

Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güven Özelliklerine İlişkin Tutumları: Varsayımsal Astlar Üzerine Bir Araştırma

Güler SAĞLAM ARI (*)

Özet: Bu araştırmanın amacı yöneticilerin astlarına güven duymalarında belirleyici olan özelliklere yönelik olarak betimleyici bir çalışma yapmak ve cinsiyete göre güven oluşumundaki farklılaşmayı ortaya koymaktır. İlgili yazında, karşı tarafa güvenmeyi sağlayan özellikler ya da güvenin dayanakları başlığı altında dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık özellikleri yer almaktadır. Bu amaçla çalışmada, Butler ve Cantrel (1984)'in geliştirdiği soru formu yardımıyla, bu özelliklerin var olup olmama veya farklı kombinasyonlarda var olmasına göre, oluşturulan 32 varsayımsal asta duyulan güven düzeyi belirlenmiştir. Çalışmanın verileri Ankara'daki iki devlet üniversitesinde İşletme Bölümünde okuyan 114 son sınıf öğrencisinden elde edilmiştir. Araştırmada, güveni oluşturan 5 özelliğin farklı kombinasyonlarda varlığı durumunda güven ortalamaları incelendiğinde, yetkin ancak diğer dört özelliğe sahip olmayan astın, hiçbir özelliğe sahip olmayan bir asttan sonra en az güvenilen ast olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda, astlarda diğer özellikler olmasa da dürüstlük özelliğinin varlığında diğer özelliklere göre daha yüksek güven duyulduğu belirlenmiştir. Çalışmada, güven özelliklerinin farklı kombinasyonlarda varlığı çerçevesinde, cinsiyete göre asta duyulan güven düzeyinde farklılık olduğu, kadınların güvenmek için daha fazla özelliğe gereksinim duydukları, erkeklerin ise hiçbir özelliğinin var olmadığı durumlarda dahi kadınlardan daha fazla güven sergiledikleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güven, bireyler arası güven, güveni oluşturan özellikler, cinsiyet.

The Attitudes of Male and Female Managers With Regard to Trust Qualities: A Research on Hypothetical Subordinates

Abstract: The purpose of this research is to make a descriptive study aiming to ascertain the qualities that are determinant in trust of managers for their subordinates and to determine the differences in building trust according to the genders. In the related literature, under the heading of the qualities that constitute trust for the opponent party or the baselines of trust, integrity, competence, consistency, loyalty and openness features take place. For that purpose, in this study, it was determined whether there are such qualities or the level of reliance placed for 32 hypothetical subordinates in accordance with their existence in different combinations through the question form that was developed by Butler and Cantrel (1984). The data of the research were obtained from 114 graduate students in Business Administration Departments of two state universities in Ankara. In the research, when the means of the trust was examined where 5 qualities that constitute trust in different combinations exist, it was observed that the subordinate who is competent but has no other four qualities was found the least trustworthy subordinate other than the one who has none of those qualities. Also, it was determined that if the subordinates have the property of integrity but have no other property, he is placed more trustworthy than other qualities. In the study, it was revealed that within the frame of existence of trust in different combinations, there was a difference in the level of trust for the subordinates according to the gender and that women were in need of more qualities to trust their subordinates and that men presented more trust than women even their subordinates have no qualities.

Key Words: Trust, interpersonal trust, qualities that affect the trust, gender.

*) Yrd. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi İşletme Eğitimi Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Eğitimi Ana Bilim Dalı.
(e-posta: gsaglam@gazi.edu.tr)

Giriş

Örgütsel davranış alanında araştırmacılar temel ilgi alanı olarak, örgüt ortamında bireylerin davranış ve tutumlarının yanı sıra bireyler arası ilişkileri incelemeye odaklanmışlar, bu çerçevede güven de birey ve gruplar arası ilişkiler açısından sıkça incelenen bir konu olmuştur. Örgütlerde bireyler arası güvenin yüksek olması, hem bireylerin mutluluğu ve örgüt yaşamının kalitesini artıran bir unsur olarak, hem de getirileri ile örgüte olumlu katkıları açısından istenen bir durumdur. Güvenin ihlal edilmesi durumunda karşılaşılabilecek sonuçlar ise hem kısa vadede (örn. fırsatların kaybı gibi.) hem de uzun vadede (örn. yeniden güvenme isteğinin azalması gibi.) birey için bazı olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Güvenin ne olduğu, nasıl oluştuğu, güvenin dayanakları ve güven oluşumunda hangi özelliklerin öne çıktığı güven yazınında önemli bir yer tutmaktadır. “Kime, ne kadar ve hangi şartlarda güvenebiliriz?”, “güvenilir insanları diğerlerinden ayıran nedir?” soruları da bilim insanlarını, güvenilirliği oluşturan unsurların neler olduğunu belirleme konusunda düşünmeye ve araştırmaya sevk etmiştir. Güvenin oluşumu ya da bireylerin güvenme kararı ise önemli ölçüde karşı tarafın/ güvenilenin güvenilirliğine bağlıdır (Kramer,2006: 68).

Güvenin oluşum süreçleri ve sonuçları açısından toplumlar arasında farkların olduğu, bunun da birey davranışlarına yansıdığı güven yazınında özellikle vurgulanmaktadır (Erdem,2003:170). Batı’da yapılan çalışmalarda, örgütsel davranış açısından güveni etkileyen özellikler ya da güvenin dayanakları başlığı altında dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık özellikleri belirlenmektedir (Gabarro,1978; Butler ve Cantrell 1984, Butler 1991, Schindler ve Thomas,1993; Clark ve Payne, 1997:208). Bacharach ve Gambetta (2001’den aktaran Kramer, 2006:78) bu özellikleri güveni sağlayan özellikler (1) olarak nitelendirmektedir. Güvenme kararı ve güvenilirlik konusundaki çalışmalar bu özelliklerin yanı sıra ilişkideki konumun ve ilişki hiyerarşisinin de güven kararında farklılık yaratacağını önermektedir. Bu doğrultuda ilişki açısında güç ve bağımlılık düzeyindeki asimetri, güven konusundaki beklenti ve yargıları farklılaştırabilecektir (Lewicki ve diğ.2006:1001; Kramer, 2006:74). Örgütsel davranış açısından düşünüldüğünde ise örgüt içerisinde yönetici, ast, iş arkadaşları, ekipler gibi farklı özneler çerçevesinde güven ve güvenilirlik kavramları değişime uğrayacaktır. Öte yandan, kadın ve erkeklerin farklı sosyalleşme süreçlerinden geçerek kimlik oluşumlarının biçimlenmesinin de, kadın ve erkek yöneticilerin güven konusundaki tutum ve yaklaşımlarını farklılaştıracağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada öncelikle, yabancı yazında yer alan güven özellikleri için yapılan 5’li sınıflamanın Türkiye’deki bir örneklem grubunda asta güven oluşumu açısından nasıl algılandığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Ankara’daki iki devlet üniversitesinin İşletme Bölümü son sınıf öğrencilerine, belirtilen güven özelliklerine farklı kombinasyonlarda sahip 32 varsayımsal asta olan güvenleri sorularak, elde edilen veriler doğrultusunda güven düzeylerinin nasıl olduğu ortaya konulmuştur. Buna ek olarak, güvende belirleyici olan 5 özellikten birisinin var olduğu, diğer özelliklerin yer almadığı astlara olan

güven düzeylerindeki farklılıklar belirlenmiştir. Çalışmada son olarak, cinsiyet açısından güvene ilişkin özellikleri farklı kombinasyonlarda taşıyan 32 varsayımsal asta duyulan güven düzeyindeki farklılıklar araştırılmıştır. Çalışma sonuçları ile yabancı yazında yer alan güvenilir insan özelliklerinin Türkiye’de asta güven konusunda nasıl algılandığını ve bu algılamada cinsiyet açısından farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik bulgular ortaya konularak ilgili yazına katkı sağlanması hedeflenmiştir.

