşturulduğu ve bilgideki ortak yaratımın altında yatan belirli yapıların olduğu olgusu vardır (Morgan, 1980). Bu ontolojik seviyedeki nicel ile nitel yaklaşım arasındaki fark bilgiye nasıl ulaşılabileceğini ve bilginin nasıl değerlendirileceğini de etkilemektedir. Örneğin nicel yaklaşımda bilginin sayısallaştırılarak değerlendirilmesi söz konusu iken nitel yaklaşımda anlamlar önem kazanmakta ve anlamların ifade edilmesi sürecinde dil oyunları kullanılmaktadır (Cunliffe, 2010).

Nitel yaklaşımlar genel olarak nitel içerik analizi kullanılmaktadır (Creswell, 1998). Özellikle nitel içerik analizi dilin karakteristik yapısını daha iyi anlamak adına içeriğin kodlama süreciyle incelenmeye çalışıldığı bir yaklaşımdır (Miles ve Huberman, 1994). Nitel yaklaşım iletişim materyallerinin sistematik bir şekilde incelenmesidir (Mayring, 2004). İletişim materyali yazılı ve sözlü metinleri ifade etmekle birlikte görsel (video, resim vs.) ipuçlarını da değerlendirmeye almaktadır. Ancak bu bölümde veri toplama tekniği nedeniyle sözlü ve yazılı metinler dikkate alınmıştır. Nicel içerik analizinde metinlerin sayısallaştırılması, sıklık miktarları dikkate alınırken, nitel içerik analizinde metinlerden çıkan anlamlara odaklanılmaktadır. Nicel içerik analizinin metinlerde yer alan gizli anlamları bulma olasılığı olmaması nitel içerik analizini bu bölüme daha uygun kılmaktadır.

Bu metottaki en önemli süreç metinlerde ilgili verinin azaltılması, verinin görselleştirilmesi ve çıkarımda bulunmaktır (Miles ve Huberman, 1994). Ayrıca bu metinlerin özetlenmesi, açıklanması ve yapılandırılması olarak da ifade edilebilir

(Mayring, 2004). Birinci aşama verinin azaltılması metinde araştırma sorusuyla ilgili olan yerlerin belirlenmesi sürecidir. Bu şekilde çok fazla sayıda kelime, cümle ya da paragraftan sadece konuyla ilgili olanlar değerlendirilecek ve verinin yönetimi daha kolay olacaktır. Bu aşama tamamlandıktan sonra ilgili metinler tekrar okunup metni daha öz bir şekilde anlatabilecek nitel kodlar atanmaktadır. Bu aşama verinin görselleştirilmesine yarayacak çıktılar verecektir ki bunlar figürler, ağ analizleri ya da tablolar olabilir.

Çalışmadaki derinliğine bağlı olarak kodların sayısı çok yüksek ya da çok az olabilir, ancak bu aşamada önemli olan kodların katılımcıların deneyimlerini en doğru şekilde aktarabilmesidir. Bu aşamada metinler okunup kodlanmaya devam edildikçe belirli kodların anlam derinliği artmaya başlayacak ve kodlar için dolgun tanımlara ulaşılabilecektir. Bu tek yönlü değil dönüşümlü bir süreçtir, zira belirli kodlar ortaya çıktıktan sonra ilk kodların yerini alabilecek ve katılımcının hislerini ve düşüncelerini daha iyi ifade edebilecek kodlar ortaya çıkabilecektir. Ya da ilgili metin daha dikkatli okunup bazı düzeltmeler yapılması gerekebilir. Bu nedenle kodlama süreci sürekli güncellemeyi gerektirmektedir.

Yukarıdaki aşamadan sonra kodlar arasındaki ilişkiler gözetilerek kodlar soyutlanmaya, diğer bir deyiş ile temalaştırılmaya çalışılır. Temalaştırma aşamasında kodlar arasındaki ilişkiler gözetilirken ilgili metinleri tekrar okumak ve kodlamaları tekrar gözden geçirmek mümkündür. Temalaştırmanın kodlamadan farkı, özellikle kodlamada metinler rutin ve tekrarlanan bir işlemde geçer, ancak temalaştırmada metin değil kodlar anlamsal olarak işlemde geçer ve aralarındaki bağlantılar bulunmaya çalışılır.

3.1.1 Araştırmanın Prosedürü

Araştırma pilot görüşmelerden sonra üç aşamadan oluşmaktadır. Birincisi yüksek lisans öğrencileri ile olan görüşmeler, ikincisi çeşitli şirketlerde çalışanlarla yapılan görüşmeler ve üçüncüsü ise sadece bir şirkette çalışanlar ile yapılan görüşmelerdir. Pilot görüşmeler yüksek lisans öğrencileri ile gerçekleştirilmiş ve araştırma sorusuyla ilgili daha iyi veri toplanmasına yardımcı olacak teknikler üzerine yapılmıştır.

Birinci çalışma, iş deneyimi olan yüksek lisans öğrencileri ile gerçekleştirilmiş ve yüz yüze görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Yüksek lisans öğrencilerinin seçilme nedeni, özellikle kişiler için hassas bir konu olabilecek güven kavramının iyi bir kişisel iletişimle çekinmeden konuşulabilmesini sağlamaktır.

Birinci çalışmada öğrenci açısının yaratabileceği sapmayı dikkate almak adına ikinci bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu ikinci çalışma da iş deneyimi olan ancak üniversite ile herhangi bir bağı kalmayan kişilerle yapılmıştır ve yüz yüze görüşmeler ile veriler toplanmıştır. Bu iki aşamadaki veriler 2010 yılının ilk iki ayı içerisinde oluşturulmuştur. Araştırma sorusu ile ilgili yapılan üçüncü çalışma ise sadece bir şirkette yapılmıştır ve veri toplarken yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu son çalışmadaki veriler ise 2010 yılının üçüncü ayında oluşturulmuştur.

Üçüncü çalışma uluslararası bir şirketin İzmir fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Fabrikada toplam 90 beyaz yakalı ve 250 mavi yakalı çalışan bulunmaktadır. Çalışma beyaz yakalı çalışanlara odaklanmıştır ve beyaz yakalı çalışanlardan 24 kişi ile görüşülmüştür. Bu görüşmeler çalışmaya katkıda bulunmak isteyen 7 bölüm yöneticisi ile başlamıştır. Toplamda 9 bölüm yöneticisi olduğu düşünülürse, 7 yönetici şirketi temsil etmesi açısından oldukça kapsayıcıdır. Yöneticiler ile görüşmeler yönetici ofislerinde yapıldıktan sonra her bir yöneticiden iki çalışanını görüşme için önermesi istenmiştir. Bu seçim aşamasında yöneticilerin kendileriyle işbirliğine yatkın olan çalışanlardan bir kişi ve işbirliğine yatkın olmayan çalışanlardan bir kişi önermesi rica edilmiştir. Bu şekilde olumlu ve olumsuz tarafta olabilecek çalışanlar görüşmeye davet edilmiştir. Zamanı uygun olmayan çalışanlar yerine yöneticinin belirlediği diğer çalışanlar ile görüşmeye devam edilmiştir. Bu şekilde her bir yöneticinin altında çalışan toplam 14 kişiye ulaşılmış ve görüşmeler İK bölümünün sağladığı ofiste gerçekleştirilmiştir.

Bununla birlikte şirkete yeni girmiş İK çalışanı, şirkette 10 seneden beri çalışan ve tepe yönetiminden ayrılmış bir yönetici ve şirketin genel müdürü ile şirketteki dinamikler ile ilgili görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde yukarıda belirtilen üç çalışma ve bu çalışmalarla ilgili katılım sayısı, katılımcıların durumları, iş deneyimleri ve görüşme süreleri de Tablo 4'de özetlenmiştir.

Tablo 4: Katılımcı Sayısı ve Görüşme Süreleri

	Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Durumu	İş Deneyimi	Görüşme Süresi
Pilot Çalışma	3	Lisansüstü Öğrencileri	Yok	47dk (Ortalama)
Birinci Çalışma	13	Lisansüstü Öğrencileri	Var	56dk (Ortalama)
İkinci Çalışma	11	Çalışan	Var	72dk (Ortalama)
Üçüncü Çalışma	14	Çalışan	Var	55dk (Ortalama)

İK bölümünün izni olmadan şirket içinde çalışma yapılması mümkün olmadığı için üçüncü çalışma İK bölümünün isteği üzerine ses kaydı olmadan gerçekleştirilmiştir. Ancak yapılan her görüşmeden sonra 24 saat içinde görüşmeler yazıya geçirilmiş ve metin ortaya çıktıktan sonra metinler görüşülen kişi ve araştırmacı ile birlikte kontrol edilmiştir. Bu yöntem Auerbach ve Silverstein'in (2003) da kullandığı bir teknik olup kişilerin deneyimlerini ne kadar doğru yansıtıp yansıtmadıklarını görmek üzere yapılmıştır.

3.1.2 Veri Toplama

Yapılan üç ayrı çalışmada veri toplarken temel olarak yarı yapılandırılmış ve derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Nitel araştırmalarda görüşmelerin sıklıkla kullanıldığı (King, 2004) ve görüşmelerin kullanılan paradigmaya göre değişebileceği düşünülürse (Dundan ve Ryan, 2009), araştırmada kullanılan görüşme tekniği yorumsamacı (*interpretive*) paradigmaya göre şekillendirilmiştir. Bu yaklaşım özellikle zaman esnekliği, sistematik bilgi ve karşılaştırılabilir bilgi sağlamaktadır (Patton, 1990).

Görüşmelerin yarı yapılandırılmış olmasını sağlamak için görüşme formu hazırlanmıştır. Bu form hazırlanırken Patton'nın (1990) geliştirdiği beş ölçüt dikkate alınmıştır. Bu ölçütler kolay anlaşılabilir sorular sorma, açık uçlu sorular sorma, yönlendirmekten kaçınma, aynı anda çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma ve alternatif sorular ve sondalar hazırlama şeklinde izah edilebilir. Görüşmelerin

kalitesini arttırmak için dikkat edilen bu hususlar ayrıca 2 pilot görüşme ile test edilmiştir. Bu görüşmelerin sonucunda farklı türden sorular sorulmasına, soruların mantıklı bir düzen içerisinde olmasına ve soruların geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Yıldırım ve Şimşek'in (2006) de belirttiği yukarıdaki hususlar tekrar düzeltilerek görüşme formu güncellenmiş ve son şekli verilmiştir.

Görüşme formu araştırma soruları ile uyum göstermekte ve iki temel kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcılardan herhangi bir çalışma arkadaşlarını düşünmeleri ve bu arkadaşlarının kendilerinin güvenine layık olabilmesi için neler yapması gerektiği sorulmuştur. İkinci kısımda görüşmeye katılanların şirkette en fazla güvendiği kişileri sıralaması ve bu kişilerle iş yerinde yaşanan olayları anlatmaları istenmiştir.

Bu aşamada "çalışanlar" kavramını daha net bir şekilde tanımlamak gerekirse çalışanlar "*belirli bir organizasyonun üyesi olan, gün içinde birbirleriyle etkileşime geçen ve göreceli olarak benzer güç ya da otorite seviyesine sahip kişilerdir*" (Tan ve Lim, 2009). Uluslararası yazında "*coworker trust*" ya da "*peer trust*" kavramları Türkçeleştirilirken "çalışanlar arası güven" kelimesi tercih edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel davranış alanında hiyerarşik ilişkilerde "ast", "üst", "amir", "lider", "tepe yönetimi" gibi kavramlar kullanıldığından "çalışanlar arası güven" kavramının şirketteki her bir çalışanı ifade etmeyen onun yerine yatay ilişkileri ifade eden bir kavram olduğu düşünülmüştür. Çalışanlar arası güven kavramı bazı çalışmalarda "meslektaşlar arası güven" (Erdem ve Aytemur, 2009) şeklinde de ifade edilmek istenmiştir. Ancak "meslektaş" sözcüğü bir şirket içindeki ilişkilerden daha fazlasını ifade etmekte ve diğer şirketlerde benzer meslekleri yapan kişileri de içine almaktadır.

3.1.3 Kodlama

Nitel çalışmalarda kodlama ile görüşmelerde geçen anlamlar isimlendirilir ve kodlama aracılığıyla katılımcıların ifadeleri analize hazırlanmış olur. Nitel (kalitatif) çalışmalarda önemli bir role sahip olan kodlamanın nasıl olması gerektiği konusunda değişik görüşler bulunmaktadır (Miles ve Huberman, 1994). Kodlama türlerinden biri olan veriye bağlı kodlama en temel kabul edilen metotlardan biri olup (Ruona, 2005) diğer kodlama türlerine göre (teoriye bağlı kalarak, geçmiş araştırmalara bağlı kalarak) yerel bağlamı ve kültürü daha iyi yansıtacağı düşünülmektedir. Bu bölümde özellikle emik vurgunun yüksek olduğu düşünülürse ve bu konuda kısıtlı sayıdaki çalışmalar ele alınırsa, güvenin diğer kültürlerdekinden farklı işleyebileceği olasıdır.

Dolayısıyla güven konusundaki yerel farklılık kodlamanın verilere bağılı kalınarak yapılmasını sağlamıştır.

3.2. Sözel Protokol Analizi

Güven sürecini anlamak için sözel protokol analizi (*verbal protocol analysis*) kullanılmıştır. Sözel protokol analizinde katılımcılardan belirli görevler icra etmeleri ve karar verirken neler düşündüğünü sesli bir şekilde anlatmaları istenmektedir. Protokol oluşturma, katılımcıların belirli görevleri gerçekleştirmesi esnasında (*concurrent*) olabileceği gibi görevleri bittikten sonra (*retrospective*) da olabilmektedir. Araştırmada kullanılacak görevler fiziki görevler (örn. üretim montaj hattı tasarımı) üzerinden ya da belirli bir vaka (örn. üretim montajı ile ilgili bir olay) üzerinden gerçekleştirilebilmektedir. Veriler toplandıktan sonra sözel içerik analizinde olduğu gibi kodlama yapılır ve kodlamalar arasında bağlantılar kurularak betimsel süreç ile ilgili önemli noktalara ulaşılmaya çalışılır.

Araştırma konusu güven ile, araştırma metodu sözel protokol analizi arasındaki uyumluluk üç nedene dayanmaktadır. Birincisi karar verme davranışları, ikincisi süreçsellik ve sonuncusu da keşifselliktir. Sözel protokol analizi karar verme davranışlarını irdelemektedir ve kişilerin neden belirli seçimler yaptığını anlamaya çalışmaktadır. Karar verme davranışları açısından bakıldığında güven kavramı da belirli seçimleri içermektedir; örneğin kime, nerede, ne zaman seçileceğine karar vermek gibi (Kramer, 1999). Dolayısıyla sözel protokol analizinin özelliği güven kavramı ile uyumludur.

İkinci neden ve sözel protokol analizinin en önemli avantajlarından birisi de, belirli bir süreci izlemeyi kolaylaştırması ve süreçsel kavramları irdeleme olanağı vermesidir (Svenson, 1979). Hatta sözel protokol analizi süreç izleme metodları arasında en fazla kullanılan tekniklerden birisidir (Kuusela ve Paul, 2000). Protokol analizinin karar verme sürecine açıklık getireceği savunulmaktadır, çünkü kararlar bir dizi bilişsel sürecin değerlendirildiği aşamadır. Sözel protokol analizinin süreci inceleme özelliği güven açısından ele alındığında güven kavramının da süreç bazlı bir kavram olduğu söylenebilir. Çünkü güven kavramı statik ve kesitsel değil dinamik ve boylamsal bir kavramdır. İşte bu süreçsel özellikler araştırmanın amacı ile araştırmanın aracı arasındaki uyumu göstermektedir.

Sözel protokol analizinin kullanılmasının üçüncü bir nedeni de, daha çok keşif amacıyla kullanılması ve neden sonuç ilişkilerine sahip betimsel öğelere ulaşmasıdır. Daha önce de ifade edildiği gibi güven ihlali ve tamiri çok çalışılmış bir

konu değildir ve özellikle ulusal yazında bu konuyla ilgili bu çalışmanın bilgisi dahilinde hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle belirli ölçekler kullanarak teorize edilen modeli test etmek olanaklı değildir. Dolayısıyla tamir davranışları hakkında kişilerin nasıl bir düşünce sistemi kullandıklarının öğrenilmesi öncelikli hedeflerden birisidir.

3.2.1 Araştırmanın Prosedürü

Araştırma iki grup üzerinde gerçekleştirilmiştir. Birinci grup iş tecrübesine sahip Hollandalılar'dan oluşurken ikinci grup ise iş tecrübesine sahip Türklerden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci grup da Tilburg Üniversitesi'nde (Hollanda-Tilburg) okuyan öğrencilerden seçilmiştir ve araştırma kapsamında yapılan mülakatlar Tilburg Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir. Bu aşamaların hepsi yüz yüze gerçekleştirilmiş ve mülakata katılan kişilerin daha rahat hissetmeleri için görüşmeler özel tahsis edilmiş odalarda yapılmıştır.

Araştırmaya konu olan mülakatlar sadece Hollanda'da uygulanmış, Türkiye'de uygulanmamıştır. Bunun sebebi katılımcıların kültürler arası deneyime sahip olması gerekliliğidir. Çünkü kültürler arası deneyime sahip olmayan katılımcılar mülakatlarda sorulan sorulara stereotipler üzerinden cevap verebilirler ve araştırma sonunda ortaya çıkan netice kültürler arası deneyime değil stereotiplere işaret edebilir. Bu nedenle Hollanda'da yapılan mülakatlarda kişilerin kültürler arası iş deneyiminin olup olmadığı sorulmuştur. Araştırmaya katılan herkesten "Hem Türkler'le hem de Hollandalılar'la çalışma deneyimim var" cevabı alınmıştır.

Kültürler arası farklılığı daha iyi ortaya koymak adına Türklerin kullandığı çerçeveler ile Hollandalıların kullandığı çerçeveler karşılaştırılacaktır. Hollanda kültürünün seçilme nedeni Türklerin sahip olduğu kültürden oldukça farklı değer yargısına sahip olmasıdır. Kültürler arası çalışmalara göre Türkiye yüksek güç mesafesine sahip, belirsizlikten kaçınma isteği yüksek ve hayatın hem nicel hem de nitel değerlerine önem veren toplulukçu bir kültürdür (Hofstede, 2001). Hollanda ise düşük güç mesafesine sahip, belirsizlikten kaçınma isteği düşük, hayatın nitel değerlerine önem veren bireyci bir kültürdür (Hofstede, 2001). Dünya değerler araştırmasına göre Türkler, başkalarına güvenmemekte ancak Hollandalılar başkalarına güvenmektedirler (Dünya Değerler Araştırması, 2005). Bununla beraber aileye olan güvenin en yüksek olduğu ülkelerden birisi ise Türkiye'dir ve Hollanda aileye olan güven konusunda Türkiye gibi yüksek değerlere sahip değildir. Türkiye'deki kişilerin genellikle karşılıklı bağımlı benlik geliştirdikleri ve Hollanda'daki

kişilerin bağımsız benlik geliştirdikleri düşünüldüğünde araştırmanın ortaya koymaya çalıştığı değişik yapılar (bilişsel, duygusal ve davranışsal mekanizmalar) daha net görülecektir.

Araştırma süreci kapsamında 2 aşama uygulanmıştır. Birinci aşama pilot çalışma aşamasıdır. Pilot çalışma biri Türk ve biri de Hollandalı olmak üzere iki kişi üzerinde yapılmıştır. Böylelikle soruların nasıl algılandığı, sorulardan ne kadar veri toplanabildiği ve mülakatın ne kadar sürdüğü gibi konular incelenmiştir. Bu aşamada alınan geribildirim ile mülakat rehberindeki bazı soruların yerleri değiştirilmiş ve mülakata konu olan vakalar tekrar yazılmıştır. İkinci aşama ise veri toplama aşamasıdır ve 19 kişi ile mülakat yapılmıştır. Bu kişilerden onüçü Hollanda'lı ve altısı Türk'tür. Araştırma kapsamında yapılan mülakatlar yaklaşık 15 dk sürmüştür ve mülakat sorularının cevapları ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Bu aşamada yapılan mülakatlar Tablo 5'deki gibi özetlenmiştir.

Tablo 5: Katılımcı Sayısı ve Mülakat Süreleri

Katılımcıların Uyrukları	Katılımcı Sayısı	Karşı Kültür ile İş Deneyimi	Katılımcıların Durumu	Mülakat Süresi	Mülakat Dili
Hollanda	14 (1 Pilot Görüşme)	Var	Lisansüstü Öğrencisi	14dk (Ortalama)	İngilizce
Türkiye	7 (1 Pilot Görüşme)	Var	Lisansüstü Öğrencisi	16dk (Ortalama)	Türkçe

3.2.2 Veri Toplama

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak belirli bir vaka üzerinden tasarlanan yarı-yapısal mülakatlar kullanılmıştır. Mülakatlarda kişilerle yapılacak görüşme öncesi sistematik bilgi akışını sağlamak amacıyla mülakat rehberi geliştirilmiştir. Görüşme yapılırken ilk önce kişisel ve mesleki bilgiler sorulmuş ve ardından katılımcıların istenilen konuyu daha iyi anlayabilmesi için örnek bir vaka verilmiştir. Vakadan sonra kişinin tamir davranışlarını öğrenmek için açık uçlu sorular yöneltilmiş ve sonrasında teorize edilen tamir davranışları sorulmuştur.

