

ORTAKLAŞA DAVRANIŞCI VE BİREYCI KÜLTÜRLER BAĞLAMINDA
ÇALIŞMA TAKIMLARINDA GÜVEN OLGUSU
A CASE OF TRUST IN WORK TEAMS IN THE CONTEXT OF COLLECTIVIST AND
INDIVIDUALIST CULTURES

Pınar FAYGANOĞLU

Dr., Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, pinarfayganoglu@gmail.com, Ankara/Türkiye

ÖZET

Bireyler arası ilişkilerde bireylerin birbirlerine karşı duydukları güven kavramı, sosyal bilimler alanında çokça çalışılan bir konu olup çok yönlü ve çok boyutlu bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler arası düzey dışında takım, grup ve örgütsel düzeyde de ele alınabilecek söz konusu kavramın, örgütlerin hayatta kalmaları için gereken performansı elde etmelerinde önemli bir işleve sahip olduğu ayrıca vurgulanan hususlardandır. Bunun yanında, örgütlerin daha etkin çalışmaları anlamında ortaya çıktığı ifade edilen ve son dönemde sıklıkla uygulanan bir olgu olduğu belirtilen iş takımları anlamında da güvenin hayati bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Ancak, farklı özellik ve yetenekteki bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan takımların oluşum, çalışma ve faaliyet aşamalarının kültürel anlamda farklılaşabildiği ve kültürel bazı etmenlerin takımların iç süreçlerini etkileyebildiği bildirilmektedir. Bu anlamda, takım üyeleri arasındaki güven kavramının da bahse konu bağlamda ele alınabilecek bir olgu olduğu söylenebilecektir. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı, farklı kültürel boyutlarda yer alan takım üyeleri arasında oluşan güven olgusunun kuramsal boyutta araştırılmasıdır. Bunun yanında, kültürel farklılıklar anlamında ortaya çıkan iç grup-dış grup kavramlarının bu bağlamdaki açıklayıcı rolüne de değinilecek olup, bahse konu kavramların takım üyeleri arasındaki güvene ne şekilde etki ettiği de irdelenecektir. Çalışmada Hofstede (1984) tarafından yapılan ve temelde dört farklı kültür boyutuna (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişilik ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılık) atıfta bulunan sınıflandırma kullanılacaktır. Söz konusu farklı kültürel özelliklerin takım üyeleri arasındaki güvene ilişkin ne gibi yansımaları sahip olduğu kuramsal önermeler ile ortaya koyulmaya çalışacaktır. Ele aldığı konular bağlamında öncü olan çalışmanın ileri de yapılacak görgül çalışmalara ışık tutması ve ilham kaynağı olması öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Çalışma Takımları, Kültürel Farklılıklar, İç Grup, Dış Grup.

ABSTRACT

The concept of trust, that is an interpersonal issue, is a popular one in social sciences which has multi sided and multidimensional. Apart from inter personal level, the current concept can be approached at team, group and organizational levels as well. Moreover, it is also emphasised that trust is one of the key elements of obtaining required performance for the survival of organizations. Besides, it is also uttered that trust has a vital role in teams which has been emerged for the sake of getting more efficiency in the organizational operations and has been widely used owing to its success. Yet, the process of gathering, working and operating stages of teams that comprise of members whose talents and capabilities are differentiated, can be varied culturally and some cultural elements can influence some inner processes of teams. In that sense, it can be easily asserted that the concept of trust among team members is one of the issues that can be considered among these issues that can impact teams' inner processes. In this direction, the purpose of this paper is to investigate the concept

of trust among team members through the glass of cultural differences. In addition, the descriptive and explanatory role of inner and outer group issues, which is originated from cross cultural studies, is also mentioned in the paper. In this study, the classification of Hofstede (1984) that is contained 4 dimensions (power distance, uncertainty avoidance, masculinity-femininity and collectivism-individualism) is used. The subject of how the different cultural characteristics can influence the trust among team members is attempted to be reflected and revealed by theoretical propositions. Lastly, it is predicted and expected that this study, which can be considered as a pioneer one concerning the topics and issues that are scrutinized, will enlighten and inspire forthcoming empirical studies.

Key words: Organizational Trust, Working Teams, Cross-Cultural Differences, Inner Groups, Outer Groups.

1. GİRİŞ

Günümüzde yoğun olarak hissedilen ve neredeyse tüm örgütleri çok çeşitli yönlerden büyük bir baskı altında tutan rekabet ortamı ve özellikle iletişim teknolojilerinin gelişmesi sonucu küçülen dünyanın zorlayıcı şartları, mevcut iş konjonktürünün genel belirleyicileri olarak nitelendirilebilecektir. Söz konusu şartların örgütleri kaynaklarını en uygun şekilde kullanmaya ittiği yadsınamaz bir gerçektir. Bu kaynaklar arasında en değerlilerinden biri olarak insan kaynağının da bu anlamda en verimli ve etkin kullanımı da büyük bir gerekliliktir. Bu çerçevede, çalışanlarından en verimli çıktıyı alma peşinde olan örgütlerin geleneksel bireysel çalışma prensipleri, örgütlenme tarzları ve ağır bürokratik sistemlerden ziyade takım çalışmasını önceleyen, esnek ve karma sistemleri tercih ettikleri söylenebilecektir. Bu bağlamda, yukarıda da değinildiği üzere, yoğun rekabetçi ortamda hayatta kalmaya çalışan yöneticilerin daha ziyade takım oluşturma ve çalışanları takım oyuncusu yapma eğiliminde olduğu kaydedilmektedir (Yapar, 2009:14).

İlgili yazında, takım oluşturma sürecinin farklı aşamaları, öncülleri ve süreçleri olduğu ifade edilmekte olup, söz konusu süreçte takım üyelerinin uyumu, yetkinliği ve takım üyeleri arasındaki güvenin önemli kavramlar olduğu belirtilmektedir (Cohen ve Bailey, 1997: 275). Bu çerçevede, güven kavramının takımın bir araya gelmesi ve işlevsel olarak etkili olabilmesi aşamasında önemli bir etmen olduğu, güven düzeyi yüksek takımların daha iyi performans gösterdiği ve güvenin takım olgusunun her aşamasında önemli bir rol oynadığı belirtilen hususlardandır (Shapiro ve Kirkman, 1997:732). Güven kavramı ise sosyal bilimlerin en fazla ilgi gören konularından biri olup, sadece takım olgusuna ilişkin olarak değil insani ilişkilerin her boyutunda da etkili bir öge olarak görülmektedir. Güven birçok farklı boyutu ve çeşitli tanımları olan bir kavram olarak tek düze olmaktan uzak karmaşık bir kavramdır. Güvenin türlerinden biri olarak kabul edilebilecek örgütsel güven de örgüt içindeki bireylerin birbirlerine karşı olan güven algılarına ilişkin hususlara atıfta bulunmakta olup, (Schoorman vd., 2007), genel anlamda örgütsel araştırmalar yazınında farklı boyutlarda ve ölçeklerle incelenen konulardandır. Bu bağlamda, yukarıda da ifade edildiği üzere takım üyelerinin birbirleri arasındaki güven algısının takımın etkinliği açısından önemi ele alındığında birçok araştırmanın güveni, takım veya bireysel boyutta incelediği ve genel olarak kültürel etmenleri veya değişkenleri göz ardı ettiği tespit edilmiştir.

Genel olarak sosyal bilimler ve daha özelinde örgütsel araştırmalar yazınında, son dönemde çokça ele alınan ve hakkında ders kitabı yazılır boyutta bir meşruiyet elde eden “Kültürler Arası Yönetim” konusu, ilk olarak Hofstede’nin (1980) çalışmaları ile kendini duyurmuş ve daha sonra konuya olan ilgi giderek artmıştır. Kültüre ve kültürel farklılıklara ilişkin gerçekleştirdiği çalışmasında Hofstede (1980:25) kültürü, bireylerin oluşturduğu bir grubu

diğerlerinden ayıran ortaklaşa bir programlama olarak tanımlamaktadır. Diğer yandan, kültürün oluşturulmasında coğrafik, demografik, tarihsel unsurların, toplumu oluşturan çoğunluğun benimsediği değer sistemlerin de önem taşıdığı öne sürülmektedir (Hofstede: 1980:26). Hofstede (1980), kültürel farklılıkları dört ana sınıfta toplamaktadır. Bunlar; bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erilik-dişilik olarak aktarılmaktadır (Hofstede daha sonraki çalışmalarında bu dört boyuta bir boyut daha eklemiştir; uzun-kısa vadeli yönelim). Bahse konu boyutlar ile araştırmanın gerçekleştirildiği ülkeler, kültürel anlamda bir sınıflandırmaya tabii tutulmuştur. Bu çalışmada söz konusu boyutlardan ortaklaşa davranışçılık ve bireycilik boyutu kullanılacaktır. Belirlenimciliğin etkili olduğu ortaklaşa davranışçı kültürlerde bireyler, kendi dahil oldukları iç gruplar ile bu gurubun ötesinde kalan dış grupları ayrı tutarlar (Hofstede, 1980:45), ben yerine biz kavramı ön plandadır (Hofstede, 1983:62), üyeler birbirlerini kollar/gözetir, bireyler diğer grup üyelerine bağımlıdır ve amaçları bu doğrultuda şekillenir (grupun amaçlarından bağımsız bir amaçları yoktur) ve denetim; toplumsal baskı yoluyla gerçekleşir. Buna karşın bireyci kültürlerde durum biraz farklı betimlenmektedir. Denetim; bireyin iç baskısı ile oluşmakta, ben kavramı ön plana çıkmakta (Hofstede, 1983:62) ve kendi amaçları grubun amaçlarından farklılık göstermektedir. Bir başka ifade ile bireyci kültürlerdeki gruplarda yer alan bireyler daha bağımsızdır (Sargut, 2010:187).