1. Kavramsal Çerçeve Ve Araştırma Hipotezleri

1.1. Güveni Oluşturan Özellikler

Güvene ilişkin en sık kullanılan yaklaşım güveni, güvenilen kişi, grup ya da sistemin belirli özellik ve niteliklerine yönelik olarak, güvenen tarafın algıları çerçevesinde değerlendirmektir (Gabarro, 1978; Driscoll, 1978; Cook and Wall, 1980; Johnson-George and Swap, 1982; Butler, 1983,1991; Butler and Cantrell, 1984; Clark ve Payne, 1997:206; Kramer,2006:78). Güven yazını incelendiğinde, güven tanımlarında da güveni oluşturan özellik ve niteliklere ilişkin vurguların sıklıkla yer aldığı gözlenmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000:552-555). Özellikle güvenin çok boyutlu bir kavram olduğu düşüncesi, güvenin oluşum ve gelişimini bu özellik ve niteliklerin varlığına dayandırmaktadır. Güven, bireyin karşıdaki kişinin iyiliksever ve dürüst olduğuna dair inancı olarak ifade edilmekte, iyilikseverlik; samimi olarak karşıdaki kişinin mutluluğu ile ilgilenmek, dürüstlük ise gelecek bir zamana yönelik söz ve vaatlerine inanılması olarak nitelendirilmektedir (Rempell ve diğ.,1985:96). Rousseau ve diğ. (1998:395) güveni, karşıdaki kişinin niyet ve davranışlarının pozitif beklentilere dayalı olarak açık ve dürüst olacağını kabul etme yönünde psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadırlar. Barber da (aktaran Jones ve George,1998:532) güvenin moral, bilişsel ve duygusal unsurlardan oluştuğunu savunmaktadır. Deutsch (1968:423-425) ise çalışmasında “güvenilirlik” kavramına vurgu yapmakta, güvenilir kişiyi, kendisine güvenildiğinin farkında olan ve bu sınırlar içerisinde hareket eden kişi olarak nitelendirmektedir. Bir adım sonrasında yazar “sorumlu olma” ve “sorumlu davranma” kavramlarını kullanmakta, bireyin güveni ihlal eden davranış kendisine çıkar ve kazanç sağlasa da, güvenen kişinin beklediği şekilde davranmasına vurgu yapmaktadır. Deutsch (1968) bireyin neden sorumlu davrandığı konusunda ise karşıdaki kişiye pozitif duygular beslemek, sorumlu davranılmadığında ortaya çıkacak cezalardan korkmak, ya da sorumlu davranılmadığı durumda suçluluk hissedecek şekilde değerlerin içselleştirilmesini göstermekte, bunu da dürüstlük olarak nitelendirmektedir.

Güvene ilişkin olarak incelenen tanımlar sonucunda; güvenin bir beklenti, istek ve inanç bunun yanı sıra risk ve risk alma isteğini içermesi, olumlu beklentilerin karşı tarafa ilişkin bazı özellikler ve bunlara yönelik algılardan etkilenmesi önemli ve öne çıkan ortak noktalar olarak görülmektedir. Ferin ve Dirks (2003:19-20) güven gelişiminin nedensel yüklemeye (attributional process) dayalı bir süreç izlediğini vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile birey karşı tarafın güvenilirliğine ilişkin yargısını bazı faktörlere dayanarak vermektedir. Bu çerçevede nedensellik yükleme kuramı sosyal algı (social perception) ve benlik algısı (self-perception) olmak üzere birbiri ile ilişkili iki süreç tanımlamaktadır.

Bu kurama göre güven kavramı incelendiğinde, karşı tarafa güvenmede sosyal algı, karşı tarafın bireysel özellikleri, mizacı, ifadeleri, tutumları ve davranış saikleri gibi unsurlara ilişkin çıkarımları, benlik algısı ise bireyin kendi özellik, inanç ve tutumlarını yansıtmaktadır. Bu doğrultuda, güvenen taraf açısından güvenin inşasının, karşı tarafta gözlenen-algılanan-var olan bazı nitelik ve özelliklerin yorum ve değerlendirilmesini içerdiği saptamasını yapmak yanlış olmayacaktır.

Güvenin oluşumu ve güvenin dayanakları ile ilgili olarak örgütsel davranış yazınında yer alan ilk çalışma Gabarro'nun 1978 yılında yaptığı nitel bir çalışmadır. Gabarro, yeni işe alınan yöneticilerin astları ile ilişkilerini 3 yıllık bir süreç içinde inceleyerek güven, karşılıklı etkileşim ve beklentilerin nasıl oluştuğunu ortaya koymak amacıyla 4 işletmede 33 üst-ast çifti ile yapılan görüşme ve gözlemleri içeren keşfedici bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada, güvenin tek boyutlu olmadığı, belli başlı dayanaklarının bulunduğu konusunda ortak bir görüş olduğu belirlenmiştir. Gabarro (1978:295-298)'nin çalışmasında güvenmeyi sağlayan unsurlar olarak karakter, yeterlilik ve yargı başlıkları altında bir dizi özellik belirlenmektedir. Karakter özelliklerinden kaynaklanan güven unsurlarında, dürüstlüğe, karşıdaki kişinin niyet ve amaçlarına, davranışlarında gösterdiği tutarlılığa, bilgiyi saklamama anlamında açıklığına ve özel bilgiyi koruma anlamında da ketumluluğuna gönderme yapılmaktadır. Dürüstlük, ahlaki anlamı ile kullanılmakta doğruluğu ifade etmektedir. Karşıdaki kişinin niyet ve amaçlarının olumlu olarak algılanması, güven gelişiminde bir basamak olarak görülmektedir. Davranışlarda sergilenen tutarlılık benzer durumlarda benzer tepkiler vermek ve tahmin edilebilir olmayı ifade etmektedir. Açıklık, işletme ya da ilişki ile ilgili konularda ve sorunlarda bilgiyi gizlememektir. Ketumluk ise güvenen kişi tarafından verilen ve açığa çıktığında bu kişiye zarar verebilecek olan bir bilgiyi gizlemek ve korumaktır. Çalışmada yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelerde bir diğer güven dayanağı olarak yetkinlik başlığı altında, belirli bir alanda, bireyler arası iletişimde, ilişkilerde ve iş hayatındaki yetkinlik ele alınmaktadır. Yazara göre yetkinlik, kişinin mesleği ve işi ile ilgili uzmanlık çerçevesinde gerekli bilgi, beceri ve donanıma, "tecrübe", "akıl" "sezgi" gibi özelliklere sahip olmasını, iş ve davranışlarda yargıya varma ve karar almadaki yeterliliğini ifade etmektedir (Gabarro, 1978:295-298)

Mayer ve diğ. (1995) ise örgütlerde karşılıklı güven ilişkilerine yönelik olarak oluşturdukları modelde "güvenilirliği etkileyen unsurlar" olarak yetkinlik, yardımseverlik-iyilikseverlik ve dürüstlük üzerinde durmaktadırlar. Yetkinlik, kişinin belirli alanlarda etkili olmasını sağlayan bir dizi özellik, beceri ve yetenek olarak tanımlanmaktadır. Yardımseverlik-iyilikseverlik, kişinin niyet ve amaçlarını içermekte, güvenilenin, güvenenin iyiliği için olan şeyleri istemesi biçiminde tanımlanmaktadır. Dürüstlük de ahlaki anlamı ile bir dizi ilkeye bağlılık gösterilmesi, davranışlar ve sözler arasındaki uyum ve adalet duygusu olarak açıklanmaktadır (Mayer ve diğ.,1995:715-724).

