



T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ULUSAL KÜLTÜRÜN ARTAN BAĞLILIK
EĞİLİMİNE OLAN ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Olca BEKTAŞ

BURSA - 2014

**U.Ü. S.B.E.
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE
ORGANİZASYON BİLİM
DALI**

**ULUSAL KÜLTÜRÜN ARTAN BAĞLILIK
EĞİLİMİNE OLAN ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**Olca
BEKTAŞ**

**BURSA
2014**



T. C.

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ULUSAL KÜLTÜRÜN ARTAN BAĞLILIK EĞİLİMİNE OLAN
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Olcay BEKTAŞ

BURSA-2014



T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ULUSAL KÜLTÜRÜN ARTAN BAĞLILIK EĞİLİMİNE OLAN
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Olca BEKTAŞ

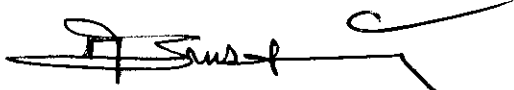
Danışman :

Prof. Dr. İsmail EFİL

BURSA-2014

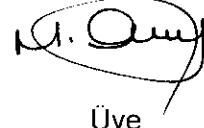
T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701214009 numaralı Olcay Bektaş'ın hazırladığı "Ulusal Kültürün Artan Bağlılık Eğilimine Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans (Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlik Tezi / Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 10/07/2014 günü 14:00- 16:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı (başarılı/başarısız) olduğuna oybirliği (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.



Üye (Tez Danışmanı ve Sınav
Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. İsmail Efil
Uludağ Üniversitesi



Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet Eryılmaz
Uludağ Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doç. Dr. Aşkın Keser
Uludağ Üniversitesi



Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

10/ 07/ 2014

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Olcay Bektaş
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : xiv + 135
Mezuniyet Tarihi : / / 20.....
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. İsmail Efil

ULUSAL KÜLTÜRÜN ARTAN BAĞLILIK EĞİLİMİNE OLAN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İşletmelerin ve yöneticilerin en önemli rolü kıt kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Bu durum işletmelerin ve yöneticilerin proje seçimlerinde ve sonrasında proje ile ilgili kararlarında ve gerektiğinde projeden vazgeçme kararlarında etkin rol oynamalıdır. Fakat bazı durumlarda işletmeler ve yöneticiler bir kere verilmiş olan kararları değiştirmekte zorlanırlar. Proje sürecinde proje ile ilgili projenin başarısızlığını öngören olumsuz geri bildirimler alındığında bile kabul edilmiş ve devam eden bir projeden vazgeçme kararı çok güç verilen bir karardır. Bu durumda rasyonel bir karar verici projeyi durdurma veya iptal etme kararı verecekken, gerçekte bu projenin devam ettirilmesi ve hatta projeye artan bir bağlılığın gözlenmesi söz konusu olmaktadır. Bu durum “artan bağlılık” olarak adlandırılmaktadır.

Bu çalışmada amaç “artan bağlılık” terimini detaylı bir şekilde tanımlayarak, bu eğilimin nedenlerini kavramak, eğilime sebep olan faktörleri açıklamak ve artan bağlılık eğiliminden kurtulma adımlarını incelemektir. Daha sonra ise yöneticilerin artan bağlılık eğilimini, Ulusal Kültür bağlamında Türk Kültürü açısından inceleyerek, Türk Kültürünün artan bağlılık eğilimi hakkında fikir edinmektir.

Çalışmanın örneklemini Bursa şehirde çeşitli ulusal ve uluslar arası firmalarda patron, yönetici ve proje lideri konumundaki bireylerdir. Çalışmada bir nitel araştırma yöntemi olan görüşme tekniği kullanılmıştır.

Anahtar Sözcükler:

Artan Bağlılık, Artan Bağlılık Eğilimi, Ulusal Kültür, Karar Alma

ABSTRACT

Name and Surname : Olcay Bektaş
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Management and Organization
Degree : Master
Awarded
Page Number : xiv + 135
Degree Date : / / 20.....
Supervisor (s) : Prof. Dr. İsmail Efil

A RESEARCH ON THE EFFECT OF NATIONAL CULTURE TO THE ESCALATION OF COMMITMENT TENDENCY

The most important role of enterprises and managers is to provide the utilization of scarce sources in the most effective way. This situation should act affectively for project choice of enterprises and managers, their after decisions for project and disclaimer about the project when necessary. However, enterprises and managers –for some situations- are enforced to change the decisions already made before. Even if negative feedbacks that foresee failure of the project are gotten during the project, the disclaimer decision of the project which is accepted and going on is very difficult. For this situation, although a rational decision maker will make an interception or annulment decision about the project, it is observed that the project is maintained with even more strong ties in reality. This situation is called as “the escalation of commitment”.

The purposes of this study are to define the concept of “the escalation of commitment” deeply, to comprehend the reasons of this tendency, to explain the factors that cause to tendency and to examine the escape steps from “the escalation of commitment” tendency. Further purposes are to examine “the escalation of commitment” tendency of managers in Turkish Culture perspective in the context of National Culture and to form an opinion about “the escalation of commitment” tendency of Turkish Culture.

The sample of this study is individuals who are working as a manager, boss or project leader in national and international enterprises in the city of Bursa. The interview technique which is a qualitative research method is used in the study.

Keywords :

Escalation of Commitment, Escalation of Commitment Tendency, National Culture, Decision Making

ÖNSÖZ

Yöneticilerin karar verme aşamasında verilere dayanarak, rasyonel davranması gerektiğini yönetim literatüründe her zaman vurgulanan bir durum olmuştur. Vermiş olduğu kararların hatalı olduğunu anlamak ve bu karardan vazgeçebilmek veya devam etmekte olan bir projeden olumsuz geri bildirimler aldıktan sonra vazgeçebilmek yöneticilerin kolaylıkla alabileceği bir karar değildir.

Projeden vazgeçmek için pek çok farklı sebebin bir arada olması gerekmektedir. Yönetici bir projeyi iptal etmeden önce tüm diğer seçenekleri ve çözüm yollarını aramak zorundadır. Fakat bu süreçte yöneticinin projeye bağlılığının artması ve projeden vazgeçmemesi mümkündür.

Bu çalışmada artan bağlılık eğilimin ulusal kültür bağlamında Bursa sınırları içerisinde faaliyet gösteren firma yöneticilerin artan bağlılık eğilimi incelenmiştir.

Tez çalışmam boyunca, bana her zaman yol gösteren, bilgisi ile ışık tutan, hatalarım karşısında sabrını esirgmeden beni destekleyen ve katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. İsmail EFİL'e, tezin fikir aşamasında bana ilham veren ve tez sürecinde benim daima yanımda olan değerli hocam Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ başta olmak her zaman kapılarını çaldığımda bana destek olan değerli İ.İ.B.F öğretim üyelerine, benim motivasyonumu her zaman üst seviyede tutan, en zor anlarımda hep yanımda olan sevgili Dr. Nisa AYTAÇ'a, büyük bir odada meslek hayatımıza beraber başladığımız ve mesleğin en zor basamaklarını tırmanırken her geçen gün dostluğumuzun daha da pekiştiği araştırma görevlisi arkadaşlarıma ve dünyada karşılıksız sevginin olduğunu kanıtlayan aileme sonsuz teşekkür ederim.

Araş. Gör. Olcay Bektaş

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar.....	xiii
ŞEKİLLER.....	xiv
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

ARTAN BAĞLILIK KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ

1. ARTAN BAĞLILIK KAVRAMI.....	4
1.1. Artan bağıllık teriminin tarihçesi	5
1.2. Artan bağıllık sürecinin teorik çerçevesi	5
2. KARAR VERME SÜRECİ	11
2.1. Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Tuzaklar	12
2.1.1. Statüko Tuzağı	12
2.1.2. Batık maliyet tuzağı	14
2.1.3. Aşırı Güven Tuzağı ve Temkinlilik Tuzağı	16
2.1.4. Teyit Edici Kayıt Tuzağı.....	17
3. ARTAN BAĞLILIK İLE İLİŞKİLENDİRİLEN DUYGULAR.....	19
3.1. Pişmanlık Duygusu	19
3.2. Duygusal yalıtım ve yalnızlık duygusu.....	20
3.3. Endişe Duygusu	21
4. ARTAN BAĞLILIĞA NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	22

4.1. Proje İle İlgili Faktörler.....	22
4.2. Psikolojik Faktörler.....	23
4.3. Sosyal Faktörler	24
4.4. Örgütsel Faktörler	25
5. ARTAN BAĞLILIĞI ÖNLEME VE BAĞLILIĞIN AZALTILMASI	29
5.1. Artan Bağlılığı Önleyici Adımlar	29
5.2. Bağlılığın Azaltılması	31
5.2.1. Problemin Fark Edilmesi	32
5.2.1.1. Olumsuz Geri Dönüşü Fark Etmek.....	32
5.2.1.2. Dış Baskılara Tepki Verilmesi.....	33
5.2.2. Önceki Davranışların Yeniden Gözden Geçirilmesi.....	34
5.2.2.1. Problemin Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	35
5.2.2.2. Problemin Yeniden Tanımlanması.....	35
5.2.2.3. Diğer Seçeneklerin Araştırılması.....	36
5.2.2.4. Yeni Bir Planın Tanımlanması ve Meşrulaştırılması.....	37
5.2.2.5. Dış Görünümün Yönetilmesi	37
5.2.3. Projeden Çıkış Stratejisinin Uygulanması	38
5.2.3.1. Paydaşlarla İletişim	39
5.2.3.2. Projenin İşletmeden Bağının Koparılması.....	40

2. BÖLÜM

ULUSAL KÜLTÜRÜN BOYUTLARI VE ARTAN BAĞLILIK

ÜZERİNE ETKİLERİ

1. KÜLTÜR KAVRAMI	42
2. KÜLTÜRÜN GENEL ETKİ ALANLARI.....	47
2.1. Değerler	48

2.2. Cinsiyet Rollerini	49
2.3. Mekan Kavramina Yaklaşım	50
2.4. Benmerkezcilik	50
3. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ	51
4. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ	54
4.1. Maddi Kültür Öğeleri	54
4.2. Dil (lisan) Öğesi	55
4.3. Estetik Öğesi	55
4.4. Din, İnanç ve Tutumlar, Değer ve Kaideler	56
4.5. Eğitim Öğesi	57
4.6. Sosyal Organizasyon	57
5. ULUSAL KÜLTÜR KAVRAMI	58
5.1. Hofstede'nin Ulusal Kültür Modeli	62
5.1.1. Güç Mesafesi	63
5.1.2. Belirsizlikten Kaçınma	66
5.1.3. Ortaklaşa Davranış ve Bireycilik	69
5.1.4. Diş Kültür – Erkek Kültür Özellikleri	74
6. KÜLTÜREL DEĞERLERİN ARTAN BAĞLILIK ÜZERİNE EKİLERİ	75

3.BÖLÜM

TÜRK KÜLTÜRÜ'NÜN ARTAN BAĞLILIK EĞİLİMİNİN İNCELENMESİ

1. NİTEL ARAŞTIRMANIN BİLİMSEL ARAŞTIRMA İÇERİSİNDEKİ YERİ	82
1.1. Görüşme (mülakat)	84
1.1.1. Görüşme Türleri	85
1.1.2. Görüşme Yönteminin Avantajları	87

1.1.3. Görüşme Yönteminin Dezavantajları.....	88
2. ARTAN BAĞLILIK EĞİLİMİNİN ULUSAL KÜLTÜR BOYLAMINDA ETKİSİNİN NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ İLE UYGULAMASI VE ANALİZİ ..	90
2.1. Araştırmanın Yöntemi.....	90
2.2. Görüşme Soruları ve Görüşme Formu.....	91
2.2.1. Görüşmeci 1	92
2.2.2. Görüşmeci 2	95
2.2.3. Görüşmeci 3	98
2.2.4. Görüşmeci 4	100
2.2.5. Görüşmeci 5	101
2.2.6. Görüşmeci 6	103
2.2.7. Görüşmeci 7	105
2.2.8. Görüşmeci 8	107
2.2.9. Görüşmeci 9	109
2.2.10. Görüşmeci 10	111
2.2.11. Görüşmeci 11	113
2.2.12. Görüşmeci 12	114
2.3. Analiz.....	116
SONUÇ	123
KAYNAKLAR	128
ÖZGEÇMİŞ	134

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Eser
<i>ABD</i>	:Amerika Birleşik Devletleri
<i>A.e.</i>	:Aynı eser
<i>a.g.e.</i>	:Adı geçen eser
<i>a.g.m.</i>	:Adı geçen makale
<i>bkz.</i>	:Bakınız
<i>c.</i>	:Cilt
<i>çev.</i>	:Çeviren
<i>der.</i>	:Derleyen
<i>DUH</i>	:Denver Uluslar Arası Havalimanı
<i>ed.</i>	:Editör
<i>IBM</i>	: International Business Machines
LIEF	: Long Island Elektrik Fabrikası
<i>m.ö.</i>	:Milattan önce
<i>m.s.</i>	:Milattan sonra
<i>S.</i>	:Sayı
<i>s.</i>	:Sayfa
<i>ss.</i>	:Sayfadan sayfaya
<i>vb.</i>	:Ve benzeri

TABLolar

	Sayfa
Tablo 1.1. : Artan bağlıktan kurtulma yolları	41
Tablo 2.1. : Düşük güç mesafesi ve yüksek güç mesafesi olan toplumların temel farklılıkları.....	65
Tablo 2.2. : Düşük seviyede belirsizlikten kaçınan ve yüksek seviyede belirsizlikten kaçınan toplumların temel farklılıkları.....	69
Tablo 2.3. : Ortaklaşa davranışın yüksek olduğu kültürle ile bireyciliğın yüksek seviyede olduğu kültürlerin temel farklılıkları.....	73
Tablo 2.4. : Dişı kültürle ile erkek kültürü arasındaki temel farklar.....	75
Tablo 3.1. : Görüşmeci cevap analizi tablosu.....	123

ŞEKİLLER

	Sayfa
Şekil 1.1. : Artan bağılılık eğiliminin teorik çerçevesi	8
Şekil 1.2. : Artan bağılılığa neden olan faktörler	22
Şekil 2.1. : İnsana Ait Zihinsel Programlamanın Üç Düzeyi.	41
Şekil 2.2. : Kültürün farklı düzeylerdeki derinliği	49
Şekil 2.3. : Artan Bağılılığın Değişkenleri Olarak Kültürel Değerler.....	77
Şekil 3.1. : Görüşme Türleri.....	88
Şekil 3.2. : Türkiye'nin Ulusal Kültür Boyutları.....	123

GİRİŞ

İnsan, var oluşundan günümüze kadar her zaman tercih yapmak zorunda kalmıştır. İlkel dönemde bile her zaman insan bir karar vermek durumunda olmuştur. Hangi otu yiyeceğine, hangi hayvanı avlayacağına, nerede uyuyacağına hep kendi karar vermiş ve o kararın getirdiği sonuçlara olumlu ya da olumsuz katlanmıştır. Vermiş olduğu kararlar bazen hayati önem taşımış, belki bireyin ölümüne yol açacak kadar ciddi sonuçlar doğurmuştur.

Karar vermek, bilimin doğuşundan beri neredeyse tüm bilim dallarında incelenmiş bir konudur. Özellikle sosyal bilimler, “karar verme” kavramını her açıdan incelemiştir. Psikoloji, insanların karar verişlerinde etkili olan etmenleri incelemiş, alınan kararlar neticesinde kişinin ruhu üzerindeki etkisini, sosyoloji kararların alınışında toplumun etkisini ve alınan kararların toplumu nasıl etkilediğini, tarih ise verilmiş kararlar sonucunda insanlığın nasıl bir gelişim süreci geçirdiğini incelemektedir. Kısacası karar vermek, insanlığın yaşamını sürdürebilmesi için, insanlık var oldukça tüm pozitif bilimlerin inceleyeceği bir olgu olarak duracaktır.

İşletme, finans, üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi temel fonksiyonları bünyesinde bulunduran ve bu temel unsurları kullanarak kar etmeyi amaçlayan ekonomik ve sosyal kuruluştur. Yönetim kavramı ise bu temel unsurları bilinçli, uyumlu ve sistemli bir şekilde kullanabilmektir. Yöneticiler işletmenin devamlılığını sağlayabilmek için tüm bu sistemlerin düzenli bir şekilde işlemlerini sağlamak zorundadırlar.

Yöneticiler, işletmeyi ilgilendiren düzinelerce karar almak ve bu kararları uygulamak zorundadırlar. Vermiş oldukları kararlar gün içinde basit ve sıradan gündelik olaylarla ilgili de olabilir, yada tüm işletmeyi etkileyebilecek kadar önemli de olabilir. Karar vermek yöneticilerin pek çok görevi arasında şüphesiz en önemli görevlerinden bir tanesidir. Bu aynı zamanda en zor ve en riskli görevdir. Çünkü bugün belirsizlik altında, sınırlı bilgi ile verdikleri kararların sonuçları gelecekte elde edilecektir. Beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçların farklı olma olasılığı verilen kararların riskini oluşturmaktadır. Bu risk karar verme aşamasından önce başlayıp, karar verme aşamasında, karar verme aşamasından sonra da sürer ve beklenen sonuç oluşuncaya kadar devam eder.

Yöneticiler karar verme aşamasında rasyonel davranmalıdırlar. Kararları alırken verilerle hareket etmeli, duygularını, kişisel hırs ve çıkarlarını ön plana koymamalıdır. Kötü sonuçlanan kararlar işletme için ya da kariyer için geri dönülmez zararlar oluşturmaktadır. Bunun farkında olan yöneticiler kararın alınması kısmında tüm gerekli teknik donanımdan ve imkanlardan yararlanırlar. Yöneticilerin proje seçimlerinde ve sonrasında proje ile ilgili kararlarında ve gerektiğinde projeden vazgeçme kararlarında bilimsel veriler ve iyi hazırlanmış raporlar etkin rol oynamalıdır. Ancak işletmeler ve yöneticiler bir kere verilmiş olan kararları değiştirmekte zorlanırlar. Verilmiş olan kararın olumlu sonuçlar doğurması, işletme için bir zarar oluşturmazken; olumsuz sonuçlar doğurması halinde işletmenin zarar görmesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Yöneticiler başlama kararı alınan bir projeden olumsuz geri bildirimler aldıkları zaman vazgeçmekte zorlanabilirler. Bu durumda rasyonel bir karar verici projeyi durdurma veya iptal etme kararı verecekken, gerçekte olan bu projenin devam ettirilmesi ve hatta projeye daha fazla zaman harcamasına, daha fazla bütçe ayırmasına neden olmaktadır. Yöneticinin proje ile ilgili aldığı geri bildirimler sonucunda projeden vazgeçmesi gerekirken, tam tersine daha fazla yatırım yapması (bu yatırım ekonomik yada zaman olabilir) “artan bağlılık” olarak tanımlanabilir.

Artan bağlılığın nedenleri oldukça fazla ve çeşitlidir. Bu nedenleri dört temel başlık altında toplamak mümkündür, yöneticinin kendisini bireysel olarak başarısız görmek istememesi psikolojik etmen, iş arkadaşlarına ve yakın çevresine başarısız görünmek istememesi sosyolojik etmen olarak söylemek mümkündür. Üçüncü etmen projenin kendisinden kaynaklanan sebeplerdir. Bu sebeplere ekonomik sebepler de dememiz mümkündür. Projeye yapılan yatırımın büyüklüğü, projenin o anki dönemine kadar harcanmış olan maliyetin miktarının yüksekliği projeden vazgeçme ihtimalini azaltır. Dördüncü etmen ise organizasyonel sebeplerdir. Bazı projeler şirketin temel yatırım faaliyet alanını oluşturabilir yada şirketin büyük bir bölümünün sürdürülebilirliği etkileyebilir. Bu durumda yöneticilerin bu projeden vazgeçmesi oldukça güç olmaktadır.

Artan bağlılık üzerine yapılan araştırmalar, “artan bağlılık” durumlarının öz-gerekçelendirme ve risk alma eğilimi gibi psikolojik özelliklerden kaynaklandığını göstermektedir. Fakat bu faktörlerin karar verme sürecini nasıl etkileyeceği birkaç değişkene bağlıdır. Bu değişkenler, durum, bağlılık seviyesi ve kültürel normlardır. Literatürde artan bağlılık kavramını uluslararası bir perspektiften incelenmiştir ve kültürel

değerler ile bunların bağlılık sürecine etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmanın temel amacı artan bağlılık kavramının Türk kültürü bağlamında araştırma yaparak incelemektir.

Çalışma toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde artan bağlılık teriminin teorik çerçevesi ele alınmıştır. Daha sonra karar verme sürecinden ve bu süreçte karşılaşılan tuzaklar incelenmiştir. Artan bağlılık ile ilişkilendirilen duygulara değinilip artan bağlılığa neden olan faktörler tanımlanmaya çalışılmıştır. Birinci bölümün sonunda artan bağlılığı önleyici faaliyetlere değinilip, artan bağlılıktan kurtulma yolları incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ulusal kültürün boyutları ve artan bağlılık üzerine etkilerine değinilmiştir. Bu bölümde, kültürün çeşitli tanımlarına yer verilmiş ve kültürel çeşitliliğin önemine vurgu yapılmıştır. Daha sonra ulusal kültür kavramı ele alınmış ve Hofstede'nin kültür boyutları detaylı bir şekilde incelenmiştir. İkinci bölümün son kısmında kültürel değerlerin artan bağlılık eğilimi üzerine etkileri incelenmiş, literatürde yapılmış olan çalışmalar incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünü uygulama kısmından oluşmaktadır. Uygulama kısmından önce bilimin kısa bir tanımı ve nitel araştırma yöntemlerinin bilimsel araştırma içerisindeki yerine değinilmiştir. Uygulama kısmı Bursa şehrinde yönetici, patron ve proje lideri konumunda olan on iki kişi ile derinlemesine “yarı yapılandırılmış görüşme” tekniği uygulanarak yapılmıştır. Görüşmecilere artan bağlılık eğilimi literatüründe kullanılan beş temel soru çerçevesinde sorular sorulmuştur. Görüşmecilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda eğilimleri ölçülmeye çalışılmıştır.

1.BÖLÜM

ARTAN BAĞLILIK TERİMİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ

1. ARTAN BAĞLILIK KAVRAMI

Yöneticilerin en önemli görevlerinden bir tanesi karar vermektir. Bu aynı zamanda en zor ve en riskli görevdir. Çünkü bugün belirsizlik altında, sınırlı bilgi ile verdikleri kararların sonuçları gelecekte elde edilecektir. Beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçların farklı olma olasılığı verilen kararların riskini oluşturmaktadır. Bu risk karar verme aşamasından önce başlayıp, karar verme aşamasında, karar verme aşamasından sonra da sürer ve gerçekleşen sonuç oluşuncaya kadar devam eder.

Kötü sonuçlanan kararlar bir işletme için ya da bir kariyer için geri dönülmez zararlar oluşturmaktadır. Bunları önlemek için bu kararların nasıl oluştuğunu anlamakta yarar vardır. Kötü sonuçlanan kararların kaynağı şu iki başlık altında toplanabilir:¹

- a) Kararların alınış şekli
- b) Karar vericilerin aklının çalışma şekli

Kararların alınış şekli, alternatiflerin net olarak belirlenmesini, doğru bilginin toplanmasını, maliyet-kar analizlerinin doğru olarak yapılmasını içerir. Diğer bir ifade ile, bu gün tüm yönetim ve karar alma teknikleri kitaplarında yer alan tekniklerden yararlanmayı kapsar. Bu bilginin eksikliği mesleki eğitim ile giderilebilir.

Karar vericinin aklının nasıl çalıştığı ise insan beyninin rasyonel kararları nasıl sabote edebildiği ile ilgilidir. İnsanoğlu finansal ekonominin klasik yaklaşımında varsaydığı gibi “homo sapiens”dir. “Homo economicus” varsayımı, tam rasyonel seçim yapabilmeyi, rasyonel seçim yaparken bilişsel yeteneği kullanmayı, tüm alternatiflerin farkında olmayı kapsar.² Ancak gerçekte insan karar verirken rasyonel davranışlar

¹M. Banu Durukan – Ulaş Çakar, “Başarısız Projelere Artan Bağlılık”, **İzmir Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası-Dayanışma**, 94, İzmir, 2006, ss. 24

²Chris Doucouliagos, “A Note on the Evolution of Homo Economicus”, **Journal of Economic Issues**, c. XXVIII, s. 3, 1994, ss. 877.

sergilemeyebilir. Dolayısı ile karar verme sürecinde psikoloji ve sosyoloji alanında yapılan çalışmalar da göz ardı etmemelidir. İnsanların karar verme aşamasında karşılaştığı tüm psikolojik tuzaklara karşı korunmanın en iyi yolu ise onların farkında olmaktır.

İşletmelerin ve yöneticilerin en önemli rolü kıt kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Bu durum işletmelerin ve yöneticilerin proje seçimlerinde ve sonrasında proje ile ilgili kararlarında ve gerektiğinde projeden vazgeçme kararlarında etkin rol oynamalıdır. Ancak işletmeler ve yöneticiler bir kere verilmiş olan kararları değiştirmekte zorlanırlar. Proje sürecinde proje ile ilgili projenin başarısızlığını öngören olumsuz geri bildirimler alındığında bile kabul edilmiş ve devam eden bir projeden vazgeçme kararı çok güç verilen bir karardır. Bu durumda rasyonel bir karar verici projeyi durdurma veya iptal etme kararı verecekken, gerçekte bu projenin devam ettirilmesi ve hatta projeye artan bir bağlılığın gözlenmesi söz konusu olmaktadır. Bu durum “artan bağlılık” olarak adlandırılmaktadır.

1.1.Artan bağlılık teriminin tarihçesi

Artan bağlılık (escalation of commitment) terimi ilk olarak 1976 yılında Barry M. Staw yayınladığı “Knee-deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action” adlı makalede kullanılmıştır. Daha sonra aynı yazarın 1981 yılında Academy Of Management Review dergisinde yayınlamış olduğu “The escalation of Commitment To a Course of Action” adlı makalesiyle beraber akademik literatürde yerini almıştır. Artan bağlılık terimi daha sonra Scott W. Geiger, Christopher J. Robertson ve John G. Irwin tarafından Kültürel değerler açısından incelenmiştir. Ülkemizde bu konu ile ilgili ilk ve tek çalışma Prof. Dr. M. Banu Durukan ve Öğr. Gör. Dr. Ulaş Çakır tarafından 2006 yılında yapılmıştır. “Başarısız Projelere Artan Bağlılık” adlı bu çalışmada “escalation of commitment” terimi ilk kez Türkçeye çevrilmiştir.³

1.2.Artan bağlılık sürecinin teorik çerçevesi

Bu güne kadar yapılmış olan çalışmalarda, bağlılık sürecinin birden fazla tetikleyen etmenlere bağlı olması ve zaman zaman karar vericinin kendi içinde çelişkili davranması gibi etmenler yüzünden karmaşık bir süreç olduğu fikir birliğine varılmıştır. Bu nedenle

³Durukan, a.g.m.,ss. 25.

artan bağıllık kavramını ve teorik çerçevesini, artan bağıllık kararlarını etkileyen güçleri ve bu güçlerin yönlerini mümkün olduğunca açıklamak için şekil 1.1' den yararlanılabilir.

Şekil 1. 1, eyleme ya da projeye bağıllık seviyesinin artmasına dört temel belirleyici tasvir etmektedir. Bunlar;

1. Önceki kararı haklı gösterme motivasyonu,
2. Değerler için tutarlılık,
3. Nihai sonuçların algılanma ihtimali,
4. Nihai sonuçların algılanan değeridir.

Bağıllık araştırmaları ilk iki belirleyiciye odaklanmakta ve ikinci olarak ekonomik ve davranışsal karar vermeyi kabul etmektedirler. Daha önce yayınlanan artan bağıllık süreciyle ilgili çalışmalarda, araştırmacıların daha çok sürece odaklandığı görülmektedir. Şekil 1. 1'de bağıllığın büyük öncülleri incelendikten sonra, bazı karmaşıklıkların açıklanması ve artan bağıllığın karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu bazı özellikler açıklanmaya çalışılacaktır.

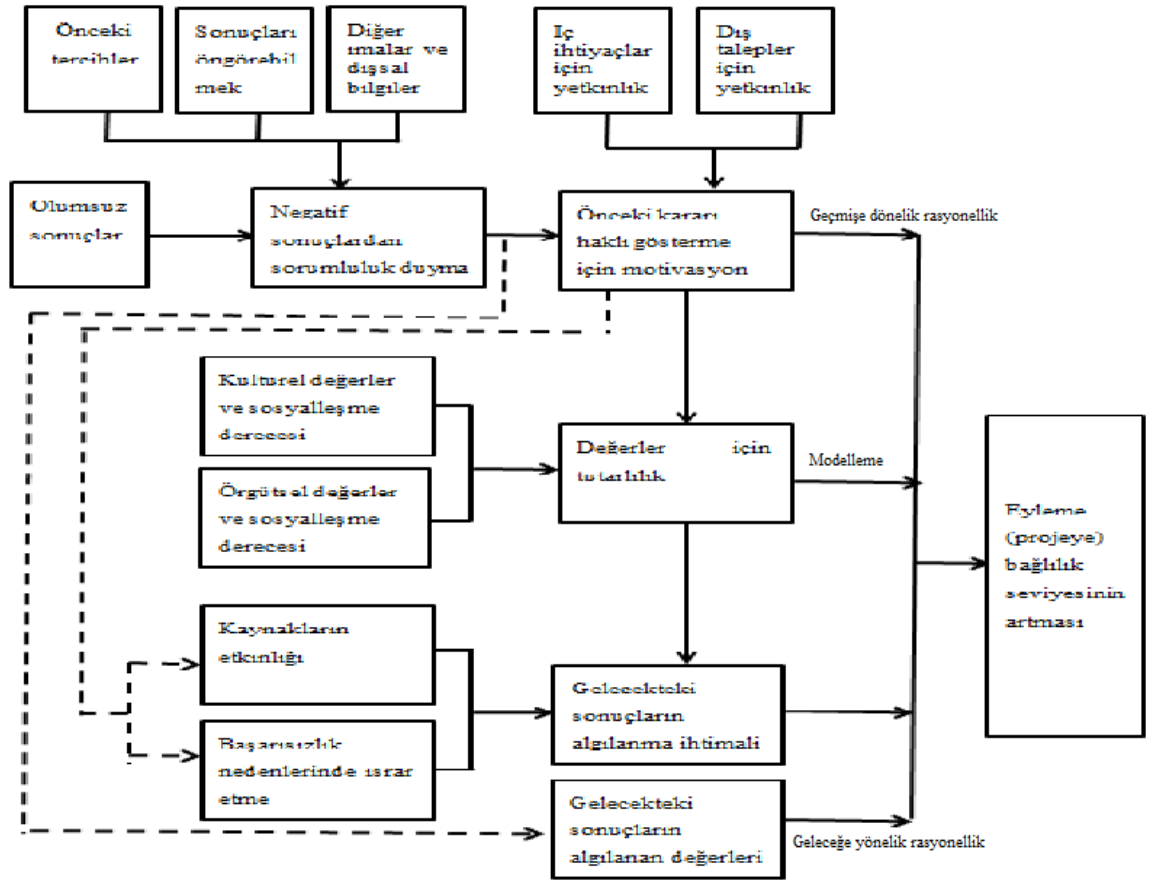
Şekil 1. 1'e bakıldığında kendi kararını haklı gösterme motivasyonu, tıpkı yetkinliğin içsel ve dışsal fonksiyonu gibi, olumsuz (negatif) sonuçlardan sorumluluk duymanın bir fonksiyonu olarak görülebilir. Modelde gösterildiği gibi, yöneticinin eğer kendisine veya başkalarına başarılı olduğunu göstermesini gerektiren bir durum varsa, negatif sonuçlardan sorumluluk duyma daha önce verilmiş olan kararları haklı gösterme motivasyonuna neden olur.⁴ Uyumsuzluk üzerine geleneksel literatüründe ve kendini haklı çıkarma isteğinde hesaba katılan şey, bireyin haklı olma isteği ya da kendi öz saygısı için doğru karar vermiş olmaktır. Ancak bunun yanında yöneticiler dışarıdan gelen güçlü bir etmene karşı kendisini yeterli göstermek amacıyla da daha önce verilmiş olan kararları haklı gösterme çabası içerisinde olurlar. Çalışmalarda kendi kendini haklı çıkarma isteği bir ihtiyaç varsayılmasına rağmen, aslında çoğu çalışma içsel yetkinlik ihtiyaçlarını manipule etmiştir. Literatürde yapılmış olan çalışmalarda kendini haklı çıkarma etkilerinden bahsedilirken "haysiyet" ele alınmıştır ancak haysiyetin değerinin düşmesinin kişilerin birilerine yetkinliğini kanıtlama ihtiyacını azaltıp azaltmadığı ya da yoğunlaştırıp yoğunlaştırmadığı açık bir şekilde belirtilmemiştir ve bu konu hakkında deneysel bir sonuç

⁴Barry M. Staw, "The Escalation of Commitment To a Course of Action", **Academy of Management Review**, c. VI, s. 4, 1981, s. 581.

mevcut değildir.⁵ Bu yüzden günümüzde varsayılan şudur ki: Çoğu birey negatif sonuç gerçekleştiğinde, gerekçe gösterme etkisini harekete geçirmek için, içsel yetkinlik ihtiyacının yanı sıra dışsal yetkinlik talebine de gerek duyar. Böyle tahminler kültüre bağlı olabilir fakat bireyin rasyonalitesine ve yetkinliğine verilen önem çoğu batı kültüründe çok güçlüdür. Şöyle ki; bu tahminler muhtemelen bireyin hareketlerinin gerçekçi olması için gereken ihtiyaçları güçlendirir. Keza, iş ve devlet organizasyonlarında rasyonalite için normlar çok baskın olduğundan, karar alıcılar böyle kurumlarda organizasyon içindeki ve dışındaki davranışlarını haklı çıkarmayı gerekli görebilirler. Sonuçta; haklı sebep gösterme kesin olarak hem organizasyonların hem bireylerin yetkin ve rasyonel karar almasından bir şeyler eksiltebildiğinden, yetkinliği göstermek için hem içsel hem dışsal ihtiyaçların gerekçe göstermeye yol açabilmesi tezat bir durumdur.⁶

⁵ Elliot Aronson, **Dissonance theory: Progress and problems. Theories of cognitive consistency**, Rand McNally, Chicago, 1968.

⁶ Barry M. Staw – Jerry Ross, “Commitment in an experimenting society: An experiment on the attribution of leadership from administrative scenarios” **Journal of Applied Psychology**, 65, 1980, ss.249-260.



Şekil-1.1.: Artan bağlılık eğiliminin teorik çerçevesi

Kaynak: Barry M. Staw, “The Escalation of Commitment To a Course of Action”, *Academy of Management Review*, c. VI, s. 4, 1981, s. 581.

Şekil-1.1.’e bakıldığında negatif sonuçlardan sorumluluk duymanın üç adet belirleyicisi olduğu gözüküyor. Buradan önceki tercihlerin ve öngörülen sonuçların algılanan sorumluluğun önde gelen bileşenleri olduğu anlaşılıyor. Ancak şekilde belirtildiği gibi, bir kişi suçlandığında veya suçunu kabul ettiğinde şüpheli bir karara aktif olarak katılmayabilir bu yüzden diğer temize çıkarılan ve ima edilen bilgiler de bu alt başlığa dahil edilebilir. Sorumluluğun önde gelen belirleyicilerinin her biri ayrı bir şekilde test edilmemesine rağmen, genel etki veya bağlılık ile ilgili sorumluluk birçok kez yinelenmiştir.⁷

⁷ Barry M. Staw, “The Escalation of Commitment To a Course of Action”, a.g.e. s. 583.

Şekil-1.1’de gösterildiği gibi önceki kararı haklı gösterme için motivasyon, “geçmişe yönelik rasyonelliğin” bir formunun oluşmasına yol açabiliyor. Birey gerekçe gösterme ihtiyacı tarafından motive edildiğinde, gelecek hareketlerin tersine geçmişe yönelik yetkin görünür. Bunun aksine, davranışın subjektif beklenen fayda modelleri, gelecekteki faydayı maksimize etmeye çalışarak bireyin geleceğe yönelik rasyonelliğinin yüksek olduğunu varsayılır.

Geleceğe yönelik rasyonelliğin belirleyicileri olarak, bazı algılanan olasılıklar ve değerler kaynak atama kararlarını etkilemektedir. Ancak kişisel algılamaların ve çeşitli sonuçların değerlerinin objektif olmayan faktörler tarafından etkilenebilmesi mümkündür. Örnek olarak bazı çalışmalarda, hesaplamalı karar alma stratejisi kullanan bireylerin hesaplama yapmayanlar kadar bağlılıklarının arttığını keşfettiler.⁸ Ayrıca çalışmanın bir sonraki deneyine göre; bireyler kendilerini temize çıkaran bilgileri ima edici bilgilerden daha çok kullandıkları tespit edilmiştir. Bu yüzden, gerekçelendirme kararlarının araştırmaları ve bireylerin bilgileri depolamasını etkileyebileceği düşünülmektedir. Keza, negatif sonuçlar için sorumluluk almak gelecekteki sonuçların başarısını daha önemli yapabilir. Bireyler proje başarısız giderken devam kararı alarak, proje başarıyla bittiği zaman bu kararlarından gurur duyar hale gelirler. Şekil-1.1. gerekçelendirmenin önde gelen belirleyicileri ve algılanan olabilirlik ya da sonuçların değerleri arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğunu gösteriyor. Bu etkileşimlerden dolayı, davranışın geleceğe ya da geçmişe odaklı olup olmayacağı her zaman açık değildir.

Geçmişe ve geleceğe yönelik rasyonelitenin kesişme noktasına ek olarak, bağlılık kararlarının önemine muhtemelen etki eden üçüncü bir güçten söz edebiliriz. Bireyler davranışta tutarlılığa inandığından, sadece bir eylem planına bağlı kalabilirler. Bireyler bazen organizasyonda veya toplumda başarılı gördükleri kişileri kendilerine model alabilirler. Yüksek kademe yöneticileri zamanla bağlı olduğu kültürde yer alan liderlik özelliklerini model aldıkları için, bu etkiler zamana bağlı olarak değişebilir. Bu etkiler ayrıca bilişsel olmayabilir çünkü davranış maliyet ve yararların direkt hesaplaması olmadan model alınır. Bu yüzden normların tutarlılık adına şekil-1.1. de kültürel ve organizasyonel normların çevrelediği, bireylerin ve eylem planının artışına neden olan

⁸ Edward J. Conlon – Gerrit Wolf, “The moderating effects of strategy, visibility, and involvement on allocation behavior: An extension of Staw's escalation paradigm” **Organizational Behavior & Human Performance**, 26, 1980, ss.172-192.

normlar gösterilmektedir. Açıkça görülüyor ki normlar subjektif beklenen faydaya entegre edilebilir veya karar alma model ve gelecekteki rasyonel karar almanın bir elementi olarak görülebilir. Tutarlılık normlarıyla ilgili olarak haklı sebep göstermenin mümkün olan etkisi şekilde, gelecekteki sonuçlar için algılanan olabilirlik düzeyindeki normların mümkün olabilecek etkisi olarak gösterilmiştir.

Özet olarak Şekil-1.1., sorumluluğun geçmişe yönelik rasyonelliğin, geleceğe yönelik rasyonelliğin ve davranışsal modellemenin tetikleyicilerine bağımlı bir süreç olduğunu göstermektedir. Bağlılık eğilimi ile verilmiş kararların basit izole edilmiş kararlardan farklı olduğu vurgulanmıştır. Bu sebeple subjektif beklenen faydadan ziyade diğer yapıların bağlılık sürecinin nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Bağlılık kararlarının en önemli özelliği, yapılan seçimler tarafından ortaya çıkan sonuçların tamamı ve herhangi bir kararın sonuçlarının gelecek olayların yanı sıra geçmiş olayların üzerinde de uygulama yapıyor olmasıdır. Bu yüzden bağlılık kararları, gelecekteki sonuçlara ulaşmak amacıyla geçmişteki sonuçları düzeltme isteği tarafından belirlenebilir. Buna ek olarak, kararlar bir biri ile ilgili olduğundan, uygulamadaki tutarlılık normları subjektif beklenen faydayı ve ekonomik düşünceleri çığneyebilir. Maruz kalınan önceki hatalarının çoğu, kesin olmayan bağlılık belirleyicisi olarak görülmelidir. Bu güne kadar var olan veri, sadece basit sorumluluk hatalarını belirlemiştir. Ancak bu model artan bağlılık eğiliminin çoklu ve çelişkili süreçlere dayalı bir ürün olduğunu öne sürmektedir.

2. KARAR VERME SÜRECİ

Karar verme bir yöneticinin önündeki görevlerden sadece bir tanesidir. Zamanın olsa olsa çok küçük bir kısmını alır. Ama önemli kararlar almak onun özgül yönetsel görevidir. Yöneticinin aldığı kararlar yüzünden şirket için içinden çıkılmaz finansal uçurumlara sürüklenebilir, milyonlarca lira zarara uğrayabilir ya da tamamen iflas edebilir.

Karar verme süreci her ne kadar yöneticilerinin görevlerinden sadece bir tanesi gibi görünse de bu onun aynı zamanda en zorlu ve en riskli işidir. Etkin bir yönetici bu kararları, gayet iyi tanımlanmış unsurlar ve belirli ardışık adımlar çerçevesinde, sistematik bir süreç içerisinde alır. Nitekim o kişiyi etkin yönetici yapanda, kendisinden (konumu ve bilgisi gereği) örgütün tamamı üzerinde, performansı ve elde ettiği sonuçlar üzerinde önemli ve olumlu etkiler yaratacak kararlar almasının bekleniyor olmasıdır.⁹ Alınan kötü kararlar bazen bir şirkete veya bir kariyere onarılmaz zararlar verir. Öyleyse kötü kararlara yol açan nedir? Böylesi kararların kökleri birçok durumda o kararların alınış tarzındadır. Alternatifler yeterince açık değildir, doğru enformasyon toplanmamıştır, kararın getirisi ve götürüsü doğru hesaplanmamıştır. Ama bazen de hatanın kökü karar alma sürecinde değil, karar alan kişinin zihnindedir. İnsan beyninin işleyiş tarzı kararlarımızı sabote edebilir.

Başarıları, verdikleri çok sayıda günlük karara bağlı olan yöneticiler için psikolojik tuzaklar özellikle tehlikelidir. Böyle bir tuzak yeni bir ürünün geliştirilmesinden, şirketlerin birleşme ve ayrılma stratejilerine, emekli olanların yerine kimlerin geçeceğine dair yapılan planlara kadar her şeyi mahvedebilir. Şirket kararlarını mahvetmesi söz konusu olabilecek bazı psikolojik tuzaklar ve bu tuzakların nedenleri ile belirtileri bilmek yöneticinin rasyonel karar vermesine imkan sağlar. Bu tuzakları ve aldıkları çeşitli biçimleri doğru tanımayı beceren yöneticiler, aldıkları kararların sağlamlığından ve astlarından ya da çalışma arkadaşlarından gelen tavsiyelerin güvenilirliğinden daha çok emin olabileceklerdir.¹⁰

⁹ Peter F. Drucker. "The Effective Decision." **Harvard Business Review**, Ocak, 1967, s. 18.

¹⁰ John S. Hammond, Ralph L. Keeney, ve Howard Raiffa "The Hidden Traps in Decision Making" **Harvard Business Review**, Ocak, 2006, ss.2.

2.1.Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Tuzaklar

Karar verme aşaması yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Yönetim süreci, başkaları aracılığı ile belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamıdır. Aslında yönetim belli amaçlara yönelik beşeri ve Psiko-sosyal özde bir süreçtir. Yönetim sürecinde yer alan bireyler yöneten, yönetilen (üst – ast, patron – işçi) gibi çeşitli terimlerle ifade edile bir sosyal farklılaşmaya uğrarlar.¹¹ Yöneticilerin karar verme aşamasında rasyonel davranması gerekmektedir. Kararları alırken verilerle hareket etmeli, duygularını, kişisel hırs ve çıkarlarını ön plana koymamalıdır. Literatürde yöneticilerin karar verme sürecinde karşılaşılabileceği sorunlar ve çözüm önerileri ele alınmıştır.

2.1.1. Statüko Tuzağı

Rasyonel ve nesnel kararlar aldığımızı düşünmek hepimizin hoşuna gider. Oysa aslında hepimizin önyargıları vardır ve bu ön yargılar yaptığımız tercihleri etkiler. Örneğin karar vericiler statükoyu diğer bir deyişle var olan mevcut durumu koruyan alternatifler, benimsemeye çok yatkındırlar. Bu eğilime en geniş biçimiyle, radikal bir yeni ürün çıkarmak söz konusu olduğunda tanık oluruz. Duyurusu “atsız arabalar” diye yapılan ilk otomobiller yerini aldıkları faytonlara çok benziyorlardı. World wide web’de çıkmaya başlayan ilk “elektronik gazeteler basılı olan öncellerine çok benziyorlardı. Bu türden ön yargılara boyun eğmenin size daha tanıdık geleceği bir örneği, kişisel finansal kararlarınızın olabilir. Örneğin bazen insana kendisine kalsa hiçbir zaman satın alamayacağı hisse senetleri miras kalır. Bu hisseleri satıp parasını farklı bir yere yatırmak çok mantıklı ve ucuz bir öneri olmasına rağmen, şaşırtıcı sayıda insan bunları satmaz. Mevcut durumu rahatlatıcı bir şey olarak görüp, onu bozacak herhangi bir şey yapmaktan kaçınırlar. “Zamanı gelince tekrar düşünürüm” derler. Ama “o zaman” hiçbir zaman gelmez.