Mülakatların tamamını şekillendiren vakalar ile bilgi vermek gerekirse vakalar iki kişi arasında yaşanan güven ihlalini yansıtmaktadır. Vakalardan birincisi birbirini tanımayan iki kişi arasında geçen bir olayı, diğeri ise birbirini çok iyi tanıyan iki

arkadaş arasında geçen bir olayı anlatmaktadır. Her bir katılımcıya bir vaka sorulmuştur ve her bir katılımcı kendini ait hissettiği kültürün bir temsilcisi olarak soruları cevaplamıştır. Yazılan vakalar ilk önce pilot görüşmelerde test edilmiştir ve vakada kullanılan karakterlerin isimlerinin çok iyi seçilmediği fark edilmiştir. Zira karakterlerin isimleri hem kültürel olarak ayırt edici olmak zorunda hem de üniseks olmamalıdır. Kültürel algının tetiklenmesi için her bir kültürü temsil eden tipik isimlerin kullanılması gerektiği gibi, aynı zamanda bu isimlerin cinsiyet algısından kaynaklanabilecek hataları da engellemesi gerekmektedir. Vakalarda bahsedilen güven ihlali belirli bir görevin yerine getirilememesi (iş ile ilgili bir ihlal) üzerinden tasarlanmıştır. “Vaka1” ve “Vaka2” aşağıda belirtilmiştir ve bu vakalarla ilgili önemli özellikler Tablo 6’da gösterilmiştir.

Vaka 1: “Evrin, Hollanda’da büyük bir fabrikada beş yıldan beri satın alma bölümünde çalışmaktadır. Evrin’in yöneticisi Evrim’den yönetim kuruluna sunmak üzere finansal durumu içeren bir rapor hazırlamasını ister. Bu rapor bölüm için kritik bir öneme sahip olup hazırlanacak raporun yönetim kurulu toplantısına yetiştirilmesi gerekmektedir. Evrim’in finansal raporu tek başına hazırlaması mümkün olmadığı için finans bölümü ile iletişime geçmesi gerekmektedir. Ancak Evrim bölümde kimseyi tanımadığı için finans uzmanlarından biri olan Liesbeth ile iletişime geçmiştir. Evrim ve Liesbeth arasında, raporun detaylarını ve önemini içeren resmi bir konuşma yapıldıktan sonra Hollandalı Liesbeth elinden geleni yapacağını söyler. Ancak Evrim’in istediği finansal veriler istenilen zamanda eline geçmez. Bu yüzden rapor başka bir tarihe ertelenir. Evrim de tekrar Liesbeth ile iletişime geçer.”

Vaka 2: “Evrin, Hollanda’da büyük bir fabrikada beş yıldan beri satın alma bölümünde çalışmaktadır. Evrim’in yöneticisi Evrim’den yönetim kuruluna sunmak üzere finansal durumu içeren bir rapor hazırlamasını ister. Bu rapor bölüm için kritik bir öneme sahip olup hazırlanacak raporun yönetim kurulu toplantısına yetiştirilmesi gerekmektedir. Evrim’in finansal raporu tek başına hazırlaması mümkün olmadığı için finans bölümü ile iletişime geçmesi gerekmektedir. Evrim’in fabrikadaki en iyi arkadaşı Liesbeth bu departmanda çalıştığı için onunla iletişime geçmiştir. Evrim ve Liesbeth arasında yapılan rapor detaylarını ve raporun önemini içeren gayri-resmi hoş konuşmadan sonra Hollandalı olan Liesbeth elinden geleni yapacağını söyler. Ancak Evrim’in istediği finansal veriler istenilen zamanda eline ulaşmaz ve rapor başka bir tarihe ertelenmek durumunda kalır. Evrim de tekrar Liesbeth ile iletişime geçer.”

Tablo 6: Örnek Vakaların Özellikleri ve Katılımcı Sayısı

	Vaka 1	Vaka 2
Vakaların Özellikleri	Birbirini tanımayan iki kişi arasındaki güveni içermektedir.	Birbirini iyi tanıyan iki arkadaş arasındaki güveni içermektedir.
	Hesaba dayalı güven çerçevesinin özellikleri kullanılmıştır.	Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinin özellikleri kullanılmıştır.
	Vakadaki karakterlerin her ikisi de bayan ve aralarında herhangi bir hiyerarşik bir ilişki yoktur.	Vakadaki karakterlerin her ikisi de bayan ve aralarında herhangi bir hiyerarşik bir ilişki yoktur.
Hollandalı Katılımcı Sayısı	9	4
Türk Katılımcı Sayısı	3	3

Bu örnek vaka okunduktan sonra katılımcılara “*Sizce Evrim ile Liesbeth arasındaki konuşma nasıl devam edecektir*”, “*Eğer Liesbeth, Evrim ile arasındaki ilişkiyi iyi tutmak istiyorsa, Evrim’e vereceği en iyi cevap ne olabilir?*” ve “*Eğer Liesbeth, Evrim ile arasındaki ilişkiyi iyi tutmak istiyorsa, Evrim’e vereceği en kötü cevap ne olabilir?*” soruları yöneltilmiştir. Kişiler herhangi bir yönlendirmeye maruz kalmadan soruları cevaplamışlardır.

Katılımcılar düşüncelerini belirttikten sonra kişilere hipotezi kurulan tamir davranışları sorulmuştur. Kişilerin Tablo 7 ve 8’te belirtilen cevapları sıralaması ve bu sıralamayı yaparken sesli bir şekilde düşünmesi istenmiştir.

3.3 Bölüm Özeti

Güven kavramını tanımlamak için nitel içerik analizinin kullanılması planlanmıştır. Çünkü güven kavramının yerel bağlamda kazandığı anlamı öğrenmek ve göreceli bir anlama sahip olabilecek bu kavramın sübjektivitesi sağlanmak istenmiştir. Güven sürecinin ilk basamağı olduğu için öncelikle incelenmesi gereken bu yapı içerik analizine tabi tutulacak ve bazı kodlar belirlenerek güven tanımının temel yapı taşları belirlenecektir.

Güven sürecini anlamak için sözel protokol analizi kullanılması planlanmış ve güven sürecindeki karar verme noktaları belirlenmek istenmiştir. Bununla ilgili belirli bir model geliştirildiği için nicel araştırma mantığına daha yakın bir yöntem bir yandan da ilk defa süreç analizi yapılacağı için sözel yapıların getirdiği açıklama gücü kullanılmak istenmiştir. Bu tezde araştırılmak ve irdelenmek istenen kavramlar aşağıdaki Tablo 7'de özetlenmiştir.

Tablo 7: Araştırma Konusu ve ilgili Araştırma Tasarımı

Araştırma Konusu	Güven	Güven Süreci
Araştırma Paradigması	Nitel Yaklaşım	Nicel Yaklaşım
Araştırma Yöntemi	Nitel İçerik Analizi	Sözel Protokol Analizi
Örneklem Sayısı	41 Kişi	21 Kişi
Örneklem yeri	Türkiye	Hollanda
Katılımcılar	Türk	Türk ve Hollandalı

Tablo 8: Hesaba Dayalı Güven Çerçevesinin Operasyonel Hali

Güven çerçevesi	Dördüncü Bölümdeki Önermeler	Operasyonel Hali	Perspektif
Hesaba Dayalı Güven Çerçevesi	H ₁ : Rasyonel güvene dayalı ilişkide güveni ihlal eden kişi, ilişkiyi tamir etmek için inkâr etmeyi ve mazeret sunmayı kullanmalıdır.	Liesbeth o şekilde davranmaması gerektiğini kabul eder ancak departman müdürü tarafından kendisine verilen ve önceliği olan işlerle uğraşmak zorunda kaldığını belirtir. (<i>Mazeret Göstermek</i>)	Güveni İhlal Eden
	H ₂ : Rasyonel güven temelli ilişkilerde, güveni ihlal eden taraf, telafi etme davranışı ile ilişkiyi tamir edebilir.	Liesbeth elinden geleni yapacağını söylediğini ancak, bunun, işin yapılacağını garanti etmediğini belirtir. (<i>İnkâr Etmek</i>)	Güveni İhlal Eden
	H ₃ : Rasyonel temelli güven ilişkisinde ileriye dönük rasyonelleştirme, ilişkiyi tamir edebilir.	Liesbeth problemi hemen çözmek için bir öneri sunar. (<i>Telafi Etmek</i>)	Güveni İhlal Eden
		Evrinm Liesbeth'in çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmalı ve aralarında olanı unutmaya çalışmalı. (<i>Bastırmak</i>)	Güveni İhlal Edilen
		Evrinm Liesbeth'i çok az tanımaması dikkate alarak onu affeder. (<i>Affetmek</i>)	Güveni İhlal Edilen

Tablo 9: Özdeşleşmeye Dayalı Güven Çerçevesinin Operasyonel Hali

Güven çerçevesi	Dördüncü Bölümdeki Önermeler	Operasyonel Hali	Perspektif
Özdeşleşmeye Dayalı Güven Çerçevesi	H ₄ : Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde özür dileme ve gerçeğin rasyonelleştirilmesi ilişkisi tamir edebilir.	Liesbeth kendisinden istenilen işi takip etmediği için gerçekten üzgün olduğunu belirtir. (<i>Özür Dilemek</i>)	Güveni İhlal Eden
	H ₅ : Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde güveni ihlal eden taraf ortak çıkarları gözden geçirerek ilişkisi tamir etmeye çalışabilir.	Liesbeth finansal verilerin eksik olduğunu anladığında, bunun raporu tehlikeye atabileceğini düşünerek verileri göndermediğini ifade eder. (<i>Rasyonelleştirmek</i>)	Güveni İhlal Eden
	H ₆ : Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde güveni ihlal eden arkadaşlık öğelerini kullanarak ilişkisi tamir etmeye çalışabilir.	Liesbeth Evrim'e istediği verileri sağlayamadığını, ancak başka problem ya da sorular olduğunda yardım etmek istediğini açıkça belirtir. (<i>Ortak Çıkarları Gözden Geçirmek</i>)	Güveni İhlal Eden
	H ₇ : Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde kurban rasyonel olmayan artan bağlılık davranışı göstererek ilişkisi tamir edebilir.	Liesbeth Evrim ile yakın arkadaş gibi konuşmaya başlar ve onu öğle yemeğine davet eder. (<i>Arkadaşça Davranmak</i>)	Güveni İhlal Eden
		Liesbeth Evrim ile daha sık iletişime geçmek istediğini ve Evrim'in birşeye ihtiyacı olduğunda yardım etmek istediğini belirtir. (<i>Yardım Etmek</i>)	Güveni İhlal Eden
		Evrım Liesbeth'in çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmalı ve aralarında olanı unutmaya çalışmalı. (<i>Fedakarlık</i>)	Güveni İhlal Edilen
		Evrım Liesbeth'i çok az tanımaması dikkate alarak onu affeder. (<i>Affetmek</i>)	Güveni İhlal Edilen
	Evrım Liesbeth'in çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmalı ve aralarında olanı unutmaya çalışmalı. (<i>Bastırmak</i>)	Güveni İhlal Edilen	

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde güven tanımı ve güven süreci ile ilgili çözümlere yer verilecektir. İkinci bölümde güven tanımı yapılmıştı ancak o tanım uluslararası güven tanımıydı, bu tanımın Türkiye bağlamında geçerli olup olmadığını anlamak için nitel içerik analizi yapılmıştır. Bu sayede Türkiye gerçeğinden yola çıkılarak yapılacak güven tanımı ile daha önceki bölümde yapılan güven tanımı karşılaştırılacaktır.

Bu aşama tamamlandıktan sonra güven süreci irdelemeye alınacaktır. Güven süreci ile ilgili herhangi bir model olmadığı için ikinci bölümün ikinci kısmında belirli bir model geliştirilmiştir. Bu modele göre güven süreci güven gelişimi, güven ihlali ve güven tamirinden oluşmaktadır. Güven gelişimi güven sürecindeki diğer parçaları da çerçevelemektedir. Buna uygun olarak güven ihlali ve güven tamiri davranışları ortaya çıkmaktadır. Bu model üçüncü bölümde detaylı bir şekilde ifade edilen sözel protokol analizi ile incelenmiştir.

4.1 Güven

Çalışanlar arası güven sürecini irdeleyebilmek için ilk olarak Türkiye'deki katılımcıların güven kelimesinden ne anladıkları ortaya konmalıdır. Nitel içerik analizi sonucunda 4 ana tema belirlenmiştir. Bu temalar zarar görmeme isteği, inanmak, kontrol ve güvenin özellikleridir.

4.1.1 Zarar Görmeme İsteği

Bu tema, güvenmeye neden ihtiyaç olduğuna açıklık getirmektedir. Kişilerin genellikle özel hayatlarında kullandıkları güven kavramının neden iş yerinde de kullanıldığını anlatmaktadır. Kişiler güvenmenin amacını zarar görmeme isteği olarak ele almaktadırlar. Bu zarar görmeme isteği ilk aşamada negatif olmayan çıktılardan ikinci aşamada ise pozitif çıktılardan beklendiğini anlatmaktadır. Pozitif çıktı isteğinin bir çıktısı olarak huzurlu olmak kavramı katılımcılar tarafından sıklıkla ifade edilmiştir ve bu kavram bir kişinin kendisini rahat hissetmesi, ve tedirgin olmaması şeklinde ifade edilebilir.

“Ben bir arkadaşıma güvendiğim takdirde hani yani daha gönül huzuru içerisinde işimi yapabilirim” (Katılımcı 8)

Negatif olmayan çıktı isteği ise incinebilirlik kavramı ile ortaya çıkmaktadır. Ve katılımcılar incinebilirliği bir kişinin karşı tarafın hal ve hareketlerine karşı hassas

hale gelmesi, savunmasız kalması ve sonucunda zarar görebilmesi olarak tanımlamışlardır.

“Güven kötüye kullanıldığında size büyük zarar verebileceği için ortak saldırılara açık hale gelebilmenizdir.” (Katılımcı 40)

Bu amacın yazında belirtilen birçok tanımda yer aldığı söylenebilir. Zira güven tanımında geçen bu öge güvenin evrimsel temellerinden gelmektedir. Evrim psikolojisine göre insanoğlu hayatta kalmak için birbirine güvenmek durumundadır.

4.1.2 İnanç

Katılımcılar güvenin amacına ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyeti “inanç” olarak ifade etmektedir. Zarar görmeme isteğine ancak karşı tarafa inanıldığı zaman ya da karşı taraftan şüphe edilmediğinde ulaşılacağını belirtmektedirler. İnanmaktan kastedilen Lewis ve Weigert’in (1985) ifade ettiği gibi körü körüne inanmak değil duygusal ve bilişsel ögelerin baskınolmasıdır. Güven tanımlarında oldukça tartışılan güvenin bir davranış mı, bir tutum mu, yoksa bir inanç mı olduğu sorusuna Türk katılımcıların cevabı inanç olmuştur. Türkiye bağlamında bu soruya cevap arandığında katılımcıların özellikle güveni inanmak sözcüğü ile eş değer anlamda kullanmaları dikkat çekmiştir.

“Benim için insanlara güvenmek yani ben güvenirse bir kişiye inanırsam...” (Katılımcı 7)

İnanç kavramı ayrıca Gamson (1968), Sitkin ve Roth (1993), Cummings ve Bromiley (1996), Robinson (1996), McKnight, Cummings ve Chervany (1998) ve Whitener, Brodt ve Korsgaard (1998) tarafından da ele alınmıştır. Yukarıdaki yazarların tanımlarına bakıldığında “inanç” kişinin karşı tarafın belirli özelliklere sahip olması ya da beklentileri gerçekleştireceği yönündeki hissiyatıdır. Türkiye’deki bağlama bakarak, inanç sözcüğünü daha detaylı bir şekilde tanımlamaya çalışılırsa; karşı tarafın yaptıklarına dayanmayı, insanların kendilerinden ya da hareketlerinden şüphe etmemeyi kapsadığını anlıyoruz.

“Kafanda soru işareti olmaması gerekiyor... Mesela müşteriden bilgi geliyor. Müşteri temsilcisi o bilgileri yorumlayıp planlama tarafına atıyor. Planlama tarafındaki insan da sorumlu kişi de, onun doğruluğundan şüphe duymuyor olması lazım.” (Katılımcı 44)

4.1.3 Kontrol

Güvenin amacı ve eylemi tanımlandıktan sonra güvenin ne zaman ortaya çıkacağından bahsetmek gerekmektedir. Yukarıda bahsedilen temaların ortaya çıkması için belirli şartların oluşması gerekmektedir. Zira insanlar yapmak istediklerini kendi kendilerine başarabilseydi, diğer bir deyiş ile her şey kişilerin kontrolleri altında olsaydı başka kişilerden beklentileri olmazdı. Dolayısıyla güvenme kavramının ortaya çıkabilmesi için iki koşul gerekmektedir. Birincisi kişilerin yapılması istenen davranışlar ya da oluşması istenen durumlar üzerinde kontrol sahibi olmamasıdır. İkincisi ise kontrol sahibi olunmayan konunun kişi için önem arz etmesidir. Bu iki koşuldan anlaşılacağı üzere, kişi için önemli olan konularda ve kontrolün olmadığı durumlarda güvenme kavramının ortaya çıkabileceğinden bahsedilebilir.

“Mesela gözünüzü kapadığınızda arabayı ona emanet edebileceğiniz biri aynı arabadasınız ve gözlerinizi kapadığınızda direksiyonu emanet edebileceğiniz biri... Ya çünkü insanların hayatta kontrol edemediği şeyler vardır, o kontrol edemediği şeyleri kontrol edecek birine ihtiyaç duyarsınız.” (Katılımcı 16)

Bu kavram Deutsch (1958), Dasgupta (1988) ve Mayer, Davis ve Schoorman, (1995) tanımlarında da yer almıştır. İnsanların gerçekleştirecek işler ya da olaylar üzerinde kendi kontrollerinin olmadığı durumlarda diğer insanlara güvenme ihtiyacında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu, özellikle birçok çalışanın iş yerinde karşılaştığı durumlardan biridir. Zira günümüzde işlerin daha çok birbiriyle ilintili olması o işleri yapan insanların da birbiriyle çalışmasını gerektirmektedir. Böylesi bir durumda kişiler karşı tarafın sağladığı bilgiyi kontrol etmeden kullanmak istemektedirler. Eğer daha kontrolcü bir yapıyı tercih ederlerse sürekli kontrol etmenin getireceği yükten kendi temel işlerini yapmaya vakitleri kalmayacaktır. Hatta kontrol kavramının sınırları içinde değerlendirebileceğimiz teslimiyet kavramı da mevcuttur. Teslimiyet kelimesi kontrolün tamamıyla mümkün olmadığını ve bu nedenle karşı tarafın herhangi bir hatasında aslında çok büyük zararlar görülebileceğini ifade etmektedir.

“Teslimiyet demek aslında, senin kontrol etmeden aldığı verileri kullanabiliyor olman lazım” (Katılımcı 44)

Kontrolün teslimiyet derecesine varabileceği söylendiği gibi kontrol ile güven arasında gerilimin olduğu da iddia edilebilir. Bir taraf güvenmek isterken diğer bir taraf ise kontrolün tamamıyla ortadan kalkmasının yaratabileceği durumlardan

çekindiğinden kontrol etmek isteyebilir. Dolayısıyla kontrol ile güven arasındaki ilişki bir bütünün iki farklı yarısı gibi düşünülmektedir.

“İnsanlara güvenmek işin yarısı, diğer yarısı da insanları kontrol etmek. Hani mutlaka güvenmek durumundasınız ama bir yandan da güvenirken kontrolü elden bırakmamak durumundasınız. Çünkü içinde bulunduğum pozisyon gereği biliyorsunuz herkesin bir patronu var, siz de insanları yönlendiriyorsanız, ters durumda ilk hesabı verecek kişi sizsiniz, hem insanlara güvenmelisiniz ki onlar daha şevkle çalışsınlar, her şeyi doğrulukla size getirsinler hem de kontrol etmelisiniz ki siz zor durumda kalmayın” (Katılımcı 13)

Kontrol kavramını etkileyen bir diğer faktör de karşılıklı görev bağımlılığıdır. Karşılıklı görev bağımlılığı kişilerin görev tanımları nedeniyle bir sonuca ulaşmaları için başka bir çalışanın/grubun sağladığı kaynaklara ihtiyacı olmasıdır (Kelly ve Thibaut, 1978). Bu kaynak ihtiyacı kişiler arasında eşit şekilde dağıldığı gibi bazen asimetrik bir dağılım da söz konusu olabilir (Rusbult, Arriga ve Agnew, 2003). İki çalışan arasında biri diğerine daha fazla bilgi sağlıyorsa asimetrik bir dağılım vardır ve bu asimetri durumlarında en fazla bilgi sağlayan çalışan en güçlü konumda olmaktadır. Eğer iki çalışan birbirlerine benzer değerde bilgiler sağlıyorsa simetrik bir dağılımdan bahsedilebilir ve karşılıklı görev bağımlılığı ortaya çıkmaktadır. Her iki örnek arasında belirli ayrımlar olsa da bu tür durumlara genel olarak görev bağımlılığı adı verilmektedir (De Jong, Van der Vegt ve Molleman, 2007). Bu bağımlılık tarafları birbirlerine karşı savunmasız hale getirmekte ve güvenme davranışlarının sergilenebileceği bir ortam hazırlamaktadır. Hatta görev bağımlılığı güveni tanımlayan karakteristik bir özellik olarak ifade edilebilir (Rousseau ve diğerleri, 1998).

