

GÜVEN, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

İpek KALEMCİ TÜZÜN*

ÖZET

Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüş, kavramın tanımlanmasındaki güçlüktür. Bunun temel nedeni bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ve farklı kültürleri anlama gibi mikro ve makro düzeydeki bir çok süreci açıklamada güvenin anahtar bir kavram olmasıdır. En rutin etkileşimlerde bile gerekli olan güven, birey ve grup davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Güvenin fonksiyonlarından biri de karmaşıklığı azaltmasıdır. Özellikle modern ve sanayileşmiş toplumlar bu karmaşık yapılara sahiptirler. Güvenin oluşumu bilgi alışverişininin daha doğru, daha geniş ve daha yerinde olmasına, bir deyişle davranışsal belirsizliğin azalmasına neden olacaktır. Bu çalışmada güven kavramı ve güven türleri farklı bakış açıları ile tanımlanmış, örgütsel güven kavramı ve kavramın özellikleri, literatürdeki temel söylemler, örgütsel güven modelleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu bağlamda çalışma, örgütsel güven konusunda çalışmak isteyen araştırmacılar için teorik alt yapı anlamında faydalı olmayı amaçlamıştır.

Anahtar Kelimeler: güven, örgütsel güven, örgütsel güven modelleri

* Dr. Öğr. Gör., Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, tuzun@baskent.edu.tr

ABSTRACT

Difficulty of defining the concept of trust has been emphasized in many researches. Reason of this difficulty is that trust is the key concept of explaining many micro and macro processes such as interpersonal relations, group behavior, managerial effectiveness, economic exchanges, social and political stability and understanding cultural differences. The most routine interaction requires trust which determines the individual and group behavior. One of the functions of trust is decreasing complexity. Especially, a modern and industrial society has complex structures. Generation of trust creates more accurate, wide and suitable exchange of information. In other words trust decreases behavioral uncertainty. This study provides conceptual framework of trust and the various kinds of trust with different approaches. Paper also explores the concept of organizational trust and organizational trust models in literature. This study tries to give general overview of trust and organizational trust and aims to provide useful point of view for the researchers who would like to study on organizational trust.

Keywords: trust, organizational trust, organizational trust models

1. Giriş

Globalleşme, işgücü ve yerinin çeşitliliği, kültürel farklılıkların algılanmasının artışı, küçülme, işyerinde demokrasi artışı, uluslar arası ağlar, bilişim teknolojileri, merkeziyetçi olmayan karar alım süreçleri güven konusunun önemini artırmıştır. Güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileştığımız gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır. Örgütsel güven örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır. Güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000). Bu çalışmada güven kavramı ve güven türleri farklı bakış açıları ile tanımlanmış, örgütsel güven kavramı ve kavramın özellikleri, literatürdeki temel söylemler, örgütsel güven modelleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmada kavramla ilgili geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Çalışma, örgütsel güven konusunda çalışmak isteyen araştırmacılar için teorik alt yapı anlamında faydalı olmayı amaçlamıştır.

2. Güven Kavramı

Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur (Gambetta, 1988; Lewicki ve Bunker,1996; Worchel,1979). Her bir disiplin güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamışlardır. Bu farklı bakış açılarını Worchel (1979) üç ayrı grupta bütünleştirerek ele almıştır; (1) kişilik kuramcılarının görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir, güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır, (2) sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre güven kurumsal bir olgudur, güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır, (3) sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.

Güven kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, tanımların bir kısmının diğer taraftan beklentiye, bir kısmının da diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteğine yoğunlaştığı görülmektedir. Beklentiye yoğunlaşan tanımlar şöyle sıralanabilir. Güven, bir tarafın diğer değişim tarafına güvenme isteği olarak ifade edilebilir (Morgan ve Hunt, 1994). Hosmer (1995) güveni, güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan,

güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisi (ahlaki olarak doğru kararlar ve etik prensiplerin analizine dayalı eylemler) olarak ifade etmiştir. Güven, bir tarafın diğer bir tarafa olan güven isteği olarak da tanımlanabilir (Moorman vd., 1993). Güven bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Rousseau vd., 1998). Gambetta (1988) güven tanımını; bireyin diğerlerinin eyleminden zarar yerine yarar beklentisinin olması şeklinde yapmıştır (Manuel ve Anil, 1999). Shaw (1997)'in tanımlamasına göre güven, bağlı olduğumuz bireylerin onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına duyduğumuz inançtır (Günaydın, 2001). Rotter'a göre, güven bir birey yada grup tarafından sahip olunana, karşı tarafın sözlü veya yazılı herhangi bir ifadesinin itimat edilebilir olduğuna dair genel bir beklentisidir (Bhattacharya, 1998). Güven kişinin korkusundan ziyade düşündüğünü bulacağı beklentisine dayanır (McAllister, 1995).

Diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteğine yoğunlaşan tanımlar şöyle sıralanabilir. Güven olgusunun kavramsallaştırılması ve tanımında kişinin(1) sorumluluklarını ya da zorunluluklarını yerine getirmesi (Anderson ve Weitz, 1988), (2) tahmin edilebilir şekilde davranması ve (3) faydacı davranış olasılığında adilce pazarlık davranışı göstermesi gibi hususlar (Anderson ve Narus, 1990) yer alır. Mishra güveni "bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği" olarak tanımlamıştır (Mishra, 1996). Cowles (1997) ise güven davranışının bireyin diğerine güvendiğinde, değerli bir şeyi riske attığında ve arzulanan amacı başarmaya çalıştığında ortaya çıktığına dikkat çekmektedir. Mayer, Davis ve Schoorman (1995)' in tanımına göre güven bir tarafın (birey, grup veya örgüt), onun doğrudan denetleyemeyeceği, gözlemleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili olan konularda kendisinden beklediği gibi davranacağı konusunda diğer tarafa karşı kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesidir. Bu tanım bir güven ilişkisinin oluşabilmesi için, güvenen tarafın güvendiği tarafa kendi çıkarlarını ilgilendiren konularda bağımlı olması gerektiğinin altını çizmektedir. Başka bir deyişle güvenen taraf karşısındaki kişinin kendisi açısından önemli sonuçlar doğuracak ve çıkarlarını etkileyebilecek davranışları ve kararlarına bağımlıdır, karşısındaki kişinin güvenen tarafın çıkarlarını gözeterek karar alacağına inanmak durumundadır.

Güvenle ilgili tanımlar kronolojik olarak Tablo 1'de yer almaktadır.

Çalışma Tablo 1’de yapılan güven tanımlamalarını referans olarak güveni “bireyin diğer tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında itimat edilir, tahmin edilir,dürüst olacağına, faydacı davranışlar göstermeyeceğine yönelik olumlu beklentisi” olarak tanımlamıştır.

Güvene yönelik genel tanımlamalardan sonra, güvenin birey, grup, örgüt ve toplum düzeylerindeki farklı algılamalarından ve farklı özelliklerinden bahsetmek gerekecektir.