Butler (1983; 1991), Butler ve Cantrel (1984), Schindler ve Thomas (1993) çalışmalarında Gabarro (1978) 'nun çalışmasındaki güven unsurlarını esas alarak ampirik araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Clark ve Payne (1997:222) iş ortamında güven üzerine yaptı-

ğın çalışmasında ise, yazında var olan, iş ortamında güveni oluşturan özellik ve niteliklere ilişkin dürüstlük, yetkinlik, sadakat, tutarlılık ve açıklık şeklinde ifade edilen 5'li sınıflamayı boyut analizleri yardımı ile destekleyen ve güçlendiren sonuçlar elde etmiştir.

Güveni oluşturan özelliklere ilişkin olarak Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında Börü (2001)' nün Türk toplumunda "güven" ve "güvenli insan" (2) olgusunu tanımlamaya yönelik ifadeleri ortaya çıkarmayı amaçladığı araştırmasının önemli bir ilk çalışma olarak yazında yer aldığı görülmektedir. Çalışmada 75 yüksek lisans öğrencisinden güvenilir bir kişide bulunması gerektiğini düşündükleri niteliklerin neler olduğunu kendi ifadeleri ile sıralamaları istenmiştir. Bu aşamada tekrar eden ifadeler kendi aralarında birleştirilmiş 264 farklı ifade elde edilmiş, elde edilen ifadeler farklı iş kollarında ve farklı kademelerde çalışan 75 kişiye tekrar sorulmuş, sonuçlarda fark olmadığı gözlenmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında elde edilen 264 ifadenin güvenilir insanı ne kadar tanımladığını belirlemek amacıyla, lisans ve yüksek lisans öğrencilerine bu ifadelerin, birisine güvenmek için ne kadar gerekli olduğu sorularak 9 faktör altında toplanan bir dizi özellik belirlenmiştir. Çalışmada kişilerin bir kimseye güven duymalarında etkili unsurlar bir sıralama söz konusu olmaksızın; özgüven, diğerkamlik (yardım etmek ve destek olmak), uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak ve dedikodu yapmamak olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda dürüstlük, açıklık ve tutarlılık özelliklerinin Batıdaki çalışmalarla birebir örtüşmekte olduğu, bilgili olmak özelliğinin de yetkinlik özelliğine vurgu yaptığı söylenebilecektir. Bireyin her koşulda sizin iyiliğinizi istemesi anlamında diğerkamlik, uyumluluk, dedikodu yapmamak, sevecenlik özellikleri ise sadakat içerisinde düşünülebilecek özellikler olarak değerlendirilebilecektir. Çalışmada örgüt ortamında güvenden söz edilmediği gibi ast-üst ya da aynı pozisyonda yer alan bireyler arasındaki güven üzerinde de durulmamıştır.

Örgütsel davranış açısından bakıldığında işletme ortamında çalışanlar arasındaki güvenin dayanaklarının ya da güveni geliştiren unsurların neler olduğu sorusu akla gelmektedir. Yöneticiler ve astlar arasındaki güven ilişkileri çerçevesinde güven unsurları düşünüldüğünde asta, yöneticiye ve beraber çalışılan iş arkadaşlarına duyulan güvenin etki ve sonuçlarının farklı olacağı bir gerçektir. İlgili yazın güven ile riski bir arada anmakta, taraflardan birisinin diğerine bağımlı olması (dependence) ve karşılıklı bağımlılık (interdependence) düzeyleri güveni farklılaştırmaktadır (Sheppard ve Sherman, 1998, Kramer, 2006:78). Örgüt içinde çalışanların özellikle de yönetici-ast ilişkilerinde güvenin varlığı ve sonuçları örgütsel davranış açısından büyük önem taşımakta, bu ilişkileri açıklayan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu doğrultuda Türkiye için bir değerlendirme yapıldığında güven yazınında güveni oluşturan özellikler ya da dayanaklar olarak nitelendirilen güvenilen kişinin dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık özelliklerinin asta duyulan güvene ilişkin tutumda nasıl bir eğilim gösterdiği bu çalışmanın ilk araştırma sorusunu oluşturmaktadır.

Bu açıklamalara ek olarak, güveni oluşturan 5 özellikten birisinin yer aldığı diğer 4 özelliğin yer almadığı durumda güven ortalamaları arasında da bir farklılık olacağı düşüncesi ile aşağıdaki hipotez kurgulanmıştır:

Hipotez 1: Güveni etkileyen özellikler olarak astlarda, dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık özelliklerinden birisinin var olması diğerlerinin olmaması durumunda asta duyulan güven düzeyi farklılık göstermektedir.

1.2. Güveni Oluşturan Özellikler ve Cinsiyet

Bireylerin kimlikleri, kimliği oluşturan unsurlardan birisi olarak erkek ya da kadın olmaları sosyal yaşamlarındaki deneyimlerini farklılaştırmaktadır. Bu anlamda cinsiyet yöneticilerin ne yaptıkları ya da nasıl yaptıklarını açıklamada önemli bir belirleyicidir. Benzer şekilde, kadın ve erkeklerin farklı sosyalleşme süreçlerinden geçmeleri de yönetsel ve örgütsel uygulamalarda farklılık yaratabilmektedir (Brewis ve Linstead, 2004:57, 72).

Nedensellik yükleme kuramı çerçevesinde güven, bireyin kendisine ilişkin bazı özellik, tutum ve inançlarından etkilenebilecektir. Yukarıda söz edildiği üzere Mayer ve diğ. (1995:711, 715)'nin teorik bir modelle örgüt ortamında karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özelliklerin neler olabileceğini tartıştıkları çalışmaları, güvenilen tarafa ilişkin özelliklerin yanı sıra, güvenene ilişkin özelliklerin de güvenme durumunu etkileyebileceğini öne sürmektedir. Güvenen kişinin özelliği olarak modele alınan unsur "kişinin güvenme eğilimi"dir. Burada, insanlara karşı genelleştirilen bir güven isteği vurgulanmaktadır. İnsanların sahip olduğu farklı gelişim deneyimleri, kişilik tipleri, kültürel farklılıkları ve geçmişleri güvenme eğilimlerinde etkili olabilmektedir. Bu doğrultuda yazarlar, güvenen kişinin güvenme eğilimi yükseldikçe, güvenilen hakkında bilgiye gerek kalmaksızın güvenin gerçekleşeceği şeklinde bir önermede bulunmaktadırlar. Çalışmada güvenilenin özelliklerine ilişkin elde hiç veri olmadığında, güvenme eğiliminin güven oluşumunda belirleyici olacağı savunulmaktadır (Mayer ve diğ., 1995:715-724). Bu düşünüşle bu araştırmada güvenme eğilimini etkileyebileceği düşüncesi ile güvende etkili unsurların yanı sıra güvenen tarafın cinsiyetinin güven düzeyinde farklılık yaratıp yaratmayacağı bir diğer araştırma sorusu olarak ortaya konulmuştur.

