

# Örgüte güvensizlik: Kùltürlerarası nitel bir çalışma

S. Arzu Wasti

*Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, Üniversite Caddesi, Orhanlı/ Tuzla İstanbul  
e-posta: awasti@sabanciuniv.edu*

K. Duygu Erdař

*Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, Üniversite Caddesi, Orhanlı/ Tuzla İstanbul  
e-posta: duyguerdas@sabanciuniv.edu*

Uzay Dural

*Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, Üniversite Caddesi, Orhanlı/ Tuzla İstanbul  
e-posta: uzaydural@sabanciuniv.edu*

## Özet

Bu çalışmada, örgüte güvensizliğin öncülleri ve bunların kùltürlerarası farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Türk (n = 19) ve Hollandalı (n = 19) beyaz yakalı çalışanlar ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular, örgüte güvensizliğin çevresel, örgütsel ve kişisel değişkenlerden etkilenen bir kavram olduğuna işaret etmektedir. Bununla beraber, örgüte güvensizlik öncüllerinin çoğunun kişilerarası güvende olduğu gibi (Mayer ve ark., 1995) yetenek, iyi niyet ve dürüstlük olarak adlandırılan güvenilirlik etmenlerinin öncülleri olduğu görölmektedir. Ayrıca güvensizlik oluşumunda bu öncüllere atfedilen rollerin Türkiye ve Hollanda arasında hem benzerlik hem de farklılıklar gösterdiği dikkati çekmektedir.

*Anahtar kelimeler:* Örgüte Güvensizlik, Kùltürlerarası Karşılaştırma, Nitel Çalışma.

## 1. Giriř

Farklı alanlardan pek çok araştırmacı, güvenin örgütler için çok sayıda yararı olduğu konusunda hemfikirdir (bkz., Dirks ve Ferrin, 2001). Araştırmacılar güvenin özellikle işbirliği, dayanışma ve kontrol süreçleri üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle örgütlerde işlerin etkin yapılmasını olanaklı kılan bir etmen olduğunu öne sürmektedir (Creed ve Miles, 1999; Sitkin ve Stickel, 1996). Görgül araştırmalar da bu savı destekler niteliktedir. Çalışmalar, güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını, çatışmaları azalttığını, performansı olumlu yönde etkilediğini ve iş tatminini arttırdığını (Dirks ve Ferrin, 2001); güvensizliğin ise örgütün etkin bir biçimde işleyişine katkıda bulunan tutum ve davranışların azalmasına, kaytarma, örgütsel hedeflere ulaşmayı engelleme (*obstructionism*) ve misilleme gibi olumsuz davranışların artmasına neden

olduğunu göstermektedir (Demircan ve Ceylan, 2003; Dirks ve Ferrin, 2001; Gillespie ve Dietz, 2009; İslamoğlu ve ark., 2007; Robinson, 1996; Salamon ve Robinson, 2008). Örgütsel bağlamda, çalışanlar iş arkadaşları, amirleri ve genel olarak örgütleri olmak üzere çeşitli odaklara karşı güven veya güvensizlik duyabilirler. Bu çalışmanın odak noktasını örgüte güvensizlik ve örgüte güvensizlik öncüllerinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

Örgüt içerisinde güvensizliğin doğurduğu olumsuz sonuçların önlenmesi için, “güvensizlik” kavramının öncüllerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, kültürün de bireylerin düşünce, duyu ve davranışlarını etkileyen bir etmen olarak güvensizliğin öncüllerini etkileyeceği ifade edilebilir. Ancak yazında güven kavramını kültürel bağlamda inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmasına karşın (Ferrin ve Gillespie, 2010), özellikle güvensizlik üzerine kültürler arası araştırmaların bulunmadığı dikkati çekmektedir. Yazına bu yönde bir katkı sağlamak amacıyla, bu çalışmada, örgüte güvensizlik öncülleri ve bu öncüllerin kültürler arasında ne gibi farklılıklar gösterdiği Türkiye ve Hollanda bağlamında incelenmektedir. Türkiye ve Hollanda arasında özellikle bireycilik/toplulukçuluk ve güç mesafesi değerleri bağlamında kültürel farklılıklar olduğu bilinmektedir (Hofstede, 2001). Kültürler arasındaki bu değer farklılaşmasının güven öncülleri ile ilintili olduğu önceki çalışmalarda ortaya konmuştur (Branzei ve ark., 2007; Wasti ve ark., 2011). İki ülkenin kültürel farklılıklarının örgüte güvensizlik öncülleri konusunda da kendini göstermesi beklenmektedir.

Keşifsel olan bu araştırmada güvensizliğin öncüllerinin ne olduğu ve kültürler arasında farklılık gösterip göstermediği sorusu niteliksel bir araştırma yöntemi kullanılarak cevaplanmaya çalışılacaktır. Araştırmamızda, yaygınlık ve genellenebilirlik bulgusu sunmak yerine örgüte güvensizlik öncüllerinin çerçeve ve içeriğinin araştırılması hedeflenmektedir. Takip eden bölümlerde öncelikle örgüte güvensizlik kavramı ve güvensizliğin olası öncüllerine değinilecek, ardından örgüte güvensizlik ve kültür arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır. Araştırmada kullanılan yöntem ve örneklem özellikleri açıklandıktan sonra, çalışmanın son bölümünde araştırma bulgularının yorumlanmasına ve çalışmanın kısıtlarına değinilerek gelecek çalışmalara yönelik önerilerde bulunulacaktır.

## 2. Kuramsal çerçeve

### 2.1. Örgüte güvensizlik

Güvensizliğin olumsuz etkileri konusundaki fikir birliğine karşın güvensizliğin nasıl tanımlanması gerektiği yazında oldukça tartışmalı bir konudur (Bigley ve Pearce, 1998). Araştırmacıların bu konuda iki ayrı gruba ayrıldığı ifade edilebilir. İlk grup, güven ve güvensizliği bir bütünü karşıt iki ucu olarak değerlendirmekte ve buna dayanarak güvensizliği, güvenin olmaması ya da güven eksikliği olarak tanımlamaktadır (Schoorman ve ark.,

2007). Diğer grup ise, güven ve güvensizliği ayrı fakat birbiri ile ilişkili kavramlar olarak kabul etmekte ve güvensizliği karşı tarafın davranışlarına ilişkin olumsuz beklentilere sahip olma olarak açıklamaktadır (Lewicki ve ark., 1998).

Güven ve güvensizlik birbirinden ayrı kavramlar olarak kabul edildiğinde öncüllerinin ve sonuçlarının da birbirlerinden farklı olması beklenmektedir. Bununla ilişkili olarak, Lewicki ve arkadaşları (1998) kişinin yüksek güven/yüksek güvensizlik duygularını bir arada hissedebileceğini savunmuştur. Oysa güven ve güvensizlik duygularını örgütsel adalet teorisi çerçevesinde inceleyen Saunders ve Thornhill'in (2004) çalışmalarında, örgütlerine güvenleri yüksek olan çalışanların güvensizlik duygularının düşük olduğu; güvensizlik duygusu yüksek olan çalışanların ise güven duygusunun düşük olduğu gözlemlenmiştir. Yazarlar bu bulgularını güven-güvensizlik-yokluk (ne güven ne güvensizlik) üçgeni şeklinde betimlemişlerdir. Neticede, yazında güven ve güvensizlik ilişkisi konusundaki çalışmaların kesin sonuçlara ulaşmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada örgüte güvensizlik öncülleri incelenirken ilgili yazında yer alan her iki görüş de göz önünde bulundurulmaktadır.

## 2.2. Örgüte güvensizliğin öncülleri

Örgütsel güven konusunda en açıklayıcı ve kabul görmüş modellerden biri Mayer, Schoorman ve Davis (1995) tarafından geliştirilmiştir (Colquitt ve Rodell, 2011; Dietz ve Den Hartog, 2006; McEvily ve Tortoriello, 2011). Mayer ve arkadaşları (1995), bu modelde öncelikle güveni ve güven öncüllerinin etkisini belirleyen bir değişken olarak güven eğiliminden bahsetmiş, bu değişkeni diğer insanlara veya kurumlara ne kadar güvenilebileceği ile ilgili inançları yansıtan bireysel bir özellik veya bir kişilik özelliği olarak tanımlamışlardır. Bu kişilik değişkenine ek olarak da ilişkideki muhatabın güvenilirliğine dair algıları oluşturan dürüstlük, yetenek ve iyi niyet olmak üzere üç etmeden bahsetmişlerdir. Daha sonra Schoorman ve arkadaşları (2007), çalışanların örgütün güvenilirliğini değerlendirirken de kişilerarası ilişkilerdekine benzer şekilde yetenek, dürüstlük ve iyi niyet etmenlerini göz önüne aldıklarını, dolayısıyla Mayer ve arkadaşlarının (1995) modelinin örgütsel düzeyde de anlamlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Nitekim Gillespie ve Dietz (2009) örgütsel düzeyde yeteneği, örgütün etkin bir biçimde hedeflerine ulaşmasını sağlayan yetkinlikleri ve özellikleri, örgütsel düzeyde dürüstlüğü ise örgütün, paydaşların doğru bulduğu ilkelere ve ahlak kurallarına olan bağlılığı olarak tanımlamışlardır. İyi niyet ise örgütün paydaşların iyiliğini düşündüğünü gösteren eylemlerini ve uygulamalarını kapsamaktadır (Gillespie ve Dietz, 2009). Güven ve güvensizliği tanımlarken belirtildiği gibi, çalışanın örgütü bu etmenler açısından yetersiz olarak değerlendirmesinin örgüte güvensizlik duymasına neden olacağı düşünülmektedir.

Yazında örgütün güvenilirliği değerlendirilirken etkili olduğu belirtilen çeşitli unsurları yetenek, dürüstlük ve iyi niyet etmenlerinin öncülleri olarak düşünmek mümkündür (Mayer ve ark., 1995). Örneğin, örgütsel adalet türlerinden süreç adaleti, dağıtım adaleti ve bilgisel adaletin örgütün dürüstlüğü ile ilgili önemli göstergeler olduğu savunulabilir. Süreç adaleti, örgütsel uygulamaların zaman ve kişi farkı gözetmeksizin tutarlı bir biçimde uygulanması, süreçlerin yanlı olmaması, karar verme sürecine doğru bilgi akışının temin edilmesi, hatalı ya da yanlış kararları düzeltmeye imkân tanınması, etik kurallara uyulması ve kararlardan etkilenen kişilere söz hakkı tanınması gibi unsurları kapsamaktadır. Diğer yandan, dağıtım adaleti çalışanlara sağlanan ödül ve cezaların ne derece adil olarak algılandıklarını ifade etmekte; bilgisel adalet ise kullanılan usuller ve kaynak dağılımına ilişkin bilgiler verilmesini ve gereken açıklamaların yapılmasını içermektedir (Colquitt ve ark., 2001). Sonuç olarak, süreçler, ödül ve kaynakların dağılımı ya da bilgi akışının sağlanması gibi etmenler açısından örgütün adaletsiz olarak değerlendirilmesi, çalışanın örgütün dürüstlüğünden şüphe etmesine ve örgüte güvensizlik duymasına neden olabilir.