Tablo 1 Güven Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübeler dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği

McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau,Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin,diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley-Zalabak,Ellisve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Kaynak; NEVEU, V. 2000, Organizational Trust: Definition and Measurement”, www.agrh.org/english/neveu.uk

2.1.Güven Kavramının Özellikleri

Güven kavramının birey ve toplumlar için taşıdığı önem öteden beri bilinmektedir. Bu konularda araştırma yapan yazarlar toplumlardaki yüksek güven düzeyinin işbirliği eğilimini de artırdığını belirtmektedir. Sonuçta işbirliği de yeniden güven üretmektedir (Sargut,2001).

Güven kavramı için yazarların en çok birleştikleri nokta güvenin durumsallık ile ortaya çıkmasıdır (Rousseau vd., 1998; Chiles ve McMackin, 1996). Buna yönelik olarak genelde iki durumdan bahsedilmiştir. Bunlardan biri, ‘kaybetme’ olasılığını içeren risk durumudur.Güven ve risk alma ilişkisi karşılıklı ilişkilerde bireyleri risk alma eğilimine sokarak güven oluşumu için bir olasılık yaratır. Belirsizlik kaynaklı risk durumunun hiç olmadığı durumları düşünecek olursak güvene gerek kalmayacaktır (Lewis ve Weigert, 1985). Güven için gerekli bir diğer durum ise taraflardan birinin çıkarının diğeri ile bağlantılı olma yani birbirine bağımlılık durumudur (Rousseau vd., 1998). Hem risk hem de birbirine bağımlılık durumu güven için gerekli olmasına karşın birbirine bağımlılık durumu arttıkça risk ve güven ilişkisi değişiklik gösterecektir. Yani bağımlılık derecesinin ne ölçüde olduğu risk ve güvenin oluşum sürecine etki edebilir.Tahmin edilebilirlik ve güven arasında da açık bir ilişki vardır (Mayer vd., 1995). Tahmin edilebilirlik ve güven belirsizliğin azaltılması anlamına gelecektir (Lewis ve Weigert, 1985). Bununla beraber bir anlam ifade edebilmesi için de bu ikisinin paralel ya da eşitlenmesi gerekir. Fakat bu da yine risk alabilme faktörüyle ilişkilidir. Diğer bir deyişe karşı tarafın tahmin edilebilir olması bireyin risk alması için yeterli olmayacaktır (Mayer vd., 1995).

Bazı yazarlar güveni bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık terimleriyle ilişkilendirmiş, ortaklaşacı toplumlarda güvenin yüksek, bireyci toplumlarda ise düşük olduğunu belirtmişlerdir. Buradaki ortak tema, ortaklaşacı toplumların bireyci toplumlara göre daha bağımsız dünya görüşüne sahip oldukları, ilişkililere ve ilişkileri beslemeye daha fazla önem verdikleri konusunda oluşmaktadır (Huff ve Kelley,2003). Doney, Connen ve Mullen (1998), ulusal kültür ve güven ilişkisinin teorik tartışmasını şöyle yansıtmıştır; ortaklaşacı toplumlarda yüksek güven, güçlü ilişkiler ve iyiliksever güdüler varken, bireyci toplumlarda düşük güven, zayıf ilişkiler ve hesaplı güdüler mevcuttur.

Yamagishi (1998) grupçu eğilimlerin ortaklaşacı toplumlarda daha belirgin olduğunu belirtmiştir. Ortaklaşacı toplumlarda bireyler sosyal çevrenin bir getirisi ve uzun dönemli ilişkiler kurmanın gereği olarak bir gruba dahil olmayı tercih ederler. Ortaklaşacı toplum bireylerinin, bireysel toplum bireylerine göre gruba dahil olma eğiliminin daha yüksek olduğu söylenebilir(Huff ve Kelley, 2003). Huff ve Kelley (2003), çalışmasında bireyci ve ortaklaşacı toplumların güvene yönelik tutumlarını ölçmüşlerdir. Bireyci toplumlarda güvene eğilimin ve, grup üyelerine güvenin daha düşük olduğu sonucuna varmışlardır.

McAllister (1995), çalışmasında sosyal açıdan kişiler arası benzerliklerin güvenin oluşumunu etkilediğini, güvenli iş ilişkileri geliştirme ve kurma kabiliyetinin, etnik gruplardaki bireyler gibi benzer temel özellikler gösteren gruplarda daha kolay olduğunu belirtmiştir.

Güven oluşumunda, iki ya da daha fazla tarafın birlikte yarattıkları bir sosyal durum söz konusudur. Taraflar sosyal durumu tanımlarken benzer yorumlayıcı şemalar kullanır ya da geliştirirler. Sonrasında bu taraflar sosyal durum içerisinde oluşan güven düzeyi yaklaşımında anlaşmaya varacak ve böylece birbirleri arasındaki uyum ortaya çıkacaktır. Bu uyumun dayanağı ise tarafların değerleri ve yaklaşımlarının benzerlik derecesidir (Jones ve George, 1988). Lewis ve Weigert (1985) ise, sosyal olay içerisinde güvenin üç boyuta sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; bilişsel, duygusal ve davranışsaldır.

Güvenin bilişsel boyutunu ele alacak olursak, bilişsel süreç bazlı güven oluşumu birey ve kurumları güvenli, güvensiz ve bilinmez olarak ayırma sürecini içermektedir. Bilişsel kaynaklı güven boyutuna göre, bireyler bilişsel olarak kime güveneceklerini seçerler. Bununla beraber, bireyler bu seçimi yaparken güvenli olma dayanağını bir takım iyi nedenlere bağlı olarak yaparlar. Luchmann (Lewis ve Wigert, 1985) bilişsel bazlı güven oluşumunu güven içinde güven olarak tanımlamıştır. Çünkü bireyler diğerlerinin güven duyacakları varsayımı ile güven duyarlar.

Birlikte çalışanlar karşılıklı bağımlılığa ihtiyaç duyarlar (Mayer vd.,1995). Kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir.yöneticiler, çalışanlarına karşı yardımseverlik davranışları sergilediklerinde, güven duygusu oluşacaktır.Gamson ise güven ve iş memnuniyeti ilişkisini irdelemiş, karar verme sistemlerine katılımı güven düzeyinin etkili olduğunu söylemiştir. Gamson yüksek güvene sahip grupların mevcut otoriteyi kabullendiklerini ve bu kabullenmeyi karar vermeye etki etmede bir ikna aracı olarak kullandıklarını belirtmiştir (Driscoll,1978).

Güvene yönelik tanımlarda farklı algılamalar olduğu gibi, güven şekillerini tanımlamada da farklı yorumlar bulunmaktadır. Bu nedenle güven türlerine yönelik açıklamalar verilmiştir.