Sosyal rol teorisi, kadın ve erkeklere uygun davranışların toplumca dikte edilerek cinsiyet rollerinin gelişmesiyle, sosyal davranışlardaki farklılıkların oluştuğunu öne sürmektedir (Buchan ve diğ., 2008:467). Toplumun dokusu ve değer yargıları sosyal rol ve davranışları etkilemektedir. Yapılan bir çalışmanın sonuçları geçmişte ayrımcılıkla karşılaşmış kadınlar ve azınlıklar gibi grupların, insanların güvenilir olduğuna daha az inandıklarını ortaya koymaktadır (Buchan ve diğ., 2008:466).

Son yıllarda ekonomistlerin yaptığı çalışmalar kadınların güven, karşılıklılık ve diğer-kâmlık konularında önemli davranışsal farklılıklar sergilediğini göstermektedir. Yazında "trust investment game" olarak geçen yatırım oyunlarında güvene ilişkin çalışmalarda araştırmacılar deneysel tasarımlarla kadın ve erkeklerde güvene ilişkin farklılıkları açıklamaya çalışmışlardır.

Araştırmacıların gerçekleştirdikleri deneysel tasarımlarda üniversite öğrencileri, kimlikleri bildirilmeksizin alıcı ve gönderici olarak nitelendirilmişlerdir. Çalışmaların bu aşamasında, göndericilere bir miktar para verilerek bu paranın isterlerse tamamının onlar-

da kalabileceği, isterlerse karşı tarafta yer alan bilinmeyen bir alıcıya bir miktarını gönderebilecekleri açıklanmıştır. Araştırmacılarca bundan sonra, gönderici olarak nitelendirilen tarafa, parayı gönderdiğinde deneyi tasarlayanların bu miktarı üç katına çıkarabileceği, alıcının da isterse bu paranın tamamını saklayabileceği, isterse bir kısmını parayı gönderen kişiyle paylaşabileceği söylenmiştir. Araştırmacılar gönderme kararını güven, alımdan sonra göndermeyi ise karşılıklılığı diğer bir ifade ile güvene verilen karşılığı ölçmek için değerlendirmişlerdir. Deneylerin sonuçları, kadınların erkeklere göre daha fazla miktarı ellerinde tuttuklarını, buna karşın daha az miktarda parayı alıcıya gönderdiklerini, güven kararında riskten kaçındıklarını göstermiştir. Güvene karşılık verme noktasında ise, kadınların erkeklere göre kendilerine gönderilen paraları gönderenle paylaşma konusunda daha cömert davrandığı, güvene karşılık verdikleri diğer bir ifade ile güvenilir oldukları gözlenmiştir (Snijder ve Keren 1999'dan aktaran Buchan ve diğ. 2008:468; Chaudhuri ve Gangadharan, 2002). Buchan ve diğ. (2008:472)'nin yaptığı çalışmada da yukarıdaki bulgularla benzer sonuçlar elde edilmiş, erkeklerin daha fazla güvendiği, kadınların daha güvenilir olduğu desteklenmiştir. Kadınların daha az güven duyması ise riskten kaçınma istek ve eğilimlerinin yüksek olması ile açıklanmıştır.

Johnson-George ve Swap (1982:1315) bireyler arası ilişkilerde belirli bir kişiye duyulan güven üzerinde durarak ölçek geliştirmeye çalıştıkları makalelerinde kadın ve erkeklerin güven konusunda farklı düşündüğüne dair bulgulara ulaşmışlardır. Çalışma sonuçları doğrultusunda, kadınların bir kişiyi sınırlı bilgiyle "güvenilmez" olarak nitelendirme konusunda temkinli oldukları, bu tür bir karara varmadan önce ek bilgiler aradıkları ve karşısındaki kişiye ikinci bir şans verme eğiliminde oldukları yönünde bir tartışmaya yer verilmiş, hatta kadın ve erkeklerin farklı ölçeklerle değerlendirilmeleri önerilmiştir.

Bu çalışmalarda güvende belirleyici olan özelliklere ilişkin bir gönderme yapılmaksızın kadın ve erkeklerin güven davranışındaki farklılıklar vurgulanmaktadır. Ancak bu bulgular, kadın ve erkeklerin, güvenilirliği sağlayan özelliklere yaklaşımlarının da farklılık gösterebileceğini düşündürmektedir. Benzer biçimde, yönetici ast ilişkisine de bu farkların yansıtacağı varsayımı ile cinsiyetin, astta bulunan ve güvene dayanak oluşturan özelliklere göre güven düzeyinde farklılık yaratacağı yönündeki destekleyici bulgularla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Güvenen tarafın cinsiyetine göre, güveni sağlayan özellikler olarak astlarda, dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık özelliklerinin farklı kombinasyonlarda varlığı durumunda asta duyulan güven düzeyi farklılık göstermektedir (3).

Bundan sonraki kısımda araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın tasarım ve bulgularına yer verilecektir.

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırmanın Deseni

Çalışma nicel yöntemle gerçekleştirilen betimsel ve açıklayıcı amaçlı bir araştırmadır.

2.2. Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Araştırma verileri deneysel bir tasarımla elde edilmiştir. Araştırmada güven özellikleri çerçevesinde asta duyulan güveni belirlemek amacıyla Butler ve Cantrell (1984) in kullandığı soru formu kullanılmıştır. Bu amaçla 5 güven özelliği veri kabul edilerek dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık özelliklerine farklı kombinasyonlarda sahip olan 32 varsayımsal ast belirlenmiştir. Her bir güven özelliği bir astta iki düzeyli olarak tanımlanmıştır. Bu iki düzey Evet=1, Hayır= 0 şeklinde belirlenmiştir. Buna göre örneğin birinci ast dürüstlük özelliğine sahip (evet=1), fakat yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık özelliklerine sahip değildir (hayır=0). Bu düşünüşle ölçekte her bir özelliğin varlığı ve yokluğu sonucunda 2⁵ olmak üzere 32 varsayımsal ast bulunmaktadır. Öncelikle bu beş özellikten kastedilenin ne olduğu ölçeğin başında birer cümle ile açıklanmıştır. Katılımcılardan farklı kombinasyonlarda güven unsuruna sahip olan bu astlara ne derece güven duyduklarına 5’li Likert formunda karar vermeleri istenmiştir. Buna göre, (1) Asla güvenmem, (2) Pek de güvenmem, (3) Biraz güvenirim, (4) Güvenirim, (5) Çok güvenirim şeklinde yapılan değerlendirilmenin sonucu, o özellik kombinasyonuna sahip ast için güven düzeyi/skoru olarak nitelendirilmiştir. Aşağıda ölçekte yer alan örnek bir ast kombinasyonu yer almaktadır:

“ Bu astınız dürüst ve yetkindir. Ancak ne tutarlı,ne sadık ne de açıktır. Bu özelliklere sahip bir astta ne kadar güvenirsiniz?

()asla güvenmem ()pek de güvenmem ()biraz güvenirim () güvenirim () çok güvenirim”

Araştırmada katılımcıların kimlik bilgilerine yönelik olarak cinsiyetleri ve okudukları okul sorulmuştur.