Bahse konu kültürel boyutlardaki takım üyeleri arasındaki güven bu araştırmanın ana konusunu oluşturmakta olup, araştırmaya konu hususların ilgili yazında çok az araştırma tarafından ele alındığı, yerli yazında ise bu anlamda özgün olduğu söylenebilecektir. Ortaklaşa davranışçı kültürlerdeki örgütlerin bünyesinde kurulan takımların üyelerinin güven algıları ile bireyci kültürlerdeki takım üyelerinin ele alındığı çalışma kuramsal boyutta çeşitli önermeler sunmakta olup, ileri de yapılacak görgül araştırmalara ışık tutmak amaçlanmaktadır.

Araştırmada ilk olarak kültürler arası farklılaşma ve boyutlarına ana hatlarıyla değinilecektir. Daha sonra, güven, örgütsel güven konularına ve bunların kültürler arası çatışmalardaki boyutlarına bakılacaktır. Akabinde, takım ve takımlarda güven konusu ele alınacak olup, son olarak kültürler arası çalışmalarda takım ve takımlarda güven kavramına değinilecek ve konuya ilişkin önermeler sunulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kültür, Kültürler Arası Farklılaşma ve Boyutları

Kültür, içinde doğduğu toplumsal bağlamın bir ürünü olarak ortaya çıksa da, yine aynı toplumun birçok ögesini etkileyen ve bazen de şekillendiren bir olgu olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu etki çok geniş bir yelpazede ele alınabilir. Bireyin davranışlarından bireyler tarafından meydana getirilen örgütlerin yönetim şekillerine, bireylerin toplu hareket etme niyet ve/veya kabiliyetlerinden bireysel duygu durumlara kadar geniş bir etki alanında kültürün izlerine rastlamanın mümkün olduğu ifade edilmektedir (Schein, 1994:3). Ayrıca, kültürlerin toplulukları farklı davranış biçimlerine yönelttikleri, farklı kültürlerde yaşayan insanların benzer konulara aynı koşullar altında farklı tepkiler verdikleri kaydedilmekte olup, kültürün bireyler üzerinde etkisi bir kez daha vurgulanmaktadır (İpşiroğlu, 1991:27). Bu çerçevede, belirli bir kültürün içinde yer alan ve sosyal bir varlık olan örgütlerin ve bu örgütlerde faaliyet gösteren bireylerin kültürel bağlamdan bağımsız olarak düşünülmesi imkansızdır. Bu bağlamda, kültürün bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normal davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemi olarak nitelendirmek yanlış bir tanım olmayacaktır (Chatman ve Cha, 2003:21). Buna ek olarak, yazında kültürün çeşitli özelliklerinden de bahsedilmekte

olup, kültürün insan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olduğu, öğrenilmiş davranışlardan oluştuğu, boylamsal ve süreklilik arz ettiği, toplumca benimsendiği ve toplumun üyelerince paylaşıldığı, durgun olduğu kadar devamlı ve değişebilir de olduğu belirtilmektedir (İpşiroğlu, 1991:29). Bunlara ek olarak kültürün, içgüdüsel yâda kalımsal değil, her insanın yaşamı boyunca edindiği alışkanlıklar, davranışlar, tepki ve eğilimler olduğu, birey bazında kültür ediniminin temelde eğitim ve öğrenme süreçlerinin bir sonucu olarak karşımıza çıktığı, kültürün bireyin fizyolojik ve kalımsal özelliklerinden bağımsız olarak sosyal çevreleri ile oluşan etkileşim sonucunda doğduğu, geliştiği ve yine aynı etkilerle değişkenlik gösterdiği kaydedilmektedir (İpşiroğlu, 1991:29).

İlgili yazında, kültüre ilişkin birçok tanım bulunmakta olup, söz konusu tanımlardan birçoğu temelde kültürün yukarıda ifade edilen özelliklerine atıfta bulunmaktadır. Örneğin, Trompenaars ve Turner'a (1998:21) göre kültür bir grup insanın ortaklaşa karar verdikleri sorun çözme yöntemleri ve zor durumları atlama metotlarıdır. Ayrıca kültür, bu insanlar tarafından paylaşılan ve anlaşılabilir anlamlar sistemi olup, her kültürün kendine has sorun çözme yöntemlerine sahip olduğu kaydedilmektedir (Trompenaars, ve Turner, 1998:21). Bunun yanında, kültüre ve kültürel farklılıklara ilişkin gerçekleştirdiği çalışmasında Hofstede (1980:25) kültürü, bireylerin oluşturduğu bir grubu diğerlerinden ayıran ortaklaşa bir programlama olarak tanımlamaktadır. Diğer yandan, kültürün oluşturulmasında coğrafik, demografik, tarihsel unsurların, toplumu oluşturan çoğunluğun benimsediği değer sistemlerin de önem taşıdığı belirtilmektedir (Hofstede: 1980:26). Yukarıda da belirtildiği üzere, kültür sürekli bir devinim içinde olan ve görece yavaş da olsa çeşitli değişimlere uğrayan ve doğduğu toplumsal bağlama göre farklılıklar gösteren bir olgudur. Bu anlamda, kültür kaynaklandığı toplumsal bağlamın çeşitli özelliklerinden etkilenecek ve onu etkileyerek bir anlamda toplumsal parmak izi oluşturmaktadır. Bu çerçevede, toplumsal düzeydeki kültürlerinin farklı boyutlarla, daha anlaşılır hale geldiği, toplumların kültürel anlamda bu yollarla belirli ölçütler altında sınıflandırabileceği ve kültürün sözü edilen kavramsal boyutta toplumları sınıflandıracak bir kıstas olarak değerlendirilebileceği belirtilmektedir (McSweeney, 2002:91). Örgütsel araştırmalar yazınında, kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin farklı çalışmalar yer almaktadır. Söz gelimi, Trompenaars, ve Turner (1998:22) tarafından yapılan sınıflandırmada kültürler doğayla mücadele tabanlı olarak ayrıştırılmıştır. Ayrıca, bahse konu modelin Aristo mantığından uzak bir yaklaşım içerdiği kaydedilmektedir. Başka bir deyişle, kültürlerin sınıflandırılması ve ayırımında kullanılan ölçütler, ikili bir karşıtlığı veya alternatif olmayı değil, daha çok bir durumun veya olgunun bir kültürde daha yoğun olarak görünmesi durumunu yansıtmaktadır. Bu bağlamda, yazarlar kültürleri tarafından beş sınıfta incelenmekte olup söz konusu başlıklara kısaca değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Söz konusu sınıflandırmada ilk olarak evrenselcilik ve özelselcilik kıstasına değinilmekte olup, evrenselci davranışın önceliği kurallara ve sınırlamalara verdiği, bu sebeple muafiyet, kayırma vb. konulara tahammülleri ve eğilimleri az olduğu vurgulanmaktadır. Buna karşın, özelselci davranışta ise kişisel ilişkilerin daha ağır bastığı kaydedilmekte ve bu ilişkinin devamı için her şey yapılabileceğinin altı çizilmektedir. Ayrıca, kuralların bir arkadaş için esnetilebileceği ve/veya ihlal edilebileceği de özelselci tipin özellikleri arasında yer aldığı dile getirilmektedir (Trompenaars, ve Turner, 1998:31-33). Söz konusu sınıflandırmada ikinci sırada, bireycilik ve toplumculuk yer almaktadır. Bu ayırım, bireycilik kişinin kendi çıkarlarının amaç, diğer her şeyin araç olarak görüldüğü bir görüşü belirtirken, toplumculuk ise bağlı bulunulan grubun veya toplumun iyiliğini ve çıkarının amaç olduğu bir davranış anlatılmaktadır. Yazarlar, bu ayırım da yukarıda değinildiği gibi karşıtlığı ifade etmediklerini belirtmektedir. Bireyselciliğin yüksek olan bir toplumda, toplumcu faaliyetlerin görülmemesi gibi bir durum olmadığı, bireyselciliğin Rönesans sonrası oluşan modern toplumun bir sonucu olarak görüldüğü, bu nedenle Batı toplumlarında daha

yaygın olduğu vurgulanmaktadır (Trompenaars, ve Turner, 1998:52-53). Üçüncü kategoride ise temel ayırım noktasının insanların duygularını gösterme biçimleri üzerine olduğu, duyuşsal davranışın baskın olduğu toplumlarda insanların duygularını istedikleri gibi ve özgür bir şekilde ifade edebildikleri ve bu yolla çevresindekilere kendi düşüncelerini yansıtmaya olanağı da verdikleri ifade edilmekte olup, bu davranış tipinin yüksek olduğu kültürlerde insanların yakın ve samimi oldukları kaydedilmektedir. Buna karşın, tarafsız(nötr) iş ilişkilerinin baskın olduğu kültürlerde ise duyguların ifade edilmesinin bir hoş karşılanmadığı ve insanlar duygularının ifadesini sınırlandırıldığı belirtilmektedir (Trompenaars, ve Turner, 1998:69). Trompenaars ve Turner (1998:81-82) tarafından yapılan sınıflandırmanın dördüncü boyutunda ise insanların kültürel olarak toplumsal hayata ne derece katıldıklarının temel ayırım kıstası olduğu kaydedilmiştir. Spesifik davranış odaklı kültürlerde insanların kendilerine atfedilen veya kazandıkları rolleri sadece iş ortamı ile sınırlı tuttukları; buna karşın, dağınık davranışın hakim olduğu toplumlarda ise yer ve zaman sınırı olmadan kişilerin rollerini toplumun her yerinde kullanmasının ve kişileri bu konuda bir nevi baskı altında tutulmasının yaygın olduğu vurgulanmaktadır. (Trompenaars, ve Turner, 1998:81-82). İnsan ilişkileri kaynaklı sorunlara ilişkin sınıflandırmada son boyutun, kişinin edindiği rolün veya statünün nasıl elde edildiğine ilişkin olduğu belirtilmiştir (Trompenaars, ve Turner, 1998:104). Doğuştan gelen veya verilmiş statülerin insanlara aileden kalan bir isim, yaş, tecrübe, eğitim gibi kişilik özelliklerinden gelen bir niteliği göre verilebileceği, bu kişilerin kendi kendini gerçekleyen bir kehanete sahip oldukları ve kişinin aslında statüsünü hak etmeden önce edindiği ifade edilmektedir. Buna karşın, kazanım yoluyla elde edilen statünün ise kişilerin kendi öz çabaları ile başardıkları bir iş sonucunda elde edildiği, kişiye motive sağlması açısından daha iyi bir araç gibi görüldüğü belirtilmekte olup, konuya ilişkin olarak yapılan araştırmaların sonuçlara bakıldığında özellikle kıta Avrupa'sının da kazanım dışında elde edilen statüye sahip insanların başarı oranlarının yüksek olduğunun tespit edildiği altı çizilen hususlarındandır (Trompenaars, ve Turner, 1998:105-106).