“... hepimiz birbirimize güvenmek durumundayız. Çünkü neden hepimizin yaptığı iş birbirimizinkini etkiliyor ve hepimizin yaptığı iş bir diğerimizinkine bir girdi sağlıyor. Sonuçta ben halkalar zinciri içerisindeyim. Birinci halkanın verdiği ya da sağladığı bilgi, ikinci halkada analiz edilip kullanıldığı için o bilginin doğruluğuna güvenildiğine inanarak hareket ediyoruz.” (Katılımcı 44)

Kontrol ile karşılıklı görev bağımlılığı arasındaki ilişki, görev bağımlılığının tarafları birbirine bağlaması ve kontrolün mümkün olmadığı bir ortam sağlamasıdır. Kişiler kendi işlerini yapmak durumunda oldukları, ayrıca her kişi kendi konusunda uzman olduğu için tarafların birbirlerinin işlerini kontrol etmesi mümkün değildir.

Bununla beraber birlikte iş yapma zorunluluğu kontrolün olmadığı ortamı olanaklı kılmaktadır. Bu da beraberinde güven kavramını getirmektedir.

4.1.4 Güvenin Özellikleri

Bu kısım özellikle güvenin ne gibi özelliklere sahip olduğunu anlatmaktadır. Doğrudan güven tanımları içerisinde belirtilmese de güvenin özellikleri nasıl bir güven tanımı ile karşı karşıya olduğumuzu ifade etmektedir. Bu kısımda yer alan kavramlar güven tanımında çok sık geçmese de Türkiye bağlamında bu özelliklerin oldukça önemli olduğu iddia edilebilir. Bu noktada özellikle kültürel farklılıklar ön plana çıkmaktadır.

Bugüne kadar yapılan güven çalışmaları genellikle sosyal takas kuramını kullanmıştır. Bu kuram tarafların birbirlerine bağlılık göstermesini sağlayacak alışveriş ilişkisinin kurulmasını ve sürdürülmesini kapsamaktadır (Blau, 1964). Bu alışverişe konu olan olgular imtiyaz, statü, bilgi, para, ürün ve servis olabilir ve bunlar sosyal ve ekonomik takas olarak temel iki kategori altında toplanabilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Ancak bu alışveriş (takas) mekanizmasının kurulması ve sürdürülmesi “karşılıklılık” (*reciprocity*) prensibi ile hareket etmektedir. Karşılıklılık prensibi; bir tarafın göstermiş olduğu ekonomik ya da sosyal etkileşime karşı tarafın olumlu bir şekilde cevap vermesi olarak ifade edilebilir (Gouldner, 1960). Bu prensip algılanan örgütsel destek ile örgüt-kişî arasındaki etkileşimi düzenleyebileceği gibi lider-üye etkileşimi ile de ast-üst arasındaki ilişkileri şekillendirebilmektedir (Aryee, Budhwar ve Chen, 2001). Çalışanlar arası güven çerçevesinde konuyu ele aldığımızda karşılıklılık prensibinin çalışanlar arasında da etkili olduğu anlaşılmıştır.

“Benim ona güvenmem onunda bana güvenmesi...” (Katılımcı 26)

Bu karşılıklılığın nasıl başlaması gerektiği ise ayrı bir tartışma konusudur. Örneğin yöneticilerin çalışanlara olan güvenini inceleyen çalışmalarda, yöneticilerin üzerinde önemli sorumluluklar bulunduğu, eğer bir ast-üst ilişkisinde birisinin güvenme davranışı sergilemesi gerekirse bunu ilk gerçekleştirmesi gerekenin yönetici olduğu söylenmektedir (Whitener, Brodt ve Korsgaard, 1998). Ancak aynı yetki seviyesine sahip çalışanlar arasında durum ele alındığında genellikle ikili bir durumun olduğu anlaşılmaktadır. Bazı katılımcılar karşı tarafa güvenmenin ilk önce karşı tarafın kendisine güvenmesiyle başladığını, bazıları ise ilk önce güvenen kişinin güven vermesi gerektiğini ve sonrasında güvenmenin mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir.

“Güven, aslında bir şeyleri görmeden güven kazanılmıyor ya da verilmiyor, bir şekilde emek ortaya konulmalı ve daha sonra bu emek sunulmalı ve karşı tarafın güveni kazanılmalı böylece. Sizin güven vermeniz için de bu emeği sarf eden taraf siz olmalısınız bu durumda. Bir şekilde emek olmalı ortada.” (Katılımcı 1)

“Bir kişinin her zaman yani benim ona güvenmem onunda bana güvenmesi...” (Katılımcı 26)

Güven kavramı içerisinde bahsedilebilecek bir diğer özellik ise “telafi edilebilirlik”. Bu kavram, herhangi bir hata karşısında karşı tarafın hemen güvenini kaybetmeyeceği, yaptığı hatayı tamir edebileceği anlamına gelmektedir. Birçok yerde ifade edilen, güvenin kolay bir şekilde deforme olmaması gerektiğidir. Bu şekilde güven yeri geldiğinde yanlış anlaşılmalara dayanabilecek ve tamir edilebilecek bir kavram olacaktır. Bu özellikler de beraberinde telafi edilebilirliği kendi içinde affedilmeyi ya da tolerans gösterebilmeyi getirmektedir.

“En azından eğer bir takım arkadaşşıma güvenmediysem, bilirim ki benim yapacağım bir hata hiçbir şekilde benden sektiği anda bir başka arkadaşım tarafından onarılmayacak” (Katılımcı 8)

Bu aşamada Zucker’in (1986) tanımı da oldukça yön göstericidir, zira yazar güveni ancak güven ihlali olduktan sonra tanımlayabileceğini ve bunun öncesinde kişilerin güvenme durumunu tam olarak tanımlayamadıklarını ifade etmiştir. Diğer bir deyiş ile iki kişi arasında güven oluştuktan sonra bu güven duygusu kuvvetlenir ve kolay kolay sarsılmaz. Ancak güven ihlali oluştuktan sonra güven deforme olur ve var olan güven seviyesi düşmeye başlar.

Güvenin son özelliği ise transfer edilebilir olmasıdır. Transfer edilebilirlik güvenin başka kişilere aktarılabilir olmasıdır. Özellikle üçüncü şahıslar üzerinden gelişen bu güven kavramında iki insanın birbirini tanımaması halinde karşı tarafı tanıyan üçüncü kişilerin güveni kullanılmaktadır. Özellikle Türkiye gibi ülkelerde kişilerin daha çok birbiriyle bağımlı benlikler³ geliştirdiklerini düşünürsek güvenin transfer edilebilir olması gittikçe önem kazanmaktadır.

³ Markus ve Kitayama’nın (1991) çalışmasıyla daha da önemli hale gelen bağımlı ve bağımsız benlik ayrımı özellikle toplulukçu gruplarda bağımlı benlik kavramının ön planda olduğundan bahsetmektedir. Bağımlı benlik kavramında kişilerin daha çok “biz” farkındalığına sahip olduğu, kimliğin sosyal sistem etrafında şekillendiği ve aile/grup/ sadakatinin yüksek olduğu söylenebilir. Bağımsız benlik kavramında ise kişilerin daha çok “ben” farkındalığına sahip olduğu, kimliğin kişinin kendi etrafında şekillendiği, ve sadakatin çekirdek aile dışına genişlemediği iddia edilebilir.

Tablo 10: Güvenin Tanımında Öne Çıkan Öğeler

Kodların Tanımları (Katılımcıların Belirtilen Kodu İfade Etme Oranı)	Temalar
Karşı tarafın özellikleri (%100): Güvenilen kişinin istenilen davranışları sergileyeceğine dair beklentidir.	Güvenilirlik
Sırtını dayamak (%15): Bir kişinin başkasına sırtını dayamasıdır.	İnanmak
İnanmak (% 20): Bir kişinin karşı tarafın yaptıklarının gerçekleşeceğine olan inancındır.	
Şüphe Etmemek (%10): Bir kişinin yapacağı iş ya da görevle ilgili herhangi bir kuşkunun ya da herhangi bir soru işaretinin bulunmamasıdır.	
Emanet etmek (%10): Bir kişiye bir işi ya da bir şeyi geçici süreyle devretmek ve bu süre zarfında gözlemlememektir.	
Teslimiyet (%5): Bir kişinin kendisini ya da işini koşulsuz ve şartsız olarak tamamıyla başkasına teslim etmesidir.	Kontrol
Sorgulamamak (%10): Yapılan işlerin doğruluğunun ya da yanlışlığının test edilmemesi ya da edilememesidir.	
Sadakât (%5): Başka bir kişinin kendisine ya da kararlarına sadık olmak.	
Görev Bağlılığı (%7): Her iki tarafın iş ile ilgili çıktılarının birbirlerine bağlı olması, belirli bir düzeyde bilgi paylaşımı, koordinasyon ve değerlendirme gerektirmesidir.	
İncinebilirlik (%15): Bir kişinin karşı tarafın hal ve hareketlerine karşı hassas hale gelmesi, savunmasız kalması, zarar görebilmesidir.	Zarar görmeme isteği
Huzurlu olmak (%12): Bir kişinin karşı tarafa arkasını dönmesiyle birlikte kendisini rahat hissetmesi, huzurlu olması, fedirgin olmamasıdır.	
Telafi edilebilirlik (%7): Herhangi bir hata karşısında güvenen tarafın affedici olması, hatanın düzeltilmesine fırsat vermesidir.	Güvenin Özellikleri
Transfer edilebilirlik (%12): Bir insanın başka bir insana olan güven algısının üçüncü kişilerle paylaşılması ve üçüncü kişilerin bu güven algısını kabul etmesidir.	
Karşılıklık (%12): Bir tarafın gerçekleştirmiş olduğu güven veya güvensizlik davranışlarına karşılık, karşı tarafın benzer şekilde cevap vermesi ve bunun sürdürülmesidir.	

“Yani belki ön yargısal olarak başkalarının ona güvendiği olabilir, hani başkası ona güveniyorsa benimde güvenmem gerektiği hissi oluşabilir belki. Hani sonuçta başkaları zaten bu güvenip güvenmeme üzerine bir değerlendirme sürecinden geçirmiş, ondan sonra güveniyordur gibi düşünürüm ve hazırlıklı olmak gibi bir şey oluyor gerçi onlar güveniyorsa bende güvenirim gibi.” (Katılımcı 11)

4.1.5 Güvenilirlik

Güvenin tanımı yapılırken güvenilirlikten oldukça bahsedilmiştir. Güvenilirlik kişilerin istenilen davranışları sergileyeceğine dair beklentidir. Eğer bu beklentiyi sağlayacak birisi olursa kişi güvenilir kişi olarak adlandırılmaktadır. Bu karşı taraftan beklenen özellikler hem ulusal hem de uluslararası yazında “güvene layık olmak” ya da “güvenilirlik” (*trustworthiness*) adı altında incelenmektedir. Bu kavram güveni belirleyen en önemli etken olarak ortaya çıkmaktadır ve hatta bazı çalışmalarda güven ile güvene layık olmak kavramları eş anlamlı bile tutulmuştur. Beklentiler incelendiğinde güvene layık kişinin yardımsever, dürüst, yetkin ve uyumlu bir kişi olması beklenmektedir (Wasti, Tan ve Erdil, 2011). Temaların içinde yer alan kavramlar güvenin oluşması için bir ön koşuldur. Bu nedenle güvenilirlik güvenin bir öncülü ya da nedenidir.

4.1.5.1 Yetkinlik

“Yetkinlik”, uluslararası yazında oldukça kabul görmüş (Butler, 1991; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995) ve bu bölümde de sık tekrar eden kavramlardan biri olmuştur. “Yetkinlik” karşı tarafın iş bilgisine sahip olmasını, var olan iş bilgisinin uygulanmasını ve bu sürecin sonunda işi tam anlamıyla sonlandırmasını ifade etmektedir. Bu şekilde bir “yetkinlik” tanımı ile karşı tarafın bir işi yapabilmesi için gerekli donanıma sahip olması gerekmekte ancak bu donanımı harekete geçirebilecek tecrübe ve deneyimin de var olması kastedilmektedir. Bu modelinde de var olan bir kavramdır. Katılımcılar yetkinliğe dair özellikleri daha çok işi tam yapmak, iş takibi yapmak, işi sahiplenmek ve doğru kararlar alabilmek şeklinde ifade etmişlerdir. Bir tarafın karşı tarafa güvenilebilmesi için kişinin, işi başarabilme konusunda gerekli donanıma veya kapasiteye sahip olması gerekmektedir. Buna sahip olduktan sonra işlerin doğru bir şekilde yapılması ve daha az hatanın ortaya çıkması beklenmektedir.

“Ben o kişinin işini iyi sahiplendiğini, takip ettiğini ve iyi bildiğini düşünüyorsam ona güvenirim.” (Katılımcı 46)

İş bilgisine sahip olmak, uygulamak ve başarıya ulaşmak dışında kişinin kendisine olan özgüveni de yetkinlik kavramı içerisinde değerlendirilmiştir. Burada kişinin iş ile ilgili sahip olduğu kapasitenin kişilerde özgüven yaratacağına ve bunun güvenen kişi tarafından algılanacağına değinilmektedir. Bu çerçevede özgüven karşı tarafın yetkin olup olmadığını anlamak için kullanılan bir kıstas haline gelmektedir. Dolayısıyla kişiler karşı tarafın yetkinliklerini tam olarak değerlendiremeseler bile yetkinliğin insanda yaratacağı özgüven önemli bir ipucu olmaktadır.

“Bir problemi çözdüklerinde özgüveni varsa ben de güveniyorum. Mesela çok farklı konularda çok farklı yerlerde başarılı olduklarını gördüğüm zaman teknik ve ticari anlamda bir şeyler öğrendiklerini “ben yaparım demek ki” demeye başladıklarını görüyorum. O zaman benim onlara güvenim artıyor.” (Katılımcı 48)

Yetkinliği değişik şekilde sınıflandırmak mümkündür. Bunlardan birincisi kabiliyet-tecrübe ayrımıdır. Bu bir işin daha iyi yapılması için gerekli olan bilginin, deneyimin hangi aşamada kazanıldığıdır. Bazı işler doğuştan gelen kabiliyeti gerektirebilirken bazı işler ise ancak sonradan kazanılan deneyim ile mümkün olmaktadır.

“İşin layığıyla yapılacağına inanmak. Herhangi bir konunun performansı ile ilgili savsaklanmayacağına inanmak. Herkesin belirli bir doğal kabiliyeti ve tecrübesi vardır.” (Katılımcı 45)

İkinci sınıflandırma ise güven-güvensizlik ayrımıdır. Özellikle uluslararası yazında oldukça tartışılan bu konu, güvenin güvensizlikten farklı olabileceğine ve bir insanın aynı anda birisine hem güvenebileceği hem de güvenemeyeceğine değinmektedir. Bu iddianın temeli güvenin belirli bir konuya yönelik olmasıyla ilgidir. Belirli bir konu ile kastedilen iş hayatında kişinin yapmakta olduğu görevlerdir. Bu olgu kişilerin karşı tarafa bazı konularda güvenini ve bazı konularda da güvensizliğini açıklamaktadır. Örneğin bir kişi iş planlama konusunda karşı tarafa güvenmez iken müşteri ilişkilerinde güvenebildiğini izah etmektedir. Güvene bu çerçevede bakıldığında daha çok kategorik olarak hareket ettiği görülmektedir. Bir konuda birisine güvenilirken başka bir konuda aynı kişiye güvenilmeyebilir. Bu güven-güvensizlik ayrımının Türkiye’de de geçerli olabileceği düşünülmektedir, zira eğitim seviyesi yüksek kişilerde bu tür bir ayrımın mümkün olabileceği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte güven-güvensizlik ayrımının güvenin bütün boyutlarında (bilişsel, duygusal ve davranışsal) gerçekleşebileceğini söyleyen

yazarlar olsa da bu ayrımın özellikle yetkinlik ile ilgili öncülünde, bilişsel boyutu ile sınırlı olacağı da iddia edilmektedir.

“İş yapış yöntemleri de farklı, biri şu işi becerebilecek kapasiteye sahipken, diğeri başka işi yapma konusunda becerileri var. Örneğin birisinin İngilizcesi ve müşteri ilişkileri iyi. Bana yardımcı olur musun dediğimde yardım da eder. Fakat bir parçayı ölç dediğimde bunu yapamaz, çünkü ölçme ve değerlendirmesi zayıf. Dolayısıyla ölçme ve değerlendirme konusunda güvenmiyorum, müşteri ilişkilerinde güveniyorum.” (Katılımcı 39)

4.1.5.2 Dürüstlük

En sık görülen kavramlardan biri olan dürüstlük karşı tarafın doğru olanı yapmasıyla ilgilidir. Doğru olanı yapmak açık olmayı, doğruyu söylemeyi, saygılı olmayı, iyi niyetli davranmayı, arkadan konuşmamayı ve sözünü tutmayı içermektedir. “Sözünü tutmak” bir kişinin yeri ve zamanı geldiğinde gerekli bağlılıkları göstermesi, söz vermesi ve bu sözünü gerçekleştirmesidir. Kişiler sözünü tutmak adına yapacakları işleri gerekirse öncelik sırasına koyacağını ve sözünün arkasında durmak için çaba harcayacağını ima etmektedir. Burada önemli olan bu çabanın özellikle durumlara ve koşullara göre değişip değişmediği, diğer bir ifade ile kişinin sözünde durmasında kararlı olup olmadığıdır.

“...bir şey söyledikten sonra onu şey yapan onu savunan, o görüşünden emin olan, hani bırakmayan onu, o düşünceyi işi. İş için böyle söyleyebilirim yani...” (Katılımcı 12)

Sözünü tutmak kavramı aslında hem negatif olaylar hem de pozitif olaylar için kullanılmaktadır. Örneğin bir kişinin sana yardım edeceğim demesi pozitif anlamda söz vermek iken birinin seni o görevden alacağım demesi de negatif anlamda söz vermeyi kastetmektedir. Söz tutmanın değişik açıları olsa da, bu kavramın dürüstlük kavramının altında yer almasının nedeni, katılımcıların genellikle sözünü tutmak (aşağıdaki örnekte lafın arkasında durmak) kelimesini doğru olanı yapmak anlamıyla beraber kullanmasıdır. Bu da sözünü tutmak kelimesinin pozitif çıktılar düşünülerek kullanıldığını göstermektedir.

“Yalan söylemeden gerçekçi olmak yani bana göre... Ben onun arkasında olurum yani. Bana söylediği bir lafın arkasında dururum... Dürüştür yani verdiği cevapla” (Katılımcı 32)

Söz vermek, sözünü tutmak ya da söylediğinin arkasında durmak kişileri tutarlı olma konusunda yönlendirmektedir. Özellikle ikna çalışmalarında kişilerin söz verdikleri zaman bu sözü yerine getirmeye ve bundan sonra da benzer şekilde davranmaya çalıştıkları görülmektedir (Cialdini, 2001). Hatta bu öyle bir seviyeye gelebilir ki söz vermek kişinin kimliği ile özdeşleşebilir, dolayısıyla oldukça yaptırım gücüne sahip olabilir.

“Geleneksel bir söz olacak ama söz namustur benim için... Yani temel olay sözünü yerine getirmesi. Eğer bir insan devamlı sözünü yerine getiriyorsa, aşağı yukarı zaten çoğu şeyi kapsamış oluyor. Ama bunda şöyle bir istisna var hani bir şey istersiniz hani tamamen iletişime kapalı bir şekilde yaklaşırsa yani zaten hiçbir söz vermeyip onu da yerine getirmiyorsa bu hani bu şeyin dışında, anlatının dışında.” (Katılımcı 14)

“Doğruyu söylemek” de dürüstlüğün altında değerlendirilebilecek yapılardan bir tanesidir. Doğruyu söylemek kişilerin yalan söylememesi, içinden geçenleri dışarıya farklı şekilde dile getirmemesi olarak tanımlanmıştır. “Doğru” kelimesi her ne kadar net bir anlam taşısa da “kimin için doğru” sorusu ile dürüstlük yeni bir anlam kazanmaktadır. Bu noktada Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tanımlarında güvenen tarafın değerleriyle uyumlu olması açısına yer vermiştir. Bunun anlamı çalışanlar arasında, yöneticiler arasında ve hatta hırsızlar arasında da dürüstlük söz konusudur. Dürüst olmak iki kişi ya da bir gruba üye insanlar tarafından kabul edilmiş doğrular üzerine kuruludur. Çok daha uç bir noktada tartışacak olursak, hâkim ya da yargıçların her zaman doğru ve hakkaniyetle karar vermeleri güven verirken hırsızların hâkimden ziyade kendi arkadaşlarına güvenmesi mümkün olmaktadır. Dürüstlüğün buradaki tanımında da benzer bir açının olduğu görülmektedir. Örneğin yalan söylemek bazı kişilerce tamamıyla yanlış olmasına rağmen bazı kişilerce beyaz yalan olarak tabir edilen kimseye zarar vermeyecek ölçüde yalanların söylenebileceği ifade edilmektedir.. Bu noktadan hareketle kişilerin değerleriyle uyumlu bir dürüstlük kavramından bahsedilebilir.