2.3. Evren ve Örneklem

Araştırma’nın evreni Ankara’da bulunan 4 devlet üniversitesinin İşletme bölümü son sınıf öğrencileridir. Çalışmanın örneklemini olarak iki devlet üniversitesi belirlenmiş, araştırma Hacettepe ve Gazi üniversitelerinin İşletme bölümü son sınıf öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. İşletme bölümü öğrencileri aldıkları eğitimle gelecekte gerek kamu gerekse özel işletmelerin yöneticilik kademelerinde görev alacak bireyler olarak yetiştirilmektedir. Son sınıf öğrencileri ise 4 yıllık eğitim süreci içerisinde yönetim ve yöneticilik konusunda belirli bir teorik eğitimden geçmiş yönetici adaylarıdır. Araştırmaya Gazi Üniversitesi’nden 62, Hacettepe Üniversitesi’nden 52 olmak üzere toplam 114 öğrenci katılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırma verileri bir istatistik paket programı yardımı ile analiz edilmiş, sonuçları yorumlamak amacıyla sıklık, yüzde, ortalama, mod, medyan, standart sapma, t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

2.5. Araştırma Bulguları

Çalışmaya katılan öğrencilerin eğitim aldıkları okullara göre dağılımlarına bakıldığında %54.4’ünün Gazi Üniversitesi, %45.6’ sının Hacettepe Üniversitesi’nde okuduk-

ları görülmüştür. Çalışmada yer alan katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında ise %47.4' ü kadın, %52.6' sı erkektir. Araştırma bulgularının elde edildiği katılımcılar, cinsiyet açısından dengeli bir dağılıma sahiptir.

Çalışmada öncelikle ilk araştırma sorusuna cevap aramak amacıyla, ölçekte yer alan 32 sanal asta ilişkin verilen özellikler kombinasyonu çerçevesinde ortalama güven düzeyi/skoru, mod, medyan ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır (Tablo 1). Tabloda güven skoru ne kadar yüksekse o özelliğe ilişkin güven de o kadar fazladır. Çalışmada beklenebileceği gibi en yüksek güven 5 özelliğinin hepsinin bulunduğu kombinasyon olmuştur. Buna karşın ortalamalara bakıldığında ortaya çıkan çarpıcı bir sonuç ise, astlarda yetkinliğin ($\bar{X}=1.60$) hiçbir özelliğın yer almadığı ast özelliği kombinasyonundan sonra ($\bar{X}=1.16$) en az güven duyulan ast özelliği olmasıdır (Tablo 1).

Çalışmanın ikinci kısmında sadece bir güven özelliğinin bulunduğu diğer özelliklerin yer almadığı (örneğin, bu astınız yetkindir, fakat ne dürüst, ne tutarlı, ne sadık ne de açıktır. Bu astınıza ne kadar güvenirsiniz gibi.) 5 ast kombinasyonu arasında asta duyulan güvende bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: Güvenin 5 Özelliğinden Sadece Birisine Sahip Astlara Duyulan Ortalama Güven Skorlarındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	S.d.	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı fark
Gruplar arası	62.191	4	15.548	20.107	0.000	1-2,1-3,1-4, 1-5, 5-2.
Gruplar içi	440.765	570	0.773			
Toplam	502.957	574				

Güvenin 5 özelliğinden sadece birisinin bulunma durumunu ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, asta duyulan güven açısından ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir [$F_{(4,570)} = 20.107$, $p < .01$]. Ortalamalar arası farklılıkların kaynağını belirlemek üzere yapılan Tukey testi sonuçlarına göre dürüstlük özelliğinin varlığında diğer özelliklere göre daha yüksek güven duyulduğu ortaya konulmuştur. Öte yandan asta güvende açıklık özelliğinin varlığının, yetkinlik özelliğine göre daha yüksek güven oluşturduğu gözlenmiştir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında cinsiyet değişkeni çerçevesinde belirlenen 32 varsayımsal asta duyulan güven ortalamalarındaki farklılıklara ilişkin hipotezlerin testi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre 32 varsayımsal asta duydukları güven skorunda farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla, her bir ast kombinasyonu için güven düzeyi ortalamaları ile cinsiyet arasında t testi yapılmıştır (Tablo 3). Yapılan t testi sonuçlarına göre, astın dürüst, tutarlı ve sadık olması durumunda erkeklerin astlarına güveni ($\bar{X} = 3.76$) kadınlara göre ($\bar{X} = 3.44$) daha yüksektir [$t_{(112)} = -2.14$, $p < .05$]. Astların dürüst, tutarlı ve açık olması durumunda erkeklerin güveni ($\bar{X} = 3.75$), kadınlara göre ($\bar{X} = 3.27$) daha yüksek olarak belirlenmiştir [$t_{(112)} = -2.58$, $p < .05$]. Astlarda dürüstlük, sadakat ve açıklık özelliklerinin bir arada bulunması durumunda da erkeklerin ($\bar{X} = 3.74$)

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Güveni Oluşturan Özelliklerini Farklı Kombinasyonlarda Taşıyan 32 Varsayımsal Asta Duydukları Güvene İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Medyan ve Mod Değerleri

	Asla güvenmem		Pek de güvenmem		Biraz güvenirim		Güvenirim		Çok güvenirim		S.s	Medyan	Mod
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
1.Dürüst	12	10.4	45	39.1	40	34.8	18	13.9	2	1.7	2.57	0.91	3.00
2. Yetkin	63	54.8	37	32.2	12	10.4	3	2.6	0	0	1.60	0.78	1.00
3. Tutarlı	47	40.9	45	39.1	18	15.7	4	3.5	1	0.9	1.84	0.87	2.00
4. Sadık	42	36.5	49	42.6	20	17.4	4	3.5	0	0	1.87	0.81	2.00
5. Açık	36	31.3	39	33.9	29	25.2	10	8.7	1	0.9	2.13	0.99	2.00
6.Dürüst,yetkin	3	2.6	16	13.9	40	34.8	45	39.1	11	5.6	3.39	0.93	3.00
7.Yetkin ve tutarlı	21	18.4	46	40.4	37	32.5	10	8.8	0	0	2.31	0.87	2.00
8.Tutarlı ve sadık	16	14.0	56	49.1	34	29.8	7	6.1	1	0.9	2.30	0.82	2.00
9.Sadık ve açık	21	18.4	47	41.2	34	29.8	12	10.5	0	0	2.32	0.89	2.00
10.Dürüst ve açık	4	3.5	20	17.5	44	38.6	35	30.7	10	8.8	3.50	3.03	3.00
11.Dürüst ve tutarlı	5	4.4	16	14.0	49	43.0	33	28.9	11	9.6	3.25	0.96	3.00
12.Dürüst ve sadık	2	1.8	23	20.2	47	41.2	33	28.9	9	7.9	3.21	0.91	3.00
13.Yetkin ve sadık	14	12.3	35	30.7	47	41.2	16	14.0	2	1.8	2.62	0.93	3.00
14.Yetkin ve açık	13	11.4	51	44.7	32	28.1	13	11.4	5	4.4	2.52	0.98	2.00
15.Tutarlı ve açık	16	14.0	56	49.1	30	26.3	8	7.0	4	3.5	2.36	0.93	2.00
16.Dürüst,yetkin,tutarlı	2	1.8	5	4.4	29	25.4	49	43.0	29	25.4	3.85	0.91	4.00
17.Dürüst,yetkin,sadık	1	0.9	7	6.1	27	23.7	50	43.9	29	25.4	3.86	0.89	4.00
18.Dürüst,tutarlı,sadık	1	0.9	6	5.3	44	38.6	48	42.1	15	13.2	3.61	0.81	4.00
19.Dürüst,yetkin,açık	1	0.9	4	3.5	33	28.9	43	37.7	33	28.9	3.90	0.89	4.00
20.Dürüst,tutarlı,açık	1	0.9	16	14	42	36.8	32	28.1	23	20.2	3.52	0.99	3.00
21.Yetkin,tutarlı,açık	11	1.2	37	32.5	33	28.9	27	23.7	6	5.3	2.82	1.06	3.00
22.Dürüst,sadık,açık	1	0.9	11	9.6	42	36.8	43	37.7	17	14.9	3.56	0.89	4.00
23.Yetkin,sadık,açık	9	8	38	31	38	33.6	26	23	5	4.4	2.84	1.01	3.00
24.Tutarlı,sadık,açık	12	10.5	41	36	41	36	18	15.8	2	1.8	2.62	0.93	3.00
25.Yetkin,tutarlı,sadık	11	9.6	36	31.6	40	35.1	22	19.3	5	4.4	2.77	1.01	3.00
26.Dürüst,yetkin,tutarlı,sadık	1	0.9	4	3.5	18	15.9	57	50	34	29.8	4.04	0.82	4.00
27.Dürüst,yetkin,tutarlı,açık	0	0	8	7	25	21.9	47	41.2	34	29.8	3.93	0.89	4.00
28.Dürüst,yetkin,sadık,açık	2	1.8	6	5.3	22	19.3	52	45.6	32	28.1	3.92	0.91	4.00
29.Dürüst,tutarlı,sadık,Açık	2	1.8	12	10.5	25	21.9	44	38.6	31	27.2	3.78	1.01	4.00
30.Yetkin,tutarlı,sadık,Açık	13	11.4	41	37.7	26	22.8	25	21.9	7	6.1	2.73	1.11	3.00
31.Dürüst,yetkin,sadık,tutarlı,açık	0	0	0	0	5	4.4	28	24.6	81	71.1	4.66	0.55	5.00
32.Hiç bir özelliğe sahip değil	103	90.4	6	5.3	3	2.6	1	0.9	1	0.9	1.16	0.59	1.00