2.2.Güven Türleri

1950'lerden itibaren farklı güven boyutları ortaya konmaya başlanmıştır. Örneğin, Strickland (1958) yardımseverliği güvenin önemli boyutlarından biri olarak ifade etmiştir. Yardımseverlik ortağın işletmenin refahına olan ilgisi ve işletmeyi olumsuz etkileyecek beklenmeyen eylemleri gerçekleştirmemesidir. Deutsch (1958), tahmin edilebilirliği güvenin bir boyutu olarak öne sürmüştür. Hovland ve Kelley (1953), motivasyonu güvenin en temel özelliği olarak ortaya koymuştur. 1960'larda diğer katkılar ortaya çıkmıştır. Giffin (1967), uzmanlığı ön plana çıkarırken, Kwant (1965) itimat boyutu için değerlendirme yapmıştır. 1970'lerde fedakarlık (Frost vd., 1978), işletme karakteri, yargılaması, sezgisi (Gabarro, 1978) boyutları işlenmiştir. 1980'lerde Butler ve Cantrell (1984) tutarlılık boyutunu önermiştir. 1990'larda Sitkin ve Roth (1993) uygunluk boyutunu tanımlamışlardır. Tüm bu boyutlar Swan ve Travick (1987) tarafından geliştirilen güven boyutları doğrultusunda sınıflandırılabilir. Kavramsal yapılar beş boyutta değerlendirilebilir. Bunlar: bağımlılık/güvenilirlik (tutarlılık, inanç, sadakat, tahmin edilebilirlik, saygı, güvenlik, güven), dürüstlük (doğruluk, motivasyon, işletmenin açıklığı), kabiliyet (yetenek, karakter, uzmanlık, bütünlük), alıcı ve satıcı yönelimi (fedakarlık, işletme sezgisi yargılaması, uygunluk, niyet), arkadaşlıktır (kabul etme, yardımseverlik, meyil).

McAllister (1995) ise güveni bilişsel temelli (yetenek, güven, gözlem) ve duygusal temelli güven (fikir ve duyguların paylaşılması ile duygusal yatırım) olarak iki şekilde incelemiştir.

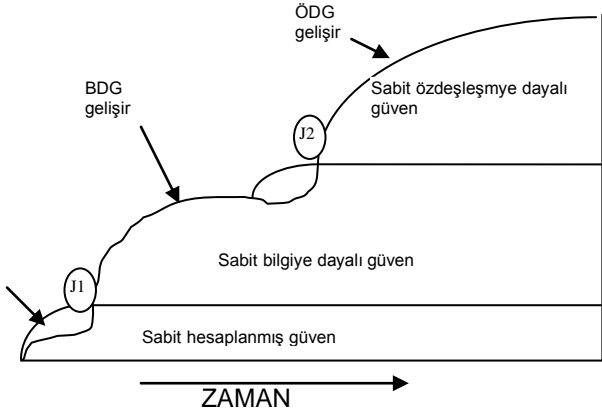
Bir başka çalışmada güvenin ön belirleyicileri; bilgi temelli güven, kurum temelli güven, hesap temelli güven, bilişsel temelli güven ve kişilik temelli güven olarak ifade edilmiştir. Kişilik temelli güvende söz konusu olan bireyin diğerlerine inanma ve sonucunda güvenme

eğilimdir. Bu güven biçiminde temel olan diğerlerinin iyi ve güvenilir olduğu inancıdır. Bilişsel temelli güvende, deneyim sonucundaki kişisel etkileşimler yerine ilk izlenime göre güvenin nasıl inşa edildiği tartışılır. Bu güven biçimi sınıflandırma ya da kontrolün illüzyonu biçiminde oluşur. Sınıflandırma sürecinde bireylerin kendilerine benzeyen bireylere daha çok güven duydukları iddiası vardır. Kontrolün illüzyonunda ise bireyler karşısındakilere güvenmek için çeşitli ipuçları ararlar. Hesap temelli güvende ise güven karşı tarafın davranışları sonucunda maliyet ve faydaların mantıksal olarak değerlendirilmesi sonucu hesaplanır. Kurum temelli güven; bireyin garanti, güvenlik kurumları ve diğer bireyler arası yapılar sayesinde kendini güvenlikte hissetmesi durumudur (Gefen vd., 2003).

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güvenin birbirleriyle ardışık şekilde ortaya çıkan 3 aşamada oluştuğunu belirtmiştir. Bir diğer güven aşamasının gelişmesi bir önceki aşamanın gerçekleşmesiyle oluşmaktadır Bu üç tür güven şekli şöyledir; hesaplanmış güven (calculus based), bilgiye dayalı güven (knowledge based trust) ve özdeşleşmeye dayalı güven (identification based trust). Bu üç aşamalı tanımlamada her iki tarafın yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmişlerinin olmadığı varsayılır. Taraflar birbirlerine karşı belirsizdir, çabuk yakınlaşılır ise savunmasız kalacaklarını düşünürler, geleceğe yönelik belirsizlik durumu söz konusudur.(Lewicki ve Bunker,1996;119). Şekil 1’de güven oluşum aşamaları görülmektedir.

Şekilden de anlaşılacağı üzere, güven gelişir ve değişir. Eğer ilişkiler olgunluğa doğru tam olarak gelişirse, güven aşamaları da hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak ilerler. Bu aşamalar birbirini takip eden aşamalardır. Birinin oluşumu diğerinin gelişimini sağlamaktadır.

Hesaplanmış güven şekli davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar (Lewicki ve Bunker,1996). Güven ilişkisine bir zarar gelirse, bireyler kendilerinden güven ilişkisi içinde beklenen taahhütleri yerine getiremeyeceklerdir (Robbins ve Decenzo,2001). Bu aşamada, güven ihlali durumunda bunun ceza ile sonuçlanacağı olasılığı hakimdir.

Şekil 1. Güven Oluşum Aşamaları

J1: Bu noktada bazı (HG)hesaplanmış güven ilişkileri, (BDG)bilgiye dayalı güven ilişkileri haline gelir.

J2: Bu noktada az sayıda bilgiye dayalı güven ilişkileri, olumlu etkilerle, (ÖDG) özdeşleşmeye dayalı güven haline gelir.

Kaynak; Lewicki,R.J. ve B.B. Bunker (1996), Developing And Maintaining Trust In Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114-139, Sage Publications, London, ss:119.

Cezanın ödülde daha belirgin güdeleyici olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle güvene yönelik etkin bir ün yaratmanın önemi vurgulanmaktadır. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992)'in söz konusu güven biçimini tehdide (deterrence)dayalı güven olarak tanımlamasına karşın , Lewicki ve Bunker, (1996)'ın tehdide dayalı güven yerine hesaplanmış güven tanımını yapmalarının nedeni, hesaplanmış güvende yarar sağlama unsurlarının da var olmasıdır(Lewicki ve Bunker,1996). Hesaplanmış güvendedeki olumlu algılamalar, karşı tarafın niyeti veya konusuyla ilgili yeterliliği hakkındaki algılamalara dayanan sağlam bilgiye dayanır (Rousseau vd.,1998). Ancak yine de tehdit unsurları bu aşamada daha güdeleyicidir. Bu ilk aşamada güven oluşumu tarafların birbirlerini takip etmeleri ile gerçekleşir. Bu gelecekte iyi ilişkiler kurmanın bir gereği olarak görülmektedir (Lewicki ve Bunker,1998).