Statüko tuzağının kökleri psikolojimizin derinliklerinde, egomuzu koruma arzumuzda yatar. Statükoyu kırmak demek, eyleme geçmek demektir ki, bunu yapmamız sorumluk üstlenmemiz, kendimizi eleştiriye ve pişmanlığa açmamız anlamına gelir. Hiçbir şey yapmamak için gerekçeler bulmaya çalışmamızda şaşırtıcı olan bir şey yoktur.

¹¹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 12. b., Dora Basımevi, Bursa, 2013, s. 31.

Statükoyu korumak, çoğu durumdan daha güvenlidir, çünkü bizi daha düşük bir psikolojik risk altına sokar.

Bir taahhüt altına girmenin (bir şey yapmanın) günahının genellikle girmemenin (bir şey yapmamanın) günahından daha büyük olduğu iş yaşamında statüko özellikle çekici hale gelir. Örneğin bir çok şirket birleşmesi başarısızlıkla sonuçlanır, çünkü başka bir şirketi devralan şirket, devralınan şirketin yönetim yapısını yenileyecek, daha uygun hale getirecek hızlı adımları atmaktan kaçınır. Genel mantık şudur: “Şu anda gemiyi fazla sallamayalım. Durum istikrara kavuşuncaya kadar bekleyelim.” Ama zaman geçtikçe mevcut yapı daha da pekişir ve onu değiştirmek kolaylaşacağı yerde daha da zorlaşır. Değişiklik beklentisinin yüksek olduğu andaki fırsat kaçırılmış olduğundan, yönetim kendisini statükonun içine batmış bulur.¹²

Belirli somut bir durumda statükoyu korumak gerçekten de yapılabilecek en iyi tercih olabilir, ama böyle bir seçimi sırf daha rahatlatıcı olduğu için tercih edemezsiniz. Statüko tuzağından kaçınmak için yapılabilecek pek çok seçenek mevcuttur. Fakat ilk olarak statüko tuzağını fark etmek gerekmektedir. Statükonun çekiciliğinden uzaklaşmak için aşağıdaki tekniklerden yararlanabilirsiniz.

- Amaçlarınızı sürekli hatırdan tutun ve statükonun bu amaçlara ulaşmakta ne gibi bir yararı olacağını inceleyin. Mevcut durumun unsurlarının hedefe giden yolda ayağınıza dolandığını fark edebilirsiniz.
- Statükoyu korumanın önünüzdeki tek alternatif olduğunu katiyen düşünmeyin. Diğer seçeneklerinde neler olduğunu görün ve bütün getiri ve götürülerini iyice hesaplayarak, statükoyu dengelemek için bunlardan yararlanın.
- Kendinize şu soruyu sorun: Eğer statüko aslında statüko olmasaydı, onu tercih eder miydim?
- Statükodan vazgeçmenin gerektireceği çaba ve maliyeti abartmaktan kaçının. Maliyeti hesaplarken duygularınızı geri plana atın.
- Statükonun çekiciliğinin zamanla azalacağını aklınızdan çıkarmayın. Alternatifleri kıyaslarken, bunları sadece bugün açısından değil, gelecek açısından da değerlendirin.

¹²Hammond, a.g.m., s. 4.

- Statükodan daha iyi birkaç alternatifte sahip olduğunuz durumlarda, sırf en iyi olanı seçmekte zorlanıyorsunuz diye statükoya teslim olmayın. Kendinizi diğer seçenekleri de değerlendirmeye zorlayın ve bir seçim yapmak için teşvik edin.

2.1.2. Batık maliyet tuzağı

Seçenekler arasında, yapılacak olan seçimden etkilenmeyecek olan değer kullanımlarına batmış maliyet denir. Batık maliyet olarak da adlandırılan bu maliyetin bugün verilecek bir karar üzerinde belirleyici bir rolü yoktur. Batmış maliyetler hâlihazırda katlanılmış ve seçim yapılan seçeneğe bağlı olarak değiştirilemeyen değer kullanımlarıdır. Gelecekte oluşacağı beklenmediğinden batık maliyetler geçerli maliyet olma ölçütünü karşılamazlar.¹³

Bir başka deyişle geçerli maliyet olma özelliğini taşımayan tüm maliyetler, batık maliyetlerdir. Amortisman ve kira giderleri gibi sabit maliyetler geçmiş ile ilgili oldukları için ve farklı seçenek arasında değişme göstermedikleri için batık maliyete örnek olarak gösterilebilir. Batık maliyetlerin temel özellikleri;

- Geleceğe ilişkin olmaması,
- Farklı seçenekler arasında değişme göstermemesidir.¹⁴

Batık maliyetin tanımına ve özelliklerine bakıldığında zaman artık kurtarılması mümkün olmayan zaman veya para yatırımları olduğunu görüyoruz. Rasyonel düşündüğümüzde, batık maliyetin şu anda alacağımız karar bakımından bir anlam taşımadığını biliriz, ama buna rağmen zihnimizde takılıp, bizi yanlış kararlar alamaya sevk edebilirler.

İnsanlar neden kendilerini almış oldukları eski kararlardan kurtaramazlar? Çünkü çoğu kez, bilerek veya bilmeyerek, geçmişte hata yaptıklarını kabul etmek istemezler. İnsanın kendi kişisel yaşamında kötü bir karar aldığını itiraf etmesi, sadece kendine olan özsaygısını ilgilendiren kişisel bir mesele olabilir; oysa iş yaşamında alınmış kötü bir karar çoğu kez meslektaşlardan veya patronlardan gelebilecek eleştirilere çağrı çıkartan çok kamusal bir meseledir. İşe almış olduğumuz performansı düşük birini işten çıkarttığınızda, yanlış bir karar vermiş olduğunuzu kamu önünde itiraf ediyorsunuz demektir. Psikolojik

¹³ Vasfi Haftacı. **Yönetim Muhasebesi**, 3. b., Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2008, s. 242.

¹⁴ Sait Y. Kaygusuz, Şükrü Dokur, **Maliyet Muhasebesi**, 1. b., Dora Yayın Dağıtım, Bursa, 2009, s. 48.

bakımdan, böyle yapılmış bir tercih hatayı daha da büyütecek olsa bile o kişinin çalışmaya devam etmesine göz yummak size daha güvenli görünebilir.

Batık maliyet önyargısı, sonuçlarının özellikle ağır olabildiği bankacılıkta rahatsız edici bir sıklıkla görülür. Borçlu şirketin işleri kötü gittiğinde, ona o krediyi vermiş olan kişi, işini toparlamasını sağlayacak nefes alma olanağını yaratma umuduyla, aynı şirkete çoğu kez ek krediler açar. Eğer o şirket kendini toparlama şansına gerçekten sahipse, bu akıllı bir yatırım olur. Tersi durumda, fazladan para batırmaktan başka bir şey değildir.

Kimi zaman bir kurumun sahip olduğu kültür de batık maliyet tuzağını pekiştirir. İstenmeyen bir sonuç yaratan bir kararı almanın cezası aşırı ağırsa, yöneticiler bu kararı bir şekilde başarılı kararlar haline getirebilecekleri umuduyla başarısız projeleri sonsuza kadar sürdürmeye teşvik olunurlar. Yöneticiler, önceden görünmeyen olayların çok yaygın olduğu bu belirsizlikler dünyasında, iyi kararların da zaman zaman kötü sonuçlar yol açabileceğini görmelidirler. Kimi iyi fikirlerin başarısızlıkla sonuçlanabileceğini bilen yöneticiler, çalışanları maliyetleri artırmaktansa kısımaya teşvik edeceklerdir.

Geçmiş olan bütün kararlarda, karşı karşıya olunan tercih konusunda akıllı bulandıracak her türlü batık maliyet meselesinin bir yana bırakılması için bilinçli bir çaba içerisinde olunmalıdır. Böyle bir durumda aşağıdaki teknikler denenebilir.

- Daha önce alınmış kararlarla bir ilişkisi bulunmayan, dolayısıyla o kararlara herhangi bir bağlılık hissetmeleri söz konusu olmayan insanları bulup, onların görüşlerini dikkatle dinlemek.
- Eskiden yapılmış bir hatayı kabul etmenin kendinize neden bu kadar zor geldiğini araştırıp, eğer sorun öz saygının yara alacak olmasından kaynaklanıyorsa, bu durumla açıkça yüzleşmek gerekir. Akıllı tercihlerin bile kararı alanın hatası olmadığı halde kötü sonuçlanabileceğini ve en iyi ya da en deneyimli yöneticilerin bile yanlış kararlar alma konusunda başışık olmadığını anımsayın. Warren Buffet'in şu bilgece sözünü anımsayın: "Kötü bir çukura girdiğinizi anladığınızda, yapabileceğiniz en iyi şey daha fazla kazmamaktır."
- Astların aldıkları kararlarda ve yaptıkları tavsiyelerde, batık maliyet önyargısının bir etkisi olup olmadığına dikkat edin. Gerekliğinde, sorumluluk verilen kişileri değiştirin.

- Çalışanlarınız da “yaptıkları hatayı sürdürmeye sevk eden bir hata yapmaktan korkma” kültürünün yeşermesine sebep olmayın, böyle bir kültürün yerleşmesine izin vermeyin. İnsanları ödüllendirirken, sadece alınmış kararların verdiği sonuçların kalitesine değil, aynı zamanda söz konusu karar alınırken yapılan analizlerin kalitesine de bakın.¹⁵

2.1.3. Aşırı Güven Tuzağı ve Temkinlilik Tuzağı

Pek çok insan tahmin ve öngörülerde bulunmakta pek başarılı olmadıkları halde, bu konularda kendilerine aşırı güven duyarlar. Buda hatalı yargılara, dolayısıyla yanlış kararlara yol açar. Yapılan bir dizi testte insanlardan, Dow Jones’un Endüstriyel Ortalama Endeksine ilişkin bir sonraki haftanın kapanış değerlerini tahmin etmeleri istendi. Ardından, bu konudaki belirsizlikler de dikkate alınarak, bu kapanış değerlerin arasında kalacağı alt ve üst sınırlar konusunda bir tahminde bulunmaları istendi. Bu bandın üst sınırına ilişkin olarak, kapanış değerinin onun üstünde gerçekleştirme olasılığı yüzde 1 olarak gördükleri rakamı söylemeleri istendi. Aynı şekilde, bandın alt sınırına ilişkin olarak da, kapanış değerinin onun altında gerçekleştire olasılığı yüzde 1 olarak gördükleri rakamı söylemeleri istendi. Eğer bunlar ileri yönelik tahmin yapmada başarılı insanlar olsalardı, yanılma paylarının sadece yüzde 2 dolayında olması gerekirdi. Oysa yapılan yüzlerce test sonucunda, gerçekleşen Dow Jones ortalama endeksinin yapılan tahmin sınırları yüzde 20 ile yüzde 30 oranın aşıldığı görüldü. Öngörülerinden doğuştan aşırı emin olan bu insanların çoğu olasılık sınırlarını çok dar tutmuşlardı.

Bunun, girişimlerim ve yatırımların çoğu kez bir takım tahminlere bağlı olduğu iş kararları üzerindeki etkisini bir düşünün. Yöneticiler yaşamsal öneme sahip bir değişkenin üst sınırını düşük, alt sınırını da yüksek tahmin ettiklerinde, ya çok büyük fırsatları kaçırlar ya da kendilerini üstlenmeye değmeyecek kadar büyük risklere atarlar. Yöneticilerin Pazar başarısını doğru hesap etmemesi yüzünden, sonunun iyi olmayacağı baştan belli ürün projelerinde az para heba edilmemiştir.

Öngörü yapanları tehdit eden bir başka tuzak, aşırı ihtiyatlılık yada temkinlilik tuzağıdır. Aşırı güven duygusunun tam anlamıyla zıttı sayılabilecek bu durumda, risk oranı

¹⁵Hammond, a.g.m., s. 5.

yüksek kararlarla karşı karşıya geldiğimizde, tahminlerimizi yada öngörülerimizi “ihtiyatı elden bırakmayacak” şekilde yapma eğiliminde oluruz. Örneğin yıllar önce ABD’nin üç büyük otomobil imalatçısından birinin, satışları en yüksek olduğu sezonda yeni çıkardığı otomobil modelinden kaç adet üreteceği konusunda karar vermesi gerekiyordu. Bu konudaki kararın sorumluluğunu taşıyan Pazar-planlama bölümü diğer bölümlerden satış tahminleri, bayilerin elindeki stoklar, rakip işletmelerin davranışları ve maliyetler gibi kilit değişkenlere ilişkin öngörülerini bildirmelerini istedi. Bunların neden istendiğini bilen bu bölümlerin hepsi de söz konusu öngörülerini daha çok araba üretilmesini sağlayacak “ihtiyat elden bırakmayacak” şekilde bildirdi. Oysa Pazar planlamacıları bu noktayı gözden kaçırarak, bildirilen rakamları doğru kabul edip bunlar üzerinde kendi “ihtiyatı elden bırakmayan” düzenlemeleri yaptılar. Elbette, üretilen otomobil sayısı talebi fazlasıyla aştı ve şirketin, sonuçta promosyon fiyatları da uygulayarak, üretim fazlasını eritebilmesi altı ayını aldı.

Politika belirleyicileri işi, aşırı ihtiyatlılığı resmi karar alma usulünün bir parçası haline getirmeye kadar vardırımlardır. Bunun en uç örneklerinden biri de, bir zamanlar silah sistemlerinin tasarımında çok yaygın olarak kullanılan ve belirli bazı mühendislik ve devlet düzenlemesi bağlamlarında bugün de kullanılan “en kötü durum analizi” yöntemidir. Bu yaklaşımı kullanan mühendisler, olabilecek en kötü koşullar altında bile iş görebilecek silahlar tasarlamışlardır. En kötü durum analizi, aşırı tedbirliliğin bazı durumlarda tedbirsizlik kadar tehlikeli olabileceğini kanıtlayarak, hiçbir yararı olmayan büyük maliyet artışlarını yol açmıştır. Bu durum aslında ülkeler arası bir silahlanma yarışına yol açarak geri tepmiştir.¹⁶

2.1.4. Teyit Edici Kayıt Tuzağı

Teyit edici kayıt tuzağı bir örnekle daha net açıklanabilir. Farz edin ki orta büyüklükte, başarılı bir Amerikan imalat işletmesinin yönetimin kurulu başkanısınız. Şirket fabrikasını genişletme konusunda daha önce almış olduğu karardan vazgeçip geçmemeyi tartışmaktadır. Bir süreden beri, şirketinizin hızla artmakta olan ihracatını sürdürebileceğinizden endişe etmektesiniz. Birkaç ay içinde ABD dolarının değer kazanmasından ve bunun da sizin mallarınızın diğer ülkelerdeki müşteriler için pahalılaşıp

¹⁶Hammond, a.g.m., s. 6

talebi azaltacağından kaygı duyuyorsunuz. Ama fabrikanın genişletilmesi konusunda frene basmadan önce, yeni bir fabrika kurma kararını geçenlerde rafa kaldırmış benzer bir şirketin baş icra sorumlusu görevini yürütmekte olan bir bayan tanıdığımızın da görüşünü almak istiyorsunuz. Bu kişi size, diğer paraların dolar karşısında değer yitirmek üzere olduğunu çok inandırıcı bir şekilde anlatıyor. Bu durumda ne yapardınız?

Bu konuşmanın tayin edici faktör haline gelmesine izin vermezseniz iyi olur, çünkü teyit edici kanıt önyargısının kurbanı olmanız olasılığı vardır. Bu önyargı, bizi o andaki sezgilerimizi veya bakış açımızı pekiştiren enformasyona açık hale getirirken, bunlara ters düşenleri görmezden gelmemize neden olur. Tanıdığımız bu bayanın size, kendi almış olduğu kararı destekleyecek güçlü savlardan başka ne vermesini bekliyordunuz ki? Teyit edici kanıt önyargısı sadece kanıtlarımızı bulmak için nereye başvuracağımızı belirlemekle kalmaz, destekleyici enformasyona çok fazla önem verip ona ters düşenleri pek dikkate almamamıza neden olarak, bulduğumuz kanıtları nasıl yorumlayacağımızı da engeller.

Bu konuyla ilgili yapılan bir psikolojik araştırmada, biri, idam cezasına karşı çıkan, diğeri de destekleyen iki grubun ikisine de, idam cezasının suç işlemeyi caydırıcı etkisi üzerine büyük bir özenle yapılmış iki araştırmanın raporu verilip, okumaları istenir.¹⁷ Bu raporların birinde ölüm cezasının etkili olduğunu, diğeri ise etkisiz olduğu sonucuna varılıyordu. Her iki grubun üyeleri de, karşı görüşe ait çok sağlam bilimsel verilerle yüz yüze geldikleri halde, bu raporları okuduktan sonra kendi görüşlerinin doğruluğundan daha da emin hale geldiler. Kendi görüşlerini destekleyen enformasyonu otomatik olarak benimserlerken, ters düşenleri görmezden gelmişlerdi.

Burada iki temel psikolojik kuvvet etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi bizim bilinçaltında ne yapmak istediğimize, o şeyi ne için yapmak istediğimizi belirlemeden önce karar vermeye eğilimli oluşumuzdur. İkincisi ise, sevdiğimiz şeylere, sevmediğimiz şeylere kıyasla daha fazla bağlanmaya yatkın oluşumuzdur. Bu bağlanma hissiyatı bebeklerde bile var olduğu belgelenmiş bir eğilimdir. Dolayısıyla, doğal olarak bilinçaltı eğilimimizi destekleyen enformasyona yöneliriz. Buradan, bilinçaltımızın bizi ittiği tercihleri her zaman yapmamız gerektiği sonucunu çıkarmamamız gerekir. Önemli olan, yapılan seçimin

¹⁷Hammond, a.g.m., s. 9.

akıllı tercih olduğundan emin olma meselesidir. Birey olarak akıllı tercih yapmış olduğunuzu anlamanız için uygulamanız gereken bazı otokontrol adımları vardır. Bunlar;

- Her zaman, bütün kanıtları aynı çabayla inceleyip incelemediğinizi kontrol edin. Teyit edici kanıtları sorgulamadan kabul etmekten sakının.
- Aldığınız yada almayı düşündüğünüz karara karşı çıkacak saygı duyduğunuz bir kişiyi bulun. Daha da iyisi, karşı savları kendiniz üretin. Başka bir şeyi yapmanın en sağlam gerekçeleri nelerdir? İkinci dereceden sağlam gerekçeleri nelerdir? Üçüncü dereceden... Durumu açık bir bakış açısıyla değerlendirin.
- Düşünceleriniz konusunda kendinize karşı dürüst olun. Gerçekten akıllı bir tercihte bulunabilmek için mi enformasyon topluyorsunuz, yoksa sadece zaten yapmak istediğiniz şeyi teyit edici kanıtların mı peşindesiniz?
- Başkalarının tavsiyelerini almaya çalışırken, teyit edici kanıtları davet eden sorular sormayın.
- Danıştığınız kişinin hep sizin görüşünüzü desteklediğini fark edecek olursanız, danışacak bir başka kişi bulun. Etrafınızı evet-efendimcilerle doldurmayın.

3. ARTAN BAĞLILIK İLE İLİŞKİLENDİRİLEN DUYGULAR

Artan bağlılıkla ilişkilendirilen pek çok duygu mevcuttur. İçlerinden en çok atıf alan ve en önemlileri sırasıyla incelenmiştir.

3.1. Pişmanlık Duygusu

Artan bağlılık eğilimi detaylı olarak incelendiğinde, birey olarak yöneticilerin pişmanlık duygusundan kaçma eğilimi ile yakın ilişkisi olduğu görülmektedir.¹⁸ Pişmanlık bir kararın kötü bir karar olduğunun farkına vararak kabul edilmesi ile gelen acı olarak tanımlanmaktadır.¹⁹

¹⁸ Durukan, a.g.m., s. 26.,

¹⁹ Daniel Kahneman - Amos Tversky, "The Psychology of Preferences", **Scientific American**, No. 246, 1979, ss. 167 -173.

Bireyler kayıpları kabul etmekten hoşlanmazlar hatta nefret ederler. Dolayısıyla iyi gitmeyen yatırımları kurtarmak için onlara daha çok sarılırlar. Yapılmış olan kayıpları kabul etmeleri ve hatalarını görmeleri bireyde pişmanlık duygusunun artmasına sebep olmaktadır. Bu durum bireyin moral ve motivasyonunu olumsuz etkiler ve kendisine karşı bir suçluluk duymaya başlar. Aynı şekilde yöneticiler de hatalarını görüp kabul ettikten sonra, bireysel olarak yaptıkları hatalar yüzünden pişmanlık duymaya başlarlar. Pişmanlık seviyesi yüksek olan yöneticiler bir süre sonra hatalarını görmezden gelmeye başlayıp vermiş oldukları hatalı karara karşı artan bağlılık eğilimi yükselir.

3.2.Duygusal yalıtım ve yalnızlık duygusu

Başarısız karar veren yöneticiler bu karar sonrasında, artan bağlılık seviyesinin yükselmesinin yanı sıra duygusal olarak da kendisini dış dünyadan uzak tutması gibi psikolojik durumlar yaşayabilir.

Duygusal yalıtım ile anlatılmak istenen bireyin bir odaya kapanması ya da kırlarda bir başına yaşaması değil, duygusal tepki alanını daraltarak kendini incitmekten korumaya çalışmasıdır. Duygusal yalıtım (emotioanalinsulation) mekanizması, türlü biçimlerde işleyebilir. Bunlardan biri, kişinin diğer insanlardan bağımsızlık kazanarak iç ve dış gereksinmelerinin onlar tarafından etkilenmesine karşı önlem almasıdır.²⁰ Başarısız kararlara karşı yapılan geri bildirimleri yöneticilerin duymak istememesi duygusal yalıtım olarak gösterilebilir. Dış dünya ile ilişkiyi en aza indirmek yöneticinin kısa vadede kendine bulduğu çözüm olabilir ancak uzun vadede yöneticinin gelen geri bildirimleri ciddiye almaması geri dönülmesi güç sonuçlar doğurur.

Duygusal yalıtım bazen neden bulma mekanizması ile birlikte kullanılır. Entelektüelleştirme (intellectualization) de denilen bu savunma mekanizmasında kişi, acı veren bir olaya ilişkin duygusal tepkilerden mantıklı bir açıklama biçimiyle kurtulmaya çalışır. Babası ölen bir kişi “iyi bir ömür sürdü” diyerek olayın yarattığı acıyı hafifletmeye çalışabilir. Aynı şekilde bir yönetici kararın yanlış olduğunu geri bildirimlere karşı “daha

²⁰ Engin Geçtan, **Çağdaş İnsanda Normal Dışı Davranışlar**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1978, s.225.

da kötüsü olabilirdi” ya da “çok daha kötü durumlardan çıkmasını bildik” gibi tutumlarla durumu önemsizleştirmeye çalışabilir.²¹

Duygusal yalıtımın fazla olduğu yöneticiler zamanla kendilerini yalnız hissederler. Yöneticilerin meseleleri çözme konusunda sadece kendilerini dinlemesi, çevreye karşı kendisini kapatması sonucunda ikili ilişkiler gittikçe zayıflar ve kendilerini her geçen zaman daha fazla yalnız hissederler.

3.3.Endişe Duygusu

Bireyin başarısız olma endişesi ile projeye bakış açısı çok farklı boyutlara gelebilir. Bu boyutlardan bahsetmeden önce endişenin tanımını ve hangi durumlarda ortaya çıktığını belirtmek gerekir. Endişenin duygu olarak nahoş bir nitelik taşıdığını bilsek bile bu onun kalitesini tarif için yeterli değildir. Her zevk alamama durumu (haz yoksunluğunu) endişe olarak nitelendiremez. Nahoş nitelik taşıyan daha birçok his (zihni tansiyon, üzüntü, ıstırap) vardır. Bu sebeple haz eksikliği ya da yoksunluğunun yanı sıra, endişeyle ilgili başka özelliklerde bulmamız gerekir. Sonuç olarak, endişe, kesin yollar çizerek ilerleyen hareket boşalımının eşlik ettiği özel bir haz alamama durumudur.²²

Genel bakışa uygun olarak endişenin altında giderek artan bir heyecanın yattığını düşünebiliriz. Bu artış haz alamama duygusuna sebep olmaktadır. Peki, iş hayatında endişe nasıl ortaya çıkar ve hangi durumlarda tekrarlanır? Endişe tehlikeli bir durumda tepki olarak ortaya çıkmakta ve durumun her tekrarlanışında düzenli olarak kendini göstermektedir.²³ İş hayatında, proje yöneticilerinin kendilerini tehlikeli bir durumda hissetmeye başladıkları zaman dilimi, proje hakkında negatif geri bildirimler almaya başladıkları zamandır. Yöneticiler projedeki olumsuzlukların kendisinde yarattığı endişeyle birlikte zevk alamama durumu ortaya çıkar. Yöneticiler bu durumda projedeki olumsuzlukları bir an önce çözme eğilimde olurlar, çözüm sürecinin uzaması veya yeterince etkili olmaması durumunda endişenin miktarı da artar.

²¹Geçtan, a.g.e., s.226

²²Sigmund Freud, **Endişe**, ç. Leyla Özcengiz, Dergah Yayınları, İstanbul, 1977, s.58.

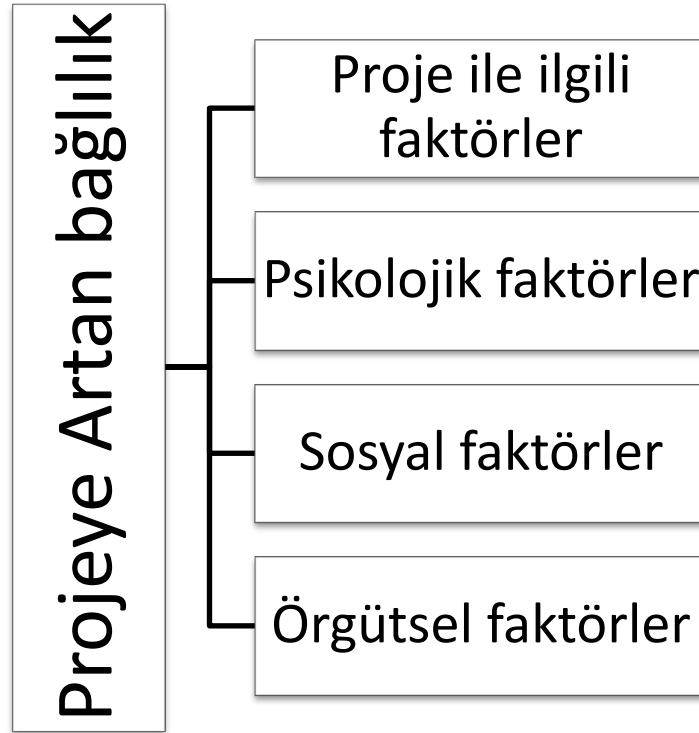
²³Freud, a.g.e., s. 60.

4. ARTAN BAĞLILIĞA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Başarısız projelere artan bağlılığın önlenmesi veya bağlılık oluştuğu durumda bunu, tersine çevrilmesi ile ilgili atılması önerilen adımlara geçmeden önce artan bağlılığa neden olan faktörlerin incelenmesinde yarar vardır. Bu faktörler bu konuda çalışan araştırmacılar tarafından 4 ana başlık altında toplanmaktadır;

- Proje ile İlgili faktörler,
- Psikolojik faktörler,
- Sosyal faktörler,
- Örgütsel faktörler.

Psikolojik ve sosyal faktörler artan bağlılığın ilk aşamalarında etkili olurken, proje ile ilgili faktörlerin tüm aşamalarda etkili olduğu görülmektedir. Örgütsel faktörler ise daha sonraki aşamalarda önemli rol oynamaktadır.



Şekil 1.2.: Artan bağlılığa neden olan faktörler

4.1. Proje İle İlgili Faktörler

Proje ile ilgili faktörler, projenin devam etmesi konusunda ısrarcılık ile ilgili algılanan maliyet ve kazançlar ile ilgilidir. Problemler oluştuğunda bunlar kısa dönemli

olarak görülebilir veya uzun dönemde elde edilecek kazançlar için gerekli yatırımlar olarak algılanabilir. Bu noktada projenin hurda değeri ve hurda maliyetleri rasyonel vazgeçme noktasının çok üzerinde olabilir. Projenin büyüklüğü, amacı ve sonucunda elde edilecek kazanç; bu kazancı elde etmek için gelecekte katlanılacak maliyetler, bu proje ile ilgili faaliyetlerin farklı seçeneklerinin olması, proje süresince elde edilen olumsuz sonuçların sayısı bu faktörlere örnek olarak gösterilebilir.

4.2. Psikolojik Faktörler

Karar verme sürecini etkileyen sebeplerin arasında psikolojik faktörler önemli bir yere sahiptir, aynı şekilde kişinin başarısız bir projeye ya da karara karşı bağlılığının artmasına sebep olan faktörlerden bir kısmı da psikolojik faktörlerdir.

Modern psikoloji günümüzde, davranışı ve davranışın altında yatan süreçleri bilimsel olarak inceleyen çalışma alanı olarak tanımlanır.²⁴ Psikologların temel bir araştırma yaparken hedefleri davranışları tanımlamak, açıklamak, tahmin etmek ve kontrol etmektir. Bu hedefler psikolojinin temelini oluşturur.²⁵ Artan bağlılık teriminin psikolojik faktörlerini incelemek içinde bu davranışı tanımlamak ve açıklamak gerekmektedir. Daha sonra bu terimin altında yatan temel psikolojik faktörleri incelemek gerekir.

Bir kararın sonuçları beklentileri karşılamadığında, karar vericiler, yöneticiler, kararı verirken haklı olduklarını kanıtlamak uğruna bu kararda ısrarcı olabilirler. Aksi takdirde pişmanlık duygusuyla karşı karşıya kalacaklardır. Yöneticiler karşılaşılan olumsuzlukları kısa dönemli riskler olarak algırlar ve ilk kararları doğrultusunda hareket etmeye devam ederler. Bu durumda kendi düşüncelerini destekleyici bilgileri algılama eğiliminde olurlar. Gelecekle ilgili olumlu düşüncelere sahip olan iyimserler mevcut bilgiyi daha fazla bu şekilde yorumlama eğilimindedirler. Bu eğilim ve bilginin biçimi riske karşı tutumu ve takiben artan bağlılık davranışını etkilemektedir.²⁶

Bireyin kendini haklı olduğunu kanıtlama isteği insanlığın var oluşundan beri içinde olan bir duygudur. Yapmış olduğu bir tercih yada bir hareketin sonuçlarının olumlu olması için bireylerin yapabileceklerinin sınırları yoktur. Kişilik özellikleri bireylerin

²⁴ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 12. b., Remzi Kitapevi, İstanbul, 2003, s.35.

²⁵ Richard J. Gerrig ve Philip G. Zimbardo, **Psikoloji ve Yaşam: Psikolojiye Giriş**, Ç. Gamze Sart, Nobel Yayınları, Ankara, 2012, s.3

²⁶ Durukan, a.g.m., ss. 28.

yapabileceklerinin sınırlarını belirleyen faktördür. Hırslı bir kişilik özelliğine sahip bir birey hatasını kabul etmemek ve kendini haklı göstermek amacıyla normalde almaması gereken riskleri alabilir. Aynı şekilde hırslı bir yönetici, vermiş olduğu kararın başarısız olmaması için arkasında gereğinden daha fazla durabilir. Bu durumda rasyonel bir şekilde düşündüğünde almaması gereken riskleri bu durumda alabilir. Kişinin psikolojik durumu, yenilgiyi kabul edemeyen bir karaktere sahip olması artan bağlılık duygusunun daha çok yükselmesine sebep olur.

4.3.Sosyal Faktörler

Hiçbir yönetici veya lider, çevresine karşı başarısız olduğunu göstermek istemez. Çalışanların gözünde başarılı bir yönetici olma zorunluluğu, itibarını koruma, rekabet ve intikam isteği, iş güvenliği, tutarlı davranışların ödüllendirilmesi, proje ile kişisel bağ kurulması gibi sosyolojik baskılar artan bağlılığa yol açabilmektedir. Yöneticiler, karar verici olarak güvenilirliklerini korumak için bu sosyal baskılara göre hareket ederler. Yöneticilerin bu tavrı liderlik özelliklerinden ya da kültürel değerlerden kaynaklanabilmektedir.²⁷

Bu sosyal baskılara en güzel örnek, iyi liderin sosyal tanımıdır. İyi lider tüm olumsuzluklara rağmen seçtiği yolda sebatla ısrarcı olan ve başarıya ulaşandır. “Tüm olumsuzluklara rağmen ısrarcı olmak bir avantaj sağlamasına rağmen bugünün hızla değişen koşulları altında bozguna uğrama riskini de beraberinde getirmektedir. Bu noktada ısrarcılığa atfedilen önemin kültürler arasında değişiklik gösterebileceğini ve kültürel faktörlerin artan bağlılığını etkileyeceğini göz ardı etmemek gerekmektedir.

Yöneticilerin kendilerini diğerlerine karşı iyi ve kuvvetli bir lider olduklarını kanıtlama gereksinimleri bulunmaktadır. Davranış ve kararlarında tutarlılık etkin bir liderliğin parçası olarak kabul edilmektedir. “Kahramanlık etkisi” ve tutarlılığın birlikteliği yöneticilerin etkin bir lider olduklarını kanıtlama sürecinde artan bağlılığa iter.²⁸

²⁷ Jerry Ross – Barry M. Staw, “Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 4, 1993, s. 702.

²⁸ Durukan, a.g.m., s. 29.

4.4.Örgütsel Faktörler

Yöneticilerin aldıkları kararlarla birlikte devam eden bir proje yada faaliyetler zinciri ilerledikçe örgütsel faktörlerin önemi de artmaktadır. Örgüt içinde bireyler genelde kendilerini birlikte olduğu grubun bir parçası olarak hissederler, grupla birlikte alınmış olunan kararları destekleme eğiliminde olurlar. Alınan kararlarla birlikte bir olaya ya da bir duruma karşı bakış açıları genelde benzer olur, grup olarak düşünür ve grup olarak hareket ederler.²⁹

Artan bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri örgütsel iletişim hataları ön plandadır. Örgütsel iletişimde gerçekleşen hatalar bağlılık eğilimini artırır. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girişilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.³⁰ Bir başka kaynakta örgütsel iletişim, diğer iletişim türlerine benzeyen, özü itibariyle bireylerin günlük etkileşimlerinden ileri bir şey olup, örgütlerin yarattığı ve biçimlendirdiği bir süreçtir.³¹ Örgütsel iletişimin sağlıklı olmasını engelleyen faktörler aynı zamanda artan bağlılık eğiliminin de artmasına sebep olabilir.³² Filtreleme, algıda seçicilik, aşırı bilgi yüklenmesi, alt kademe çalışanların olumsuz geri bildirim yapmak istememesi gibi faktörler artan bağlılık eğilimin artmasına neden olan faktörlerdendir.

Filtreleme, göndericinin alıcının isteğine uygun olacak şekilde bilgiyi isteyerek kullanmasıdır. Alt kademe çalışanın üstelerine duymak isteyeceği şekilde bilgi aktarması bilgi filtrelemesi olarak tanımlanabilir. Bu durum yöneticinin içinde bulunduğu durumu tam olarak kavramasına engel olur. Örgüt içerisinde dikey kademeler arttıkça, filtreleme ihtimali de artmaktadır.³³

²⁹ Durukan, a.g.m.,ss. 29.

³⁰Zeyyat Sabuncuoğlu – Melek Tüz, **Örgütsel Davranış**, 5. b., Aktüel Yayınları Alfa Kitabevi, Bursa, 2013, s. 162.

³¹Pamela Shockey Zabalak, **Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values**, 6. b.,Pearson Education yayınları, 2006, s.27.

³²Jay J. Janney - Gregory G. Dess, “Can real-options analysis improve decision-making? Promises and pitfalls”, **Academy of Management Executive**, , C. XVIII, S. 4, 2004, ss. 70-72.

³³Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, Çeviri Editörü İnci Erdem, 14. b., Nobel Yayınları, İstanbul, 2012, s. 359.

Bir insanın çevresinde olan biten her şeyi algılaması mümkün değildir. Aynı anda hem biriyle sohbet etmek, hem televizyon izlemek hem de yemek yemek mümkün değildir. Yada birden fazla insanın aynı anda konuştuğu bir toplantıda herkesin ne söylediğini kavramak mümkün değildir. İnsanlar aynı anda pek çok araba görmelerine rağmen, kendi arabalarına benzeyen arabaları daha çabuk fark ederler. İşte bu durum algıda seçicilik olarak adlandırılır.³⁴ Artan bağlılık eğiliminde olan bir yönetici algıda seçicilik durumunu ister istemez kendi çıkarları için kullanacaktır. Geri bildirim aldığı bir toplantıda farkında olmadan proje hakkında olumlu söylenen sözler ve o sözleri söyleyen bireyler daha fazla dikkatini çekecektir.

Kararın maliyetleri farklı birimlere dağıtıldığında, maliyetlerden etkilenmeyen ancak mevcut durumda kazanç elde eden birimlerin projeden çekilme kararını destekleme olasılıkları çok düşüktür.³⁵ Projenin genel anlamda maliyet bakımından şirkete olumsuz bir etkisi olmasına rağmen, bu maliyetlerden etkilenmeden, projenin mevcut durumundan kazanç sağlayan birimler projenin iptaline karşı olumsuz tavır almaları olasılığı yüksektir. Bu durumda projeye olan artan bağlılık eğilimi örgütsel bir neden yüzünden artış gösterir. Normalde geri alınması gereken bir karar yada bir proje diğer birimlerin baskısı yüzünden devam etmek zorunda kalabilir. Örgütün ürettiği bir ürünün satış fiyatının çeşitli sebepler yüzünden (rakip firmaların yarattığı rekabet, ekonomik kriz, ikame ürünün fiyatı gibi) ürünün maliyetinin altında olduğu bir durumda örgütün bu ürünü üretmekten vazgeçmesi gerekir. Ancak üretim departmanı elindeki hammaddeleri bitirmek için yada başka sebeplerden dolayı üretime devam edilmesini talep edebilir. Bu durumda üretimin durdurulması kararı verilemeyebilir.

Örgüt içi politikalar da başarısız bir projeyi kritik bir politik konuya dönüştürebilir. Özellikle, proje işletmenin ana faaliyet alanı ile ilgili ise, yöneticiler devam etme ve başarılı olma zorunluluğu hissederler, Bu nedenlerle çalışanlar projelerin iptalini erteleyebilirler.

Tüm bunların yanında işletmelerde artan bağlılığa neden alan en önemli iki olayın bir tanesi kötü haberi kimsenin üstlerine iletmemesi, diğeri de kötü haberi alan üstlerin bunu duymak istememesidir. Buradan hareketle yöneticiler astlarının kendilerine proje ile ilgili doğru bilgi ulaştırdığından emin olmalıdır. "Kalite çemberi" benzeri "karar

³⁴Robbins, a.g.e. s.173.

³⁵Janney, a. g. e. s. 69.

çemberleri" bunun için bir çözüm olabilir. Bu çemberlerde projeler dürüstçe karşılaşılan tüm engeller ve fırsatlar ile birlikte tartışılabilir ve değerlendirilir.³⁶

4.4.1. Alt kademe çalışanların olumsuz geri bildirim yapmak istememesi

Yöneticilerin devam eden bir projede fark edilen bir problemin çözümü için zamanında müdahale edemediklerinden dolayı oluşan zararlar oldukça fazladır. Bu süreçte yöneticilerin bireysel olarak hataları olduğu kadar, çalışanların olumsuz geri bildirim hızı bir şekilde yapmak yerine yöneticiye nasıl söylemesi gerektiği üzerinde düşünüp vakit kaybetmeleri de etkilidir. İncelenen bir örgütün ürün planlama ve program gözden geçirme faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin bir araştırmada çarpıcı sonuçlar bulunmuştur. Araştırmanın kısa bir özeti şöyledir.³⁷

Çalışmanın yapıldığı kuruluştaki konumları ne olursa olsun, kararların ilgili insanlar tarafından alınması şirket politikası haline gelmişti. Aralarında anlaşma sağlanamadığında veya alınacak karar onların yetki alanını aştığında, sorunun bir üst düzeye aktarılması gerekiyordu. Sorumluluğun bir yukarıya aktarılma işi, konu en üst düzeye varıldığında sona eriyordu. Başkanla yapılacak bir toplantı büyük olaydı. Bir grup insan, görüşlerini etkili bir şekilde sunacaklarından emin oluncaya kadar sunuş provaları yapıyorlardı.

Bütün alt düzeylerin üzerinde mutabık kaldıkları bir öneriyi sunmak üzere yapılan bir toplantıda, bir takım sorunlar olduğu fark edildi. Yukarıya aktarılacak enformasyon olumsuz özellikler taşıdığına güçlüklerle karşılaşıyordu. Örneğin, programdaki önemli bir hatanın, önemli bir gecikmenin veya üyeler arasında önemli sayılabilecek bir anlaşmazlığın bu türden sorunlara yol açması muhtemeldi.

Bu toplantıların dinamiği çok ilginçti. Bir keresinde, sunuş yapılacak sorun bir geliştirme projesinden önemli gecikmeydi. Yapılan sunuş provasında, alt kademedeki insanlar oturumu başkanın sahip olduğu enformasyonu “güncelleştirmeyle” başlamayı planladılar. Enformasyon genellikle başkanın önemli bir sorunun gelmekte olduğunu sezmesini sağlayacak şekilde, yavaş yavaş ve çok dikkatli bir biçimde sunuluyordu. Kulağa çalınan sözlerden bazıları şöyleydi:

³⁶ Durukan, a.g.m., s. 30.

³⁷Chris Argyris, “Explorations in Interpersonal Competence II” **Applied Behavioral Science**, C. I, s. 3, 1965, s. 255

- “Beklenen tarihi biraz aştık.”
- “Planı tam tutturamadık.”
- “Beklenenden çok daha büyük güçlüklerle karşılaştık.”
- “Şimdi anlıyoruz ki, verdiğimiz sözleri asla vermemeliydik.”

Bu sözlerin ardından genellikle, şöyle temin edici bir açıklama geliyordu:

- “Ama artık duruma hâkimiz.”
- “Şimdi durum daha iyi.”
- “Gecikmiş olsak bile, günümüzün en gelişkin çözümünü uyguladık.”
- “Bize üç ay daha verirsiniz, bu sorunu çözeceğimizden eminiz.”

Bir gözlemci, başkanın böyle bir talebi geri çevirmesinin mümkün olmadığını düşünebilir. Nitekim başkanda öyle düşünmüş olmalı ki, bu isteği geri çevirmedi. Yine de bu sonuçların kendisini hayal kırıklığına uğrattığını belirtmek için yirmi dakika konuştu; acaba herkes gerçekten de elinden geleni yapmıyor muydu; bu önemli bir sorundu; işlerin böyle yürütüldüğünü görmek istemezdi; bu konuda herkesin kendisiyle hem fikir olduğundan emindi; bunun son erteleme olacağı konusunda kendisi temin edilmeliydi.

Toplantının ses kayıtları dikkatlice dinlendiğinde, alt kademedен hiç kimsenin böyle bir teminat vermediği görülüyordu. Tekrarlayıp durdukları şeyler şunlardı: ellerinden geleni yapıyorlardı; bu işe çok emek harcamışlardı; bu işi halledecek en iyi teknik bilgi onlardaydı.

Bir başka ilginç gözlem de, bu şirketin alt kademelerdeki insanların çoğunun, özellikle başkana sunum yaparken, bir takım yazılı olmayan kurallara uyuyor olmalarıydı:

1. Kötü haberi vermeden önce iyi haberi ver. Bölümün ne kadar gayretli olduğunu ve hataları düzeltme kapasitelerini özellikle vurgula.
2. Hedefe ne kadar yaklaştığınızı ya da hedefe nasıl ulaşabileceğini vurgulayarak kaydedilen başarısızlığı önemsiz bir hale getir. Eğer söylediğin şeyler makul görünmüyorsa, saptanmış olan hedefe ulaşmanın ne kadar zor olduğunu vurgulayıp, mevcut olanakların yetersizliği yüzünden böyle bir hedefin konulmasının zaten daha baştan pek akıllıca olmadığını belirt.