Örgütsel adalet ve dürüstlük arasındaki ilişkiye benzer şekilde, algılanan örgütsel desteğin de örgütün iyi niyetinin bir parçası olarak görüleceği savunulabilir (Searle ve ark., 2011). Algılanan örgütsel destek *“çalışanların, örgütlerinin onların katkılarına değer verdiği ve esenlikleri ile ilgilendiğine dair genel inanışlarını”* ifade etmektedir (Eisenberger ve ark., 1986: 500). Rhoades ve Eisenberger’in (2002) meta-analiz çalışmaları, algılanan örgütsel destek öncüllerinin ilişkisel adalet, amir desteği, örgütsel ödüller ve olumlu çalışma koşulları olduğunu göstermektedir. Öncelikle, örgüt tarafından adil muamele görmek, çalışanlar tarafından örgütlerinin kendilerinin esenliğini düşündüğü şeklinde yorumlanmakta (Wayne ve ark., 2002) ve örgütsel destek algısının artmasına katkı sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Amir desteğine gelince, çalışanlar amirlerini örgütün temsilcisi olarak gördükleri için onlardan gördükleri olumlu ya da olumsuz muamelenin örgütün kendileri ile ilgili yaklaşımını yansıttığını düşünebilmektedirler. Ödüller ve çalışma koşulları bağlamında ise çalışanın takdir, ücret, terfi, iş güvenliği, özerklik, eğitim ve geliştirme gibi uygulamalara ilişkin algıları örgütsel destek ile ilgili değerlendirmelerini etkilemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Üst yönetimin gönüllü olarak sunduğu ödüller, sağladığı avantajlı koşullar fark edilme ve takdir edilmenin işareti olarak örgütsel destek algısı üzerinde belirleyici olmaktadır (Wayne ve ark., 2002). Örgütsel destek algısının düşük olması çalışanın, örgütün iyi niyetini sorgulamasına ve örgüte güvensizlik duymasına neden olabilmektedir.

Yönetimin yetkinliği ise örgüt yeteneğinin öncülü olarak düşünülebilir (Hodson, 2004). Yönetim yetkinliği, örgüt performansını belirleyen sistem ve stratejilerinin oluşturulmasını ve bu sistem/stratejilerinin örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde sürdürülmesini içerir. Örgütün etkili sistem ve stratejileri oluşturamaması, çalışan tarafından örgütün yetenek anlamında

gereken düzeyde olmadığına yorumlarak örgüte güvensizliğe neden olabilir. Ayrıca, yönetim yetkinliğinin düşük olduğu durumlarda iş süreçlerinde tutarsızlık veya eksiklikler oluşacağı için, bu durumun çalışan üzerinde yaratacağı olumsuz etkilerin de örgüte güvensizliğe neden olacağı savunulabilir.

Yukarıda sayılan güvenilirlik öncüllerine ek olarak çalışanların güven(sizlik) eğilimlerinin de örgüte güven/güvensizlik duymalarında rol oynayacağı düşünülebilir. Huff ve Kelley (2003), örgüte güven ile örgüte güvensizlik kavramlarının ayrışıp ayrışmadığı konusunda olduğu gibi (Lewicki ve ark., 1998), güven eğilimi ve güvensizlik eğilimi bağlamında da kavramsal bir ayırım olduğunu göstermiş ve örgüte güvensizlik konusunda güvensizlik eğiliminin rol oynadığını bulgulamışlardır (Huff ve Kelley, 2003). Bu yüzden bu çalışmada da güvensizlik eğiliminin çalışanların örgüte güvensizliğinde rol oynayabileceği düşünülmektedir.

Yetenek, dürüstlük ve iyi niyet güvenilirlik etmenleri dışında örgütün merkeziyetçiliği, formalizasyonu ve büyüklüğü gibi örgüt düzeyindeki özelliklerin de çalışanların örgüte güvensizlik duymalarına zemin hazırlayabileceği düşünülmektedir. Örgüt büyüklüğünün (Cropanzano ve ark., 1995), iş formalizasyonunun ve merkezi yapının çalışanların işleri ve örgütün süreçleri üzerinde özerklik hissini ve söz hakkını azaltarak örgüte daha az güven duymalarına neden olabileceği belirtilmektedir (Li ve ark., 2012).

### 2.3. Örgüte güvensizlik ve kültür

Güven oluşumunun ve diğer bireylerle ya da örgütle olan ilişkilerde güvenin nasıl yorumlandığının kültürel değerlerden etkilendiği bilinmektedir (Dietz ve ark., 2010). Aynı şekilde, örgüte güvensizliği belirleyen etmenler de, çalışanların kültürel değerleri ile şekillenebilir. Bu çalışmada, farklı kültürel değerlere sahip iki ülkenin çalışanlarının örgüte güvensizlik öncüllerinin incelenmesi ve karşılaştırılması amaçlanmıştır.

Kültür, bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran “ortak zihin yazılımı” (Hofstede, 2001: 9) olarak tanımlanmaktadır. Kültürleri birbirinden ayırmak ve karşılaştırmak için çeşitli boyutlar ortaya konmuştur. Bu boyutlardan en bilinenleri, Hofstede'nin IBM çalışanlarının verilerinden yola çıkarak ortaya koyduğu dört temel kültürel boyuttur. Bunlar, toplulukçuluk/bireycilik, güç mesafesi, dişillik/erillik ve belirsizlikten kaçınmadır. Toplulukçu değerlere sahip kültürler, üyesi olunan gruba veya çevreye uyumun ve sosyal yükümlülüklerin ön plana çıktığı, bireyci değerlere sahip olan toplumlara göre daha fazla ilişki odaklı olan kültürlerdir (Triandis ve ark., 1990). Toplulukçu kültürlerde bireylerin benlik algıları ilişki bir nitelik taşımakta, bireyler kendilerini ait oldukları grupların parçası olarak tanımlayarak grupların normlarını gözetmektedirler; bireyci kültürlerde ise, diğer insanlardan bağımsız ve özerk olduğunu düşünen bireyler kendi düşünce, duygu, ihtiyaç ve önceliklerine odaklanmaktadırlar

(Brewer ve Chen, 2007; Markus ve Kitayama, 1991). Güç mesafesi boyutu ise, bir toplumda bireyler arasındaki eşitsizliğin ne derece meşru görüldüğünü ifade etmektedir (Hofstede, 2001). Erillik boyutu, kültürün başarıya, kararlılığa ve rekabete ne derece yönelik olduğunu; dişilik boyutu ise, topluluğun iş birliğine, diğerlerini desteklemeye ve yaşam kalitesine ne kadar önem verdiğini göstermektedir. Son olarak, belirsizlikten kaçınma boyutu bir kültürün, gelecekteki öngörülemeyen ve/veya muğlak durumları bertaraf etmek için ne düzeyde kurallar, prosedürler ve normlar geliştirdiğini ifade etmektedir.

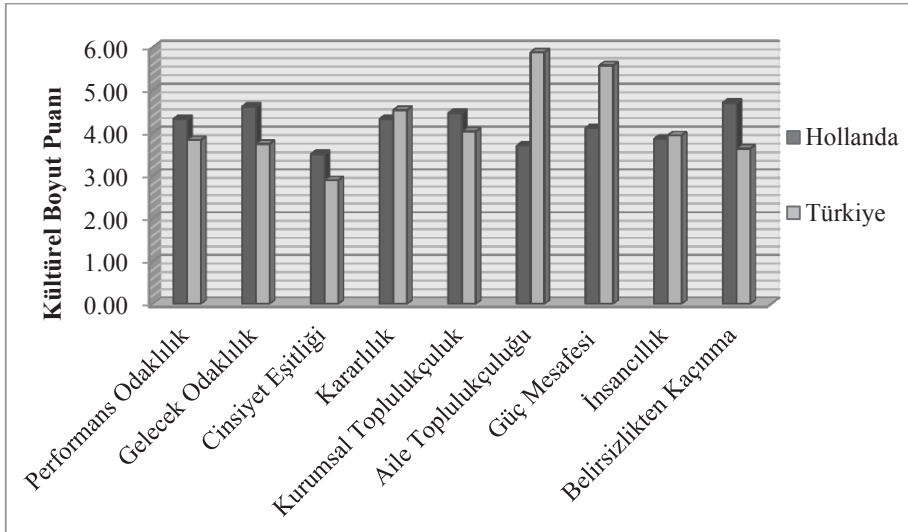
Görelili olarak daha kapsamlı olan ve daha yakın bir tarihte gerçekleştirilen GLOBE çalışmasında (House ve ark., 2002) ise, dokuz kültürel boyut belirlenmiştir. Bunlardan, güç mesafesi, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma Hofstede'nin boyutları ile benzer anlamları içermektedir. Ancak, GLOBE çalışmasında toplulukçuluğun kurumsal ve aile toplulukçuluğu olarak ikiye ayrıldığı görülmüştür: ilki, kurumsal uygulamaların toplulukçu davranış ve paylaşımları ne kadar desteklediğini gösterirken, ikincisi bireylerin içinde buldukları sosyal grup/örgüt veya aileye ne derece toplulukçu değerlerle yaklaştığını belirtmektedir. Bu boyutların yanında, GLOBE çalışması kültürleri birbirinden ayıran cinsiyet eşitliği, gelecek odaklılık, performans odaklılık, insancılık ve kararlılık boyutları olduğunu da göstermiştir. Kısaca, cinsiyet eşitliği topluluğun cinsiyet eşitsizliğini ne ölçüde asgariye indirmeye çalıştığını; gelecek odaklılık, kültürün geleceğe yönelik planlama vb. davranışları ne kadar desteklediğini; performans odaklılık, toplum ya da örgütlerin bireylerin performans gelişimini ne derece teşvik ettiğini ve ödüllendirdiğini; insancılık ise bireylerin/grupların birbirlerine karşı adil, nazik, ilgili ve cömert davranmalarını ne derece desteklediğini ve ödüllendirdiğini göstermektedir. Kararlılık kültürel boyutu ise, bireylerin/grupların hakkını savunma, fikir ayrılığı olduğunda bunu açıkça ortaya koyma ve ilişkilerde agresif olma eğilimine ne derece sahip olduklarını ifade etmektedir (House ve ark., 2002: 6).

Güç mesafesi ve özellikle bireycilik/toplulukçuluk kültürel değerleri, örgüt ve birey düzeyindeki çeşitli değişkenleri içeren çalışmalarda tutarlı sonuçlar vermeleri nedeni ile kültürler arası karşılaştırmalı çalışmalarda sıklıkla kullanılan boyutlardır (Kirkman ve ark., 2006; Taras ve ark., 2010). Örgüte güvenin oluşum sürecinde de kişilerin ilişkileri nasıl algıladıkları ve kendilerini otorite ile olan hiyerarşik ilişkilerinde nasıl konumlandıkları, bireycilik/toplulukçuluk ve güç mesafesi kültürel değerleri ile ilintili görülmektedir (Doney ve ark., 1998). Dolayısıyla örgüte güvensizlik öncüllerinden hangilerine daha fazla önem atfedileceğinin bu iki kültürel boyut bağlamında değişiklik göstereceği düşünülmektedir.

Türkiye ve Hollanda'nın kültürel değerleri GLOBE araştırmasının bulgularına göre kıyaslandığında da ülkenin en belirgin olarak güç mesafesi ve aile toplulukçuluğu boyutları açısından farklılaştıkları görülmektedir (House ve ark., 2004) (Bkz. Şekil 1). Türkiye, Hollanda'ya göre daha

yüksek aile toplulukçuluğu eğilimi göstermektedir. Ayrıca, Türkiye, Hollanda'ya göre daha yüksek güç mesafesi kültürel eğilimi göstermektedir.