Kültürler arası farklılıkların belirtildiği ve bu araştırmada da kullanılacak olan bir diğer sınıflandırma ise Hofstede tarafından (Sargut, 2010:185) yapılmış olup, söz konusu sınıflandırmada yer alan boyutlara da kısaca değinmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir. Hofstede (1980), kültürel farklılıkları dört ana sınıfta toplamakta olup, söz konusu kategorilerin, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişilik ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılık olduğu, Hofstede'nin daha sonraki çalışmalarında bu dört boyuta 'uzun-kısa vadeli yönelim' olarak nitelendirdiği yeni bir boyut eklediği belirtilmektedir. Bahse konu boyutlar ile araştırmanın gerçekleştirildiği ülkeler, kültürel anlamda bir sınıflandırmaya tabii tutulmuştur (McSweeney, 2002:89). Bu boyutlardan ilki; bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımına atıfta bulunan ve söz konusu güç dağılımının toplumda algılanması ile gücü kullananların statüsü ve yerinin belirlendiğini savunan "Güç mesafesi" olarak adlandırılmaktadır (Hofstede, 1980:65). Güç mesafesi olarak nitelendirilen özelliklerin görece fazla olduğu toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanların, gücün eşit olarak dağıtılmadığını kabullendiğini, diğer bir ifadeyle, toplumdaki bireyler arasındaki güç mesafesi fazla olduğu algısının benimsendiği, bahse konu toplumlarda üst makamlarda bulunanların haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda olmadıkları, haklılıkları sahip oldukları güçten aldıkları ifade edilmektedir (Sargut, 2010:188). Buna karşın, eşitliğin ve adaletin toplum nezdinde adaletli olarak dağıtıldığı, bireylerin statülerinden dolayı değil diğer farklı kişisel ve niteliksel özelliklerinden dolayı güçlü sahibi olabileceği ve gücün yasal olarak kullanılması gereken bir olgu olduğu görüşünün hakim olduğu kültürlerde ise bahse konu ölçüte ilişkin düşük skorların kaydedildiği belirtilmektedir (Hofstede, 1980:74). Hofstede (1980:110) tarafından kavramsallaştırılan ikinci boyut; toplumların bilginin yetersiz olduğu, yeterince açık olmadığı veya hiç bilgi bulunmadığı,

değişimin hızının ve boyutunun öngörülemediği durumlardan duydukları tedirginlik ve kaygı düzeyine atıfta bulunan “Belirsizlikten kaçınma” ölçütüdür (McSweeney, 2002:91). Hofstede’ye (1980:111-112) göre verili bir toplumun mensuplarını belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek ise; yaşamlarını garantiye almak için biçimsel ve yazılı kuralları artırmak, farklı düşüncelere karşı çıkmak, mevcut statükoyu sürdürmek ve kesin doğruları aramak yapılabilecek en doğru uygulamalardır. Buna karşın, belirsizlik toleransının yüksek olduğu kültürlerde yaşayan bireylerin, bilgi edinimi ve süreçleme eğilimlerinin görece yüksek olduğu, söz konusu bilgilerin getirdiği ve konuların çözümüne ilişkin ipuçlarını yorumlamaya çalıştıkları ve bilgi iletme becerilerinin bu bağlamda görece üst düzeyde olduğu belirtilmektedir (McSweeney, 2002:91). Söz konusu araştırmada yer alan diğer bir boyut ise, erillik-dişilik olarak nitelendirilmekte olup, Hofstede’ye (1980:176) göre, bir toplumda cevvalik ve maddeci değerler öne çıkıyorlarsa, insana verilen önemin arka planda olacağı, bunda söz konusu toplumun erkek bir kültür olarak sınıflandırılabilirliği belirtilmektedir. Buna karşın, Sargut (2010:175) dışı kültürün, insana verilen önemin ve yaşamın genel niteliğinin ön planda tutulduğu, şefkat, nezaket, merhamet, sadakat, sevgi doluluk, anlayışlılık, duyarlılık gibi kavramların genel anlamda dışı kültürlerle özdeşleştirilebileceğini ifade etmiştir. Son olarak değinilecek olan ve bu araştırmanın da ana konuları içine yer alan boyut ise ortaklaşa davranışçılık ve bireycilik boyutu olarak adlandırılmaktadır. Bahse konu boyutun temel ayırım noktasının bireyin içinde bulunduğu topluluğa olan bağı ya da bağımlılığı olduğu, başka bir deyişle, söz konusu boyuta ilişkin olarak ‘ben’ veya ‘biz’ ayrımı olarak kısaca açıklanabileceği belirtilmektedir (Hofstede, 1980:149). Ortaklaşa davranışçı kültürlerde, grubun idaresinin üyelerin inanç ve davranışlarını belirlemesi beklendiği ve üyelerini dışsal olarak oluşan baskıyla denetlediği ifade edilmektedir. Buna karşın, bireyci kültürlerde ise denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanmakta olup, kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler (McSweeney, 2002:91). Ayrıca, bireyciliğin etkin olduğu toplumlarda insanların bağımsız oldukları ve daha çok ben merkezli bir düşünce yapısına sahip oldukları kaydedilmektedir (Hofstede, 1980: 149). Sargut’un (2010:188) çalışmasında yer verdiği ve bireyci ve ortaklaşa davranışçı kültürlerle ilişkin olarak belirttiği kıstaslar Tablo-1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Ortaklaşa Davranışçı ve Bireyci Kültürlere İlişkin Temel Kıstaslar

	Ortaklaşa Davranışçı Kültür	Bireyci Kültür
Bireylerin kendilerini tanımlamaları	-Diğerleri ile bağımlı -Aynı kaynakları kullanma -Çözümleme birimi olarak grubun kabul edilmesi	-Gruba dayalı olmayan ve bağımsız
Amaçların yapısı	-Amaçlar iç grubun amaçları ile ortak	-Amaçlar iç grubun amaçlarından farklı
Normlara karşı tavırlar	-Toplumsal davranışın nedenlerini normlar, görevler ve sorumluluklar olarak kabul eden	-Toplumsal davranışın nedenleri tavırlar, kişisel ihtiyaçlar, algılanan haklar ve sözleşmeler olarak kabul eden
İlişki-Akılcılık	-Koşulsuz ilişkili olma üzerine yoğunlaşmak -Yarar sağlama dahi ilişkileri ve başkalarının ihtiyaçlarına öncelik verme	-Akılcılık üzerine yoğunlaşma -Maliyet/Yarar oranını önde tutma

Bireyci ve ortaklaşa davranışçı kültür ayrımını daha iyi anlamak ve konuya ilişkin olarak ortaya koyulan kavramların netliğini daha iyi irdelemek adına değinilmesi gereken bir diğer husus ise ortaklaşa davranışçı kültürlerde görüldüğü belirtilen “İç grup”, “Dış grup” ayrımıdır. Yamagishi ve diğerlerinin (1998:316) aktardığına göre ilk olarak 1970’li yılların başlarında Tajfel ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalar ile gündeme gelen “iç grup destekçiliği” ve “dış

grup ayrımcılığı” olguları, Triandis tarafından kültürler arası araştırmalar alanına aktarılmış ve söz konusu ayırımı ortaklaşa davranışçı kültürlerdeki yeri daha detaylı bir şekilde incelemeye başlanmıştır. Triandis (2001:909) ortaklaşa davranışçı kültürlerin tanımlanmasında en önemli etmenin bireyin kendinden ziyade gruplara değer vermek ve grupların çıkarlarını ön planda tutmak olduğunu vurgulamaktadır. Buna ek olarak, Triandis (2001:911) ortaklaşa davranışçı kültürlerdeki bireylerin daha ziyade aynı iç grup üyelerinin çıkarlarını önde tuttuğunu, bireyin önem derecesinin iç grup veya dış grupta olmasına göre farklılıklar gösterdiğini, bahse konu durumdaki bireylerin yabancılarla ilişkilerinde genel olarak başarısız olduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle, ortaklaşa davranışçı kültürlerde bulunan bireylerin, aynı kaderi paylaşma, düşük evrensel değer algılaması ve düşük genel adalet/hakkaniyet algıları gibi nedenlere dayanarak birbirlerine benzer diğerleri ile olan ilişkileri sonucunda ortaya çıkan iç grupların üyelerinin birbirlerine büyük bir oranda güven duyduklarını kaydedilmektedir (Yamagishi, 1994: 132). Buna ek olarak, iç grup olarak nitelendirilen oluşumlara üye bireylerin yüksek grup bilinçleri, güçlü grup sezgileri ve grup üyelerinden müteakabiliyet beklentileri bulunduğu da ayrıca vurgulanmaktadır (Yamagishi vd., 1998:322). Yamagishi ve diğerlerine (1998: 322-323) söz konusu durumun sebebi ise ortaklaşa davranışçı kültürlerde yaşayan bireylerin toplumsal bazda ‘kurumsal’ olarak grup olgusunu tercih etmelerine, bireysel çıkarlarından ziyade grubun çıkarlarını önde tutmayı sadece içsel olarak değil bireyin uzun vadeli çıkaklarına uygun olduğu için tercih etmesine bağlıdır ve bu anlamda iç gruplaşma eğilimi öğrenilmiş bir olgudur ve bireysel sosyal çevrenin bir işlevidir.