Güvenin ikinci şekli bilgiye dayalı güvendir. Güvenin bu formu diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Başka bir deyişle "diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme" aşamasıdır. Bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit yada korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir (Lewicki ve Bunker,1996). Bir başka

deyişle tarafların birbirlerinin nasıl davranacakları konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları ve birbirlerinin nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri zaman bu tarz bir güven ortaya çıkmış olur (Robbins ve Decenzo,2000). Bilgiye dayalı güven zamanla oluşur, tarafların geçmiş ilişkileri söz konusu olmakla birlikte beklentiler ve güvene yönelik algılamalar genelleşmiştir. Bilgiye dayalı güven düzenli iletişim ve ilişki geliştirmeyi gerektirir (Lewicki ve Bunker,1996). Bilgiye dayalı güven için Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992); (1) bir kişi diğerinin ne kadar iyi tanır ve bilir, ne yapacağını o kadar iyi tahmin edebileceğini, (2) tahmin edilebilirliğin güveni artırdığını, (3) doğru tahminle tekrarlayan ve gelişen çok boyutlu ilişkileri anlamayı gerektirdiğini söylemiştir.

Rempel ve Holmes (1986), “bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında güven süreci kendisi açısından faal hale gelir” demiştir. Birey karşısındakinin davranışlarını önceden kestirebilir ve itimat edilebilir olarak görmeye başlar ve diğerlerine yönelik güven ve bağlılık geliştirir. Karşısındaki kişi iyi niyetli yanıt verirse ilişki sağlamlaşır (Kamer,2001). Özdeşleşmeye dayalı güven diğer tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşmeye dayanır. Üçüncü aşamada güven vardır, çünkü taraflar birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini takdir etmiştir. Özdeşleşmeye dayalı güvende kişiler arası ilişkiler gelişmiş, kişi diğerinin bir ajanı ya da yerini tutacak biri gibi davranış sergiler. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Kişi hem karşısındakini bilir ve tanır, hem de diğerinin güvenini sağlamak için ne yapacağını bilir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur (Lewicki ve Bunker,1996). Robbins ve DeCenzo (2001)’nin da belirttiği gibi, bu düzeyde güven ilişkisi, tarafların birbirlerinin isteklerinin anladıkları ve bu istekleri kendilerinin de benimseyip onayladığı; bu karşılıklı anlayışın bireyleri birbirlerinin ortak çıkarları adına hareket etmeye yönlendirdiği üst düzey bir güven ilişkisidir. Özdeşleşmeye dayalı güven bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını, seçimlerini bildiğinde veya tahmin ettiğinde gelişir. Artan özdeşleşme “diğeri gibi düşünme”, “diğeri gibi hissetme” ve “diğeri gibi davranmayı sağlar. Özdeşleşmeye dayalı güven örgüt içinde kimlik algılayışını da etkiler ve destekler (Lewicki ve Bunker,1996).

McKnight, Cummings ve Chernay (1998) hesaplanmış, bilgiye dayalı, özdeşleşmeye dayalı güven türlerine ek olarak kuruma dayalı güven türünü eklemiştir. Kuruma dayalı güven, legal sistemler, sosyal bağlam, çatışma yönetimi ve işbirliği ile ilgili sosyal normlar gibi kurumsal faktörlere dayanarak ortaya çıkan güvendir. Kurumun yapısına duyulan güven olarak da algılanabilir. Kurumun işleyişinin sağlam temellere dayandırıldığı inancıyla, çalışanların daha fazla risk algılamasını sağlar (Rousseau vd., 1998).

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) ve Lewicki ve Bunker (1996), güven formlarıyla ilgili sınıflandırmasına ek olarak Jones ve George (1998), koşullu ve koşulsuz güvenden söz etmiştir. Koşullu güveni karşı tarafın farklı değerlere sahip olduğu ya da güvenilir olduğu konusunda net belirtilerin olmadığı durum olarak tanımlayan Jones ve George (1998), bu güvenin zamanla ortak değerler paylaşıldıkça koşulsuzla dönüştüğünü belirtmiştir. Koşulsuz güven daha dayanıklı bir yapıya sahiptir. Koşulsuz güvende karşılıklı etkileşim yüksektir. Bu güven türünde bireyin karşı tarafla benzer duygu, değer ve tutumların benimsenmesi söz konusudur. Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) özdeşleşmeye dayalı güveni, (Jones ve George, 1998), koşulsuz güven olarak, bilgiye dayalı güveni ise, koşullu güven olarak tanımladığını söyleyebiliriz.

2.3.Örgütsel Güven

Örgütler rekabet avantajı sağlayabilmek ve bunu koruyabilmek için, yeni örgütsel bağlar, stratejik birleşmeler, ortaklıklar ve ortak yatırımlar gibi yeni örgüt yapıları oluşturmaya başlamıştır. Bu yeni formlar örgütleri, geleneksel hiyerarşik yapıdan, şebeke ve birleşme yapılarına doğru hareket etmeye zorlamıştır. Bu yeni örgüt yapıları, örgütleri değişime karşı daha duyarlı ve uyumlu hale getirmiş, girişimcilğe yönelik eylemleri kolaylaştırmış, örgüt içinde bölümler ve fonksiyonlar arası iletişim ve sorun çözme etkinliğini artırmıştır (Lewicki ve Bunker, 1996).

Araştırmacılar ve uygulamacılar örgüt içindeki güvenin önemine dikkat çekmişlerdir. Cook ve Wall (1980) “bireyler ve gruplar arasındaki güvenin örgütün uzun vadeli karlılığı ve örgüt üyelerinin refahı için oldukça önemli bir bileşendir” demiştir. Örgüte güven, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir. Örgütün çalışanın yararında en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güvenidir (Tan ve Tan, 2000).