**Şekil 1**  
Türkiye ve Hollanda'nın GLOBE Kültürel Boyutları Açısından Karşılaştırılması



*Kaynak:* House, R. J., Javidan, M., Gupta, V., Dorfman, P. W. ve Hanges, P. J. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations*, Sage Publications: Thousand Oaks.

Kültürlerarası yazında örgüte güvensizliğin öncüllerini inceleyen karşılaştırmalı araştırma yok denebilir; sadece Huff ve Kelley'nin (2003) bireyci ve toplulukçu kültürlerde güvensizlik eğilimini karşılaştırdığı çalışmaları mevcuttur. Bu çalışmada bireyci kültürlerin örgütsel güven eğilimi daha yüksek bulunmuştur. Örgüte güven konusunda farklı kültürlerde yapılan çalışmalar da bireycilik/toplulukçuluk ve güç mesafesi kültürel boyutlarının önemine işaret etmektedir. Hodson (2004) Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirdiği çalışmasında, yönetim yetkinliğinin, örgütsel güvenilirliği belirlemede iyi niyet faktörü altında değerlendirilen destekleyici uygulamalardan daha önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışmada da daha bireyci kültürel değere sahip Hollanda örneğinde örgütsel güvenilirlik etmenlerinden yetenekle ilgili öncüllerin toplulukçu kültürel eğilime sahip Türkiye örneğine kıyasla daha fazla öne çıkacağı düşünülmektedir.

Önceki çalışmalar, dürüstlük öncülleri bakımından da kültürler arasında farklılıklar bulunduğunu göstermektedir (Fischer, 2008). Özellikle yüksek güç mesafesi kültürel değerine sahip ülkelerde, ast ve üst arasındaki uygulama/süreç farklılıkları ve bunun sonunda oluşan adalet ihlalleri daha meşru olarak görülebilmektedir (Fischer, 2008; Hofstede, 2001). Nitekim Caldwell ve Clapham (2003), örgütsel düzeyde dürüstlük göstergesi olarak

görülen yasalara uymanın Kuzey Amerika'da Doğu Asya'ya göre daha fazla ön plana çıktığını bulmuşlardır. Bu çalışmada da, düşük güç mesafesine sahip Hollanda örneğinde adalet ihlallerinin örgütsel düzeyde dürüstlüğü belirlemede, yüksek güç mesafesine sahip Türkiye örneğine göre daha fazla önem kazanması beklenmektedir.

Son olarak, yapılan çalışmalar, toplulukçu kültürlerde güvenilirlik etmenlerinden iyi niyete özellikle değer verildiğini göstermektedir. Buna göre bireyci kültürlerle kıyasla toplulukçu kültürlerde bireyler güvenilirliği değerlendirirken karşı taraf ile olan ilişkilerinin kalitesine ve karşı tarafın kendilerine verdiği değere daha fazla önem vermektedir (Wasti ve Tan, 2010). Bu yüzden çalışmamızda, Türkiye örneğinde iyi niyetle ilgili öncüllerin örgüte güvensizliği belirlemede daha fazla önem kazanacağı düşünülmektedir.

### 3. Yöntem

Bir kavramı incelerken nicel ya da nitel araştırma yöntemlerinden hangisinin daha uygun olduğuna araştırma soruları, söz konusu kavram üzerinde yapılan geçmiş çalışmalar ve yazına yapılmak istenen katkı göz önünde bulundurularak karar verilmelidir (King ve ark., 1994). Nitel araştırma yöntemi teori üretmek, geliştirmek ya da sınamak için kullanılabilir. Özellikle bireylere özgü deneyimlerin, algılamaların, düşüncelerin ve yorumların derinlemesine incelenmesi gerektiğinde nitel araştırma yönteminin kullanılması önerilmektedir (Bluhm ve ark., 2011). Bu çalışmada Kuzey Amerika'da geliştirilmiş model, ölçek ve bulguların her ortamda geçerli olduğunu varsaymak yerine çalışanların güvensizlik öncüllerini kendilerinin tanımlaması ve betimlemesi tercih edildiğinden, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

#### 3.1. Örneklem özellikleri ve verilerin toplanması

Bu çalışmanın örneğini Türkiye ve Hollanda'da faaliyet gösteren çeşitli firmaların çalışanları oluşturmaktadır. Kişisel ve profesyonel bağlantılar kullanılarak kolayca örnekleme yapılmış ancak bireysel ve örgütsel değişkenlerde denklik sağlanılmasına (örn., büyük ölçekli firmalarda görev yapan beyaz yakalı çalışanlar) özen gösterilmiştir. Hollanda'da yedi ve Türkiye'de on firmadan veri toplanmıştır. Hollanda'da seçilen firmalardan ikisi Hollanda, biri Almanya ve diğeri de İngiltere kökenli çok uluslu şirketler, ikisi İngiliz-Hollanda ve Fransız-Hollanda ortaklığı olan şirketler ve biri firma sahibi tarafından yönetilen yerli bir şirkettir. Türkiye örneğindeki 10 şirketten ikisi çok uluslu Türk şirketi; altısı ortaklığı olan veya tüm alt şirketlere sahip aile şirketler topluluğudur. Türkiye'de 27, Hollanda'da 29 çalışan ile görüşülmüş; ancak bu çalışmada örgüte güvensizlik ifade eden 19'ar kişinin verilerine yer verilmiştir. Örneklem özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.



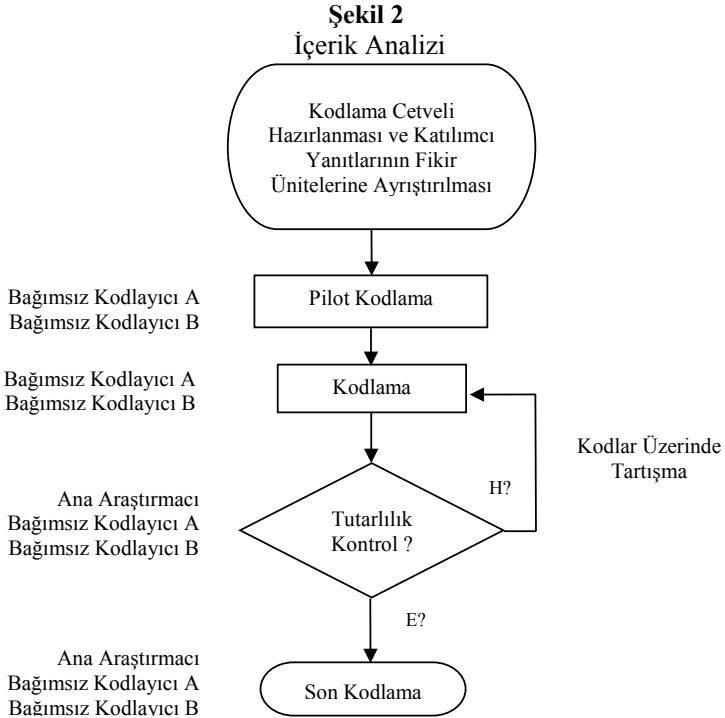
**Tablo 1**  
Örnekleme Özellikleri

Özellikler	Hollanda		Türkiye	
	N	%	N	%
Firma sayısı	7	-	10	-
Firma büyüklüğü (tam zamanlı çalışan sayısı)	150 ile 60,000 arasında değişmekte	-	210 ile 11,000 arasında değişmekte	-
Katılımcı sayısı	19	-	19	-
Katılımcıların cinsiyeti (erkek)	12	% 63.16	9	% 47.37
Katılımcıların eğitim düzeyi (üniversite ve üzeri eğitim)	17	% 89.47	18	% 97.74
Katılımcıların ortalama iş deneyimi (yıl)	17.55	-	16	-

Bu araştırmanın verileri, çalışanların çeşitli odaklara (amir, iş arkadaşı, ast, örgüt) karşı güveninin incelendiği geniş kapsamlı bir araştırmanın örgüte güvensizlik kısmından oluşmaktadır. Tüm görüşmeler ilk yazar tarafından Türkiye’de Türkçe, Hollanda’da ise İngilizce yapılmış ve ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşme kayıtları transkript edilmiş ve içerik analizi ile incelenmiştir.

### 3.2. İçerik analizi

İçerik analizinin basamakları Şekil 2’de gösterilmektedir.



Analizin ilk basamağında, ana araştırmacı (ilk yazar), hem örgüte güvensizlik öncüllerine ilişkin yazını hem de görüşme transkriptlerinin tümünü okuyarak görüşmelerde ortaya çıkan güvensizlik öncüllerini özetleyen bir kodlama cetveli hazırlamıştır. Kodlama cetveli örgütsel düzeyde yetenek, iyi niyet ve dürüstlük öncüllerinin eksikliği ve görüşmelerde ortaya çıkan yeni temaları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Ardından katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlar, belirli bir konuda düşünce ya da gözlemlerini ifade eden fikir ünitelerine ayrılmıştır (Duriau ve ark., 2007; Lun ve ark., değerlendirmede). Fikir ünitelerinin uzunluğu bir kaç cümle ile bir paragraf arasında değişmiştir. Daha sonra, katılımcıların isim ve demografik bilgileri ile cümlelerdeki ülke ve şirket bilgileri yanlı kodlamaya neden olabileceği için silinmiştir. Örneğin, belli bir ülke veya şirket ismi verildiğinde bunların yerine “X ülkesi” veya “Y şirketi” yazılmıştır.

Kodlama sürecinde öncelikle çalışmanın hipotezlerinden habersiz iki kodlayıcı, bazı fikir üniteleri üzerinde birbirinden bağımsız olarak pilot kodlama yapmıştır (King ve ark., 1994). Pilot kodlama vasıtasıyla kodlama cetvelinin kapsamı, kodlama içeriklerinin ne kadar iyi anlaşıldığı ve değerlendiriciler arası tutarsızlıklar incelenmiş ve kodlama cetveli tekrar düzenlenmiştir. Bu süreçte, a) kodlama içeriklerinin daha anlaşılır hale getirilmesi için kodların açıklamaları genişletilmiş, b) birbiri ile içerik olarak örtüştüğü görülen ve birbirini tekrarlayan kodlar birleştirilmiş ve c) kodlama cetvelinin görüşmelerde belirtilen tüm temaları kapsamasına dikkat edilmiştir. Sonraki basamakta nihai cetvel ile bağımsız kodlamalar yapılmış ve değerlendiriciler arası tutarlılık hesaplamaları ile bu kodların güvenilirliği kontrol edilmiştir. Değerlendiriciler arası tutarlılığın yeterli düzeyde olmadığı ( $< 0.70$ ) durumda yapılan incelemede süreç adaletinin alt kategorilerinin fazla spesifik olduğu ve bu alt kategorileri birbirinden ayırtmanın zor olduğu görülmüştür. Lun, Gelfand ve Brass (değerlendirmede) kodlama cetvelinde yer alan genel ve spesifik kategoriler arasında bir denge kurulması gerektiğini vurgulamakta ve kategorilerin fazla spesifik olduğu durumlarda gerekliliklerinin sorgulanabileceğini belirtmektedir. Nitekim süreç adaletine ilişkin alt kategoriler kodlandığı takdirde gözlenecek frekans değerleri de çok düşük olacağından bu alt kategorilerin birleştirilmesine karar verilmiş ve yeniden kodlama yapılmıştır. Kodlama cetvelinin son hali Ek 1’de sunulmuştur.