Araştırmanın konuları bağlamında değinilen kültür ve kültürler arası çalışmalar ve ortaklaşa davranışçı-bireyci kültür ayırımıyla ilgili bir sonraki bölümde bir diğer önemli etmen olan güven ve örgütsel güven değinilecek olup söz konusu kavramın kültürler arası çalışmalar boyutundan ve ortaklaşa davranışçı-bireyci kültür özelindeki yansımaları irdelenecektir.

2.2. Güven, Örgütsel Güven ve Kültürler Arası Çalışmalar Bağlamındaki Yansımaları

Güven kavramı bireyler arası ilişkilerin temel kavramlarından biri olarak değerlendirilmesinden dolayı sosyal bilimlerde alanında çokça araştırılan bir konudur. Bu bağlamda, bahse konu kavramı tek boyutlu bir kavram olmaktan ziyade, sosyal bilimlerin birçok alanında etkisini gösteren çok boyutlu bir kavram olarak ele almak doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu çerçevede, “güven” in ekonomi, sosyoloji, psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı uygulamalarının konusu dahilinde yer aldığı görülmektedir. Tüzün (2007:285)’ün tespitlerine göre; sosyal bilimlerde kullanılan güven kavramının farklı uygulamaları üç ayrı grupta değerlendirilebilmektedir. Bunlardan ilki; güvenin inanç ve beklenti olarak ifade edildiği bir durum olup, burada vurgulanan nokta kişinin karakterini ve ‘psikososyal gelişim’i ne derecede gerçekleştirebildiğidir. İkinci grup ise; güvenin kişisel bir olgu olmaktan ziyade örgütsel bir kavram olarak ele alınması gerektiğini savunan sosyoloji ve iktisat kökenli yaklaşımlar yer almaktadır. Bu kategoride güveni, örgüt içi, örgüt dışı ve bireyin örgüte aktardığı güven olarak tanımlamak mümkündür. Güven kavramını kendi uygulamalarına göre farklı yorumlayan üçüncü ve son grupta ise; kişilerin güveni gruplar arası ya da bireyler arasında oluşturdukları savunan sosyal psikoloji kuramcıları yer almaktadır (Tüzün 2007:292).

Güven kavramı bir yandan karşı taraftan beklenen bir özellik olarak kabul edilirken; diğer yandan karşı tarafa savunmasız kalmama isteği olarak nitelendirilmektedir (Aryee vd., 2002: 273). Güven kavramına, akademik düzeyde, artan ilginin ilk başlangıç dönemi ABD’de 80’ler ve 90’larda ortaya çıkan, Reagan ve Bush’un başkanlık dönemlerinde görülen ve “ortaklaşa davranışçı” görüşe cevap olarak doğan “benlik odaklı maddecilik” görüşünün yayılışı

sonucuna tekabül etmektedir (Creed ve Miles, 1996:22). Aynı şekilde, anılan kavram örgütsel davranış alanında da sıkça araştırmalara konu olan bir olgu haline gelmiştir. 90'larda, güvenin değeri, işlevi ve faaliyete ilişkin önemliliği üzerine, örgütsel davranış ve işletme yönetimi alanlarında yapılan araştırmalar oldukça artmıştır (Möllering vd., 2004:558). Butler'a (1991:644) göre güven, karşı taraftaki kişinin davranışlarının incelenip değerlendirilmesi sonucunda, bu kişiye karşı sergilenen eylemlerde savunmasız olmama, ona karşı dezavantajlı bir konumda kalmama eğilimi olarak tanımlanmaktadır.

Güven yukarıda da değinildiği üzere; bireysel, grupsal, gruplar arası, örgütsel ve daha makro bağlamlarda ise sistemsel düzeyde araştırmalara konu olabilmektedir. Bireysel düzeyde güven; kişiler arası etkileşim olarak tanımlanırken, grupsal düzeyde güven; kolektif olarak algılanan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Aryee vd., 2002:275) Son olarak; sistemsel bazda güven ile ifade edilmek istenen; güvenin örgütsel bağlamda oluştuğu, rollere ve saygınlığa dayandığıdır (Costigan vd., 2006:283). Bireyler yaşadıkları çevrede oluşturulan kültürün etkisi altında davranışlarını sergilemektedirler aynı şekilde, örgütte kendi kültürünü oluşturan bir yapı olarak değerlendirildiğinde, çalışanların örgütün kültürüne uyumlu davranışlar sergilemesi ve örgütün kendine biçtiği rolü bu normlar çerçevesinde uygulaması beklenmektedir. Örgüt içinde oluşturulan bu kültürü; bireylerin kendi çevrelerinden getirdikleri değerler, inançlar ve örgüte karşı eğilimlerini belirtme seviyeleri oluşturmaktadır. Güven kavramı da bu kültürün, örgüt nezdinde oluşturulması ve üyeleri tarafından paylaşılmasını sağlayan önemli bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır (Sydow, 1998:34-35).

Bu çerçevede, örgütsel araştırmalar alanında yapılan çalışmalar bağlamında incelendiğinde, örgütsel güvenin farklı tanımları, işlevleri ve nitelikleri olduğu vurgulanmaktadır (Sydow, 1998:35). En genel anlamda, birey düzeyinde oluşturulan güven, örgüte duyulan güvenle birleşerek örgütsel güveni oluşturmaktadır. Örgütsel bağlamda güvenin farklı tanımlarına bakmak gerekirse; güven, inanç, beklenti ya da bireyin hissettiği duygular şeklinde bir kişilik özelliği olarak açıklayan tanımlamalar yer almaktadır (Rotter, 1967; Schoorman vd., 2007). Diğer bir tanımda ise güven, duygusal düzeyde kendini gösteren bir his veya bir duygusal bir algı olarak açıklanmaktadır (Swan vd., 1988: 8). Bunun yanında, güven hem bir tutum hem de bir inanç olarak nitelendirilmektedir (Cummings ve Bromiley, 1996:303). Farklı bir bakış açısı ile sosyologlar güveni, bireyler arası ilişkiler içine sosyal olarak "gömülü" özellikler olarak ifade etmektedirler (Rousseau vd., 1998:395). Güven, çoğu zaman bir bireyin başka bir bireyin davranışları sonucundaki olumlu beklentileri, bireyin ilgileriyle alakalı olarak, karşı tarafın kendisini kırma olasılığı altında ve diğer bireylerin davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkan durumlar ve çoğunlukla isteğe bağlı oluşturulan iş birliğine dayalı ve bu işbirliklerinin sonucunda ortaya çıkan faydalar olarak nitelendirilmektedir (Hosmer, 1991:380).

Yazında güvenin farklı tanımları olmasına karşın, bazı araştırmacılar tarafından güvenin tam olarak tanımlanamayacak bir kavram olduğu, bu tanım çeşitliliğinin de bu tanımlayamama durumundan kaynaklandığını vurgulamaktadır. Güven, kavramının tanımlanmasındaki güçlük, kanıt bulmada karşılaşılan sorunlardan dolayı ortaya çıkmakta olup, bunun sebebinin ise, kavramın bireyle ilişkili olmasından ortaya çıktığı iddia edilmektedir (Kamer, 2001:62). Burada ayırt edilmesi gereken nokta, güvenin bireye ait bir olgu olmasının yanı sıra, örgütsel güven kavramının örgütün genelini kapsamasıdır (Kamer, 2001:62). Bu bağlamda, Asunakutlu'ya (2004) göre; bireyler arası güven genel olarak duygusal ve bilişsel olarak iki farklı formda ele alınmaktadır. Bilişsel güven modeli olarak adlandırılan bu durumda, bireyler kime nasıl ve ne kadar güveneceklerini kendi kararları doğrultusunda vermektedirler ayrıca, burada ortaya çıkan güven; hesaplanmış ve bilgiye bağlı olmaktadır. Karşı tarafın talep ve niyetlerine dayanan duygusal model ise genel olarak empatiye dayanmaktadır (Asunakutlu,

2004). Reinke'ye (2003: 35) göre; yönetilenler ile yöneticiler arasında oluşan güven seviyesi, yönetilenlerin yeni bir değer sistemini kabul ettiklerinin en güçlü göstergesi olarak algılanmaktadır.

İlgili yazında güven kavramının çeşitli özelliklerine de değinilmekte ve kavrama ilişkin farklı öğeler ortaya konmaktadır. Butler'a (1991:646) göre güven kavramının vazgeçilmez dokuz bileşkeni vardır; bunlar davranış ve tutum olarak ortaya konulan uygunluk, yetkinlik, tutarlılık, ketumiyet, adil olma, bütünlük, sadakat, açıklık ve vaatlerini yerine getirmedir. Buna ek olarak, Zucker'in (1986:82) görüşüne göre ekonomik ilişkilerde güvenin temel mekanizması üretilmektedir. Söz konusu üretimin oluşum döneminde ise süreç bazlı, özellik bazlı ve kurumsal bazlı olmak üzere çeşitli katmanlar bulunmaktadır. Rousseau ve diğerlerinin (1998:397) tanımlamasına göre ise güvenin dört boyutu vardır; bireysel, grup, şirket ve kurumsal düzeylerdir. Bununla birlikte, Jarvenpaa ve Lendiner (1999) güvenin sanal olarak oluşturulan takımlardaki yerini irdelemiş ve Handy'e (1995) ait olan "güven için aynı ortamda bulunulmasının gerekliliğini" savunan görüşlerine karşı çıkararak; küresel sanal takımlarda, finans sektöründen alınan bir analogi ile "hızlı güven" olarak görülmekte olduğunun altını çizmişlerdir. Bunu da kişiselleştirilmemiş bireyler arası güvenin bir türevi olarak açıklamışlardır (Jarvenpaa ve Lendiner,1999: 42).