Örgütsel alanda güven çalışmaları, örgütsel denetim ve özellikle de fiyat ve otoriteye karşı alternatif bir mekanizma olarak ele alınmış ve işlem maliyeti gibi örgütsel ekonomi yaklaşımlarında geçen faydacı birey tartışmalarına yönetsel bir inanç ve felsefe duruşu sergilemiştir (Creed ve Miles, 1996). Bradach ve Eccles (1989), güveni örgüt tasarımıyla gittikçe yayılan ve örgütsel denetim mekanizmaları içerisinde en genel yapıya sahip olan unsur olarak belirtmişlerdir. Onlara göre, fiyat ve otorite sadece işlemlerin denetimi için bir denetim mekanizması niteliğinde iken, güven hem işlemler hem de ilişkiler için bir denetim mekanizması niteliğindedir. Bradach ve Eccles (1989), ekonomik aktivitelerin işbirliğinde üç temel öğeden bahsetmiştir. Bunlar güven, güç ve pazardır. Bradach ve Eccles

(1989), bu üç önemli ögenin çok nadir olarak birbirlerinden bağımsız çalıştığını ve bunların arasında ‘ardışık’ bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Burada ardışık teriminin anlamına bakmak gerekir. Ardışık terimi “‘tarafardan birinin çıktısı diğer taraf için girdi sağlar’ anlamındadır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok uzman güveni; (1)çok düzeyli- bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu,(2) kültürel kökleri olan- örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı, (3) iletişim temelli – doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu, (4) dinamik- güven yapılandırılmasının süreklilik gerektiren bir olgu olması, (5) çok boyutlu- kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır (Shockley-Zalabak vd., 2000).

Örgüt üyelerinin genel olarak güvene yönelik eğilimleri örgütsel ve bireysel ilişkilere nüfuz eder. Güvene yönelik eğilim kişisel bir özellik olarak görünmesine rağmen, toplumların kültürleri tarafından şekillendirilir ya da toplumların kültürel özellikleri güven olgusunu etkiler (Huff ve Kelly,2003).

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere deneyimlere, dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır (Huff ve Kelley, 2003). Örgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma (McAllister,1995; Jones ve Geroge 1998; Mayer vd., 1995) örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelley,2003).

Güvenin örgütlerde denetim mekanizmalarının ve örgüt yapılarının oluşturduğu işlem maliyetlerini azalttığı, bilgi paylaşımını artırdığı, faydacı davranışları en alt düzeye indirdiği, örgüt içindeki bölünmeleri engelleyerek, alınan kararlarla ilgili belirsizlikleri engelleyerek uyum sağladığı söylenebilir (Lewicki ve Bunker,1996). Örgüt yapısı içinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisidir (Jones ve

George,1998). Temel İşlevleri; örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, üyeleri arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratması; örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltmasıdır (Erdem,2003).

Çalışma gruplarındaki güvenli iklim, bağlılık ve tutarlılığın oluşmasını sağladığı gibi, yeni fikirlerin ve yaratıcı şekilde düşünmenin gelişimini sağlar. Grup üyeleri ve lider arasındaki güvenli ilişkiler, grubun verilen görevlere konsantrasyonuna yardım eder ve böylece örgütsel görevlere katılım en üst düzeye çıkar (Stoner ve Hartmon, 2000). Düzenli iletişim güveni korumanın en iyi yollarından biridir. Grup üyeleri güvenin olmadığı bir ortamda, işbirlikçi davranışa daha az istekli olurlar (Henttonen ve Blomqvist, 2005). Hardin (1996) örgütlerin güven sağlamada başarılı olabilmeleri için, yapılarının güvene göre tasarlanması gerektiğini belirtmiştir. Örgüt yapısı, politikaları, kültürü gibi örgüt özelliklerinin, örgüt çalışanlarının eylemleri üzerinde etkisi söz konusudur. Örgüt özellikleri güvenli davranışı destekler veya engeller (Kamer, 2001).

Whitener, Brodt, Korsgaard, ve Werner (1998) risk alma, açık iletişim, kişilere değer veren özelliklerle donanmış örgüt kültürlerinde güvenli davranış sergilendiğini belirtmiştir. İletişimin açık olması, denetimin paylaşılması, ilginin gösterilmesi güven oluşumunu yönlendiren unsurlardır. Mishra ve Morrissey (1990) ise, açık iletişimin, önemli bilgileri paylaşmanın, karar almaya katılımın örgüt içinde güveni oluşturduğunu ve çalışan memnuniyetini artırdığını belirtmişlerdir. Çalışan örgütsel karar ve eylemlerle ilgili bilgilere ulaşamaz ve bilginin saklı olduğuna ya da kendinden saklandığına dair şüpheye düşerse yönetime güven duygusu yok olur (Lashinger ve Finegan, 2005).

Creed ve Miles (1996), farklı örgüt yapılarının, farklı güven gelişimlerinin oluşumunu etkilediğini belirtmiştir. Denetimin, merkezileşme ve formalleşmenin yüksek olduğu, temel odağı verimlilik olan örgütler, güvenli davranış gelişimini kısıtlar. Denetimin, merkezileşme ve formalleşme düzeyi düşük olan ve etkinlik üzerine odaklanan örgütlerde ise yöneticiler kararları delege edecekler ve açık iletişim ortamı sağlayacaklardır. Böylece güvenin beslenmesi söz konusu olacaktır. Güven aynı zamanda hiyerarşik denetimin ikamesi olarak da algılanır (Atkinson ve Butcher,2003).

Brockner, Siegel ve Daly (1997) örgüt yapılarının yatay hale gelmesi, takım bazlı odaklılığın fazlalaşması, çalışanlar üzerindeki örgütsel otoritenin de farklılaşmasına yol açtığını ve bu yeni yapıda yöneticilerin etkinliğinin çalışanların güvenini kazanabilme kabiliyetlerine göre değişeceğini belirtmiştir. Örgütsel otoriteye güvenle birlikte bağlanma, örgüt hedeflerine ulaşmak için istekli

davranma sonucunu da beraberinde getirecektir. Örgütsel otoriteye güven, otoritenin kararlarını gönülden kabul etme etkisi yaratır (Shamir ve Lapidot, 2003).

Creed ve Miles (1996) insan kaynakları politikalarının prosedürlerinin ve tasarımının da güven algılamasını etkilediklerini belirlemişlerdir. Etkin denetim, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları sistemleri güven odaklı yönetsel davranışların oluşumuna olanak sağlar.

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir (Shaw,1997).

Brownell (2000), örgüt içinde güveni yaratmanın bağlılıkla gerçekleşeceğini söylemektedir. Örgüt içinde en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm çalışanlar güvenilirliği ve inanılabilirliği kurmak için uğraşmalıdırlar. Brownell (2000), çalışmasında güvenin örgüt içinde zaman içerisinde gelişecek bir olgu olduğunu belirtmiş, aşağıdaki tekniklerin örgüt içinde güven yaratmak için kullanılabileceğini söylemiştir; sorumlulukları ve sözleri yerine getirme, dürüstlüğü paylaşarak açık iletişim, dinleme, güveni muhafaza etme, açık olma, doğru söyleme, saygı gösterme, adil ve tutarlı olma, işbirliği ve yardım için hevesli olma, mazeretlerden ve suçlamalardan kaçınma, yaptığı işten sorumlu olmadır.