Son kodlama basamağında, değerlendiriciler arası tutarlılık hem uzlaşma oranı hem Krippendorff alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Uzlaşma oranı hesaplamalarına göre tutarlılık oranları Türkiye verileri için 0.74 ve Hollanda verileri için 0.79 olarak hesaplanmış olup kabul edilebilir düzeydedir (Patton, 2002). Krippendorff alfa katsayısına göre ise tutarlılık Türkiye için 0.71; Hollanda için ise 0.79 olarak belirlenmiştir. İki değer de Krippendorff’un (2004) özellikle keşifsel nitelikte çalışmalar için belirttiği kabul edilebilir en düşük güvenilirlik değerinin (0.667) üzerindedir ve dolayısıyla değerlendiriciler arası tutarlılık

kabul edilebilir düzeydedir. Analizin en son aşamasında iki kodlayıcı kodlama sonuçlarını karşılaştırmış ve anlaşmazlıklar konusunda tartışarak uzlaşmıştır; uzlaşma sağlanmadığı durumlarda ana araştırmacı ile son karar verilmiştir.

#### 4. Bulgular

Tablo 2’de içerik analizleri sonucunda ortaya çıkan örgüte güvensizlik öncüllerinin Türkiye ve Hollanda örneklemelerindeki frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir. Ancak bu noktada, nitel araştırmaların amacının yaygınlık ve genellenebilirlik verisi sunmak olmadığı (King ve ark., 1994; Patton, 2002), araştırmamızda daha ziyade örgüte güvensizlik öncüllerinin varlığının ve içeriğinin tartışılacağı hatırlanmalıdır.

**Tablo 2**  
Örgüte güvensizlik öncüllerinin Türkiye ve Hollanda örneklemelerindeki frekans değerleri ve yüzdeleri

Öncüller*	Hollanda		Türkiye	
	N	%	N	%
<b>Yetenek öncülleri</b>				
Yönetimin yetkin olmaması	5	% 26.3	4	% 21.1
<b>Dürüstlük öncülleri</b>				
Süreç adaletsizliği	7	% 36.8	7	% 36.8
Dağıtım adaletsizliği	2	% 10.5	3	% 15.8
Bilgisel adaletsizlik	5	% 26.3	0	% 0
<b>İyi niyet öncülleri</b>				
Uygun çalışma koşulları ve iş güvencesinin olmaması	0	% 0	2	% 10.5
İlişki odaklı bir örgüt kültürünün olmaması	2	% 10.5	2	% 10.5
<b>Örgüte ilgili özellikler</b>				
Sahiplik özelliği (Çok uluslu şirketler, aile şirketi vb.)	3	% 15.8	5	% 26.3
Örgütün büyüklüğü	2	% 10.5	1	% 5.3
<b>Güvensizlik eğilimi</b>				
İnsanların kurduğu sistemlerin önyargısız/yansız olamayacağı	2	% 10.5	0	% 0
Örgütlerin performans için var olması, insanların iyilik haliyle ilgili olmaması	3	% 15.8	4	% 21.1

\*Yüzdeler her ülke için ayrı hesaplanmıştır. Buna göre, bir ülke verisinde, her bir örgüte güvensizlik temasını belirten kişi sayısı, o ülke verisindeki toplam katılımcı sayısına oranlanmıştır. Örneğin, Hollanda verisinde yönetimin yetkin olmaması nedeniyle örgüte güvensizliğini dile getiren toplam 5 katılımcı vardır; bu sayı Hollanda verisindeki toplam katılımcı sayısına (n = 19) oranlanarak yüzde elde edilmiştir (% 26.3).

Tabloda görüldüğü gibi, bulgular örgüte güvensizliğin yetenek, dürüstlük ve iyi niyet etmenleri ile açıklanabileceğini göstermektedir. Ancak, bunlara ek olarak güvensizlik eğiliminin ve örgüt özelliklerinin de çalışanların örgüte güvensizliğine zemin hazırladığı dikkati çekmektedir.

Takip eden bölümde bulgular, bu öncüllerle ilgili görüşmelerden yapılan örnek alıntılar ışığında ayrı başlıklar altında sunulmaktadır.

#### 4.1. Yetenek

Yetenek etmeni bağlamında, her iki ülkede de yönetimin yetkin olmaması, örgüt performansının ve gidişatının belirsizliği örgüte güvensizliğe yol açan unsurlar olarak ifade edilmiştir. Türkiye’de çalışanlar örgütün yetenek ve yetkinliğini değerlendirirken işin etkili bir biçimde yapılması için gerekli sistemlerin kurulmaması ve insan kaynakları gibi uygulamalarda standardizasyon sağlanamaması konularına atıfta bulunmuşlardır. Hollanda’da ise çalışanlar, çalıştıkları kurumun önemli kararlara gereken ilgiyi göstermemesini ve hedeflerin ve önceliklerin sürekli değişmesini örgütsel yeteneksizliğin işareti olarak algılamaktadırlar. Ayrıca aşağıdaki görüşme örneklerinde görüldüğü gibi, her iki ülke çalışanlarının stratejik kararların doğruluğunu sorguladıkları dikkati çekmektedir.

*“İki tane “top management”ımız var bizim. Bir tanesi çok uluslu firma “top management”. Bir tanesi de şu anda Türkiye’deki organizasyondaki “top management”. Şu anda çok uluslu firmanın başına çok parlak birisi getirildi. Eskisine oranla daha fazla güveniyorum. Ama bu çok uluslu şirketin yönetimine gerçek haliyle güveniyor musun sorusunun cevabını hayır olarak verebilirim. Yapmaları gereken birçok şeyi yapmadılar. Yapılmaması gereken işler yapıldı. Gelelim buradaki Türkiye’deki organizasyona. Buradaki organizasyon da sürekli değişiyor. Dediğim gibi “downsizing” aşamasındaki bir şirkette çalışıyorum ben. Ve soruya direkt bir cevap vermek gerekirse Türkiye’deki organizasyona güveniyor musun, üst düzey yönetime? Hayır. Yeteneksiz ve yetersiz buluyorum” (TR, 11).*

*“Bu daha çok stratejik kararlarla ilgili, bu firma için akıllıca bir hareket mi, doğru bir hareket mi? Stratejik yön. Değer kaybetme, karlı işleri öldürme, ve sonra sırf daha hoş göründükleri için daha az karlı olanlara geçme... Madem yok edecektiniz o zaman en başta niye satın aldınız, yazık. Türkiye’de, örneğin, büyük bir yatırım vardı, bunun üçte ikisini öylece elden çıkardılar. Çok yazık” (HL, 2).*

#### 4.2. Dürüstlük

Dürüstlük bağlamında süreç adaletinin örgüte güvensizlik konusunda gündeme gelmesi açısından iki ülkenin katılımcılarının birbiriyle benzeştiği ancak süreç adaletinin içeriği açısından iki ülke arasında bazı farklılıklar bulunduğu dikkati çekmektedir. Özellikle, Hollanda’da çalışanların örgüt tarafından verilen sözlerin tutulmaması konusuna yaptığı vurgu dikkati çekmektedir. Freese ve Schalk (2000) Hollanda’da “söz borç yaratır (promise creates debt)” şeklinde sık kullanılan bir özdeyiş bulunduğunu ifade ederek Hollanda’da söz (promise) kavramının büyük bir önem

taşıdığıнын altını çizmektedir. Nitekim üst yönetimin söyledikleri ile yaptıklarının birbirini tutmaması Hollanda’da süreç adaletsizliğine işaret eden ve güvensizliğe neden olan önemli bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, yeniden yapılanma ve örgütsel küçülme sürecinde ortaya çıkan hiyerarşik düzene bağlı olarak kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olmamalarının da, Hollandalı katılımcılar arasında örgüte güvensizliğe neden olduğu görülmektedir.

*“Kararları alan grup giderek küçülüyor. Böylece kişiler önceden olduklarından daha güçlü olabiliyorlar. Eskiden yönetim kurulu karar alırdı, şimdi ise tek bir kişi kararları alıyor; bu da iyi bir gelişme değil”* (HL, 7).

Hollanda örneğinde görülüşü gibi bireylerin eşit olarak görüş bildirmeleri yerine merkezîyetçi karar alma süreçlerinin uygulanması ve buna bağlı olarak oluşan güç dağılımındaki eşitsizlik, çalışanlar arasında örgüte güvensizlik ile sonuçlanmaktadır. Türkiye’de ise Hollanda’nın aksine ne hiyerarşik yapı ne de kararlara katılamama örgüte güvensizliğe neden olan etmenler arasında belirtilmemiştir. Ancak, gerek Türkiye’de gerekse Hollanda’da çalışanlar politik süreçlerin varlığından ve örgütsel süreçlerin kişiler arasında tutarlı ve tarafsız olarak uygulanmamasından dolayı örgüte güvensizlik duyduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca aşağıdaki örnekte görüldüğü gibi, Türkiye’de çalışanlar belirlenen kural ve süreçlerin yöneticiler de dahil olmak üzere herkes tarafından uygulanmasını talep etmektedirler.

*“O kadar basit birşey ki mesela şirkette bir kural var mesela işte sigara içilmeyecek kuralı. Tek kişilik odalarda bile sigara içilmeyecek kuralı var. Ve bu uygulanıyordu. Son zamanlarda birşeyler oldu içilmeye başlandı. Yani bunu direktör seviyesinde içen var, uzman seviyesinde de içen var. O zaman niye böyle bir kural koyuyoruz? Niye senelerce bu kuralı koymak için bunun peşinden koştuk? Yani değiştirelim içilsin densin ben birşey söylemeyeceğim. Birşey söylemeyeceğim”* (TR, 4).

Bilgisel adalete bağlamında, çalışanlara süreçler ve kaynak dağılımına ilişkin bilgi verilmemesinin ve gereken açıklamaların zamanında yapılmamasının Hollanda’da örgüte güvensizliğe neden olan faktörler olarak sıralandığı, Türkiye’de ise bilgisel adalete herhangi bir atıfta bulunulmadığı dikkati çekmektedir. Aşağıdaki örnekten anlaşıldığı gibi Hollandalı çalışanlar değişimin kendisinden ziyade değişim sürecinde gereken bilgi akışının kendilerine yeterli ve etkili olarak sağlanmamasını örgüte güvensizlik yaratan bir etmen olarak sıralamışlardır.

*“Son yıllarda bence sorun firmanın şartlarının veya stratejisinin değişmesi değil; bize verdikleri mesaj ile uygulamaları arasında büyük zaman aralığı olması. Çünkü o zaman aralığında koca bir sessizlik oluyor, aynı mesaj hala geçerli mi değil mi bilmiyorsunuz. Birilerine hala güvenebilir miyim, önceki mesaj hala aynı mı ve hala güvenilir mi bunun onaylanması gerekiyor”* (HL, 6).

Son olarak, dağıtım adaletinin örgüte güvensizlik üzerindeki etkisi konusunda Türkiye ve Hollanda arasında önemli bir fark ortaya çıkmamıştır. Her iki ülkede de çalışanlar, performans değerlendirmelerinin adil olarak yapılmamasını, insanların haksız yere cezalandırılmalarını, işten çıkarılmalarını ve farklı insanlara farklı hak ve faydalar sağlanmasını örgüte güvensizliğe neden olan etmenler olarak sıralamışlardır.

### 4.3. İyi niyet

Hollanda ve Türkiye arasında örgüte güvensizlik öncülleri açısından bir diğer farklılık iyi niyet bağlamında ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de algılanan örgütsel destek altında değerlendirilen ve daha çok örgütün inisiyatifinde görülen uygun çalışma koşullarının sağlanmaması ve iş güvencesinin olmaması gibi faktörlerin örgüte güvensizliğin nedenleri olarak ifade edildiği görülmektedir.