Genel anlamdan güven kavramına değindikten sonra, araştırmanın amaçları doğrultusunda örgütsel güven kavramını, özelliklerini ve bileşenlerini daha detaylı bir şekilde irdelemekte fayda olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel güven, çalışanların örgütün kendisinin ve örgütte beraber faaliyet gösterdiği diğer bireylerin ne derece güvenilir olduğunu değerlendirmeleri ile belirlenen bir olgu olarak tanımlanmaktadır olduğu kaydedilmektedir (Mayer vd., 1995:711). Çalışanlar örgütlerine ne ölçüde güvenip güvenemeyeceklerini anlayabilmek için sürekli gözlem yapmaktadırlar ve bu noktada güven kavramının tam anlamıyla oturabilmesi için yöneticinin rolü büyük önem arz etmektedir (Costigan vd., 2006). Buna ek olarak, örgütsel güvenin, örgütün koyduğu hedeflere ulaşabilmek ve çalışanların genel motivasyonunu artırmak amacıyla karşılıklı oluşturulan bir bağlılık durumuna atıfta bulunduğu kaydedilmektedir (Puusa ve Tolvanen 2006: 30). Ayrıca, örgütsel güvenin, örgüt bünyesinde oluşturulan farklı yapıları bir arada tutmak için kullanılan bütünleştirici bir unsur olduğu ifade edilmekte olup bunlara örnek olarak takımlar, gruplar vb. oluşumlar verilmektedir (Atkinson ve Butcher,2003). Çalışmanın amaçları doğrultusunda örgütsel iş takımlarındaki güven konusuna aşağıda ayrıntılı olarak değinilecektir. Örgütsel güvenin görece yüksek olduğu örgütlerde iş süreçlerinin daha etkin bir şekilde yürütüldüğü ve çalışanların performansının buna bağlı olarak doğru orantılı bir şekilde artış gösterdiği belirtilmektedir. Örgüt içinde bireylerin verdikleri sözlerini tutmaları, kendilerinden beklenenleri karşılama ve çalışanların asgari müşterek olarak nitelendirilebilecek bir seviyede bütünlük sağlama, örgütsel güvenin oluşumunda önemli etmenler olarak sıralanmaktadır (Aryee vd., 2002:274).

Güven ve örgütsel güven kavramlarına ilişkin olarak temel noktalara değindikten sonra, örgütsel güvenin özellikle de bireysel ve örgüt içi örgütsel güven kavramlarının kültürler arası çalışmalar bağlamında nasıl yansımaları olduğu ve bu çerçevede yapılan çalışmalara değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir. Artan küreselleşme, örgütlerin artan sınırları aşan operasyonları, artan iletişim teknolojisi sayesinde artan imkanlar ve çok uluslu örgütlerin giderek artması sonucunda yöneticilerin farklı kültürlerden genel bireyler arasındaki güveni oluşturmayı ve bunu yönetmeyi her zamankinden daha çok ihtiyaçları olduğu vurgulanmaktadır (Ferrin ve Gillespie, 2010:43). Ferrin ve Gillespie (2010:49) tarafından yapılan ve güvenin kültürler arası çalışmalardaki yerine değinen çalışmada, yazarlar söz

konusu düzlemde yapılan örgütsel güven çalışmalarının genel anlamda iki yönü bulunduğunu, bunlardan ilkinin anahtar bazı kültürel değerlerin güven üzerindeki etkisinin doğrudan ölçülmesi, diğerinin ise iki ya da fazla kültür ya da ülkede aynı araçlarla güvenin doğrudan ölçülmesi olduğunu, ilk yönelimde de genel olarak Hofstede tarafından ortaya konulan ölçütlerden olan bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık boyutunun kullanıldığını belirtmişlerdir. İlgili yazında konuya ilişkin olarak yapılan çalışmalara baktığımızda genel olarak güvenin kültürel bazda değişim gösteren bir olgu olduğunu ve bu anlamda evrensellikten uzaklaştığını söyleyebiliriz. Örneğin, Doney ve diğerlerinin (1998: 610-611) güven ile Hofstede'nin kültürel farklılıkları sınıflandırmada kullandığı kıstasları kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmada, güvenenlerin güveni belirli bir hedef doğrultusunda geliştirdiği, bu hedeflerin ise hesaba dönük, tahmine dönük, amaca dönük, yetiye dönük ve nakle dönük hedeflerden oluştuğu vurgulanmakta olup, yüksek düzeyli güvenin genel olarak güvenenin ve güvenilenin aynı norm ve değerlerin paylaştıklarında ortaya çıktığı, bu durumlarda güvenilenin yaptığı eylemlerin güven kazanmak üzerine odaklandığı kaydedilmektedir. Yazarlar örnek olarak, bireyci ve eril kültürlerde yaşayan bireylerin daha ziyade hesaba dönük ve yetiye dönük güveni tercih ettiklerini, bunun nedeninin ise söz konusu toplumlardaki ilişkilerin daha ziyade maliyet-ödül sistemine ve hedefin bu anlamdaki yeteneklerine dayanmasından kaynakladığını; buna karşın, ortaklaşa davranışçı ve dişil kültürlerde ise güvenin daha ziyade tahmine dönük, niyete dönük ve nakle dönük hedeflerde yüksek skorlar aldığını, bunun altında ise güvenilenin hareketlerinin tahmin edilebilir olmasının, güvenilenin niyetinin karşı tarafa uygun olmasının ve üçüncü taraflardan güvenilene ilişkin olumlu mesajlar gelmesinin yattığı belirtilmektedir (Doney vd., 1998:617-618). Benzer şekilde, Chen ve diğerleri (1998:286) ise bilişsel tabanlı güvenin genel anlamda bilinen rollere dayandığını buna karşın duygu tabanlı güvenin ise daha ziyade duygusal bağları esas aldığını, bu anlamda bilişsel tabanlı güvenin bireyci kültürlerde, duygu tabanlı güvenin ise ortaklaşa davranışçı kültürlerde eş güdümün ve dayanışmanın önemli belirleyicileri olduğunu ifade etmektedirler. Bunun yanında, Johson ve Cullen (2002:336) tarafından 41 ülkede gerçekleştirilen çalışmada, genelleştirilmiş güvenin anlamlı bir şekilde belirsizlikten kaçınmanın, güç mesafesinin yüksek tüm ortaklaşa davranışçı kültürlerde yüksek olduğunu, söz konusu durumun tek istisnasının Çin olarak tespit edildiğini, burada güvenin genelleştirilmiş güvenden ziyade spesifik referanslara (aile, bilindik biri vb.) dayandığını kaydetmektedirler. Benzer şekilde, Yamagshi ve Yamagshi (1994:130) tarafından ABD ve Japonya'yı konu alan çalışmalarında, genelleştirilmiş güven algısının her ikisinde de benzer sonuçlar verdiğini, aslında her iki ülkenin bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık anlamında farklı olduğunu aktarmaktadırlar. Ancak ABD'nin güven skorunun düşük olmasının normal olarak karşılanabileceği belirtilirken, Japonların skorunu düşük olmasının sebebinin ise söz konusu toplumda bulunan güçlü aile ve grup bağlarının varlığı olduğunu, başka bir deyişle, Japonların kendi bildikleri ve güvenli kabul ettikleri alanlarda güven düzeylerinin yüksek ancak genel toplum bağlamında düşük olmasına dayandığını dile getirmektedirler.

Genel olarak güven kavramının bireyler arası ilişkilerdeki önemi ve bireylerin birbirleri arasındaki ilişkileri şekillendirici ve yönlendirici etkisi göz önüne alındığında, örgütsel bağlamdaki güven kavramının da örgüt çalışanlarının üzerindeki etkisi yadsınamayacak şekilde yüksek olduğu söylenebilecektir. Yukarıda da belirtildiği üzere, örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerin performans, amaçlara ulaşma vb. kriterleri karşılama oranının daha yüksek olduğu, bu anlamda örgütlerin elde etmesi ve örgüt bünyesinde tesis etmesi gereken bir olgu olduğu açıktır. buna ek olarak, bahse konu kavramın kültürler arası boyutta da artık ciddiye alınan ve çalışmalara konu olan bir kavram haline geldiği görülmektedir. Bu bağlamda, örgüt bünyesinde oluşturulan ve örgütün performans ve diğer çıktı yönelimli kıstasları karşılama oranını yükseltme amacıyla oluşturulan iş takımlarında da takım oluşum

sürecindeki güvenin önemli bir etmen olduğu görülmektedir. Bir sonraki bölümde, takımlara, takımların oluşum sürecine güvenin söz konusu süreçteki rolüne detaylıca değinilecektir.