3. Başkanla yapılan toplantıda, bir başka bölümün (o bölüm bizim doğal düşmanımız olsa bile) içinde bulunduğu zorluklardan yararlanmaya çalışmak yakışık almaz. Sportmenliğe yakışan şey, söz konusu bölüm konusunda iyi şeyler söyleyip, ona yardımcı olma teklifinde bulunmaktır.³⁸

Örnekte de görüldüğü gibi alt kademe çalışanlar, proje hakkında olumsuz geri bildirim yapmaktan kaçınırlar. Geri bildirim yöneticiler zorlayana kadar yapmaktan kaçarlar ya da olumsuz olan geri dönüşü daha çok yumuşatarak içinde bulunan durumun ne kadar vahim olduğunu belirtmezler. Bu durumda projeden belki vazgeçilmesi gerekirken geri bildirim eksik ya da hatalı yapmaları sonucunda projeye devam kararı alınabilir.

5. ARTAN BAĞLILIĞI ÖNLEME VE BAĞLILIĞIN AZALTILMASI

Başarısız projelere artan bağlılığın tanımına ve bu bağlılığa iten faktörlere açıklık getirdikten sonra yanıtlanması gereken soru bu davranışın önüne geçilip geçilemeyeceğidir, Bu soruya iki açıdan yaklaşmak gerekir. Öncelikle artan bağlılığı önleyici adımlar belirlenmelidir. Daha sonra ise artan bağlılığın oluşması sonucunda bu sürecin tersine çevrilmesine böylece bağlılığın azaltılmasına dair süreç tanımlanmalıdır

5.1. Artan Bağlılığı Önleyici Adımlar

Bu adımlar daha çok yöneticilerin ne zaman vazgeçmeleri gerektiğine karar vermelerine yardımcı olacak adımlardır. Bu adımların başında yöneticilerin kendilerinin artan bağlılığa karşı; zayıf yönlerini belirlemeleri gelmektedir. Bunun için öncelikle artan bağlılığı tanımlayabilmeleri gerekir. Yöneticinin bir projeye aşırı bağlılık gösterip göstermediğini anlaması için Staw ve Ross'un önerdiği aşağıdaki beş soruyu kendisine sorması gerekmektedir:

1. Bu proje veya kararın başarısızlığını neyin belirlediğini tanımlamakta sorun yaşıyor muyum? Başarısızlık tanımım belirsiz veya proje ilerledikçe değişiyor mu?
2. Bu projenin başarısızlığı benim yönetici veya kişi olarak kendim ile ilgili düşüncelerimi radikal bir şekilde değiştirir mi? Bu amaç kendi kariyerime mi yoksa kendi tatminime mi hizmet ediyor?

³⁸Argyris, a.g.e. s. 256.

3. Diğerlerinin proje ile ilgili endişelerini duymakta zorlanıyor muyum ve diğerlerinin yetilerini projeye verdikleri desteğe göre mi ölçüyorum?

4. Farklı olay ve hareketleri, bunların bir bütün olarak işletmeyi nasıl etkileyeceğinden önce projeye etkisi ile mi değerlendiriyorum?

5. Bazen bu proje biterse yarın yokmuş gibi mi geliyor?

Eğer yöneticiler bu sorulardan birden fazlasına evet yanıtını veriyorsa, projeye aşırı bağlılık gösteriyor demektir. Yöneticilerin atabileceği adımlardan birisi de proje sırasında projenin dışına çıkarak projeye dışarıdan bakmaktır. Bu durumda yöneticini kendisine sorması gereken soru "bugün bu işi devraldığım ilk gün olsaydı ve bu proje devam ediyorsa, bu projeyi devam mı ettirirdim yoksa projeden kurtulur muydum?"

Yöneticiler ayrıca işletme içinde değişiklikler yapabilirler. Buna bir örnek projenin kabulü ile ilgili ilk karar verenler ile projenin sonraki aşamalarındaki karar vericilerin farklı kişiler olmasıdır. Bu şekilde sorumluluk duygusundan kaynaklanan bağlılık önlenmiş olacaktır. Ayrıca, başarısızlık ile ilgili yöneticilerin üzerindeki baskı azaltılabilir. Her ne kadar işletmeler başarısızlıkta yöneticilerin sorumluluk alması gerektiğine inansalar da başarısızlık korkusunun çok kuvvetli olması aşırı bağlılığa neden olacak dolayısıyla, işletmeye daha çok zarar verecektir.

İşletmede bilgi akışının daha sağlıklı hale getirilmesi bilgi sisteminin geliştirilmesi de bağlılığın artmasını önleyici bir adım olacaktır, Bilgilerin üst kademelere iletilirken filtre edilmesini önlemek amacıyla işletme içinde proje ilgili problemlerin erken teşhisi, projeden vazgeçmeyi de içeren seçeneklerin doğru değerlendirilmesi ödüllendirilebilir. Ayrıca dışarıdan uzmanlardan veya danışmanlardan yardım alınabilir. Bu yol en çok başvurulan önlemlerden biridir. Bu danışmanlar, yöneticilere göre gerçeği daha fazla duyma olasılığına sahip olamasa bile yöneticilerin duymak istemedikleri olumsuz geribildirimleri onlara daha kolay iletebilirler. Bu danışmanların artan bağlılığa karşı bir çözüm olabilmesi için danışmanlara amaçlarının açık olarak belirtilmesi gerekmektedir. Daha, açık bir ifade ile danışmanlar görevlerinin projenin devamlılığı ile ilgili kararda belirleyici olduğunu bilmelidirler. Aksi takdirde danışmanların artan bağlılığı önleyici rollerinin olmadığı tespit edilmiştir.

5.2.Bağlılığın Azaltılması

Başarısız bir projeye artan bağlılığı takiben bu bağlılığın projenin iptali veya yeniden düzenlenmesi yoluyla ters çevrilmesi bağlılığın azaltılması olarak tanımlanabilir. Bunun bir anda gerçekleşmesi beklenemez. Bağlılığın azaltılması bir süreç şeklinde gerçekleşir. Bu süreci tetikleyen faktörler ise üst yönetim, danışmanlar, iç ve dış denetçilerdir. Bu aktörlerin projenin bir parçası olmaması bağımlılığın azaltılmasında etkin rol oynamalarını sağlamaktadır.

Yöneticilerin, artan bağımlılık sorunuyla boğuştuğu projeleri kontrol almak için izlenebilecek farklı stratejilerden bahsetmek mümkündür. Ghosh içsel kontrol mekanizmaları olarak proje ile ilgili yapılan harcamaların sonuçları ile ilgili düzenli ve net geribildirim sağlanmasını ve ilk planda yapılan değişimlerin proje sonuçlarında ortaya çıkaracağı etkini değerlendirilmesini ön görmektedir. Dışsal kontrol mekanizması olarak ise düzenli olarak projenin ilerleme raporu hazırlanarak gözden geçirilmesini önermektedir. Denetleme ve gözetimin artırılması başarısız projelere bağlılığın artmasını engelleyecektir.³⁹

Montealegre ve Keil artan bağımlılığın azaltılmasını 4 aşamalı bir süreç olarak tanımlamakta ve bu süreçlerin tetikleyici aktivitelerden oluştuğunu savunmaktadır.⁴⁰ Uygulamacılar için önerdikleri bağımlılığı azaltma stratejileri ve taktikleri bölüm sonunda yer alan Tablo 1.1.' de gösterilmiştir. Bireyin artan bağımlılığını azaltması için uygulaması gereken 4 aşamalı süreç; problemin fark edilmesi, önceki davranışların yeniden gözden geçirilmesi, diğer seçeneklerin araştırılması ve projeden çıkış stratejilerinin uygulanmasıdır. Tabloda gösterilen süreçler Denver Uluslararası Havalimanında uygulanmıştır. Ayrıca artan bağımlılığın azaltılması için kalite çemberleri benzeri olan karar çemberlerinin oluşturulması ve “kaçış şampiyonu” yaratılması gerektiğini vurgulayan çalışmalar mevcuttur.

³⁹ Dipankar Ghosh, “De-escalation Strategies: Some Experimental Evidence” **Behavioral Research in Accounting**, No. 9, 1997, ss. 90-96.

⁴⁰ Montealegre Ramiro - Mark Keil “De-escalating Information Technology Projects: Lessons from the Denver International Airport”, **MIS Quarterly**, No. 24 c.3, ss.429-438.

5.2.1. Problemin Fark Edilmesi

Modellemenin ilk fazını problemin fark edilme aşaması oluşturur. Artan bağıllığın önleyici adımın (de-escalating) atılabilmesi için öncelikle projede yada alınmış karar neticesinde uygulanan faaliyette bir şeylerin ters gittiğinin açık bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Karar vericiler, yöneticiler bir diğer deyişle otorite sahipleri ortada temel bir sorun olduğuna karar vermedikten sonra yapılan hiçbir müdahale sonuç vermez. Psikolojik, sosyal ve örgütsel sebepler artan bağıllık davranışını teşvik edebilir yada güçlendirebilir ancak yazında belirtilene göre açıkça olumsuz geri bildirim olduğu ve örgütün üzerinde dış baskının olduğu zamanlarda artan bağıllıktan kurtulma adımların (de-escalating) gerçekleştirilmesi daha olasıdır.

5.2.1.1. Olumsuz Geri Dönüşü Fark Etmek

Projelerin bazılarında özellikle AR-GE ve yazılım alanında yapılan projeler, yazılım sektörünün doğası gereği görünemez ve maddi olmayan sebeplerden dolayı artan bağıllık eğiliminin artmasına neden olabilir. Bu tür projeler ile ilgili sorunlar uzun süre bilinmeden kalabilir ya da oluşan sorunların yarattığı etkinin eğilimi az olabilir. Bu koşullar altında, sorun açık bir şekilde kendini gösterene kadar artan bağıllıktan kurtulma adımların (de-escalating) uygulamaya geçilmesi beklenmez. Garland'ın yaptığı çalışmanın sonucuna göre proje yöneticileri proje sürecinde bir problemle açık bir şekilde karşı karşıya kaldıklarında projenin algılanan maliyet faydaları daha ağır basmaktadır.⁴¹

Denver uluslararası havalimanı 1990 yılında ABD'nin en büyük havalimanı projesi olarak dizayn edilmiştir. 1992 yılında bu kadar büyük bir havalimanında bagaj taşıma sisteminin kritik bir öneme sahip olduğu ve en ufak bir aksaklığa bile neden olmaması gerektiğinin farkına varıldı. Denver uluslararası havalimanı araştırmasında, yöneticilere yapılan olumsuz geri bildirim açık ve net olması önemli bir dönüm noktası oldu, otomatik bagaj sistemini denetlemek için bir danışman atandı. Danışman hava limanı yapımı boyunca otomatik bagaj sistemi hakkında olumsuz geri bildirim aldı aynı zamanda projenin müteahhiti de bu kadar karmaşık bir otomatik bagaj sistemini yüzünden projenin bitiş tarihinin gerçekçi olmadığı hakkında olumsuz geri bildirimlerde bulundu. BAE adlı savunma sistemleri şirketinin küçük ölçekli havalimanlarında bu güne kadar yapmış

⁴¹ David Garland, **Punishment and Modern Society**, The University of Chicago Press, Chicago, 1990, s.48.

olduğu başarılı çalışmalara rağmen, DUH (Denver Uluslararası Havalimanı) kadar büyük bir havalimanında başarılı olması hiçbir zaman için mümkün gözüküyordu. Ancak bu durum hiçbir DUH çalışanı tarafından sorgulanmadı. Örneğin havalimanı yöneticisi bir öğle yemeği sırasında “DUH yönetim takımında hiç kimse bagaj taşıma sistemi ile ilgili kullanılan teknolojinin karmaşıklığının farkına varmadı” diyerek problemi fark etmediklerini itiraf etmiş oldu. United Airlines şirketinde çalışan bir yönetici BAE savunma sistemlerinin havalimanı projesi takımına, henüz projenin başındayken sistemin kurulumunun düzenlenmesi ve çalışır hale getirilmesi için planlanandan en az bir yıl daha fazla süre gerektiğini belirttiğini ancak kimsenin kulak asmadığını söylemiştir.⁴²

Bu tarz sinyaller ve diğer firmalardan gelen sinyallerin bir arada dikkate alınması gerektiğini söylemek literatürde ki tüm çalışmalar için ortak bir noktadır. Tüm diğer tipik artan bağlılık problemlerinde olduğu gibi olumsuz geri bildirimleri görmezden gelme yada sorunu önemsizmiş gibi görme çabaları bu örnek olayda da gerçekleşmiştir.

5.2.1.2. Dış Baskılara Tepki Verilmesi

Dış olaylar, belki tam anlamıyla projenin temel sorunuyla ilişkilendirilmeyebilir, aynı zamanda projenin kaynak tahsisinin yeniden değerlendirilmesine de sebep olabilir ve projede artan bağlılıktan kurtulma adımların (de-escalating) başlamasına sebep olabilir. Mark Keil'in 1995 yılında yayınlamış olduğu makalede, on yıldan fazla bir süreci kapsayan multi milyon dolarlık bir yazılım vaka çalışması projesinde, “fışi çekme” denilen projeden vaz geçme kararında kısmen de olsa dış baskıların sebep olduğunu belirtmiştir.⁴³ Temelde dış olayların yada diğer bir deyişle dış çevrenin projeye olan bakış açısı, proje yöneticileri için önemli bir göstergedir. Dış çevreden gelen baskılar, yöneticilerin projeyi gözden geçirmesi ve kontrol etmesi için bir fırsattır. Proje hakkında dış çevreden gelen eleştirileri ciddiye almak gerekmektedir. Bu eleştirileri göz ardı etmek yada önemsiz gibi göstermek artan bağlılığı tetikleyici bir durum oluşturur. Eleştiriler ciddiye alınıp değerlendirildiği zaman projenin içinde olan yöneticilerin göremediği aksaklıkları görme ihtimalleri yüksek olur. Eğer bir projenin sorunlu olduğundan şüpheleniliyor ancak sorunun olduğuna dair kesin bir kanıt bulmakta zorlanılıyor ise

⁴² Montealegre Ramiro - Mark Keil A.g.e. ss. 433.

⁴³ Mark Keil “Pulling the plug: Software Project management and the problem of project escalation”, **MIS Quarterly**, Aralık, 1995, s .439-440

dışarıdan bir danışmanın hizmetine başvurmak bu konuda yapılabilecek en iyi çözüm yollarından biridir.⁴⁴ Dışarıdan atanan bir danışmanın projenin alanı hakkında uzman olması gerekmektedir. Ayrıca atanmış olan danışmana proje hakkında ihtiyacı olan tüm bilgilerin eksiksiz verilmesi ve verimli çalışma koşullarının sağlanması gerekmektedir.

Dış baskılara cevap verilmesi aşamasında sakınılması gereken bazı tehlikelerde söz konusudur. Kötü haberi raporlama görevini üstlenmiş olan çalışanların bu konuda cesaretinin kırma çabası içerisinde olmak en temel kaçınılması gereken tehlikelerden biridir. Böyle bir durumda olumsuz geri bildirimleri sağlıklı almakta güçlük çekilir. Proje yöneticilerinin olumsuz raporlama görevini üstlenmiş olan çalışanları teşvik etmesi ve onları cesaretlendirmesi gerekmektedir. Sakınılması gereken bir diğer tehlikede filtre edilmiş bakış açılarına bağlı kalmak. Bu konuyu açmak gerekirse, projeye hep aynı bakış açısıyla yaklaşmak ve diğer çalışanları da bu konuda etkilemek projedeki aksayan yönleri görmeyi engeller. Çalışanların birbirlerini aynı bakış açısı ile yaklaştırmaya teşvik etmesi durumunda hataları görme ihtimali azalır. Aynı şekilde dışarıdan gelen danışma da proje hakkında bilgi verirken ona aynı bakış açısını empoze etmeye çalışmakta yapılan bir diğer hatadır. Böyle bir davranışta bulunmak dışarıdan danışmanın alınmasının amacına ters bir durum demektir. Amaç zaten farklı bir bakış açısını yakalamak iken danışmanı da aynı bakış açısıyla yaklaşması için teşvik etmek sakınılması gereken en temel hatadır.

5.2.2. Önceki Davranışların Yeniden Gözden Geçirilmesi

Bağlılığın azaltılması kapsamı içerisinde ikinci faz olarak proje içerisinde daha önceden yapılmış olan davranışların gözden geçirilmesi ve kontrol edilmesi aşaması vardır. Örnek olarak incelenen DUH projesinde önceki davranışların yeniden gözden geçirilmesi kapsamında iki temel artan bağlılıktan kurtulma adımı (de-escalating) uygulanmıştır. Bunlar önceki davranışlar gözden geçirilerek problemin büyüklüğünün belirlenmesi ve problemin yeniden tanımlanmasıdır. Bu aşamada yöneticilerin yapması gereken bu güne kadar proje aşamasında yapılmış olanları bilgece sorular sormaya başlayarak analiz etmek ve problemi yeniden tanımlamaktır fakat yöneticilerin projeye olan bağlılığı bu durumun önüne geçmiştir.⁴⁵

⁴⁴ Montealegre Ramiro - Mark Keil a.g.e. s. 429.

⁴⁵ Montealegre Ramiro - Mark Keil a.g.e. s. 433.

5.2.2.1.Problemin Büyüklüğünün Belirlenmesi

Proje esnasında maliyetler belirlenmiş olan değerlerin üstüne çıktığı zaman yada dikkat çekici boyutlara geldiği zaman bu durum artan bağılıktan kurtulma adımlarının teşvik edilmesine neden olur. Bu durum projenin sürdürülmesi durumunda maliyetlerinin çok daha belirgin olması anlamına gelmektedir. Problemin büyüklüğü aynı zamanda maliyetinde artmasına sebep olur ve böyle bir olay söz konusu olduğunda artan bağılık eğiliminin azalması söz konusudur.⁴⁶

DUH örneğinde, bagaj sistemine artan bir bağılıkla devam edilmesinin bir sonucu olarak bagaj servisinde ortaya çıkan hatalardan kaynaklanan maliyetlerin oldukça yükselmiştir. Önceki davranışların yeniden gözden geçirilmesi bağlamında bagaj sisteminde oluşan hatalar yüzünden yapılan geri ödemelerin miktarları incelenmiştir. Bagaj sistemindeki bu hata ve gecikmeler yüzünden günlük milyon doları bulan erteleme maliyetleri ile karşı karşıya kalmamış olmasalar havalimanı yöneticileri ve başkan Webb'in kısa dönemli alternatifleri bulmaya çalışmaları beklenmezdi. Bagaj sisteminde ki bu hata havalimanının takvimde belirlenen büyük açılış tarihine kadar yetiştirilme süresini de etkilemiş ve bu gecikme her gün için milyon doları aşan bir maliyet yaratmıştır.⁴⁷

5.2.2.2.Problemin Yeniden Tanımlanması

Pek çok yazar problemin etkilerini teoriye dayandırmak ve artan bağılık eğilimi çerçevesinde açıklamak amacındadır. Bununla beraber yeniden çerçevelemek yada problemi yeniden tanımlamak mantıklı bir çözüm olur ve artan bağılıktan kurtulma adımlarının atılması için bir başlangıç olabilir.

Problemin yeniden tanımlanması, her ne kadar kolay olmasa da, yaratıcılık ve yeni fikirlere açık olmayı gerektirir. Yeni fikirler bir sorun ile yoğun ve bilinçli bir şekilde boğuşurken ortaya çıkabilir. Sorunun yeniden tanımlanmasında ve yaratıcılığın gelişmesinin anahtarı, yöneticileri çözüm yollarını geniş bir yelpazede dikkatle aramaya teşvik etmektir.

⁴⁶Brockner, J., Shaw, M. C. and Rubin, J. Z, "Factors Affecting Withdrawal from an Escalating Conflict: Quitting Before It's Too Late," **Journal of Experimental Social Psychology** (15), 1979, pp. 492-503.

⁴⁷Montealegre Ramiro - Mark Keil a.g.e. s. 434.

DUH örneğinde, maliyetlerin yükselmesi sorunun yeniden tanımlanmasına ve sürecin devamında artan bağılıktan kurtulma adımlarının atılmasına sebep olmuştur. En kritik yeniden inceleme, havalimanı da yaşanan gecikme problemin havalimanın açılmasından itibaren bagaj taşıma sisteminde yaşanan aksaklıktan dolayı olduğunun fark edilmesi kısmı olmuştur. O andan itibaren sorunun çözümü daha kolay hale gelmiştir. O ana kadar problem “Planlanan zamana kadar havalimanı nasıl bitirebilir” iken, o andan itibaren hedef “Bagaj taşıma sisteminde ki aksaklığı çözmek için ne gerekiyorsa yapılmalı” olmuştur. Böylece problemin temelinde asıl odaklanılması gereken noktaya odaklanılabilmektedir. Havalimanı projesinin aksayan temel kısmı bulunmuş ve alternatif çözüm önerileri o alan için üretilmeye başlanmıştır.

Anahtar tercih havalimanı projesini planlanan zamanda bitirebilmek için kısa vadeli çözüm üretme çabası sırasında ortaya çıktı. Oldukça ilginç bir şekilde başkan Webb bagaj taşıma sisteminde ki problemin çözüme kavuşması ve sistemin yeniden düzenlenmesi aşamasında oluşturan ekibin yetkilileri arasına bagaj taşıma sisteminden herhangi bir çalışan almamıştır. Literatürde belirtilen, projenin başlangıcında ve sonrasında alınan kararların birbirinden ayrı tutulabilmesi artan bağılıktan kurtulma adımları için önemli bir faktör olduğudur. DUH örneğinde de başkan Webb’in problemin belirlenmesi ve çözüm yolları aramaya başlamasına karar verilmesinde ve kurduğu takımda bagaj taşıma sisteminin başlangıçtaki ekibinden kimseyi almamış olması çözüm adına atılmış temel bir tercih olmuştur.

5.2.2.3. Diğer Seçeneklerin Araştırılması

Proje ile ilgili problemin fark edilmesi aşamasından sonra gelen önceki davranışların yeniden gözden geçirilmesi aşamasıyla birlikte yöneticiler diğer seçenekleri araştırma aşamasına başlarlar. Yeni bir karar almak belki pek çok yönetici için yutması zor olan acı bir hap gibi gelebilir. Bu durum sadece karar vericilerin durumu kurtarma çabaları ile değil aynı zamanda diğer paydaşları yeni seçenekler konusunda da ikna etmeyi de gerektirir. Bu paydaşlar aynı zamanda önceki davranışlar ve alınmış olan kararlara bağlı kalmak konusunda diretebilirler. Projenin çözüm getirilmesi gereken probleminin kaynağına inip başka çözüm önerileri araştırmasını tamda o noktadan başlatmak gerekmektedir. Alternatif çözüm önerisi bulunduğu zaman o çözüm önerisini

meşrulaştırmak gerekmektedir. Böylece yeni çözümün tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolaylaşmış olacaktır.

DUH projesi araştırmasında diğer seçeneklerin araştırılma aşaması iki temel adımda gerçekleştirildi. Birinci adım yeni planın tanımlanması ve meşrulaştırılması aşaması, ikinci adım ise dış görünümün yönetilmesi aşaması olarak gerçekleştirilmiştir.⁴⁸

5.2.2.4.Yeni Bir Planın Tanımlanması ve Meşrulaştırılması

DUH projesi araştırmasında hava limanı açılışının ertelenme maliyetinin yüksekliği problemin yeniden tanımlanmasına ve alternatif çözüm önerilerinin araştırılmaya başlanmasına sebep olmuştu. Sürecin devamında dışarıdan danışmanlık hizmeti veren firmadan gelen uzmanlar alternatif çözüm önerisinin kabul edilmesini ve meşrulaştırılması konusunda fikir birliğine vardılar. Başkan Webb hava limanının mümkün olan en kısa zamanda açılması için gelebilecek tüm önerilere açık olduğu için yeni gelen öneriyi kabul etmesi kolay oldu.

Literatürde Artan bağlılıktan kurtulma adımları için dikkat çeken çözüm önerilerinin anahtar rol oynadığını söylemek mümkündür. Alternatif önerilerin artan bağlılık eğiliminin büyük bir miktarda azaldığını belirten çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar önerilen yeni çözüm önerilerinin büyük bir dikkatle incelenmesi gerektiğini ve önerilerin eyleme geçmesi için çalışanların cesaretlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

5.2.2.5.Dış Görünümün Yönetilmesi

Dış görünümün yönetilmesi (Impression management) teorisi, bireylerin sosyal başarıları maksimize etmek ve diğer insanlar karşısında başarısızlıklarını minimum seviyede göstermek amacıyla takındıkları tavır hal ve hareketlerin tamamıdır. Dış görünümün yönetilmesi literatürü yöneticilerin fiyasko bir projenin ortasında bile kullanılabileceği pek çok tekniği içinde bulundurur. Her ne kadar bu teori artan bağlılıktan kurtulma adımları arasında görünmese de başarısız bir projenin devam edilmesi bağlamında olumlu ve olumsuz olarak kullanılabilir. Staw ve Ross'a göre, artan bağlılığın psikolojik sebeplerinden biri olan "insanların yüzüne bakamama endişesi ve sosyal saygıyı kaybetme korkusu" yüzünden bireylerin dış görünümün yönetilmesi durumuna

⁴⁸Montealegre Ramiro - Mark Keil a.g.e. ss. 435.

odaklanmanın arttığını söylemek mümkündür. Suçlanma duygusunu bastırmak artan bağıllık eğiliminde önemli bir etkidir. Özellikle bireylerin projenin o anki durumuna göre suçlayabilecekleri her hangi bir olay, problem yada seçenek buldukları zaman, artan bağıllık seviyeleri hatadan dolayı kendilerini suçladıkları zamanki artan bağıllık eğilimine göre çok daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

DUH örneğinde, danışmanların raporu sayesinde başkan Webb bagaj taşıma sistemindeki aksaklık için kolayca suçlayabileceği bir yer bulabilmişti; çalışmayı yapan BAE isimli firma. Bu durumdan sonra BAE'nin teknik sel hatasını göstermek ve onların yönetimini suçlamak şehir yetkilileri ve proje yönetim takımı tarafından kamu önünde peş peşe yapılan bir sahne oldu. Böylece başkan Webb'in medya ve diğer paydaşlarla anlaşma yapıp durumu kurtarma şansı doğmuş oldu. Başkan Webb kamu önünde yeni yapılan alternatif bagaj sistemi için çoğu zaman "geçici bir düzenleme" olarak bahsetti. Kurulan bu sistemi yeni bir bagaj sistemi olarak etiketlemek yerine gelecek için bir yedekleme sistemi olarak tanıttı. Bu durum gerçekten etkileyici bir taktikti çünkü kullanılan bagaj sistemi pek çok geliştirme ve yenilemeye ihtiyaç duyulur haldeydi ve kurulacak yeni ekipman ve sistemleri BAE'nin sistemine entegre etmek imkansızdı. Kurulan bu alternatif sistemin büyük olasılıkla kalıcı olacağını (en azından alenen) kabul edene kadar şehir yetkilileri ilk otomatik bagaj taşıması sisteminde ısrar ederek bir hata yapılmış olduğunu kabul etmekten kaçındılar.

DUH projesi dosyasında gözlenen takım çalışanlarının ve ekip liderlerinin problemi iletirken önemsizmiş gibi göstermeleri, projedeki başarısızlık için algıladıkları sorumluluk seviyeleri gibi davranışlar, iletişim davranışlarının kalıpları üzerine incelemesi ile tutarlı olmuştur. Her ne kadar bu konuda kesin bir veri olmasa da durumu kurtarmak için yapılan dış görünümün yönetilmesi taktiklerinin proje içinden yapılması yerine dış kaynaklı (medya gibi) olması çok daha kolay yarar sağlayabilir.

5.2.3. Projeden Çıkış Stratejisinin Uygulanması

Bağıllığın azaltılması aşamasının son fazı temel anlamda projeden çıkış için bir stratejinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. DUH projesi dosyasında bu durum iki basamak olarak uygulanmıştır.⁴⁹ Birincisi, tüm paydaşlara hitap eden ve ikna edici olan karşılıklı

⁴⁹Montealegre Ramiro - Mark Keil a.g.e. ss. 436.

olarak kabul edilebilir ve uygulanılabilecek strateji belirlemek oldu. İkinci basamak ise projenin işletme ile bağlarının tamamen koparılması oldu.

Projeden çıkış stratejisini uygularken yöneticilerin dikkat etmesi ve sakınması gereken birkaç tehlike söz konusudur. Bunlardan bir tanesi, paydaşlarla iletişim kurulması aşamasında tüm katılımcıları yönetmek yerine onların etkisi altına girme tehlikesidir. Yöneticiler çıkış stratejilerini belirlerken kurdukları iletişim sonucunda herkesin söylediklerini dikkate almalıdır ancak tamamen çalışanların etkisi altında kalmamalıdır. Unutmamalıdır ki karar verici olan ve şirketi bu zor durumdan çıkaracak olan kendisidir. Diğer dikkat edilmesi gereken tehlike ise, belirlenmiş olan rasyonel bir plana tüm paydaşların uyacağını varsaymak. Projeden çıkış stratejisi belirlenmiş olduğunda paydaşlarla iletişim ne kadar iyi olursa olsun hiçbir zaman tam bir katılım olması beklenemez. Yöneticilerin belirlenmiş olan stratejiye karşı gelebilecek ve direnç gösterebilecek bireylerin olabileceğini her zaman hesaplamalı ve bu duruma karşı önlemler alması gerekmektedir. Aksi taktirde karşılaşılabilecek en ufak bir dirençle birlikte projeden kaçış stratejisinde aksaklıklar ve zaman kaybı oluşması mümkündür.

5.2.3.1. Paydaşlarla İletişim

Projeden çıkış stratejisinin uygulanması aşamasında stratejiyi sadece proje yönetimi olarak belirlemek ve uygulamaya koymak istenilen sonuca ulaşmayı engeller. Bunun yerine projenin tüm iç ve dış katılımcıları ile fikir birliği oluşturma sürecine gitmek ve uygulamanın nasıl olacağına beraber karar vermek en etkili yol olur.

Örgütün sınırları dışına kadar uzanan ve dış paydaşları kapsayan büyük projeler, yöneticilere artan bağlılıktan kurtulma adımları aşamasında daha büyük engeller çıkarabilir. Ross ve Staw tarafından 1993 yılında Long Island Elektrik Fabrikası (LIEF), yirmi üç yıl boyunca süren ve toplamda 5 milyon dolara mal olan projesini iptal etmesi incelenmiştir. Sonuçlara göre artan bağlılıktan kurtulma adımların başlamasına ve uygulamasında dış etmenlerin (Federal Hükümet içerisinde nükleer enerji yanlısı olan yöneticiler, nükleer enerji endüstri temsilcileri, New York valisi gibi), rolü oldukça büyük olmuştur. DUH projesi dosyasında da dış paydaşların etkisi oldukça güçlü olmuştur. Özellikle dış paydaş olarak United Airlines şirketi otomatik bagaj sisteminin kapatılması konusunda en önemli rolü üstelendiğini söylenebilir. Literatürde belirtildiği gibi bir organizasyonda kapatılması yada değiştirilmesi gereken bir projenin kapatılmaya hazır

olmaması ve kapatılmaması durumunda dış etmenler bu durumun gerçekleşmesi için baskı yaparlar.⁵⁰ Eğer projeyi sürdürme maliyetleri ile kapatma maliyetleri arasında yeterince korkunç bir fark var ise tıpkı DUH projesinde olduğu gibi yöneticiler dış etmenler ile görüşmelere başlarlar.

5.2.3.2.Projenin İşletmeden Bağının Koparılması

Başarısız projelerin süresi, projeden vaz geçme kararının alınmasında etkili olan bir faktördür. Projenin süresi ne kadar uzun ise o projeye harcanan zaman/maliyet miktarı da o kadar fazla olur. Özellikle kurumlaşmış (proje ile işletme özdeşmiş) projelerden vazgeçmek bir hayli zor olur. Shoreham Nükleer Santral projesi örneğinde de böyle bir durum söz konusu olmuştur. Projenin yirmi üç yıl gibi uzun bir süreci kapsaması, projenin ayrılmaz bir bağ ile LIEF'in enerji üretimi için stratejik planı haline gelmiştir. Artan bağlılık teorisyenlerinin ortak bir görüş olarak benimsedikleri projenin işletmeden bağının koparılmasını kolaylaştırılması için; şirketin projeyi bitirmeye karar verdiği zaman, projenin her şeyini fiziksel anlamda şirketin merkezinden uzaklaştırmaları gerekmektedir.⁵¹

DUH projesi dosyasında, şehir yetkilileri yeni havalimanının belirgin bir şekilde aksayan otomatik bagaj taşıma sistemi projesinin kapatılması üzerinde dikkatle durdular. Otomatik bagaj sisteminin tamamen kapatılması esnasında tüm sorumluluğu taşıyabilecek kadar dirençli olmaları ve United Airlines'ın sorumluluğu üstlenmesiyle DUH ile otomatik bagaj sisteminin ilişkisi tam anlamıyla kesilmiş oldu.

⁵⁰ Ross, a. g.e., s, 725

⁵¹ Ross a.g.e., s.s. 727-728

Tablo 1.1. : Artan bağılıktan kurtulma yolları

Aşama	Tetikleyici Aktivite	Normatif Öneri	Sakınılacak Tehlike
1 Problemin fark edilmesi	<ul style="list-style-type: none">Olumsuz geri bildirim fark edilmesi	Proje ile ilgili geribildirimlerde mevcut önyargıların farkında olun	Kötü haberleri göz ardı etme veya küçümseme.
	<ul style="list-style-type: none">Dış baskılara tepki verilmesi	Bir projenin sorunlu olduğundan şüphelendiğinizde dışarıdan bir danışmanın hizmetine başvurun	Kötü haberi raporlamaya çalışanların cesaretini kırma.
		Proje ile daha fazla ilgilenin	Filtre edilmiş bakış açılarına bağlı kalma
2 Önceki davranışların yeniden gözden geçirilmesi	<ul style="list-style-type: none">Problemin büyüklüğünün belirlenmesiProblemin yeniden tanımlanması	Projenin tam olarak değerlendirilmesi için bir takım oluşturun ve proje ile ilgili tüm yapıları gözden geçirin	İşletmenin geleceği ile projeyi birleştirmek
3 Diğer seçeneklerin araştırılması	<ul style="list-style-type: none">Yeni bir planın belirlenmesiDış görünümün yönetilmesi	Projenin çözüm getireceği problemin köküne inin ve başka çözüm seçenekleri olup olmadığını araştırın	Orijinal problem tanımı veya orijinal çözüm önerisi üzerinde sabitlenmek.
		Alternatif çözümü meşrulaştırın	
4 Projeden çıkış stratejisinin uygulanması	<ul style="list-style-type: none">Paydaşlarla iletişimProjenin işletmenden bağının koparılması	Projenin iç ve dış tüm katılımcıları ile fikir birliği oluşturma sürecine girin	İç ve dış katılımcıları yönetmek yerine onların etkisi altına girmek
		Mümkünse, projenin tüm katılımcıları ile birlikte projeden çıkış stratejisini uygulamak için girişimlerde bulunun	Rasyonel yeni bir planın sunumunun diğerlerinin sizi izlemesini sağlayacağını varsaymak

Kaynak: MontealegreRamiro - Mark Keil “De-escalating Information TechnologyProjects: Lessonsfromthe Denver International Airport”, **MIS Quarterly**, No. 24 c.3, s. 438’de ki tablolardan uyarlanmıştır

2. BÖLÜM

ULUSAL KÜLTÜRÜN BOYUTLARI VE ARTAN BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ

1. KÜLTÜR KAVRAMI

Modern endüstri toplumları, insanların karmaşık bir biçimde gruplaşmalarından oluşmuştur. Her toplum, bireylerin belirli durumlarda karşılaştığı sorunları çözümlenmek ve gereksinmelerini gidermek için birçok araçlara ihtiyaç duyar. Kişinin içinde bulunduğu çevre şartlarına, toplu olarak yaşadığı insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerinin şekline ve biyolojik bir varlık olarak duyduğu gereksinimleri gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre, bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bununla beraber, en basitinden en ilerisine kadar her türlü insan topluluğunda kültür denilen ortak bir olgu vardır.⁵² Her yerde ve her toplumda belirli maddi gereksinimleri gidermek amacıyla oluşturulmuş, kaba ve incelmüş, işlenmiş bir tekniğin yanında insan ilişkilerini düzenleyen kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşünceler vardır. İşte bu ilişki ve sistemlerin toplamı insanların tabiata karşı fakat kendisi için yarattığı bir vasıttan ibaret olan ve kültür adı verilen sosyal bir kurum ve olguyu meydana getirir.⁵³

Kültür kelimesinin, bakmak veya yetiştirmek manasına gelen klasik Latin fiillerinden olan “colere” veya “cultura” kelimesinden geldiği kabul edilir. Bu kelimenin insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanması için 1750 yılı başlarını beklemek gerekmiştir. XVII. yy. ’dan önce cultura sözcüğü ekip biçmek anlamında kullanılıyordu. Fransızcada da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca ’ya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde “Cultur” olarak kullanılmış

⁵² İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 4.b., Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s.111.

⁵³ Mümtaz Turhan, **Kültür Değişmeleri**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1969, s. 45

daha sonradan kültür haline gelmiştir.⁵⁴ Rönesans'a kadar kültür, kullanımı bugünkü anlama yaklaştığı zaman bile, hiçbir zaman tek başına kullanılmamıştır. XVII. yy. 'da doğal hukuk filozofu Samuel von Pufendorf kültür sözcüğünü tek başına, onu doğanın karşıtı olarak ve belli bir toplumsal bağlam içinde ortaya çıkan tüm insan yapıtlarını belirtmek için kullanıldı. Böylelikle terime çağdaş anlamda taşıdığı gözlem ve eylem boyutlarını kazandırdı. Daha çok Anglosakson nitelikli olan çağdaş kültür görüşü, aydınlanma çağında oluştu. Çağdaş “kültür” kavramının gerçek yaratıcısı olan Herder, kültürü bir ulusun, bir halkın yada bir topluluğun yaşam biçimi olarak tasarlamakla bu kavrama kişisel boyutunu kazandırdı. Daha açık bir tanım vermenin zorluğu bu kavramın uygarlık kavramıyla olan yakınlığından kaynaklanmaktadır. Gerçekten de kültür, ya çok genel bir biçimde, insan türünün yaşamını bütün öteki yaşam biçimlerinden temelde ayıran şey olarak –o zaman çeşitli uygarlıkları kapsar-, ya da, daha özgül bir biçimde yapısal yada tarihsel bakımdan bir uygarlığı oluşturan çeşitli kültürlerden biri olarak anlaşılabilir. O zaman da, uygarlık alanları ve bunların kültürel alt kesimleri daha açık bir şekilde sınırlanmak istenince, sayısız güçlüklerle karşılaşılır. Çünkü böyle bir sınırlama, ancak sınırlanmak istenen şey konusunda bir öngörüsten yola çıkılarak yapılabilir.⁵⁵

Kültür çeşitli bilim adamları tarafından da kavramlaştırılmakta ve tanımlanmaktadır. Antropoloji bilimine atıfta bulunularak yapılan tanıma göre kültür; medeniyeti ve onun üretimlerini içermektedir. Diğer taraftan Triandis sosyal psikoloji açısından kültürü; “aynı zamanda ve mekanda yaşayan, aynı dili konuşan bireylerin birbirleriyle olan iletişimlerini sonucunda oluşan paylaşılan ekolojik bir ortamda, bu ortamın üyelerinin bireysel tatminini ve hayatta kalma olasılığını artıran geçmişten gelen insan yapımı objektif ve sübjektif unsurlar toplamı” olarak tanımlamıştır.⁵⁶ İktisat ve sosyoloji alanında çalışan teorisyenler ise doğrudan bir kültür tanımı yapmamışlardır. Sosyologlar kültürü, sosyal davranışın manasını ve düzenini sağlayan, bilişsel, normatif ve düzenleyici yapılar ve eylemler olarak tanımlamışlardır. Sonuç olarak kurumsalcı teorisyenlere göre

⁵⁴ Erdoğan, a.g.e. ss. 115-116.

⁵⁵ Adnan Berk, **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, C. XIV, Milliyet Gazetecilik A.Ş., 1986, s.7270

⁵⁶ Harry Triandis, **Culture and Social Behavior**, New York, McGraw Hill, 1994, s.22

kültür; üretim, mübadele ve dağıtımın temelleri ile politik, sosyal ve yasal kuralların temellerini meydana getiren bir oluşumdur.

Kurumsal teorisyenlerin sözünü ettiği kurumlar, kültürün unsurları olan hukuksal yapılar, düzenlemeler, değerler ve normlardır.⁵⁷ Kültür kavramını disiplinler arası bağlamda tanımlayan Kroeber ve Parson'a (1958) göre; "Kültür yaratılan ve dışarıdan aktarılarak davranışın biçimlenmesinde bir faktör olarak yer alan değerler ve düşüncelere ilişkin içerik ve modeller ile diğer sembolik - anlamlı sistemlerdir".⁵⁸

Antropoloji biliminde Çağdaş antropoloji ve çağdaş etnolojinin başlangıç döneminde, Edward Burnet Tylor kültürü şöyle tanımlıyordu; "Bilgileri, inançları, sanatı, ahlakı, yasaları, gelenekleri ve bir toplumun üyesi olarak insanın edindiği bütün öteki eğilim ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür."⁵⁹ Klockhohn ise kültürü; "semboller yoluyla yayılan ve bu şekilde kazanılan düşünme, hissetme ve harekete geçme biçimlerini, insan gruplarının kazanımlarını ve insan eserleri yapıtları kapsayan bir oluşum modeli" şeklinde tanımlamıştır. O günden bu güne yaklaşık yüz yıllık antropoloji araştırmaları her insan toplumunun her kültür sistemi içindeki düzeni ve denklığı o sistemin özgürlüğünü belirleyen evrensel özellikler taşıdığı ölçüde, bu terimin neyi içerebileceğini ortaya koydu. Kültür terimi, iktisadi üretim ve dağılım sistemini, akrabalık ve aile örgütlenmesi sistemini, siyasal ve dinsel örgütlenmeyi, günlük yaşam kurallarını, ahlak ve adalet sistemini, sanat, felsefe hatta bilim üretimini kapsar.

Sosyal bilimlerdeki merkezi kavramlardan biri olan kültür kavramının günümüzde kadar pek çok açıdan tanımı yapılmıştır. Türk Dil Kurumu kültür kelimesini; "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü" olarak tanımlamıştır.⁶⁰ Genel kabul görmüş en önemli tanımlardan birine göre kültür, aynı zaman periyodunda, belirli bir

⁵⁷ Mike W. Peng, "Cultures, Institutions and Strategic Choices: Toward an Institutional Perspective on Business Strategy", **The Blackwell Handbook of Cross Cultural Management**, Edt. Martin Gannon - Karen L. Newman, Blackwell Publishers Inc. 2002, s.53-54

⁵⁸ Geert Hofstede, **Culture Consequences**, Sage Publications Inc. 2001, s.9

⁵⁹ Edward Burnet Tylor, **Primitive Culture: Researches Into The Development Of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art, and Custom**, 6.b., University of Toronto, London, 1920, s.1.

⁶⁰ Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr> (26.04.2014)

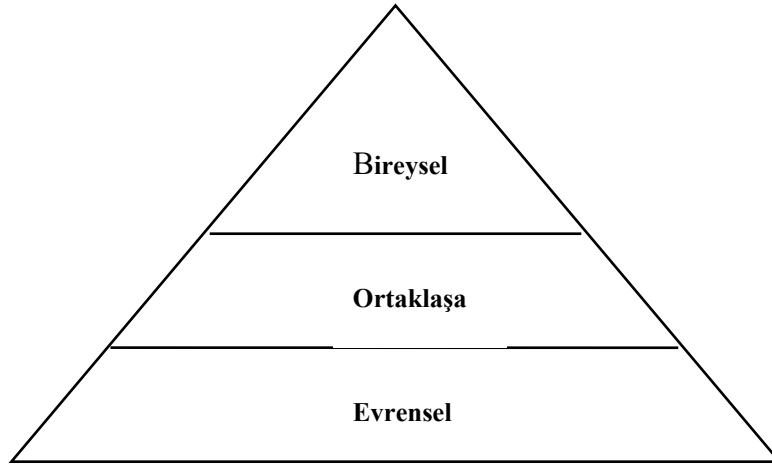
coğrafi bölgede yaşayan insan grubu tarafından paylaşılan ve göreceli bir sürekliliği olan manalar sistemidir.⁶¹ Kültürün paylaşılan süreçleri temelde düşünme, hissetme, tepki verme yöntemleri, anlamları ve kimlikleri paylaşma, benzer sosyal çevreyi, tarih ve dile yönelik konu ve olayları kapsayan ortak tecrübeler şeklinde oluşmaktadır.