“Belki beyaz yalanlar olabilir ama zarar vermeyecek düzeyde. Büyük yalanlardan kaçınılmalı...” (Katılımcı 2)

“Arkadan konuşmamak” da doğruyu söylemek ile ilintilidir. Arkadan konuşmamak bir kişinin başka bir kişi hakkında arkasından aleyhinde konuşmamasını ifade etmektedir. Örneğin bir kişi her zaman gerçekten doğruları söylüyor ancak bunu insanların yanında ifade etmiyorsa, bu durum doğruyu

söylemek olarak değerlendirilmemektedir. Daha öncede belirtildiği gibi doğruyu söylemek iki insan arasındaki “doğru” bulunan prensipler çerçevesindedir ve eğer kişi düşüncelerini diğer bir kişi ile paylaşmaz ise prensipler ihlal edilmiş olacaktır, zira hiç kimse birlikte çalıştığı kişinin arkasından konuşmasını tasvip etmeyecektir. Dolayısıyla bir kişinin arkadan konuşmaması da doğruyu söylemek olarak düşünülecektir.

“Birinin senin arkandan iş çevirmemesi, arkada durabilmesi aklıma geliyor. Birçok insan da aslında bundan yakınıyor. Ve bence bunu sana bağlı astlarından çalışma arkadaşlarından ve amirinden de bekliyorsun. Yani bir insan dürüst olmalı, seni satmamalı, yüzüne gülüp arkandan iş çevirmemeli. Mesela bir adamla konuşuyorsun şartları belirliyorsun. Adam peki öyle olsun diyor. Ancak imza at dediğimde imza atmaktan çekiniyor. Sen de o noktada güvenini kaybediyorsun.”
(Katılımcı 36)

Dürüstlük altında değerlendirebilecek bir diğer kavram ise “sorumluluk almak”tır. Bir kişinin işe verdiği önemi gösteren bu davranış şekli o kişinin yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesini anlatmaktadır. Sonuçlar bireysel sorumlulukla ilgili olabilirken aynı zamanda ortak işlerle de ilgili olabilir. Sorumluluk almak sadece bir işin paylaşılması ya da yapılması aşamasını değil, ayrıca yapılan işle ilgili herhangi bir hata olduğunda o kişinin hatayı kendi payınca üstüne almasını kapsamaktadır. Bununla birlikte sorumluluk almak ile dürüstlük arasında ahlaki bir bağ vardır. Çünkü karşı tarafın beklentisi bir çalışanın görev ve sorumluluklarının bilincinde olmasıdır, eğer bu bilinç varsa karşı tarafın kabul edebileceği davranışlar ortaya çıkar. Örneğin Hosmer (1995) dürüstlüğün, güvene layık olmanın bir parçası olduğunu ifade etmiştir ve etik açıdan güveni ele aldığı anda dürüstlüğün yardımseverlik ya da yetkinlikten daha fazla etik yaklaşımlarla ilgili olduğunu belirtmiştir.

“Ortak bir hata varsa ortak sorumluluğu alınmalı...” (Katılımcı 17)

“Bence bir ahlaki güven vardır bir de kapasite güveni. Ahlaki güveni; işyeri ahlakı ve sorumluluklara olan güven. İşyeri ahlakı ve sorumluluğuna olan güven derken şunu kastettim. İş disiplini var mı, şu işi yapar mı, çalışkan mı, etik mi gibi kişilik özelliklerini kastediyorum.” (Katılımcı 48)

Dürüstlüğün bir diğer parçası olarak “açık olmak” ele alınabilir. Açık olmak bir kişinin bilgi saklamaması, bilgi paylaşması, zamanında bilgi akışını sağlaması, başka kişilerin yanlış anlamasına olanak vermeyecek derecede şeffaf olunmasını

ifade etmektedir. Tanımda belirtilen eylemleri yapmayan bir kişinin açık olmadığı dolayısıyla dürüst olmadığı anlatılmaktadır. Bilginin paylaşılması gibi davranışlar yardımseverlik davranışı gibi anlaşılabilir, açık olmanın ardında daha çok görev ve sorumluluk bilinci yatmaktadır. Örneğin bir çalışan başka bir çalışanla hiç iyi geçinemese ya da birbirlerini hiç sevmeseler de ilgili kişi yeri ve zamanı geldiğinde karşısındaki ile bilgi paylaşabilir. Kişi bu tür durumda aslında yardım etmemiş sadece işi gereği açık davranmıştır. Bu da dürüstlüğün altında değerlendirilen kavramların yardımseverlikten farklı olduğunu ortaya koymaktadır.

“Bana karşı açık ve dürüst olmalarını beklerim. Benimle ilgili olumlu veya olumsuz düşüncelerini benimle paylaşmalarını isterim. Kızdıklarında da çözüm çıkabilecek bir şeyse oturup benle direk konuşmalarını isterim. Ama benle ilgili negatif düşüncelerini başka birinden duyarsam güvenemem.” (Katılımcı 22)

“Beni karşıdaki insanın doğru anlayıp yorumladığı ve açık iletişimde bulunan dürüst kişileri ifade ediyor.” (Katılımcı 41)

Bir kişinin iyi niyetli ya da kötü niyetli davranması da dürüstlüğü temelinden etkilemektedir. Bir kişinin kötü niyetli olması, bilinçli bir şekilde sözlerinin ya da davranışlarının arkasında kişi(lere) zarar verme amacı gütmesi ve kendi işini ya da başka kişilerin işlerini aksatmasıdır. Bu şekilde davranan bir kişinin açık olması, doğruyu söylemesi veya sözünü tutması beklenemez.

“Bir de iyi niyet var. Mesela iki kişi aynı çıktıyı sağlıyorlar diyelim ancak birisi gerekli çıktıyı sağladıktan sonra kendi işiyle ilgileniyor. Bununla birlikte diğeri de daha çok çabalıyor. Eğitim ya da beceriksizlikten dolayı bir önceki kişiyle benzer seviyede çıktı sağlıyor. Dolayısıyla potansiyeli olmasına rağmen bir kişi yerinde duruyorsa o kişi kötü niyetlidir.” (Katılımcı 37)

4.1.5.3 Yardımseverlik

Kişilerin birbirlerine destek olması en önemli yardımseverlik faktörlerinden biridir. Destek olmak bir kişinin başka bir kişiye görevi dışında, isteyerek iş ile ilgili ya da iş dışı konularda yardım etmesidir. Özellikle çalışanlar arasında bu kavramı düşünürsek çalışanlar, bir işletmeye yeni girmiş olmasından dolayı bazı konularda eksiklikleri olan kişilerdir. Birlikte çalıştığı diğer kişilerin bu aşamada yaptıkları yardımlar ve bilgi paylaşımı çalışanlar arasında karşılıklılığa dayalı bir bağ oluşturmaktadır.

Sır paylaşımı en çok tekrar eden kodlardan biri olmuştur. Her bir şirkette insanlar arasında belirli bir paylaşım olmaktadır. Ancak bunlardan bazıları sadece iki kişi ya da belirli bir grup arasında kalması gereken konuşmalar ya da bilgiler olmaktadır. Bu konuşmalar sadece iş ile ilgili olabileceği gibi özel hayat ile ilgili de olabilmektedir, ancak her iki durumda da kişiler sırlarını paylaşmak için birbirlerini tanımak ve tartmak isterler. Eğer çalışanlar kendilerini yakın hissederlerse düşüncelerini ya da hislerini birbirlerine söylemektedirler. Bu yakın hissiyat hem yardımseverliğin duygusal yanı ile örtüşmektedir hem de sır paylaşımı beraberinde arkadaşlığı ve destek olmayı da getirmektedir.

“Eğer birine sır verdiğin zaman, o sırrı sadece sen ve o kişi biliyorsa o güvenli bir insandır demektir. Dolayısıyla hani sır da aslında bir gerçekleşmiş bir şeyin duyguya dönüştürülmüş halidir gibi düşünüyorum ben.” (Katılımcı 11)

Sır paylaşımını sadece duygusal bir boyut ile çerçevelemek yerine sır paylaşımı ile rasyonel bir şekilde belirli bir konu ile ilgili veri toplanabilir. Çok basit bir işleve sahip olsa da sır paylaşımı kişilerin işyerindeki davranışlarını düzenleyebilir, kişiye psikolojik anlamda destek olabilir. Buna ek olarak sır paylaşımı ile çalışanlar kendi aralarında belirli normlar geliştirebilir ya da bunları uygulayabilirler, bu da aşırı uçlarda olabilecek davranışların kontrol edilmesine yarayacaktır.

“Bir sırrımız olduğu zamanda birine söylemek istiyoruz ki bence hani o olayla ilgili herhangi bir başka gelişme olduğu zaman tek başımıza yorumlamak zorunda kalmayalım. Hani gidelim direkt ona söyleyelim bak o olayla ilgili şöyle bir şey oldu falan. Hani bir tek kişinin bir düşüncesindenense birkaç kişinin düşüncesinin daha doğru olması yolunda bir düşünce olabilir belki. Yani çünkü hani biriyle alakalı bir düşünce olduğu zaman, onun aslında söylenmesinin sebebi, başkasına yaymaktan çok o düşünceyi, yani o düşünceye sebep olan davranışları düzeltmesi yönünde bir şeydir bence hani düzeltmesi için söylenmiş olan bir laf olması lazım onun ama hani birisine karşı söylemeyip de onun arkasından başkasına söylemek onun davranışlarını düzeltmesini sağlamak.” (Katılımcı 11)

Arkadaşlık kavramı da yardımseverliğin içinde değerlendirilmiştir. Arkadaşlık kişilerin birbirlerine duydukları duygusal yakınlık ile ilintilidir. Duygusal yakınlık çeşitli formlarda olabilir, bu bir ebeveyn-çocuk ilişkisinde olduğu gibi ast-üst ilişkisinde de özdeşleşme şeklinde olabilirken aynı ya da benzer seviyede çalışanlar arasında arkadaşlık şeklinde de olabilmektedir. Arkadaşlık, yardımseverliğin altında değerlendirilen diğer kavramlardan farklıdır, çünkü destek olmak ya da sır

paylaşmak gibi kavramlar daha çok özellikli davranışlara odaklanmıştır. Hâlbuki arkadaşlık duygusal yakınlık ile beraber gelen ve iş ile özel hayat ayrımının belirsizleşmesinden (karışmasından) (*diffusion*) destek alan bir yapıdır. Bu yapıda Trompenaars ve Hampden-Turner'ın (1997) ifade ettiği yaşam alanı (*life spaces*) genişlemesine işaret edilmektedir. Etki sahası kişilerin iş ile özel hayat arasındaki ayrımını belirtmektedir ve kişiler arası güvenin özel ve iş hayatı için farklı olabileceği düşünülmektedir. Ancak yine de belirtmek gerekir ki her ne kadar iş ile özel hayat ayrımı ifade edilse de, katılımcılar genellikle iş ortamında hem iş hem de özel hayatlarına doğru genişleyen güven davranışları sergilemektedirler.

“Ya çok sempatik çok güler yüzlü bir insandı. Hani nasıl söyleyeyim onunla normalde, iş dışında da sohbet etmek, muhabbet etmek keyifliydi. Çünkü yani işin/iş konularının dışına çıkabiliyordu. Hani ben buyum deyip de sende busun deyip hani çerçevelemiyordu ilişkisini insanlarla. Yani nasıl diyeyim arkadaş gibiydi. Öyle olunca insan tabi ki daha samimi olabiliyor.” (Katılımcı 1)

Bu şekilde destek olmak ya da sır paylaşma davranışı sadece iş hayatı ile ilgili olabilecekken arkadaşlık kavramı ile beraber bu davranışların kapsamı değişmiştir ve genişlemiştir. Bu özellikleri ile yardımseverlik daha çok duygusal bir boyut olma özelliği kazanmıştır.

“Şöyle; öncelikle şundan başlayayım ben iş arkadaşlıklarının da normal arkadaşlıklar gibi olabileceğini düşünen saf insanlardandım ama sonra yediğim darbelerden sonra iş yerinde kesinlikle belli bir seviyenin ötesine kesinlikle geçilmemesi gerektiğini acı tecrübelerle kesinlikle karar vermiş bir insanım. Yani belli şeylere kadar herkesle iyi olunmalı, ama asla özel diyaloglara girilmemeli işyerinden hiç kimseyle hiç bir özel şey paylaşılmamalı.” (Katılımcı 5)

Katılımcılar yukarıdaki gibi “iş yerinde arkadaşlık olmamalı” gibi düşünceleri savunsalar da kişiler güven sıralamasına mutlaka en sevdikleri çalışanları ilk üç sırada belirtmişlerdir.

“Ya, o tamam o duygusal, çok şey değil. Seviyorum ya seviyorum ne yapayım!” (Katılımcı 5)

Empati sözcüğü yapılan görüşmelerde ortaya çıkmış kavramlardan bir tanesidir. Katılımcılar empati kavramını kullanarak güven kelimesinin duygusal yanını vurgulamaktadırlar. Ancak sadece duygusallık aşamasını değil karşılıklılık prensibine de vurgu yapmaktadırlar. Aslına bakılırsa empati kavramı güven

yazınında çok sık geçmese de duygusal zeka yazınında oldukça kabul görmüş kavramlardan bir tanesidir. Empati çok boyutlu duygusal zekânın beş boyutundan birisidir. Bu açıdan tekrar yorumlandığında, duygusallık yanı ağır basan güven anlayışında empati gibi duygusal zekanın bir parçasını bulmak çok şaşırtıcı olmamıştır. Ancak ifade etmek de yarar vardır ki empati, Türkiye gibi ülkelerde güven kavramının ne kadar çok duygusallık üzerinden tanımlandığını ortaya koymaktadır.

“Distribütörler alacaklarını değerlendiriyoruz ay sonunda, distribütörlerin alacakları bizim planladığımız seviyenin üzerindeyse şirketin alacağı sonuçta... Bizim planladığımızın üzerindeyse tabii haliyle finans departmanına birçok yer bunun hesabını soruyor neden böyle oldu? ... Ama bunu açıklarken mesela benim gördüğüm olay biraz önce anlattığım kişi bu konudaki raporu yönetime sunmadan önce benden bütün açıklamaları topluyor ki sonradan o yönetime sunulduktan sonra çok kötü bir şekilde bize gelmesin diye. Dolayısıyla ne oluyor; biz de öncesinde kendi gardımızı alabiliyoruz, kendi açıklamalarımızı tam anlamıyla yapıp bu konuda hazırlıklı oluyoruz bir. İkinci de kendi hayatımızın da zorluğunu anlatabiliyoruz açıklamamızı birleştirip yönetime o şekilde gönderiliyor ve bu uygulamayla hani çok bizim açımızdaki zorlukları, zorluk biliniyor ve bu işin nasıl düzeltilebileceği daha doğru ortaya konuyor gibi durumlar. Yani empati işin özünde.” (Katılımcı 6)

Kişisel çıkarın arka planda olması da önemli bir değişken olarak ele alınabilir. Çalışanların kendi kişisel çıkarlarını dayatabilecek iken bölümün ya da takımın önceliklerini dikkate alması bir anlamda fedakârlık olarak değerlendirilebilir. Barber (1983) ve Madhok (1995) gibi yazarlar güveni kişisel çıkardan feragat etme olarak tanımlamışlardır. Katılımcılar kişisel çıkarların yeri geldiğinde başarılı bir kişisel performans ya da bölüm performansı için gerekli olduğunu belirtmeler de kişisel çıkarın uç noktalarda getirebileceği güven deformasyonunun da farkındadırlar.

“...Kişisel hırslarda önemli yani. Onu sezinlemek çok önemli... Kişisel hırs aslında iyi bir şey, hani ortak olumlu açıdan kullanabilirsek yani işimize yönlendirebilirsek, sadece işle alakalı yaparsak bu hırslarımızı sinerji etkisi doğurabilir yani. Normal vasıfsız bir insandan çok daha olağan üstü bir performans alabilirsin hırsla beraber, ama bu hırs kişisel olarak kalıyorsa, sadece kişi benim diyorsa ve böyle kalabalık bir organizasyon yapısı içinde ben kralım, ben yaparım, ben yapacağım ben olacağım tutumu varsa açıkçası o tip insanların çokta başarılı olduğunu görmedim şu ana kadar.” (Katılımcı 13)

Yardımsızlık kapsamında değerlendirilebilecek son kavram ise “korumacılık”tır. Özellikle çalışanlar kendilerinin temsil edemediği durumlarda (örn. çeşitli proje toplantıları, izinli zamanlardaki çalışma ortamı) çalışma arkadaşlarının haklarını savunacağını bilmek istemektedirler. Korumacılığın kapsamı sadece hakların korunması değil ayrıca kişinin yaşadığı problemlerin açığa çıkarılmamasıyla da ilgilidir. Bunun nedeni kişiler yaptıkları hatalar nedeniyle olumsuz baskılara maruz kalabilmektedir ve bu tür durumlarda çalışma arkadaşlarından kendilerini korumalarını beklemektedirler.

“Sen bir hata yaptığında senin takımındaki insanlar o hatayı kamufle ediyorlarsa veya seni bir şekilde koruyup kolluyorlarsa bu güzel bir güven dayanışması bence. Kalkıp direkt senin hatanı ön plana çıkartıp su üstüne çıkartıp ortaya atmıyorlarsa kamufle etmeye dediğim gibi ellerinden geldi kadar korumaya kollamaya çalışıyorlarsa ki bu iş yerlerinde yapılabilen bir şey yani hatayı saklayabiliyorsun ya da başka departmana çamur atabiliyorsun falan filan gibi.” (Katılımcı 5)

4.1.5.4 Uyum

Güvenilirliği etkileyen “uyum” yardımsızlık, dürüstlük ve yetkinlikten ayrılan bir kavram olarak dikkati çekmiştir. Uyum olarak kavramsallaştırılan yapı katılımcıların birbirleriyle duygusal, fiziksel ve bilişsel seviyedeki örtüşmelerini kastetmektedir. Duygusal örtüşme ile ifade edilen, her iki tarafın birbirlerine benzer duygular ile yaklaşması ve bunun sonucunda olumlu izlenimin uyanmasıdır. Fiziksel örtüşme ile kastedilen ise kişilerin birbirlerine cinsiyet, yaş ve buna benzer fiziksel unsurlardaki yakınlıklarıdır. Bilişsel örtüşme ise kişilerin birbirleriyle benzer değer yargılarına sahip olması, dolayısıyla belirli konularda ortak düşünceye sahip olmalarını ifade etmektedir.

“Karşılaştığı sorunlarla ilgili senle benzer çözümler üretiyorsa, diyorsun ki benzer yapıda düşünüyoruz, demek ki benim üreteceğim çözümü o da üretecek böylece sıkıntısız bir şekilde devam edeceğiz.” (Katılımcı 29)

Bu örtüşmede kişiler arasındaki bilişsel, duygusal ve fiziksel unsurların yanında, kişilerin birbiriyle güven ilişkisi kuruncaya kadar ve devam eden süreçte benzer örgütsel süreçlerden geçmiş olması da uyumu arttıran bir özelliktir.

“Ama benimle tek... , açıkçası onu da ifade etmem gerekir, benim güven beklediğim tek çalışma arkadaşım benimle birlikte girmiş, benimle aynı seviyede

olan ve yaşı da bana yakın arkadaşlarımdan ben bu güven ortamını isterim.”
(Katılımcı 8)

Uyum sadece bu bölümde ortaya çıkmış bir kavram değildir, özellikle uluslararası ve ulusal yazında destek görmüş bir kavramdır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Wasti, Tan ve Erdil, 2010). Uyum kavramına ilk değinen yazarlardan biri olan McAllister (1995), kültürel ve etnik kimlik konusunda benzerlikten bahsetmiştir. Örneğin benlik kategorizasyon teorisine (*self categorization theory*) göre kişiler, benliklerini diğer kişilerin belirli özelliklerine göre gruplamakta ve benimsedikleri grubun değer ve normlarını kabul edip uyma davranışı sergilemektedirler. Bu forma sahip olan kişiler karşı tarafı daha iyi anlayabilmekte, duygusal ve bilişsel bağlar kurabilmektedir. Eğer kişilerin benimsediği belirli özellikler kültürel ve etnik olarak şekilleniyorsa McAllister’in (1995) bahsettiği benzerlik ortaya çıkmaktadır. Ancak McAllister (1995) bireyci kültürü temel alan çalışmasında bu “uyum hipotezi”ni doğrulayamamıştır. Bununla birlikte kolektivist ülkelerdeki çalışmalar incelendiğinde uyum kavramı görülmektedir (Tan ve Chee, 2005). Dolayısıyla uyum kavramının özellikle toplulukçu kültürlerde daha fazla ortaya çıkan ve önem kazanan bir kavram olduğu düşünülebilir. Wasti, Tan ve Erdil’in (2010) çalışmasında da uyum kavramı önemli bir tema olarak ortaya çıkmıştır.