Güven gerek grup içi dinamikler, gerekse karşılıklı ilişkiler açısından en temel, en etkili ve en yapıcı unsurlardan birisidir. Güvenin olmadığı bir ortamda kronik şüphe hakim olur, bu da bireylerin birbirlerinden çekinmelerine yol açar (Shaw,1997). Birlikte çalışan insanlar karşılıklı bağımlılığa ihtiyaç duyarlar. Kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir, Çalışanların, yöneticilerine karşı güven hissedebilmeleri, yöneticilerin yardımseverlik davranışı göstermeleri ile beslenebilir (Mayer vd., 1995). İş ortamında güven ve saygı eksikliği hem örgüt hem de çalışan üzerinde zarar verici bir etki bırakmaktadır. Güvensiz çalışan, yüksek güven ortamında çalışana göre, örgütsel hedef ve eylemlere daha az katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle güven ve güçlendirme arasında iş etkinliği ortamını oluşturma anlamında güçlü bir ilişki söz konusudur (Lashinger ve Finegan,2005).

Yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin gelişmesinde yönetsel davranışın önemli etkisi bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanlara sosyal ödül sağlamak adına güvenli davranış ilişkileri geliştirmek isterler. Çalışanın yönetsel güveni algılamasını yöneticinin beş davranış kategorisi etkilemektedir; (1) tutarlı davranış, (2) saygın davranış, (3) denetimi paylaşma ve dağıtma, (4) etkin iletişim, (5) ilgiliği gösterebilme (Whitener vd.,1998). Butler ve Cantrell (1984), güvenin beş ögesinin, çalışan ve üstleri arasındaki ilişkilerde pozisyona göre farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir; Belirtilen beş öge şunlardır; (1) dürüstlük (integrity)- güvenilen kişinin dürüstlük ve güvenilirlik yönünde oluşturduğu ün, (2) yeterlik(competence) - işi yerine getirmek için gerekli teknik bilgi ve beceri, (3) tutarlılık(consistency) – itimat edilirlilik, tahmin edilirlilik ,doğru yargı, (4) sadakat(loyalty)- yardımseverlik, diğerlerini destekleme, teşvik etme ve koruma isteği, (5) açıklık(openness)- bilgileri ve fikirleri özgürce diğerleri ile paylaşma isteği (Ovaise,2001). Butler(1991) başka bir çalışmada “güvenin koşulları” arasındaki ilişkiyi incelemiş, tutarlılık, dürüstlük ve çalışanların üstlerine karşı hissettikleri toplam güvenin, yönetici davranışlarının özellikleri olduğunu belirtmiştir.

Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamalarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Erdem,2003). Bu nedenle, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır (Whitener vd.,1998). Whitener, Brodt, Korsgaard, ve Werner (1998), yönetime duyulan güveni, yöneticilerin sergiledikleri davranışlarla ilişkilendirmiştir. Örgüt içinde güven oluşumunda yöneticilerin bireysel özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Whitener, Brodt, Korsgaard, ve Werner (1998), üç bireysel unsur tanımlamıştır; (1) güvene eğilim, (2) benlik-verimlilik- (self efficacy), (3) değerler. Yöneticilerin güvene yönelik eğilimleri, bilgi, beceri, kabiliyet düzeylerindeki öz verimlilikleri, takdir, anlayış ve diğer insanların refahını koruma gibi evrensel değerlere sahip olmaları örgüt içinde güven oluşumunu önemli derecede etkilemektedir.

Tan ve Tan (2000), örgüte ve amire güvenin birbirleriyle ilişkili unsurlar olduğunu ancak farklı öncülleri ve sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalarında örgüte güvenin algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün bütününe etkileyen global değişkenlerle bütünleştirilebileceğini, amire güvenin ise amirin

kabiliyeti, saygınlığı ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenlerle ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Çalışanın örgüte ve amirine güveninin sonuçlarının da farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Örgüte güven, örgütsel bağlılık düşük devir hızı eğilim düzeyini etkilerken, amire güven, çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranış sergilemeyi etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000).

Örgütün tümüne, amire ve üst yönetime güvenin yanı sıra, Ferres, Connel ve Travagline (2004), çalışma arkadaşlarına (co-workers) güvenin önemine değinmiştir. Örgütteki güven düzeyi yönetsel felsefe, örgütsel eylem, örgütsel yapı ve çalışanın beklentilerine göre değişmektedir. Ferres, Connel ve Travagline (2004) örgütsel güven çalışmalarında temelde yönetime güven ve amire güven konularında yoğunlaştığını buna karşılık, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ihmal edildiğini savunmuşlardır. Çalışma arkadaşlarına güven kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir. Çalışma arkadaşlarına güven çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirir. Cook ve Wall (1980), çalışmalarında çalışma arkadaşlarına güven ile iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Shaw (1997) örgütlerin başarısının iki ana unsura bağlı olduğunu belirtmiştir; güçlü bir rekabet stratejisi, ve bu stratejiyi uygulayacak bir yönetime sahip olmak. Güvensizliğin ise bu iki ana unsurun en önemli düşmanı olduğunu vurgulamıştır. Güven firmalar açısından “işbirliği sağlayıcı bir sermaye”dir. Çünkü çalışanlar güven duydukları bir örgütte, bireyler değişim süreci içinde belirlenen vizyonlara daha sıkı bağlanırlar ve değişim daha az sancılı olur (Günaydın, 2001).

Örgütlerde bireyler arası güven neyi ifade eder? sorusuna verilebilecek ilk yanıt, çalışanın, yani örgüt üyesinin, içinde yer aldığı örgütü güvenilir bulmasıdır. Bu değerlendirmesine dayanarak çalışan, örgütteki karar alıcıları etkileme imkanı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyar ve kontrol edemeyeceği eylem ve davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur (Tan ve Tan, 2000).

Örgütsel güven kavramını pek çok akademisyen farklı boyutlarıyla ele almıştır. Söz konusu modeller aşağıda incelenmiştir.

2.4.Örgütsel Güven Modelleri

Literatürde yer alan güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın bu

kısımında literatür tarafından kaynak alınan güven modelleri incelenecek ve modellerin benzer ve farklı yönleri irdelenecektir.

2.4.1. Mishra Güven Modeli

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir (Shockley-Zalabak vd.,2000). Mishra'nın örgütsel güven modeli çok geniş bir şekilde, çeşitli literatürde desteklenmiştir. Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar; (a) yeterlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern)-, (d) itimat edilebilirlik (reliability).(Mishra,1996). Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliklidir. Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirilir(Shockley-Zalabak vd., 2000). Örgütler ve örgütler arası düzeyde güvenin yeterlilik boyutu, özellikle değişim ilişkileri bağlamında tartışılmıştır (Mishra, 1996). Örgütsel güvenin yeterlik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma kapsamını da yansıtır(Shockley-Zalabak vd., 2000). Mishra modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. Örgütsel düzeyde Butler (1991), güvenin ampirik ölçümü için açıklık boyutunun önemi üzerinde durmuştur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır (Mishra, 1996). Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını yaratanlar liderler ya da yöneticilerdir (Shockley-Zalabak vd., 2000). Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur (Shockley-Zalabak, vd., 2000). Bromiley ve Cummings (1996) ilgililiğin bir kısmın diğer kısmı savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğini söylemişlerdir. Mishra (1996) ilgililiği, grup örgüt yada sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum olarak tanımlamıştır. Shcokley-Zalabak Ellis ve Winogard ise, tüm yönetsel düzeylerde içtenliği, ilgililik ile ilişkilendirmiştir (Shockley-Zalabak vd.,2000). İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerlidir. Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algırlar

(Mishra,1996). Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur (Shockley-Zalabak vd.,2000). Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürür. Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir (Mishra, 1996). İtimat edilirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık örgüt içi ve örgütün tedarikçileri, müşterileri ve iş ortakları ile olan güven düzeyini etkiler (Shockley-Zalabak vd., 2000).