Geert Hofstede kültürün ölçülebileceği yönünde görüşünü belirtmiş ve kendi kültür tanımında “bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminin toplu bir programlanması” cümlesine önemle yer vermiştir. Bu programlama, bir sonraki nesillere aktarılan ve bireyin ergenlik döneminden itibaren oluşan bir eğilimdir ve böylece kültür, bireylerin tüm yaşamı boyunca öğrenme süreciyle elde ettikleri sayesinde süreklilik kazanmaktadır.⁶² Bu nedenle kültür öğrenilir, kalıtsal değildir ve genlerden değil, sosyal çevreden aktarılır. Diğer taraftan düşünce sistemlerinin programlanması ulusal ve örgütsel düzeyde de gerçekleştirilmektedir ve kültür, kolektif anlamlandırılmalarıdır. Bu nedenle kültür, sadece ulusal düzeyde bir gösterge değil, aynı zamanda yerel ve örgütsel düzeyde de bir göstergedir. İçeriğinde, ulusallık, doğum yeri, ikamet edilen ülke gibi unsurlar olan yaklaşımın teorik temeli ulusal kültür kavramı, çekirdek kültürel değerler, çocukluk döneminde öğrenilenler ve yerel kültürel özellikler üzerine kurulmuştur. Bu temel, coğrafi bölge ile kültürel grupların bağlantısına dayanmaktadır.⁶³

⁶¹ Melek Vergiliel Tüz – Füsun Çınar Altuntaş, **Yönetime Kültürel Bakış**, 3.b., Furkan Ofset, Bursa, 2008, s.7.

⁶² David Ralston, – David H. Holt - Robert H. Terpstra - YuKaiCheng; “The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of The United States, Russia, Japan and China”, **Journal of International Business Studies**, Vol.28, Issue 1, 1997, s. 250.

⁶³ Tomasz Lenartowicz – Kendall Roth, “A Framework for Culture Assesment”, **Journal of International Business Studies**, Vol.30, No.4, 1999, s.784



Şekil 2.1. İnsana Ait Zihinsel Programlamanın Üç Düzeyi

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture Consequences**, 2nd. Ed, Sage Pub.,2001, s.3.

Sosyal ve örgütsel bir yapıdaki insan yaşamı ve problem çözme yaklaşımıyla ilgili olan önemli bir düşünce sistemi olarak da tanımlanan kültür, Adler'e göre bir grubun üyelerinin davranışlarının, değerlerinin ve tutumlarının karmaşık bir şekilde etkileşimi sonucunda meydana gelmiştir.⁶⁴ Paylaşılan değerler, inançlar, ve uygulamalar kümesi olarak da tanımlanan kültür, sosyal bir sınıfın belirli bir bölümüne ait olan değerler ve inançları içermektedir.⁶⁵ Dolayısıyla kültür, toplumun ve bireylerin hafızasını oluşturmaktadır ve bu nedenle kültürün araçları kelimeler, paylaşılan inançlar, tutumlar, normlar, roller ve değerlerdir. Bu araçlar sübjektif kültürün unsurları olarak adlandırılmışlardır. Sübjektif kültür, belirli bir coğrafi bölgede aynı tarihsel süreç içerisinde yaşayan, aynı dili konuşan bireyler arasında paylaşılan inançlar, değerler, normlar, roller ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Sübjektif kültürün paylaşılan unsurları genellikle kuşaktan kuşağa aktarılır. Bu nedenle zaman, mekan ve dil kültürün tanımında yardımcı olmaktadır ve sübjektif kültürü, iklim, ekoloji (yaşama biçimleri, geçinme modelleri, vb.) tarihsel olaylar (savaşlar, diğer kültürel grupların fetih edilmesi) ve kültürel yayılım (göçler ya da diğer kültürel grupların mallarının etkisi) etkileyen

⁶⁴ Geoffrey Soutar - Richard Grainger, - Pamela Hedges, "Australian and Japanese Value Stereotypes: A Two Country Study", **Journal of International Business Studies**, Vol.30, No.1 1999, s.203

⁶⁵ Abraham Pizam - Ray Pine - Connie Mok- Jae Young Hini, "Nationality vs Industry Cultures: Which Has a Greater Effect on Managerial Behavior?", **International Journal of Hospitality Management**, Vol.16, No.2, 1997, s. 128.

güçlerdir.⁶⁶ Kültür, zaman geçtikçe her bir nesil tarafından değiştirilebilen veya yeniden tanımlanabilen inançlar ve değerler olması nedeniyle, belirli bir zaman diliminde belirli bir toplum içerisinde yaygın bir şekilde paylaşılan değerler ve inançlardır. Kültürel norm ve inançların bireylerin algıları, mizaçları ve davranışları üzerindeki etkileri güçlüdür. Bu açıdan kültür; “diğer bireylerle olan özel ilişki durumlarında sürekli bir şekilde tercih edilen eğilimlerle, genel kurallar, çevresel etkiler, seçimler ve göstergelerdir.”⁶⁷

Bölge, yakınlık, tarih ve eğitim kültürün tanımlanmasında önemli birer faktörler olarak yer alırlar. Kültür, insan gruplarının gelecek kuşaklara aktardığı bir yaşam biçimidir. Bireylerin düşüncelerini, değerlerini, inançlarını ve davranışlarını kontrol etmelerini sağlayan sosyal bir mekanizma olması nedeniyle kültür, toplumun çeşitli düzeylerinde yer almaktadır. Örneğin, kültürün Batı ve Doğu uygarlıklarında ulus üstü düzeyde, Amerikan, Japon ve Fransız toplumlarında ulusal düzeyde, Çin ve Malezya da ise etnik düzeyde olduğu yapılan araştırmalarda ifade edilmiştir.⁶⁸ Kültür, mutlak merkezi eğilimler üzerine dayandırılmış yorumların bir göstergesidir.⁶⁹ Varlık bilimi kültürün gizli değerler kümesi ile değil, bilişsel terimlerle daha iyi anlaşılabilceğini ifade etmektedir. Bilişsel çalışmalarla, insanların niçin birlikte oldukları ve neden fikirlerinin ayrı olduğu veya çeşitli yollarla ayrıldığı, kültürün tanımında önemli bir rol oynamaktadır. Kültürel bilişselliğin bu bakış açısı, bireylerin zihinlerinde “paylaşılan bilişsel tanımlamalar”, bireysel ve grup davranışını etkileyen bilgilerin algılanması ve yorumlanmasına yönelik modeller gibi kavramları da geliştirmektedir.

2. KÜLTÜRÜN GENEL ETKİ ALANLARI

Çeşitli ülkelerin yönetim sistemlerindeki farklılık ve benzerliklere en büyük etken olarak kültür olgusu gösterilmektedir. Bu görüşü, çok sayıda yapılan araştırma verilerinin desteklediği görülmektedir. Kültürün hangi etkilerle bireyleri çevrelediği, tutum, davranış, görüş ve yaşam felsefesini belirlediği konular, yazar ve araştırmacıların hareket noktası

⁶⁶ Harry Triandis, **Individualism & Collectivism**, Westview Pres Inc., 1995, ss.4-6.

⁶⁷ Jan Benedict E. M. Steenkamp, “The Role of National Culture in International Marketing Research”, **International Marketing Review**, Vol.18 , No.1, 2001,s.30 .

⁶⁸ Pizam, a.g.m., s.128.

⁶⁹ Rebecca Abraham, “Instrumental Values: Five-Nation Comparative Study”, **Cross Cultural Management**, Volume 5, No.1, 1998, s.6.

olan önemli bir veri grubunu oluşturur. Kültür olgusunun bir kültüre dahil olan bireyleri en fazla değerler, cinsiyete ilişkin roller, mekanın kullanımı, benmerkezlilik, gibi konularda etkilediği belirlenmiştir.⁷⁰

2.1. Değerler

Değerler sistemi kültürün çekirdek unsurudur zaten kültür manifestosunun kendisinin de soyut bir unsur olması nedeniyle değerler davranışta yer buluncaya değin soyutturlar. Kültürün somut göstergelerini tanımlamada kullanılan birçok terimden hareketle, değerlerle birlikte ele alınması gereken üç unsur toplam kavramı içermektedir. Bu üç unsur; semboller, kahramanlar ve ritüellerdir.⁷¹

-Semboller: Karmaşık anlamlar yüklenen kelimeler, jestler, resimler, objeler gibi paylaşılan kültürel unsurlardır. Bir dilde ya da örgüt içinde kullanılan kelimeler bu kategoride yer alır. Örnek olarak; üniformalar, saç şekilleri, bayraklar ve statü sembolleri verilebilir.

Yeni semboller eski olanlara göre daha kolay geliştirilmektedir ve kültürel gruplar sembolleri sürekli olarak diğer gruplardan taklit ederler.

-Kahramanlar: Davranış modellerine hizmet eden bir kültürdeki yüksek değerlerdeki karakter özelliklerine sahip olan ölü ya da diri, hayali ya da gerçek kişilerdir. Kahramanlara Amerika'da Batman, Fransa'da Asteriks, Türkiye'deki Nasrettin Hoca gibi fantastik ya da çizgi film kahramanları örnek gösterilebilir. Yaşadığımız yüzyılda ise televizyon, kahramanların seçiminde önemli bir rolü üstlenmektedir.

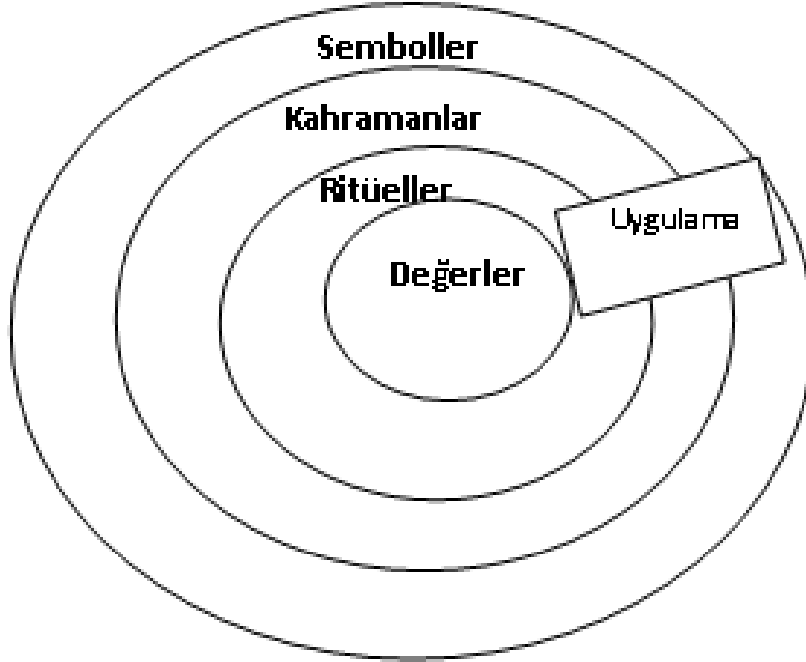
-Ritüeller: Teknik olarak arzulanan sonuçlarla ilgili başarılarla dayalı kolektif etkinliklerdir. Ancak, ritüeller kültür içinde sosyal unsurlar olarak düşünülürken kolektif normlar içerisinde ise bireysel sınırlar dahilindedir.

Şekil 2.2.'de semboller, kahramanlar ve ritüeller, uygulama alanına dahildir. Bu kavramlar, dışarıdan gözlemleyenler açısından somut görünmekte iken (onların kültürel anlamları gibi) ancak, içeride yer alanlar (uygulayanlar) açısından bu uygulamalar soyut görünmektedirler. Kültür kelimesi toplumlara yönelik kullanılmaktadır. Temel olarak,

⁷⁰ Güneş Berberoğlu, **Karşılaştırmalı Yönetim**, Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No. 467, Eskişehir 1991, s.40.

⁷¹ Hofstede, **Culture Consequences**, a.g.e., s.10.

kültür kelimesi herhangi bir insan topluluğu veya bir organizasyon, bir yaş grubu , bir aile v.b. kategorilere uygulanabilir;



Şekil 2.2. Kültürün farklı düzeylerdeki derinliği

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture Consequences**,2001,s.11.

2.2. Cinsiyet Rollerini

Toplumlar arasındaki diğeri bir farklılık da erkek ve kadına ilişkin rollere dayalıdır. Geleneksel kültürlerde bu ayrım, erkek ve kadının yeteneklerine yönelik iken modern toplumlarda ise böyle bir ayrım yoktur.⁷² Bu kültürdeki bireyler diğeri bireylere temel evrensel kriterlere (cinsiyet, yaş, v.b.) dayalı bir muamelede bulunmaktadır.⁷³

Geleneksel kültürlerde kadının çalışma alanı evde oturup çocuklarına bakma şeklinde iken erkekler, daha özgür bir yaşam sürdürmektedirler.⁷⁴ Bu toplumlarda organizasyonlardaki işbölümü, kadın ve erkeğin yetenekleri konusundaki varsayımlara

⁷² Simcha Ronen, **Comparative and Multinational Management**, John Wiley & Sons, 1996, s.132.

⁷³ Harry C. Triandis, "Culture and Conflict", **International Journal of Psychology**, Vol. 35, No.2, 2000, s.148.

⁷⁴ David G. Myres, Fifth Edition, McGraw Hill, 1996, s.224.

göre yapılır. Kadınların duygusal, zayıf ve daha da ileri gidilerek pek çok bakımdan erkeklerden geri kaldığına ilişkin düşünceler, geleneksel toplumlarda onların iş hayatında etkili olmaması ile sonuçlanır. Kültürel değerlerin, erkeği hemen her alanda – ailede, toplumsal ilişkilerde, iş hayatında – kadından bir adım önde bulunmaya yönelttiği toplumlarda, erkeklerin bir kadından emir alması alışılması güç olan diğer bir konudur. Bu nedenle modern kültüre sahip örgütlerde, geleneksel toplumlara kıyasla kadınların yönetici pozisyonuna gelebilme şansı daha fazladır.⁷⁵

2.3. Mekan Kavramına Yaklaşım

Aynı topluma dahil bireylerin, kültürel alışkanlıklar nedeniyle, benzerlikler gösterdiği bir davranış biçimidir. Yüz yüze ilişkilerde, arada bırakılması gereken normal mesafe, değişik kültürler arasında farklılık gösterir. Örneğin Akdeniz ülkelerinde bireyler karşılıklı konuşmalarında yakın mesafeyi tercih ederlerken, Batı Avrupa ve ABD’ de yüz yüze ilişkilerde formel bir atmosferin ve daha mesafeli olmanın tercih edildiği gözlenmiştir.⁷⁶ Önemli bir önceliğe de sahip olan mekanın kullanım alanı ve bireyin konumu, örgüt içerisindeki yerleşim düzeni ve bireyin örgütle ilişkisi hakkında çok şey ifade etmektedir. Bu nedenle ofis dizaynları bazı kültürlerde örgütsel pozisyon ve statüler hakkında doğrudan bir fikir vermektedir. Bu nedenle mekan, bu kültürlerde hem fiziksel hem de sosyal bir anlama sahiptir. Kuzey Amerikalılar özel ofisleri önemli çalışanlarına verirler ve açık ofislerde paravanlar kullanırlar. Toplantılarını genellikle kapalı kapılar arkasında ya da yöneticilerin geniş özel bürolarında yapmayı tercih ederken Japonlar ise açık ofisleri tercih ederler ve sıklıkla üst düzey yöneticiler astlarıyla aynı ofisi paylaşırlar.⁷⁷

2.4. Benmerkezcilik

Benmerkezcilik, etnosentrizm kelimesinin karşılığı olarak kullanılmıştır. Sentrizm, bireyin yargılarının merkezini ifade ederken etno, bireyin kendi etnik grubunu ya

⁷⁵ Berberoğlu, a.g.e., ss.43-44.

⁷⁶ Berberoğlu, a.g.e., s.47.

⁷⁷ Nancy J. Adler, **International Dimensions of Organizational Behavior**, PWS-Kent Publishing Company, 1991, s.33.

da kültürel grubunu ifade eder.⁷⁸ Benmerkezcilik, bir kişinin başka kültürleri kendi kültürünün standartları açısından değerlendirmesi ve kendi kültürünü diğerlerine üstün tutmasıdır.⁷⁹ Benmerkezcilik, yabancı kültür kökenli bireylerle iş ilişkilerini fazlasıyla etkileyen bir davranış biçimidir. Benmerkezcilik, bireyin kendi kültürünün ve davranış biçiminin en iyisi olduğuna ilişkin güçlü inancını ifade eder. İngilizlerin dünyanın en üstünde kendi ırk ve kültürünü ya da Çinlilerin kendi ülkesini dünyanın merkezinde görmesi buna örnek verilebilir.⁸⁰

3. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültür, özellikleri açısından tanımlandığında, toplum içinde kazanılan ve iletilen yargı, inanç ve davranış ölçülerinden ortaya çıkan, alışılmış davranış kalıplarının maddi ürünlerinden oluşan bir düzen olduğu görülür. Bu düşüncenin sonucunda kültürün üzerinde durulması gereken bazı özellikleri olduğu ortaya çıkar.⁸¹

- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur: Toplumun başlıca özelliği insanlardan oluşmasıdır. Bu insanlar diyelim ki aynı yaşta, aynı yaşta kişilerden oluşan bu toplumun kendine özgü bir kültürü olacaktır. Kendilerinden önceki nesillerden belirli bir kültürü almayan toplum, sonraki nesille de kendi kültürel yapı özelliklerini bırakmazsa, kültür belli bir zaman diliminde ki kişilerin yaşam sınırlarıyla sınırlı olurdu. O halde, kültür içgüdüsel veya biyolojik kalıtım sonucu kazanılmış bir değer olmayıp, her bireyin doğumundan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar, davranış ve tepki eğilimleridir. Kültür öğrenilen, eğitimle kazanılan bir kavram olduğuna göre, öğrenmenin kurallarına, yasa ve ilkelerine uygun olmak zorundadır.⁸²
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmıştır: Kültür toplum içindeki tek bir kişinin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerin paylaştığı değerler ve inançlar sistemidir. Kültür evrenseldir ve insan varlığının bir sonucudur. Bütün insanlar teknik aletlere sahiptirler, bu aletleri doğal çevreleriyle mücadelede, günlük çalışmalarında kullanırlar. Ne

⁷⁸ Richard Brislin, **Understanding Culture's Influence on Behavior**, Hartcourt Brace College Publishers, 1993, s. 39.

⁷⁹ Veysel Bozkurt, **Değişen Dünyada Sosyoloji- Temel Kavramlar Kurumlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Bursa 2004, s.104.

⁸⁰ Berberoğlu, a.g.e., s.48.

⁸¹ George A. Lundberg – Clarence C. Schrag – Otto N. Larsen, **Sosyoloji**, çev. Özer Ozankaya, c. I, Ankara, Ayyıldız Matbaası, 1970, ss. 121-122.

⁸² Erdoğan, a.g.e., ss.137-138.

üreteceklerini belirleyen bir ekonomik sisteme sahiptirler. Her toplumun bir hayat felsefesi, dinsel inancı vardır. Buradan şu sonuçları çıkarmak mümkündür. Tek kişinin uyguladığı, başkaları tarafından kabul görmeyen ekonomik yöntemler, kişisel inançların tek kişi için olması hali, kültürü değil kişisel tutkuyu oluşturur. İnanç ve yöntemler ancak toplum üyelerince benimsenip paylaşırsa kültür olabilir.

- Kültür değişebilir: Kültür durgun olduğu kadar devamlıdır. Kültür herhangi bir şahıs veya toplumca oluşturulmadığı gibi, insan yaşamıyla da sınırlandırılmamıştır. Kültürün temel öğelerinden birçoğu tarihin ilk devirlerinden beri vardır. Kültür zamanla değiştiği gibi, gruptan gruba farklılık gösterir. Küçük bir toplumda kültürel değişme yavaş olabilir. Bir gözlemci on veya yirmi sene sonra her şeyin yerinde durduğunu görebilir. Fakat modern bir toplumda değişme hızının hayli yüksek olduğu görülebilir. Kültür, nasıl ve hangi yöntemle değişirse değişsin önemli olan değişimin varlığıdır. İkel kültürden günümüz modern kültürüne geliş, tarih boyunca kültür öğelerinin değişmesi ve ilerlemesi, buna bağlı olarak da kültürün gelişmesiyle mümkün olmuştur.
- Kültür bütüncü eğilime sahiptir: Kültürün tüm toplum üyeleri tarafından paylaşılması tam anlamıyla gerçekleşmesi mümkün değildir. Ancak toplumun büyük bir kesimi tarafından paylaşılır. Bu paylaşım iletişim kurmayı, örgütlemeyi ve toplumsal bütünleşmeyi gerektirmektedir. Kültürün bütüncü eğilime sahip olması ilkel ve izole edilmiş, yabancı unsurların az bulunduğu ve kültür değişimini yavaşlatan öğelerin egemen olduğu toplumların kültürlerinde daha etkilidir. Karmaşık ve benzer kültür öğelerinin az olduğu toplumlarda bu kadar açık ve etkili olamaz.
- Kültür ihtiyaçları giderir: Kültür insanların biyolojik ve bunlardan doğan ikincil ihtiyaçlarını karşıladığı gibi, bazı psikolojik gereksinimlerini de giderir.⁸³

İnsanın nasıl düşündüğü, duyduğu, yaptığı istediği; insanın kendisine nasıl baktığı, özünü nasıl gördüğü; değerlerini, ülkülerini, isteklerini nasıl düzenlediği; insanın ne tür yaşama biçimi, ne tür bir var olma programı, ne tür bir eylem kalıbı benimsediği gibi tüm insana ait özellikler kültürün öğeleridir. İnsanın meydana getirdiği her şey (teknik, ekonomi, hukuk, estetik, bilim, devlet, yöntem...) kültüre girer. Örgütler, dernekler, kurumlar, okullar, tüm kendilerine ilişkin şeylerle birlikte kültürden sayılırlar. İlk bakışta oldukça uzun görünen ama son derece eksik olan bu sayım kültürün kökenini, değeri amacı ve mutluluk olanakları üzerine bir şey söylemekten kesinlikle uzaktır. Prof. Dr. Nermi

⁸³ Erdoğan, a.g.e., s. 140.

Uygur'un kültürün özyapısına ilişkin dört ana saptaması kültürün özellikleri konusunda temel alınabilir.⁸⁴

Birinci saptama, insan bir kültür varlığıdır; onu hayvandan ayıran bu kültürlülüktür. Doğanın kendisi için önceden belirlemiş olmadığı hiçbir şeyi gerçekleştiremez hayvan, insansa kültür yaratır kendine; bu kendi yarattığı kültür de insanı geliştirir. Bir zorunluluktur kültür insan için. Kültür olmayınca insanda olmayacağına göre: insanın kültür üretip kültürce üretildiği; kültür taşıyıp kültürce taşındığı temel gerçeği insan olarak insan varlığının en başta gelen var olma koşuludur.

İkinci olarak yapılan saptama: Kültürden ne anlaşılırsa anlaşılın, kültür, köken ve amaç yönünden baş koşul olarak hepsi insan varlığını benimsemekle birlikte, kuruluş, önem, yaygınlık bakımından değişik boyutlar gösteren pek çok çeşitli öğelerden meydana gelir. Böylece kültür ile uygarlık arasında önce bir ayrılık, dolayısıyla bir karşıtlık yoktur.

Üçüncü temel saptama: İçinde ayrı türden öğeler bulundurmasına karşın kültür, içyapısının örtük yarı-örtük yönleri görülüp kavrandığında, belli bir biçimle nitelenen bir bütün olarak ortaya çıkar. Öyle ki bu ana özellik kültürün tümünde de parçalarında da dışa vurur kendini. Kültürdeki çok yanlılık, her birinin kendine göre bir bütünlüğü olan sayısız bakış açılarında kendini belli eder.

Dördüncü ve son saptama; Her ele alınıp inceleme düzeyi kültüre ayrı bir varlık biçimi verir. Böylelikle herkes, kültür, kaynak, durum, dallanıp budaklanma ve süreklilik bakımından başka bir kılıkta gün ışığına çıkar. Evrensel uzaklıklardan, söz gelimi Çin'den bakıldığında, Avrupa Karasını son 2500 yıldır sarıp sarmalayan kültürün tıkHz bir bütünlüğe büründüğü görülür. Fakat kültüre çok yakından bakıldığında, söz gelimi Avrupa'nın en büyük ülkesi olan Almanya'nın Hamburg şehri açısından bakınca, Baviera Bölgesinin bugün Ren bölgesinden başka bir kültürü vardır. Tek kişi düzeyinde kültür; edinilen, özneye bağlı, bireysel bir yapıdır. Ulus düzeyindeyse, tarihselliğin damgasını taşıyan, kuşaktan kuşağa aktarılan, insanlar arası, nesnel, ortaklaşa bir halk, bir devlet varlığı olarak görünür.

⁸⁴ Nermi Uygur, **Kültür Kuramı**, Remzi Yayınevi, İstanbul, 1984, s.17.

4. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ

Kültür ister maddi ve manevi öğeleri içine alan bir bütün, insan tarafından oluşturulmuş yapma bir çevre olarak düşünölsün, ister grup veya toplum üyelerince meydana getirilen ve paylaşılan öğrenilmiş davranışlar toplamı olarak düşünölsün; mutlak olan bir yönü vardır ki oda kültürün bazı öğelerin birleşmesinden oluştuğudur. Kültürün daha iyi anlaşılması ve tam anlamıyla kavranması için kültürü oluşturan öğelerin bilinmesi gerekmektedir.

Bir toplumda yaşayan insanların yaşayış biçimleri arasında nasıl bir fark var ise kültürlerin de birbirleri arasında da farklar söz konusudur. İşte bu farklılıkların nedeni, kültür öğelerinin benzer olmamasıdır. Bütün kültürlerde temel kültür öğeleri vardır. Bu kültür öğeleri hemen hemen her kültürde vardır. Kültür öğelerinin önemi ve sayısının fazlalığı kültürden kültüre değişiklik gösterebilir. Temel olarak söylenebilecek temel kültür öğelerini şu şekilde sıralamak mümkündür;⁸⁵

1. Maddi kültür öğeleri (teknoloji, mimari eserler, tabiatla mücadele yapıtları),
2. Dil, toplumun konuştuğu lisan,
3. Estetik,
4. Din, inançlar, tutumlar kaide ve değerler,
5. Eğitim,
6. Sosyal organizasyon,

Kültürü daha iyi kavramak ve anlamak için kültürü oluşturan bu temel öğeleri tek tek inceleyip önemine vurgu yapmak gerekir. Kültür öğeleri sayısını artırmak ve çeşitlendirmek mümkündür. Ancak tüm kültürlerde ortak payda olarak kullanılan başlıca öğeler yukarıda belirtilen maddelerdir. Taylor da kültür hakkında yazdıklarını bu ayrıma yakın bir şekilde sıralamıştır. Taylor'un ayrımına göre, dil, konuşma tarzı yazı ve jestlerden oluşur. Yaşama tarzı, yiyecekleri elde edip pişirmeden, ziyet eşyası kullanımına kadar uzatılır. Bilim, ölçme ve fiziki dünyayı metodolojik olarak inceleme yollarını içine alır. Ruh dünyası, tabiat üstü kuvvetler ve inançları içerir.

4.1. Maddi Kültür Öğeleri

Maddi kültür, insan eliyle yapılan, alet ve eserleri ve el emeği yeteneğinin hammaddeyi işlemesiyle oluşur. Bu el emeği yeteneği teknolojidir. Bir toplumun

⁸⁵ Erdoğan, a.g.e., s.128

teknolojik durumu, eserleri ve aletleri maddi kültürü olarak gösterilir. Maddi kültür insanın yaptığı şeylerle, davranışlarının birleştirilmesinin özel bir türüdür, teknik ve fiziki değer ve kıymetleri içine alır. Fakat tabii olanı değil, insan eliyle yapılmış olanları kapsar. Maddi kültür aynı zamanda ekonomik sonuçları yani toplumun düzenlediği ekonomik faaliyetleri de kapsar. Bu bakımdan iki toplumun ekonomik yönden karşılaştırılması bir çeşit maddi kültür karşılaştırılmasıdır. Örneğin ABD ve Avrupa devletleri arasında teknolojik farktan söz edildiğinde, her iki toplumunda maddi kültürlerindeki farktan söz edilmiş olunuyor.

Çeşitli kültürlerde kullanılan amacı benzer fakat biçimi farklı olan maddi kültür öğeleri estetik kültürel farklılıkları gösterir. Örneğin ev yapımının tüm kültürlerdeki amacı soğuktan korunmak ve barınmaktır. Ancak Japonya'da yapılan bir ev ile Avrupa'da yapılan bir apartman temel amaçları barınmak olsa da aralarında biçim farklı vardır. Bir gökdelen ile bir göçebe çadırı kıyaslandığında, göçebe kültürünün özellikle maddi kültürün varlığı veya yokluğu tartışılmayıp kültürdeki farklılıklar tespit edilebilir.

4.2. Dil (lisan) Öğesi

Kültürel yönü düşünülmesi bile dil, insanlığın temel kurumu şeklinde düşünülür. Bu temel kurum kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil her şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Geniş anlamıyla dil, düşünce, duygu ve güdülerini, doğrudan doğruya yada dolaylı olarak bildirmeye yarayan bir anlatım aracıdır. Bir başka deyişle, insan vücudunun vazgeçilmez bir fonksiyonu olan dil, bebekliğimizde hayatta kalmamızı sağlarken erişkinliğimizde de istediklerimizi elde etmek, başkaları ile iletişim kurmak amacıyla kullandığımız bir araçtır.

Dil'i kültürler arasında ki farklılığın en önemlisi olarak görmek mümkündür. Kültürlerin değerleri ve özellikleri hakkında da bilgi verir. Örneğin, İngilizce ticari ve endüstri çabaları için kelime yönünden zengindir. Bu durum diğer kültürlerle oranlar İngiliz Kültürü'nün ticari üstünlüğüne işaret sayılabilir. Türkçede de evcilleştirilmiş bir hayvan olan at ile ilgili oldukça fazla terim vardır, atı evcilleştiren ilk toplumun Türkler olması ve uzun yıllar boyunca kullanmış olmaları kendi dillerine de yansımıştır.

4.3. Estetik Öğesi

Estetik bir kültürdeki güzel sanatlar (müzik, resim, dans gibi) hakkında bilgi verir. Estetikte genel değerler ve genel farklılıklar vardır. Belirli kültürler, özellikle alt

kültürlerin kendilerine özgü estetik değerleri vardır. Bu yüzden estetik değerleri ulusal olmaktan çok, bölgesel görmekte fayda vardır. Gelişen teknoloji ve haberleşme kolaylığı ulusal alanda estetik değerlerin azalmasına neden oluyor. Halk sanatların bölgesel değerlerini korunmakla beraber tutucu özellikleri azalmıştır. Örneğin bir Amerikan, bir İngiliz dans sitilini dünyanın başka yerlerinde de görmek mümkündür. Yada sadece bir yöreye özgü bir müzik aletini dünyanın her yerinde bulabilmek mümkündür. Yalnız bir noktayı belirtmekte fayda vardır: Heyecan yaratılması esasına dayanan alt gruplarda estetik değerlerin önemi oldukça fazladır. Herkes mehter marşı dinleyebilir ancak ondan sadece belirli bir toplumun fertleri heyecanlanır. Milli marşlarda bu durumdadır. Estetiğin sanat yönü pasif çalışma ve pasif seyir hali olarak adlandırılan estetik davranışlarının bazı etkinliklerle birleştirilmesi sonucu oluşur. Toplum üyeleri açısından estetiğin sanat yönünün değeri faydalı olup olmamasına bağlıdır.

4.4. Din, İnanç ve Tutumlar, Değer ve Kaideler

Bütün toplumlarından şu veya bu biçimde bir din olmuştur. Dil gelişirken ilkel din biçimleri de ortaya çıkmıştır. Bu ilk dinler, insanı çevreleyen ve insan tarafından anlaşılmayan, sebebi ve sonucu açıklanamayan güçlerle uzlaşma sağlaması bakımından değerliydi. Çağlar boyunca dinler gelişti, Tanrı dinleri yayılmaya başladı ve böylece çok tanrılıktan tek tanrılığa varıldı.

Zamanla, sosyal bilimciler bütün toplumlarda dinsel davranışlarının bulunma nedenini aradılar. Edward Supir'e göre; "Din, insanın günlük yaşamını anlaşılmaz ve tehlikelerle dolu ortamı içinde gönül huzuruna götüreceği yolu bulmak üzere giriştiği, bitip tükenmeyen bir çabadır. Gönül huzurunun ne olduğu sorusu her kültür ve topluluk için yapılacak son tahlilde, her birey için ayrı cevaplandırılması gereken bir sorundur."⁸⁶ Dinin görevi ne olursa olsun, önemli olan yönü, bütün sosyal-kültürel sistemlerde bulunmasıdır. En ilkel toplumdan en gelişmişine kadar din adını taşıyan kurum vardır. Din, sistemin genel işleyişinden sorumlu olan kurumlardandır. Bilim ve teknolojide dahil olmak üzere din ve din kurumları sosyal kültürel kontrol kurumları adı altında toplanır.⁸⁷

⁸⁶ George A. Lundberg - Clarence C. Schrag – Otto N. Larsen, **Sosyoloji**, ç. Özer Ozankaya – Ülker Gürkon, c. II, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1970.

⁸⁷ Erdoğan, a.g.e., s.132.

İnanç, ferdin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bir inanç bir şeyin ifade ettiği manaların toplamı, ferdin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır. Bir toplumdaki kişilerin aynı konudaki inançları benzer olabilir. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise, o toplumun kültür inançları o derece kuvvetli ve yaygındır. Kişinin başka kişi, topluluk veya bir objeye karşı, inançlarının, hislerinin ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme kişinin, o kişi toplum veya objeye karşı tutumu diyoruz. Bir insanın sosyal hareketleri onun tutumlarıyla yürütülmektedir. İnsanların tutumları, inançlarıyla birlikte kültürü oluşturan öğeler arasındadır. Toplumunu oluşturan kişinin inançları ve tutumlarının birliği manevi kültür birliğini ortaya çıkarır.

Kültür öğeleri içinde, kültürün özelliğini vereni kültürler arası farklılığı veya benzerliği doğuran iki önemli faktör, kural ve değerlerdir. Değerler, kişiler ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili topluluklardır. Değerler, insanlara öncülük eden genel yönelimlerden ayrılır. Her toplum bir değer sistemine sahiptir ve bu değerler birliği bir araya gelerek değerler topluluğunu oluşturan, toplumdan topluma değişen kavramları doğurur. Kurallar ise; daha ziyade belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak ortaya konur. Kültürel kurallar (normlar) kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetir.

4.5. Eğitim Öğesi

Kültürü oluşturan öğelerden bir diğeri de eğitimidir. Eğitimin kültür içindeki tarihsel fonksiyonu bilgi, yetenek ve fikirleri doğurması ve geliştirmesidir. Ayrıca bu kültürel değerlerin nesilden nesile ve özellikle günümüzde toplumdan topluma aktarılma görevi de eğitime düşer. Önceki nesillerin bilgi ve görgüleri sonraki nesillere belirli bir eğitim sistemiyle aktarılır. Toplumlar arası, bilgi görgü ve teknolojinin taşınması eğitimin yardımıyla olur. Ayrıca kültürün geliştirilmesinde en etkin rolü eğitim oynar.

4.6. Sosyal Organizasyon

Her toplumun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır. Bir toplumda kesin sınıf ayrımı vardır, sınıflar arası ilişki belirli esaslara bağlanmıştır, başka bir toplumda sınıf vardır, kesin sınır yoktur. Bir toplumda geniş aile sistemi etkindir bir başkasında çekirdek aile

düzeni vardır. İşte toplumun bazı kültürel özellikleri bunlar gibi bazı sosyal yapılarla ortaya çıkar. Bu gibi durumlar toplumun kültürünün ortaya çıkmasında belirli bir öneme sahiptir. Zamanla toplumun sosyal yapısı değişir, bu değişme kültüründe değişmesine yol açar. Fakat mecburi kültür değişmesi sosyal yapı değişmesinden önde gider. Netice olarak sosyal organizasyon, kültürel oluşumun belirli bir kısmını meydana getirir. Sosyal yapı değişimleri kültür değişmelerine yol açar. Bu durumun tersi de doğrudur. Sosyal yapı içerisinde yer alan kurumlaşmış tavırlar ise kültürün ayırıcı özelliğini verir. Yeme, içme, evlenme, cenaze töreni gibi kurumlaşmış davranışlar kültürden kültüre değişiklik gösterir ve bu durum kültürel ayrıcalığı doğurur.

5. ULUSAL KÜLTÜR KAVRAMI

Kültürel farklılaşma, kaçınılmaz bir biçimde, yönetici davranışlarını da etkilemektedir. Bunun temel nedeni, yöneticilerin işlevlerini farklı kültürel ortamlarda ve ikilemlerde yerine getiriyor olmalarıdır. Türk insanının ve yöneticisinin göreve dönük olması gereken koşullarda ilişkiye dönük olduğu pek çok araştırmada belirtilmiştir. Türk yöneticilerinin her koşulda ilişkiye dönük olmasının nedeni, kendisini biçimleyen kültürdür. Türk insanının toplumsal tavrı ve insan ilişkilerine önem veren kültürel değerleri yönetim stillerini etkilemektedir. İnsanların birbirleriyle olan ilişkileri sırasında karşı tarafın kendisi hakkında ne düşündüğünü önemsemesi, yine kültürel değerlerle ilişkilidir. Sonuçta yönetici iş yerinde “insanlar benimle ilgili olarak ne düşünüyorlar?” ya da “astlarım beni seviyorlar mı?” sorularının kültürel biçimlenmeden kaynaklanan baskısı altında, koşullara uymuyorlarsa bile, ilişkiye yönelik bir davranış sergilemektedir. İlişkiye yönelik yöneticiler astlarıyla çatışmamak, iyi geçinmek, onların gözünde iyi bir insan olmak için, görevlerin gereklerini yerine getireceklerine ilişkiyi öne almaktadırlar.⁸⁸

Hofstede ulusal kültürü, belirli bir ulusun bireylerinin düşüncelerinin toplu bir şekilde programlanması olarak tanımlayarak, bireylerin kendi kültürel düşünce programlarına yardımcı olan kolektif bir ulusal özelliği paylaştığını ifade etmiştir. Bu düşünsel programlar, değerler, tutumlar, yetenekler, davranışlar ve ulusun büyük

⁸⁸ A. Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 3.b., İmge Kitapevi, Ankara, 2010, s72.

çoğunluğunun paylaştığı algılamaları içermektedir.⁸⁹ Benzer şekilde bir insan grubunu diğerlerinden ayıran, bireylerin çocukluk dönemlerinden itibaren öğrenilen değerler, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlanan ulusal kültür tanımı Hofstede'nin tanımıyla örtüşmektedir.⁹⁰ Diğer taraftan Robbins (1990) ulusal kültürü, “bir ülkeyi karakterize eden temel değer ve uygulamalar” olarak tanımlarken Fukuyama ulusal kültürü, miras alınan ahlaki alışkanlıklar olarak tanımlamıştır. Ahlaki alışkanlıklar; fikirleri, değerleri ve ilişkileri içermektedir. Fikirler de; değerler ya da kurumsal ilişki modelleri ile toplum davranışlarını düzenleyici ahlaki kodlar olarak adlandırılmaktadır. Böylece ahlaki kodlar; tekrarlar, gelenekler ve örnekler tarafından beslenerek imajları, alışkanlıkları ve sosyal görüşleri güçlendirmektedirler.

Günümüzde yönetim biliminin temel konularından biri ulusal kültürün yönetsel uygulamalara yapmış olduğu etki üzerinedir. Önceki yıllarda (1950-1960), yönetim ve ulusal kültür arasında bir ilişkinin varlığı düşünülme yerine bu dönemde yönetim uygulamalarının evrensel bir niteliğe sahip olduğu düşüncesi hakim olmuştur.⁹¹ Ancak, günümüzde yönetim ve organizasyon konusunda geliştirilen teori, model ve uygulamaların temelde kültüre özgü bir hale getirildiği görülmektedir. Bunun nedeni yönetim düşüncelerine yönelik varsayımların evrensel olmayabileceğidir. Bu düşünceler kültürden kültüre değişiklik göstermektedirler. Geçmiş dönemlerde, yönetim ve organizasyon konusundaki bütün düşünceler, diğer ülkelere bu ülkelerin değer yargıları göz önüne alınmaksızın aktarılmıştır.⁹² Günümüzde ise, ulusal ve bölgesel farklılıkların yönetimin en kritik konularından biri haline geldiği görülmektedir. Yönetim alanında ulusal kültür üç açıdan önem kazanmıştır. Bunlar;⁹³

⁸⁹ Tony Morden, “Models of National Culture – Management Review”, **Cross Cultural Management**, Vol. 6, No.1, 1999, s.20.

⁹⁰ Karen L Newman - Stanley D Nolln, “Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 27, No. 4, 1996, s.754

⁹¹ Mike Bendixen – Bruce Burger, “Cross Cultural Management Philosophies”, **Journal of Business Research**, Vol. 42, 1998, s.108.

⁹² Hofstede, **Culture Consequences**, a.g.e., s.375.

⁹³ Geert Hofstede, “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, **Journal of International Business Studies**, Fall 1983, s.75.

Politik Nedenler: Uluslar politik birimlerdir, kendi kurumları, hükümetleri, ulusal sistemleri, eğitim sistemleri, işgücü sistemleri vardır. Bu durum sadece resmi kurumlarda değil, informal kurumlarda da farklılıklar göstermektedir.

Sosyolojik Nedenler: Vatan ya da uyruk yurttaşlar açısından sembolik bir değere sahiptir. Bireylerin kimliğindeki bütün parçalar bundan türer. Bu “ Ben Kimim “ sorusunun bir parçasıdır.

Psikolojik Nedenler: Bireylerin düşüncelerinin bir bölümü ulusal kültür ile şekillenir. Burada ailede ve eğitim aşamasında yaşanan ilk tecrübelerin etkisi vardır.

Türk sosyoloji tarihinde ulusal (milli) kültür kavramını ilk defa kullanan Ziya Gökalp olmuştur. Ona göre, milli kültür; yalnız bir milletin dini, ahlaki, estetik, lisani, iktisadi, ve fenni hayatlarının ahenkli bir bütünüdür. Bu sekiz türlü sosyal hayatın bütününe Ziya Gökalp, milli kültür adını veriyordu. Böylece milli kültür onun ifadesiyle: “Halkın geleneklerinden, yapa geldiği şeylerden, örflerden, sözlü ve yazılı edebiyattan, dilinden, musikisinden, dininden ahlakından ve estetik ürünlerinden ibarettir.”⁹⁴

Kültür kavramı hem ulusal bağlamda hem de örgüt bağlamında kullanılmaktadır. Ancak, ulusal kültür ve örgüt kültürü arasında farklılıklar vardır. Pettigrew (1979), örgüt kültürünün bireylerin düşünme, muhakeme ve karar verme süreçlerinin nasıl olduğunu açıklayan bilişsel bir sistemi içerdiğini ifade ederek örgüt kültürünün değerler, inançlar ve varsayımları içeren karmaşık bir sistem olduğunu belirtmiştir.⁹⁵ Diğer taraftan Pfeffer (1981) örgütlerin çok sayıda farklı ve rekabetçi bir kültür yapısının olabileceğini, bireysel ve örgütsel alt birimlerin kendilerine özgü ideoloji ve yapı tanımlamaları geliştirebileceğini ifade etmiştir.⁹⁶ Dolayısıyla ulusal kültür örgüt kültürü üzerinde etkilidir ve örgüt kültürü ulusal kültürün bir yansımasıdır.⁹⁷ Bu nedenle iş görenlerin çalıştıkları örgütlerin

⁹⁴ Ziya Gökalp, **Türkçülüğün Esasları**, yay. haz. Mehmet Kaplan, 3.b., Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1972, s. 30.

⁹⁵ Andrew M Pettigrew, “On Studying Organizational Cultures”, **Administrative Science Quarterly**, Volume 24, December 1979, s.574.

⁹⁶ Joseph Wallance, - James Hunt, - Christopher Richards, “The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values”, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol.12, No.7, s.,548-549.