2.3. Takımlar, Takım Oluşum Süreçleri ve Takımlarda Güven

Dünya ekonomisindeki ve teknolojideki gelişmeler bağlamında önemi daha da arttığı ifade edilen takım çalışmalarının özellikle küreselleşmenin artması, buna bağlı olarak örgütlerde çalışanların demografik olarak farklılıklar göstermesi, dünya çapında gelişen tüketici talebi, ve buna bağlı birçok nedenden dolayı değişen örgütlerin iş yapma biçimlerini değiştirdiği ve görece çok rağbet gördüğü kaydedilmektedir. Takım kavramının örgütsel araştırmalar alanına 90'lı yılların başından bu yana gelişen ekonomik piyasalar ile beraber girdiği, söz konusu oluşumun genel anlamda Japon modeli bir örgütlenme olduğu bu nedenle Japon başarısının temelini takım olduğu düşüncesiyle tüm dünyaya yayıldığı belirtilmekte olup, takım kavramının örgüt yöneticileri tarafından desteklenen yapılar olduğu kaydedilmiştir (Cohen ve Bailey, 1997:241). İlgili yazında takıma ilişkin olarak birçok farklı tanım bulunmasına rağmen, söz konusu tanımların genel anlamda takımın sadece belirli niteliklerine atıfta bulunduğu ve bu nedenle çeşitlilik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, bir tanıma göre takım; amacı ve performans hedefleri müşterek, kendi iş sahaları bağlamında ortak bir yaklaşım geliştirebilen ve birbirini belirli yönlerden tamamlayan görece dar katımlı topluluk olarak nitelendirilmektedir (Amason vd., 1995:22). Bunun yanında, diğer bir tanıma göre ise takım, birlikte hareket etme güdüsüne sahip, önceden belirlenmiş hedefleri elde edebilmek adına bir araya gelmiş ve birden fazla bireyin katılımıyla meydana gelmiş gruplardır (Jones ve George, 1998:539). Ayrıca, takımın yetenek, eğilim, davranış ve güdülenme bağlamında farklılıklar barındıran bireyler tarafından oluşturulduğu, bu nedenle başarısını bu farklılığa borçlu olabileceği de dile getirilen hususlardan olup, takımın genel olarak çeşitli uzmanlık alanlarından gelen kişilerden oluştuğu da ayrıca altı çizilen bir noktadır (İslamoğlu, 1998:61). İlgili yazında, takımların en çok gruplar ile karşılaştırıldığı ve zaman zaman her iki kavramın karıştırıldığı, ancak söz konusu oluşumların birbirlerinden farklı özellikleri bulunduğu, bu bağlamda takımlar ile gruplar arasındaki en önemli farkın bütüncül sorumluluk olduğu, takımlarda sorumluluğun kolektif olarak kendini gösterdiği ancak gruplarda bütüncül bir sorumluluk ve çalışma prensibinin gerekli olmadığı kaydedilmektedir (İslamoğlu, 1998:62). Buna ek olarak, gruplarda bireysel görev ve performansın ön plandan olduğu, bu anlamda takımlardaki gibi sinerjik bir başarıya ihtiyaç duyulmadığı, grupların ve örgütlerin amaçlarının genel olarak aynı olduğu ancak takımın kendi bireysel amaçları da bulunabileceği belirtilen hususlardandır sürecidir (İslamoğlu, 2001). Takımların genel olarak tanımlarına ve gruplar ile arasındaki farklara değindikten sonra, takımların çeşitli özelliklerine bakmakta da, araştırmanın amaçları bağlamında elzem olduğu değerlendirilmektedir. Yazında, her takımın kendisine göre farklı nitelikleri ve özellikleri bulunabileceği belirtilmiş olsa da, bütün takımlara ait bazı ortak noktaların olduğu da kaydedilmektedir. Söz konusu özelliklere örnek olarak, takımların birden daha fazla kişinin aynı amaç için bir araya gelmiş olması, takım üyelerinin her birinin farklı yetenek, beceri, yetkinlik ve/veya tecrübeye sahip olmaları ve amaçlara ulaşılması bağlamında bütünsel olarak hareket edebilme imkanı bulunması, takım içerisinde katı, bireysel olmayan ve paylaşılan bir liderliğin bulunması, birçok durumda takım üyelerinin karar alma sürecine eşit olarak katılma hakkı bulunması, takımlarda karşılıklı güvenin yüksek olması gibi özellikler verilebilmektedir (Burch ve Anderson, 2004:408). Buna ek olarak, takımların görece büyük diğer örgütsel oluşumlara kıyasla daha esnek olduğu, takımlar bütünsel performans hedefleri olmayan gruplardan daha verimli olarak kabul edilebileceği, çünkü takım oyuncularının somut performans sonuçlarına göre kendilerini değerlendirdiği de altı çizilen hususlar arasındadır (İslamoğlu, 2001). Bunun yanında, örgütlerde takım çalışmasının tercih edilmesinin ana nedenlerinin birinin de, söz konusu

oluşumların örgütün stratejileri bağlamında oluşturulan amaçlara ulaşmada yüksek performans sağlaması olduğu dile getirilmiştir olup, her takım uygulamasının da başarılı olmadığı, takım çalışması sonucu elde edilmek istenen sinerjinin çeşitli şartlar ve oluşma koşulları altında etkin olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Cohen ve Bailey, 1997:275). Yukarıda ifade edildiği üzere, takımların etkili olabilmesi için bazı şartları ve koşulları sağlaması ve bazı gereklilikleri yerine getirmesi gerekmektedir. Ancak yazında takımların şu ya da bu özelliklere sahip olursa başarılı olur gibi bir reçetenin de olmadığı belirtilmekte olup, takımların başarısının örgüt yapısı, çevresel faktörler, bireylerin kişilik özellikleri gibi diğer değişkenlere bağlı olarak değiştiği de eklenmektedir (Amason vd., 1995:28). Başarılı bir takım çalışması için; takıma özgü amaçların tüm takım üyeleri tarafından paylaşılması, takıma seçilecek üyelerin takımın genel özelliklerine ve yapısına uygun olması, ele aldığı ve üzerinde çalıştığı görevlere ilişkin olarak yeterli zamana sahip olması, takım üyeleri arsında etkin ve etkili bir iletişim ağının bulunması ve takımın problem çözme becerisinin ve yeteneğinin yüksek olması gerektiği vurgulanmaktadır (Amason vd., 1995:29). Margerison (2001) tarafından 80 farklı ülkede ve farklı iş kollarından faaliyet gösteren örgütlerdeki çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, etkin, verimli ve etkili bir takım oluşturmak için takım üyelerinde sahip olunması gereken dokuz temel özellik belirlenmiştir. Bu özellikler; bilgiyi toplamak ve değerlendirmek olarak nitelendirilen ‘Öğüt verme’, yenilikçi ve yaratıcı fikirler yaratma olarak tanımlanan ‘Yenilik ortaya çıkarma’, fırsat yaratma olarak belirtilen ‘Terfi ettirme’, fikirleri karşılaştırma ve bunlarla ilerleme olarak belirtilen ‘İlerleme’, işleyen bir yapı meydana getirme anlamında ‘Örgütlenme’, alınan görevleri tamamlayarak bir çıktı sunma olarak nitelendirilen ‘Üretme’ ve son olarak ortaya çıkan sonuçların ve/veya ürünlerin kalite olarak mukayese edilmesi olarak belirtilen ‘Denetleme’ olarak sıralanmaktadır (Margerison, 2001:120-121).

Takımlara ve takımlara ilişkin temel birkaç noktaya değindikten sonra, araştırmanın amaçları bağlamında takımların oluşum süreçlerine değinilmesinde de fayda olduğu düşünülmektedir. Yazında takımların oluşum aşamalarına ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Takımların genel olarak hemen meydana gelebilecek oluşumlar olmadığı, üyelerin belirli bir süre etkileşim içinde kalmaları gerektiği, bu süre zarfından üyelerin birbiriyle kaynaşarak ortak hareket edebilme kabiliyetini edinmelerinin elzem olduğu kaydedilmekte olup, takımların zaman içinde olgunlaşa gruplar olduğu ifade edilmektedir (Gundlach vd., 2006:1610). Buna ek olarak, takım oluşum sürecinin en temelde örgütün çözmesi gereken bir problemin ortaya çıkması ve/veya yerine getirmesi gereken bir işin veya görevin tanımlanması ile başladığı, daha sonra takımın çözülmesi gereken sorunlara ilişkin bilgi toplayarak bunları analiz etmesi ile devam ettiği, süreç içinde farklı yetkinliklere sahip takım üyelerinin kendi alanlarına ilişkin katkı sağlamasının takım performansı için elzem olduğu, akabinde çözüme yönelik öneriler ile eyleme geçilmesi sürecinin başladığı belirtilmektedir (Shapiro ve Kirkman, 1997). Örgütsel araştırmalar yazınında takımların oluşumuna ilişkin olarak en çok kullanıldığı belirtilen modellerden biri, takımların oluşumunu beş evreye bölerek betimlemiştir (Kur,1996:30). Bu aşamalardan ilki, kuruluş aşaması olup, bahse konu evrede takım oyuncularının birbirlerini tanıması ve etkileşim kurmasını içeren evre olarak nitelendirilmektedir. Bu evrede, üyelerin takımdan beklentilerini netleştirmeye çalıştığı, bu bağlamda belirsizliğin yüksek olduğu ve takım üyelerinin liderlerin gücünü ve otoritesini kabul ettiği ve üyelerin kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu anlayarak, buna bağlı davranış şekillerini öğrendikleri kaydedilmektedir (Kur, 1996:30). İkinci evre olarak nitelendirilen karmaşa evresinde ise, takım üyelerinin bireysel özelliklerinin belirginleştiği, çatışmanın ve uyuşmazlıkların yoğun biçimde yaşandığı, bunun altında çoğu zaman üyelerin kendilerinden beklenenleri algılama konusunda çelişkiler yaşaması olduğu kaydedilmekte olup, söz konusu evrede takım üyelerinin ortak çıkarları bağlamında alt gruplara ayrılma

eğiliminde olabileceği ifade edilmektedir (Kur, 1996:31). Üçüncü evre olan biçimlenme evresinde, bir önceki evrede ortaya çıkan sorunların ve çatışmaların görece çözüldüğü ve takımın uyumun oluşmaya başladığı, ayrıca liderin gücünün netlik kazandığı, takımındaki hemen hemen tüm yapısal sorunların ortadan kalkarak üyelerin düzen içerisinde görevlerini yaptıkları belirtilmekte olup, söz konusu evrenin en kısa evre olduğu dile getirilmektedir (Kur, 1996:31). Bir sonra evre olan performans evresinde ise takımların kendilerinden beklenen görevleri yerine getirdikleri, iş birliğinin en yüksek düzeye çıktığı ve liderin eş güdümü sağlayarak sonuca ulaşılmasını amaçladığı belirtilmektedir. Son evre olan ayrılma evresinde takımın sürekli olup olmadığının önemli olduğu vurgulanmakta olup, bu sürecin alınan görevin tamamlanmasından sonra dağılacak takımlar için geçerli olduğu ifade edilmektedir (Kur, 1996:32). Görüldüğü üzere takımların oluşma sürecinde, yukarıda belirtildiği üzere, belirli bir olgunlaşma sürecine ihtiyaç duyulmakta olup, takımların performansları söz konusu aşamaların başarıyla atlatılmasından sonra ortaya çıkmaktadır.