*“Mesela biz aşağıda 30 kişi aynı ofiste çalışıyoruz. Sinerji olsun diye bütün birimleri oraya koydular. Evet doğru bir yaklaşımdı, sinerji oldu. Ama çalışma ortamı diye bir şey kalmadı. Bunu sürekli söylüyoruz ama bu görmezlikten geliniyor. Ama onun yanında ne oluyor, tek kişilik odalarda oturuyorlar aralara çift cam yaptırıyorlar. E o zaman size değer verilmiyor, biz sadece aşağıda çalışan insanlarız. O zaman da bütün o güvenler yavaş yavaş eriyor”* (TR, 4).

Hollanda’da ise Türkiye’nin aksine örgüte duyulan güvensizlikten bahsederken bu çalışma şartlarına herhangi bir atıfta bulunulmamıştır.

Bunun yanında, her iki ülkede de ilişki odaklı bir örgüt kültürünün eksikliğinin (bireycilik, insanların birbirleriyle ilgilenmemeleri vb.) örgüte güvensizliği etkilediği gözlenmiştir. Hollandalı katılımcılar, insanların meşgul olması, sadece kendi kariyerlerini düşünmesi, insanların birbirini tanımamasının zorlaşması gibi nedenlerden dolayı örgüte güvensizlik duyduklarını belirtmişlerdir.

*“Benim için şeffaflık ile ilgili bir şey. Bir yıl kadar önce, kurumun üst düzeyleri hakkında hiç bir şey bilmiyordum; o sıralar bir projeye başladık. Her zamanki gibi onlar benim için yukarıdaki adamlardı, yani gerçekten ilgili değillerdi. Onlar ile konuşması, görüşme ayarlaması kolay değildi. Fakat biz bunun gerçekten önemli olduğunu düşündüğümüz için hayal kırıklığı oluyordu; o zamanlar güvenim de pek iyi değildi”* (HL, 5).

Türkiye’de ise, takım ruhunun, işbirliğinin veya birlikteliğin oluşmamasından, aile ortamının kaybolmasından ve bireysel yaklaşımdan dolayı örgüte güvensizlik duyulduğu belirtilmiştir.

*“Sadece burada şikayet ettiğim nokta herkes şöyle tutuyor. İşte ben verdim kardeşim gitti. Hani kardeşim bak elim taşın altında, bu taş düşse benim elimi de kıracak senin elini de kıracak. Ama eli*

*kırmamak için bizim o taşı tutmamız lazım. Bunu burada görmedim” (TR, 22).*

Genel olarak görüşme örneklerinde görüldüğü gibi, Hollanda’da çalışanlar üst kademedekiler de dâhil olmak üzere herkesin birbirini tanıması ve aralarında iyi bir iletişimin olmasını örgüt kültürüne ait olumlu unsurlar olarak değerlendirmektedirler. Türkiye’de ise çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda grup olarak hareket etmenin önemine yaptıkları atıf dikkati çekmektedir. Takım ruhunun teşvik edilmediği, bireyciliğinin öne çıktığı bir örgüt kültürüne sahip olmanın örgüte güvensizliği arttırdığı görülmektedir.

#### 4.4. Örgütle ilgili özellikler

Araştırmada elde edilen bulgular, hem Türkiye hem de Hollanda’da çok uluslu şirketlerin yönetim şekillerinin örgüte güvensizlik doğurabileceğini göstermektedir. Özellikle, çok uluslu şirketlerin çevrelerinin dinamik ve belirsiz olmasından dolayı ortaya çıkan çeşitli uygulamaların çalışanların örgüte güvensizlik duymalarına neden olduğu gözlenmiştir.

*“İnsanların hiç yoktan arkadan vurulduğuna, terk edildiğine ve unutulduğuna şahit oldum. Burada yerel yönetimi suçlamıyorum. Bu durum, uluslararası ortamdaki şirketin küresel kültüründen ve küresel yönetim biçiminden kaynaklanıyor. Yani kişilerden bağımsız bir konu; aslında organizasyonun mantığından kaynaklanıyor. İsteseniz, güvenseniz ve yararlı olduğunuzu düşünseniz bile bir insanı koruyamayabiliyorsunuz. Yerel yönetimin onayladığı çalışma arkadaşlarımız vardı; fakat yine de X ülkesindeki yönetimin tek bir sözü ile kovuldular. Bu kuruluşa nasıl güvenebilirim? İşte bu yüzden ona güvenmiyorum, bu durum benimle ilgili değil, örgütün kendisi ile ilgili” (TR, 24).*

*“İşler iyi gittiğinde herkes verilen “promise”lar konusunda çok cömerttir, ama işler kötüye gittiğinde herkes her şeyi unuttur. Ama bence hiçbir “corporate”da bu yok. Çünkü özellikle “multinational”larda, birçok ülkede sürekli değişen konjunkturle beraber çalışması gereken firmalarda verilen sözlerin tutulması özellikle yapılmayan bir şey diye düşünmeye başladım. Yani gün olur devran döner zihniyeti herkesin fazlasıyla kafasına yerleşmiş bir şey” (TR, 1).*

*“Kuruluşumuzda şöyle bir sistem var; her üç yılda bir üst yönetimdekiler değişiyor. Şimdi Alman bir yöneticimiz var; her üç yılda Alman yeni bir yöneticimiz oluyor. Yöneticilerin belirli bir şirket profiline sahip olacaklarına, bir tür şirket hazırlığı almış olacaklarına güveniyorum bu yüzden onlar için neyin önemli olup neyin önemli olmadığını biliyorum fakat gerisini bilemiyorum; şahsi duygulardan uzaklar. Evet, örneğin yöneticiniz size gerçekten yaklaşmıyor; oysa ben daha yakın olmak isterim ama yönetici*

*gerçekten orada değil ve üç yıl sonra da güle güle diyorlar”* (HL,14).

Aile şirketlerinin kendilerine has sorunları ve bu sorunların çalışanlara belirsizlik olarak yansımından dolayı güvensizlik hissi oluşması da her iki ülkede ortak temalardır.

*“Aile şirketi. Yarın öbür gün babaya bir şey olursa, kardeş, oğluna bir şey olursa, işte kardeşler şudur budur falan. Yönetimde tabii bir takım sıkıntılar olabilir. Yani profesyonel yönetim var tabii ama genel müdür, şirket sahibi bir kişi. Şimdi bu kişiye bir şey olursa bir sürü kişi olacak, bu işler nasıl olacak. Allah geçinden versin diyoruz, dua ediyoruz başımızdakilere”* (TR,17).

*“Patron 81 ya da 82 yaşında. O gittiğinde... Oğlu da şirkette ama o başka bir tip, bir gün sağa gidiyor bir gün sola gidiyor. Babası her zaman kendi çizgisini takip eder. Belki her zaman doğru çizgide değil ama çizgisi hep aynıdır ve bu gerçekten çok önemli”* (HL, 21).

Örgütün sahiplik özelliklerinin yanı sıra yazında örgüt büyüklüğü gibi değişkenlerin de çalışan güveni üzerinde rol oynadığı tartışılmıştır (Hodson, 2004). Büyük örgütlerin çalışanları insani ilişkilerden mahrum, sadece kurallara tâbi hissettirerek örgüte duyulan güveni azaltabileceği belirtilmektedir (Li ve ark., 2012). Bu çalışmada da, özellikle büyük şirketlerde, üst kademelerdeki kişilerle iletişim azalmasının örgüte güvensizliğe yol açtığı görülmüştür.

*“Sonuçta çok büyük bir organizasyon, çok kademe var. İlk kademedeki amirim var, ona çok güvenim var. Onun üzerinde bir kademe daha var ve onlara güvenim daha az. Ve onun da üzerindeki kademedeki olanları pek bilmiyorum... onların aldığı kararları bazen anlamıyorsunuz”* (HL, 26)

*“Güven benim için istediğin her şeyi söyleyebilmek ve bunun kötü bir şekilde ya da başkasının kariyerinin hayrına kimseye paylaşılmayacağını bilmektir. Ben büyük bir kuruluşun bu güvenilirlik düzeyine sahip olacağına inanmıyorum çünkü her zaman hiyerarşik şeyler, kariyerini düşünen insanlar ve politika olacaktır”* (HL, 24).

Yukarıdaki örneklerden yola çıkarak büyük şirketlerin etkileşimsel adalet konusunda bir bedel ödedikleri düşünülebilir. Bunun yanı sıra, Cropanzano ve arkadaşları (1995) da büyük örgütlerde daha çok alt grubun güç mücadelesi olmasının süreç adalet algısını azaltacağını ifade etmişlerdir. Bulgularımız bu savı destekler niteliktedir.

*“Biraz büyük bir şirket olduğumuz için hak verilmez alınır durumunda oluyor burada. Yani bazen haklarımızı alabilmek uğruna çok çaba sarf ediyorum o beni güvensiz yapıyor. Mesela iş yeri taşındı ve ben servisle gidip gelmek zorunda kalıyorum...ama servis benim güzergahımdan geçmiyor. İşte kimi dinlemedi, kiminin işine gelmedi... bunlar aslında hepimizin hakkı yani. Sonuçta tabii insan*



*hayatı söz konusu, iş verimliliği söz konusu. Bunların bizim söylemeden yapılması gerekli olduğunu düşünüyorsunuz. Ama bunları almak için o kadar çok çaba sarf ediyorsunuz ki. ” (TR, 9).*

#### 4.5. Güvensizlik eğilimi

Her iki ülkede de çalışanların örgüte güvensizliklerinde rol oynayan diğer bir etmenin çalışanların güvensizlik eğilimleri olduğu görülmüştür. Özellikle örgütlerin doğası gereği performans odaklı olması ve insanların iyilik halini düşünme önceliğine sahip olmaması gibi inançlar nedeniyle örgütlere güvenilemeyeceği fikri hem Hollanda hem de Türkiye verisinde öne çıkmaktadır. Güvensizlik eğilimleri bağlamında iki ülke arasında bazı farklılıklar da göze çarpmaktadır. Aşağıda bir Türk çalışanla yapılan görüşmede örneklendiği gibi, Türkiye’de özel sektöre güvenilmeyeceği inancının örgüte güvensizlik duyulmasında etkili olduğu görülmektedir.

*“Bir kere özel sektörde kimsenin bence çok fazla güvenmemesi gerekir. Yani üst yönetimden ziyade her an her şey olabilir gözüyle bakabilmesi lazım. Bazen kişisel performansın ne kadar iyi olursa olsun üst yönetimin bunu görebilme imkanı bazen olamıyor. Bazen o kadar artılar yapıyorsunuz ve bir eksi oluyor üst yönetim onu görüyor” (TR,19)*

Hollanda’da ise, Türkiye’den farklı olarak, insanların kurduğu sistemlere, örneğin örgütlere, genel olarak güvenilemeyeceği çünkü insan sistemlerinin nesnel, yansız ve önyargısız olarak yürütülemeyeceği inancı göze çarpmaktadır.