Bu bölümde çalışanlar arası güven tanımında yer alan güvene layık kişinin tanımı irdelenmiştir. Güvene layık kişinin yardımsever, dürüst, yetkin ve uyumlu bir kişi olması beklenmektedir. Temaların daha detaylı bir anlatımı Tablo 11’de gösterilmiştir. Temaların içinde yer alan kavramlar güvenin oluşması için bir ön koşuldur. Bu nedenle güvenilirlik güvenin bir öncülü ya da nedenidir. Bu tanım ayrıca yazında en fazla kabul gören model ile de örtüşmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Bu bölümde önerilen “uyum” teması yazında en fazla kabul gören modelde bulunmamaktadır. Bu özelliği ile birlikte bu bölümün katkılarında bir tanesi çalışanlar arası güvenin uyum kavramı üzerinden hareket edebilmesidir.

Tablo 11: Çalışanlar arası Güvenilirlik

Tanımlar	Kodlar	Temalar
<p>Sözünü tutmak: Bir kişiye verilen sözün yerine getirilmesi, sözlerin arkasında durulması, verilen sözleri yerine getirirken kararlı olunması, güvenilen kişinin yarı yolda bırakılmamasıdır.</p> <p>Sorumluluk almak: Bir kişinin bireysel ve ortak işlerle ilgili sorumluluk alması ve işe gereken önemi vermesidir.</p> <p>Açık olmak: Bir kişinin bilgi saklamaması, bilgi paylaşması, zamanında bilgi akışını sağlaması, başka kişilerin yanlış anlamasına olanak vermeyecek derecede şeffaf olmasını ifade etmektedir.</p> <p>Niyet: Bir kişinin bilinçli bir şekilde sözlerinin ya da davranışlarının arkasında kişi(lere) zarar verme amacı gütmemesi ve kendi işini ya da başka kişilerin işlerini aksatmamasıdır.</p> <p>Doğruyu söylemek: Kişilerin yalan söylememesi, içinden geçenleri dışarıya farklı şekilde dile getirmemesi, bir kişinin başka bir kişi hakkında arkasından aleyhinde konuşmamasıdır.</p> <p>Sır paylaşmak: Bir kişinin bir durumla ya da bir olayla ilgili düşüncelerini ya da hislerini başka kişilere söylemesi ve bu söylenenlerin başka kişilerle konuşulmamasıdır.</p> <p>Destek olmak: Bir kişinin bir işi yapabilmesi için gerekli çabayı göstermesidir.</p> <p>Arkadaşlık: İki taraf arasında iş ile özel hayat arasında sınırları azaltan duygusal bir yakınlığın kurulmasıdır.</p> <p>Fedakârlık: Çalışanın kişisel çıkarından önce beraber çalıştığı insanların ya da grupların (bölüm, takım, örgüt vb.) çıkarlarına öncelik vermesidir.</p>	<p>Dürüstlük</p> <p>Yardımseverlik</p>	<p>Güvenilirlik</p>

Tanımlar	Kodlar	Temalar
<p>Empati: Çalışanın kendisini başkasının yerine koyarak düşünmesi, hissetmesi ve karşı tarafın isteklerini anlayabilme becerisidir.</p> <p>Korumacılık: Güvenen kişiyi olası tehlikelerden uzak tutmaya çalışmak, kişinin zarar görmesini engellemektir.</p> <p>İş bilgisine sahip olmak: Bir kişinin bir işi yapabilmesi için gerekli teknik beceri, tecrübe, bilgi donanımına sahip olması ve bunu karşı tarafa hissettirmesidir.</p> <p>İş bilgisini uygulamak: Var olan iş bilgisini doğru şekilde uygulamak, işleri yürütmek, işlerin takibini yapmak ve beklenen standartlar ölçüsünde işi başarıyla sonlandırmaktır.</p> <p>Bilişsel Uyum: Her iki tarafın da benzer değer yargılarına sahip olmasıdır.</p> <p>Duygusal Uyum: Kişilerin ortamdaki değişkenlere benzer duygusal tepkiler vermesi ve birbirlerine karşı olumlu duygular hissetmeleridir.</p> <p>Fiziksel Uyum: Kişilerin birbirlerine yaş, cinsiyet ve benzeri fiziksel konularda benzerlik göstermesidir.</p> <p>Tarihsel Uyum: Kişiler arası güven ilişkisi kuruluncaya kadar geçen zamanda kişilerin benzer tecrübeler yaşamasıdır (Örn. Aynı okuldan mezun olmak, benzer İKY eğitim sürecinden geçmiş olmak).</p>	<p>Yardımsaverlik (Devam)</p> <p>Yetkinlik</p> <p>Uyum</p>	<p>Güvenilirlik</p>

Araştırmanın ilk ayağında güven tanımlamasıyla ilgili içerik analizi yapılmış ve güveni oluşturan eylem, koşul, amaç ve özellikler ortaya çıkarılmıştır. Bununla ilgili detaylı özet Tablo 10'de sunulmuştur. Ortaya çıkan temalar anlamlı bir bütün halinde bir araya getirilirse çalışanlar arası güven:

“Kişinin kontrolünün olmadığı durumlarda güvenilir (yetkin, yardımsever, dürüst ve uyumlu) çalışma arkadaşlarının kendisine zarar vermeyeceğine ya da fayda sağlayacağına dair telafi edilebilir, transfer edilebilir ve karşılıklı bir inançtır”.

Bu tanım emik olarak ortaya çıkmış bir tanımdır ve bu emik tanım etik tanım ile karşılaştırılırsa (bir tarafın göstereceği iyi niyete ve/veya olumlu davranışa dayanarak diğer bir tarafın incinebilirliğe razı olmasıdır) hemen hemen iki tanımın da birbirine benzer olduğu anlaşılmaktadır. İki tanım arasındaki fark “kontrol”, “telafi edilebilirlik”, “transfer edilebilirlik” kavramları noktasında ortaya çıkmaktadır. “Kontrol” kavramının birçok yazar tarafından bahsedildiği düşünülürse “telafi edilebilirlik” ve “transfer edilebilirlik” tanımları bu tanımları farklılaştıran önemli parçalardır. Bu özellikler bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ancak güven tanımında yer almamıştır. Emik tanım ile etik tanım arasındaki farkların güvenin özellikleri olduğu söylenebilir.

4.2 Güven Süreci

Katılımcılara, verilen vakaya göre neler düşündükleri ve ne tür beklentilerinin olduğu sorulmuştur. Açık uçlu olarak sorulan sorulara verilen cevapların genellikle iki kategori etrafında şekillendiği görülmüştür. Bunlardan birincisi karşı taraftan açıklama beklemek ikincisi ise çözüme ulaşmaya çalışmaktır.

4.2.1 Karşı Tarafın Niyetini Anlamak

Birinci neden ele alınırsa güveni ihlal edilen kişi, karşı tarafın niyetini daha iyi anlamak adına olayın nedenini sorgulamaktadır. Güvenin neden ihlal edildiğine dair cevap arayışı niyetsellik ve güven ihlalinin türü üzerinden hareket etmektedir. Böylelikle kurban tarafından güveni ihlal edenin vereceği cevabın samimi olup olmadığına karar verilecektir.

“Herhalde Evrim önce durumu bir açıklayacak. Önce hatırlatacak şöyle şöyle konuşmuştuk, şu tarihte verilmesi gerekiyordu, verilmedi, neden diye soracak. Belki hatırlamamıştır, belki çok yoğunum, onun için yapamadım diyecek, belki başka bir excuse yapacak.” (Katılımcı 13)

“Well, first she would say hello, I am calling about the data. And you didn't send me the data on time. How did this happen?” (Katılımcı 14)

4.2.2 Soruna Çözüm Bulmak

İkinci kategori ise çözüme ulaşmaya çalışmaktır. Özellikle güveni ihlal edilen kişiler (kurbanlar) sorunun neden ortaya çıktığından ziyade sorunun nasıl çözüleceğine odaklanmışlardır. Çünkü sorunun neden ortaya çıktığını anlamaya çalışmak güveni ihlal eden tarafından nazik algılanmayabilir.

“I think she will ask again, ... I don't think that she will ask why she got it later. Because thats I think it could be seen by Lizbeth as in polite.” (Katılımcı 4)

“Evrin Lizbeht'e raporu en yakın zamanda, ne zaman bitirebileceğini sorar. Lizbeht üzerinde çalışmakta olduğunu ve kendisine de ... en kısa zamanda bitirebileceğini söyler.” (Katılımcı 15)

Şekil 8: Güven Tamirinde Aynı Anda İşleyen Bilişsel Süreçler



Her iki kategori düşünüldüğünde güven ilişkisinde güven ihlalinin nedeni ve bunun hemen çözüme ulaştırılması önem kazanmaktadır. Ortaya çıkan bu beklentiyi daha iyi anlamak adına iki soru daha sorulmuştur. Bunlardan birincisi “güveni ihlal eden bir kişinin kurbanına (güveni ihlal edilen kişi) vereceği en iyi cevap ne olabilir” ve ikincisi ise “güveni ihlal eden bir kişinin kurbanına (güveni ihlal edilen kişi) vereceği en kötü cevap ne olabilir”dir.

En iyi cevap olarak kurbanların beklentisi kendilerinden özür dilenmesi ve hatanın hemen telafi edilmesidir. Burada önemli olan nokta bir cevabın genellikle

yeterli görülmemesi ve bir dizi açıklamanın kullanılmasıdır. Zira sadece telafi etmek ya da sadece özür dilemek karşı tarafın acil ihtiyacını cevaplamayabilir ya da tatmin etmeyebilir. Dolayısıyla yakın ve/veya mesafeli ilişkilerde de ilk önce hatanın kabullenilmesi sonra hatanın telafi edilmesi gerekmektedir.

“I think she apologises, for sure, and then they do it as soon as possible”
(Katılımcı 3)

“Üzgünüm diyebilir öncelikle yani kabul etsin. Ondan sonra, bundan sonra ne yapılabileceğini mesela sonraki aşamayı sorabilir veya bunu nasıl telafi edebiliriz diye sorabilir.” (Katılımcı 13)

Bu yapı dikkatli bir şekilde ele alındığında uluslararası yazına göre bazı farklılıklar içermektedir. Bunlardan biri uluslararası yazında genellikle tek bir tip tamir davranışının etkililik derecesi gözlemlenmeye çalışılmaktadır, ancak gerçek hayatta beklenen ve ortaya çıkan, birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan tamir davranışlarının kullanılmasıdır.

En kötü cevap ele alındığında ise ihmalkarlık ve inkar etmek ortaya çıkmıştır. Çünkü vaka 1 ve/veya vaka 2 tekrar incelendiğinde karşı tarafın elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışması bir söz verme davranışı olarak algılanmıştır. Bu nedenden dolayı bir sözün yerine getirilmemesi (inkar edilmesi), verilen sözün tarihi belirsiz bir şekilde ötelenmesi ve önceliklerin değişmesi en kötü cevap olarak sunulmuştur.

“The worst response would be like, yeah I was busy or oh yeah I tried or turning around the subject and being very, don’t know how to say that very open about like I don’t really care like very ignorant. I think a little bit ignorant in that case and then Evrim will not probably appreciate that but they can interact in a friendly way on a professional level they can work with each other.” (Katılımcı 1)

“Tamamen unuttuğunu aklından tamamen çıktığını başka işlere daldığını söylemesi olabilirdi.” (Katılımcı 8)

4.2.3 Tamir Davranışları

Bir önceki kısımda kişilerin vakalardaki güven ihlaline yönlendirme olmaksızın verdiği cevaplar incelenmiştir. Bu kısımda ise kişilerin belirli tamir davranışlarına vereceği cevaplar irdelenecektir. Belirli tamir davranışları ile ifade edilen Tablo 8 ve 9’da belirtilen davranışlardır ve katılımcılardan bu belirtilen tamir davranışlarını sıralaması istenmiştir. Verilen cevaplar güven çerçevesine göre ve kültürler arası farklılığa göre irdelenmiştir. Bu irdeleme temelde dört farklı kategoriyi

içermektedir. Birincisi Hollandalı katılımcıların hesaba dayalı güven çerçevesine dair verdiği cevaplar, ikincisi Hollandalı katılımcıların özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesine dair verdiği cevaplar, üçüncüsü Türk katılımcıların hesaba dayalı güven çerçevesine dair verdiği cevaplar ve dördüncüsü Türk katılımcıların özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesine dair verdiği cevaplardır. Bu cevapların hepsi Tablo 12’de özetlenmiştir. Bu tablolar cevapları sayısallaştırmak için değil veri ile ilgili genel bir izlenim vermek içindir. Zira değerlendirmeler katılımcıların söylemleri ile gerçekleştirilmektedir.

Öncelikle çerçeveler arasında farklılık var mı diye inceleme yapıldığında Tablo 12’den de anlaşılacağı üzere katılımcıların tamir davranışlarını tercih sıralamaları genellikle benzerdir. Diğer bir deyiş ile katılımcılar tamir davranışlarını her iki uç noktada konumlandırabilmiştir. Böylelikle tamir davranışları bazı katılımcılar için öncelikli sırayı alırken bazı katılımcılar için son sıralarda yer almaktadır. Bu karşılaştırma çerçevelerdeki farklılıklara göre yapılmasına rağmen sadece bir tamir davranışında farklılık belirlenmiştir. Arkadaşça davranmak özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde daha ön sıralarda yer alabilecek bir tamir davranışı olarak görülmüştür.

Tablo 12: Çerçevelere Göre Tamir Davranışları ve Tercih Sıraları

		Hesaba Dayalı Güven Çerçevesi	Özdeşleşmeye Dayalı Güven Çerçevesi
Tamir Davranışları		Aralık	Aralık
1	Özür Dilemek	1-8	1-7
2	Mazaret Göstermek	1-7	1-8
3	Rasyonelleştirmek	1-7	1-8
4	Telafi Etmek	1-7	1-7
5	İnkâr Etmek	3-8	2-8
6	Arkadaşça Davranmak	5-8	3-8
7	Yardımcı Olmak	2-7	3-8
8	Söz Vermek	2-8	1-8

Burada aslında dikkati çeken nokta, belirli bir güven çerçevesi içerisinde herhangi bir tamir davranışının bazıları için en iyi çözüm iken diğerleri için en kötü çözüm olabilmesidir. Örneğin Tablo 12’de “telafi etmek”, hesaba dayalı güven çerçevesinde en iyi çözüm olarak görüldüğü gibi sondan ikinci cevap olarak da görülmüştür. Aynı tamir davranışı özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde de benzer şekilde sıralanmıştır. Dolayısı ile tamir davranışlarını belirli çerçevelerin belirlediğini iddia etmek mümkün görünmemektedir.

Bununla birlikte güven çerçeveleri sıralamanın neden farklılaştığına açıklık getirmektedir. Telafi etmek örneği üzerinden devam edilirse, hesaba dayalı güven çerçevesinde telafi etmek güveni ihlal edilen kişi için olumlu bir davranıştır, çünkü var olan problemi çözecektir.

“I think one of the best things to do is solve the problem immediately, if possible. I don’t know about the real situation is. If the problem can be solved I suppose the best thing is to offer solve immediately and then so.” (Katılımcı 11)

Ancak bazı kişiler aynı güven çerçevesinde telafi etmenin çok doğru olmadığını, çünkü telafi edecek kişinin daha önce de benzer durumda görevi unutarak yapmadığını belirtmektedir.

“Compensation is to offer to solve the problem immediately, I think it’s ok but stil it’s not the best because if she can do it immediately she could have done it before. But this one is not really good.” (Katılımcı 3)

Değişik kültürlerde özdeşleşmeye ve hesaba dayalı güven çerçevesi irdelendiğinde vakalara verilen cevapların farklı olduğu göze çarpmıştır. Bu kapsamda Tablo 13 ve 14 incelendiğinde, Hollandalılar’ın ve Türkler’in her tamir davranışını çerçeve türü farketmeksizin kullanabildikleri görülmektedir. Örneğin özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde “özür dilemek” (bkz Tablo 12 ve 14) 1 ile 7 arasında değerler almıştır. Tamir davranışları sıralamasında özür dilemek kavramının bu kadar farklı konumlandırılabilmesi, güven çerçevelerinin çok da belirleyici olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla iş ortamında birbirini iyi tanıyan iki arkadaştan biri diğerinin güvenini ihlal ettiğinde güveni ihlal eden kişi özür dilemeyi samimi bulabileceği gibi tamamiyle samimiyetsiz de bulabilir.

Kültürler arası farklılıklara bakıldığında katılımcıların verdiği cevapların birbirinden çok fazla farklılaşmadığı anlaşılmıştır. Bunun nedeni, taraflar birbirleri ile iletişime geçtiklerinde ortak bir zeminde hareket etmek için belirli kuralları

içselleştirmektedir. Örneğin bir Türk Hollanda'da çalıştığı ve Hollanda'daki kuralları içselleştirdiği zaman katılımcılara sorulan vakalar kültürler arası vaka olmaktan çıkmakta ve iki yerli insan (Hollandalı) arasında geçen bir vakaya dönmektedir. Çünkü katılımcılar bazı soruların Türk kültürüne yakın olduğunu ve bu davranışın bir Türk'ten beklenebileceğini ancak içinde bulunulan bağlam nedeniyle başka türlü bir davranışın daha olası olduğunu belirtmiştir.

Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesine göre telafi etmek irdelendiğinde bu çerçevede de tamir davranışının farklı şekilde sıralandığı görülmüştür. Genellikle telafi etmenin pozitif etkisi üzerinde durulsa da bazı katılımcıların tam tersi bir şekilde tepki verebileceği görülmüştür. Ayrıca güveni ihlal edilen kişi açısından yakın ilişki irdelendiğinde affetme derecesinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Affetmek kavramında iki kişi arasındaki duygusal sermayeye istinaden güven ihlali artık bir ihlal olarak ele alınmamaktadır.

“Sonra hani 3ü arasından onu affedebilir. Çünkü hani çok iyi arkadaşı.”
(Katılımcı 6)

“I guess if you are close friends and the relationship isn't damaged because of this, I think she would think well I forgive her because she probably has obvious reasons why she couldn't analyze in time, so I would say if she is a close friend she would understand.” (Katılımcı 2)

Bu nedenle yakın ve mesafeli ilişkiler arasında belirli farklar var iken kültürler arası anlamda pek bir fark yoktur. Bunu desteklemek adına güveni etkileyebilecek cinsiyet kavramı da dikkate alınmıştır. Ancak yapılan incelemeler cinsiyete göre cevapların farklılaşmadığını göstermektedir.