Takımların oluşma sürecinde belirtildiği üzere takım üyelerinin birbirleri ile uyumu, eş güdümü, etkileşimi ve takım üyelerinin birbirlerine karşı duydukları güveni hayati önem taşımaktadır. Takım oluşumunda ve takım etkili ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesinde takım üyelerinin iyi bir iletişime sahip olması ve birbirlerine güven duyması gerektiği, güven duygusunun ve ortamının oluşmadığı bir oluşumda takım çalışmasıyla ilgili diğer koşullardan bahsetmek olanaksız olduğu kaydedilmektedir (Özalp, 1998:1). Buna ek olarak, takım üyeleri arasında birbirine güven düzeyi arttıkça takımların performans ve bekleneni karşılama bağlamında daha etkin verimli ve olduğu, bunun nedeninin söz konusu güven artışının birçok ara denetleme mekanizmasını devre dışı bırakarak zaman ve emek kaybını önlediği kaydedilmektedir (Heijltjes vd., 2006). Buna ek olarak, Mayer ve diğerlerine (1995:710) göre güven; iletişim, liderlik, hedeflerin yönetilmesi, müzakere, oyun kuramı, performans değerlendirme ve kendi kendini yöneten çalışma takımlarının oluşturulmasında önem içermektedir. Bunların yanında, güvenin örgütler ve özellikle takım çalışmasının yoğun olduğu bağlamlar için birçok istenilen sonuca yol açtığı, güven ile bağlantılı olarak nitelendirilen takım içi ilişkilerin eş güdüm desteklediği, çatışma olasılıklarını azalttığı, takıma ve/veya örgüte olan bağlılığı arttırdığı ve ayrılma niyetini azalttığı kaydedilmektedir (Morgan ve Hurt, 1994:28). Buna ek olarak, Costa (2003:107-108) iş takımları içinde oluşturulan güven ortamının yalnızca takımın iyi performans sergilemesi, düşük stres yaşaması, takım üyelerinin tatmin derecelerinin yüksek olması ve ilişkisel bağlılık gibi etmenleri değil, süreklilik bağlılığı, yüksek genel tatmin ve duygusal bağlılık gibi örgüt geneline matuf bazı diğer etmenleri de arttırdığı ifade etmektedir. Rousseau ve diğerleri (1998:393), risk alma ve birbirine bağımlılık olgularının güvenin yükseltilmesinde iki önemli etmen olduğunu aktarmaktadırlar. Bu bağlamda verili bir takımın işle alakalı konularında farklı düzeylerde bulunan belirsizlik, zarar görülebilirlik ve kırılabilirlik, bir risk unsuru olarak karşımıza çıkmakta ve takım üyelerinin birbirleri arasındaki güvenin belirleyicileri olarak değerlendirilebileceğini çünkü güvenin ortaya riski ve diğer istemeyen durumlara karşı bir tampon olarak algılanabileceği kaydetmişlerdir. Benzer şekilde, takım üyelerinin belirli bir oranda birbirlerine karşı bağımlılık duydukları, bu düzeyin genel olarak takımın ifa edilen görevin gerekleri ve bireysel etmenlerden etkilendiği ve söz konusu olguların takım üyelerinin güven algıları üzerinde belirleyici rol oynadıkları kaydedilmiştir (Rousseau vd., 1998:393). Ayrıca, takımlarda güvenin daha ziyade yetkinlik tabanlı olduğunu, çünkü görece yeni kurulan takımların birbirlerini çok iyi tanıma fırsatı bulamayabilecekleri ancak güvenin belirli bir geçmiş ilişki düzeyinde oluşan bir olgu olduğunu, bu nedenle takım üyelerinin öncelikle birbirlerinin yetkinlikleri bağlamında bir güven duygusu geliştirebilecekleri ifade edilmektedir (Costa, 2003:118). Kısacası, takımlarda güven konusu da örgütsel araştırmalar yazınındaki birçok konu gibi bireysel ve kişiye ait özelliklerin yanında, grup ve grup olarak

hareket etme algısı çerçevesinde ele alınması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmakta olup, bir sonraki bölümde takımlarda güven kavramına kültürler arası çalışmalardaki yansımalarına bakılacaktır.

2.4. Kültürler Arası Çalışmalarda Takım ve Takımlarda Güven Kavramı

Yukarıda belirtildiği üzere takımlarda üyelerin birbirlerine karşı olan güven duygusu çok hayati bir rol oynamakta ve takımları performans dahil birçok farklı yönden etkilemektedir. Takım temelde, üyeler arası amaç ve performans hedefleri ortak olan, birbirlerini tamamlayan ve birbirine bağımlı birey/üyelerin oluşturduğu topluluklar olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013:343). Takımların oluşum süreci içerisinde çeşitli etmenlerin hayati önemi bulunmakta olup, takım üyelerinin, kendi takım üyelerine yüksek düzeyde güven duymaları durumunda; risk almaları ve hassasiyetlerini ortaya çıkartmaları oldukça olasıdır (Robbins ve Judge, 2013:343). Bu bağlamda, yukarıda belirtilen ortaklaşa davranışçı ve bireyci kültür çerçevesinde bakıldığında, takımların bir grup bilinci ile hareket eden oluşumlar olduğu ve bu çerçevede ortaklaşa davranışçı kültürlerde görece daha başarılı olabileceğini söylemek yanlış bir yorum olmayacaktır. Çünkü, hatırlanacağı üzere ortaklaşa davranışçılık, kolektif ve grup çıkarlarının, bireysel çıkarların önüne geçtiği bir yapıya atıfta bulunmaktadır (Van Dyne vd., 2000:4). Buna ek olarak, ortaklaşa davranışçı kültürlerin özellikleri arasında sayılan bağlılık, adanma, fedakârlık, özveri ve güven gibi birçok etmenin, söz konusu toplumlarda bireylerin çeşitli ortak özellikleri bağlamında yakınlık duyduğu diğerleri ile oluşturdukları iç gruplarda görece daha yüksek olduğu ve iç grupların genel olarak mikro bazda ortaklaşa davranışçı olarak adlandırılabilmesi kaydedilmektedir (Yamagishi vd., 1998:320). Hâlihazırda takım oluşturma sürecinin ortaklaşa davranış kültürünün doğal uzantılardan biri olduğu ve özellikli olarak ortaklaşa davranışçı kültürlerdeki iç-dış grup kavramlarının iyi bir çözümlenmesinin örgütlerdeki takım oluşturma sürecine ciddi katkılar da bulunabileceği kaydedilmektedir (Sargut, 1994:328). Bu doğrultuda söz konusu toplumdaki iş takımlarının, takım üyeleri tarafından birer iç grup olarak algılanabileceği, çünkü takımların yukarıda ifade edilen dinamiklerinin takım üyelerini kendilerini bir iç grubun üyesiymiş gibi hissettirebileceği, bu nedenle güven dahil olmak üzere birçok iç grup özelliğinin ortaklaşa davranışçı kültürlerdeki takımlarda görülebileceği değerlendirilmekte olup, bu bağlamda;

Önerme-1: Ortaklaşa davranışçı kültürlerde yer alan örgütlerdeki çalışma takımlarının üyeleri arasındaki güven düzeyinin yüksek olması, çalışma takımları ile iç grubun kavramsal olarak benzer özelliklere sahip olmasıdır.

Bunun yanında, Asunakutlu (2004:4) tarafından “Bilişsel güven” olarak nitelendirilen ve bireylerin kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güveneceğini ussal, hesaplanmış kararlar ve karşı tarafa ilişkin bilgi ve beklentisine dayanan güven modeline karşın, ortaklaşa davranışçı kültürlerde yer alan örgütlerdeki bireylerin güven algılarının daha ziyade “Duygusal güven” olarak adlandırılan ve özdeşleşme temelli empati, bağlılık, karşı tarafın talep ve niyetlerini esas alan güven modeli ile (Asunakutlu 2004:4) daha çok örtüştüğü değerlendirilmektedir. Ayrıca, söz konusu güven modelinin, yabancılar ile ilişkilerinde görece başarısız olduğu ifade edilen ve dış grup olarak algıladıkları bireylerden kaçınma davranışları sergilediği belirtilen iç grup üyesi bireylerde (Huff ve Kelley, 2003:82) görece daha yüksek olduğu belirtilebilecektir. Bu bağlamda, yukarıda değinildiği üzere, ortaklaşa davranışçı kültürlerdeki takımların birer iç grup olarak varsayılabilmesi savı çerçevesinde;

Önerme-2: Ortaklaşa davranışçı kültürlerde yer alan örgütlerdeki çalışma takımlarının üyeleri arasındaki duygusal güven düzeyi, bireyci kültürlerdekine göre daha yüksektir.

Buna karşın, bireyci olarak nitelendirilen kültürlerde ise, yukarıda da ifade edildiği üzere, bireysel ve benmerkezci bir davranış kalıbı daha ön planda olup, bireysel çıkarlar ve bireyin

avantajına daha ön plandadır. Bu bağlamda, söz konusu toplumlarda, ortaklaşa davranışçı kültürlerde olduğu gibi bir iç-dış grup ayrımından söz etmenin mümkün olmadığı, çünkü bireyci kültürlerdeki örgütlerde bireylerin iç ya da dış grup ayrımı gözetmeden herkese aynı ölçüde davrandığı ve dolayısıyla güvendiği dile getirilmektedir (Yamagishi, 1998:323). Buna ek olarak, ortaklaşa davranışçı kültürlerde var olan örgütlerdeki takımlarda ortak amaç ve hedefler doğrultusundaki görevlerin daha etkili ve yüksek bir takım performansı ortaya koyduğu, buna karşın bireyci kültürlerde söz konusu yüksek performansın daha çok bireyselleştirmiş ve kişisel hedefler koyulan görevlerde elde edildiği ifade edilmektedir (Wagner vd., 2012:947). Kısacası bireyci kültürlerdeki örgütlerde yer alan takımların oyuncularının, daha çok bireysel amaçlar ve hedefler doğrultusunda hareket edebileceği söylenebilecektir. Bu çerçevede, bu kültürlerde yer alan örgütlerdeki takım üyelerinin, ortaklaşa davranışçı kültürlerdeki saygı, bağlılık, grup aidiyeti vb. etmenlerden ziyade; yetkinliğe önem veren, daha ussal ve bireysel çıkar hesabına dayanan bir güven anlayışını benimseyebilecekleri söylenebilecektir. Aynı doğrultuda, yukarıda da belirtildiği üzere, Asunakutlu tarafından (2004:4) bilişsel güven olarak nitelendirilen güven modeli de, güvenilecek bireylerin ussal seçimine vurgu yapmakta ve hesaplanmış ve bilgiye dayalı bir güven modeli önermektedir. Bu çerçevede;

Önerme 3: Bireyci kültürlerde yer alan örgütlerdeki çalışma takımlarının üyeleri arasındaki bilişsel güven düzeyi, ortaklaşa davranışçı kültürlerdekine göre daha yüksektir.