kadınlara göre ($\bar{X} = 3.35$) daha fazla güven duydukları gözlenmiştir [$t_{(112)} = -2.38, p < .05$]. Yine, astların dürüst, tutarlı, sadık ve açık olması durumunda erkekler ($\bar{X} = 4.05$) kadınlara göre ($\bar{X} = 3.50$) belirgin bir biçimde daha fazla güven duymaktadırlar [$t_{(112)} = -2.96, p < .05$]. Araştırma bulgularında ortaya çıkan çarpıcı bir diğer sonuç da, astlarda güvene yönelik 5 özellikten hiç birisinin var olmadığı durumda dahi erkeklerin ($\bar{X} = 1.32$) kadınlardan ($\bar{X} = 1.00$) daha fazla güven duyduklarıdır [$t_{(112)} = -2.96, p < .05$].

Sonuç ve Tartışım

Örgüt ortamında güvene ilişkin yapılan çalışmalar ve güven tanımları incelendiğinde güveni oluşturan özellik ve niteliklere önemli ölçüde vurgu yapıldığı gözlenmektedir. İş ortamında güven duyulan kişinin özellik ve niteliklerine ilişkin yapılan çalışmalarda dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık özellikleri öne çıkmaktadır. Güven yazınında geniş yer bulan bu özelliklerin Türkiye’de güven açısından nasıl algılandığı ve cinsiyet ile ilişkileri bu çalışmanın temel araştırma sorusunu oluşturmaktadır.

Börü (2001)’nün Türkiye’de güvenilir insana ilişkin özelliklerin neler olduğunu araştırdığı çalışması, yabancı yazında var olan özellik ve niteliklerle önemli ölçüde benzerlik olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada Ankara’daki iki devlet üniversitesinin İşletme bölümü son sınıf öğrencilerinin bu özellikleri farklı kombinasyonlar halinde taşıyan astlara duydukları güven düzeyi belirlenmiş, her bir özelliğin var olup olmamasının güveni farklılaştırıp farklılaşırmadığı sorgulanmıştır. Bu çerçevede öncelikle yabancı yazında yer alan bu özelliklerin Türkiye’de de güven oluşumunda önemli ve belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık özelliklerine sahip olma, güvenin dayanakları olarak güven düzeyini olumlu anlamda farklılaştırmaktadır. Bu özellik ve niteliklerin etik anlamda evrensel değerler olarak yorumlanması bu anlamda yanlış bir çıkarım olmayacaktır. Ancak bu özelliklere verilen değer bireysel ve kültürel değişkenlerden etkilenebilecektir.

Çalışma sonuçları, bütün özelliklerin bir arada bulunduğu varsayımsal asta duyulan güven ortalamasının diğer kombinasyonlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum beklenen bir sonuç olmakla birlikte özelliklere yönelik bir sıralama yapmamakta, özelliklerden hangisinin asta duyulan güvende öne çıktığına dair istatistiksel anlamda bir sonuç vermemektedir. Bundan sonraki çalışmalarda asta duyulan güvende hangi özelliklerin öne çıktığını belirlemeye yönelik çalışmaların yapılması bir öneri olarak geliştirilebilecektir. Ancak, ortalamalar üzerinden bir değerlendirme yapıldığında asta güven duymada astın sahip olduğu yetkinlik özelliğinin 5 özellikten hiç birisinin yer almadığı ast kombinasyonundan sonra en az güven duyulan ast olması ilgi çekici bir sonuçtur. Astlara güvende iş ortamı açısından yetkinlik, kişinin mesleği ve işi ile ilgili uzmanlık çerçevesinde gerekli bilgi, beceri ve donanıma, “tecrübe”, “akıl” “sezgi” gibi özelliklere sahip olması ve kişinin iş ve davranışlarda yargıya varma ve karar almadaki yeterliliğini (Gabarro,1978:295-298) ifade eden bir kavram olarak istenen bir durum olması beklenmektedir. Ancak bu sonuç, güvenin moral özelliklerle ilişkisi nedeniyle astın tek başına yetkinliğinin diğer özelliklerin olmaması durumunda bir anlam ifade etmeyeceği şeklinde de yorumlanabilecektir. Öte yandan, dürüstlük, tutarlılık, sadakat ve açıklık gibi