⁹⁷ Michael H. Morris, - Duane I. Davis – Jeffrey W. Allen, “ Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross – Cultural Comparison of the Importance of Individualism Versus Colectivism”, **Journal of International Business Studies**, Vol.25, No.1, 1994, s.66.

kültürlerindense, ulusal kültürden daha fazla etkilendiği yapılan geniş araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Dolayısıyla yönetimin, örgüt kültürünü optimize etmek yerine, ulusal kültürle ilgili olan yönetim metotlarını daha fazla geliştirme ile ilgilenmesi gerektiği düşüncesi her geçen gün önemini artırmaktadır. Ulusal kültür, hem problemlerin algılanmasında hem de yönetiminde etkili olan en önemli unsurdur ve ulusal kültür örgütlerde önemli bir role sahiptir.⁹⁸

Ulusal kültür ve örgüt kültürü arasında farklılıklara ilişkin Hofstede 'nin IBM (International Business Machines) Firmasında yapmış olduğu araştırmaya göre, farklı ülkelerdeki IBM işletmelerinde çalışan ve aynı işi yapan iş görenler arasında iş uygulamalarının benzer olmasına rağmen iş görenlerin paylaşmış olduğu değerlerin ülkeden ülkeye farklılıklar gösterdiği sonucuna varmıştır.⁹⁹ Dolayısıyla dünyanın pek çok ülkesinde faaliyet gösteren işletmeler arasında ulusal düzeyde farklılıklar vardır. Örneğin Japonların Toyota ve Nissan şirketleri Almanya'nın Volkswagen ve Fransa'nın Renault şirketlerinde pek çok yönde farklılıklar göstermektedirler. Toyota ve Nissan'da Japon kültürünün özelliklerini görülmekte iken Almanya ve Fransadaki işletmelerde bu ülkelerdeki kültürlerin özellikleri görülmektedir.¹⁰⁰ Diğer bir çalışmada ise Maurice, Sorge ve Wagner (1980), Fransa, İngiltere ve Almanya'daki teknolojik olarak benzer özelliklere sahip işletmelerde ulusal kültürün örgütler üzerindeki etki düzeyini ölçmeyi amaçlayan karşılaştırmalı bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda her üç ülkede de üç değişken gözlenmiştir. Bu değişkenler,¹⁰¹

- Örgütün Yapısı: İşgücünün yapısı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.
- İşin Yapılandırılması ve Koordinasyon: Bireylerin görev tanımları ve işlerin koordine edilmesi
- Kariyer Sistemi: Okul eğitimi, iş eğitimi ve diğer bireysel gelişim süreçleridir.

Bir ulusa inanan geniş kitlelerce paylaşılan derin inançlar, değerler ve uygulamalar ulusal kültürü tanımlamaktadır. Bunlar, bireylerin işteki, okuldaki, ailedeki davranışlarını

⁹⁸ Burger Bendixen, a.g.m., s.,108 ve Francis Harvey, "National Cultural Differences in Theory and Practise , Evaluating Hofstede's National Cultural Framework", **Information Technology & People**, Vol.10 No.2, 1997, s.132.

⁹⁹ Hofstede, **Culture Consequences**, a.g.e., s. 373.

¹⁰⁰ Monir H. Tayeb, **The Management of a Multicultural Workforce**, John Wiley & Sons Inc., 1996, s.99.

¹⁰¹ Hofstede, **Culture Consequences**, a.g.e., s. 376.

yansıtmaktadır ve eğitim, aile yaşamı, işletme ile ilgili olan ulusal yasalar ve kamu politikaları ile desteklenmektedir. Örgüt ya da kurumsal kültür, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve uygulamaları içermektedir. Bu değerler, inançlar ve uygulamalar, bölgesel ya da meslek gruplarından ya da örgütsel tecrübelerden kaynaklanmaktadır ve bu nedenle örgütün dış çevresine pek başvurulmaz.

5.1. Hofstede'nin Ulusal Kültür Modeli

Geert Hofstede'nin kültür üzerine düşünceleri bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı ampirik çalışmalardan birine dayanmaktadır. 1970'lerde o zamanlarda da fazlasıyla uluslararası bir şirket olan IBM tarafından IBM'in dünya çapında ortak prosedür ve standartlar koyma girişimlerine karşın, örneğin Brezilya ve Japonya'daki fabrikalarının çalışmasında halen önemli farklılıklar bulunması nedeniyle öneriler geliştirmesi istendi. Hofstede bunun üzerine IBM'in çalışmasıyla ilgili farklılıkları araştırdı. IBM'in tüm dünya ki çalışanlarına gönderilen ayrıntılı mülakat ve anketleri de içeren çeşitli aşamalarda farklı farklı tesislerde karşılaşılan farklılıkları ortaya çıkarmaya çalıştı. Çalışanların eğitim düzeyi ile birlikte organizasyon yapısı, kurallar ve prosedürler hemen her yerde birbirine oldukça benzer olduğundan, farklı yerlerde ortaya çıkan farklılıklar o fabrikada çalışan insanların, dolayısıyla o ülkenin kültüründen kaynaklanabileceği sonucuna ulaştı. Çok sayıda araştırma turu sonrasında kültürdeki farklılıklar dört temel boyuta indirildi. Bütün diğer farklılıklar bu dört temel boyutun bir ya da birkaçına dayandırılabilirdi. Hofstedenin belirlediği dört boyut;

- Güç mesafesi,
- Belirsizlikten kaçınma,
- Bireycilik/ Ortaklaşa davranış
- Erkeğe özgü değerler / kadına özgü değerlerdir.¹⁰²

IBM şirketinde toplam 66 ülkeden 116,000 denekle yapılan bir çalışmaya dayandırılmış Hofstede'nin değer boyutları, birçok alanda kültürler arası farklılıkları açıklamak için araştırmacılar tarafından değerlendirilmiştir. Hofstede'nin yöntemi eleştiri olsa da, tipolojisi sürekli desteklerden yararlandı. Örneğin, Hofstede'nin çalışması üzerine

¹⁰² Tüz, a.g.e., s.40.

yapılan yorumların birinde Şu satırlar geçer: “Bu tip itirazlar mantıklı gelebilir (ve akademik meslektaŐlarımından takdir de gorebilir), fakat ulusal kültürler arasında önemli farkların var olduğunu kabulleniyorum ve Hofstede’nin kavramsal modelinin bu farkların tanımlanmasında iyi iş çıkardığından Şüphe duymuyorum.”¹⁰³ Buna ek olarak, Hofstede’nin çalışması “hem kuram hem de deneysel kanıtlar tarafından desteklenen, kültürün dört faktörünün tanımı” olarak da alıntılandı.¹⁰⁴ Yani, Hofstede’nin boyutlar çalışması artan bağlılık konusunda kültürler arası çalışmada temel olarak alındı.

5.1.1. Güç Mesafesi

Güç Mesafesi (Power Distance) Hofstede’nin kültürler arası çalıŐmasını yazdığı kitabında ilk ele aldığı boyuttur ve bir topluma ait daha az güçlü insanların gle gelen eŐitsizliĐı kabul edip normal bulması olayıyla tanımlanır. Bu fenomen toplumdaki hem güçlü hem de güçsüz üyelerin değerlerini yansıtır. Küçük g mesafesine sahip ülkelerin ana karakteristikleri, st kesimin ulaŐılabirliĐı ve eŐitsizliĐın minimize edilmiş olmasıdır. Tam aksine, büyük g mesafesine sahip ülkelerde, eşitsizlik ve st kesime ulaŐılabirliĐın yüksek olması gibi durumlar söz konusudur. Bu kültürlerde g toplumun bir gerçeğidir ve g sahipleri ayrıcalıklara sahiptir. Az güç olan insanlar, gün eşit olmayan dağılımını kabullenmiŐlerdir. Söz gelimi böyle bir toplumda patronlar, rtbeliler st makamlarda bulunurlar; haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değildirler. Çünkü haklılıkları sahip oldukları gten kaynaklanmaktadır.¹⁰⁵

Hofstede güç mesafesinin tanımını “Bir ülkede, kurumların ve toplumların daha düşük ge sahip bireylerin, kendilerinden daha yüksek ge sahip olan bireylerle aralarında bulunan ve kabul edilen mesafedir” Şeklinde yapmıştır.¹⁰⁶ Tanımda geçen “kurum” kavramı, temel olarak aile, okul, cemaat, insanların çalıştığı yer anlamında kullanabileceğimiz örgütlerdir.

¹⁰³ David Louis Goodstein, “Commentary: Do American theories apply abroad?”, **Organizational Dynamics**, Vol. 10 No:1, 1981, s. 51.

¹⁰⁴ Simcha Ronen – Oded Shenkar, “Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis” **The Academy of Management Review**, Vol. 10, No:3, 1985, s. 435

¹⁰⁵ Sargut, a. g. e., s.82.

¹⁰⁶ Geert Hofstede, **Cultures and Organizations Software of the Mind**, McGraw Hill Book Company, London, 1991, s24.

Güç mesafesinin yaratmış olduğu en temel sonuç eşitsizliktir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde eşitsizlik daha yüksektir. Bu eşitsizlik toplumlarda sosyal statü ve prestij, refah seviyesi, yasalar, kanunlar, toplumun sadece belirli kesimlerine verilen imtiyazlar gibi oldukça farklı alanlarda yapılan uygulamalarla gerçekleştirilir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, sosyal statü ayrımının fazla ve statü atlamak oldukça zordur. Aynı şekilde gelir dağılımı arasında fark oldukça fazladır. Toplumun küçük bir bölümü toplam gelirin büyük bir bölümüne sahiptir.

Özel yasaların fazla olduğu bir kültürde güç mesafesinin yüksek olduğu söylenebilir. Toplumun sadece belli bir kesimine, belli bir azınlık gruba çıkmış olan özel yasalar ve imtiyazlar güç mesafesinin artmasına sebep olmaktadır. Eşitlik kavramının ortadan kalmasına sebep olabilecek kadar tehlikeli olan imtiyazlar bireyler arası güç mesafesinin de yükselmesine sebep olur. Aynı suçu işlemiş olan iki farklı bireye farklı bir kanun uygulanması, devlet adamlarına ve hükümet yetkililerine verilen dokunulmazlık gibi uygulamalar bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar zaman içerisinde içselleştirilerek, kurumsallaştırılmaktadır. Çeşitli ülkelerde, belirli bir yaşta olmanın, belirli bir aileden gelmenin yada belirli eğitim kurumlarında okumuş olmanın; çaba, yetenek, teknik eğitim ve deneyime bakılmaksızın bireylere ayrıcalık getirdiği bilinmektedir. Bazı kültürlerde, kurumların ve toplumların daha düşük güce sahip bireylerinin, kendilerinden daha yüksek güce sahip olan bireylerle aralarında bulunan güç mesafesini kabullenmeleri ve eşit olmayan bu güç dağılımını normal bir şekilde karşılamaları yüksek güç mesafesinin toplumun bir kültürü haline geldiğinin göstergesidir.

Pek çok insan iş yaşamına ailede ve okulda uzun bir öğrenme tecrübesinden geçtikten sonra, yetişkinlik döneminin henüz başında başlamaktadır. Aile döneminde ki ebeveyn-çocuk, okul döneminde ki öğretmen-öğrenci rolleri iş yerinde ast-üst rollerine dönüşmektedir. Bu durum ailede özellikle babaya karşı tutumun, okulda öğretmene karşı tutumun iş yerinde de patrona karşı tutuma dönüşmesi normal bir durumdur.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Hofstede, **Cultures and Organizations Software of the Mind**, a.g.e., s.35.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, çalışanlar verilen emirlere ve beklentilere daha fazla itaat ederler. Örgütsel yapı hiyerarşiye dayalıdır ve ast-üst arasındaki ilişki yönetim tarafından belirlenir. Yöneticilerin ayrıcalıklı yetkilere sahip olması onların otoritelerini artıran açık bir statü göstergesidir. Diğer taraftan astların ne iş yapacağı önceden belirlenmiştir. Bu tür toplumlarda ki işyerlerinde büyük oranda denetçi personel bulunmaktadır. Nitelikçe daha düşük düzeyde bulunan çalışanlar, örgütsel yapı içerisinde alt kademelerde yer almaktadır. Örgüt yapısı farklı rol ve statülerde ki insanlar arasında ki mesafeyi vurgulamakta ve pekiştirmektedir. Yüksek düzeydeki bu hiyerarşik sistemde işler emir komuta zinciri içerisinde gerçekleştirilir ve ücret yapısı da tepe ve alt kademe arasında bir uçurum oluşturacak şekilde düzenlenmiştir. Bu toplumlarda unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere de fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur, iş yerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç aralığı dar olan toplumlarda ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İş yerinde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikri alınır ve karar sürecine dahil edilir. Fırsatlar da ve ödüllerde eşitsizliğe daha az rastlanır.¹⁰⁸

Tablo 2.1. : Düşük güç mesafesi ve yüksek güç mesafesi olan toplumların temel farklılıkları

Düşük güç mesafesi	Yüksek güç mesafesi
İnsanlar arasında eşitsizlikler minimize edilmiştir.	İnsanlar arasında eşitsizlikler beklenir ve normal karşılanır.
Zayıf ve güçlü insanlar arasında daha fazla dayanışma görülmektedir.	Zayıf insanlar güçlü insanlara bağımlıdır.
Eğitilmiş kişilerin daha az eğitilmiş kişilere göre otoriterlik eğilimi daha düşük seviyededir.	Eğitilmiş ve daha az eğitilmiş kişilerin her biri neredeyse eşit seviyede otoriterlik eğilimi gösterirler.
Merkezleşmeme popülerdir.	Merkezleşme popülerdir.
Üst ve alt kademeler arasında ücret farkı düşüktür.	Üst ve alt kademeler arasında ücret farkı alçaktır.
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Astlar kendilerine yapılacakların söylenmesini beklerler.
İdeal patron kaynak yaratıcı ve demokratiktir.	İdeal patron yardımsever otokratik ya da babacandır.

¹⁰⁸ Tüz, a.g.e, s.46.

İmtiyazlar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.	İmtiyazlar ve statü sembollerinin varlığı beklenir ve popülerdir.
Basık ve az kademeli organizasyon şemaları mevcuttur.	Uzun ve çok kademeli organizasyon şemaları mevcuttur.

Kaynak: Geert Hofstede, **Cultures and Organizations**, 1991, s.37.

5.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

İnsanlar belirsizlik içeren ortamlara uyum göstermekte önemli sorunlarla karşılaşır. Bilginin yanlış olduğu yada açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissederler. Söz gelimi çevresel uyarıların yoğun olduğu, bilgi yükünün hızla arttığı ortamlar buna örnektir. Bireyler böylesi ortamlarda etkili davranabilme yeteneklerine bağlı olarak farklılaşırlar. Belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylerin enformasyona özen gösterdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, enformasyon iletme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu kişiler diğer insanların içsel özelliklerine daha duyarlıdır. Belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar sergileyebilirler. Örneğin, belirsizliğe toleransı yüksek olan yöneticiler eylemlerinde girişimci özellikler sergilerler. Daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler. Az yapılaşmış görevler edinmek isterler. Toleransı yüksek bireylerin birden çok konuyla ilgilendikleri görülür. Belirsizlikle baş edememe sonuçta belirsizlikten kaçınmayı gündeme getirecektir.¹⁰⁹

Belirli bir toplumda insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmek amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları arttırmaya çalışacaklardır. Farklı düşünce ve davranışlara da karşı çıkıp değişmez doğruların peşine düşeceklerdir.¹¹⁰

Rogovsky ve Schuler belirsizlikten kaçınmayı, bir örgüt veya bir toplumdaki törele edilemeyen belirsizlik derecesi olarak tanımlamaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksel olduğu toplumlarda insanlar, yapılandırılmamış ve riskli durumlarda rahatsızlık hissederken, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda insanlar risk almaya daha çok isteklidirler ve belirsizliği daha kolay tölere edebilirler.¹¹¹

¹⁰⁹ David A. Whetten – Kim S. Cameron, **Developing Management Skills**, Harper Collins Pub, New York, 1991, ss. 70-71.

¹¹⁰ Sargut, a.g.e. s.80

¹¹¹ Nikolai Rogovsky – Randal S. Schuler, “Managing Human Resources Across Cultures”, **Business and The Contemporary World**, Vol. IX, No:1, 1997.

Aşırı belirsizlik hiçbir toplumda ve kültürde hoş görülemez ve kuşklar doğurur. Yaşamda var olan belirsizlik, bireyler için endişe vericidir. İnsan, yaşamın doğasında var olan geleceğe yönelik belirsizlik ile başa çıkma yöntemleri geliştirmiştir. Her toplum bu kuruntuları ve kuşkuları azaltmanın çeşitli yollarını geliştirmiştir. Bu yollar, teknolojinin, hukukun ve dinin baskın olmasına bağlıdır. Teknoloji, doğadan kaynaklanan belirsizliklere karşı insanın kendini savunmasına yardımcı olmaktadır. Hukuk ve kurallar ise diğer insanların davranışlarından kaynaklanan belirsizlikleri önlemek için vardır. Din, insanın geleceğini kontrol ettiğine inanılan güçlerle ilgilidir ve iyi veya kötü her şeyin sebebi Tanrıdır. Tanrı, insanları bazen iyi bazen kötülüklerle sınamaktadır. İyiliklerle karşılaşıldığında şükredilir, kötülüklerle karşılaşıldığında sabredilir. Toplumlarda, kuşkuları azaltma yönünde alınan bu öğelerden hangisinin veya hangilerinin ön planda olduğu önemlidir.¹¹²

Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar, genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli ve riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte; otorite, hiyerarşi, yazılı kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvence altına almak istemektedirler. Bu nedenle bu toplumdaki insanlar, düşünce ve davranışlarda farklılaşma, dalgalanma ve değişmelere de pek hoşgörülü yaklaşmamaktadırlar. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise insanlar, daha özgür ve özerk hareket etmeyi, risk üstlenmeyi, yenilik ve değişime açık olmayı tercih etmektedirler.

Belirsizlikten kaçınma kavramını örgüt teorisinde ilk olarak Cyert ve March (1963) Firmanın Davranışsal Teorisi (A Behavioral Theory of The Firm) adlı eserlerinde kullanmışlardır. Cyert ve March'a göre örgütler çevrelerindeki belirsizlikten iki şekilde kaçınmaktadırlar. Bunlardan ilkinde göre, uzun dönemde belirgin olmayan olayları tahmin etmektense, kısa dönemli geri bildirimlerde bulunarak yakın gelecekte meydana gelebilecek olayları tahmin ederek kararlar almaktadırlar. İkinci yöntemde ise örgütler, gelecekte çevrelerinde oluşabilecek olayları tahmin etmekten kaçınırlar. Gelecekteki belirsizlikleri tahmine dayalı planlardan kaçınarak, planlarında standart operasyon süreçlerini, endüstri yapısını ve belirsizliği en aza indirgeyen sözleşmelere yer vererek bazı kontrol mekanizmaları ile kendi kendini kontrol edebilen planlar oluştururlar. Geniş oranda

¹¹² Hofstede, *Culture Consequences*, a.g.e., s.145.

teknoloji ve hukuku kullanan, belirsiz bir çevreyle mücadele eden insan toplumu aynı zamanda örgütlerde de teknolojiyi, kuralları ve ritüelleri kullanır.

Hofstede'e göre belirsizlikten kaçınmanın yüksek düzeyde olduğu toplumlardaki bireyler, belirsiz ve kesin olmayan durumları kolay bir şekilde algılayamazlar ve örgütsel bir düzen içerisinde yönetilmeyi tercih ederler. İşveren ve iş görenlerin görev ve yükümlülüklerini denetleyen ayrıntılı biçimsel yasalar ve biçimsel olmayan kurallar vardır ve bu nedenle kurallar bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bireyler çok küçük yaşlardan beri yapılandırılmış bir çevrede rahat bir şekilde yaşamaya alışmışlardır ve çok az şey şansa bırakılır. Bu toplumlarda yaşayan insanlar için yasa ve kurallar duygusal bir ihtiyaçtır ve genellikle birey davranışları bu doğrultuda yapılandırılmıştır. Bu toplumlardaki bireyler çok çalışırlar ve zaman para olarak algılandığı için genellikle çok az boş zamanları vardır. Hofstede, iş yaşamında daha fazla iş güvencesi ve görev düzeni sunan bu toplumların iş görenlerin yaşam kalitelerini artırdığını ve bu nedenle bu toplumlardaki örgütlerin daha fazla oranda mekanik bir yapıya sahip olduklarını ifade etmiştir. Diğer taraftan bu kültürlerdeki yöneticiler, örgütte çok az sayıda bireyin doğru karar verebileceğini ve astlara karar verme yetkisinin verilmesinin onlara gelişim fırsatı sağlamayacağına inanırlar. Dolayısıyla bu toplumlardaki yöneticiler kararların merkezi verilmesi gerektiğini düşünerek astlarına düşük oranda yetki devrederler.¹¹³ Düşük seviyede belirsizlikten kaçınan kültürler ile yüksek seviyede belirsizlikten kaçınan kültürler, toplumda, ailede ve örgütlerde birçok farklılıklar gösterirler. Bu farklılıkların büyük bir kısmın tablo 2.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2.: Düşük seviyede belirsizlikten kaçınan ve yüksek seviyede belirsizlikten kaçınan toplumların temel farklılıkları

Düşük seviyede belirsizlikten kaçınma	Yüksek seviyede belirsizlikten kaçınma
Yaşamda belirsizliği normal görme ve belirsizliğin getirdiği olayları normal karşılama,	Yaşamlarından belirsizliği atma çalışması ve belirsizliğin getirdiği olayları kabul etmeme,
Olayları akışına bırakma ve düşük stres,	Tedirginlik ve yüksek stres,
Agresiflik ve duygular belli edilmez,	Agresiflik ve duygular uygun zamanda açığa çıkarılır,

¹¹³ Tüz, a.g.e. ss. 49-50.

Değişiklik ilgi çekicidir,	Değişiklik tehlikelidir,
Zaman oryantasyon için bir çerçevedir,	Zaman paradır,
Kesinlikle gerekli olan kurallardan fazlasına ihtiyaç yoktur,	Hiç çalışmayan kurallar bile olsa tüm kurallara ihtiyaç vardır,
Kurallara uyulamıyorsa kurallar değiştirilmelidir,	Kurallara uyulamıyorsa bireyler suçludur,
Yenilikçi düşünceler ve davranışlara tolerans vardır,	Yenilikçi düşünceler sınırlandırılır,
Bireylerin otoriteye karşı protestoları kabul edilebilir,	Bireylerin otoriteye karşı protestoları kabul edilmez
Çatışma ve rekabeti yapıcı yönde değerlendirme vardır,	Çatışma ve rekabetten kaçınma,
Gençlere karşı olumlu yaklaşım söz konusudur,	Gençlere karşı ihtiyatlı yaklaşım söz konusudur,
Riske atılma isteği yüksektir,	Güvenlik isteği yüksektir,
Düşük düzeyde stres vardır,	Yüksek düzeyde stres vardır,
İş görenlerin örgüte sadakatleri düşüktür,	İş görenlerin örgüte sadakatleri yüksektir,
Kısa dönemli istihdam vardır,	Uzun dönemli istihdam vardır,
Küçük örgütler tercih edilir,	Büyük örgütler tercih edilir
Teknolojik çözümlere karşı şüphe ile yaklaşılır,	Teknolojik çözümlere başvurmak ilk tercihtir,
Yöneticiler stratejiler üzerinde durur,	Yöneticiler operasyonlara odaklanır,
Yöneticinin gücü ilişkilere ve pozisyonuna dayalıdır	Yöneticinin gücü belirsizliği kontrol derecesine dayalıdır
Belirsizliği tolere eden yapı ve prosedürler,	Yüksek formelleştirilmiş yönetim,
Dönüştürücü liderli,	Hiyerarşik kontrole dayalı liderlik,
Esnek çalışma saatleri kabul görmemektedir.	Esnek çalışma saatleri kabul görmektedir.

Kaynak: Geert Hofstede, **Cultures and Organizations**, 1991, ss.125-134.

5.1.3. Ortaklaşa Davranış ve Bireycilik

Hofstede ulusal kültürün üçüncü boyutu olarak ortaklaşa davranış ve onun karşıtı olarak bireycilik kavramını belirlemiştir. Bireycilik ve ortaklaşa davranış kültürlerarasındaki kültürel farklılıkların en önemlisi olarak görülmektedir. Bireycilik ve ortaklaşa davranış, toplumdaki bireyler arasındaki bağların zayıf ya da güçlü olmasını ifade eder. Topluma hakim olan bireycilik ya da ortaklaşa davranış arasındaki ilişki bu boyut içerisinde açıklanmaktadır. Bu boyut, bireylerin birlikte yaşamaları sonucu ortaya çıkan pek çok davranış ve değerlerin yansımını ifade etmektedir. Hofstede, bireycilik ve

ortaklaşa davranışın kültürün iki zıt kutbu olduğunu ifade ederek ulusal kültürleri bu iki uç kutuptaki kültürler olarak tanımlamaktadır.¹¹⁴

Ortaklaşa davranma (collectivism) sıkı toplumsal çevreleri anlatır. İnsanlar kendi kümeleriyle diğerlerini ayrı tutarlar. İçinde etkinlik gösteren akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinden farklılaştırır. Bu gruplar üyelerini kollar, karşılığında da sadakat beklerler. Grup iradesinin üyelerin inanç ve davranışlarını belirlemesi beklenir. Ortaklaşa davranışçı kültürler üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Oysa bireyci kültürlerde denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Bu nedenle bireyci kültürler suç kültürü de denir.¹¹⁵

Ortaklaşa davranış, öncelikli olarak kendini bir veya daha fazla ortaklaşa hareket eden grupların parçası olarak gören ve bu grupların normları ile hareket eden, grubun hedeflerini kendi kişisel hedeflerinin önüne koymada gönüllü olan ve kendisini bu grupların üyesi olarak kabul eden bireyler ile tamamen örtüşen sosyal bir model olarak tanımlanabilir. Kolektif bir kültürde grup refahı, grup amaçları, bağımlılık ve ilişkiler, bireysel yaşamdaki temel önceliklerdir ve kolektif bir toplumdaki ilişkiler, temel grup normlarına ve inançlarına dayanmaktadır. Bu nedenle kolektif bir toplumdaki toplumsallaşma; itaat, yükümlülük ve sorumluluk üzerinde baskın konumdur. Bireycilik ise kendilerini gruplardan bağımsız olarak gören, kendi tercih, istek ve haklarına önem veren ve diğer bireylerle kurduğu ilişkilerde öncelikle kendisini düşünen ve bu ilişkileri fayda/maliyet analizi şeklinde değerlendiren, kendi kişisel amaçlarına öncelik tanıyan bireyleri içeren sosyal bir modeldir. Her iki boyut da temel değer unsurlarını yansıtarak bireylerin kendi işlerine olan yaklaşımlarında benimsedikleri özgürlük derecesini ifade etmesi nedeniyle bu boyutlar, bir kültürde bulunan bireylerin ifade ettikleri tercih ve öncelikler olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla bir kültürün en önemli görünümü, önceden oluşturulmamış varsayımlardır. Gruplardaki bireyleri birbirlerine sıkı bir şekilde bağlayan varsayımlar ortaklaşa davranışın temel unsuruyken bağımsız kimlikler, farklılaşma, gruptan uzak olma şeklindeki varsayım ise bireyciliğin temel unsurudur. Bazı kültürlerde bireycilik, bir nimet ve var olmanın bir kaynağı olarak görülürken, ortaklaşa davranıştan kaçınılmıştır.

¹¹⁴ Hofstede, **Culture Consequences...**, a.g.e., s. 209.

¹¹⁵ Sargut, a.g.e., s.85.

Bireyciliğin kökenlerinin izlerine, batı düşüncesinde, politik ve ekonomik geçmişte, dinsel tarihte ve psikolojinin tarihçesinde rastlanır. Antik Yunan ve Ortaçağ Avrupa'sına kadar uzanan bir geçmişi vardır. Hatta bireycilik, Avrupa'nın sosyal ve düşünce tarihine damga vurmuştur. Ayrıca bireyciliğin kökenleri Kuzey Amerika'da endüstri öncesi döneme kadar gider. Bireyciliğin Batı dünyasında ki bu tarihsel yerinin, Batı dünyasını diğer kültürlerden ayırdığı da bilinmektedir.¹¹⁶ Kültürler arası psikologlar için bireycilik-toplulukçuluğun önemi, davranışta gözlenen kültürel farklılıkları kültürel düzeyde açıklamada kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bireycilik – toplulukçuluk özellikle, kurumsal olarak anlamı olan ve dünyada ki gözlemlenen farklılıklara anlam yükleyen bir kavram olarak işe yarar. Buna ek olarak, tek bir boyutun daha kolay anlaşılması, popülaritesine katkıda bulunmuştur. Tek kavramlı, tek boyutlu açıklamaların doğal bir çekimi vardır. Aslında, bireycilik-toplulukçuluk basit yada tek boyutlu değildir.

Bireycilik-toplulukçuluk temelde ideolojik kavramlardır ve ayrılık-bağıllık boyutuna ek olarak, sosyal norm (kural) olma özelliği de edinmişlerdir. Örneğin, bireycilik çağdaşlığın koşutu olarak görülmektedir ve cinsiyet rollerinin eşitliği, insan hakları ve özgürlük gibi çağdaş değerlerle bağdaştırılmıştır.¹¹⁷ Bu tür normatif atıflar, psikolojik düzeydeki ayrılık-bağıllık boyutu kavramlaştırmasının zorunlu sonucu değildir. Bu yüzden bireycilik-toplulukçuluk başka ek anlamlarda taşır.

Bireyci bir kültürde çalışan bireylerin çıkarlarında rasyonel davranmaları beklenir ve iş görenin çalışmış olduğu işi kendi çıkar ve beklentilerine uygun bir şekilde organize edeceği düşünülür. Bu kültürlerde iş görenlerin faaliyetlerinde “ekonomik insan” olduğu ya da bireylerin ekonomik ve psikolojik ihtiyaçların bileşiminden var olduğu düşünülür. Bu nedenle bireycilik boyutu, bireyin özgüven algısı ve kişisel ihtiyaçlarını elde etmesi üzerine odaklanan bir göstergedir ve bireyci bir toplumda iş görenler işletme içerisinde işbirliğinden çok, diğer iş görenlerle rekabet etme ve bireysel başarı üzerine odaklanmışlardır. Dolayısıyla, bu kültürlerdeki iş görenler çalıştıkları örgütten bağımsız olarak tanımlanabilmektedirler. Yöneticiler iş görenleri yönetirler ve iş görenlerin kararları bireysel yeteneklere dayalıdır. Ortaklaşa davranış biçiminin hakim olduğu bir kültürde ise

¹¹⁶ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Benlik, Aile ve İnsan Gelişimi Kültürel Psikoloji**, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010, s.139.

¹¹⁷ Ulrich Kim-Harry C. Triandis-Çiğdem Kağıtçıbaşı- Sang Chin Choi- Gene Yon, **Individualism and Collectivism. Theory, Method and Applications**, Sage Publications, London, 1994, ss. 52-65.

bir iş gören, sadece ücreti ödenen bir birey değildir. Birey bir gruba aittir. Dolayısıyla, iş görenin faaliyetleri bu grubun kazançlarıyla doğru orantılı olacaktır ve asla bir iş gören bireysel çıkarları uğruna hareket etmeyecektir. Böyle bir toplumdaki normal bir beklenti özün yitirilmesi şeklinde olacaktır. Maddi kazançlar grup üyeleri arasında paylaştırılmalıdır. Bu nedenle, kazanç süreçlerinde daima grup dikkate alınmalıdır. Bu toplumlardaki örgütlerde terfi süreci daima grup içerisinden olur. Bu konuda genel tercih işe ilk giren (kıdem esası) iş gören yönünde olur. Ortaklaşa davranışçılar kendilerini toplumun diğer bireylerinden çok fazla farklı görmezler, bireyler arasında eşitlik olduğu düşüncesi hakimdir. Bu nedenle diğer bireylerle daha fazla ilişki kurarlar ve özellikle kişiler arası ilişkilerdeki uyum üzerinde değerlerin daha fazla önem taşıdığını düşünürler. Bireyciler ise, kendilerini daha fazla farklı ve toplumun diğer bireylerinden ayrı görerek, kendi bireyselliklerinin daha önemli olduğunu düşünürler. Ortaklaşa davranışın hakim olduğu toplumlarda birey davranışları yaygın bir şekilde grup içi normlar tarafından düzenlenirken, bireyci toplumlarda bireysel sevgi ve nefret ile fayda–maliyet analizlerine göre düzenlenmektedirler. Böylece ortaklaşa davranışın hakim olduğu kültürlerde normlar, sosyal davranışın bir unsuru olarak daha önemli iken, bireyci kültürlerde tutumlar daha önemli hale gelmiştir¹¹⁸.

Bireyci toplumda işyerindeki aile ilişkileri çoğunlukla olması istenmeyen bir durumdur. Aile ilişkilerinin akrabalar arasında kayırmaya ve çıkar çatışmalarına neden olacağı düşünülür. Bu nedenle bazı işletmelerde aynı işyerinde çalışan iş görenler birbirleri ile evlenirlerse, onlardan birinin işyerinden ayrılması bir kural haline gelmiştir.¹¹⁹ Bireyci kültürlerdeki bireyler gruplara girme veya çıkma konusunda rahattırlar. Ancak, diğer bireylerle uzun dönemli ilişkiler geliştiremezler. Ortaklaşa davranışçılar ise, yeni bir gruba girme konusunda çekingendirler ancak, bireycilerden daha uzun süre ve daha yakın ilişki kurma eğilimindedirler. Ayrıca sosyal yapılarına yönelik taleplerde daha hassastırlar ve diğer bireylerin ihtiyaçlarının daha fazla karşılanması gerektiğini düşünürler. Bu nedenle, kırgınlık, ilişkilerini tehlikeye atacak kişisel amaçlar peşinde koşma, ısrarcı olmama gibi kişiler arası ilişkilerde uyumu bozan duyguları ifade etmekten ve göstermekten kaçınırlar.

¹¹⁸ Harry Triandis, - Mc Cusker, “Multimethod Probes of Individualism and Collectivism”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.59, No.5,1990, s.1007.

¹¹⁹ Hofstede, **Culture Consequences**, a.g.e., s.237

Ayrıca bireyci toplumlardaki iş görenler; örgütsel yapı, iş gerekleri, yerleştirme politikaları ve terfi politikalarına yönelik beklentiler içerisindeyler. Diğer taraftan ortaklaşa davranış biçiminin hakim olduğu toplumlarda ise iş görenler, itaat etme homojen davranışlar gösterme, grup içinde takdir edilme, grup başarısı, grup içindeki bireyler arasında karşılıklı bağlılık, hiyerarşiye yönelik öncelikler verme, dikey ilişkiler (aile-çocuk gibi) gibi davranış özellikleri gösterirler. Bu toplumlardaki değerler, aile bütünlüğü ve güvenliği ile birlikte hareket etme üzerine kurulmuştur ve bireyler bu doğrultuda eğilim gösterirler. Bireyci toplumlardaki iş görenler için yatay ilişkiler, kişisel başarı, memnuniyet ve rekabet daha önemlidir.

Diğer taraftan şahsiliğe inanan bireyciler için temel unsur yaşamını sürdürme iken, ortaklaşa davranışçılar için temel unsur, bir grup ya da birden fazla grubun yaşamını sürdürebilmesidir. Bu nedenle ortaklaşa davranışçılar bireycilerden daha az oranda otonomiye gereksinim duyarken, daha fazla oranda da bireyler arasında yakın ilişkiye gereksinim duyarlar. Ortaklaşa davranış biçiminin görüldüğü toplumlarda toplumsallaşma modelleri, baskıya itaat etme, işbirliği, grubun otoritesini kabul etme, görev bilinci, gruba karşı fedakarlık, grup içi adam kayırma, terbiye ve karşılıklı bağımlılık şeklinde iken, bireyci kültürlerdeki toplumsallaşma modelleri ise, baskıya boyun eğmeme, özgüven, yaratıcılık ve itaatsizliğin kabul edilmesi şeklindedir

Tablo 2.3.: Ortaklaşa davranışın yüksek olduğu kültürle ile bireyciliğin yüksek seviyede olduğu kültürlerin temel farklılıkları

Ortaklaşa Davranış	Bireycilik
Bireyler, diğer gruplarda ya da büyük ailelerde yer alırlar	Bireyler, sadece kendileriyle ilgilenirler
Kimlik, ait olunan sosyal şebekelere dayalıdır	Kimlik, bireylere dayalıdır
Yüksek bağlamlı iletişim	Düşük bağlamlı iletişim
Çocuklarda, “biz” kavramı vardır	Çocuklar, “ben” şeklinde düşünürler
Uyum ve çatışmalardan kaçınma önemlidir	Bireyin özel hayatına girme bir suçtur, bu durum özsaygıyı kaybettirir.
İş gören ve işverenler arasındaki ilişkiler aile ilişkisi gibi ahlaki kurallara dayalıdır	İş gören ve işverenler arasındaki ilişkiler, İş sözleşmelerine dayalıdır
İş görenleri yükseltme ve ödül kıdeme dayalıdır.	İş görenlere ilişkin yükseltme ve ödül performansa dayalıdır

Kararlar, iş görenin içinde bulunduğu gruba göre alınır.	Kararlar, sadece bireysel yetenek ve kurallara göre alınır
Yönetim grubun yönetimidir	Yönetim bireylerin yönetimidir
İlişkiler, görevin önündedir	Görev, ilişkilerin önündedir
Örgütle psikolojik ilişki	Örgütle çıkar ilişkisi

Kaynak: Geert Hofstede, **Cultures Consequences**, 1991, ss. 244-245.

5.1.4. Dişi Kültür – Erkek Kültür Özellikleri*

Hofstede ulusal kültür çalışmasında dördüncü boyut olarak erkek kültüre özgü değerler ve onun karşıtı olarak kadına özgü değerler şeklinde ayırım kullanmıştır. Bu boyut, sosyal rollerin toplumdaki cinsiyete dayalı geleneksel değerlere göre şekillendirilmesini ifade etmektedir. Cinsiyet rollerinin dağıtımında hem geleneksel, hem de modern toplumlar arasında benzer bir eğilim söz konusudur. Erkek ekonomik faaliyetlerle ve diğer faaliyetlerle daha çok ilgili olmalı, kadın ise çocukların ve diğer bireylerin bakımlarıyla ilgilenmelidir. Bu rol modelleri biyolojik cinsiyet rollerine uygun olarak yapılandırılmıştır. Bu bağlamda kültürün bu boyutu, bir toplumda erkeklere ve kadınlara atfedilen ya da yüklenen rolleri, toplumların farklı cinsler hakkındaki temel inançlarını ve farklı cinslerin önem verdikleri farklı değerleri ifade etmektedir. Araştırmalara göre kimi toplumlarda aile ve toplum yaşamında erkeğe özgü görülen değerler baskın iken kimi toplumlarda da kadına özgü değerler baskın olabilmektedir.¹²⁰

Topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün erkek mi yoksa dişi mi olduğunu saptamak olanaklıdır. Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumun egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişi kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkilere ve insanlara verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak, biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlar da geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak benzeri değerleri içermektedir. Bunların arasında başkalarına karşı duyarlılık, halden anlamak, genelde sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmakta eklenebilir. Öte yandan toplumlardaki geleneksel erkek değerlerini

* Dişi kültür – Erkek Kültür kavramı “**masculinity ve feminity**” kavramının karşılığı olarak kullanılmıştır.

¹²⁰ Tüz, a.g.e., ss.67-68.

irdelediğimizde saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak öne çıkmaktadır.¹²¹

Tablo 2.4.: Dişi kültürle ile erkek kültürü arasındaki temel farklar

Dişi Kültür	Erkek Kültür
Toplumdaki baskın değerler, diğer bireylerin bakımını sağlamak ve onları korumaktır	Toplumdaki baskın değerler, maddi başarılar ve ilerlemedir
Bireyler arasında sıcak ilişkiler önemlidir	Para önemlidir.
Herkes alçak gönüllü olmayı destekler	Bireylerin değerlendirci, düşünen ve hırslı olması desteklenir
Niteliği ve ücreti yüksek işlerde çalışan kadın azdır	Niteliği ve ücreti yüksek işlerde çalışan kadın fazladır.
Yaşamı işe göre düzenleme	İşi yaşama göre düzenleme
Yöneticiler karar verici ve değerlendircidir	Yöneticiler, astlarına inisiyatif verir ve danışır
Rekabet ve performans üzerinde yoğunlaşma	Eşitlik, dayanışma ve yaşam kalitesi üzerinde yoğunlaşma
Çatışmaların mücadelecı bir şekilde çözümü	Çatışmaların müzakere ederek çözülmesi
Örgütün çıkarı için özel hayata müdahale edilebilir	Çalışanların özel hayatına müdahale yoktur
Çalışmalarda bireysel başarı önemlidir	Grup başarısı önemlidir
Çalışanlar arasında rasyonel ilişkiler vardır	Çalışanlar arasında sıcak ilişkiler vardır

6. KÜLTÜREL DEĞERLERİN ARTAN BAĞLILIK ÜZERİNE EKİLERİ

Artan bağlılık üzerine yapılan araştırmalar, “artan bağlılık” durumlarının öz-gerekçeleştirme ve riske eğilim gibi psikolojik özelliklerden kaynaklandığını göstermektedir. Fakat bu faktörlerin karar verme sürecini nasıl etkileyeceği birkaç

¹²¹ Sargut, a.g.e., s.175.

değişkene bağlıdır. Bu değişkenler, durum, bağlılık seviyesi ve kültürel normları kapsar. Literatürde artan bağlılık kavramını uluslararası bir perspektiften incelemiş ve kültürel değerler ile bunların bağlılık sürecine etkisi araştırılmıştır. Bu tezin temel amacı da artan bağlılık kavramının Türk kültürü bağlamında araştırma yaparak incelemektir.

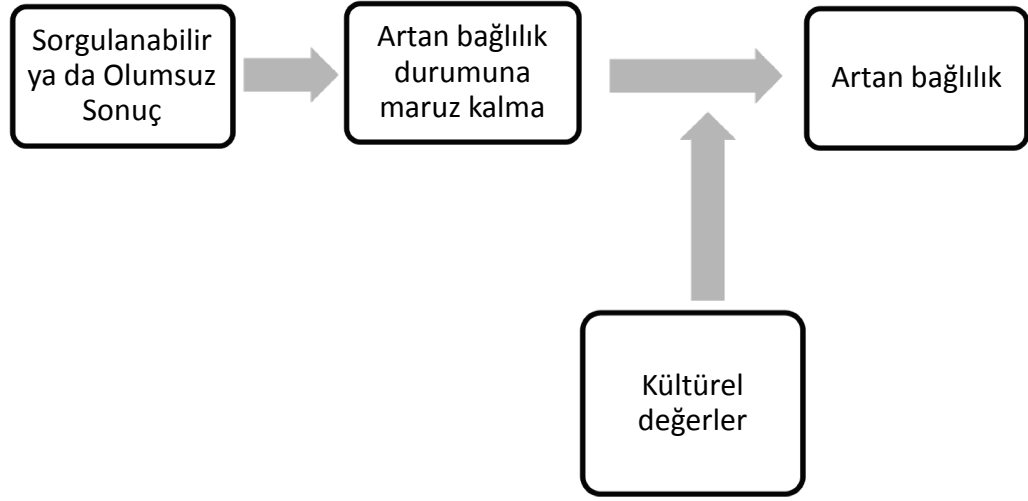
Yüksek belirsizlikten kaçınma da rasyonel yenilik destekçisi stillerle ilişkilendirilmiş ve yeniliği yaymak için kural ve prosedür tercihi olarak görülmüştür, belirsizlikten kaçınma durumlarının yönetici bağlılıklarıyla olan ilişkisi savunulmuştur. Ek olarak, Schneider düşük belirsizlikten kaçınma geçmişine sahip yöneticilerin daha girişimci olduğunu savundu. Yüksek güç aralığı deneysel bir biçimde radikal strateji değişiklikleriyle, otorite desteğine olan ihtiyaç, var olan stratejilere olan bağlılık ve karar takibi gibi kavramlarla ilişkilendirildi. Erkeklik de son yıllarda deneysel anlamda çalışmalar yapılmıştır.

Artan bağlılık davranışlarının, öz gerekçelendirme ve riske eğilim gibi psikolojik faktörlerin birer fonksiyonu olarak açıklanıp açıklanamayacağı tartışılabilir. Ek olarak, hangi psikolojik faktörlerin karar verme sürecinde nasıl bir önceliğe sahip olduğu da kültürel değerler tarafından etkilenir. Artan bağlılık durumlarının olasılığının da kültürel değerlerden etkileneceği görülebilir (Şekil 2.3.).¹²²

Önerme 1: Artan bağlılık eğilimi maruz kalma durumları ve artan bağlılık arasındaki ilişki kültürel değerler tarafından yönetilir.

Hepimiz kültürel olarak koşullanmışızdır ve dünyayı öğrendiğimiz şekilde görürüz. Bu sebeple insanlar kültürleri tarafından belirlenen sınırların dışına belli limitler dahilinde çıkar. Amerikalılar da bu konunun bir istisnası değildir ve bu yüzden artan bağlılık üzerine yapılan çalışmalar sınırlı bir kültürel bakış açısıyla yapılmıştır. Fakat Hofstede'nin kavramsal çerçeve çalışmasıyla beraber bu değişkenleri kültürler arası bir bakış açısıyla incelemek mümkündür.

¹²² Scott W. Geiger – Christopher J. Robertson – John G. Irwin, “The Impact of Cultural Values on Escalation of Commitment”, **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 6, No. 2, s. 170.



Şekil 2.3. Artan Bağlılığın Değişkenleri Olarak Kültürel Değerler

Kaynak: Scott W. Geiger – Christopher J. Robertson – John G. Irwin, The Impact of Cultural Values on Escalation of Commitment, **The Internatioanal Journal of Organizatioanal Analysis**, Vol. 6, No. 2, 1998, s.170.