*“İnsan doğası, insan doğası gereği insanlar (örgütte) genelleştirmeye yatkındırlar. Bundan dolayı, mesela senin potansiyelini tartıştıkları zaman gerçek, somut ve nesnel etmenlerden çok beğenilen ve beğenilmeyen (özelliklerin) üzerinden değerlendirme yapılır. Bu her örgütte olur” (HL, 1)*

*“Burası çalışmak için iyi bir ortam ve kolayca güvenebileceğim birçok kişi var, ama örgüt, örgütün kendisine güvenmek çok güç. Çünkü herkesin en iyi bildiği yol farklı. Bu yüzden işler hep bulanıklaşıyor. Güvenmem için her şeyin düzgün ve doğru bir yolda ilerlemesini isterim. Örgüt için en iyi yol ve yapılması gereken şunlardır, derim; ama herkesin doğrusu ve düşüncesi farklıdır... Bu kadar farklı düşünceyi bir araya getirmek ve bir çizgide ilerlemek ise çok güçtür” (HL, 5)*

Hollanda verilerinden yapılan alıntılarda, çalışanların belirli bir örgüt özelliği yüzünden değil genel olarak insan doğasından dolayı örgütlerdeki işleyişin güvenilir olamayacağına inandıkları ve bu nedenle örgütlerine güvensizlik duydukları görülmektedir.

Özetle, araştırmamızda örgüte güvensizliğe neden olduğu belirlenen faktörlerin büyük çoğunluğunun yetenek, dürüstlük ve iyi niyet etmenleri altında özetlenebileceği görülmüştür. Ayrıca, örgütün güvenilirliğini

değerlendirirken Hollanda ve Türkiye örneğinde dürüstlük ve iyi niyet öncüllerine atfettikleri önem açısından bazı farklılıklar olduğu dikkati çekmiştir. Güvenilirlik faktörleri altında değerlendirilemeyecek örgüt büyüklüğü ve sahiplik yapısı gibi unsurların da çalışanların örgüte güvensizlik duymalarında etkili olduğu belirlenmiştir. Son olarak, gerek Hollanda gerekse Türkiye’de bazı çalışanların genel olarak örgüt ve çalışma hayatı hakkında belirli inanışları neticesinde örgüte güvensizlik duyma eğiliminde oldukları görülmüştür. Takip eden bölümde araştırma bulgularımız yazında bu alanda yapılan diğer çalışmalar ışığında ayrıntılı olarak değerlendirilmeye çalışılacaktır.

## 5. Tartışma

Araştırmamız, örgütsel özelliklerin ve güvensizlik eğiliminin yanı sıra, güvenilirlik etmenlerinin (Schoorman ve ark., 2007) yani yetenek, dürüstlük ve iyi niyetin eksik olarak algılandığı durumlarda örgüte güvensizlik duyulduğunu göstermektedir. Yetenek öncülüne ilişkin olarak her iki ülkede de yönetim beceri ve yetkinliğinin olmamasının örgüte güvensizliğe yol açtığı bulunmuştur. Dolayısıyla, Caldwell ve Clapham’ın (2003) önermesinin aksine yetkinlik algılamalarının örgüte güvensizliği belirlemede kültürler arası fark göstermediği belirlenmiştir. Bununla beraber, çalışanlar kültürlerarası bir fark olmaksızın yönetimin beceri ve yetkinliğini iş güvencesinin bir göstergesi olarak yorumluyor olabilirler. Hudson’a (2004) göre yönetim yetkinliği, çalışanların iş hayatlarında öngörülebilirlik ve tutarlılık sağlayan bir faktör olarak değerlendirilebilir. Buna göre, çalışanlar örgütsel süreçler üzerinde kontrol gücüne sahip olmasalar bile yetkin bir yönetime sahip olmak çalışanlara bir çeşit öngörü gücü sağlamaktadır. Ayrıca, yönetim yetkinliği gerek çalışanlar gerekse yöneticilerin ortak ilgi alanını oluşturarak çatışmaların ve anlaşmazlıkların azalmasına katkı sağlamaktadır; bu anlamda yönetim yetkinliği kişilere ekonomik çıkarlar sağlamanın yanı sıra yapılan işten tatmin olma ve yaptıkları ile gurur duyma gibi manevi ödüller de sunmaktadır.

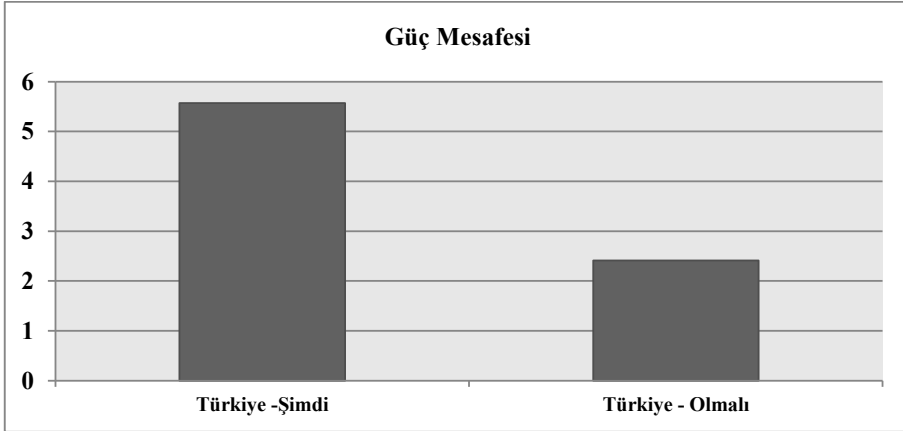
Güvenilirlik etmenlerinden doğruluğa ilişkin bulgulara gelince, Türkiye’de çalışanların üst yönetimin ayrıcalıklı muamele görmesini adaletsizlik ve güvensizliğe neden olan bir etmen olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Oysa, Türkiye gibi güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda, bireylerin ast ve üst arasındaki imtiyaz farklılıklarının meşru olduğuna inanması beklenilmektedir (Hofstede, 2001). Bu durumda, bulgularımızın yüksek güç mesafesi değerleri ile çeliştiği düşünülebilir. Benzer bir çelişki Li ve Cropanzano’nun (2009) kültürlerarası örgütsel adalet konusunda yaptıkları meta-analiz çalışmasında da ortaya çıkmış, beklenenin aksine Asyalı çalışanlar ile Kuzey Amerikalı çalışanlar arasında adalet ihlallerine tepkiler açısından bir farklılık bulunmamıştır. Li ve Cropanzano (2009) bunu toplulukçu değerlerle açıklamış, ilişkilere ve aidiyet hissine önem veren toplulukçu çalışanların, adil uygulamaları,

kendilerinin önemsendiği ve değerli bulunduğu şeklinde yorumladıklarını önermişlerdir. Dolayısıyla, Türk çalışanlar, yüksek güç mesafesi değerleri nedeniyle bir yandan adalet ihlallerini sindirseler de toplulukçu değerleri sebebiyle kayıtsız da kalmıyor olabilirler.

Ayrıca, GLOBE çalışmasında araştırmacılar, arzu edilen kültürel değerler ile mevcut değerler arasında farklılıklar olabileceğine dikkati çekmiştir. Türkiye verisinde güç mesafesi boyutunda arzu edilen ve mevcut değer farkı Şekil 3’de gösterilmiştir. Buna göre, Türkiye’deki çalışanlar üstleri ile aralarında olan güç ve statü farkının bilincinde olmakla (Türkiye-Şimdi) beraber güç mesafesindeki eşitsizliğin azalması gerektiğini (Türkiye-Olmalı) düşünmektedirler (Kabasakal ve Bodur, 2002). Bir başka deyişle, GLOBE bulguları ışığında, Türkiye’de çalışanların örgütsel düzeyde daha eşitlikçi bir ortam yaratılmasını talep ettikleri düşünülebilir.

### Şekil 3

GLOBE Araştırmasında Türkiye İçin Güç Mesafesi Kültürel Boyut Puanları



Kaynak: House, R. J., Javidan, M., Gupta, V., Dorfman, P. W. ve Hanges, P. J. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations*, Sage Publications: Thousand Oaks.

Hollanda verilerinde ilişkilerin hiyerarşik yapıda olması ve kararların merkeziyetçi alınması nedeniyle örgüte güvensizlik duyulduğu gözlenmiş, Türkiye verilerinde ise bu temaya rastlanmamıştır. Hollanda verisindeki bulgu, hiyerarşik yapıyı destekleyen merkezileşme ve iş formalizasyonu gibi özelliklerin örgüte güven duygusunu azalttığı savını desteklemektedir (Li ve ark., 2012). Hollanda ve Türkiye arasındaki bu farklılık güç mesafesi kültürel boyutundaki farklılık ile de tutarlıdır (Hofstede, 2001). Nitekim, güç mesafesinin düşük olduğu, otoritenin devamlı sorgulandığı, eşitliğin önemsendiği, karar almada açık iletişimin ve uzlaşmanın teşvik edildiği Hollanda’da (Freese ve Schalk, 2000) çalışanların bilgisel adaletsizliğe maruz kalmaları ve örgüt içinde verilen kararlara dahil olmamaları Türkiye’deki durumun aksine örgüte güvensizliğin oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

İyi niyet bağlamında ise, Türkiye’de iş güvencesi, olumlu çalışma koşulları gibi unsurlardaki eksiklikler örgüte güvensizliğe neden olan etmenler olarak ortaya çıkarken, Hollanda’da bu etmenler örgüte güvensizliğin öncülleri arasında belirtilmemektedir. Bu fark iki ülkenin farklı kurumsal ve sosyal yapılarından kaynaklanıyor olabilir. Türkiye’de daha çok örgütün inisiyatifinde görülen ve algılanan örgütsel destek altında değerlendirilen bazı etmenler Hollanda’da kanunlar ve toplu pazarlık süreçleri ile belirlenmektedir. Hollanda’nın sosyal güvenlik sisteminin Avrupa’da çalışanların sosyal güvenliğini en iyi sağlayan sistemlerden biri olduğu belirtilmektedir (de Gier ve Ooijens, 2004). Hollanda’nın sosyal güvenlik sistemi, çalışanlara genel olarak maaş desteği ve iyilik halini destekleyici hizmetler vermekte, çalışmayanlara, yaşlılara ve engelli vatandaşlara maaş bağlanmakta, çocuk sahibi olanlara ise çocuk sayısına göre mali yardım sağlamaktadır. Sosyal güvenlik sisteminde önceliği çalışanların refahının sağlanması ve korunması oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanlarının fiziksel ve psikolojik sağlıklarını olumsuz etkileyecek herhangi bir durumun olmaması için çalışan ve işveren arasındaki ilişki kanuni olarak düzenlenmektedir. Buna karşın, Türkiye’nin sosyal güvenlik sistemi daha az kapsamlı olduğu için iş güvencesi, çalışma koşulları ve yan hakları sağlama konusunun Hollanda’ya göre daha fazla örgütün inisiyatifinde görüldüğünü söyleyebiliriz. Bu hakların örgütün inisiyatifinde olması nedeniyle, Türkiye örnekleminin görüşmelerinde göze çarpan “özel sektöre güvenilmez” imgesi daha anlam kazanmaktadır. Buna paralel olarak, Doney ve arkadaşları (1998) da güvenilirliği değerlendirirken davranışların öngörülebilir olmasının özellikle yüksek toplulukçuluk değerlerine sahip ve belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu kültürlerde daha fazla önem kazanacağı önermesinde bulunmuşlardır. Ancak Hollanda ve Türkiye’nin belirsizlikten kaçınma skorlarının, Hofstede ve GLOBE verilerinde çelişkili olması ve bu boyutun karşılaştırmalı çalışmalarda ölçüm güvenilirliğinin sorgulanması (Taras ve ark., 2010) nedeniyle, çalışmamızda bu kültürel değeri temel alan yargılardan uzak durmanın daha doğru olacağı düşünülmüştür.