Tablo 13: Hesaba Dayalı Güven Çerçevesi ve Katılımcıların Cevapları

Güven çerçevesi	Dördüncü Bölümdeki Önergeler	Operasyonel Hali	Katılımcıların Cevapları	Sıralamadaki Yeri (1-8)
Hesaba Dayalı Güven Çerçevesi	H1: Rasyonel güvene dayalı ilişkide güveni ihlal eden kişi, ilişkiyi tamir etmek için inkâr etmeyi ve mazeret sunmayı kullanmalıdır.	Liesbeth o şekilde davranmaması gerektiğini kabul eder ancak departman müdürü tarafından kendisine verilen ve önceliği olan işlerle uğraşmak zorunda kaldığını belirtir. (Mazeret Göstermek)	"I think 'C' and 'B' are the best because she really has a reason and then she explains why she didn't do it." (Hollandalı Katılımcı 1)	2
			"Burda Lizbeht işi neden yerine getirmediyini açıkca açıkladığı için yani dürüst olarak açıkladığı için en azından öteki cevaplar içinde. Bunun yanında o şekilde davranmaması gerektiğini kabul eder. Burda da üzgün olduğunu belirttiği için ayrıca yani iki nedenden dolayı; bir tanesi üzgün olduğunu belirttiği için, ikincisi de gerçekten neden bu işi yerine getiremediğini açıkladığı için." (Türk Katılımcı 3)	2
		"And then, in between the second worst should be that if not her fault that she didnt handed the data on time because there were other tasks while the finance manager she after work on." (Hollandalı Katılımcı 7)	7	
		"E' is like " I'll do it but she doesn't give any guarantee" so not good for Evrim." (Hollandalı Katılımcı 1)	3	
		"Lizbeht elinden geleni yapacağını söylediğini ancak bunun için yapacağını garanti etmediğini belirtir. Tekrar burda bir açıklama olduğu için bunu seçtim . . Çünkü burda Lizbeht daha çok savunma içerenli bir cevap veriyor o yüzden." (Türk Katılımcı 3)	3	
		Liesbeth elinden geleni yapacağını söylediğini ancak, bunun, işin yapacağını garanti etmediğini belirtir. (İnkâr Etmek)		
		"Lizbeth try to say that she will do her best but can not guarantee that she will do. That's strange because she has to do it there is no really. Because she doesn't have a choice basically." (Hollandalı Katılımcı 3)	7	
		"Bence E şikkını söylerse elinden geleni yapacağını ancak bu işin yapacağını garanti etmediğini belirtir, bunu demesi kendini sıyırması anlamına geliyor. Ben olsam bunu demezdim." (Türk Katılımcı 1)	7	

Güven çerçevesi	Dördüncü Bölümdeki Önermeler	Operasyonel Hali	Katılımcıların Cevapları	Sıralamadaki Yeri (1-8)
Hesaba Dayalı Güven Çerçevesi	H ₂ : Rasyonel güven temelli ilişkilerde, güveni ihlal eden taraf, telafi etme davranışı ile ilişkiyi tamir edebilir.	Liesbeth problemi hemen çözmek için bir öneri sunar. (<i>Telafi Etmek</i>)	"I think one of the best things to do is solve the problem immediately if possible. I don't know about the real situation is. If the problem can be solved I suppose the best thing is to offer solve immediately and then so." (Hollandalı Katılımcı 9)	1
			"Bence burdaki en iyi cevap "Lizbeht problemi çözmek için hemen bir öneri sunar" bence bu çünkü ortada bir problem var ve onun çözümlmesi lazım özür diledi dilemeden ziyade onu nasıl çözeceklerine dair birşeyler." (Türk Katılımcı 1)	1
		Evrım Liesbeth'in çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmalı ve aralarında olanı unutmaya çalışmalı. (<i>Bastırmak</i>)	"D is she offers to solve the problem immediately, I think it's ok but stil it's not the best because if she can do it immediately she could have done it before." (Hollandalı Katılımcı 1)	4
			"I think when she does B, I think that's best for the relationship. Because then she offer position by calling her matter irritated. And I think that would be best for the relationship." (Hollandalı Katılımcı 2)	1
	H ₃ : Rasyonel temelli güven ilişkisinde ileriye dönük rasyonelleştirme, ilişkiyi tamir edebilir.	Evrım Liesbeth'i çok az tanımmasını dikkate alarak onu affeder. (<i>Affetmek</i>)	"Burda Evrim Lizbeht'e gidiyor ve Lizbeht'den bir talebi var. Yani bu Evrim'in talebi. Ama Lizbeht zaten açıklamanın içeriğinde ona yardımcı olacağını söylüyor fakat herhangi bir söz vermiyor. Bunun için, Lizbeht'in sadece yardımcı olmaya çalışması Evrim için yeterli olmalı ve Evrim de empati yapmalı ve Lizbeht'in de kendi sorumlulukları olduğunu bu yüzden zamanında yeliştiremediğini düşünmeli ve bu düşünce de B şikkında yansıtıldığı için bunu en iyi bunu seçtim." (Türk Katılımcı 3)	1
			"So that might be depending on situation this one forget to try to succeed. Ok I would say this that she is the best. It sounds alot in real situation. I think when you grow up when Evrim goes back to Liesbeth second time she already know the language. And that I suppose to determine it really." (Hollandalı Katılımcı 9)	2
		Evrım Liesbeth'i çok az tanımmasını dikkate alarak onu affeder. (<i>Affetmek</i>)	"Bu kötü Lizbeth'in çıkarlarını kendi çıkarlarından önce tutmalı ... ama bir şekilde raporun yola girmesini sağlamalı. Bu ikisi bence ikisi de kötü cevap A ve B bence ikisi de kendi çıkarlarını bir tarafa bırakıp yani birbirlerini suçlamaktansa şimdi ne yapabiliriz diye çözüm üretmeler." (Türk Katılımcı 2)	2

Tablo 14: Özdeşleşmeye Dayalı Güven Çerçevesi ve Katılımcıların Cevapları

Güven çerçevesi	Dördüncü Bölümdeki Önermeler	Operasyonel Hali	Katılımcıların Cevapları	Sıralamadaki Yeri (1-8)
Özdeşleşmeye Dayalı Güven Çerçevesi	H4: Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde özür dileme ve gerçeğin rasyonelleştirilmesi ilişkili tamir edebilir.	Liesbeth kendisinden istenilen işi takip etmediği için gerçekten üzgün olduğunu belirtir. (Özür Dilemek)	"But I think the best, which is A, she explains she is really sorry, in a way when there is no excuse for her it's the best way, I'm sorry then apologize and when you apologize she is making excuses but guess just I'm sorry then the other one." (Hollandalı Katılımcı 4)	1
			"Hani en azından bir açıklama var, bir özür var. Ama somut birşey yok ama yine de hani önemli." (Türk Katılımcı 5)	2
			"A' she just says well I'm sorry that is it you know." (Hollandalı Katılımcı 8)	7
			"Because this shows that she is really involved in the proposal she really tries to make the best out of it for Evrim's sake. I guess that one is the best reason. I'll put that first." (Hollandalı Katılımcı 8)	1
		Liesbeth finansal verilerin eksik olduğunu anladığında, bunun raporu tehlikeye atabileceğini düşünerek verileri göndermediğini ifade eder. (Rasyonelleştirmek)	"En iyi de bence C. Çünkü yani bir açıklaması var, bir nedeni var. Evet yapamadım ama hani yapamamamın nedeni benden bağımsız işte veriler eksikti ve bu yüzden de bunun da raporu etkileyeceğini düşünerek verileri göndermedi ve sonra da işte bir buna sebep olacağını düşünüyorum ben." (Türk Katılımcı 4)	1
			"I mean if that would be the case that mention is not as bad. They just should talk, just said that before deadline and just Lizbeht phone call." (Hollandalı Katılımcı 10)	7
			"Bence en kötü C şıkkı. Lizbeht'in finansal verilerde eksik olduğunu düşünmesi ve raporun tehlikeye atılabileceğini düşündüğü için verileri göndermemesi. Bunu düşünüyorsa bile iletişimi kurması gerekiyordu Evrim'le. Açıklaması gerekiyordu. Evrim'in kara vermesi gerekiyordu; raporda işe yarayıp yaramayacağına buna Lizbeht karar veremez sonuçta." (Türk Katılımcı 5)	8

Güven çerçevesi	Dördüncü Bölümdeki Önermeler	Operasyonel Hali	Katılımcıların Cevapları	Sıralamadaki Yeri (1-8)
Özdeşleşmeye Dayalı Güven Çerçevesi	Hi: Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde güveni ihlal eden taraf ortak çıkarları gözden geçirerek ilişkiyi tamir etmeye çalışabilir.	Liesbeth Evrim'e istediği verileri sağlayamadığını, ancak başka problem ya da sorular olduğunda yardım etmek istediğini açıkça belirtir. (<i>Ortak Çıkarları Gözden Geçirmek</i>)	"... after that she has in any other question I can help you, that would be the best, when it's like a very lousy excuse or something, then would be somewhere in the middle because I put that one on four." (Hollandalı Katılımcı 4)	4
	Hi: Özdeşleşmeye dayalı güven çerçevesinde güveni ihlal eden arkadaşlık öğelerini kullanarak ilişkiyi tamir etmeye çalışabilir.	Liesbeth Evrim ile yakın arkadaş gibi konuşmaya başlar ve onu öğle yemeğine davet eder. (<i>Arkadaşça Davranmak</i>)	"H şıkki orta derece bişey. Lizbeht Evrim'in istediği verileri sağlayamadı ancak başka problemi olduğunda yardım etmek istediğini. Bu da aslında kötüye yakın ortada değil. Çünkü konuyla ilgili hiç bir açıklama getiriyor ilerde yardımcı olurum diyor sadece. Baya bir açıklama getirmesi gereken bir duruma düşürmüş aslında." (Türk Katılımcı 4)	7
			Yakın arkadaş olduğu için onu yemeğe davet etmesi. Bu da kötü ama hani bunlardan daha iyi olabilir ... biraz daha iyi, belki öğle yemeğinde konuşma ihtimalleri olabilir. (Türk Katılımcı 4)	4
			"I guess 'F' just doesn't make good in my opinion. Invite her for lunch that's just doesn't do solve anything right. it's nice for the relationship I admit but the initial reason why Evrim came to her was for the proposal they had some nice conversation. I guess Evrim really want the problem to be solved so the lunch is nice but the initial reason I guess is more important in this relationship." (Hollandalı Katılımcı 8)	8
			"Olanlar mesela F, hani şey diyor, yakın arkadaş oldukları için onu öğle yemeğine davet eder. Hani bunun kesinlikle sorunlar yada sorunun çözümlüyle ilgili hiç birşey yok. O yüzden bunu en kötü olarak değerlendiriyorum." (Türk Katılımcı 5)	8
		Liesbeth Evrim ile daha sık iletişime geçmek istediğini ve Evrim'in birşeye ihtiyacı olduğunda yardım etmek istediğini belirtir. (<i>Yardım Etmek</i>)	"I think G also a little bit, she says I keep more frequent contact with Evrim and offers to help she need something but then she still has to she probably also said something about why she couldn't do that same range it could be like a worse but also a good one." (Hollandalı Katılımcı 4)	3

Güven çerçevesi	Dördüncü Bölümdeki Önermeler	Operasyonel Hali	Katılımcıların Cevapları	Sıralamadaki Yeri (1-8)	
Özdeşleşmeye Dayalı Güven Çerçevesi			"It looks they are close friend and then they kind of ignoring situation. So, I don't think, that's really properious and keeps mind, yeah, this is more similar but she is more open to help and some situation which is more professional and this so G on 5." (Hollandalı Katılımcı 10)	5	
			"Bu çok alakasız birşey. G ile H neredeyse aynı. Bu da kötü ama yani sıraları fark edebilir ama neredeyse hiç açıklama getirmiyor. Sadece, duruma ilgili hiç birşey söylemiyor, gelecekte ilgili vaadlerde bulunuyor. Durumu açıklamadıktan sonra güvenliliğini kaybetmesi gerekiyor Evrim'in gözünde." (Türk Katılımcı 4)	6	
			"I think for the relationship, I think B that would be the worst. But there is one thing, in the case that she doesn't do that and Lizbeth, the second time she doesn't do it again or she doesn't do it good again then the relationship would be to zero point because from the part of Evrim that would be almost like over." (Hollandalı Katılımcı 4)	3	
		Evrim Liesbeth'in çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmalı ve aralarında olanı unutmaya çalışmalı. (Bastırmak)		"... Evet Türklere genelde böyle bir saflık var. Hepimiz yapıyoruz onu. Ben de yapıyorum çoğu zaman arkadaşlarımın çıkarlarını kendi çıkarlarımdan üstün tutuyorum ama heralde by birkaç deneyimden sonra Evrim bunu öğrenecektir. Ve önce kendi çıkarlarını tutması gerektiğini, üstün tutması gerektiğini anlayacaktır. Dolayısıyla bu kötü bir cevap. Üstün tutmalı diye birşey. Bir kere iki kere üç kere falan yapar en fazla tahminim. Akıllı bir Evrim." (Türk Katılımcı 4)	3
			"yeah it's dangerous because your friend is at work and you have a boss demanding so if you are on a job you should" (Hollandalı Katılımcı 6)	2	
			Evrim Liesbeth'i çok az tanımısını dikkate alarak onu affeder. (Affetmek)	"Sonra hani ... onu affedebilir. Çünkü hani çok iyi arkadaşı Çünkü burada hani tamamen Lizbeth'i kendi çıkarlarından önde tutuyor, ki hani buna da gerek yok bence." (Türk Katılımcı 5)	2

4.3 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada dört temel kısıttan söz edilebilir. Bunlardan birincisi araştıma modelini test etmek için kullanılan vakalar. Bu vakalar her ne kadar kültürler arası bir şemayı uyandırmaya çalışsa da, vakada yer alan ve olayı gerçekçi kılmaya çalışan diğer anlatımlar belirli bir hata payı yaratmış olabilir. Ayrıca vakadaki olayı takiben sorulan tamir davranışlarının tek bir soru ile ölçülmeye çalışılması kavramı takip etmek ve anlayabilmek için yetersiz kalmıştır.

İkincisi araştırmada kültürler arası farkındalık ne kadar yüksek olsa da üçüncü bölümde izah edilen örnek vakaların uygulanması bazı kısıtlamalarla karşı karşıyadır. Hollanda'daki Türk katılımcılar ile Türkçe vaka analizleri üzerinden çalışma yapılırken hiçbir dil problemi ile karşılaşmamıştır. Bununla beraber Hollanda'daki Hollandalılar ile çalışmalar İngilizce dili üzerinden yapılmıştır ve anadilde gerçekleştirilmemiştir. Her ne kadar Hollanda'da İngilizce bilgi, anlama ve konuşma seviyesi yüksek olsa da bu çalışmanın yapıldığı dilde bağlayıcı olmuş olabilir.

Üçüncüsü modelin test edilmesi ile ilgili örneklem sayısı bazı noktalarda düşüktür. Özellikle Türk katılımcıların olduğu vakaların analizleri üçer kişi ile yapılmıştır. Bir sonraki çalışmalarda kişi sayısının mutlaka artırılması ve belirli bir doyum noktasına ulaşılması gerekmektedir.

Dördüncüsü hem güven tanımı ortaya konulurken hem de güven süreci ile ilgili model test edilirken veriler birden fazla araştırmacı tarafından yorumlanmalıdır. Bu çalışmada bütün veri toplama ve analiz süreci araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ayrıca her ne kadar araştırmacı analizlerde önceki bilgilerini belirli aşamalarda kısıtlamaya çalışsa da yorumlara bazı yansımalar olmuş olabilir. Bunu engellemek için daha sonraki çalışmalarda birden fazla kodlayıcı kullanılmalı ve bu kodlayıcıların çıkardığı dizgilerin birbirlerine ve araştırmacının dizgisine ne kadar benzediği karşılaştırılmalıdır.

SONUÇ

Tezin odak noktası olan güven, bu çalışma kapsamında hem teorik hem de görgül olarak incelenmiştir. Bu güveni daha iyi anlama çabası üç bölüme ayrılmış ve her bir bölümde güven süreciyle ilgili çalışmalar yapılmıştır. Birinci bölümde güvenin ne olduğu ve benzer kavramlardan farkı ortaya konmuştur. Bu irdeleme ile güven; *“bir tarafın göstereceği iyi niyete ve/veya olumlu davranışa dayanarak diğer bir tarafın incinebilirliğe razı olmasıdır”* denilebilir. Böylelikle güvenin psikolojik bir durum olduğu ve çeşitli faktörlerin varlığı ile (kontrol, risk) güvenme ihtiyacının daha da ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Ayrıca güvenin emin olmaktan daha özellikli bir durum olduğu ortaya çıkmıştır. Güvenin benzerlik ile yakından ilgili olduğu ancak birbirine benzemeyen kişilerin veya durumların da güven olgusunu tetikleyebileceği görülmüştür. Bununla birlikte işbirliği ile güven arasında davranışsal açıdan pek bir fark olmadığı, dolayısıyla güveni işbirliğinden ayıran asıl noktanın kişilerin sahip oldukları *“pozitif eğilim”*le ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Tahmin edilebilirlikle güven arasındaki farklara bakıldığında, tahmin edilebilirlik gerçekte kişilerin kendi kararlarına güvenmesi veya karşı tarafın hangi hareketi yapacağına dair kesinlik duygusu yaşamasıdır. Ancak bunun güven tanımındaki pozitif inanç ve duygu temalarını yakalamadığı belirtilmiştir. Son olarak da güven ve güvensizliğin aslında tek kutuplu bir düzlemde hareket etmediği ve bir insana hem güvenilip hem de güvenilemeyeceği ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyiş ile güvenin tersinin güvensizlik olmadığı ortaya konmuştur. Uluslararası yazına göre güven tanımlansa da güvenin Türkiye bağlamında ne anlama geldiği pek irdelenmemiştir. Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmada güvenin *“kişinin kontrolünün olmadığı durumlarda güvene layık çalışma arkadaşlarının kendisine zarar vermeyeceğine dair telafi ve transfer edilebilir inancı”* olduğu ortaya çıkmıştır. Bu tanım etik olarak tanımlanan güven tanımından telafi ve tamir edilebilirlik açısından farklılaşmaktadır.

Bu çalışma kapsamında güven süreç açısından incelenmiştir. Güven, güven ihlali ve güven tamiri bir sürecin parçaları olarak düşünülmüş ve bu çalışmanın tamamı buna göre tasarlanmıştır. Süreci daha iyi anlamak için ilk önce güven tanımlanmış, sonrasında güveni etkileyen öncüller belirlenmiştir. Özellikle dürüstlük, yardımseverlik, yetkinlik ve uyumun güveni tetikleyen faktörler olduğu bulunmuştur. Dürüstlük, yardımseverlik ve yetkinlik hem ulusal hem de uluslararası yazında kabul görmüştür. Uyum kavramı ise genellikle toplulukçu kültürlerde görülen ve ulusal yazında da bahsedilen bir kavramdır. Güvenin öncülleri tanımlandıktan sonra güven ihlalinin etkileyen faktörler irdelenmiştir. Güven ihlaline neden olan faktörlerin yine

güven öncüllerini oluşturan faktörlerle aynı olduğu görülmüştür. Bu da güven ihlalinin psikoloji yazınındaki gibi niyetsellik üzerinden olmadığını, güvene layıklık üzerinden olduğunu göstermiştir.

Ulusal ve uluslararası yazında güven sürecinin belirli parçalarının irdelendiği anlaşılmiş ancak güven sürecini bir bütün olarak ele alan bir çalışmanın olmadığı farkedilmiştir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada güven, güven ihlali ve güven tamiri arasında belirli ilişkiler tasarlanmıştır. Buna göre güvenin belirli türleri vardır ve bu türler güven ihlalini ve güven tamirini şekillendirmektedir. Örneğin; bazı davranışlar bazı kişilerin güven algısına zarar verirken, aynı davranışlar diğer kişilerin güven algısına zarar vermeyebilir. Bunun nedeni ilişkilerin değişik niteliksel karakterlere sahip olmasıdır (örn. hesaba dayalı güven veya özdeşleşmeye dayalı güven). Böylelikle belirli güven türleri spesifik güven ihlallerini tetiklemekte ve bu güven ihlalleri belirli tamir davranışları ile çözülebilmektedir.

Bu çalışmada güven süreci ile ilgili getirilen açıklamalar her yerde aynı sonucu vermeyebileceğinden modelin teorik altyapısını sağlamlaştırmak adına model kültürler arası perspektiften de ele alınmıştır. Bunun için hem Hollandalı hem de Türk katılımcılarla belirli bir vaka üzerinden inceleme gerçekleştirilmiştir. Kişilerin yaşadığı güven ihlalinin tamir edilmesinin iki unsura dayalı olduğu görülmüştür. Bunlardan birincisi karşı tarafın niyetini anlamak ve ikincisi ise güven ihlaline neden olan sorunu çözmeye çalışmak. Bununla birlikte tamir davranışlarının güven çerçevelerine göre ayrışmadığı ve kültürler arası farklılıkların ortaya çıkmadığından da bahsedilebilir. Kültürler arası farklılığın ortaya çıktığı yer güveni ihlal edilen kişilerin affetme derecesi olmuştur. Bu bulguya göre güven çerçevesi ne kadar ilişkisel ve duygusal yapıya yakınsa güveni ihlal edilenin hatalı davranışı affetme eğilimi o kadar fazladır. Bunun nedeninin, kültürler arası teorilerin genellikle birbirinden izole edilmiş kültürleri karşılaştırmasından ortaya çıkmış olduğu ve kültürlerin birbiriyle olan etkileşimini yadsımasından kaynaklanan altyapı eksikliği olduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002), Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 267-285.
- Auerbach, C. F. ve Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York: New York University Press.
- Baldwin, M. W., Keelan, J. P., Fehr, B., Enns, V. ve Koh- Rangarajoo, E. (1996). Social cognitive conceptualization of attachment styles: Availability and accessibility effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 94-109.
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Bazerman, M. H. ve Tenbrunsel, A. (1998). The Role of Social Context on Decision: Integrating Social Cognition and Behavioral Decision Research. *Basic and Applied Social Psychology*, 20(1): 87-91.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M. ve Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3): 459–72.
- Bies, R. J. ve Tripp, T. (1996). Beyond trust: "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 246-260). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bigley, G.A. ve Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3): 405–21.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boon, S.D. ve Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk', in R.A. Hinde and J. Groebel (eds), *Cooperation and Prosocial Behavior*, Cambridge: Cambridge University Press, 190–211.
- Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S. ve Murnighan J. K. (2002). When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation. *Organization Science*, 13: 497–513.
- Bradach, J.L. ve Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15: 97–118.

- Bromiley, P. ve Cummings, L. L. (1996). Transactions costs in organizations with trust. In R. Bies, B. Sheppard and R. Lewicki (eds), *Research on Negotiations in Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 219–47.
- Burt, R. S. ve Knez, M. (1996). Trust and third-party gossip. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 68-89. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Butler, J. K. ve Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 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: 643–63.
- Cannon, J. P., Doney, P. M. ve Mullen, M. R. (1999). National Culture and the Development of Trust: the Need for More Data and More Theory. *Academy of Management Review*, 24(1): 10-11.
- Chiaburu, D.S. ve Harrison, D.A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, pp. 1082-103.
- Chua, R. Y., Ingram, P. ve Morris, M. (2008). From the Head and the Heart: Locating Cognition- and Affect-based Trust in Managers' Professional Networks. *Academy of Management Journal*, 51(3): 436-452.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice*. Boston: Allyn & Bacon.
- Clark, M. S., Mills, J. ve Powell, M. C. (1986). Keeping Track of Needs in Communal and Exchange Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(2): 333-338.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve LePine J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 425–445.
- Conway, N. ve Briner, R. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-302.

- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cook, K. and R. Cooper (2003) 'Experimental Studies of Cooperation, Trust, and Social Exchange'. E. Ostrom and J. Walker (eds) *Trust and Reciprocity* (pp. 209–44). New York: Russell Sage Foundation.
- Cox, J. C. (2004). How to identify trust and reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 46, 260–281.
- Craswell, R. (1993). On the uses of 'Trust': Comment on Williamson. *Journal of Law and Economics*, 36, 487–500.
- Creed, D. R. ve Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 16-38). London: Sage.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cummings L. L. ve Bromiley P., (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation in R. M. Kramer ve T. R. Tyler (eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 302-330). California: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Cunliffe, A. L. (2010). Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On. *Organizational Research Methods*, 1-27. doi:10.1177/1094428110373658.
- Cunningham, J. B. ve MacGregor, J. (2000). Trust and Design of Work: Complementary Constructs in Satisfaction and Performance. *Human Relations*, 53(12): 1575-1591.
- Currall, S. C. ve Inkpen, A. C. (2006). On the Complexity of Organizational Trust: A Multi-level Co-Evolutionary Perspective and Guidelines for Future Research. In R. Bachmann ve A. Zaheer, *The Handbook of Trust Research* (pp. 235-246). Cheltenham: Edward Elgar.

- Currall, S.C. ve Judge, T.A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2): 151–70.
- Curseu, P. L. ve Schruijer, S. G. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 14(1): 66-79.
- Das, T. K. ve Teng, B. (2004). The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Psychology*, 19(1): 85-116.,
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. In: Gambetta, D., Editor, 1988. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 49-72), New York: Basil Blackwell.
- Davis, J., Schoorman, F., Mayer, R. ve Tan, H. (2000), The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 21: 563-76.
- De Jong, S., Van der Vegt, G.S. ve Molleman, E. (2007). The Relationships among Asymmetry in Task Dependence, Perceived Helping Behavior, and Trust. *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1625-1637.
- Deutsch, M., (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4): 265–279.
- Dimoka, A. (2010). What Does the Brain Tell Us About Trust and Distrust? Evidence from a Functional Neuroimaging Study. *MIS Quarterly*, 34(2), 373-396.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Dirks, K. T., Lewicki, R. J. ve Zaheer, A. (2009). Repairing Relationships Within and Between Organizations: Building a Conceptual Foundation. *Academy of Management Review*, 34 (1), 68-84.
- Doney, P. M., Cannon J. P. ve Mullen., M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.

- Earley, P.C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: an examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12, 457-73
- Erdem, F. ve Aytemur, J. Ö. (2009). Türk iş Örgütlerinin Sosyal Sermaye Birikimini Geliştirmede Belirleyici Unsur Olan Güvenin Anlaşılmasına Yönelik Özgün Bir Ölçek Geliştirme Projesi (Proje No. 107K548). Ankara: TÜBİTAK.
- Ferres, N., Connell, J. ve Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 608–622.
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C. ve Kohles, J. C. (2008). It Takes Two to Tango: An Interdependence Analysis of the Spiraling of Perceived Trustworthiness and Cooperation in Interpersonal and Intergroup Relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, 161–178.
- Fishbein M. A. ve Ajzen I., (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior*, Addison-Wesley, Reading.
- Fiske, S. T. ve Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw Hill.
- Frantz, C. ve Benningson, C. (2005). Better late than early: The influence of timing on apology effectiveness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41 (2), 201-207.
- Frenkel, S. ve Sanders, K. (2007). Explaining variations in co-worker assistance in organizations. *Organization Studies*. 28, 797-823.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gabarro, J. J. (1978). The development of trust influence and expectations. In A. Anthony ve J. J. Gabarro, *Interpersonal Behavior: Communication and understanding in relationships* (pp. 290-303). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? In D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Cambridge: Basil Blackwell: 213-239.
- Gamson, W. A. (1968). *Power and discontent*. Dorsey, Homewood, IL.
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479 –514.

- Gelfand, M. J., Major, V. S., Raver, J. L., Nishii, L. H. ve O'Brien, K. (2006). Negotiating Relationally: The Dynamics of the Relational Self in Negotiations. *Academy of Management Review*, 31 (2), 427-451.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-335.
- Gillespie, N. ve Dietz, G. (2009). Trust repair after organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34 (1), 127-145.
- Gioia, D. ve Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, 15, 584–602.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. New York: Harper & Row.
- Golembiewski, R. ve McConkie M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group process. In C. Cooper (ed.), *Theories of Group Process*. New York: Wiley, 131–185.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-78.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481–510.
- Griffin., K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychological Bulletin*, 68: 104-120.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Hiebert, Paul G. (1985). *Anthropological Insights for Missionaries*, Grand Rapids: Baker Book House.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt.

- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-402.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H. ve Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human Computer Studies*, 65(2), 153-169.
- Huang, X. ve Van de Vliert, E. (2006). Job formalization and cultural individualism as barriers to trust in management: Trust in management in 46 countries. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 6, 221-242.
- Inglehart, R. (1999). Trust, Well-Being and Democracy, in M. E. Warren (Eds.) *Democracy and Trust* (pp. 88-120). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jammal, E. (2010). Trust prototypes in Arab-German Business relations. *5th Workshop on Trust within and between organizations*. Madrid-Spain. European Institute for Advanced Studies in Management.
- Jarvenpaa, S. L. ve Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.
- Johnson, J. L. ve Cullen, J. B. (2002). Trust in Cross-Cultural Relationships. , In M. Gannon ve K. Newman (Eds.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management* (pp. 335-361). Oxford: Blackwell Publishers.
- Johnson-George, C. ve Swap, W.C. (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306–1317.
- Jones, G.R. ve George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531–46.
- Jøsang, A., Ismail, R., Boyd, C. (2007). A Survey of Trust and Reputation Systems for Online Service Provision. *Decision Support Systems*, 43(2), 618-644.
- Kee. H. W. ve Knox. R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*. 14, 357-366.
- Kelley, H. H. ve Thibaut, J. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.

- Kim, D. J., Ferrin, D. L. ve Rao, H. R. (2008). A trust-based consumer decision model in electronic commerce: The role of trust, risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, 44, 544-564.
- Kim, P. H., Dirks, K. T. ve Cooper, C. D. (2009). The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization. *Academy of Management Review*, 34 (3), 401-422.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D. ve Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less: the implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-related trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 49-65.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D. ve Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: the effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-related trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89, 104-118.
- Kimmel, M., Pruitt, D., Magenau, J., Konar-Goldband, E. ve Carnevale, P. (1980). Effects of Trust, Aspiration, and Gender on Negotiation Tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 9-22.
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative research, In C.Cassell and G.Symon (Eds.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 11-22). London: Sage.
- King-Casas, B., Tomlin, D., Anen, C., Camerer, C. F., Quartz, S. R. Ve Montague, P. R. (2005). Getting to know you: Reputation and trust in a two-person economic exchange. *Science*, 308, 7883.
- Komiak, X. S. Ve Benbasat, I. (2006). The Effects of Personalization and Familiarity on Trust in and Adoption of Recommendation Agents. *Management Information Systems Quarterly*, 30(4): 941-960.
- Konovsky, M. Ve Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology* , 50, 569-598.

- Kramer, R.M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid Cognition and Collective Distrust in Organizations. *Motivation and Emotion*, 18(2): 199–231.
- Kramer, R.M. ve Tyler, T.R. (1996). Whither trust? In R.M. Kramer and T.R. Tyler (eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 1–15. London: Sage Publications.
- Kuusela, H. ve Paul, P. (2000). A comparison of concurrent and retrospective verbal protocol analysis. *The American Journal of Psychology*, 113(3): 387-405.
- Lämsä, A. ve Pucetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2): 130-141.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4): 691-710.
- Larzelere, R.E. ve Huston, T.L. (1980). The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 42, 595-604.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. ve Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings. *Journal of Nursing Administration*, 30(9): 413-25.
- Lau, D. ve Liden, R.C. (2008). Antecedents of coworker trust: leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5): 1130-1138.
- Levine, J. M., Resnick, L. B. Ve Higgins, E. T. (1993). Social Foundations of Cognition. *Annual Review of Psychology*, 44, 585-612.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust In Working Relationships. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler (eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139. London: Sage Publications.
- Lewicki, R. J. Ve Wiethoff, C. (2000). Trust, Trust Development, and Trust Repair. In M. Deutsch ve P. T. Coleman, *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 86-107). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. Ve Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23 (3): 438-458.

- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. ve Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6): 991-1022.
- Lewicki, R.J. (2006). Trust, trust development and trust repair. In M. Deutsch, P.T. Coleman ve E.C. Marcus, *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Lincoln, Y.S. (2005). Context, lived experience and qualitative research. In R. A. Swanson ve E. F. Holton (Eds.) *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry* (pp. 221-233). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Lindenberg, S. (2003). Governance seen from a framing point of view: The employment relationship and relational signaling. In B. Nooteboom ve F. Six, *The Trust Process in Organizations, Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development* (pp. 33-57). Cheltenham: Edward Elgar.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*, Chichester: Wiley.
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust, in D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking of Cooperative Relations*. Cambridge: Basil Blackwell: 94–108.
- Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26, 117-137.
- Malle, B. F. ve Knobe, J. (1997). The Folk Concept of Intentionality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 101-121.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.
- Mayer, R. ve Gavin, M. (2005). Trust for Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?. *Academy of Management Journal*, 48, 874-888.
- Mayring, P. (2004). Qualitative content analysis. In U. Flick, E.v. Kardorf ve I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research* (pp. 266 – 269). London: Sage.

- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McEvily, B., Perrone, V. ve Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1): 91-103.
- McKnight, D. H. ve Chervany, N. L. (2001). Trust and distrust definitions: One bite at a time. In R. Falcone, M. Singh ve Y.-H. Tan (Eds.), *Trust in cyber-societies: 27–54*. Berlin & Heidelberg: Springer-Verlag.
- McKnight, D. H. ve Chervany, N. L. (2006). Reflections On An Initial Trust Building Model. In R. Bachmann ve A. Zaheer, *Handbook of Trust Research* (pp. 29-51). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- McKnight, D. H., Choudhury, V. ve Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, 13 (3): 334-359.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. ve Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23 (3): 473-491.
- Medrano, J.D. (2007). Interpersonal Trust. Erişim Adresi: <http://www.jdsurvey.net/jds/jdsurveyMaps.jsp?Idioma=I&SeccionTexto=0404&NOID=104> (20.02.2011)
- Michalos, A. C. (1990). The Impact of Trust on Business, International Security and the Quality of Life. *Journal of Business Ethics*, 9(8): 619-638.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19, 443-485.
- Moellering, G., R., Bachmann R. ve Lee S. H. (2004). Introduction: Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation, *Journal of Managerial Psychology*, 19, 556–570.
- Molm, L. D. ve Cook, K. S. (1995). Social exchange and social networks. In K. S. Cook, G. A. Fine ve J. S. House (Eds.), *Sociological perspectives on social psychology* (pp. 209-235). Boston, MA: Allyn & Bacon.

- Moorman, C., Zaltman, G. ve Deshpandé, R., (1992). Relationship between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3): 314–328.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, 25(4): 605-622.
- Morgan, G. ve Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5, 491-500.
- Morris, M. W. ve Gelfand, M. J. (2004). Cultural Differences and Cognitive Dynamics. In M. J. Gelfand ve J. M. Brett, *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 45-70). California: Stanford University Press.
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Nakayachi, K. ve Watabe, M. (2005). Restoring trustworthiness after adverse events: The signaling effects of voluntary 'Hostage Posting' on trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 1-17.
- Nelson, R. R. ve Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Noorderhaven, N. G. (1999). National culture and the development of trust: The need for more data and less theory. *Academy of Management Review*, 24(1): 9-10.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Orbell, J., Dawes, R. ve Schwartz-Shea, P. (1994). Trust, Social Categories, and Individuals: The Case of Gender. *Motivation and Emotion*, 18(2): 199–231.
- Parker, S. K., Williams, H. M. ve Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–652.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

- Pfeffer, J. (1993). Barriers to the advancement of organizational science: Paradigm development as a dependent variable. *Academy of Management Review*, 18: 599-620.
- Pike, K. L. (1967). *Language in Relation to a Unified Theory of Structure of Human Behavior* (2nd ed.), The Hague, Netherlands: Mouton.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of Conflict Frame: Disputant interpretations of Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 117-126.
- Pinkley, R. L. ve Northcraft, G. B. (1994). Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes. *Academy of Management Journal*, 37, 193-205.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge*, London, Routledge and Kegan Paul.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. ve Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1): 95-112.
- Ren, H. ve Gray, B. (2009). Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Conflict Influence the Effectiveness of Restoration Rituals. *Academy of Management Review*, 34(1): 105-126.
- Rhee, M. ve Valdez, M. E. (2009). Contextual factors surrounding reputation damage with potential implications for reputation repair. *Academy of Management Review*, 34, 146-168.
- Ring, P. S. (1996). Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange. *Business and Society*, 35(2): 148-175.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Breaching the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rosenthal, D. A., Moore, S. M. ve Taylor, M. J. (1983). Ethnicity and adjustment: A study of the self-image of Anglo, Greek, and Italian-Australian adolescents. *Journal of Youth and Adolescence*, 12, 117-135.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, 35, 1-7.

- Rotter, J.B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, 443–52.
- Rouse, W. B. ve Morris, N. M. (1986). On looking into the Black Box: Prospects and Limits in the Search for Mental Models. *Psychological Bulletin*, 349-363.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*. (48): 515-46.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3): 393-404.
- Ruona, W. E. A. (2005). Analyzing qualitative data. In R. A. Swanson ve E. F. Holton (Eds.), *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry* (pp. 223-263). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Rusbult, C. E., Aniaga, X. B. ve Agnew, C. R. (2001). Interdependence in close relationships. In G. J. O. Fletcher ve M. S. Clark (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology, Vol.2: Interpersonal processes* (pp. 359-387). Oxford, England: Blackwell.
- Ryan, P. ve Dundon, T. (2008). Interviewing Reluctant Respondents: Strikes, Henchmen, and Gaelic Games, *Organizational Research Methods*, 1-23.
doi:10.1177/1094428109335571
- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. In R. Swedberg (Ed.), *Explorations in Economic Sociology*: 104-144. New York: Russell Sage Foundation.
- Saunders, M. N. K., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N., Lewicki, R. J. (2010). *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. Cambridge: Cambridge Press.
- Schlenker, B. R. ve Weigold, M. F. (1992). Interpersonal Process Involving Impression Regulation and Management. *Annual Review of Psychology*, 43, 133-168.
- Schlenker, B. R., Helm, B. ve Tedeschi, J. T. (1973). The Effects of Personality and Situational Variables on Behavioral Trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 419–427.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3): 437-453.

- 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, 344-354.
- Schweitzer, M., Hershey, J. ve Bradlow, E. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 1-19.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. ve Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- Shapiro, S.P. (1987). The social control of interpersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93, 623-58.
- Shaw, J. C., Wild, E. ve Colquitt, J. A. (2003). To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic review of the Effects of Explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3): 444-458.
- Sheppard, B. H. ve Tuchinsky, M. (1996). Micro OB and the network organization. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 140-165. Newbury Park, CA: Sage.
- Simon, H. (1983). *Reason in human affairs*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Sitkin S. B. ve Roth N. L., (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic 'remedies' for trust/distrust. *Organizational Science*, 4, 367-392.
- Slovic, P. (1993). Perceived Risk, Trust, and Democracy. *Risk Analysis*, 13(6): 675-682.
- Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6(4): 577-587.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Struthers, C. W., Eaton, J., Santelli, A. G., Uchiyama, M. ve Shirvani N. (2008). The effects of attributions of intent and apology on forgiveness: When saying sorry may not help the story. *Journal of Experimental Social Psychology*, (44): 983-992.
- Svenson, O. (1979). Process descriptions of decision making. *Organisational Behavior and Human Performance*, 23, 86-112.

- Tan, H. H. ve Chee, D. (2005). Understanding interpersonal trust in Confucian-influenced society. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5, 197–212.
- Tan, H. H. ve Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1): 45–66.
- Tenbrunsel, A. E. ve Messick, D. M. (1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 684-707.
- Thau, S., Crossley, C., Bennett, R. J. ve Sczesny, S. (2007). The relationship between trust, attachment, and antisocial work behaviors. *Human Relations*, 60(8): 1155 - 1179.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New York: Wiley.
- Thompson, J. A. ve Bunderson, J. S. (2003). Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. *Academy of Management Review*, 28(4): 571-586.
- Thompson, L., Neale, M. ve Sinaceur, M. (2004). The Evolution of Cognition, Social Perception, Motivation, and Emotion. In M. J. Gelfand ve J. M. Brett, *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 7-44). California: Stanford University Press.
- Tomlinson, E. C. ve Mayer, R. C. (2009). The role of causal attribution dimensions in trust repair. *Academy of Management Review*, 34, 85-104.
- Tomlinson, E. C., Dineen, R. ve Lewicki, R. (2004). The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of Management*, 30(2): 165-187.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. San Francisco, CA: Westview Press.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S. ve Ou, A. Y. (2007). Cross-national, crosscultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33, 426 – 478.

- Tversky, A. ve Kahnemann, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453–458.
- Uslaner, E. (2002). *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vanneste, B. S. ve Puranam, P. (2010). Repeated Interactions and Contractual Detail: Identifying the Learning Effect, *Organization Science*, 21(1): 186-201.
- Wasti, S. A., Tan H. H., Erdil, S. E. (2011). Antecedents of Trust across Foci: A Comparative Study of Turkey and China. *Management and Organization Review*, 1-24. doi:10.1111/j.1740-8784.2010.00186.x
- Wasti, S. A., Tan, H.H., Brower, H. B. ve Önder, C. (2007) Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *Leadership Quarterly*, 18(5): 477-489.
- Weber, J. M., Kopelman, S. ve Messick, D. M. (2004). A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas: Applying a logic of Appropriateness. *personality and Social Psychology Review*, 8(3): 281-307.
- Whitener E. M., Brodt S. E., Korsgaard M. A. ve Werner J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, 23(3): 513-530.
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: the social structuring and change of business systems*. Oxford. Oxford University Press.
- Wieselquist, J., Rusbult, C. E., Foster, C. A. ve Agnew, C. R. (1999). Commitment, pro-relationship behavior, and trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 942-966.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law & Economics*, 36: 453–86.
- Wittek, R., van Duijn, M. ve Snijders, T. A. (2003). Frame Decay, Informal Power, and the Escalation of Social Control in a Management Team: A Relational Signaling Perspective. *Research in the Sociology of Organizations*, 20, 355-380.
- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B. ve Nootboom, B. (2005). Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies*, 26(6): 813-840.

- Yamagishi, T. ve Yamagishi, M. (1994). Trust and Commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18(2): 129-166.
- Yang, J. ve Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *Leadership Quarterly*, 21, 50-63.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık Ankara.
- Zaheer, S. ve Zaheer, A. (2006). Trust Across Borders. *Journal of International Business Studies*, 37, 21–29.
- Zaltman, G. ve Moorman, C. (1988). The importance of personal trust in the use of research. *Journal of Advertising Research*, 28, 16-24.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2): 229-239.
- Zucker L.G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure (1840-1920). In B. Staw and L.L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 53–111.

EKLER

Ek-1 Türkiye’de Kullanılan Mülakat Formu

KİŞİSEL VE MESLEKİ BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? (1) Kadın (2) Erkek
2. Yaşınız?
3. Eğitim düzeyiniz?
(a) İlkokul (b) Ortaokul (c) Lise (d) Üniversite (e) Lisansüstü
4. Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?
5. Şu anda çalışmakta olduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
6. Kurumdaki pozisyonunuz itibariyle emir aldığınız kaç amiriniz var?
sizinle aynı departmanda çalışan kaç arkadaşınız var?
sizinle farklı departmanda çalışan ve iş ilişkiniz olan kaç arkadaşınız var?
sizinle farklı departmanda çalışan ve iş ilişkiniz olmayan kaç arkadaşınız var?
kaç kişi sorumluluğunuz altında çalışıyor?
7. Şu anda çalışmakta olduğunuz kurumda hangi pozisyonda çalışmaktasınız?
8. Biraz yaptığınız işi açıklar mısınız?
9. İş yaparken ya da tamamlarken birisinden bilgi ihtiyacında oluyor musunuz?
10. Sizin için “çalışma arkadaşı” ne demek?