Artan bağlılık davranışı üzerine yapılan çoğu araştırma en alakalı olması muhtemel öz gerekçelendirmeye beraber idrak kuramlarına dayandırılmıştır. Bir projeye zararları ve faydaları analiz etmenin aksine, süreklilik halinde ne kadar olumsuz sonuçlara neden olunabileceği üzerinde durulmuştur. Artan bağlılık araştırmaları, karar vericilerin verimsiz bir eylemi bağlılıklarını artırarak gerekçelendirdiğini göstermiştir. Kayıpları hakkında sorumlu hisseden insanlar (verimsiz bir eylem biçimi) olayları değiştirmek ve esas kararlarını bir başarısızlık olmaktan kurtarma umuduyla daha az elverişli bir eyleme yönelebilmektedir.

Verimsiz bir eylemi gerekçelendirme ihtiyacının, kayıpların sorumluluğu, ego savunması ve durumda başkalarının dahil olması gibi faktörlerden kaynaklandığı görülmüştür. Diğerlerini bir kenara bırakalım, kayıplar için hissedilen sorumluluk ne kadar büyükse, bu tip bir durumun yaşanma ihtimali o kadar yüksektir. Dahası, karar vericinin egosu ne kadar büyükse, bu tip bir durumun yaşanma ihtimali o kadar yüksektir. Son

olarak, karar verme sürecinde başkalarının dahili ne kadar yüksekse, bu tip bir durumun yaşanma ihtimali de o oranda azdır.

Hofstede'nin bu üç karakteristiğiyle tutarlı olan erkeksilik boyutudur. Çünkü erkeksiliğin baskın olduğu kültürler, bağımsızlığın ideal olduğunu ve performansın önemli olduğunu düşünür. Bu yüzden karar vericinin kayıplar için hissettiği sorumluluk fazla olacaktır. Benzer şekilde, erkeksiliğin baskın olduğu kültürler erkeklerin iddialı olması gerektiğini savunduğu, maçoluğu takdir ettiği ve başarılıya gıptayla baktığı için, bu kültürde karar vericilerin egosunun büyük olma ihtimali yüksektir. Yine benzer şekilde, performansın önemli ve bağımsızlığın amaç olarak düşünülmesi yüzünden, karar verme sürecine başkalarının dahil olma ihtimali azdır.

Aynı mantıktan devam edilirse, kadınsı kültürler erkeksi kültürlerin tam tersi olarak görülebilirler. Kadınsı kültürlerde erkekler daha yetiştirici bir rol üstlenir ve cinsiyetlerin eşitliği üniseks bir ideal oluşturur. Bu görüşe paralel olarak, insanlar ve çevre para karşısında daha önemlidir. Son olarak, bu kültürler karşılıklı dayanışmayı ideal olarak görürler ve başarılıyı takdir etme yerine şanssıza sempati gösterirler. Bundan yola çıkarak aşağıdaki önerme yapılmıştır.

Önerme 2: Bir kültürde erkeksilik ne kadar fazlaysa o kültürde artan bağlılık eğilimi daha fazla olur.¹²³

Öz gerekçelendirme açıklamasıyla uyum gösteren bir başka boyut ise bireycilik boyutudur. Bu kültürlerde kimlik bireyi temel alır ve herkes kendisi ve kendi ailesinin başının çaresine bakmakla yükümlüdür. Ek olarak, girişim ve başarı vurgulanır ve liderlik saygı görür. Bu kültürler için, inanç bireysel kararlarla yer alır. Öz gerekçelendirme araştırmasında denildiği gibi, bireylere bırakılan kararların artan bağlılık durumlarıyla sonuçlanma ihtimali yüksektir. Ek olarak, kayıplar için hissedilen sorumluluk da kararlar birey tarafından verildiği için yüksektir. Bu da artan bağlılık ihtimalini arttırır. Bu yüzden artan bağlılık durumları bireyci kültürlerde daha yaygındır.

Bir diğer yandan, toplulukçu kültürlerde kimlik, bireylerden ziyade sosyal sistemi temel alır. Toplulukçu kültürler örgütsel üyeliği ve bireylerin buna duygusal bir şekilde bağlanmasını vurgular. Bu kültürlerde, vurgu grup kararlarındadır. Öz gerekçelendirme

¹²³ Geiger, a.g. m., s.171.

kuramına göre başkalarının karar verme sürecine dahil olması artan bağıllık ihtimalini azaltır. Ayrıca, bu da kayıplar için hissedilen sorumluluğun, kararlar grup tarafından verildiği için belirsiz olduğunu gösterir. Bu yüzden, artan bağıllık durumlarının toplulukçu kültürlerde yaşanma ihtimali azdır. Bundan yola çıkarak aşağıdaki önerme yapılmıştır.

Önerme 3: Bir kültürde bireycilik ne kadar fazlaysa, artan bağıllık eğilimi daha fazla yaşanır.

Hofstede'nin güç aralığı boyutu da ayrıca karar vericinin öz gerekçelendirmeye olan yatkınlığını etkileyebilir. Düşük güç aralığına sahip kültürlerde inanç tüm insanların eşit haklara sahip olması gerektiğidir. Bu kültürler çeşitli büyüklüklerdeki güçler arasındaki uyuma güvenir. Bu güvenle birlikte karar verme otoritesi daha fazla kişi arasında dağıtılır. Bu sayede, birçok insan hem karar vermede hem de bu kararların ayrılmasında sorumlu tutulabilir. Buna bir örnek amaçlara göre yönetim kavramıdır (AGY). Böyle bir tekniğin kullanımı, astların yöneticileriyle müzakere edebilecek kadar bağımsız olduğu küçük güç aralığı ilişkisini içerir. Ek olarak, her ikisi de performansa önem verir ve buna ulaşmak için risk alır. Yukarıda bahsedilen gibi, bu şartlar altında artan bağıllık durumlarının yaşanma ihtimali fazladır.

Düşük güç aralığının bulunduğu kültürlerle karşı, yüksek güç aralığına sahip kültürlerde gücün yaşamın bir gerçeği olduğu ve güce sahip olan insanların ayrıcalık sahibi olması gerektiği savunulur. Ek olarak, güçlü ve güçsüz arasında gizli bir çatışma vardır. Bu nedenle, karar verme işi güçlüye kalırken güçsüz basitçe kuralları ve emirleri takip eder. Böylece kabahat güçlüye kalırken güçsüz çoğunluk daha rahat olur. Bunun gibi durumlarda, eylemlerin sorumluluğu kararları veren azınlıktadır. Bu eşitsiz düzen anlaşılmalı ve kabul edilmiştir. Güçlü çoğunluk (karar vericiler) daha az risk alır ve iyi bir performans gösterme ihtiyacı hissetmezler. Bu şartlar altında artan bağıllık durumlarının görülme ihtimali azdır. Bundan yola çıkarak aşağıdaki önerme yapılmıştır.

Önerme 4: Bir kültürde güç mesafesi ne kadar azsa artan bağıllık eğiliminin görülme ihtimali o kadar fazladır.¹²⁴

Bağıllık davranışları araştırmasının dayandığı bir başka alan beklenti kuramıdır. Bu açıklamaya göre başarısız bir eylem üzerinde uğraşıldıkça, karar vericilerin önünde iki

¹²⁴ Geiger, a.g. m. , s.172.

seçenek olur: ya zararlarını keseceklerdir ya da önceki eyleme devam edeceklerdir. Buna göre artan bağıllık yaşayan bireyler, kaybeden bir durumda olduklarında, bu kaybı kabullenmek ve uğraşları sona erdirmek yerine, sonucu değiştirmek umuduyla uğraşlara devam etmenin gerekliliğine inanır. Bu kesinlikle bağıllığı sonlandırmaktan daha riskli bir seçenektir. Başarısız olma ve karar vericiyi istenilen sonuçtan daha da uzaklaştırma ihtimali daha fazladır.

Artan bağıllıkla ilgili bu görüşle alakalı, Hofstede'nin öne sürdüğü boyutlardan biri de belirsizlikten kaçınma boyutudur. Belirsizlikten kaçınma konusunda zayıf olan kültürler güçlü olan kültürlerle göre daha fazla risk alma yanlısıdır. Bu kültürler, daha az kuralın daha iyi olduğuna ve farklı fikirlere daha fazla saygı gösterilmesi gerektiğine inanır. Bir diğer yandan, belirsizlikten kaçınma konusunda daha güçlü kültürler güvenlikleriyle daha fazla ilgilidir ve yazılı kurallara ve düzenlemelere ihtiyaç duyar. Fikir birliğine fazla ihtiyaç duyarlar ve genelde belirsizliğin savaşılmaması gerektiği bir tehdit olduğuna inanırlar. Belirsizlikten kaçınma konusunda güçlü kültürler riskten kaçındığı için karar verme sürecinde risk alma oranının az olabileceğini söylemek mümkündür. Benzer şekilde, belirsizlikten kaçınma konusunda zayıf kültürlerin risk alma oranı yüksek olacaktır. Bundan yola çıkarak aşağıdaki önerme yapılmıştır.

Önerme 5: Bir kültürde belirsizlikten kaçınma ne kadar azsa, artan bağıllık durumunun yaşanma ihtimali o kadar yüksektir.¹²⁵

Kuramsal pozisyonumuzun esas noktası kültürün artan bağıllık konusunda önemli bir değişken olduğu görüşü ve bundan yola çıkarak bu tip durumların kültür değerlerine göre değişeceği düşüncesidir. Geiger'e göre artan bağıllık, erkeksilik, bireycilik, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma derecelerine göre değişim gösterir. Yapılan önemli çıkarımlarından biri, artan bağıllık konusunun kültürler arası seviyede incelenmesinin gerekliliğidir. Gelecekteki araştırmalar, bu kompleks değişkenin üzerinde durmalı ve bunu uluslararası çok boyutlu bir perspektiften incelemelidir. Başlangıç olarak, bu araştırma, farklı kültürlerin artan bağıllık yaşama ihtimalinden elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak deneysel olarak test edilebilir. Örneğin, Japonya, Meksika ve A.B.D'den örnekler, artan bağıllık ölçüsü kullanarak alınabilir ve ulusal gruplar birimler halinde incelenebilir. Bu alandaki gelecekte yapılabilecek araştırma potansiyeli oldukça zengindir. Deneysel

¹²⁵ Geiger a.g.m., s,173

çalışmalar için de diğer kültürler arası araştırma alanlarıyla bütünleşme gibi bu alanda fırsatlar bulunmaktadır. Örneğin, uluslararası seviyede artan bağlılık ve bireysel etik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Hofstede'nin boyutlarını kullanmada bu değişkenlerle ilgili birkaç kritik değerlendirmeye göre sınırlar olabilir. Hofstede'nin örgütsel kültür çalışması için sadece bir firma kullanması bir zayıflık ya da güç olarak değerlendirilebilir. Dahası, ekonomik şartlar, işte performans ve alt kültürel değerler gibi başka değişkenler de düşünülmelidir.

Artan bağlılık konusunu kültürel dallara ayırma anlayışı dünyanın farklı yerlerinde iş gören çok uluslu şirketlerin yöneticileri için çok kullanışlı olabilir. Bu da demektir ki, Amerikalılar tarafından kullanılan yatırıma karar verme kriterleri evrensel değildir. Gelecekte ortaya çıkacak bilgiler yöneticilere yurtdışı yatırımları için yabancı uyruklu yöneticileri görevlendirirken yardımcı olabilir. Sonuç olarak, bu çalışma gelecekteki kültürel değerler ve artan bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar için bir örnek olacaktır. Firma yöneticileri de yatırımlara karar verirken kültürün etkisini düşünerek yeni bakış açıları kazanacaktır.

3.BÖLÜM

TÜRK KÜLTÜRÜ'NÜN ARTAN BAĞLILIK EĞİLİMİNİN İNCELENMESİ

1. NİTEL ARAŞTIRMANIN BİLİMSEL ARAŞTIRMA İÇERİSİNDEKİ YERİ

Bilimsel araştırma, belli amaçlarla ve sistemli süreçler yoluyla veri toplama ve toplanan verilerin analizi olarak tanımlanabilir. Bu tanım genel olup çeşitli araştırma yöntemlerine uygulanabilir niteliktedir; araştırma yöntemini dolayısı ile “araştırma desenini” ifade eder. Araştırma doğrunun, gerçeğin aranması olayıdır. Bilimsel araştırma ise veri toplama analiz ve yorumunda belli prosedürlerin kullanılması yoluyla yapılan araştırmadır denilebilir. Bilim sistemli bilgiler topluluğu anlamındadır. Bilimsellik ise bu bilgilerin üretilmesi yaklaşımının yolunu gösterir. Bilimsellik tanımını yapmak gerekirse, tutum olarak eleştirel sınımadan sonra kişinin inanç ve düşüncelerini değiştirmesi, yeni bilgilere kabule hazır oluşudur.¹²⁶

Bilimsel araştırma, sorunlara güvenilir çözümler bulmak üzere sorunu tanımlama, sorunlara ilişkin verilerin toplanması, bunların analiz edilmesi, sorunun nasıl çözüleceğinin önerilmesi ve bunların rapor edilmesini ifade eder. En genel tanımıyla, bilimin amaçlarını gerçekleştirecek bilgilere ulaşmak üzere başvurulmuş sistemli bir uğraştır. Buna göre, bilimsel bir bilgiye varmak için girişilen her türlü yöntemli çaba bilimsel araştırma olarak tanınır. Bilimsel yöntem ile bilimsel araştırma aynı anlama gelmektedir. Her ikisi de doğaya, insana ve topluma ilişkin sorunları anlama, açıklama, denetleme amacına sahiptir. Araştırma araştırmacıyı ya da toplumu rahatsız eden bir sorun varsa yapılır. Bu bir hastalık mikrobu, deprem, göçün yol açtığı sorunlar, öğrencilerin başarısızlığı, intihar, şiddet kullanımı gibi çok farklı sorunları içerebilir. Araştırma sonucunda sorunun boyutlarının anlaşılması, nedenlerinin belirlenmesi, olası çözüm önerilerinin getirilmesi beklenir. Araştırma bir sorunla başlar bu sorunun anlaşılması ya da çözülmesiyle yani toplumsal bir ihtiyacın karşılanmasıyla sonuçlanır.¹²⁷

¹²⁶Ali Balcı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma-Yöntem, Teknik ve İlkeler**, 6.b., Pegem Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 1.

¹²⁷Hüseyin Bal, **Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Isparta, 2001, s. 63.

Nitel araştırmanın nicel araştırmadan ayrılan önemli özellikleri vardır. Bu farklılıklar, ancak her iki araştırmanın geleneğinin temelinde yer alan bilimsel araştırmaya ilişkin varsayımların iyi anlaşılması durumunda bireyler için anlamlı hale gelecektir.

Nitel araştırmanın çeşitli araştırmalara dayanan güçlü kavramsal temelleri vardır. Sosyoloji, Antropoloji, Psikoloji, Felsefe, Dilbilim gibi disiplinler nitel araştırmaya hem bakış açısı kazandırmışlar hem de yöntem olarak katkıda bulunmuşlardır. Nitel araştırmanın herkes tarafından kabul gören bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Bunun nedeni “nitel araştırma” kavramının bir şemsiye kavram olarak kullanılmasından ve bu şemsiye altında yer alabilecek birçok kavramın değişik disiplinlerle yakından ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. “Kültür analizi,” “durumsal araştırma,” “betimsel araştırma,” “kuram geliştirme” bu kavramlardan sadece birkaç tanesidir. Tüm bu kavramlar araştırma deseni ve analiz teknikleri açısından birbirilerine benzer yapılara sahip olduğu için, “nitel araştırma” bu kavramları içine alan genel bir kavram olarak kabul edilir.¹²⁸

Nitel araştırmalarda çoğunlukla üç tür veri toplanır: “çevreyle ilgili veri,” “süreçle ilgili veri” ve “algılara ilişkin veri”. Çevreyle ilgili veriler, araştırmanın yer aldığı sosyal, psikolojik, kültürel, demografik ve fiziksel özelliklere ilişkindir. Bu tür veriler sürece ve algılara ilişkin verilere temel oluşturur ve diğer ortamlarla karşılaştırma olanağı yaratır. Süreçle ilgili veriler, araştırma sürecinde neler olup bittiği ve bu olanların araştırma grubunu nasıl etkilediğine ilişkindir. Algılara ilişkin veriler ise, araştırma grubuna dahil olan bireylerin süreç hakkında düşündüklerine ilişkindir. Bu üç tür veriyi toplamak için araştırmacının bazı nitel veri toplama yöntemlerini kullanması gerekir. Nitel araştırmada kullanılan üç tür veri toplama yöntemi vardır:

- Görüşme
- Gözlem
- Yazılı dokümanların incelenmesidir.¹²⁹

Bu genel yöntemler yine kendi içinde alt gruplara ayrılmaktadır. Örneğin görüşme yöntemini, kullanılan aracın özelliğine göre açık uçlu, yapılandırılmış, görüşülen kişilerin

¹²⁸Ali Yıldırım – Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 9.b., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 45.

¹²⁹ Ali Yıldırım, a. g. e., s.46.

sayısına göre bireysel ya da odak grup, araştırmacının konumuna göre katılımcı ve katılımcı olmayan gibi alt gruplara ayırmak mümkündür.

1.1. Görüşme (mülakat)

Görüşme nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama aracı olarak kullanılmaktadır. Görüşmenin etkili ve verimli bir veri toplama yöntemi olarak kullanılabilmesi için bu yöntemin temel özelliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini iyi anlamak, nitel veriye ulaşmayı kolaylaştıracak bir görüşme formu hazırlamada ve görüşmeyi gerçekleştirme sürecinde dikkate alınması önerilen ilkeleri özümsemek gerekmektedir.

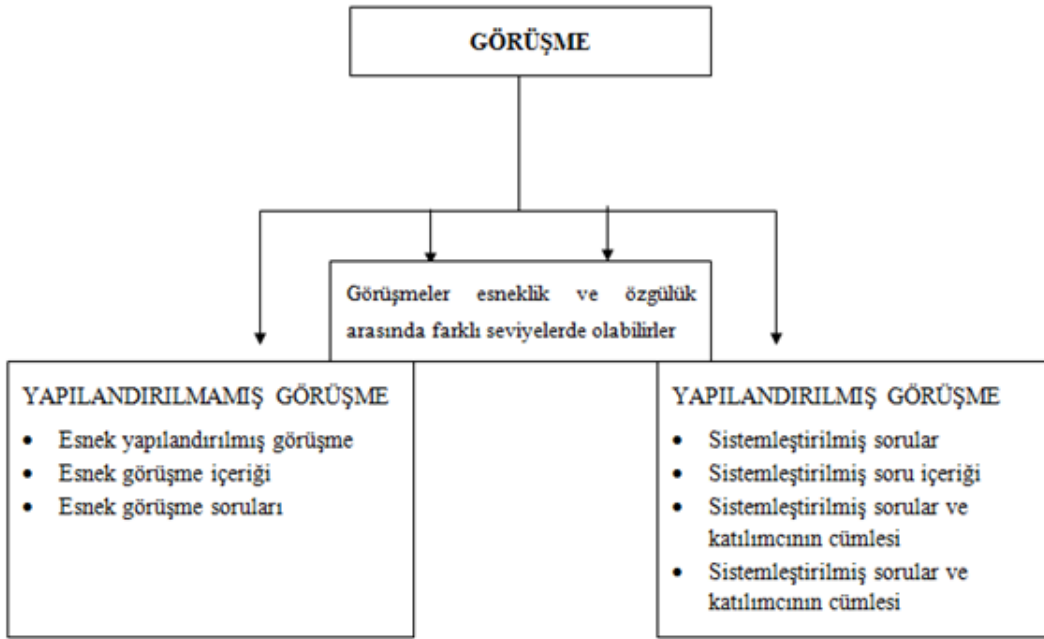
Görüşme tekniği, bir konu hakkında ilgili kişilerden sorulacak sorular çerçevesinde bilgi almaktır. Bu kişilerin kaç kişi ve konularının neler olacağı, araştırma konusuna ve amaca bağlıdır. Bu teknik, bir takım özellikleri bakımından yoğun gözlem tekniği içerisinde de uygulanan bir tekniktir. Monografik çalışmalar sırasında, araştırıcının doğrudan gözlemleri yanında, konu ile ilgili bireylerle karşılıklı konuşması; bu konu hakkında insan kaynağının görüş ve düşüncelerini öğrenmesi gerekebilir. Görüşme tekniği, biçimsel olarak “panel” tekniğine de benzemektedir. Ancak panelde soru sorma sistemleştirilmiş ve yinelenmiş iken, görüşmede bu özellikler yoktur.

Tarihsel gelişimi içerisinde bakıldığında görüşme tekniği, gözlem teknikleri arasında en eski olandır. Toplum bilimlerin bilim de dalı olarak kabul edilmeye başlandığı 19. yüzyılın ikinci yarısında hem toplumbilimsel hem de toplumsal araştırmalarda kullanılmıştır. Ancak, yoğun olarak kullanılması, kitle iletişim araçlarının, özellikle yazılı basının yaygın olarak kullanılması ile olmuştur. Daha sonraları ise, radyo ve televizyon yayınlarında görüşme tekniği kullanılarak programlar yapılmıştır.¹³⁰

Görüşmede kullanılan temel yöntem sözlü iletişimdir. İnsanların günlük hayatta kullandığı en yaygın iletişim süreci olan “konuşma” ile veri toplamaya çalışılır. Görüşme ilk bakışta kolay bir veri toplama yöntemi olarak görülse bile gerçek hiç de öyle değildir. Görüşmeyi kullanan nitel araştırmacılar genellikle bu yöntemin özellikleri, görüşme formlarının hazırlanması, denenmesi, görüşmenin ayarlanması ve gerçekleştirilmesi gibi bir çok konuda yoğun bir hazırlık sürecinden geçer.

¹³⁰ Aysel Aziz, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, 7.b., Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.85.

Araştırmacılar, katılımcı ile yapılacak olan görüşme sırasında, katılımcıya sorulacak olan soruları, soruların formatını, soruları sorarken kullanılacak olan kelimeleri seçme konusunda özgürdürler. Soruları sorma süreci iki türlü gerçekleşir. Birinci tür, araştırmacı soruları seçme ve görüşme esnasında, görüşmenin gidişatına göre değiştirme, yeni soru ekleme yada soru çıkarma gibi değişiklikler yapabildiği esnek görüşme denilen “yapılandırılmamış” görüşmedir.¹³¹ İkinci tür ise önceden belirlenmiş olan sorulara uymak zorunda olunan “yapılandırılmış” görüşmedir. Tablo 3.1.’de de görüldüğü üzere görüşmeler “esneklik” bağlamında iki temel kategoriye ayrılmıştır.



Şekil 3.1. Görüşme Türleri

Kaynak: Ranjit Kumar, **Research Methodology**, 3.b., Sage Publications, London, 2011, s.144.

1.1.1. Görüşme Türleri

Görüşmeleri değişik ölçütler baz alınarak sınıflandırmak mümkündür. Ranjit Kumar’ın yapmış olduğu sınıflandırma temel anlamda iki çeşit görüşme türünden

¹³¹ Ranjit Kumar, **Research Methodology**, 3.b., Sage Publications, London, 2011, s.144.

bahsetmektedir. Ancak görüşme türlerinde yaygın olarak üç çeşit sınıflandırma yapılmaktadır: Yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme. Araştırmacı, araştırma sorularına ve görüşmecinin konuya hakimiyetine bağlı olarak bu yöntemlerin hangisinin seçileceğine karar verir. Görüşme esnasında ne öğrenilmek istendiğine karar verildikten sonra bu bilgileri en mükemmel şekilde sağlayacak görüşme türü ne olabilir diye düşünmek gerekir.¹³²

Yapılandırılmış görüşme: Daha önce belirlenmiş standardize soru setinden oluşan mülakatlardır. Araştırmacı soruları okur ve cevapları kayda geçer. Görüşme ne kadar standardize edilmiş ise, cevapları tasnifi ve analizi o derece kolay olur.

Yarı-Yapılandırılmış görüşme: Bu görüşme şeklimde araştırmacı kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahiptir ancak cevaplayıcının ilgi ve bilgisine göre bu genel çerçeve içerisinde farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışır. Bazı soruların adı geçen organizasyon için sorulmasının uygun olmadığı veya anlamsız olduğu (ihracat yapmayan bir şirkete ihracat mevzuatını nasıl değerlendirdiğini sormanın anlamsız oluşu gibi) anlaşılırsa o sorudan vazgeçilir. Bazen görüşme kendiliğinden farklı yönlere kayar. Görüşme esnasında araştırmacının aklına yeni sorular gelebilir. Farklı sorular sorarak derinlemesine bir görüşme yapmış olur.

Yapılandırılmamış görüşme: Bu tür görüşmeler genel bir alanda var olan bilgiyi açığa çıkarmak üzere yapılır. O alanda anlayışın geliştirilmesine katkıda bulunur. Görüşmede önceden belirlenmiş soru seti yoktur. Ancak, araştırmacı tartışılan konunun hangi boyutlarını ortaya çıkarmaya çalıştığını bilmek ve görüşmeyi o zemin üzerinde yürütmek maharetini göstermelidir. Yoksa görüşmeden arzu edilen sonuç alınmaz. Cevaplayıcılar, belirlenmiş konuda görüşlerini belli bir kalıba oturtmadan ifade ederler. Yapılandırılmamış olmasının sebebi ise görüşmenin içeriğini cevaplayanın tartışılan konuyu algılayış ve yorumlayış biçiminin oluşturmasıdır.

Üç mülakat biçimi de dikkate alındığında en makul yolun, yapılandırılmış görüşme ile yapılandırılmamış görüşme arasında bir yolun benimsenmesidir. Böylece, görüşmeci hem konuya ilişkin doyurucu bilgi edinme, hem de mülakatı belirli bir seyirde götürme

¹³² Engin Yıldırım ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitapevi, Adapazarı, 2001, s.95.

şansına sahip olur. Ayrıca cevaplayana da kendisince önemli olan hususları vurgulama imkanı tanımış olur.¹³³

1.1.2. Görüşme Yönteminin Avantajları

Görüşme yönteminin diğer yöntemlerle kıyaslandığında (anket, gözlem vb.) güçlü olduğu pek çok yön vardır. Araştırmacıya ve görüşme yapılan kişiye esneklik, derinlik sağlayan bir teknik olan görüşme yönteminin içeriğinde zayıf noktalarda bulunduğundan, bu hususların giderilmesi ve nesnelliğin sağlanması gerekmektedir. Görüşme tekniğinin güçlü olduğu yönlerden bazıları şunlardır;

Esneklik: Araştırmacı daha derinlemesine yanıtlar için ek sorular sorabilir, yanlış anlama durumunda soruyu tekrar edebilir veya değişik biçimde tekrar sorabilir. Görüşme yapılan durumun koşullarına göre bazı soruların yerlerini değiştirebilir bazılarını atlayabilir. Böylece anket karşılaştırıldığında, gözlem tekniğini kullanan araştırmacı veri toplama sürecinde daha fazla kontrole sahiptir.

Yanıt oranı: Araştırmacı veri toplama sürecine bizzat katıldığı için, yanıt oranı yüksek olmaktadır. Okuma yazma bilmeyen bireylerden bile veri toplama imkanı olması yanıt oranının daha yüksek olmasını sağlayan bir başka avantajdır.

Sözel olmayan davranış: Araştırmacı veri toplama sürecine bizzat katıldığı için, görüşme sürecinde karşı tarafın davranış, yüz ifadesi ve vücut hareketlerini gözleme ve kayıt etme olanağına sahiptir. Böylece elde edilen bilginin ne kadar geçerli olduğu konusunda araştırmacı önemli ipuçları elde etmiş olur.

Ortam üzerindeki kontrol: Tipik bir anket çalışmasında, araştırmacının, anketin doldurulduğu ortam üzerinde herhangi bir kontrolü yoktur. Bu durumda, anketin asıl birey yerine başka bireyler tarafından doldurulup doldurulmadığı, anketin doldurulduğu ortamın yeterince sakin ve sessiz olup olmadığı gibi konular araştırmacının kontrolü dışındadır. Oysa bir görüşme sürecinde araştırmacı bizzat ortamda bulunmaktadır. Etkili bir görüşme için ortamı düzenleyebilir, rahat ve sessiz bir görüşme ortamı yaratabilir.

Anlık tepki: Tipik bir görüşme sürecinde araştırmacı, görüşülen bireyin anlık geliştirdiği yanıtları ve tepkileri kaydetme şansına sahiptir. Bu yanıtlar ve tepkiler;

¹³³ Engin Yıldırım, a.g.e. ss.96-97.

araştırma problemi hakkında zengin bir bilgi kaynağı olabilir, yeni soruların ortaya çıkmasına yol açabilir veya araştırma probleminin önceden kestirilememiş bazı yeni alanlara da yönelmesini sağlayabilir.

Veri kaynağının teyit edilmesi: Anket çalışmasında, araştırmacı anketin doldurulduğu ortama ilişkin herhangi bir kontrolü söz konusu değildir. Verilen cevapların başka bir yerden veya kişiden kopyalanabilir veya doğru cevaplar vermeyebilir. Ancak görüşmede sorular önceden belirlenmiş bireylere doğrudan sorulur böylece elde edilen verilerin güvenilirliği daha yüksek olur.

Derinlemesine bilgi: Anket yönteminin en zorlu yanlarından birisi, bazen anketi çok farklı eğitim, sosyoekonomik düzey ve diğer sosyal ve psikolojik farklılıkları olan bireylerin hepsine hitap edebilecek tarzda hazırlamaktır. Karmaşık anketler çoğu durumda, iyi eğitilmiş bireyler tarafından bile anlaşılabilir. Oysa, görüşme yönteminde bu sorunun yaşanma olasılığı daha azdır. Deneyimli, becerikli ve iyi eğitilmiş görüşmeciler karmaşık bir konu veya problem hakkında sade bir dil ve üslup kullanarak anlatabilir; veri toplama sürecinde şekiller, grafikler, oklar veya ayrıntılı açıklamalar yoluyla istediği bilgileri elde edebilirler.

1.1.3. Görüşme Yönteminin Dezavantajları

Görüşme yönteminin artıları olduğu gibi, bazı zayıf yönleri de vardır. Bunlar, maliyet, zaman, olası yanlılık, kayıtlı veya yazılı bilgileri kullanamama, zaman ayırma güçlüğü, gizliliğin ortadan kalkması, soru standartlarının olmayışı ve bireylere ulaşma güçlüğü olarak sıralanabilir.¹³⁴

Maliyet: Diğer veri toplama yöntemleri ile karşılaştırıldığında görüşme yöntemi pahalı olabilir. Özellikle eğer araştırmanın örnekleme geniş ise, böyle bir araştırmayı görüşme yoluyla gerçekleştirebilmek amacıyla içinde yöneticilerin, denetim personelinin ve çok sayıda görüşmecinin olduğu küçük bir çalışma grubu yaratmak gerekebilir. Küçük ölçekli çalışmalarda bile, bireyleri yerinde ziyaret edebilmek için gerekli seyahat paraları, görüşme materyalleri ve araçları, görüşme kayıtlarının veya notlarının yazıya geçirilmesi maliyeti oldukça yüksek bir düzeye çıkarılabilir.

¹³⁴ Kenneth D. Bailey, **Methods of Social Research**, 2. b., The Free Press, New York, 1982, s.25.

Zaman: Görüşme yönteminin kullanıldığı çalışmalarda görüşmecinin zamanının önemli bir bölümü, görüşülecek bireyleri saptamak, bunlarla birebir iletişim kurmak, randevu ayarlamak, görüşme mahalline seyahat etmek, görüşmeyi gerçekleştirmek ve görüşme notlarını ya da kayıtlarını yazıya geçirmek için harcanır. Diğer veri toplama yöntemleri ile karşılaştırıldığında harcanan zamanda önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Olası Yanlılık: Görüşmeci, görüşülen bireyin verdiği yanıtı yanlış anlayabilir veya bireyin söylediği şeyleri kendi özel süzgecinden geçirerek veya yorumlayarak yazabilir. Dahası görüşülen birey, görüşmecinin görünüşünden cinsiyetinden, yaşından sosyal statüsünden, aksanından veya tavırlarından olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilir. Bütün bunlar veri toplama sürecinde yanlılık kaynağı olabilir.

Zaman ayırma güçlüğü: Bir anket çalışmasında, anketi alan birey bunu istediği mekan ve zamanda doldurabilir ya da böyle bir zamanı ve mekanı yaratmak için anketi doldurmayı geciktirebilir. Anketi bir oturuşta baştan sonra doldurmak yerine, fırsat buldukça bölüm bölüm doldurmayı tercih edebilir. Oysa görüşme yönteminde, elde edilmesi amaçlanan bilginin belirli bir zaman dilimi içerisinde alınması söz konusudur. Bu durumda da, görüşülecek olan bireyin görüşme için uygun olup olmadığı ve gerekli zamanı bir bütün içinde harcıyıp harcamadığı önem kazanmaktadır. Araştırmacı bazen görüşülen birey için uygun olan böyle bir zaman dilimini ayarlamakta güçlük çekebilir.

Soru standardının olmayışı: Tipik bir görüşme sürecinde; görüşmeci konuşma arasına girebilir, ek sorular sorma gereği duyulabilir, soruları değiştirerek sorabilir veya farklı bireylere farklı sorular yöneltebilir. Bu özellik görüşme yöntemine pek çok artılar kazandırırken, aynı ölçüde de bir sorun kaynağı olabilir. Bu yolla toplanan verilerin karşılaştırılması güç olabilir veya standart bir soru biçimi olmadığı için farklı bireylerden farklı bilgiler elde edilir. Bu doğal olarak, araştırmada elde edilen verilerin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyebilir.

2. ARTAN BAĞLILIK EĞİLİMİNİN ULUSAL KÜLTÜR BOYLAMINDA ETKİSİNİN NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ İLE UYGULAMASI VE ANALİZİ

Çalışmanın uygulama kısmında yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanmıştır. Görüşmelerin tamamı Bursa şehrinde var olan firmalarda yapılmıştır. Görüşmelerin dokuz tanesi otomotiv sektöründe çalışan yöneticiler ile yapılmıştır. Bu dokuz görüşmenin beş tanesi büyük çaplı bir uluslar arası otomotiv yan sanayi firmasının proje liderleri ve müdürü ile yapılmıştır. İki görüşme uluslar arası otomotiv firmalarına vida v.b. küçük parçalar üreten otomotiv yan sanayi firmasının patronu ve genel müdürü ile, diğer iki görüşme ise başka bir uluslar arası Otomotiv yan sanayi firmasında gerçekleşmiştir. Kalan üç görüşmenin iki tanesi Uluslar arası bir tekstil firmasında ve hizmet sektöründeki bir firma patronu ile yapılarak bitirilmiştir.

Görüşmecilere beş ana başlık altında sorular sorulmuş ve verilen cevaplara göre ek sorular sorularak konu hakkında derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşme esnasında verilen cevapların tamamının kayıt altına alınabilmesi için ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Böylelikle etkin bir analiz yapma olasılığı artmıştır. Cihazın kullanılmasından önce kişilerden izin alınmıştır. Görüşmelerin tamamı, görüşmecilerin iş yerlerinde, kendi ofislerinde yada kendi firmalarında bulunan toplantı odalarında, mesai saatleri içerisinde gerçekleştirilmiştir.

2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bir bilimsel araştırmada amaç, belirli alanlardaki olayların gözlenmesiyle ya da mevcut bilgilerin toplanıp sistemli bir şekilde analiz edilmesiyle sorunlara çözüm yolları önermek ve ya bulmaktır. Araştırmacı gözlemlerden hareketle ve derlediği bilgilerle ortaya bir hipotezi test etmekte ve vardığı sonuçların bazı sorunların çözümünde kullanılmasını hedeflemektedir.¹³⁵

Bu çalışmada da araştırma konusunun derinlemesine analiz edilmesine olanak sağlayan bir yöntem olan nitel araştırma yöntemlerinin veri toplama yöntemi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine başvurulmuştur. Sosyal bilimlerde gözlem, görüşme ve

¹³⁵ Zeynel Dinler, **Bilimsel Araştırma ve E-kaynaklar**, 8.b., Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2014, s. 18.

doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı; algıların, olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulduğu nitel bir sürecin izlendiği araştırmalar nitel araştırma olarak adlandırılmaktadır.¹³⁶

2.2. Görüşme Soruları ve Görüşme Formu

Görüşmecilere hazırlanan formda sorulardan önce görüşmecinin demografik bilgilerini öğrenmek amaçlı kısa sorular hazırlanmıştır. Görüşmecilerin isim ve soy isimleri ile çalıştıkları şirketin ismi gizli tutulmuştur. Görüşmecilere toplamda beş temel soru sorulmuştur. Sorular Staw ve Rose'un 1987 yılında yayınlamış oldukları makaleden Türkçeye uyarlanarak hazırlanmıştır. Staw ve Rose'ye göre yöneticiler bu sorulardan birine yada birden fazlasına evet cevabı veriyor iseler artan bağlılık eğilimlerinin olduğunu söylemek mümkündür. Sorulara verilen cevapların evet sayısının fazla olması artan bağlılık eğilimi miktarını belirlemektedir.¹³⁷

BURSADA ÜRETİM YAPAN FİRMALARDA ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİNİN ARTAN BAĞLILIK EĞİLİMİNİN ARAŞTIRILMASINDA KULLANILMAK ÜZERE HAZIRLANMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Görüşmecinin;

Adı – soyadı

Yaşı

Çalıştığı kurum

Kurumdaki pozisyonu

Şu an ki iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Cinsiyetiniz

¹³⁶ Ali Yıldırım, a.g.e. s. 43.

¹³⁷ Barry M. Staw – Jerry Ross, “Knowing When to Pull the Plug”, **Harvard Business Review**, March-April, 1987, s. 5.

Soru 1: Bir projede başarısızlığınızı neyin belirlediğini tanımlamakta sorun yaşıyor musunuz? Başarısızlık tanımınız belirsiz mi? Ya da proje ilerledikçe değişiyor mu?

Soru 2: Yönetici olduğunuz bir projede veya almış olduğunuz bir kararda başarısız olduğunuzu görmek, kendiniz ile ilgili düşüncelerinizde radikal bir değişikliğe gitmenize sebep olur mu?

Soru 3: Proje dışında olan iş arkadaşlarınızın (üst, ast ya da ay pozisyonundaki diğer çalışanlar) sizin projelerinizle ilgili endişelerini duymakta zorlanıyor musunuz? Bu iş arkadaşlarınızın yetkinliklerini projeye verdikleri desteğe göre mi ölçüyorsunuz?

Soru 4: Farklı olay ve hareketleri, bunların bir bütün olarak işletmeyi nasıl etkileyeceğinden önce projeye etkisi ile mi değerlendiriyorsunuz?

Soru 5: Uzun süre çalıştığınız bir proje sürecinde, projenin bittiği günden sonra bir gün olamayacağını hissettiğiniz oldu mu? Ya da proje bittikten sonra ne yapacağınızı bilmediğiniz zaman dilimi?

2.2.1. Görüşmeci 1

Adı: M. K.

Yaşı: 58

Cinsiyeti: Erkek

Kurumdaki pozisyonu: Firma Sahibi

Firma: Uluslar arası otomotiv firmalarına vida v.b. küçük parçalar üreten otomotiv yan sanayi firması

Görüşmeci ile yaklaşık 22 dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce konu hakkında 10 dakikalık detaylı bir bilgi verilmiştir. Görüşme, yöneticinin iş yerinde, kendi odasında gerçekleşmiştir. Yöneticiye sorular sorulmadan önce konu ile ilgili görüşleri alınmış, kendi kişisel bilgilerini örnek vermesi istenmiştir.

Görüşmeye ilk olarak “artan bağlılık” terimini biliyor musunuz? Daha önceden duymuş muydunuz? Size bir şeyler çağırıştırıyor mu? Şeklinde terim hakkında bilgisi

sınanmıştır. Görüşmeci terimi ilk defa duyduğunu ve görüşmede yapılan açıklamalardan önce kendisine bir şeyler çağrıştırmadığını ifade etmiştir. Kendisinden ilk olarak yaşamış olduğu başarısız birkaç projeyi anlatması istenmiştir.

İlk örneği bir Amerikan şirketiyle birlikte yapmış oldukları projedir. Amerikan şirketi ile yapmış oldukları bir sözleşmede firmanın genel müdürünün vermiş olduğu sözler ve taahhütlere uyararak firma içinde ciddi bir değişikliğe gittiklerini ancak proje 6 ay sonra iptal edildiğinde ciddi bir mali kayıp yaşadıklarını söylemektedir. Projenin devam edilmemesi yada başlangıcında yapılmaması gerektiği ile ilgili geri bildirim alıp almadığı hakkında kendisine soru yöneltildiğinde kendi bünyesinde çalışan mühendis arkadaşın kendisine “projenin riskli olduğunu, firmanın Amerikan şirketi olması sebebiyle en küçük bir olumsuzlukta projenin lav edilmesine sebep olabilir” şeklinde bir geri bildirim almıştır. Ancak M.K. bu geri bildirimini ciddiye almamıştır. Sonuç olarak yazılı sözleşmenin çok detaylı olmamış olması, verilen sözlerin yazılı olmaması, karşı şirketin kısa bir süre sonra projeyi kolaylıkla lav etmesine izin vermiştir. M. K. Projenin başında kendisini uyararak astını dinlemediği için pişman olduğunu da kabul etmiştir. Proje ile ilgili mahkeme süreci devam etmiş ve firma mahkemeyi kazanmış olmasına rağmen M. K., projeye hiç başlamamayı tercih edebileceğini ifade etmiştir.

Aldığı geri bildirimler yüzünden iptal etmeyi düşündüğü ancak iptal etmeyip sürdürdüğü ve sonucunun olumlu bittiği bir projenin varlığı ile ilgili soruya verdiği cevapta firmanın taşınma süreci ile alakalı bir örnek vermiştir. Firmanın taşınma kararı alındığında pek çok olumsuz geri bildirim almıştır, özellikle gelecekte yapılacak olan otoyol projesinin firmanın yeni kurulacağı arazinin üstünde geçme riski ile ilgili ciddi geri bildirimler almıştır. Yönetici M. K. Kararını uygulamaya devam etmiş, projenin sonunda taşınma ile birlikte firmanın üretim kapasitesi oldukça yükselmiştir. Almış olduğu risk sonucunda olumlu bir sonuçla karşılaşmıştır. Sürecin devamında otoyol projesinin arazinin üstünden geçmeyeceğinin de anlaşılması üzerinde riskte ortadan kalmıştır. M. K. “bana 3-4 sene bile yeterliydi. Otoyol projesi arazimin üstünden geçse bile proje başlayana kadar geçecek olan 3-4 senelik süreç bile firmamın gelişmesi için yeterli olurdu.”

Temel olarak belirlenmiş olan 5 soruya verdiği cevaplar ise aşağıdaki gibidir.

Görüşmeci M.K. birinci soruya görüşmenin başında bahsetmiş olduğu Amerikan şirketiyle ortak proje çalışmalarında, başarısızlık tanımını belirlemede güçlük çektiğini

hatta böyle bir belirlemeye çalışılmadığını söyleyerek cevap vermiştir. Ancak sonraki tüm projelerinde başarısızlık tanımını yapabildiklerini söyledi. “Örneğin bir projemizde, proje başlangıcından 5 yıl sonrasına kadar bir nakit akışı tablosu hazırladık, 5 yıl boyunca bu nakit akışı tablosu değerine hiçbir zaman ulaşamadık ve projeyi iptal etme kararı aldık. Ancak bu projede yapılmış olan bir yatırım söz konusuydu ve biz bu yatırımı başka projelere kaydırabilecektik, yani ekonomik anlamda projeyi iptal etmemizin bir sakıncası yoktu.” Ek olarak son 5 yıldır yeni bir projeye başlarken başarısızlık tanımını yapmakta zorlanmadıklarını ve iyi bir fizibilite raporu hazırlamadan projeye başlamadıklarını belirtti.

Görüşmeci ikinci soruda kendisini vicdanen rahatsız edecek, çocuklarına karşı ya da çalışanına karşı asla onların kötü olmasını istemediği için böyle bir konu olmadığını belirtmiştir. Fakat firma ile ilgili yada çalışanları ile ilgili radikal bir değişikliğe gittiğini belirtti. Bir dönem firmasında sendika faaliyetleri olduğunu ve bu sendika faaliyetlerinden dolayı oldukça üzüldüğünü belirtti. Bunun sebebi olarak kendisinin “Benim vermediğimi bir başkası gelip benden zorla alıp da benim çalışanlarıma veremez. Ben bunu kendime yediremem. Ben bunu kendim verebilirim, zaten kendimde verebiliyorum.” Sendika sürecinde sendika faaliyetleriyle ilgili çalışanların %50 ile %60 civarında sendikaya kayıt yaptıranlar olmuştur. Ancak özellikle bazı çalışanların bunu inkar etmesi yönetici M.K. için oldukça üzücü olmuş ve sendikaya karşı olumsuz bir tutum sergilemesine neden olmuştur. Yaklaşık bir senelik bir süre sonunda sendikaya üye olan çalışanlar kendi istekleriyle üyeliklerini iptal etmişlerdir. Yönetici M. K. bu süreçte sendika karşıtı bir tutum sergilediği için kendisinin üzgün olduğu belirtip, çalışanların hepsinin sendikalı olmasının kendisini rahatsız etmeyeceğini söylemiştir. Ek olarak sendika faaliyetlerinin, işveren ile iş gören arasında çözülemeyen bir problem olduğunda gerekli olduğunu kendi şirketinde böyle bir problem olmadığını söylemiştir.