2.4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel ve örgütsel güven ayırımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir. Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Belirtilen üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir. Bromiley ve Cummings (1996), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin (1) açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını (2) dürüst olmayı (3) şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Devamında bu güven tanımının rasyonelliğini, güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşimde sosyal içerikli olmasına, öznel ve iyimser doğasına bağlamışlardır. Bromiley ve Cummings (1996) yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürer. Bromiley ve Cummings (1996) “güvenilir davranışı” yukarıda belirttiğimiz tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır.

2.4.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra (1996) 'nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna ; (a) yeterlik (b) açıklık (c) ilgililik (d) itimat edirlilik boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar.

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000)' in önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilidir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır (Cheney, 1983; Tompkins ve Cheney, 1983). Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), Mishra (1996) modelini genişleterek örgütsel güven ölçeği geliştirmişlerdir. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeği beş boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalışmıştır. Yeterlik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir. Açıklık boyutu ise doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir. İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. İtimat edirlilik boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Özdeşleşme boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Schokley-Zalabak vd.,2000).

3. Sonuç

Güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileşilen gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır (Huff ve Kelly,2003). Güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Börü,2001). Bugün örgütlerde yaşanan krizlerin suyun üstünde görülen ekonomik, sosyal ve politik nedenleri, aslında suyun altında yer alan ağır güven krizinin yansımaları iken, başarılı örgütlerin öyküleri kuruma güven, lidere/yöneticiye güven, kurumsal vizyona güven gibi anahtar özellikler ile yaratılmakta olduğu söylenebilir (Erdem,2003).

Örgütsel güven konusundaki araştırmalar temel olarak üç alanda odaklanmıştır; kişiler arası güven (Cook ve Wall, 1980; Mayer vd., 1995; McAllister,1995), amire güven (Butler ve Cantrell,1984) ve üst yönetime güven (McCauley ve Kuhner,1992). Örgütteki güven kavramına ise pek fazla dikkat çekilmemiştir. Çalışan amirine güvenebilir, ancak örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan ve amir arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın amiri arkadaş, dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise, örgütün çalışanın katılımlarını tanınmasına veya farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur (Tan ve Tan,2000).

Bu çalışma örgütsel güven kavramına dikkat çekmiştir. Çalışma konusu daha çok bireysel davranışların baskın olduğu kültürlerde çalışılmıştır. Özellikle Türkiye’de örgütsel güven alanında yapılan ampirik çalışmaların yetersizliği, kavramın teorik alt yapısının tam olarak oluşmamasından kaynaklanmaktadır. Türkiye gibi ortaklaşa davranış kültürünün ağır bastığı bir toplumda gerçekleştirilecek çalışmaların farklılıklar yaratacağı düşünölmektedir. Bu farklılıkları daha iyi analiz edebilmek için ölkemizde bu tarz uygulamalı çalışmaların artması gerekmektedir. Bu alanda çalışan araştırmacıların söz konusu duruma dikkat çekmeleri istenmektedir

KAYNAKÇA

- Anderson, E. ve B. Weitz (1988), "Determinants Of Continuity In Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, 8:4,310-323.
- Anderson, E. ve J.A.,Narus (1990), "A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working Partnership", *Journal of Marketing*, 54,42-58.
- Atkinson, S. ve D.Butcher (2003), "Trust In Managerial Relationships", *Journal of Managerial Psychology*, 18:4,282-304.
- Bhattacharya, R. (1998), "A Formal Model Of Trust Based On Outcomes", *Academy Of Management Review*, 23:3.
- Börü, D. (2001), "Örgütlerde Güvenilir İnsan Yaratılmasında İlk Adım. Güvenilir İnsan Kim?" *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri:24-26 Mayıs 2001*, 189-204.
- Bradach, J.L. ve R.G. Eccles (1989), "Price, Authority, And Trust: From Ideal Types To Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, 15: 97-118.
- Brockner, J., Siegel P.A., Daly J.P vd., (1997), "When Trust Matters: The Moderating Effect Of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Butler J. Ve R.Cantrell (1984), "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust In Superiors And Subordinates", *Psychological Reports*, 55: 19-28.
- Bromiley, P. Ve L.L. Cummings (1992), "Transactions Cost In Organizations with Trust". Discussion Paper, 128. Minneapolis: University of Minnesota, Strategic Management Research Center.
- Bromiley, P. Ve L.L. Cummings (1996), *The Organizational Trust Inventory (OTI)*. Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations: 302-319*. Thousand Oaks: Sage.
- Brownell, E.O. (2000), "How to Create Organizational Trust", *Manage*, Vol 52:2.
- Butler, J.K. (1991), "Towards Understanding and Measuring Conditions Of Trust; Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory", *Journal of Management*, 17:3, 643-663.
- Cheney, G. (1983), "On The Various And Changing Meaning Of Organizational Membership: A Field Study Of Organizational Identification", *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Chiles, T.D. ve J.F. McMackin (1996), "Integrating Variable Risk Preferences, Trust And Transaction Cost Economics". *Academy of Management Review*, 21: 73-99.
- Cook, J. ve T. Wall (1980), "New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