Türkiye’de çalışanlar, ayrıca, uygun çalışma koşulları sağlamanın örgütün psikolojik sözleşme yükümlülükleri arasında olduğuna inanıyor olabilirler. Bilindiği gibi psikolojik sözleşme çalışanların, örgütleri ile aralarındaki karşılıklı yükümlülüklerin neler olduğuna dair inançlarını içermektedir. Resmi sözleşmelerden farklı olarak psikolojik sözleşme algısal bir nitelik göstermektedir; dolayısıyla tarafların sözleşme ile ilgili anlayışları birbirinden farklı olabilir (Robinson, 1996). Örgütün bu yükümlülükleri yerine getirmemesi psikolojik sözleşme ihlali olarak görüleceği için örgüte güvensizliğe neden olabilir.

İyi niyet bağlamında ise ilişki odaklı bir örgüt kültürünün olmadığı durumlarda iki ülke çalışanlarının da örgüte güvensizlik duyduğu görülmüştür. Hollanda verilerinde çalışanların birbirini tanımaması, kariyer odaklı olması vb. gibi konular öne çıkarken, Türkiye verilerinde ise özellikle

iş yerinde “aile” ortamının olmaması etmenlerinden bahsedilmiştir. İlişki odaklı örgüt kültürü bağlamında bu nitel farklar GLOBE araştırmasındaki aile toplulukçuluğu ve kurumsal toplulukçuluk farkıyla paralellik göstermektedir (Gelfand ve ark., 2004). Buna göre ailecilik boyutu kişinin çekirdek ve geniş ailesine duyduğu bağlılığı, kurumsal toplulukçuluk ise toplum düzeyinde kolektif eylemleri destekleyen değerleri yansıtmaktadır. GLOBE araştırmasının sonuçları, Türkiye ve Hollanda'nın ortalama düzeyinde kurumsal toplulukçuluk eğilimde olduğunu göstermektedir (Hollanda Türkiye'den biraz daha yüksek skor almıştır). Ailecilik boyutu için ise iki ülke puanı arasında daha fazla fark vardır. Türkiye'nin özellikle yüksek ailecilik eğilimi göstermesi, Türkiye verisindeki aile ortamının kaybolması nedeniyle örgüte güvensizlik duyulması teması ile tutarlıdır.

## 6. Sonuç ve öneriler

Örgüte güvensizlik kavramının çoklu düzeyde incelenmesi gereken bir kavram olduğu görülmektedir. Ayrıca, sadece kültürel etmenler değil, örgütsel etmenler de örgüte güvensizliğin oluşmasında önemli rol oynayabilmektedir. Dolayısıyla, karşılaştırmalı çalışmalarda sosyal, ekonomik ve örgütsel etmenlerin bir arada düşünülmesi gerekmektedir. Her ne kadar sonuçlar keşifsel nitelikte ise de araştırmanın kullandığı nitel araştırma yöntemi güvenin öncülleri açısından ülkeler arasında bulunan ve niceliksel bir araştırma yöntemi kullanıldığında gözden kaçabilecek, ince farkları ortaya koymuştur. Ancak araştırmanın bulgularının belli sınırlılıklar göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi önerilir. Öncelikle, araştırmamızda güvensizlik öncülleri sadece iki ülke çerçevesinde incelenmiştir; bu durum araştırma sonuçlarının genellenebilirliği konusunda kesin yargılara varmayı engellemektedir. Örneklem sayısının görece düşük olması da genellenebilirliğini sınırlandıran etmenlerden biri olarak görülebilir. Araştırmamız öncül nitelikte ve keşfedici bir çalışmadır ve bu tarz çalışmalarda örneklem büyüklüğü belirlenirken istatistiksel örneklemeden farklı olarak veri bazında doyuma ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilmektedir (Glaser ve Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989). Pek çok araştırmacı veri bazında doyuma ulaşmak için görece düşük örneklem sayılarının yeterli olabileceği görüşünü savunmaktadır; örneğin, Guest, Bunce ve Johnson'ın (2006) çalışmaları veri bazında doyuma on iki görüşmeden sonra ulaşıldığını; ayrıca ilk altı görüşmeden sonra çalışmada ana temaların ortaya çıktığını göstermektedir. Benzer şekilde, Green ve Thorogood (2009) nitel araştırmaların pek çoğunda yaklaşık yirmi görüşmeden sonra görüşmelerin çalışmaya çok az yeni bilgi eklediğine işaret etmektedir. Bu ölçütlere göre araştırmamızın örneklem sayısının yeterli olabileceği düşünülebilir. Bunun dışında, örgütsel değişkenler itibarıyla, araştırmanın iki ülke örneklemini de kurumsallaşmış insan kaynakları uygulamaları olan büyük ölçekli firmaların beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Belirlenen güvensizlik öncüllerinin farklı ölçeklerdeki

örgütlerde değişik kademe ve eğitim düzeyindeki çalışanlar bağlamında da geçerli olup olmadığının gelecek çalışmalarda incelenmesi gerekmektedir. Gelecekte bu kısıtları telafi edecek araştırmaların tasarlanması, özellikle de nicel araştırma yöntemlerinin kullanılması bulguların genellenebilirliğini arttırmak adına faydalı olacaktır.

Gelecekte yapılacak araştırmaların ayrıca örgüte güvensizlik kavramını, bireycilik/toplulukçuluk ve güç mesafesi kültürel değerleri dışında Hofstede ve GLOBE araştırmacıları tarafından belirlenen diğer kültürel değerler çerçevesinde de incelemesi önerilir (Taras ve ark., 2010). Örneğin, güven duygusu ile ilgili farklı bilişsel süreçler üzerinde durdukları çalışmalarında Doney ve arkadaşları (1998), toplulukçuluk ve dişilik değerlerinin bir arada bulunduğu kültürlerde güven oluşum süreçleri arasında karşı tarafının niyetinin bireyci ve eril kültürlerle kıyasla daha önemli olabileceğini vurgulamaktadırlar. Fark edilme ve bireyin üstün başarısının önem kazandığı eril kültürlerde ise güven oluşum sürecinde yeteneğin rolünün dişil kültürlerle kıyasla daha önemli olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın bulguları farklı ülkelerdeki bireylerin, gerek kültürel gerekse kurumsal değişkenler sebebiyle psikolojik sözleşme çerçevesinde örgütün yükümlülüklerinin neler olduğu konusunda farklı görüşleri olabileceğini işaret etmektedir. Örneğin, Hollanda'da psikolojik sözleşmelerin esneklik ve güvenlik arasında bir denge üzerine temellendirildiği; güç mesafesinin az olması, otoriteye duyulan saygının az olması ve eğitim düzeyinin yüksek olmasının çalışanların beklentilerini arttırdığı ifade edilmektedir (Freese ve Schalk, 2000). Öte yandan, güç mesafesinin fazla ve otoriteye saygının yüksek olduğu, grubun refahının ve işbirliğinin önemsendiği Türkiye'de çalışanların örgütün psikolojik sözleşme yükümlülüklerine dair inanışların Hollanda'dan farklı olması beklenebilir. Bu çalışmanın sonuçları psikolojik sözleşmedeki farklılıklar bağlamında kesin yargılara varmamıza imkan tanımamaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'de farklı sektörlerde ve düzeylerdeki çalışanların psikolojik sözleşmelerine dair araştırmalar yazına önemli bir katkıda bulunabilecektir.

**Ek-1**  
**Kodlama Cetveli**

<b>Kategoriler</b>	<b>Kodlar</b>
<b>Yönetimin yetkin olmaması</b>	Firmanın performans, büyüme veya finansal denge sağlamaması <b>Y</b>
	Firmanın uygun strateji geliştirememesi, vizyon sahibi olmaması <b>Y</b>
	Etkinliği ve verimliliği sağlayan becerilerin olmaması, kalite standartlarına uyulmaması <b>Y</b>
<b>Süreç adaletsizliği</b>	Sistemlerin, prosedürlerin ve kuralların çalışanlar arasında tutarlı şekilde uygulanmaması, yanlı olması, yasal/etik/ahlaki standartlara uymaması, yönetimin sözleri ile yaptıkları arasında uyumsuzluk olması <b>D</b>
<b>Dağıtım adaletsizliği</b>	Çalışan çaba/performans/katkılarının adil şekilde ödüllendirilmemesi <b>D</b>
<b>Bilgisel adaletsizlik</b>	Yönetimin çalışanlarla açık, zamanında, makul ve dürüst şekilde iletişim kuramaması <b>D</b>
<b>Kişiler arası adaletsizlik</b>	Yönetimin çalışanlara kibar, saygılı ve onurlu şekilde davranmaması <b>D</b>
<b>Alınan örgütsel destek</b>	Yönetimin çalışan fikirlerini, geri bildirimlerini ve önerilerini göz önünde bulundurmaması <b>İ</b>
	Yönetimin çalışanlara özel durumlarında yardımcı olmaya istekli olmaması <b>İ</b>
	Yönetimin çalışanlara esneklik ve sorumluluk vermemesi <b>İ</b>
	Yönetimin eğitim ve gelişim olanakları sağlamaması
	Yönetimin iş güvencesi sağlamaması
	Yönetimin çalışanlara uygun çalışma koşulları ve yan haklar sağlamaması
<b>Ulusal bağlam</b>	Ülkenin kurumlarının çalışan haklarını korumaması <b>UB</b>
	Ülkenin kültürel değerlerinin çalışanları destekleyen örgüt faaliyetlerini sağlayamaması <b>UB</b>
<b>Örgüt kültürü</b>	Eşitlikçiliği vurgulayan örgütsel kültür olmaması
<b>Güvensizlik</b>	Birlikteliği, takım ruhunu destekleyen örgüt kültürü olmaması <b>ÖK</b>
<b>Eğilimi</b>	İnsanların kurduğu sistemlerin önyargısız/yansız olamayacağı <b>GE</b>
	Örgütlerin performans için var olması, insanların iyilik haliyle ilgili olmaması <b>GE</b>

*Not:* Y = Yetenek, D = Dürüstlük, İ = İyi Niyet, UB = Ulusal Bağlam, ÖK = Örgüt Kültürü, GE = Güvensizlik Eğilimi