Görüşmeci üçüncü soruya “Net bir karar aldığım zaman, kesin bir karar verdiğim zaman bir yönetici olarak o karara bağlı kalırım. Genelde inandığım bir şeyin savaşını çok iyi veririm, vazgeçmem kolay kolay. Yani ben bir şeye karar verdiğim arkamdan veya yanımda gelen insanlar yapma dese bile lider olduğum yönetici olduğum için kendi kararımı verebilmem gerekiyor.” Şeklinde bir cevap vermiştir. Ancak görüşmenin devamında kişilerin önemli olduğunu ve değer verdiği insanları dinleyip vazgeçtiği kararlarda olduğunu belirtmiştir.

Görüşmeci dördüncü soruya firma sahibi olduğu için farklı olay ve hareketleri projeden daha çok işletmeyi etkileyeceğini kesin bir dille cevap vermiştir.

Görüşmeci beşinci soruda özel sektörde her zaman işlerin çok yoğun olduğunu ve bir proje bitmeden başka bir projeye başladığını bu yüzden de ne yapacağını bilemediği bir zaman dilimi olmadığını belirtmiştir. Sadece kriz zamanında özellikle bazı dönemlerde önünü kestiremeyip ne yapacağını bilemediği anlar olduğunu belirtti.

Analiz: Görüşmecinin 4.ve 5. Soruya vermiş olduğu cevaplar projelere karşı bir bağıllık eğilimi olmadığını göstermektedir. 2. Soruya vermiş olduğu cevap her ne kadar kendisi ile ilgili radikal bir değişikliğe gitmemiş olsa da, firma ile ilgili radikal değişikliğe gittiğini göstermektedir. 1. soruya iki aşamalı bir cevap vermiştir. Geçmişte başarısızlık tanımı yapamadığını belirtirken özellikle son 5 yılda yapılan projelerde iyi bir hazırlık süreci yaşandığı için başarısızlık tanımını yapmakta zorlanmadığını belirtmektedir. Bu durum artan bağıllık eğiliminin geçmişe oranla daha düşük olduğunu yorumlanmasına neden olur. 3. soruya vermiş olduğu cevap artan bağıllık eğilimin hala hatırı sayılır bir seviyede olduğunu göstermektedir. Sorulara verdiği cevaplar arasına anlattığı başarısız projeler ile ilgili tecrübeleri ise projelere artan bağıllık eğiliminin oldukça yüksek olduğunu ancak son dönemde bu eğilimin oldukça azaldığını anlamak mümkündür.

2.2.2. Görüşmeci 2

Adı: E. S.

Yaşı: 42

Cinsiyeti: Erkek

Kurumdaki pozisyonu: Genel Müdür

Firma: Uluslar arası otomotiv firmalarına vida v.b. küçük parçalar üreten otomotiv yan sanayi firması

Görüşmeci ile yaklaşık 28 dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce konu hakkında 10 dakikalık detaylı bir bilgi verilmiştir. Görüşme, yöneticinin iş yerinde, kendi odasında gerçekleşmiştir. Yöneticiye sorular sorulmadan önce konu ile ilgili görüşleri alınmış, kendi kişisel bilgilerini örnek vermesi istenmiştir.

Görüşmeci tecrübelerini anlatırken örnek olay vermek yerine genel geçer bilgi birikimlerini aktarmayı tercih etmiştir. Artan bağlılık terimini daha önce duymadığını ancak terimin kendisinde çağrışım yaptığını ve bir tanım yapabileceğini belirtmiştir.

Birinci soruya vermiş olduğu cevap, projelere başlamadan önce kilometre taşı diye adlandırdıkları ara hedefler belirlediklerini ve bu hedefleri projenin başarısını ölçmede kullanılan en önemli gösterge olduğunu söylemiştir. Kilometre taşlarını belirlerken projeye ayrılan bütçe, verilen zaman terimini ve çalışacak kişi miktarının etkili olduğunu ve bu üç faktöre göre ara hedeflerin konulduğunu belirtmiştir. Projenin ilerleyen safhalarında ara hedeflerin değişebileceğini söylemiş ve kendisine “bu durumun sebebinin dışarıya karşı projeyi başarısız göstermemek için olabilir mi?” şeklinde bir soru yöneltildiğinde bu durumu kabul etmemiştir.

İkinci soruda kendisi ile radikal bir değişikliğe gittiği net bir olay hatırlamadığını ancak, zamanla çok otoriter olmanın faydalı olmadığını anladığını ve daha insan odaklı çalışmaya başladığını ifade etmiştir. Ayrıca akademik çalışmalara ve kitaplara daha çok önem vermesi gerektiğine karar verdiğini belirtmiştir. Temel olarak kendisinde gördüğü en radikal değişiklik sorusuna iş odaklı bir yönetici iken insan odaklı bir yönetici olmak olarak cevap vermiştir.

Üçüncü soruda projeyi dışarıdan izleyen birinin görüşlerinin kendisi için çok önemli olduğunu belirtip, o görüşlere çok değer verdiğini söylemiştir. Proje dışından birinin projede kimsenin göremediği eksikleri görebilme ihtimalinin yüksek olduğunu düşündüğünü ve bu yüzden daima bu konuda çalışanları desteklediğini eklemiştir.

Dördüncü sorudaki gibi bir ikilemde kalmasını gerektirecek bir durum yada olayla karşılaşmadığını belirtmiştir. Şu an ki pozisyonunda ve tecrübesinde karşılaşacağı bir durum yada olayda ilk olarak şirketi düşüneceğini projeyi ikinci planda görebileceğini ifade etmiştir. Ek olarak başka bir firmada proje yöneticiliği yaptığı dönemde böyle bir durumla karşılaştığında öncelikle projeyi düşünebileceğini de açık yüreklilikle ifade etmiştir.

Beşinci soruda bir projeyi bitirdikten sonra yeni bir gün olmayacakmış gibi hissetmese de çok ferahlayacağını düşündüğü bir zaman dilimi yaşadığını aktardı. Üretim müdürlüğü yaptığı dönemde bir kabin projesinde proje yürütücülüğünü de üstlendiği bir zaman diliminde çok yoğun çalıştığını, mesaisini hatta tüm gününü bu projeye harcadığını

belirtmiştir. Yoğun çalıştığı bu dönemde yaptığı işten tatmin olma düzeyinin oldukça yüksek olduğunu ve proje bittikten sonra aynı tatmin düzeyini hissedemediğini itiraf etmiştir. Uzun süren bu projeden sonra rutin iş hayatına dönmenin kendisi için sıkıcı ve monotonluk hissiyatı yarattığını eklemiştir.

Görüşmeci mülakat boyunca tecrübelerini detaylı bir şekilde anlatmaktan kaçınmış, genel geçer bilgiler vererek kendi hayat felsefesini açıklamayı tercih etmiştir. Birinci ve üçüncü soruya vermiş olduğu cevaplar artan bağlılık eğiliminin düşük olduğunu göstermektedir. İkinci soruya vermiş olduğu cevap kendisi hakkında radikal bir değişikliğe gittiği net bir olay olmasa bile zamanla ve kazanılan tecrübelerle düşüncelerinde değişimler olduğunu ifade etmiştir. Dördüncü soruda her ne kadar böyle bir tercih yapmak zorunda kalmadığını söylese de hayatının belirli dönemlerinde artan bağlılık eğiliminin olabileceğini ima etmiştir. Son soruya vermiş olduğu yanıt ise özellikle yoğun dönemli proje çalışmaları yaptığı süreçte artan bağlılık seviyesinin yüksek olduğunu anlamak mümkündür.

2.2.3. Görüşmeci 3

Adı: R. Ç.

Yaşı: 34

Cinsiyeti: Erkek

Kurumdaki pozisyonu: Geliştirme Uzmanı, Proje lideri

Firma: Uluslar arası otomotiv yan sanayi firması

Görüşmeci ile yaklaşık 26 dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce konu hakkında 10 dakikalık detaylı bir bilgi verilmiştir. Görüşme, görüşmecinin çalıştığı firmada toplantı odasında gerçekleşmiştir. Görüşmeciye sorular sorulmadan önce konu ile ilgili görüşleri alınmış, kendi kişisel tecrübelerinden örnek vermesi istenmiştir.

Görüşmeci birinci soruya proje ile ilgili başarısızlığın tanımını yapmakta güçlük çekmediklerini ve tüm projelerinde her zaman ara hedefler belirlendiğini belirtmektedir. Örnek olarak şirketin Almanya'daki fabrikasıyla ortak bir projeyi göstermiştir. O projede ürünün maliyetinde %15 civarında bir azaltmaya gitmeyi hedeflemişlerdi. Proje için belli bir zaman hedefi belirlenmiş ve bu zaman sürecinde projeyi bitirmeyi planlamışlardır. Projenin içinde belli aralıklarla “workshoplar” yaparak %15'e ulaşılabileceğini kontrol etmişler ve hiçbir workshopta %15'e ulaşamamışlardır. Nitekim proje sonunda üründe yaklaşık %4'lük bir maliyet indirmeyi başaramışlardır. R.Ç. bu durumu bir başarısızlık olarak kabul etmektedir. Kendisine projeden neden daha önce vazgeçilmediği ile ilgili soru yöneltildiğinde firmanın kurum kültürü olarak Ar-ge projelerini bir öğrenme süreci olarak gördüklerini ve her biten proje istenilen hedefe ulaşmasa bile daha sonraki yapılacak olan projeler veri ve ilham kaynağı olduğunu söylemiştir. Bu projelerden çıkan başka fikirler yeni bir projenin başlangıcını oluşturuyor olması nedeniyle proje beklenen hedefe ulaşmasa da tam anlamıyla başarısız demenin mümkün olmadığını belirtmektedir. Buna rağmen iptal edilen projelerinde olduğunu söylemektedir.

Görüşmeci ikinci soruyla ilgili “Bence bir projeyi ele aldığımız zaman başarısız olmakta o ihtimallerden bir tanesi. Onu da kabullenmek lazım. Eğer yaptığın yol doğruysa sonucun başarısız olması o kadar da kötü bir şey değil. Hem tecrübe kazanmış oluyorsun, hem de ileride sıkıntı yaratacak bir konuyu iptal etmiş oluyorsun, aslında iyi de bir şey.

Ama o süreçte bazı şeyleri yanlış yaptıysan o kötü. Burada önemli olan süreci iyi yönetebilmek, bizim yaptığımız projelerde sonuç elbette önemli ama süreç daha önemli diyebilirim. Şimdiye kadar ki yaptığım işlerde süreci iyi yönettiğimi söyleyebilirim.” Görüşmecinin yaptığı projelerin biraz daha teknik olması sonuçlarını net görebiliyor olması başarısızlığı kabullenmesini daha kolaylaştırıyor. Ancak yinede harcanan bir maliyet olması bu maliyetin sadece ekonomik değil, adam başı zaman maliyeti olması da işin bir başka açısı olması nedeniyle projelerden vazgeçmenin çok da kolay olmadığını da ekliyor.

Görüşmeci üçüncü soruya, kurum kültürünü ön plana alarak cevap verdi. Her ay düzenli olarak proje ile ilgili yapılan değişikliklerle ilgili bir analiz sistemini kullandıklarını açıkladı. Kullanılan analiz sisteminde çalışma arkadaşlarıyla beraber ek olarak proje dışından kişilerinde katıldığı bir “review” yapıldığını ve bu toplantılarda dışarıdan katılan kişilerin vermiş oldukları önerilere yada tekliflere cevap verme zorunluluğu olması nedeniyle dışarıdan gelen endişeleri duymama gibi bir lükslerinin olmadığını belirtti. Proje çalışanları bu toplantılarda verilen geri bildirimlere matematiksel yada istenileni test edip sonuçlarını paylaşarak cevap vermek zorunda olması nedeniyle sağlıklı bir geri bildirim sisteminin olduğunu açıkladı.

Görüşmeci dördüncü soruya insanın kendi projesini sahiplenme miktarının yüksek olduğunu kabulleniyor. Ancak yapılan her projenin şirketin faydasına olduğunu her zaman bilinmesi gerektiğini ekliyor. Kendi projem iyi çıksın ancak firmanın yararına olmasa da benim için önemli değil diyebilmenin kolay olamayacağını belirtiyor. Ek olarak bir projeyi çok sahiplendiği anlar oldu mu diye sorulan soruya “O bence biraz kişisel bir soru, kişinin karakteri ile alakalıdır. Ben tabi ki de sahipleniyorum. Benim için çok önemli ben bir sorumluluk aldığım zaman bir konu ile ilgili tamamen ona odaklanıyorum, onu isteyerek bilerek ve sahiplenerek çalışıyorum. Benim için önemli ve birinci öncelikli konu oluyor.” Şeklinde cevap vererek projeye ciddi anlamda “profesyonel” bir bağlılık hissettiğini belirtiyor.

Görüşmeci beşinci soru için hiçbir zaman bir fırsatı olmadığını sadece bir proje ile çalışmadığını aynı anda birden fazla proje ile çalıştığını belirtmiştir. Tüm mesaisini bir projeye harcamadığını birden fazla projeyi aynı anda yürüttüğünün altını çizdi. Bir önceki çalıştığı firmada tek bir proje üzerinde tüm mesaisini harcadığı zaman olduğunu belirtti

ancak o proje henüz bitmeden bir başka projenin hazırlıkları yapıldığını ve o projeye başladığını ekledi. Son olarak “Özel sektöre seni boş bırakmıyorlar, onu söyleyebilirim.” sözleriyle soruyu cevaplamış oldu.

Görüşme sırasında firmanın proje havuzu şeklinde bir sistemi olduğunu söyleyip bu konuda da açıklama yapmış oldu. Bitmiş olan tüm projelerin, başarılı yada başarısız fark etmeden belirli bir formatta raporlanıp tıpkı bir makale gibi kayıt yapılması zorunlu tutuluyor. Bu tutulan raporlar firmanın ortak bir bilgi havuzunda toplanıp sadece firma çalışanlarının görebildiği bir internet ortamında saklanıyor. Böylece yeni bir projeye başlayacak olan çalışanlar tıpkı makale tarama gibi “key word” ile taratıp benzer bir proje daha önce çalışılmış mı? nerede hata yapılmış, nerede eksik kalmış ya da bitmiş olan bir projede daha iyi bir iyileştirme yapılabilir mi inceleme şanslarına sahip oluyorlar. Böylece firmanın sadece Türkiye ayağında değil tüm diğer fabrikalarında da yapılan projeler hakkında çalışanlar bilgi sahibi olmuş olabiliyorlar.

2.2.4. Görüşmeci 4

Adı: T. D.

Yaşı: 53

Cinsiyeti: Erkek

Kurumdaki pozisyonu: Ar-Ge Yöneticisi

Firma: Uluslar arası otomotiv yan sanayi firması

Görüşmeci ile yaklaşık 17 dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce konu hakkında 10 dakikalık detaylı bir bilgi verilmiştir. Görüşme, görüşmecinin çalıştığı firmada toplantı odasında gerçekleşmiştir. Görüşmeciye sorular sorulmadan önce konu ile ilgili görüşleri alınmış, kendi kişisel tecrübelerinden örnek vermesi istenmiştir.

Görüşmeci daha önceden terimi duymadığını ve kendisi için bir şeyler çağrıştırmadığını belirtti.

Görüşmeci birinci soruyla ilgili yapmış oldukları projelerin nasıl şekillendiğini ve nasıl başladığını açıklayarak cevap vermeyi tercih etmiştir. Projeye başlarken öncelikle bir proje ekibi, bütçe ve zaman limitinin belirlenmesi ile karşılıklı bir kontrat imzalayarak

projeye başladıklarını belirtmiştir. Çalışmaya başlamaya karar verildikten sonra dokümantasyon işi ve “minestones” dedikleri termin zamanlamasını belirleyip projeye başlanıldığını aktarmıştır. Başarısızlık ile ilgili tanım yapmakta zorluk çekilmediğini zaten belirli bir prosedüre uyularak tanımların yapıldığını eklemiştir. Proje ilerledikçe başarısızlık tanımının değişip değişmediği ile ilgili ek soruya, tanımı değiştirmeseler bile “minestones” dedikleri ara kontrollerde gerekirse zaman temrinini geriye atmaya yada mantıklı bir açıklama ile kaynak artırım talebinde bulunabildiklerini ve bununla ilgili hiçbir sıkıntı yaşamadan açıkça isteyebildiklerini belirtmiştir.

Görüşmeci ikinci soru ile ilgili kendi düşüncesinde radikal bir karar almasının gerektirecek bir başarısız proje süreci yaşamadığını aktarmıştır. Eğer öyle bir tecrübe edinmiş olsa ise tabiri caizse “yoğurdu üfleyerek yerdim” diyerek daha dikkatli olacağını belirtmiştir.

Görüşmeci üçüncü soru ile ilgili dışarıdan gelen her türlü yapıcı eleştiriye açık olduğunu belirtmiştir. Özellikle yapılan eleştiriler rasyonel olarak ve rakamlarla belirtilerek gelmiş bir süreç ise bunu çok daha fazla dikkate aldığını eklemiştir. Proje dışından gelen iş arkadaşlarının endişesi duymakta kesinlikle güçlük çekmediğini ancak bununla ilgili aklına gelebilen bir soru olmadığını söylemiştir.

Görüşmeci dördüncü soru için “tabi ki öncelikle büyük resme bakmak lazım önce ama proje insanın daha yakında olduğu ve kendi evladı gibi gördüğü için, insana daha yakın gelebilir.” Diyerek açık yüreklilikle o süreçte insanın öncelikle kendini düşünebileceğini belirtmiştir. Bir Alman atasözü ile söylediklerini desteklemiştir. “İnsana gömleği üstüne giydiği ceketinden daha yakındır.”

Görüşmeci son soruya 22 yıllık çalışma hayatı boyunca hiçbir zaman tek bir proje üzerine çalışmadığını ve her zaman bir sonrayı düşündüğünü açıklamıştır. Ek olarak eğer daha küçük bir işletmede çalışıyor olsaydı belki böyle bir hisse kapılabileceğini belirlemiştir.

2.2.5. Görüşmeci 5

Adı: A. C.

Yaşı: 38

Cinsiyeti: Erkek

Kurumdaki pozisyonu: Geliştirme uzmanı, Proje Lideri

Firma: Uluslar arası otomotiv yan sanayi firması

Görüşmeci ile yaklaşık 28 dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce konu hakkında 10 dakikalık detaylı bir bilgi verilmiştir. Görüşme, görüşmecinin çalıştığı firmada toplantı odasında gerçekleşmiştir. Görüşmeciye sorular sorulmadan önce konu ile ilgili görüşleri alınmış, kendi kişisel tecrübelerinden örnek vermesi istenmiştir.

Görüşmeci artan bağlılık teriminin tanımını tam olarak yapamasa da terimin ne anlama geldiğini biliyor ve daha önceden duymuştur.

Görüşmeci ilk soruya projeye nasıl başlandığını genel çerçevesiyle anlatmıştır. Proje başlamadan önce kendilerinden neler istendiğinin tam olarak belirtilmesi gerektiğini ve bunun için requirement engineering (gereksinim mühendisliği) çerçevesi içerisinde müşterinin tam olarak beklentisini karşılamanın önemini vurgulamıştır. Görüşmeci bir projenin başarılı kabul edilmesi için kalite, maliyet ve zamanın optimal bir seviyede buluşması gerektiğini belirtmiş, kendi çalıştığı firmada kalite konusunda bir problem yaşamadıklarını eklemiştir. Projelerde genelde zaman ile ilgili sürelerde sapmalar yaşadıklarını açıklamış, eğer de olsa maliyet ile ilgili değişimlerde yapıldığını anlatmıştır.

Görüşmeci ikinci soruya çalışma hayatında televizyon tasarımından diz üstü bilgisayar tasarımı yapan firmaya geçtiği dönemde ilk yaptığı proje örneğini anlatarak cevap vermiştir. Projede yapılan ilk numuneler üretildiği zaman bazı sıkıntıların olduğunu ve o sıkıntıları çözmek için kendisinin çok ciddi bir düzeltme yapması gerektiğini ancak o düzeltmeleri yapmadan projenin iptal olduğunu anlatmıştır. Görüşmeci A. C. proje öncesi almış olduğu eğitimin çok hızlandırılmış bir eğitim olduğunu belirtip, eğitimi veren firmanın Uzakdoğu firması olduğunu ve o süreçleri aktardığını anlatmıştır. Kendisinde bu sistemi uygulamaya kalktığında Türkiye şartlarında bu sistemle projeyi bitiremeyeceğini görmüştür. Bu başarısız projeden sonra kendisi ile ilgili, yeni bir eğitim aldığında eğitimde verilenlerin hepsini direk uygulamak yerine, kendi hayat tecrübesiyle birleştirip, firmanın olanaklarını da hesaba katıp öyle uygulaması gerektiğine karar vermiştir.

Görüşmeci üçüncü soruya, bireysel olarak dışarıdan bakan bir gözün her zaman çok daha iyi bir yargılama yaratacağını düşündüğünü söyleyip buna sebep olarak kişilerin hep aynı konu üzerinde çalışması kendilerinde bir körlük yarattığını bu yüzden dışarıdan

gelecek bir fikrin çok önemli olduğunu düşünmektedir. Sorunun devamında örnek olarak bir proje hakkında bilgi vermiştir. Projede sürecinde hidrolik kuvvetin azaltılması gereken bir aşamada çeşitli denemeler yapıp itici kuvvet olan top şeklindeki iticinin hacmini değiştirmeyi planlamışlar ve bunun üzerine çalışmalar yapmışlardır. Projede gelinen aşamayı grup dışında iş arkadaşlarına anlattıkları “task force” toplantılarında proje çalışanı dışından bir çalışanın “topun hacmini değiştirmek yerine topun oturduğunu yüzeyin açısını değiştirin” şeklinde bir önerisini ciddiye alıp uygulamışlardır. Bunun sayesinde projede hesaplanan maliyetlerin çok daha altında bir maliyetle sonuca gidilmiş ve başarıya ulaşılmıştır.

Görüşmeci dördüncü soruya, projenin büyüklüğü ile alakalı olarak düşüncesinin değişebileceğini belirtmiştir. Bazı projeler firmayı etkileyecek bir proje ise, projeyi etkileyecek olaylarda direk firmanın da etkileneceğini düşünerek öncelikle projeyi düşünebileceğini belirtmiştir. Küçük bir projede ise dışarıdan gelecek farklı olay ve hareketlerde firmayı daha ön planda tutacağını belirtmiştir.

Görüşmeci beşinci soru için “öyle bir hissiyatı düşünebilecek kadar vakit bulamadan yeni projeye başlamış oluyorum” diyerek böyle bir düşünceye hiç kapılmadığını eklemiştir.

2.2.6. Görüşmeci 6

Adı: G. G.

Yaşı: 33

Cinsiyeti: Erkek

Kurumdaki pozisyonu: Kıdemli proje lideri

Firma: Uluslar arası otomotiv yan sanayi firması

Görüşmeci ile yaklaşık 30 dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce konu hakkında 10 dakikalık detaylı bir bilgi verilmiştir. Görüşme, görüşmecinin çalıştığı firmada toplantı odasında gerçekleşmiştir. Görüşmeciye sorular sorulmadan önce konu ile ilgili görüşleri alınmış, kendi kişisel tecrübelerinden örnek vermesi istenmiştir.

Görüşmeci artan bağlılık eğilimi terimini daha önce duymadığını ancak, durumun bir olgu olarak farkında olduğunu belirtti. Görüşmeci projeye başlamadan önce fizibilitesi iyi yapılmış projeler geldiği için iptalin söz konusu olduğu proje iptali olmadığını belirtmiştir.

Görüşmeci birinci soruya, yapmış oldukları tüm projelerde “key performance indicator” dedikleri parametreler olduğunu ve bu parametreleri zaman, maliyet ve kalite boyutlarında incelediklerini aktarmıştır. Proje ilerledikçe mihenk taşı dedikleri ara hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını her zaman kontrol ettiklerini ve bu ara hedefleri zamanla değiştirebildiklerini de eklemiştir.

Görüşmeci ikinci soruya, elbette böyle bir radikal değişim süreci yaşadığını söyleyip özellikle kanıt toplama kısmında kendinde radikal bir değişime gittiğini açıklamıştır. Artık proje ile ilgili bir toplantı olduğunda verilen tarih sözlerini yazılı olarak almaya başladığını söylemiştir. Örnek olarak iş hayatının üçüncü senesinde bir numune imalatı ile ilgili projede verilmiş olan bir tarih sözleri olduğunu ve toplantıda bir protokol düşmeden “yapılır yapılmaz” şeklinde kararları aldıklarını fakat sonrasında yapılır denilmesine karşılık o tarih geldiğinde karşı taraf böyle bir beyan vermediğini söyleyerek kendisini güç durumda bıraktığını söylemiştir. O günden sonra her şeyi kayıt altında tutması gerektiğine karar vermiştir.

Görüşmeci üçüncü soruyla ilgili aklına bir fikir gelmediğini beyan etmiştir. Proje denetçisi gibi resmi olarak gelen kişiler ile ilgili zaten geri dönüş yapmak zorunda olduğunu açıklamıştır. İş arkadaşlarının yetkinliğini projeye verdikleri değere göre mi ölçüyorsunuz ek sorusuna ise “benim için önemli olan kişinin bir cevhere sahip olması değil bunu dışa vurmasıdır, eğer bunu yapmıyorsa açıkçası yetkin değildir. Kişinin bilgisinin çokluğundan ziyade onu proje için ne kadar kullanmak istediği benim için önemlidir.” diye eklemiştir.

Görüşmeci dördüncü soruya, görüşmeci G.G. öncelikle organizasyonel olarak düşüneceğini, o kişiyle birlikte çalışıp çalışmayacağını düşündüğünü belirtip, sorun için çözüm bulmaya çalışacağını ifade etmiştir. İlk olarak projeyi mi yoksa şirketi mi düşündüğü sorulduğunda, “benim açımdan proje bir ölüm kalım meselesi değil, bu bir kazanma aracı sonuçta o yüzden benim için ikincil derecededir. Daha önemli olan çalışma ortamında huzurun olmasıdır.” şeklinde ifade etmiştir.

Görüşmeci beşinci soruya “Eğer bir projeniz bittiğinde sonrasında yapacak bir projeniz yoksa benim için duraksamadır. O yüzden bir proje bitmeden önce önlem alıp sonrasında neler yapabileceğimi hesaplamam gerekir. Aksi taktirde hem aynı işi yaptığım yaşlılarım arasında bir gerilemedir benim için hem de kişisel kariyerim açısından da gerilemedir benim için.” Şeklinde açıklama yapmıştır.

Görüşmeciye bitirdikleri bir projede hedefe ulaşamadıkları zaman yinede üstleri tarafında başarılı bir proje olarak kabul görülse bile kendisi başarısız olduğunu hissettiği yada projede bir şeylerin eksik kaldığını hissettiği bir durum yaşayıp yaşamadığı ile ilgili ek soruya kendisini başarısız hissettiği noktalar olduğunu ifade etti. Bununla ilgili sebeplerin genel olarak “time to market” dedikleri zamanında piyasada olmak zorunluluğunun olduğunu altını çizdi. Kendini başarısız hissettiği projelerde her zaman bunun sebebini araştırdığını ve bir şekilde bulabildiğini eklemiştir. Ayrıca bitirdiği projelerin sayısı arttıkça, zaman süresini aşmamak için proje bitirme sürecine ekstra zaman ekleyip verdiğini söylemiştir.

2.2.7. Görüşmeci 7

Adı: M. G.

Yaşı: 47

Cinsiyeti: Erkek

Kurumdaki pozisyonu: Ürün Geliştirme Uzmanı, Proje lideri

Firma: Uluslar arası otomotiv yan sanayi firması

Görüşmeci ile yaklaşık 23 dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce konu hakkında 10 dakikalık detaylı bir bilgi verilmiştir. Görüşme, görüşmecinin çalıştığı firmada toplantı odasında gerçekleşmiştir. Görüşmeciye sorular sorulmadan önce konu ile ilgili görüşleri alınmış, kendi kişisel tecrübelerinden örnek vermesi istenmiştir.

Görüşmeci artan bağlılık terimini daha önceden duyduğunu ve genel olarak tanımını yapabildiğini belirtti. Yirmi senelik iş hayatı boyunca yapmış olduğu projelerin hep uluslar arası projeler olduğunu bu yüzden negatif geri bildirimler alınırken, revize edilmeden ya da saklanmadan üstlere iletildiğini ve bunun her zaman böylede olması

gerektiğinin altını çizmiştir. Böyle bir süreç olduğunda soruna hemen müdahale edildiğini ve gerekirse projenin revize edildiğini belirtmiştir.

Görüşmeci birinci soruya cevap verirken firmanın oldukça büyük olması ve her zaman proje odaklı bir kültürünün olması sebebi nedeniyle başarısızlık tanımının projenin daha başında belirlendiğini ve bunu belirlemede zorluk çekmediklerini aktarmıştır. Proje ilerledikçe projedeki ara hedeflerin değiştiğini ve bunun genelde müşteri kaynaklı olduğunu belirtmiştir.

Görüşmeci ikinci soruyla ilgili iş hayatında direk kendisinden kaynaklanan bir hata yüzünden iptal olan bir proje olmadığını ya da ciddi anlamda yanlış bir karar aldığı zamanı hatırlamadığını belirtti. Genelde iptal eden projelerin olmadığını ancak müşteri kendisi isterse iptal olan projeler olduğunu belirtti.

Görüşmeci üçüncü soruya her ay düzenli olarak proje toplantıları yapıldığını ve o toplantıda düzenli olarak herkes projedekileri görüşlerini yada karşılaştıkları aksaklıkları ifade eder. Firmada çalışanlar birbirlerine daima destek olduğunu ve dışarıdan destek verdiklerini belirtmektedir. Görüşmenin devamında görüşmeci M. G. geri bildirim almanın ve bunu ciddiye almanın kişinin karakteriyle ilgili olduğunu belirtip kendisinin de geri bildirim alırken karşısındakini çok ciddiye aldığını eklemiştir. Geri bildirimlerin hepsini ciddiye alıp almadığı hakkında konuşurken, kişilerin davranışları ve söylemleriyle iyi niyetli yada kötü niyetli olup olmadığını anlayabildiğini ve buna göre geri bildirimlere önem verdiğini söylemiştir.

Görüşmeci dördüncü soruda her ne şartta olursa olsun önceliğin şirket olması gerektiğinin altını çizmiştir. Vehbi Koç'a ait olduğunu söylediği şu sözlerle düşüncesini "Şirket varlığını sürdürdüğü sürece sizde buradasınız, şirket batarsa sizde gidirsiniz." Görüşmenin devamında görüşmeci projenin büyüklüğüne göre projenin öneminin de artabileceğini ancak önceliğin daima şirket olduğunu belirtip, projeden vazgeçmenin daha kolay olduğunu söyleyebilmektedir.

Görüşmeci beşinci soruda hiçbir zaman tek proje odaklı olmadığı için paralelinde yürüyen pek çok projeyi bir arada yürüttüklerini belirtmiştir. Bir projenin bitimi ile bir rahatlık yada ne yapacağını kestiremediği bir gün yaşamadığını aktarmıştır.

Görüşmeci genel olarak düşüncelerini hep olumlu yönde aktarmıştır. Yapmış olduğu tüm projelerin oldukça başarılı olduğunu ısrarla dile getirmiş, buna rağmen

dördüncü soruda şirketin daha önemli olduğunu vurgulayıp projeden çok kolay vazgeçilebileceğini de söyleyerek kendi içinde ufak çaplı bir çelişki de yaşamıştır.

2.2.8. Görüşmeci 8

Adı: C. A.

Yaşı: 61

Cinsiyeti: Erkek

Kurumdaki pozisyonu: İdari İşler ve Halkla İlişkiler Müdürü

Firma: Uluslar arası tekstil firması, yerel yönetici, otel sahibi

Görüşmeci ile yaklaşık 53 dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce konu hakkında 10 dakikalık detaylı bir bilgi verilmiştir. Görüşme, görüşmecinin kendi odasında gerçekleşmiştir. Görüşmeciye sorular sorulmadan önce konu ile ilgili görüşleri alınmış, kendi kişisel tecrübelerinden örnek vermesi istenmiştir.

Görüşmeci artan bağlılık terimini daha önce duymadığını ancak bilgiler aktarıldıktan sonra aklında bir tanım oluştuğu ve kafasında bir çağrışım yarattığını açıkladı.

Görüşmeci birinci soruda başarısızlık tanımı yaparken genelde dikkate aldığı 3 temel faktör olduğunu ve bunların zaman, maliyet ile projelerin büyüklüğüne göre iş birliği yapılan özel veya kamu kuruluşların davranışları olarak açıklamıştır. Projede başarısızlık tanımının zamanla değişebildiğini de eklemiştir.

Görüşmeci 1990 yılında kurmuş olduğu bir otel projesinde hedefler ile yıllar sonra ulaşılan sonuç arasındaki farklılıkları açık yüreklilikle ortaya koymuştur. Otelin kurulumunda amaç civar otelleri beğenmeyip daha lüks ve daha iyiyi arayan müşterilere hitap etmekken otelin kurulumundan on yıl sonra “civar otelleri beğenmeyenler değil de, civar otelleri pahalı bulan düşük gelir düzeyinde ki insanlara kaldık.” diyerek projenin başında hedeflenenle çok farklı bir sonuca ulaştıklarını aktarmıştır. 1999 yılında büyük depremde sonra otel ortaklarından biri otelin devredilip farklı bir sektörde (inşaat sektörü) devam edilmesini önermiş ancak görüşmeci emek verdiği otel projesinden vazgeçmeyerek devam etmiş ve ortaklık bu süreçte bitmiştir. Otel projesinin de ikinci bir ana hedef olarak tesisin kurulumundan on yıl sonrasında termal suyunun ihalesine girip ihaleyi kazanmaktır. Ancak o dönemde Kamu ihale kanununda yapılan bir değişiklik nedeniyle termal suyun

işletme hakkına sahip olan şirket 25 yıl süreyle işletme süresi ihaleye çıkarılmadan uzatılmıştır. Bu durum projenin ikinci temel hedefine ulaşmasını engellemiştir. Görüşmeci C. A. otel projesinde bekli de vazgeçmesi ortağının ayrılmak istediği dönemde vazgeçmesi gerektiğini ancak kanunda değişiklik yapılabileceğini öngöremediği için projeye yatırım yapmaya devam ettiğini belirtmiştir. Yerel yöneticilik yaptığı dönemde su arıtma tesisi projesinin yapılmasına karar verdiğinde pek çok olumsuz tepki aldığını, o dönemde böyle bir şeye ihtiyaç olmadığını, genel arıtmanın olmaması gerektiğine dair eleştiriler almıştır. Ancak fizibilite raporunu oldukça detaylı bir şekilde yaptığını belirtip bu projeye başladıklarını, daha sonra yönetim süresinin bittiğini ve halefinin projeyi tamamladığını belirtmiştir. Şu an tüm yerel yönetimlere örnek olabilecek bir su arıtma tesislerine sahip olduklarını belirtmiştir.

Görüşmeci ikinci soruya kendisi ile ilgili radikal bir değişikliğe gittiği birden fazla olay yaşadığını, otel işletmeciliği yaparken güvenilir kişileri daha çok dinlemesi gerektiğini, yerel yöneticilik yaptığı dönemde ise daima işi uzmanlarıyla beraber ilerletmesi gerektiğini anlادığını belirtmiştir.

Görüşmeci üçüncü soruya aslında duymakta zorlanmadığını ancak uyarıları dikkate almakta zorlandığını ve kendi bildikleri doğrultusunda gittiğini ifade ederek cevaplamaya başlamıştır. Bu durum için pişman bazı kararlarda pişman olduğunu da ifade etmiştir. Ek soruda iş arkadaşlarının yetkinliğini projeye verdiği değere kadar ölçmediğini belirtmiş, yöneticilik yaptığı her dönemde işini bilenlerle çalışmaya özen gösterdiğinin altını çizmiştir.

Görüşmeci dördüncü soruya kesin bir dille firma cevabını vermiştir. Önceliğinin daima firmanın menfaatleri olduğunu söylemiş ve projenin de firmanın içinde bir kısım olduğu için temelinde ikisinin de menfaatlerini önemsemiş olduğunu belirtmiştir.

Görüşmeci beşinci soruya bir proje bitimi sonrası neler yapacağını düşünebileceği ve kendini boşlukta hissettiği bir zaman dilimi olmadığını ancak 2001’de ki ekonomik kriz döneminde önünü göremediği büyük bir boşluk yaşadığını ve otel projesini kapatıp kapatmama konusunda ciddi kararsızlık içerisinde kaldığını belirtmiştir. Ancak projeye devam etme kararı alıp kendi kişisel arabasını satıp ek kaynak yaratarak yatırımı sürdürmüştür.

2.2.9. Görüşmeci 9

Adı: S. B.

Yaşı: 46

Cinsiyeti: Kadın

Kurumdaki pozisyonu: Pazarlama Müdürü

Firma: Uluslar arası tekstil firması

Görüşmeci ile yaklaşık 27 dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce konu hakkında 10 dakikalık detaylı bir bilgi verilmiştir. Görüşme, görüşmecinin çalıştığı firmada proje toplantı odasında gerçekleşmiştir. Görüşmeciye sorular sorulmadan önce konu ile ilgili görüşleri alınmış, kendi kişisel tecrübelerinden örnek vermesi istenmiştir.

Görüşmeci artan bağlılık terimini daha önce duymadığını belirtmiştir.

Görüşmeci birinci soruya cevap verirken on yılı aşkın bir süredir devam eden ve yöneticisi olduğu uzun soluklu bir projeden örnek vererek açıklama yapmıştır. Görüşmeci projede başarısızlık tanımını başlangıçta tanımlamakta güçlük çekmediğini ancak belirlemiş oldukları ve ara hedeflerin rasyonel olmadığını zaman ilerledikçe fark ettiklerini ifade etmiştir. Projenin başlangıcında yapılması gereken hazırlık sürecinin yeterli olmadığını bu yüzden sıkıntı yaşadıklarını ve fizibilite raporunun yeterli olmadığını açık yüreklilikle söylemiştir. Bunun sonucunda belirlenmiş olan ara hedeflere hiçbir zaman ulaşamadıklarını söylemiştir. Sistemin kurulması için belirlenen iki yıllık süre üzerine 1 yıllık ilave süre eklendiğini belirtmiş, şu an ise bitmiş olan bu sistemi yenilemek için ikinci bir projeye başladıklarını ve bu projenin analiz aşamasına çok daha önem verdiklerini aktarmıştır.

Görüşmeci ikinci soruya açık yüreklilikle kendi düşünceleriyle ilgili radikal değişikliğe gittiğini söylemiştir. Projenin uygulamasında sürekli olarak üretim bölümlerinden gelen yeni talepleri ve sonradan oluşan talepleri projenin içinde dahil edip ekleme yaptıklarını ve projenin beklenen sürede bitmemesinin temel sebebinin bu olduğunu söylemiştir. Projenin fizibilite raporu yapıldıktan sonra projeye devamlı yeni bir şeyler eklemenin hatalı olduğunu ve hedeflenen zamana ulaşmakta çok zorlanılmasına

sebepler olduğu için bir daha projeye yeni ekleme yapılmasına kolay izin vermeyeceğine dair düşünce içinde radikal bir değişiklik olduğunu belirtmiştir.

Görüşmeci üçüncü soruyla ilgili iş arkadaşlarının proje hakkındaki görüşlerini ve endişelerini duymakta hiç zorlanmadığını ve hepsini dikkate aldığını söylemiştir. İş arkadaşlarının yetkinliğini projeye olan ilgileriyle orantılı olarak düşünmediğini belirtmiştir. Görüşmeci S. B. farkında olmadan her eleştiriyi dinleyip ve hepsini ciddiye alıp bu eleştirilere yada görüşlere yanıt verme sürecinde çok zaman kaybettiğini bir sonraki projesinde gelen eleştirileri cevaplama konusunda daha seçici olacağını da eklemiştir.

Görüşmeci dördüncü soruya çok net bir şekilde firma cevabını vermiştir. Kendisi projeye karşı çok bağılı olduğunu dillendirmesine rağmen projenin varlığının firma sayesinde olabildiğini ve uzun süredir proje yöneticiliği yapmış olmasına rağmen hiçbir zaman böyle bir ikilemde kalmadığını iletmiştir.

Görüşmeci beşinci soruya böyle bir hissiyata hiç kapılmadığını, her zaman bir sonraki adımı düşündüğünü iletmiş, “müşteri memnuniyetini sağlamak için, daha iyisini nasıl yapabildiğimize odaklanırsanız” şeklinde ekleyerek soruya cevap vermiştir. Projenin en yoğun olduğu süreçte o yoğun kısmı atladığında, ya da belirlenen hedefe ulaşıldığında bir rahatlama hissinin gerçekleştiğini ancak bunun asla bir rehavete kapılma sebebiyet vermediğini eklemiştir.

Görüşmeci S. B. tüm sorulara içtenlikle cevap vermiş, cevap verirken tecrübelerini aktarmaktan çekinmemesi sayesinde derinlemesine bir görüşme imkanı sağlanmıştır. Görüşmecinin sorulara verdiği cevaplar kadar uzun süren bir projesi hakkında detaylı bilgi aktarımı yapmasında görüşmenin verimli geçmesinin bir diğer sebebidir. Görüşmecinin birinci soruya verdiği cevap projenin hazırlık sürecini iyi geçirmediğini ve bu sebeple projeye ister istemez artan bağılılık eğiliminin yükseldiğini göstermektedir. İkinci soruya verdiği cevap görüşmecinin artan bağılılık eğiliminin iş hayatının ilk yıllarında daha yüksek olduğunun bir göstergesidir. Görüşmecinin üçüncü soruya verdiği cevap ise oldukça farklıdır. Bağılılık eğilim yüksek olan kişilerin dışarıdan gelen eleştirilere açık olması beklenmezken S.B.’nin tüm eleştirileri ciddiye alıp onlara cevap vermesi bağılılık eğiliminin yüksek olmadığını gösterir. Ancak görüşme esnasında “çünkü bu benim projem”, “projenin değil de benim hatalarımı söylüyorlarmış gibi hissederim” şeklindeki açıklamaları aslında projeyi ne kadar özümseyip ona ne kadar bağılandığının bir

göstergesidir. Ancak tüm eleştirilere açık olması projenin iyileştirilebilirliğinin yüksek olduğunu da gösterebilir. Görüşmecinin dördüncü ve beşinci soruya vermiş olduğu cevaplar şirkete bağlılığının projeye bağlılığından daha yüksek olduğunu gösterir.

2.2.10. Görüşmeci 10

Adı: B. C.

Yaşı: 50

Cinsiyeti: Erkek

Kurumda ki pozisyonu: Patron

Firma: Yerel hizmet işletmesi zinciri

Görüşmeci ile yaklaşık 33 dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce konu hakkında 10 dakikalık detaylı bir bilgi verilmiştir. Görüşme, görüşmecinin kendi işletmesinin bahçesinde gerçekleşmiştir. Görüşmeciye sorular sorulmadan önce konu ile ilgili görüşleri alınmış, kendi kişisel tecrübelerinden örnek vermesi istenmiştir.

Görüşmeci artan bağlılık terimini daha önce duymadığını belirtmiştir.

Görüşmeci genel olarak başladığı bir projede zarar edildiğini gördüğünce projeden vazgeçebildiğini belirttiği örneklerle yer vermiştir.

Görüşmeci birinci soruya projelere başlarken başarısızlığı neyin belirlediğini tanımlamakta güçlük çektiğini kabul etmiştir. Tüm projelerinde değil ama özellikle bazı projelerde bu durumu çok yaşamıştır. Piyasa koşulları, yasalar, mevsimsel değişiklikler, zaman gibi farklı faktörlere bağlı olarak başarısızlık tanımının değişebileceğini belirtmiştir. Yasaların etkisiyle başarısızlık tanımının değiştiği bir örnek olarak sigara yasağı kanunun gelmesi ile birlikte, 2. Senesinde başa baş noktasına ulaşmayı amaçladığı bir yatırımda bu noktaya ulaşması için yaklaşık 6 ay kadar zaman konusunda gerileme yaşadıklarını aktarmıştır.