- Cowles, D. (1997), "The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions", *Management Decision*, 35, 4: 273-282.
- Creed, D.W.E. ve R.E. Miles (1996), "Trust in organization: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms Managerial Philosophies and the Opportunity" Cost of Controls. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Der), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, Sage Publications, London.
- Deutsch, M. (1958), "Trust and Suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, 2, 4: 265-279.
- Doney, P.M., Cannon J.P., ve M.M. Mullen (1998) "Understanding The Influence Of National Culture On The Development Of Trust," *Academy of Management Journal*,23:3,601-620.
- Driscoll, J.W. (1978), "Trust And Participation If Organizational Decision Making As Predictors Of Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 21:44,44-56.
- Erdem, F. (2003) *Örgütsel Yaşamda Güven*, Ferda Erdem (Der), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara.
- Ferres, N., Connell J. ve A. Travaglione (2004), "Coworker Trust As A Social Catalyst For Constructive Employee Attitudes", *Journal Managerial Psychology*, 19:6, 608-622.
- Frost, T.D., Stimson J. ve M. Maughan (1978), "Some Correlates Of Trust", *Journal of Psychology*, 99: 103-108.
- Gabarro, J. (1978), *The Development Of Trust Influence And Expectations*. Englewood: Prentice Hall.
- Gambetta, D. (1988), *Can We Trust*, D.G. Gambetta (Der), *Trust: Making and Breaking Cooperative Behaviors*, 131-185, New York: Basil Blackwell.
- Gefen, D. Karahanna E. ve D. Straub (2003), "Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model", *MIS Quarterly*,27:1, 51-90
- Giffin, K. (1967), "The Contribution of Studies of Source Credibility To A Theory of Interpersonal Trust And The Communication Process", *Psychological Bulletin*, 68: 104-120.
- Günaydın, S.C. (2001), "İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,
- Golembiewski, .T. Ve M. Mcconkie (1975), *The Centrality Of Interpersonal Trust In Group Process*", Cooper, C.L. (Der), *Theories of Group Process*, London, Wiley:131-185.
- Hardin, R. (1998), *Trust*, New York: Russell Sage.
- Hettonen, K. ve K. Blomqvist (2005), "Managing Distance In A Global Virtual Team: The Evlotion Of Trust Through Technology-Mediated Relational Communication", *Strategic Change*, 14, 107-119.

- Hosmer, L.T. (1995), "Trust: The Connecting Link between Organization Theory Philosophical
- Hovland, C. ve J. Kelley (1953), *Communication and Persuasion*. New Haven: Yale University Press
- Huff, L. ve L. Kelley (2003), "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study", *Organization Science*, Vol 14:1.
- Jones, G.R. ve J. M George (1998), "The Experience And Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork", *Academy of Management Review*, 23:3.
- Kamer, M. (2001), "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kwant, R. (1965) *Phenomenology of Social Existence*. Pittsburg: Duquence University Press.
- Lashinger, K.S.H ve J. Finegan (2005), "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage", *Nursing Economics*,23:1.
- Lewicki, R.J. ve B.B.Bunker (1996), *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, Sage Publications, London
- Lewis, J.D. ve A. Weigert (1985) "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, 63.
- Manuel, A.ve G. Anil (1999) "Trust Within The Organization: Integrating The Trust Literature With Agency Theory And Transaction Cost Economics". *Public Administration Quarterly*, 2: 177-204.
- Mayer, R., Davis J.H.Ve F.D Schoorman (1995), " Integration Model Of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol 20:3.
- McAllister, D.(1995), "Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization", *Academy Of Management Journal*, 38:1 ,24-59
- McCauley, D.P. ve K.W. Kuhnert (1992), "A Theoretical Review And Empirical Investigation Of Employee Trust In Management", *Public Administration Quarterly*, Summer, 265-284
- Mcknight, D.H. Cummings L.L. ve N.L.Chernay (1995), "Trust Formation in New Organizational Relationships" *Information and Decision Sciences Workshop*, Working paper, University of Minnesota.
- Mishra, A.K (1996), *Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust*, Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Der), *Trust in*

- Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114-139, sage Publications, London
- Mishra, J. ve M.A. Morrisey (1990), "Trust In Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers", Public Personnel Management , Washington: Winter, Vol 19:4.
- Moorman, C., Deshapande R. ve G. Zaltman (1992), "Factors Affecting Trust In Market Research Relationships", Journal of Marketing, 57, 1: 81-101.
- Morgan, R. ve S. Hunt (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", Journal of Marketing, 58, July: 20-38.
- Neveu, V. (2000), Organizational Trust: Definition and Measurement", www.agrh.org/english/neveu.uk.
- Ovaice, G (2001), "The Relationship Of Individualism And Collectivism To Perception Of Interpersonal Trust In A Global Constituting Firm", University Of Illinois At Urbana-Champaign, Doctoral Dissertation.
- Pfeffer, J. ve G.R. Salancik, (1978), The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row.
- Rempel, J. ve J. Holmes (1986) "How Do I Trust Thee?," Psychology Today, 28-34.
- Robbins, S.P ve D.A. Deconze, (2001), Fundamentals Of Management; Essential Concepts And Applications, Prentice Hall, New Jersey.
- Rotter, J.B 1967, " A New Scale Of Measurement Of Interpersonal Trust", Journal of Personality, 35,651-665.
- Rousseau, D., Sitkin, M., Burt, S.B. vd. (1998), "Not So Different After At All: A Cross-Discipline View of Trust". Academy of Management Review, 23: 393-405.
- Sargut, S. (2001), Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Imge Yayınevi, Ankara.
- Shamir, B. ve Y. Lapidot (2003), "Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations", Organization Studies,24:3 463-491
- Shapiro, D.L., Sheppard, D.H., ve C. Cheraskin (1992), "Business On A Handshake", Negotiation Journal, 8:4,365-377.
- Shaw, R.B. (1997), "Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern", Jossey-Boss Publishers, San Francisco
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K. ve G. Winograd (2000), "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", Organization Development Journal, Vol 18:4.

- Shockley-Zalabak, P. Ellis K. ve R. Cesaira (2000) "IABC Research Foundation Univels New Study on Trust", *Communication World*, Aug/Sep, 17:6
- Sitkin, S. ve N.Roth (1993), "Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic Remedies For Trust/Distrust", *Organization Science*, 4: 367-92.
- Stoner, C.R. ve R.I. Hartman (2000) "Team Building: Answering Tough Questions", *Research Technology Management*, 34:4,12-18.
- Strickland, L.H. (1958), "Surveillance and Trust", *Journal of Personality*, 26, 200-215.
- Swan, J. E. ve I. F. Travick (1987) "Building Customer Trust in the Industrial Salesperson: Process and Outcomes", *Advances in Business Marketing*, 2: 81-113.
- Tan, H ve C.S Tan (2000), "Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126:2,241-260
- Tompkins P.K. ve G. Cheney (1983), "Account Analysis of Organization: Decision Making and Identification". L.L. Putnam ve M.E. Pacanowski (Der). *Communication and Organization: An Interpretive Approach*, Beverly Hills, CA:Sage, 123-146.
- Yamagishi, T. (1988), "The Provision Of Sanctioning System In The United States And Japan", *Social Psychology Quarterly*, 51, 32-42.
- Whitener, E.M. Brodt, S., M.A Korsgaard. vd.(1998), "Managers As Initiator Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior", *Academy Of Management Journal*, 23:3, 513-530.
- Worchel, P.(1979), Trust and Distrust. In G.W. Austin ve S Worchel (Eds.), *The Social Psychology and Intergroup Relations*, Belmont, CA:Wadsworth.
- Zaheer A. Mcevily B., Ve V. Perrone (1998), "Does Trust Matter? Exploring Effects Of Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance", *Organization Science*, 9:2,123-142.
- Zand, D.E 1972 "Trust And Managerial Problem Solving". *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.