## Kaynaklar

- BIGLEY, A. G. ve PEARCE, J. (1998), "Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust", *The Academy of Management Review*, 23 (3), 405-421.
- BLUHM, D. J., HARMAN, W., LEE, T. W. ve MITCHELL, T. R. (2011), "Qualitative Research in Management: A Decade of Progress", *Journal of Management Studies*, 48 (8), 1866-1891.
- BRANZEI, O., VERTINSKY, I. ve CAMP, R. D. (2007), "Culture-Contingent Signs of Trust in Emergent Relationships", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104 (1), 61-82.
- BREWER, M. ve CHEN, Y. (2007), "Where (Who) are Collectives in Collectivism? Toward Conceptual Clarification of Individualism and Collectivism", *Psychological Review*, 114 (1), 133-151.
- CALDWELL, C. ve CLAPHAM, S.E. (2003), "Organizational Trustworthiness: An International Perspective", *Journal of Business Ethics*, 47 (4), 349-358.
- COLQUITT, J.A. ve RODELL, J.B. (2011), "Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, 54 (6), 1183-1206.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C. ve NG, K.Y. (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- CREED, W. ve MILES, R. (1996), "Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies and the Opportunity Costs of Controls". R. Kramer, ve T. Tyler (der.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde, Thousand Oaks: Sage, s. 16-38.
- CROPANZANO, R. S., KACMAR, K. M. ve BOZEMAN, D. P. (1995), "The Social Setting of Work Organizations: Politics, Justice, and Support". R. S. Cropanzano ve K. M. Kacmar (der.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace* içinde, Westport, CT: Quorum, s. 2-18.
- DE GIER, E. ve OOIJENS, M. (2004), "The Dutch Welfare State and Social Security System". E. de Gier, A. de Swaan, M. Ooijens (der.), *Dutch Welfare Reform in an Expanding Europe: the Neighbors' View* içinde, Amsterdam: Het Spinhuis, s.15-34.
- DEMİRCAN, N. ve CEYLAN, A (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- DIETZ, G. ve DEN HARTOG, D. N. (2006), "Measuring Trust inside Organisations", *Personnel Review*, 35 (5), 557-588.
- DIETZ, G., GILLESPIE, N. ve CHAO, G.T. (2010), "Unravelling the Complexities of Trust and Culture.", M. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie ve R. J. Lewicki (der.), *Organizational Trust: A Cultural Perspective* içinde, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s. 3-41.
- DIRKS, K. T. ve FERRIN, D. L. (2001), "The Role of Trust in Organizational Settings", *Organization Science*, 12 (4), 450-467.
- 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.
- DURIAU, V.J., REGER, R.K., ve PFARRER, M.D. (2007). "A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements". *Organization Research Methods*, 10 (1), 5-34.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. ve SOWA, D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- EISENHARDT, K. M. (1989). "Building theories from case study research", *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- FERRIN, D. L., ve GILLESPIE, N. (2010), "Trust Differences across National-Societal Cultures: much to Do or much Ado about Nothing?" M. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie ve R. J. Lewicki (der.), *Organizational Trust: a Cultural Perspective* içinde, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s. 42-86.



- FISCHER, R. (2008), "Organizational Justice and Reward Allocation". P. B. Smith, M. Peterson ve D. Thomas (der.) içinde, *Handbook of Cross-Cultural Management*, Los Angeles: Sage Publications, s. 135-150.
- FREESE, C., ve SCHALK, R. (2000), "Psychological Contracts in the Netherlands. Dualism: Flexibility and Security". D.M. Rousseau ve R. Schalk (der.), *Psychological Contracts in Employment: Cross-national Perspectives* içinde, Thousand Oakes: Sage Publications, s. 176-194.
- GELFAND, M.J., BHAWUK, D.P., NISHII, L.H. ve BECHTOLD, D. (2004), "Individualism and Collectivism". R. J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, ve V. Gupta (der.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 cultures*. Sage Publications.
- GILLESPIE, N., ve DIETZ, G. (2009), "Trust Repair After an Organization Level Failure", *Academy of Management Review*, 34 (1), 127-145.
- GLASER, B. G ve STRAUSS, A.L. (1967). "*The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*", Chicago: Aldine Publishing Company.
- GREEN, J. ve THOROGOOD, N. (2009). "*Qualitative Methods for Health Research*" (2. baskı). Sage Publications.
- GUEST, G., BUNCE, A. ve JOHNSON, L. (2006). "An Experiment with Data Saturation and Variability". *Field Methods*, 18 (1), 59-82.
- HODSON, R. (2004), "Organizational Trustworthiness: Findings from the Population of Organizational Ethnographies", *Organizational Science*, 15 (4), 432-445.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, London: Sage Publications.
- HOUSE, R. J., JAVIDAN, M., HANGES, P. ve DORFMAN, P. W. (2002), "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the GLOBE: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, 3-10.
- HOUSE, R. J., JAVIDAN, M., GUPTA, V., DORFMAN P.W., ve HANGES, P. J. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- HUFF, L. ve KELLEY, L. (2003), "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", *Organization Science*, 14 (1), 81-90.
- İSLAMOĞLU, G., BİRSEL, M. ve BÖRÜ, D. (2007), *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İstanbul: İnkılap.
- KABASAKAL H. ve BODUR M. (2002), "Arabic Cluster: A Bridge between East and West", *Journal of World Business*, 37, 40-54.
- KING, G., KEOHANE, R. O. ve VERBA, S. (1994), *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- KIRKMAN, B. L., LOWE, K. B. ve GIBSON, C. (2006), "A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of the Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Value Framework", *Journal of International Business Studies*, 37, 285-320.
- KRIPPENDORFF, K. (2004). "*Reliability in content analysis: Some common misconceptions and recommendations*", *Human Communication Research*, 30 (3), 411-433.
- LEWICKI, R., MCALLISTER, D. ve BIES, R. (1998), "Trust and Distrust : New Relationships and Realities", *Academy of Management Review*, 23 (3), 438-458.
- LI, A. ve CROPANZANO, R. (2009), "Do East Asians respond more/less strongly to organizational justice than North Americans? A Meta-analysis", *Journal of Management Studies*, 46 (5): 787-805.
- LI, P. P., BAI, Y. ve XI, Y. (2011), "The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis", *Management and Organization Review*, 8 (2), 371-396.
- LUN, J., GELFAND, M., BRUSS, C.B., AL-DABBAGH, M., AYCAN, Z. DAGHIR, M. ve diğerleri. (Değerlendirmede), "Qualitative Analysis of Subjective Culture in the Middle East: Strategies, Processes and Challenges".
- MARKUS, H. R. ve KITAYAMA, S. (1991), "Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation", *Psychological Review*, 98 (2), 224-253.

- MAYER, R., DAVIS, J. H. ve SCHOORMAN, F. D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- MCEVILY, B. ve TORTORIELLO, M. (2011), "Measuring Trust in Organisational Research: Review and Recommendations", 1 (1), *Journal of Trust Research*, 23-63.
- PATTON, M.Q. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Patterns*. Sage Publications.
- RHOADES, L. ve EISENBERGER, R. (2002), "Perceived Organizational Support: A review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- ROBINSON, S. L. (1996), "Trust and Breach of Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.
- SALAMON, S. ve ROBINSON, S. (2008), "Trust that Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance", *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 593-601.
- SAUNDERS, M. N. ve THORNHILL, A. (2004), "Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4), 493-515.
- SCHOORMAN, F. D., MAYER, R. C. ve DAVIS, J. H. (2007), "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review*, 32 (2): 344-354.
- SEARLE, R.; DEN HARTOG, D. N.; WEIBEL, A.; GILLESPIE, N.; SIX, F. ve ark. (2011), "Trust in the Employer: the Role of High-Involvement Work Practices and Procedural Justice in European Organizations", *International Journal of Human Resource Management*, 22 (5), 1069-1092.
- SITKIN, S. B. ve STICKEL, D. (1996), "The Road to Hell: The Dynamics of Distrust in the Era of Quality", R. Kramer, ve T. Tyler (der.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde, Thousand Oaks: Sage Publications, s. 196-215.
- TARAS, V., KIRKMAN, B. L. ve STEEL, P. (2010), "Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-decade, Multilevel, Meta-analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions", *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), 405-439.
- TRIANDIS, H. C., MCCUSKER, C. ve HUI, C. (1990), "Multimethod Probes of Individualism and Collectivism", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (5), 1006-1020.
- WASTI, S. A., TAN, H.H. ve ERDİL, S. (2011), "Antecedents of Trust across Foci: a Comparative Study of Turkey and China", *Management and Organization Review*, 7 (2), 279-302.
- WASTI, S. A., TAN, H. H., R. (2010), "Antecedents of Supervisor Trust in Collectivistic Cultures: Evidence from Turkey and China". M. N. Saunders ve diğerleri (der.), *Organizational Trust* (7.Baskı) içinde, New York: Cambridge University Press, s. 311-335.
- WAYNE, S. J., SHORE, L. M., BOMMER, W. H. ve TETRICK, L. E. (2002), "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 590-598.

## Extended Summary

### Distrust in organization: A qualitative cross-cultural study

#### Abstract

We conducted a qualitative cross-cultural study to explore the antecedents of employee distrust in organization. The results of semi-structured interviews with white-collar workers from Turkey (n = 19) and the Netherlands (n = 19) indicate that distrust in organization is affected by institutional, organizational and individual level variables. Moreover, similar to interpersonal trust, the most significant antecedents of distrust in organization are associated with the well-established factors of trustworthiness, namely ability, benevolence and integrity. We observed both similarities as well as differences between Turkey and the Netherlands in terms of the importance attributed to these factors.

*Key words:* Cross-Cultural, Organizational Distrust, Qualitative Research.

Researchers from various disciplines agree on the benefits of organizational trust (see Dirks and Ferrin, 2001). Many empirical studies point out that trust increases organizational citizenship behaviors, job satisfaction, performance and collaboration among employees and reduces conflict (e.g., Creed and Miles, 1996; Sitkin and Stickel, 1996). Distrust, on the other hand, decreases such positive attitudes and behaviors and increases negative behaviors such as withdrawal, obstructionism, or retaliation (Demircan and Ceylan, 2003; Dirks and Ferrin, 2001; Gillespie and Dietz, 2009; İslamoğlu et al., 2007; Robinson, 1996; Salamon and Robinson, 2008). Understanding the nature and antecedents of employee distrust in organization is thus of paramount importance. Furthermore, we argue that national culture, due to its effect on emotions, attitudes and behaviors of people, may influence the antecedents of distrust in organization. Although there are few studies that examine trust in organizations across cultures (Ferrin and Gillespie, 2010), to our knowledge, there is no cross-cultural study on the antecedents of employee distrust in organization. The present study mainly targets this gap in the literature and aims to explore cross-cultural differences in the antecedents of employee distrust in organization within the context of Turkey and the Netherlands. Turkey and the Netherlands differ particularly with respect to individualism/collectivism and power distance (Hofstede, 2001). Previous studies have shown that these cultural differences are associated with antecedents of trust (Branzei et al., 2007; Wasti et al., 2011). Hence, we expected them to also influence antecedents of distrust in organization. To this end, we adopted a qualitative research methodology (King et al., 1994; Patton, 2002). Specifically, we conducted semi-structured interviews with white collar employees from Turkey (n = 19) and the Netherlands (n = 19) and the responses were content analyzed. The results indicated that similar to interpersonal trust (Mayer et al., 1995), the most salient antecedents of distrust in organization were also associated with ability, benevolence and integrity factors. In both Turkey and the Netherlands, top management incompetence or poor firm

performance as reflecting ability at the organizational level emerged as an important antecedent of distrust in organization. Similarly, distributive justice and procedural justice, which are related to integrity factor, were mentioned in both countries as reasons of distrust in organization. However, regarding procedural justice Dutch employees were critical of increased centralized decision making and hierarchy during organizational restructuring, whereas Turkish employees underlined the inconsistent application of procedures/rules across employees and/or time. Moreover, only in the Netherlands, interactional injustice was mentioned as an antecedent of distrust in organization. As for benevolence factor, organization's lack of care about employees' well-being was stated only in Turkey as an antecedent of distrust in organization. Apart from these differences, propensity to distrust for-profit organizations emerged as an individual level variable in both countries. Finally, organizational level factors such as organizational size and ownership structure (i.e., family firms or multinational corporations) as well as the institutional context of countries, such as the social security system played role in the development of distrust in organization. We recommend future studies to consider such institutional differences and their possible effects on psychological contracts of employees when conducting cross-cultural research on distrust in organization.