Tablo 3. Güveni Oluşturan Özellikleri Farklı Kombinasyonlarda Taşıyan 32 Varsayımsal Asta Duyulan Güvenin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet						Sd	t	p
	Kadın			Erkek					
	N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S			
1.Dürüst	54	2.57	0.92	60	2.56	0.92	112	0.04	0.966
2. Yetkin	54	1.64	0.85	60	1.58	0.72	112	0.44	0.660
3. Tutarlı	54	1.70	0.66	60	1.96	1.02	112	-1.60	0.111
4. Sadık	54	1.83	0.69	60	1.90	0.91	112	-0.43	0.665
5. Açık	54	2.11	0.90	60	2.16	1.07	112	-0.29	0.767
6.Dürüst,yetkin	54	3.29	0.86	60	3.46	0.99	112	-0.97	0.334
7.Yetkin ve tutarlı	54	2.37	0.83	60	2.26	0.91	112	0.63	0.530
8.Tutarlı ve sadık	54	2.22	0.76	60	2.38	0.86	112	-1.04	0.298
9.Sadık ve açık	54	2.27	0.89	60	2.36	0.90	112	-0.52	0.600
10.Dürüst ve açık	54	3.14	0.91	60	3.83	4.08	112	-1.20	0.231
11.Dürüst ve tutarlı	54	3.09	0.97	60	3.40	0.94	112	-1.70	0.090
12.Dürüst ve sadık	54	3.03	0.91	60	3.36	0.90	112	-1.94	0.055
13.Yetkin ve sadık	54	2.64	0.89	60	2.60	0.97	112	0.27	0.785
14.Yetkin ve açık	54	2.62	1.01	60	2.43	0.96	112	1.05	0.292
15.Tutarlı ve açık	54	2.24	0.88	60	2.48	0.96	112	-1.39	0.167
16.Dürüst,yetkin,tutarlı	54	3.88	0.83	60	3.83	0.97	112	0.32	0.747
17.Dürüst,yetkin,sadık	54	3.85	0.89	60	3.88	0.90	112	-0.18	0.853
18.Dürüst,tutarlı,sadık	54	3.44	0.86	60	3.76	0.74	112	-2.14	0.034*
19.Dürüst,yetkin,açık	54	3.88	0.86	60	3.91	0.92	112	-0.16	0.869
20.Dürüst,tutarlı,açık	54	3.27	0.94	60	3.75	1.00	112	-2.58	0.011*
21. Yetkin,tutarlı,açık	54	2.90	1.03	59	2.76	1.10	111	0.71	0.474
22.Dürüst,sadık,açık	54	3.35	0.89	59	3.74	0.86	111	-2.38	0.019*
23.Yetkin,sadık,açık	54	2.81	0.98	59	2.88	1.05	110	-0.36	0.717
24.Tutarlı,sadık,açık	54	2.48	0.94	59	2.76	0.91	111	-1.60	0.111
25.Yetkin,tutarlı,sadık	54	2.88	0.98	59	2.66	1.04	111	1.19	0.236
26.Dürüst,yetkin,tutarlı,sadık	54	4.07	0.77	59	4.01	0.88	111	0.36	0.716
27.Dürüst,yetkin,tutarlı,açık	54	3.94	0.91	59	3.93	0.88	111	0.07	0.943
28.Dürüst,yetkin,sadık,açık	54	3.90	0.80	59	3.93	1.01	111	-0.14	0.887
29.Dürüst,tutarlı,sadık,açık	54	3.50	1.00	59	4.05	0.97	111	-2.96	0.004*
30.Yetkin,tutarlı,sadık,açık	54	2.72	1.07	59	2.74	1.16	111	-0.11	0.912
31.Dürüst,yetkin,sadık,tutarlı,açık	54	4.61	0.49	59	4.71	0.61	111	-0.95	0.342
32.Hiç bir özelliğe sahip değil	54	1.00	0.00	59	1.32	0.79	111	-2.96	0.004*

* p<.05

özelliklerin olmaması durumunda sadece yetkinlik bir tehdit olarak mı düşünülmektedir sorusu akla gelmektedir. Bu sorunun cevabı ise bundan sonra yapılacak nitel çalışmalarla ortaya konulabilecektir. Bu sonuç konusunda yapılabilecek bir diğer tartışma alanı ise, iş yaşamında güvenin kısımlara ayrılıp ayrılmadığı, bir alanda güvenilen bir kişiye bir diğer alanda güvenilmeyeceği konusunda net bir tutum içerisinde mi olduğumuzdur.

Karar alma konusundaki sapmalarımızın bizi genellemelere götürmesi ve önem verilen bir özellik (dürüstlük ya da sadakat gibi) yoksa o kişinin güvenilmez addedilmesi de mümkün görünmektedir.

Araştırmada sadece her bir güven özelliğinin bulunduğu diğer özelliklerin yer aldığı 5 ast kombinasyonu arasında asta duyulan güvende bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmış, dürüstlük özelliğinin varlığında diğer özelliklere göre daha yüksek güven duyulduğu belirlenmiştir. Yine asta güvende, doğruyu ve gerçekleri söyleme, sözleri ve davranışları arasındaki uyumluluk ve sözlerini yerine getirmesi anlamında dürüstlüğün diğer tüm özelliklere göre tek başına asta güvende önemli bir özellik olması güvenin moral boyutu ve bireylerde bu yöndeki anlamını sergilemesi açısından önemlidir. Araştırma amaçlarında 5 güven özelliği arasında bir sıralama hedeflenirse de, çalışma sonuçlarının bu özelliklere ilişkin kendi arasında bir sıralamayı ortaya koymamakla birlikte, asta güvende dürüstlüğün öne çıkması yazında bu özelliklerin sıralamasına ilişkin yapılan çalışma sonuçlarını desteklemektedir (Butler ve Cantrell,1984; Schindler ve Thomas,1993). Araştırma sonucunda ortalamalar arası farklar açısından asta güvende açıklık özelliğinin varlığının yetkinlik özelliğine göre daha yüksek güven oluşturması, tek başına astın işindeki yetkinliğinin farklılık yaratmadığını göstermektedir. Açıklığın diğer özellikler olmasa da tek başına varlığında, diğer özellikler olmadan yetkinliğin olması durumuna göre güven ortalamasını farklılaştırması, astların yöneticileri ile ilişkilerinde, bilgiyi gizlememeleri ve fikirlerini paylaşmalarının güven oluşumunda istenen bir durum olduğu sonucunu düşündürmekte ve asta güvende yetkinlikten daha değerli bulunmaktadır. Ancak karşı bir düşünüşle asta açık ise, yetkin olmasa da güven duyulduğu görülmektedir. Bu çerçevede yöneticiler açısından açık olmamanın bilgiyi gizlemek anlamında bir tehdit olarak algılanabileceği, yetkin olmasa da astın sürekli kontrolü ile bu eksikliğin bertaraf edilmeye çalışılabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları cinsiyete göre güveni sağlayan özelliklerin farklı kombinasyonları çerçevesinde asta duyulan güvende farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Ast özellikleri açısından diğer kombinasyonlarda fark görülmezken, astların, dürüst, tutarlı ve sadık olması; dürüst, tutarlı ve açık olması; dürüst, sadık ve açık olması; dürüst, tutarlı, sadık ve açık olması durumlarında erkeklerin kadınlardan daha fazla güven duydukları görülmüştür. Hatta astın hiçbir özelliğe sahip olmadığı durumda dahi erkekler kadınlardan daha fazla güven duyabilmektedirler. Bu sonuçlar üzerinde düşünüldüğünde öncelikle, güvene ilişkin deneysel araştırmaları (Chaudhuri ve Gangadharan,2006; Snijder ve Keren,1999'den aktaran Buchan ve diğ., 2008; Buchan ve diğ., 2008) destekler doğrultuda sonuçlar olarak değerlendirilebilecek, kadınların erkeklerden daha az güven sergiledikleri sonucuna varılabilecektir. Öte yandan araştırmada Johnson-George ve Swap (1982)'ın çalışmalarına paralel bulgular elde edilmiştir. Buna göre sonuçlar, kadınların erkeklere göre daha fazla özellik istediği, ya da güven için bu özellikler dışında başka unsurlar aradığı şeklinde değerlendirilebilecektir. Erkekler ise hiçbir özellik olmadığında dahi riskli bir biçimde güven duyabilmektedirler. Cinsiyet açısından düşünüldüğünde Türkiye'de cinsiyet rollerinin gelişiminde gerek din, gerek toplumsal ahlak kuralları çerçevesinde sürekli bir saldırı ya da suiistimalle birlikte korunma kaygısı ile yetişen kadınların güven

konusundaki yaklaşımını yansıttığı düşünülmektedir. Benzer biçimde iş hayatı açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, üst düzeye yükselen kadınların az sayıda olması ve çeşitli engellerle karşılaşmaları nedeniyle, astlarına güvende riski almaktan kaçınmalarının doğal bir tepki olarak değerlendirilmesi yanlış olmayacaktır. Yine kadınların üst basamaklara yükselmede karşılaştıkları engeller nedeni ile güven konusunda daha tedbirli ve temkinli olabilecekleri de düşünülmektedir.