Görüldüğü üzere, örgütlerin daha iyi performans elde etmek üzere örgüt bünyesinde oluşturdukları iş takımlarındaki üyeler arasındaki güven kavramı da, örgütsel araştırmalar yazınındaki birçok kavram gibi kültürel bağlamdan yüksek bir düzeyde etkilenmekte ve kültürel bağlamın karakteristiklerine göre şekillenmektedir. Özellikle Japonya'daki iş dünyasında yaşanan ve mucizevi olarak adlandırılan gelişmeler sonrası büyük oranda revaçta olduğu ifade edilen, bu çerçevede ABD ve diğer bireyci toplumlarda da moda haline geldiği kaydedilen takım oluşturmaya yönelik çabalar (Sargut, 1994:328) sırasında dikkat edilmesi gereken hususlardan en önemlilerden birinin güven olduğu söylenebilecektir. Çünkü Japonya'da yaşanan ve başarı olarak ifade edilen takım uygulamaları, söz konusu kültürün temel özelliklerinden olan iç grup yaratma eğiliminden kaynaklanmakta ve iç grup kavramının sağlıklı bir şekilde işlemesi de büyük oranda grup üyelerinin karşılıklı güvenlerine dayanmaktadır. Kısacası, oluşturulduğu örgüte çok çeşitli yönlerden katkı sağladığı belirtilen takımların üyelerinin arasındaki güvenin önemli bir yeri bulunmakta olup, söz konusu güven algıları da kültürel düzlemde farklılıklar göstermektedir.

3. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yukarıda ifade edilen hususlar dikkate alındığında, farklı kültürel bağlamlarda bulunan örgütlerdeki iş takımlarındaki güven kavramı, kültürün özellikleri ve niteliklerine göre çeşitlilik göstermektedir. Başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde örgüte performans, başarı ve amaca ulaşma bağlamında büyük katkılar sunduğu ifade edilen takımların oluşma ve işlevsel hale gelme süreçlerinde güvenin önemli bir yeri bulunmaktadır. Çalışanların örgütün kendisinin ve örgütte beraber faaliyet gösterdiği diğer bireylerin ne derece güvenilir olduğunu değerlendirmeleri ile belirlenen bir olgu olan örgütsel güven kavramının, kültürler arası çalışmalarda farklı öncüllere, tanımlara ve nedenlere bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bireysel çıkar ve amaçlardan ziyade topluluğun çıkar ve amaçlarının önde tutulduğu ortaklaşa davranışçı kültürlerde genel olarak duygusal nedenlere dayanan güvenin, bireysel çıkar ve amaçlar doğrultusunda sergilenen davranışların yoğun olduğu kaydedilen bireyci kültürlerde ise daha ziyade ussal sebeplere dayandığı kaydedilmektedir. Bu bağlamda, ortaklaşa davranışçı kültürlerin özelliklerinden olan iç grup olma eğilimi çoğunlukla karşılıklı ve

yüksek dereceli güvene dayanmakta iken, bireyci kültürlerde böyle bir olgudan söz edilememektedir.

Ortaklaşa davranışçı kültürlerdeki örgütlerin bünyesinde kurulan takımların da, yukarıda ifade edildiği üzere, söz konusu kültürün doğal uzantısı olarak nitelendirilen iç gruplar ile kavramsal olarak benzer nitelikte olduğu, Japonya'daki iş örgütlerinin bu sebeple etkin ve etkili bir şekilde takım çalışmasından faydalandığı belirtilebilecektir. Buna ek olarak, ortaklaşa davranışçı kültürlerde faaliyet gösteren örgütlerdeki takımlarda, üyelerin birbirlerine karşı güven algılarının genel anlamda duygusal güven modeli olarak tanımlanan etmenlerden kaynaklandığı kaydedilmiştir. Buna karşın, bireyci olarak nitelendirilen toplumlardaki iş örgütlerinde oluşan takımlardaki oyuncular arasındaki güven algısının ise, daha ziyade ussal olarak tanımlanan ve bilişsel model olarak belirtilen modele dayandığı ifade edilebilecek olup, konuya ilişkin kuramsal boyutta oluşturulan önermeler yukarıda yer almaktadır.

Sonuç olarak, ortaklaşa davranışçı kültürlerdeki iç gruplara kavramsal olarak benzeyen takım çalışmalarının, bahse konu kültürlerde başarılı bir şekilde işlerlik göstermesi tesadüfi değildir. Küreselleşen ve büyüyen dünya ekonomisinde her geçen gün önemi artan performans kaygılarını karşılamada, takımlardan büyük oranda faydalanılabileceği, ancak takımların hangi kültürel bağlamda ne şekilde oluşturulması gerektiği ilgili yazında görece az değinilen bir konudur. Bu nedenle, bu çalışma takım olarak adlandırılan kavramın ana etmenlerinden olan takım üyeleri arasındaki güven kavramına kültürler arası boyutta ve kuramsal düzlemde katkı sağlamayı amaçlamış olup, bu anlamda ileri de yapılacak görgül çalışmalara bir ışık tutmayı amaçlamıştır.

KAYNAKÇA

- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.
- Asunakutlu, T. (2011). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(9).
- St J. Burch, G., & Anderson, N. (2004). Measuring person-team fit: Development and validation of the team selection inventory. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 406-426.
- Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of management*, 17(3), 643-663.
- Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading by leveraging culture. *California management review*, 45(4), 20-34.
- Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of management review*, 23(2), 285-304.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Costa, A. C. (2003). Understanding the nature and the antecedents of trust within work teams. *The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development*, 105-124.

- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2006). The effect of employee trust of the supervisor on enterprising behavior: A cross-cultural comparison. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 273-291.
- Creed, W. E. D. (81). Miles, RE (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302(330), 39-52.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of management review*, 23(3), 601-620.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2),
- Edgar H. Schein, (1994). Coming to A New Awareness Of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 3.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları:179
- Ferrin, D. L. & Pie N. G., (2010). Trust differences across national–societal cultures: much to do, or much ado about nothing?: Mark N.K. Saunders, Denise Skinner, Graham Dietz, Nicole Gillespie, Roy J. Lewicki (Ed.) *Organizational trust: A cultural perspective*, içinde (42-87) Cambridge University Press, 2010.
- Gundlach, M., Zivnuska, S., & Stoner, J. (2006). Understanding the relationship between individualism–collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. *Human relations*, 59(12), 1603-1632.
- Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, A. R. (2006). *Conflict, trust, and effectiveness in teams performing complex tasks: A study of temporal patterns*. METEOR, Maastricht research school of Economics of Technology and Organizations
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- İpşiroğlu, N. (1991). *Çağdaş Kültürümüz: Olgular-Sorunlar*, ÇYDD Yayını, No: 2, Cem Yayınevi, İstanbul.
- İslamoglu, G., (1998). *Team Composition and Effectiveness*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 14(4), 29-64.
- Johnson, J. L. & Cullen, J. B. (2002). *Trust in cross-cultural relationships*. Ed. M. J. Gannon and K. Newman (eds.) *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management* içinde. Oxford, UK: Blackwell, 335–360.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757.
- Kur, E. (1996). The faces model of high performing team development. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(1), 32-41.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458.
- Margerison, C. (2001). Team competencies. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7/8), 117-122.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Möllering, G. & Bachmann, R., ve Lee, S. H. (2004). Understanding organizational trust Foundations constellations and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 556-570.
- Özalp, 1998. İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2).
- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 11 (2), 29-33.
- Reinke, S. J. (2003). Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process. *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), 23-37.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). Organisational behaviour: Pearson Higher Education AU.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust 1. *Journal of personality*, 35(4), 651-665.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Sargut, A. S. (1994). Bireycilik ve ortaklaşa davranış ikileminde yönetim ve örgüt kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(01).
- Sargut, A.S. (2010). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review* 32 (2), 344-354.
- Simon, B. (2014). A place in the world: Self and social categorization. In *The psychology of the social self* (pp. 55-78). Psychology Press.
- Stryker, S., (2008). From Mead to a structural symbolic interactionism and beyond. *Annual Review of Sociology*, 34,15-31.
- Swan, John E., I. Fredrick Trawick, David R. Rink, & Jenny J.Roberts (1988). Measuring Dimensions of Purchaser Trust of Industrial Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, s1-9.
- Sydow, J. (1998). Understanding the constitution of interorganizational trust. *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*, 31-63.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of personality*, 69(6), 907-924.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture* (p. 162). New York: McGraw-Hill.

- Tüzün, K. İ. & Çağlar, İ. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 284-293.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E. & Cummings, L. L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 3-23.
- Wagner, J. A., Humphrey, S. E., Meyer, C. J., & Hollenbeck, J. R. (2012). Individualism–collectivism and team member performance: Another look. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 946-963.
- Yamagishi, T. & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation & Emotion*, 18(2), 129–166.
- Yamagishi, T., Jin, N., & Miller, A. S. (1998). In-group Bias and Culture of Collectivism. *Asian Journal of Social Psychology*, 1(3), 315-328
- Yamagishi, T., Cook, K. S., & Watabe, M. (1998). Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan 1. *American Journal of Sociology*, 104(1), 165-194
- Yapar, A. (2009). *Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Zucker, L. G. (1986). *Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840 to 1920*. Ed. L. L. Cummings, B. M. Staw *Research in Organizational Behavior*, içinde, 55- 111. Greenwich, CT: JAI Press.