MÜLAKAT SORULARI

1. Sizin için “güven” kavramı ne ifade ediyor?
2. Aksi kanıtlanıncaya kadar diğer insanlara güvenmeyi mi tercih edersiniz?
3. İş yerinde çalışma arkadaşlarınız ile ilişkinizi düşündüğünüzde, çalışma arkadaşlarınızın sizin güveninize layık olabilmesi için nasıl özelliklere sahip olmalı? (Güvenmeniz için karşı tarafta ne görmeniz gerekiyor?)
4. Sizde güven uyandıran en önemli bir olayı anlatabilir misiniz?
5. Lütfen iş yerinde en fazla güvendiğiniz üç kişiyi sıralayınız?
6. Bir önceki soruda sıralamayı hangi unsur(lar)a göre yaptınız?
7. İş yerinde çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkinizi düşündüğünüzde, güveninizin sarsıldığı (güven ihlali) bir olay anlatabilir misiniz?
8. Lütfen iş yerinde en az güvendiğiniz üç kişiyi sıralayınız?
9. Bir önceki soruda sıralamayı hangi unsur(lar)a göre yaptınız?
10. Sizin eklemek istediğiniz birşey var mı?

Ek-2 Vaka 1 Mülakat Formu (İngilizce Versiyon)

Dear Respondent,

This study is a joint research conducted by Tilburg and Dokuz Eylul University. The research is mainly related to interpersonal behaviors in the workplaces. The interview takes max. 15 minutes and there are no right or wrong answers in the study. So feel free to answer the questions as you wish. All of the answers will be used for research purposes and they will not be shared with any third parties.

Thanks for your participation.

Prof. Niels Noorderhaven and Engin Bagis Ozturk

PERSONAL & VOCATIONAL INFORMATION

- Gender (1) Female (2) Male
- Age?
- Education Level?
- How many years have you worked in your life-time?
- How many years have you worked in your current company?
- What is your position (job title) in this company?

Please read the case given below carefully, and then try to answer questions directed by the interviewer.

Vignette 1

Evrım, who is a Turkish woman and a specialist in procurement department, works for five years in a large Dutch manufacturing company. Evrım's manager asks her to prepare a proposal, including financial specifications. This proposal is crucial for the procurement department and her manager wish to introduce this at the upcoming management team meeting. The financial data that Evrım requires should be provided by the finance department because of data specifications. Since she doesn't know anyone in that department, she contacts one of the financial specialists; Liesbeth. The formal conversation between Evrım and Liesbeth includes details of what Evrım requires, and importance of the request. Liesbeth, who is a Dutch woman, says that she will do her best. However, Evrım does not receive the data on time, and the proposal has to be postponed to a later date. Evrım contacts Liesbeth again.

First Part - Follow-up Questions

- How do you think the conversation between Evrim and Liesbeth will proceed?
- What would be best possible response from Liesbeth if she wants to maintain a good relationship with Evrim?
- What would be the worst possible response from Liesbeth?

Second Part- Follow-up Questions

- Imagine that you are Liesbeth, which of the following is most likely to restore the relationship? (Rank from best to worst response)
 - a) Liesbeth explains that she is really sorry that she hasn't followed up on the request.
 - b) Liesbeth admits that she shouldn't have acted like that, but there were other tasks prioritized by finance manager she had to work on.
 - c) Liesbeth explains that she didn't provide the information because she realized that there were missing data which could jeopardize the proposal.
 - d) Liesbeth offers to solve the problem immediately.
 - e) Liesbeth says that she will do her best but cannot guarantee that she will do it.
 - f) Liesbeth begins to talk with Evrim as if she is her close friend, and invites her for lunch.
 - g) Liesbeth keeps more frequent contact with Evrim, and offers to help when she is in need of something.
 - h) Liesbeth explains that she will not be able to help Evrim with these data in time. However she will try to help and do her best if other questions come up.

- | | |
|----------------|------------------|
| 1) _____(Best) | 5) _____ |
| 2) _____ | 6) _____ |
| 3) _____ | 7) _____ |
| 4) _____ | 8) _____ (Worst) |

- Imagine that you are Evrim, which of the following is most likely to restore the relationship? (Rank from best to worst response)
 - a) Evrim takes into account that Liesbeth hardly knows her, and she forgives her.
 - b) Evrim should place Liesbeth's interests above her interest and tries to forget what has happened.
 - c) Evrim requests immediate action to solve the problem.

- | | | |
|-----------------|----------|------------------|
| 1) _____ (Best) | 2) _____ | 3) _____ (Worst) |
|-----------------|----------|------------------|

Third Part - Follow-up Questions

- How serious does the violation?
- Suppose you have two options; either Evrim's manager assigns a person (in finance dept.) that you don't know or you want to handle the report with your best friend. Which one would you choose?
- Which of the response combinations (provided below) suits best for friends, if they want to maintain a good relationship?

Fourth Part - Manipulation Check Questions:

Which nationality does Evrim from?	A) Turkey	B) Netherlands
Which nationality does Liesbeth from?	A) Turkey	B) Netherlands
What is the gender of Evrim?	A) Female	B) Male
What is the gender of Liesbeth?	A) Female	B) Male
Do they have hierarchical relationship?	A) Yes	B) No
Are they close friends?	A) Yes	B) No
Are they in the same department?	A) Yes	B) No

Ek-3 Vaka 2 Mülakat Formu (İngilizce Versiyon)

Dear Respondent,

This study is a joint research conducted by Tilburg and Dokuz Eylul University. The research is mainly related to interpersonal behaviors in the workplaces. Participation to the research is voluntarily. The interview takes max. 15 minutes and there are no right or wrong answers in the study. So feel free to answer the questions as you wish. All of the answers will be used for research purposes and it will not be shared by any third parties.

Thanks for your participation.

Prof. Niels Noorderhaven and Engin Bagis Ozturk

PERSONAL & VOCATIONAL INFORMATION

- Gender (1) Female (2) Male
- Age?
- Education Level?
- How many years have you worked in your life-time?
- How many years have you worked in your current company?
- What is your position (job title) in this company?

Please read the case given below carefully, and then try to answer questions directed by the interviewer.

Vignette 2

Evrım, who is a Turkish woman and a specialist in procurement department, works for five years in a large Dutch manufacturing company. Evrım's manager asks her to prepare a proposal, including financial specifications. This proposal is crucial for the procurement department and her manager wish to introduce this at the upcoming management team meeting. The financial data that Evrım requires should be provided by the finance department because of data specifications. Since her best friend in the company is in that department, she contacts with Liesbeth. Evrım and Liesbeth have a nice informal conversation which also includes details of what Evrım requires and importance of the request. Liesbeth, who is a Dutch woman, says that she will do her best. However, Evrım does not receive the data on time, and the proposal has to be postponed to a later date. Evrım contacts Liesbeth again.

First Part - Follow-up Questions

- How do you think the conversation between Evrim and Liesbeth will proceed?
- What would be best possible response from Liesbeth if she wants to maintain a good relationship with Evrim?
- What would be the worst possible response from Liesbeth?

Second Part- Follow-up Questions

- Imagine that you are Liesbeth, which of the following is most likely to restore the relationship? (Rank from best to worst response)
 - a) Liesbeth explains that she is really sorry that she hasn't followed up on the request.
 - b) Liesbeth admits that she shouldn't have acted like that, but there were other tasks prioritized by finance manager she had to work on.
 - c) Liesbeth explains that she didn't provide the information because she realized that there were missing data which could jeopardize the proposal.
 - d) Liesbeth offers to solve the problem immediately.
 - e) Liesbeth says that she will do her best but cannot guarantee that she will do it.
 - f) Liesbeth talks to Evrim as her close friend, and invites her for lunch.
 - g) Liesbeth keeps more frequent contact with Evrim, and offers to help when she is in need of something.
 - h) Liesbeth explains that she will not be able to help Evrim with these data in time. However she will try to help and do her best if other questions come up.

- | | |
|----------------|------------------|
| 1) _____(Best) | 5) _____ |
| 2) _____ | 6) _____ |
| 3) _____ | 7) _____ |
| 4) _____ | 8) _____ (Worst) |

- Imagine that you are Evrim, which of the following is most likely to restore the relationship? (Rank from best to worst response)
 - a) Evrim takes into account that Liesbeth is her close friend, and she forgives her.
 - b) Evrim should place Liesbeth's interests above her interest and tries to forget what has happened.
 - c) Evrim requests for immediate compensation to solve the problem.

- | | | |
|-----------------|----------|------------------|
| 1) _____ (Best) | 2) _____ | 3) _____ (Worst) |
|-----------------|----------|------------------|

Third Part - Follow-up Questions

- Which of the response combinations (provided below) suits best for people who hardly know each other, if they want to maintain a good relationship?
- How serious does the violation?
- Suppose you have two options; either Evrim's manager assigns a person (in finance dept.) that you don't know or you want to handle the report with your best friend. Which one would you choose?

Fourth Part - Manipulation Check Questions:

Which nationality does Evrim from?	A) Turkey	B) Netherlands
Which nationality does Liesbeth from?	A) Turkey	B) Netherlands
What is the gender of Evrim?	A) Female	B) Male
What is the gender of Liesbeth?	A) Female	B) Male
Do they have hierarchical relationship?	A) Yes	B) No
Are they close friends?	A) Yes	B) No
Are they in the same department?	A) Yes	B) No

Ek-4 Vaka 1 Mülakat Formu (Türkçe Versiyon)

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Tilburg ve Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen ortak bir projedir. Bu araştırma işyerindeki kişiler arası davranışları incelemektedir. Görüşme en fazla onbeş dakika sürmektedir ve size yöneltilecek soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Bu nedenle sorulara istediğiniz gibi cevap verebilirsiniz. Cevaplarınız tamamıyla araştırma için kullanılacak ve herhangi bir üçüncü şahıs ile paylaşılmayacaktır..

Katılımınız için teşekkürler.

Prof.Dr. Niels Noorderhaven ve Engin Bağış Öztürk

KİŞİSEL & MESLEKİ BİLGİLER

- Cinsiyet (1) Kadın (2) Erkek
- Yaş?
- Eğitim Durumu?
- Şu ana kadar toplam kaç sene çalıştınız?
- Şu an bulunduğunuz şirkette kaç seneden beri çalışıyorsunuz?
- Şu an bulunduğunuz şirketteki görev pozisyonunuzun ismi nedir?

Lütfen aşağıdaki olayı dikkatlice okuduktan sonra size araştırmacı tarafından yöneltilecek soruları cevaplayınız.

Olay 1

Evrım, Hollanda'da büyük bir fabrikada beş yıldan beri satın alma bölümünde çalışmaktadır. Evrım'in yöneticisi yönetim kuruluna sunmak üzere finansal durumu içeren bir rapor hazırlamasını ister. Bu rapor bölüm için kritik bir öneme sahip olup hazırlanacak raporun yönetim kurulu toplantısına yetiştirilmesi gerekmektedir. Evrım'in finansal raporu tek başına hazırlaması mümkün olmadığı için finans bölümü ile iletişime geçmesi gerekmektedir. Ancak Evrım bölümde kimseyi tanımadığı için finans uzmanlardan biri olan Liesbeth ile iletişime geçmiştir. Evrım ve Liesbeth arasında raporun detaylarını, ve önemini içeren resmi bir konuşmadan sonra Hollandalı Liesbeth elinden geleni yapacağını söyler. Ancak Evrım'in istediği finansal veriler istenilen zamanda eline geçmez. Bu yüzden rapor başka bir tarihe ertelenir. Evrım de tekrar Liesbeth ile iletişime geçer.

Birinci Kısım - Sorular

- Sizce Evrim ile Liesbeth arasındaki konuşma nasıl devam edecektir?
- Eğer Liesbeth, Evrim ile arasındaki ilişkiyi iyi tutmak istiyorsa, Evrim'e vereceği en iyi cevap ne olabilir?
- Eğer Liesbeth, Evrim ile arasındaki ilişkiyi iyi tutmak istiyorsa, Evrim'e vereceği en kötü cevap ne olabilir?

İkinci Kısım - Sorular

- Lütfen Liesbeth olduğunuzu hayal edin, aşağıdakilerden hangisi Evrim ile Liesbeth arasındaki ilişkiyi düzeltmesi beklenen cevaplardan biridir? (Lütfen en iyi cevaptan en kötü cevaba doğru sıralayınız)
 - a) Liesbeth kendisinden istenilen işi takip etmediği için gerçekten üzgün olduğunu belirtir.
 - b) Liesbeth o şekilde davranmaması gerektiğini kabul eder ancak departman müdürü tarafından kendisine verilen ve önceliği olan işlerle uğraşmak zorunda kaldığını belirtir.
 - c) Liesbeth finansal verilerin eksik olduğunu anladığında, bunun raporu tehlikeye atabileceğini düşünerek verileri göndermediğini ifade eder.
 - d) Liesbeth problemi hemen çözmek için bir öneri sunar.
 - e) Liesbeth elinden geleni yapacağını söylediğini ancak, bunun, işin yapılacağını garanti etmediğini belirtir.
 - f) Liesbeth Evrim ile yakın arkadaşı gibi konuşmaya başlar ve onu öğle yemeğine davet eder.
 - g) Liesbeth Evrim ile daha sık iletişime geçmek istediğini ve Evrim'in birşeye ihtiyacı olduğunda yardım etmek istediğini belirtir.
 - h) Liesbeth Evrim'e istediği verileri sağlayamadığını, ancak başka problem ya da sorular olduğunda yardım etmek istediğini açıkça belirtir.

5) _____(En iyi)

5) _____

6) _____

6) _____

7) _____

7) _____

8) _____

8) _____ (En kötü)

- Lütfen Evrim olduğunuzu hayal edin, aşağıdakilerden hangisi Evrim ile Liesbeth arasındaki ilişkiyi düzeltmesi beklenen cevaplardan biridir? (Lütfen en iyi cevaptan en kötü cevaba doğru sıralayınız)
 - d) Evrim Liesbeth'i çok az tanımasını dikkate alarak onu affeder.

e) Evrim Liesbeth'in çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmalı ve aralarında olanı unutmaya çalışmalı.

f) Evrim durumun hemen çözülmesi için bir öneri bekler.

1) _____ (En iyi) 2) _____ 3) _____ (En kötü)

Üçüncü Kısım – Sorular:

- Sizce olaydaki ihlalin ciddiyeti nasıldır?
- Evrim'in yöneticisi tarafından atanan herhangi bir finans uzmanı mi yoksa şirketteki en yakın arkadaşınız olan finans uzmanını mi seçersiniz?
- Bu tür bir durumdan sonra, birbirini çok iyi tanıyan iki dost, aralarındaki ilişkiyi iyi tutmak istiyorsa, yukarıdaki cevaplardan hangi kombinasyonu kullanmalıdır?

Dördüncü Kısım – Manipülasyon Kontrol Soruları:

Evrim hangi milliyettendir?	A) Türkiye	B) Hollanda
Liesbeth hangi milliyettendir?	A) Türkiye	B) Hollanda
Evrim'in cinsiyeti nedir?	A) Kadın	B) Erkek
Liesbeth'in cinsiyeti nedir?	A) Kadın	B) Erkek
Aralarında hiyerarşik bir ilişki var mı?	A) Evet	B) Hayır
Yakın arkadaşlar mı?	A) Evet	B) Hayır
Aynı departmanda mı çalışıyorlar?	A) Evet	B) Hayır

Ek-5 Vaka 2 Mülakat Formu (Türkçe Versiyon)

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Tilburg ve Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen ortak bir projedir. Bu araştırma işyerindeki kişiler arası davranışları incelemektedir. Görüşme en fazla onbeş dakika sürmektedir ve size yöneltilecek soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Bu nedenle sorulara istediğiniz gibi cevap verebilirsiniz. Cevaplarınız tamamıyla araştırma için kullanılacak ve herhangi bir üçüncü şahıs ile paylaşılmayacaktır..

Katılımınız için teşekkürler.

Prof. Dr. Niels Noorderhaven ve Engin Bağış Öztürk

KİŞİSEL & MESLEKİ BİLGİLER

- Cinsiyet (1) Kadın (2) Erkek
- Yaş?
- Eğitim Durumu?
- Şu ana kadar toplam kaç sene çalıştınız?
- Şu an bulunduğunuz şirkette kaç seneden beri çalışıyorsunuz?
- Şu an bulunduğunuz şirketteki görev pozisyonunuzun ismi nedir?

Lütfen aşağıdaki olayı dikkatlice okuduktan sonra size araştırmacı tarafından yöneltilecek soruları cevaplayınız.

Olay 2

Evrım, Hollanda'da büyük bir fabrikada beş yıldan beri satın alma bölümünde çalışmaktadır. Evrim'in yöneticisi yönetim kuruluna sunmak üzere finansal durumu içeren bir rapor hazırlamasını ister. Bu rapor bölüm için kritik bir öneme sahip olup hazırlanacak raporun yönetim kurulu toplantısına yetiştirilmesi gerekmektedir. Evrim'in finansal raporu tek başına hazırlaması mümkün olmadığı için finans bölümü ile iletişime geçmesi gerekmektedir. Evrim'in fabrikadaki en iyi arkadaşı Liesbeth bu departmanda çalıştığı için onunla iletişime geçmiştir. Evrim ve Liesbeth arasında rapor detaylarını ve raporun önemini içeren gayri-resmi hoş konuşmadan sonra Hollandalı olan Liesbeth elinden geleni yapacağını söyler. Ancak Evrim'in istediği finansal veriler istenilen zamanda eline ulaşmaz ve rapor başka bir tarihe ertelenmek durumunda kalır. Evrim de tekrar Liesbeth ile iletişime geçer.

Birinci Kısım - Sorular

- Sizce Evrim ile Liesbeth arasındaki konuşma nasıl devam edecektir?
- Eğer Liesbeth, Evrim ile arasındaki ilişkiyi iyi tutmak istiyorsa, Evrim'e vereceği en iyi cevap ne olabilir?
- Eğer Liesbeth, Evrim ile arasındaki ilişkiyi iyi tutmak istiyorsa, Evrim'e vereceği en kötü cevap ne olabilir?

İkinci Kısım - Sorular

- Lütfen Liesbeth olduğunuzu hayal edin, aşağıdakilerden hangisi ilişkiyi düzeltmesi beklenen cevaplardan biridir? (Lütfen en iyi cevaptan en kötü cevaba doğru sıralayınız)
 - a) Liesbeth kendisinden istenilen işi takip etmediği için gerçekten üzgün olduğunu belirtir.
 - b) Liesbeth o şekilde davranmaması gerektiğini kabul eder ancak departman müdürü tarafından kendisine verilen ve önceliği olan işlerle uğraşmak zorunda kaldığını belirtir.
 - c) Liesbeth finansal verilerin eksik olduğunu anladığında, bunun, raporu tehlikeye atabileceğini düşünerek verileri göndermediğini ifade eder.
 - d) Liesbeth problemi hemen çözmek için bir öneri sunar.
 - e) Liesbeth elinden geleni yapacağını söylediğini ancak, bunun, işin yapılacağını garanti etmediğini belirtir.
 - f) Liesbeth Evrim'le yakın arkadaş oldukları için onu öğle yemeğine davet eder.
 - g) Liesbeth Evrim ile daha sık iletişime geçmek istediğini ve Evrim'in birşeye ihtiyacı olduğunda yardım etmek istediğini belirtir.
 - h) Liesbeth Evrim'e istediği verileri sağlayamadığını, ancak başka problem ya da sorular olduğunda yardım etmek istediğini açıkça belirtir.

1) _____ (En iyi)

5) _____

2) _____

6) _____

3) _____

7) _____

4) _____

8) _____ (En kötü)

- Lütfen Evrim olduğunuzu hayal edin, aşağıdakilerden hangisi ilişkiyi düzeltmesi beklenen cevaplardan biridir? (Lütfen en iyi cevaptan en kötü cevaba doğru sıralayınız)
 - a) Evrim Liesbeth ile çok iyi arkadaş olduğu için onu affeder.
 - b) Evrim Liesbeth'in çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmalı ve aralarında olanı unutmaya çalışmalı.

c) Evrim durumun hemen çözülmesi için bir öneri bekler.

1) _____ (En iyi)

2) _____

3) _____ (En kötü)

Üçüncü Kısım – Sorular:

- Bu tür bir durumdan sonra, birbirini çok az tanıyan iki kişi, aralarındaki ilişkiyi iyi tutmak istiyorsa, yukarıdaki cevaplardan hangi kombinasyonu kullanmalıdır?
- Sizce olaydaki ihlalin ciddiyeti nasıldır?
- Evrim'in yöneticisi tarafından atanan herhangi bir finans uzmanı mi yoksa şirketteki en yakın arkadaşınız olan finans uzmanını mi seçersiniz?

Dördüncü Kısım – Manipülasyon Kontrol Soruları:

Evrin hangi milliyettendir?

A) Türkiye

B) Hollanda

Liesbeth hangi milliyettendir?

A) Türkiye

B) Hollanda

Evrin'in cinsiyeti nedir?

A) Kadın

B) Erkek

Liesbeth'in cinsiyeti nedir?

A) Kadın

B) Erkek

Aralarında hiyerarşik bir ilişki var mı?

A) Evet

B) Hayır

Yakın arkadaşlar mı?

A) Evet

B) Hayır

Aynı departmanda mı çalışıyorlar?

A) Evet

B) Hayır