İlişkilerin devamlılığı ve güvenin sürdürülebilirliği, bu özellik ve niteliklerin varlığına dayanmaktadır. Her bir özellik bireylerin davranışlarına yansımakta, bu özelliklerin örgüt içi iletişim, örgüt iklimi, adalet, bağlılık, performans gibi örgütsel değişkenleri etkileyeceği düşünülmektedir. Örneğin performans değerlendirmesi açısından düşünüldüğünde, asta güvende açıklığın yetkinliğin önüne geçmesi, her koşulda yöneticiye açık olmanın iki ast arasındaki ayrımında bir tercihe neden olacağı, sonuçların performans değerlendirmesine bir sapma olarak yansyabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada bu nitelik ve özelliklerin hangisinin güvende daha belirleyici olduğu yönünde bir sorgulama yapılmamıştır. Kültürel etkinin bu özelliklere verilen önem ve öncelik derecesinde kendisini göstereceği düşünülmektedir. Bu çerçevede ast-üst ya da pozisyon itibariyle aynı kademede yer alan çalışanların birbirine güveninde bu özelliklerin önem ve öncelikleri de mutlaka farklılaşacaktır. Asta duyulan güveni belirleyen özellikler, bir anlamda yöneticilerin astlardan olan beklentilerini de ifade etmektedir. Buna karşın, bireylerin yöneticilerine duydukları güvenin örgütün tamamına atfedilerek örgütsel güveni etkileyeceği düşüncesi ile yöneticilerin sahip oldukları nitelik ve özelliklerle, astların yöneticiye duyduğu güvende önem verdiği özellikleri belirlemek de gelecekte yapılacak çalışmalarla önemli bulgular sunacaktır.

Güven literatürü incelendiğinde güven ve güvensizlik kavramlarına ilişkin tartışmalar yer almakta, bazı çalışmalarda güvensizlik güvenin tersi ya da tek bir boyutun iki uç noktası olarak ifade edilirken bazı çalışmalarda güvenden ayrı bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmalara göre güvensizlik ve güvenin olmadığı durumlar birbirinden farklı durumları yansıtmakta, güven ve güvensizliği artıran ya da azaltan farklı unsurların olabileceği savunulmaktadır(Lewicki ve diğ.1998:440-442). O halde bu özelliklerin varlığı güveni temsil ederken var olmadığı durumların güvensizlik üzerindeki etkileri ve güvensizlik yaratan özelliklerin neler olduğu da ayrı bir araştırma konusu olarak düşünülebilecektir.

Araştırma gelecekte yönetsel kademelerde yer alacakları için işletme bölümü öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiş bir ön çalışma niteliğindedir. Bu durum aynı zamanda çalışmanın sınırlılığı olarak değerlendirildiğinde, araştırma sonuçlarının hali hazırda iş ortamında yer alan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi sonuçları zenginleştirecektir. Bunun yanı sıra bu çalışmada asta duyulan güvende astın sahip olduğu özellikler çerçevesinde bir değerlendirme yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmaların örgüt ortamında farklı ilişki biçimleri temel alınarak gerçekleştirilmesi güveni oluşturan özellikler açısından açıklayıcı sonuçlar sunacaktır. Bunun yanı sıra bireylerin hem ast hem üst pozisyonunda olduğu durumlarda güven ilişkileri ve özelliklerine ilişkin tutumları da bir diğer araştırma alanı olarak önerilebilecektir.

Son Notlar:

(1). Bacharach ve Gambetta (2001'den aktaran Kramer, 2006:78)" trust-warranting properties" ifadesini kullanmaktadır.

(2). İfade Börü (2001)'de yer aldığı şekilde verilmiştir.

(3). Araştırmada söz konusu hipotez ana hipotez olarak düşünülmüş, her bir özelliğin farklı kombinasyonlarda varlığını içeren 32 durumun oluşması nedeniyle her bir durum için ayrı istatistiksel test yapılarak hipotez testi gerçekleştirilmiştir.

(4). Araştırmanın istatistikleri konusunda destek veren arkadaşım Yrd. Doç.Dr. Nuray Güneri Tosunoğlu'na teşekkür ederim.

Kaynakça

Brewis, J. ve Linstead, S. (2004). "Gender and Management". S. Linstead L. Fulpo ve S. Lilley (Eds). Management and Organization-Critical Text, içinde. Palgrave Macmillan, ss.56-92.

Buchan, N.R., Croson, R.T.A. ve Solnick, S. (2008). "Trust and Gender: An Examination of Behavior and Beliefs in the Investment Game". Journal of Economic Behavior & Organization, 68, 466-476.

Butler, J.K.Jr. ve Cantrell, S. (1984). "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates". Psychological Reports, 55, 19-28.

Butler, J.K.Jr. (1983). "Reciprocity of Trust Between Professionals and Their Secretaries", Psychological Reports, 53, 411-416.

Butler, J. K., Jr. (1991). "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory". Journal of Management, 17(3), 643- 663.

Börü, D. (2001). "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım. Güvenilir İnsanlar Kim?", 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/15/kongre.html>.

Chaudhuri, A. ve Gangadharan, L. (2002). Gender Differences in Trust and Reciprocity". Annual Meeting of Economic Science Association, Boston.

Clark, M.C. ve Payne, R.L. (1997). "The Nature and Structure of Worker's Trust in Management". Journal of Organizational Behavior, 18, 205-224.

Cook, J. ve Wall, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personel Need Nonfulfilment". Journal of Occupational Psychology, 53, 39-52.

Deutsch, M. (1968). "Trust and Suspicion". D.C.Bainland (Ed.). Interpersonal Communication: Survey and Studies. Boston: Houghton Mifflin Company, 421-438.

Doney, P.M., Canon, 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.

- Driscoll, J.W. (1978). "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 21, 44-56.
- Erdem, F. (2003), "Örgütsel Yaşamda Güven". F. Erdem (Ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven*, içinde. Ankara: Vadi Yayınları, 153-182.
- Ferin, D. L. ve Dirks, K. T. (2003). "The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects". *Organization Science*, 14(1), January-February, 18-31.
- Gabarro, J.J. (1978). "The Development of Trust, Influence, and Expectations". A.G. Athos ve J.J. Gabarro (Eds.). *Interpersonal Behavior Communication an Understanding in Relationship* içinde. New Jersey: Prentice Hall Inc., 290-303.
- 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, 531-546.
- Kramer, R.M. (2006). "Trust as Situated Cognition: An Ecological Perspective on Trust Decisions". R. Bachmann and A. Zaheer ve E. Ellgar (Eds). *Handbook of Trust Research*, içinde. UK: Publishing Limited. ss. 68-84.
- Lewicki, 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, J., Tomlinson, E.C. ve Gillespie, N. (2006). "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions". *Journal of Management*, 32, 991-1022.
- 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.
- 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.
- 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, 393-404.
- Rotter, J.B. (1971). "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust". *American Psychologist*, 44, 1-7.
- Schindler, P.L. ve C.C. Thomas (1993). "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace". *Psychological Reports*, 73, 563-573.
- Sheppard, B. ve Sherman, D. (1998). "The Grammar of Trust: A Model and General Implications". *Academy of Management Review*, 23 (3), 422-437.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W.K. (2000). "A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning and Measurement of Trust". *Review of Educational Research*, 70 (4), 547-593.