Görüşmeci ikinci soruya yeni bir iş sektörüne geçtikleri bir dönemi anlatarak başlamıştır. İnşaat sektörüne başladıkları dönemde bitirmiş oldukları projenin pazarlama kısmın sıkıntı yaşadıklarını ve projeden beklenen verimi almalarının oldukça uzun bir süreci kapsadığını aktarmıştır. Projenin başlangıç aşamasında hedef kitle olarak

belirledikleri müşteri kitlesine uygun bir şekilde projeyi bitirdiklerini ancak hedef kitleyi yanlış belirledikleri için gelen müşterilerin profilinin daha düşük ekonomik geliri olan kişiler olması ile birlikte projeyi beklenen zamanda kapatamadıklarını aktarmıştır. Bu projenin sonunda görüşmeci B.C. bir daha farklı bir sektöre çok kolay geçmeyeceğini, en iyi bildiği işi yapmaya devam edeceğini, eğer farklı bir sektöre yatırım yapsa bile iyi bir hazırlık süresini daha detaylı yapacağını ve işin uzmanı ile çalışması gerektiğini düşünüp, bu şekilde hareket etmeye karar vermiştir.

Görüşmeci üçüncü soruya, proje dışında kişilerden gelen yorumları, eleştirileri duymakta güçlük çekmediğini belirtmiştir. Ancak sorunun devamında bu yorumları ve endişelerin doğrultusunda vazgeçtiği bir karar ya da proje var mı şeklinde sorulan soruya, kesin bir dille olmadığını söylemiştir. “Tavsiyeler önemli değil, zaten projenin başarılı mı ya da başarısız mı olduğunu kendim görebiliyorum.”

Görüşmeci dördüncü soruya kendi şirketin sahibi olduğu için öyle bir düşüncesi olmayacağını belirtmiştir. Görüşmeci B. C. “Tabi o çalışanın düşüncesi, benim patron olarak düşüncem öyle olmaz. Onlara hemen yol veririm.” diyerek çalışanlarının da öncelikle şirketin düşünmesi gerektiğini söylemiştir.

Görüşmeci beşinci soruya, kesin bir dille biten bir projeden sonra yeni bir gün olmayacağını hissettiği bir proje olmadığını söylemiştir. Ancak şu an devam etmekte olduğu inşaat sektöründeki projede zaman zaman bu hissiyata kapıldığını bunun sebebi olarak ta projenin bitiş süresini kestiremediğini ifade etmiştir.

Görüşmeci genel olarak başarısız projelerden vazgeçebildiğini aktarmıştır. Bunun temel sebebinin yaptığı projelerin şirketin ekonomisinin büyük bir kısmını değil sadece belirli bir kısmını etkilediği için olduğu söylemek gerekir. Kendisi de eğer yatırımın maliyeti yüksekse o projeden vazgeçmek her zaman daha zordur diyerek yatırımın miktarına göre bağlılık eğilimin arttığını kabul etmiştir. Görüşmeci B. C. almış olduğu bir karardan başkasının etkisi ile geri dönmediğini ancak projenin başarısız olduğunu fark ettiği anda vazgeçebildiğini ifade etmiştir.

2.2.11. Görüşmeci 11

Adı: B. A.

Yaşı: 35

Cinsiyeti: Erkek

Kurumda ki pozisyonu: Fabrika Müdürü

Firma: Uluslar arası Otomotiv yan sanayi firması

Görüşmeci ile yaklaşık 44 dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce konu hakkında 10 dakikalık detaylı bir bilgi verilmiştir. Görüşme, görüşmecinin iş yerinde kendi odasında gerçekleşmiştir. Görüşmeciye sorular sorulmadan önce konu ile ilgili görüşleri alınmış, kendi kişisel tecrübelerinden örnek vermesi istenmiştir. Artan bağlılık terimini daha önce duymadığını belirtmiştir. Artan bağlılık terimini ilk duyduğunda terimin kendisinde bir çağrışım yaptığını eklemiştir.

Görüşmeci birinci soruya, insanların bir projeye başlarken hedefinin daima bitirmek olduğunu ve herkesin kendine güvenerek projeye başladığını belirtmiştir. Projelerde başarısızlık tanımı yaptıklarını, ara hedeflerin her zaman olduğunu söylemiştir. Ara hedeflerde sapmaların her zaman olduğunu önemli olan bu sapmaları yönetebilmek diyerek, projelerdeki başarısızlık tanımının değişebileceğini aktarmıştır.

Görüşmeci ikinci soruda kendisi ile ilgili radikal bir değişikliğe gitmediğini ancak zamanla beraber kazanılan tecrübelerle emrinde çalışan kişilere çok değer verilmesi gerektiğini anlamıştır. Çalışmış olduğu firmada mavi yaka çalışanlarla ilişkisini her zaman sıcak tutması gerektiğinin altını çizmiş, insan ilişkilerinde hep olumlu tavır sergilemenin işlerin hızlı ve olurlu gitmesi için çok önemli olduğunu belirtmiştir.

Görüşmeci üçüncü soruya “Muhtemelen böyle durumlar olmuştur, oluyordur da. Dediğim dedik insanlar vardır ya hani, bildiğini uygulayan, yapan ve uygulayarak gören. Bende aslında biraz daha öyleyim, ben bunu böyle biliyorum yapmam lazım derim. Eğer ki gerçekten ikna edici bir konuşma geçiyor ise, verilerle gelip böyle olması lazım şekilde. O zaman durum daha farklı olur.” Şeklinde cevap vermiştir.

Görüşmeci dördüncü soruda problemin ne olduğuna odaklanıp öncelikle problemi çözmenin gerektiğine değinmiştir. “Her zaman için insanlar öncelikle kendi ekibini

düşünmek zorundadır.” diyerek önceliğin proje olması gerektiğini vurgulamıştır. “herkes firmadan çok kendi takımın arkadaşlarını düşünürse zaten firma totalde kalkınacak. Herkes kendi takımını, onun üstünde ki onu, genel müdürde kendi takımını düşündüğü zaman, zaten herkes onun için hareket ettiğinden firma toplamda kaklıma sağlamış olur.” Görüşmeci B.A. bu sözleri söylerken firmayı geri plana atmadığını ancak herkesin kendi projesinde başarıya ulaştığında firmanın doğal olarak gelişeceğini belirtmiştir.

Görüşmeci beşinci soruya her zaman sorunun içinde olmak gibi bir hayat görüşü olduğunu dile getirerek cevap vermiştir. Asıl amacının her zaman problemi bulmak ve çözmek olduğunu belirtmiştir.

2.2.12. Görüşmeci 12

Adı: K. A.

Yaşı: 26

Cinsiyeti: Erkek

Kurumda ki pozisyonu: Proje Lideri

Firma: Uluslar arası Otomotiv yan sanayi firması

Görüşmeci ile yaklaşık 21 dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce konu hakkında 10 dakikalık detaylı bir bilgi verilmiştir. Görüşme, görüşmecinin iş yerinde toplantı odasında gerçekleşmiştir. Görüşmeciye sorular sorulmadan önce konu ile ilgili görüşleri alınmış, kendi kişisel tecrübelerinden örnek vermesi istenmiştir. Artan bağlılık terimini daha önce duymadığını belirtmiştir. Artan bağlılık terimini ilk duyduğunda terimin kendisinde bir çağrışım yaptığını eklemiştir.

Görüşmeci birinci soruya başarısızlık tanımını olduğunu, alt başlıklarının da olduğunu söyleyerek cevap vermiştir. Projenin başarı tanımının ilk olarak belirlenen bütçe içerisinde projeyi tamamlayıp tamamlamadığı üzerine yapılmaktadır. Alt başlıklarının birinin zaman temrini olduğunu da eklemiştir.

Görüşmeci ikinci soruya kendi fikirleriyle ilgili bir radikal değişikliğe gitmediğini ancak, kişilerle ilgili fikirlerinde değişime gittiğini söylemiştir. Kişiler verilen sözleri tutmadığında ve bu durumu tekrarladığında onu projeye dahil etmeden devam ettiğini açıklamıştır. Bunun haricinde projenin bitiş süreci ile ilgili zaman terimini belirlerken

emniyet zamanı koymaya da karşılaşmış olduğu birkaç başarısız (zaman konusunda) proje sonrası karar vermiştir.

Görüşmeci üçüncü soruya çalıştığı firmada projesi hakkında endişelerini belirten kişilerin sayısının fazla olmadığını, endişesini belirten iş arkadaşlarının ise bunu genelde yemek arasında, yada molalarda sohbet esnasında kısaca söylediklerini ifade etmiştir. Bu söylemlerden sonra projenin gidişatında değişiklik yaptığı projelerde olduğunu yada kimseyi dinlemeden kararını uyguladığı projelerinde olduğunu söylemiştir. Bu projeyi şu sözlerle aktarmıştır: “Yetiştirmemiz gereken bir proje vardı müşteriye çok acil. Termin vermem istendi bende tecrübelerime dayanarak diğer arkadaşlarla konuşmadan bir süre verdim. Arkadaşlarda bana yanlış yaptığımı söylediler bizim fikrimizi almadın dediler ve daha geç biter dediler. Bende örneklem sunarak mesela kalıp hane ise tezgâhında şu işlem var, onu sen bu tarihe kadar bitirebilirsin. Eğer yokuşa sürmezsen, kasıtlı bir hamle yapmazsan yetiştirmemek adına bu iş yetişir. Diğerinin iş yoğunluğu ortada, onunda işi bu zaman kadar yetişir dolayısıyla bu proje bu tarihe kadar yetişir ve yetişecek değip onlara dayattığım bir zaman dilimiydi. Hakikaten de proje temrin süresine yetişmedi. Çünkü üretimde bir kalıp kırıldı ve 2 günlük bir sevkiyat araya girdi. Bu yüzden 2 günlük bir sapma yaşadık. Bu aksilikleri hesaba katamadım.” Görüşmeci K. A. bu projeden sonra termin süresine her zaman bir emniyet süresi de eklediğini ifade etmiştir. Kişilerin iş konusunda yetkinliğini projeye verdiği desteğe göre yorumlamadığını da kesin bir dille ifade etmiştir.

Görüşmeci dördüncü soruya projeyi düşündüğünü ifade etmiştir. Bunun sebebi olarak da firmanın yapısını göstermiştir. Firmada kişiler arasında bir problem olduğu zaman sinirini işten yani projeden çıkarmaya çalışmakta olduğunu söylemiştir. Bu durum firmayı da etkilemez mi? Şeklinde sorulduğunda ise firmayı etkileyecek noktada gerekli kişiler araya girip sorunu çözüyorlar diyerek projeye odaklı olma sebebini açıklıyor.

Görüşmeci beşinci soruya böyle bir hissiyata kapıldığını kabul etmiştir. Çok önemli bir müşterinin büyük çaplı ve çok sayıda projeyi aynı anda verip zaman süresini de oldukça kısıtlı verdikleri bir dönemde çok sıkıntı yaşadığını aktarmaktadır. Bayram tatili öncesinde yetiştirilmesi gereken bir aylık bir süreçte bitirmek için gece yarılara kadar çalıştığını ve o esnada tatili düşünüp “bir an önce bitsinde rahatlayalım” şeklinde düşüncelere

kapıldığını belirtmiştir. O proje süreci sonucunda rahatladığını ancak kendisini boşlukta hissedeceği kadar bir zaman dilimi olmadığını eklemiştir.

2.3.Analiz

Yapılan toplam görüşme sayısı on iki adettir. Görüşmecilerin beş tanesi proje uzmanı ve proje liderliği yapmaktadırlar. Dört adet üst düzey yönetici ile görüşme yapılmıştır. Bu görüşmecilerin iki tanesi patron (son karar verici) ve biri fabrika müdürü diğeri ise genel müdür pozisyonundadır. Diğer üç görüşmeci çeşitli departmanların müdürlüğünü yapmaktadır. Görüşmecilere ile ortalama 29,3 dakikalık görüşme yapılmıştır. Görüşmelere başlamadan önce tüm görüşmecilere artan bağlılık eğilimi hakkında yaklaşık on dakikalık bir bilgilendirme yapılmıştır.

Görüşmecilerin yaş aralığı oldukça geniş yelpazededir. En genç görüşmeci 26, en büyük görüşmeci 61 yaşındadır. Görüşmecilerin ortalama yaşı 42,9 olarak hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan görüşmecilerin büyük bir bölümü erkeklerden oluşmaktadır. On iki adet görüşmeci içerisinde sadece bir adet kadın görüşmeci mevcuttur.

Görüşmeler ağırlıklı olarak otomotiv ve tekstil sektöründe yer alan firma çalışanları ve sahipleri ile yapılmıştır. İki sektörde de proje çalışmalarının yoğun olması ve özellikle otomotiv sektöründe yapılan proje çalışmalarının fazla olması sebebiyle bu iki sektör tercih edilmiştir.

Çalışmada, görüşmecilerin seçimi kartopu örnekleme modeli kullanılarak yapılmıştır. Görüşmecilerin birbirini tekrar eder hale gelmesi araştırmanın doygunluğa ulaştığını göstermiştir ve 12 görüşme ile tamamlanmıştır.

Soru analizleri;

Soru 1: Bir projede başarısızlığınızı neyin belirlediğini tanımlamakta sorun yaşıyor musunuz? Başarısızlık tanımınız belirsiz mi? Ya da proje ilerledikçe değişiyor mu?

Görüşmeci 1, bu soruya iki aşamalı cevap vermiştir. Geçmişte başarısızlık tanımı yapmakta güçlük çektiğini belirtirken son beş yılda iyi bir hazırlık süreci yaşadığı için başarısızlık tanımı yapmakta zorlanmadığını belirtmiştir. Bu durum artan bağlılık eğiliminin geçmişe oranla daha düşük olduğunu yorumlamamıza neden olur.

Görüşmeci 2'nin vermiş olduğu cevap artan bağıllık eğiliminin olmadığını göstermektedir.

Görüşmeci 3, görüşmeci 4, görüşmeci 5, görüşmeci 6, görüşmeci 7, bu soruya genel olarak benzer bir çerçevede cevap vermişlerdir. Çalışmış oldukları firmanın kurum kültürünün etkisiyle bir projeye hazırlık sürecinin oldukça uzun detaylı sürdüğünü bu sebepten başarısızlık tanımının net bir şekilde yapıldığını farklı örneklerle açıklamışlardır.

Görüşmeci 8'in uzun süren iş hayatı boyunca pek çok başarılı ve başarısız projesi olduğu öncelikle vurgulamak gerekmektedir. Tüm sorulara verdiği cevapları üç farklı iş kolunda çalışmış olduğu için genelde üç farklı cevap vermiştir. Birinci soruya vermiş olduğu cevapta başarısızlık tanımının değiştiğini bu tanımın değişmesine sebep ise yasada yapılan değişiklik olduğunu belirtmiştir. Çalışmış olduğu tekstil firmasında ise böyle bir durumla karşılaşmadığını ifade etmiştir.

Görüşmeci 9 ve Görüşmeci 10 vermiş olduğu cevapta projenin başarısızlık tanımını yapmakta zorlandıklarını açıklamıştır.

Görüşmeci 11 ve görüşmeci 12'nin vermiş olduğu cevap artan bağıllık eğilimin olmadığını göstermektedir.

Tüm görüşmeciler sorunun devamında başarısızlık tanımlarının proje ilerledikçe değişiyor mu şeklindeki ek soruya değiştiğini söylemişlerdir. Ancak buradaki cevapta değişenin başarısızlık tanımından çok ara hedeflerde sapma olduğunda hedeflerin değiştiği ile alakalı olduğunu ve ara hedefe ulaşılmayınca ortada yanlış giden bir şeylerin farkına vardıklarını ve bu yanlışın sebebini araştırdıklarını farklı söylemlerle dile getirmişlerdir.

Soru 2: Yönetici olduğunuz bir projede veya almış olduğunuz bir kararda başarısız olduğunuzu görmek, kendiniz ile ilgili düşüncelerinizde radikal bir değişikliğe gitmenize sebep olur mu?

Görüşmeci 1'in bu soruya vermiş olduğu cevap kendisi ile ilgili radikal bir değişikliğe gitmediğini ancak, firma ile radikal değişikliğe gittiğini söylemektedir.

Görüşmeci 2 kendisiye ya da kendi düşünceleri ile ilgili radikal bir değişikliğe gitmediğini ancak zamanla daha fazla insan odaklı bir yönetici haline geldiğini açıklamıştır.

Görüşmeci 3, görüşmeci 4 ve görüşmeci 7 kendisiye ya da kendi düşünceleri ile ilgili radikal bir değişikliğe gitmediklerini açıkça ifade etmiştir.

Görüşmeci 5, görüşmeci 8, görüşmeci 9 ve görüşmeci 10 kendisi ile ilgili radikal bir değişikliğe gittiğini belirtip bu radikal değişikliği açıklamıştır.

Görüşmeci 6, kendisi ile ilgili radikal bir değişikliğe gittiğini belirtmiştir. Ancak verdiği örnek kendi düşüncelerinde bir değişikliğe gitmediğini göstermektedir. Görüşmeci üst üste yaşadığı bazı olumsuz tecrübelerden dolayı proje toplantılarının da veriler sözleri artık yazılı olarak almaya başladığını böylece çalışanların verdiği sözü yok sayma ihtimallerini ortadan kaldırdığını ifade etmiştir.

Görüşmeci 11, kendisi ile ya da kendi düşünceleri ile ilgili radikal bir değişikliğe gitmediğini ancak edindiği tecrübeler sonrasında zamanla astlarına ve mavi yaka personele çok daha fazla değer vermesi gerektiğini anlamıştır.

Görüşmeci 12 kendisi ile ya da kendi düşünceleri ile ilgili radikal bir değişikliğe gitmediğini ancak kişiler ile ilgili fikirlerinde değişime gittiğini, kişilerin verilen sözleri tutmadığında ve bu durumu tekrarladıklarında proje ekibinden çıkardığını veya yeni projeye dahil etmediğini açıklamıştır.

Soru 3: Proje dışında olan iş arkadaşlarınızın (üst, ast ya da ay pozisyonundaki diğer çalışanlar) sizin projelerinizle ilgili endişelerini duymakta zorlanıyor musunuz? Bu iş arkadaşlarınızın yetkinliklerini projeye verdikleri desteğe göre mi ölçüyorsunuz?

Görüşmeci 1, bireysel olarak net bir karar aldığı zaman bu karardan dönmekte güçlük çektiğini, çoğu zaman geri dönme gibi bir niyetinin de olmadığını açık yüreklilikle ifade etmiştir.

Görüşmeci 2, görüşmeci 5 kendisi için projeyi dışarıdan izleyen birisinin görüşlerinin çok önemli olduğunun altını çizip, onların proje hakkındaki endişeleri duymakta zorlanmadığı belirtmiştir.

Görüşmeci 3, görüşmeci 6, görüşmeci 7, kurum kültürü gereği zaten her ay düzenli olarak dışındaki çalışanlara bilgi amaçlı yapılan toplantılar olduğunu ve buradan gelen geri bildirimleri duymakta güçlük çekmediğini anlatan çerçevede açıklama yapmışlardır.

Görüşmeci 4, görüşmeci 9, görüşmeci 10 ve görüşmeci 12 proje dışında olan iş arkadaşlarının proje hakkındaki endişelerini duymakta güçlük çekmediklerini ifade etmişlerdir.

Görüşmeci 8, proje dışında olan iş arkadaşlarının proje hakkındaki endişelerini duymakta güçlük çekmediğini ancak bu endişeleri dikkate almakta zorluk çektiğini ve kendi bildiği doğrultusunda gitmeye devam ettiğini ifade etmiştir.

Görüşmeci 11, proje dışında olan iş arkadaşlarının proje hakkındaki endişelerini duymakta güçlük çekiyor olabileceğini ve kararlarından çok zor döndüğünü ifade etmiştir.

Soru 4: Farklı olay ve hareketleri, bunların bir bütün olarak işletmeyi nasıl etkileyeceğinden önce projeye etkisi ile mi değerlendiriyorsunuz?

Görüşmeci 1, görüşmeci 7, görüşmeci 8, görüşmeci 9, görüşmeci 10 net bir şekilde işletmenin tüm projelerden çok daha önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Görüşmeci 2, ve görüşmeci 4 pozisyonu itibariyle işletmeyi düşündüğünü belirtmişlerdir.

Görüşmeci 3, projeye profesyonel anlamda bir bağlılık hissettiğini ancak şirketin yararının projeden daha önemli olduğunu belirtmektedir.

Görüşmeci 5, projenin büyüklüğü ile alakalı olarak düşüncesinin değişebileceğini belirtmiştir. Bazı projelerin firmayı çok fazla etkileyebileceğini ve firmanın kapanmasına yol açabilecek kadar büyüklükte olabileceğini, bu durumda projeyi düşünmenin daha doğru olacağını vurgulamıştır.

Görüşmeci 6, işletmenin daha önemli olduğunu vurgulamıştır.

Görüşmeci 11, soruya farklı açıdan yaklaşmıştır. Tüm proje çalışanlarının ya da takım çalışanlarının şirketten çok kendi takım arkadaşlarını ve projesini düşünürse toplamda şirketin kazanacağını belirtmiştir. Ancak kendisi konumu itibariyle işletmeyi düşündüğünü de eklemiştir.

Görüşmeci 12 net bir şekilde projeyi düşündüğünü ifade etmiştir.

Soru 5: Uzun süre çalıştığınız bir proje sürecinde, projenin bittiği günden sonra bir gün olamayacağını hissettiğiniz oldu mu? Ya da proje bittikten sonra ne yapacağınızı bilmediğiniz zaman dilimi?

Görüşmeci 1, görüşmeci 3, görüşmeci 4, görüşmeci 5, görüşmeci 6, görüşmeci 7, görüşmeci 9, görüşmeci 10, Görüşmeci 11 ve görüşmeci 12 böyle bir hissiyata hiç kapılmadıklarını, her zaman bir proje bitmeden başka bir projenin başladığı belirten ifadeler kullanmışlardır. Ayrıca çoğu zaman özel sektörde bir proje üzerine odaklanmadıklarını aynı anda birden fazla projeyi bir arada ilerlettiklerini aktarmışlardır.

Görüşmeci 2, böyle bir durumu çok yoğun bir şekilde çalıştığı bir proje sürecinde bir kereye mahsus hissettiğini ifade etmiştir. O firmada, proje bittikten sonra proje esnasında yaşadığı tatminlik düzeyine tekrar ulaşamadığını ifade etmiştir

Görüşmeci 8, soruya farklı açıdan yaklaşmış, ekonomik kriz anında sahip olduğu hizmet işletmesinin ve dolayısıyla kendisinin önünü göremediği ve büyük bir boşluk yaşadığını aktarmıştır. Bu istisnai durum haricinde böyle bir hissiyata kapılmadığını belirtmiştir.

Görüşmeci analizleri,

On iki görüşmecinin vermiş olduğu cevaplara göre artan bağlılık eğilimi genel olarak yöneticilerde düşük düzeyde gözlemlenen bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

Görüşmeciler vermiş oldukları cevaplara göre;

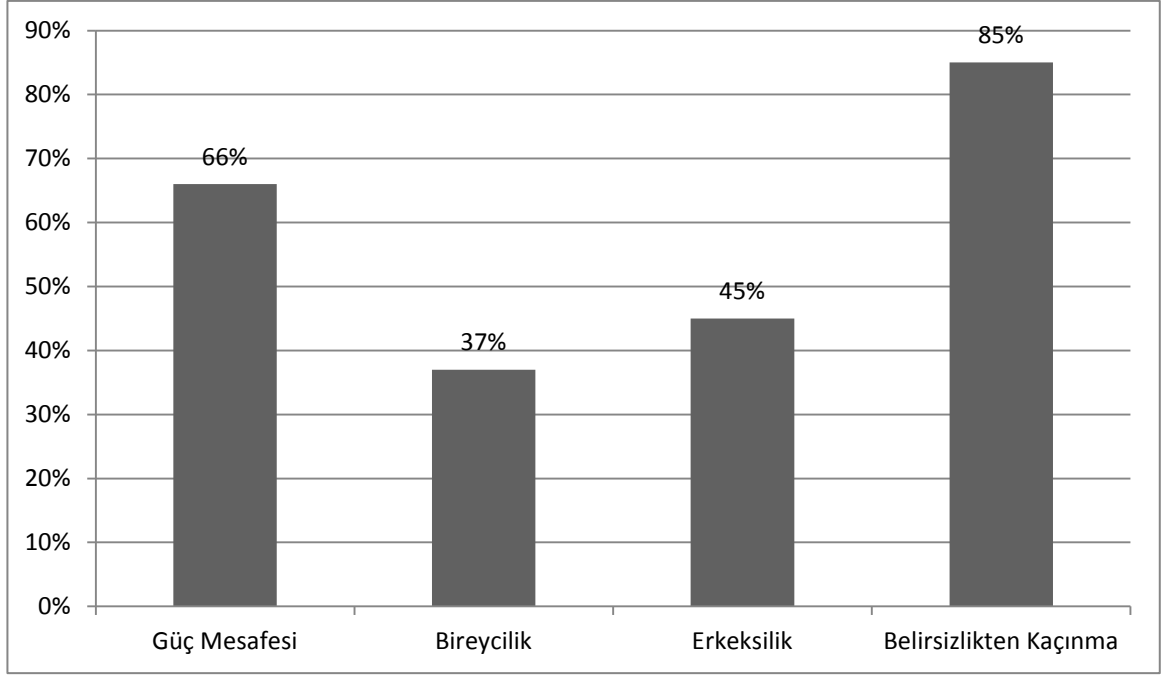
- İki görüşmecinin cevapladıkları tüm sorular artan bağlılık eğiliminin olmadığını göstermektedir.
- İki görüşmecinin cevapladıkları dört soru artan bağlılık eğiliminin olmadığını bir soruya vermiş oldukları cevap ise artan bağlılık eğilimini ölçmek için yeterince açık olmadığını göstermektedir.
- İki görüşmecinin cevapladıkları dört soru artan bağlılık eğiliminin olmadığını cevapladıkları diğer soru ise artan bağlılık eğiliminin olduğunu göstermektedir.
- İki görüşmecinin cevapladıkları üç soru artan bağlılık eğiliminin olmadığını cevapladıkları diğer iki sorudan bir tanesi artan bağlılık eğiliminin olduğunu göstermektedir, diğeri ise bağlılık eğilimini ölçmek için yeterli bir cevap olmamıştır.
- İki görüşmecinin cevapladıkları üç soru artan bağlılık eğiliminin olmadığını cevapladıkları diğer iki soru ise artan bağlılık eğiliminin olduğunu göstermektedir.
- Bir görüşmecinin cevapladığı iki soru artan bağlılık eğiliminin olmadığını cevapladığı diğer iki soru ise artan bağlılık eğiliminin olduğunu göstermektedir. Görüşmecinin cevapladığı diğer soruda ise artan bağlılık eğilimini ölçmek mümkün olmamıştır.

- Bir görüşmecinin cevapladığı iki soru artan bağıllık eğiliminin olmadığını cevapladığı bir soru ise artan bağıllık eğiliminin olduğunu göstermektedir. Görüşmecinin cevapladığı diğer iki soruda ise artan bağıllık eğilimini ölçmek mümkün olmamıştır.
- Görüşmecilerin sorulara verdikleri cevaplar ile elde edilen bulgular tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. : Görüşmeci cevap analizi tablosu

	SORU 1	SORU 2	SORU 3	SORU 4	SORU 5
Görüşmeci 1	Belirsiz	Belirsiz	Eğilim var	-	-
Görüşmeci 2	-	-	-	-	Eğilim var
Görüşmeci 3	-	-	-	Belirsiz	-
Görüşmeci 4	-	-	-	-	-
Görüşmeci 5	-	Eğilim var	-	Belirsiz	-
Görüşmeci 6	-	Belirsiz	-	-	-
Görüşmeci 7	-	-	-	-	-
Görüşmeci 8	-	Eğilim var	Eğilim var	-	Belirsiz
Görüşmeci 9	Eğilim var	Eğilim var	-	-	-
Görüşmeci 10	Eğilim var	Eğilim var	-	-	-
Görüşmeci 11	-	-	Eğilim var	Belirsiz	-
Görüşmeci 12	-	-	-	Eğilim var	-

Analiz sonucunda on iki görüşmeciden üç tanesinde artan bağıllık eğiliminin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum görüşmecilerin artan bağıllık eğiliminin düşük seviyede olduğu çıkarımını yapmayı sağlamaktadır. G. Hofstede'nin ulusal kültür modelinin dört boyutta Türkiye incelemesi şekil 3.1.'de görülmektedir.



Şekil 3.1. Türkiye'nin ulusal kültür boyutları

Kaynak: Geert Hofstede'nin kişisel web sitesinden güncel veriler alınmıştır, <http://geert-hofstede.com/turkey.html>, (01,06, 2014)

SONUÇ

Bu güne kadar yapılmış olan çalışmalar, yöneticilerin başarısız projelere yada kararlara artan bağıllık eğiliminin sebebinin birden fazla ve çok farklı etmenlere bağlı olduğu göstermektedir. Kültürel çeşitlilik karar alma sürecinde etkili olduğu kadar, alınmış olan kararların uygulanmasında da etkili bir süreçtir. Alınan kararın hatalı olduğunu fark edip bu karardan vazgeçme veya başlanmış olan bir projenin başarısız olduğunu görüp iptal kararının alınması oldukça güç olmuştur. Bu kararı alamayan yöneticilerin projeye daha çok bağlanması ve bağıllıklarının giderek artması artan bağıllık eğiliminin olduğunu gösterir.

Kültürel çeşitliliğin artan bağıllık üzerine etkisi hakkında literatürde yapılmış olan çalışmalar mevcuttur. Ancak ulusal kültürünün artan bağıllık üzerine etkisi inceleyen çalışmaların miktarı oldukça azdır. Bu çalışmada ise Türk yöneticilerin artan bağıllık eğilimi üzerine etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sonucunda on iki görüşmecinin üç tanesinde artan bağıllık eğiliminin olduğu gözlenmiştir. Beş görüşmecide ise artan bağıllık eğilimine yatkın olma ihtimali mevcuttur.

Görüşmecilerin beş tanesi proje uzmanı ve proje liderliği yapmaktadırlar. Dört adet üst düzey yönetici ile görüşme yapılmıştır. Bu görüşmecilerin iki tanesi patron (son karar verici) ve biri fabrika müdürü diğeri ise genel müdür pozisyonundadır. Diğer üç görüşmeci çeşitli departmanların müdürlüğünü yapmaktadır. Görüşmeciler ile ortalama 29,3 dakikalık görüşme yapılmıştır. En genç görüşmeci 26, en büyük görüşmeci 61 yaşındadır. Görüşmecilerin ortalama yaşı 42,9 olarak hesaplanmıştır. On iki adet görüşmeci içerisinde sadece bir adet bayan görüşmeci mevcuttur.

Firma sahibi olan 2 görüşmeciden birinde artan bağıllık eğilimi olması ve diğesinde ise artan bağıllık eğiliminin görülme ihtimalinin olması dikkat çekicidir.

Genel müdür ve fabrika müdürü pozisyonundaki iki görüşmecinin de artan bağıllık eğilim yoktur. Ancak bir soruya vermiş oldukları cevap doğrultusunda eğiliminin görülme ihtimali söz konusudur.

Artan bağıllık eğilimi olmayan dört görüşmecinin üçünün aynı şirkette çalışması ve bu şirketin uluslar arası bir şirket olması, kurum kültürünün de artan bağıllık eğilimine etkisi olabileceğini göstermektedir.

Yapılmış olan çalışmanın sonucunda; ulusal kültürün etkisi bağlamında Türk Kültürüne ait olan on iki görüşmecide artan bağıllık eğilimi seviyesinin düşük olduğu çıkarımına ulaşılmıştır.

G. Hofstede'nin belirlemiş olduğu kültürün dört temel boyutunu, Türk kültürünün güç mesafesi, ortaklaşa davranış ve bireycilik, belirsizlikten kaçınma, dişilik erkeklik özellikleri bakımından belirtilmiş olan değerler ele alınmıştır. Scott W. Geiger'a göre ulusal kültürün artan bağıllık eğilimine etkisini dört farklı önerme ile açıklamış ve daha sonra bu önermeleri destekleyen çalışmalar yapmıştır.

Önerme 1, bu güne kadar yapılmış olan çalışmalara göre, bir kültürde erkeksilik ne kadar fazlaysa o kültürde artan bağıllık eğilimi daha fazla olur.

Verimsiz bir eylemi gerekçelendirme ihtiyacının, kayıpların sorumluluğu, ego savunması ve durumda başkalarının dahil olması gibi faktörlerden kaynaklandığı görülmüştür. Kayıplar için hissedilen sorumluluk ne kadar büyükse ve karar vericinin egosu ne kadar yüksekse bu tip bir durumun yaşanma ihtimali o kadar yüksektir. Son olarak, karar verme sürecinde başkalarının dahili ne kadar yüksekse, bu tip bir durumun yaşanma ihtimali de o oranda azdır. Erkeksilik boyutu bu Hofstede'nin belirtmiş olduğu bu üç karakteristiğiyle doğru orantılıdır. Çünkü Erkeksiliğin baskın olduğu kültürler, bağımsızlığın ideal olduğunu ve performansın önemli olduğunu düşünür. Bu yüzden karar vericinin kayıplar için hissettiği sorumluluk fazla olacaktır.

Hofstede'nin araştırmasında Türk Kültürünün erkeksilik boyutu ortalama bir seviyededir(%45). Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular Türk Kültürünün artan bağıllık eğiliminin düşük olması nedeniyle literatür ile desteklenmiştir.

Önerme 2: Bir kültürde bireycilik ne kadar fazlaysa, artan bağıllık eğilimi de o kadar fazla yaşanır.

Bireycilik boyutu yüksek olan kültürlerde kimlik bireyi temel alır ve herkes kendisi ve kendi ailesinin başının çaresine bakmakla yükümlüdür. Ek olarak, girişim ve başarı vurgulanır, liderlik saygı görür. Bu kültürler için, inanç bireysel kararlarda yer alır. Öz

gerekçelendirme araştırmasında denildiği gibi, bireylere bırakılan kararların artan bağlılık durumlarıyla sonuçlanma ihtimali yüksektir. Ek olarak, kayıplar için hissedilen sorumluluk da kararlar birey tarafından verildiği için yüksektir. Bu da artan bağlılık ihtimalini artırır. Bu yüzden artan bağlılık durumları bireyci kültürlerde daha yaygındır.

Hofstede'nin araştırmasında Türk Kültürünün bireycilik boyutu düşük bir seviyededir(%37). Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular Türk Kültürünün artan bağlılık eğiliminin düşük olması nedeniyle literatür ile desteklenmiştir.

Önerme 3: Bir kültürde güç mesafesi ne kadar azsa artan bağlılık eğiliminin görülme ihtimali o kadar fazladır.

Düşük güç aralığına sahip kültürlerde beklenen tüm insanların eşit haklara sahip olması gerektiğidir. Bu kültürler çeşitli büyüklüklerdeki güçler arasındaki uyuma güvenir. Bu güvenle birlikte karar verme otoritesi daha fazla kişi arasında dağıtılır. Bu sayede, birçok insan hem karar vermede hem de bu kararların ayrılmasında sorumlu tutulabilir. Düşük güç aralığının bulunduğu kültürlere karşın, yüksek güç aralığına sahip kültürlerde gücün yaşamın bir gerçeği olduğu ve güce sahip olan insanların ayrıcalık sahibi olması gerektiği savunulur. Ek olarak, güçlü ve güçsüz arasında gizli bir çatışma vardır. Bu nedenle, karar verme işi güçlüye kalırken güçsüz basitçe kuralları ve emirleri takip eder. Böylece kabahat güçlüye kalırken güçsüz çoğunluk daha rahat olur. Bunun gibi durumlarda, eylemlerin sorumluluğu kararları veren azınlıktadır. Bu eşitsiz düzen anlaşılmalı ve kabul edilmiştir. Güçlü çoğunluk (karar vericiler) daha az risk alır ve iyi bir performans gösterme ihtiyacı hissetmezler. Bu şartlar altında artan bağlılık durumlarının görülme ihtimali azdır.

Hofstede'nin araştırmasında Türk Kültürünün güç mesafesi boyutu ortalamanın üstünde bir seviyededir. (%66) Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular Türk Kültürünün artan bağlılık eğiliminin düşük olması nedeniyle literatür ile desteklenmiştir.

Önerme 4: Bir kültürde belirsizlikten kaçınma ne kadar azsa, artan bağlılık durumunun yaşanma ihtimali o kadar yüksektir.

Artan bağlılık davranışları araştırmasının dayandığı bir başka alan beklenti kuramıdır. Bu açıklamaya göre başarısız bir eylem üzerinde uğraşıldıkça, karar vericilerin önünde iki seçenek olur: ya zararlarını keseceklerdir ya da önceki eyleme devam edeceklerdir. Buna göre artan bağlılık yaşayan bireyler, kaybeden bir durumda

olduklarında, bu kaybı kabullenmek ve uğraşları sona erdirmek yerine, sonucu değiştirmek umuduyla uğraşlara devam etmenin gerekliliğine inanır. Bu kesinlikle bağlılığı sonlandırmaktan daha riskli bir seçenektir. Başarısız olma ve karar vericiyi istenilen sonuçtan daha da uzaklaştırma ihtimali daha fazladır.

Belirsizlikten kaçınma konusunda zayıf olan kültürler güçlü olan kültürlere göre daha fazla risk alma yanlısıdır. Bu kültürler, daha az kuralın daha iyi olduğuna ve farklı fikirlere daha fazla saygı gösterilmesi gerektiğine inanır. Bir diğer yandan, belirsizlikten kaçınma konusunda daha güçlü kültürler güvenlikleriyle daha fazla ilgilidir ve yazılı kurallara ve düzenlemelere ihtiyaç duyar. Fikir birliğine büyük ihtiyaç duyarlar ve genelde belirsizliğin savaşılmaması gerektiği bir tehdit olduğuna inanırlar. Belirsizlikten kaçınma konusunda güçlü kültürler riskten kaçındığı için karar verme sürecinde risk alma oranının az olabileceğini söylemek mümkündür. Benzer şekilde, belirsizlikten kaçınma konusunda zayıf kültürlerin risk alma oranı yüksek olacaktır.

Hofstede'nin araştırmasında Türk Kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutu yüksek bir seviyededir (%85). Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular Türk Kültürünün artan bağlılık eğiliminin düşük olması nedeniyle literatür ile desteklenmiştir.

Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre görüşmecilerin artan bağlılık eğilimi düşük seviye olarak gözlenmiştir. Bunun sonucu olarak Hofstede'nin Ulusal kültür modelinde ki dört temel (erkeksilik, bireycilik, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma) boyut ele alınarak, Türk Kültürünün bu dört temel boyuttaki yeri incelenip, sırasıyla literatürdeki ulusal kültür ve artan bağlılık ilişkilendirilmeleri incelenmiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular Türkiye'nin dört temel boyuttaki yerine uygun olarak artan bağlılık eğilimi ile ilişkilendirilmede literatürü destekler nitelikte çıkmıştır.

“Artan bağlılık eğilimi” kavramını üzerine Türkiye’de daha önceden sınırlı sayıda çalışma yapılmış olması, verilmiş olan başarısız kararlara ya da başlanmış olan başarısız projelere artan bağlılık eğiliminin Türk kültürü açısından daha önce araştırılmamış olması, bu çalışmanın orijinalitesini artırmaktadır. Çalışmanın kısıtları olarak, görüşmecilerin sadece Bursa şehrinden olması, genel olarak otomotiv ve tekstil sektöründe çalışan yöneticilerin seçilmiş olması söylenebilir. Sayının az olması sebebiyle Türk kültürünün tamamını kapsadığını söylemek tam anlamıyla mümkün değildir. Görüşmelerde, ses kayıt cihazının kullanıldığını görüşmecilerin biliyor olması, görüşmecilerin gerçek fikrini beyan

ederken biraz daha dikkatli olmasına, diğer bir değişle “sosyal beğenilirlik etkisine” sebep olabilme ihtimali çalışmanın bir başka kısıtıdır. Görüşme sürelerinin az olması bir kısıt olarak söylenebilir. Ancak tüm görüşmelerde ortalama on dakikalık bir n görüşme ve konu anlatımı olmuştur ve bu on dakikalık süre, görüşme sürelerine eklenmemiştir. Görüşmecilerin iş yoğunluğu ve zaman kısıtı olması srelerin az olmasına sebep olan temel faktördür.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- AYSEL Aziz, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, 7.b., Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.85.
- BAİLEY Kenneth D., **Methods of Social Research**, 2. b., The Free Press, New York, 1982, s.25.
- BAL Hüseyin, **Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Isparta, 2001, s. 63.
- BALCI Ali, **Sosyal Bilimlerde Araştırma-Yöntem, Teknik ve İlkeler**, 6.b., Pegem Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 1.
- BERK Adnan, **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, C. XIV, Milliyet Gazetecilik A.Ş., 1986, s.7270
- BERBEROĞLU Güneş, **Karşılaştırmalı Yönetim**, Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No. 467, Eskişehir 1991, s.40.
- BOZKURT Veysel, **Değişen Dünyada Sosyoloji- Temel Kavramlar Kurumlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Bursa 2004, s.104.
- CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranışı**, 12. b., Remzi Kitapevi, İstanbul, 2003, s.35.
- DİNLER Zeynel, **Bilimsel Araştırma ve E-kaynaklar**, 8.b., Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2014, s.18.
- EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 12. b., Dora basımevi, Bursa, 2013, s. 31.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, 4.b., Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s.111.
- FREUD Sigmund, **Endişe**, çev. Leyla Özcengiz, Dergah Yayınları, İstanbul, 1977, s.58.
- GEÇTAN Engin, **Çağdaş İnsanda Normal Dışı Davranışlar**, 1. b., Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1978, s.225.
- GERRİG Richard J. – ZIMBARDO Philip G., **Psikoloji ve Yaşam: Psikolojiye Giriş**, çev. Gamze Sart, Nobel Yayınları, Ankara, 2012, s.3
- GÖKALP Ziya, **Türkçülüğün Esasları**, yay. haz. Mehmet Kaplan, 3.b., Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1972, s. 30.

- HAFTACI Vasfi , **Yönetim Muhasebesi**, 3. b.,Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2008, s. 242.
- HOFSTEDE Geert, **Culture Consequences**, Sage Publications Inc. 2001, s.9
- KAĞITÇIBAĞI Çiğdem, **Benlik, Aile ve İnsan Gelişimi Kültürel Psikoloji**, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010, s.139.
- KAYGUSUZ Sait Yüksel - DOKUR Şükrü, **Maliyet Muhasebesi**, 1. b., Dora Yayın Dağıtım, Bursa, 2009, s. 48.
- KUMAR Ranjit, **Research Methodology**, 3.b., Sage Publications, London, 2011, s.144.
- LUNDBERG George A. – SCHRAG Clarence C. – LARSEN Otto N., **Sosyoloji**, çev. Özer Ozankaya, c. I, ,Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1970, ss. 121-122.
- MYRES David G., **Social Psychology**, Fifth Edition, McGrawHill, 1996, s.224.
- ROBBINS Stephen P. – JUDGE Timothy A, **Örgütsel Davranış**, Çeviri Editörü İnci Erdem, 14. b., Nobel Yayınları, İstanbul, 2012, s. 359.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat – TÜZ Melek, **Örgütsel Davranış**, 5. b., Aktüel Yayınları Alfa Kitapevi, Bursa, 2013, s. 162.
- SARGUT A. Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 3.b., İmge Kitapevi, Ankara, 2010, s72.
- TRIANDIS Harry, **Culture and Social Behavior**, New york, McGraw Hill, 1994, s.22.
- TRIANDIS Harry, **Individualism & Collectivism**, Westview Pres Inc., 1995, ss.4-6.
- TURHAN Mümtaz, **Kültür Değişmeleri**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1969, s. 45.
- TÜZ Melek Vergiliel – ALTINTAŞ Füsün Çınar, **Yönetime Kültürel Bakış**, 3.b., Furkan Ofset, Bursa, 2008, s.7.
- UYGUR Nermi, **Kültür Kuramı**, Remzi Yayınevi, İstanbul, 1984, s.17.
- YILDIRIM Ali – ŞİMŞEK Hasan, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 9.b., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 45.
- YILDIRIM Engin ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitapevi, Adapazarı, 2001, s.95.

Makaleler

- ABRAHAM Rebecca, "Instrumental Values: Five-Nation Comparative Study", **Cross Cultural Management**, Volume 5, No.1, 1998, s.6.
- ADLER Nancy J., **International Dimensions of Organizational Behavior**, PWS-Kent Publishing Company, 1991, s.33.
- ARGYRIS Chris, "Explorations in Interpersonal Competence II" **Applied Behavioral Science**, c. I, s. 3, 1965, s. 255.
- ARONSON Elliot, **Dissonance theory: Progress and problems. Theories of cognitive consistency**, Rand McNally, Chicago, 1968.
- BENDIXEN Mike – BURGER Bruce, "Cross Cultural Management Philosophies", **Journal of Business Research**, Vol. 42, 1998, s.108.
- BENEDICT Jan - STEENKAMP E. M., "The Role of National Culture in International Marketing Research", **International Marketing Review**, Vol.18 , No.1, 2001,s.30.
- BRISLIN Richard, **Understanding Culture's Influence on Behavior**, Hartcourt Brace College Publishers,1993, s. 39.
- BROCKNER J - SHAW M. C. – RUBIN J. Z., "Factors Affecting Withdrawal from an Escalating Conflict: Quitting Before It's Too Late," **Journal of Experimental Social Psychology** (15), 1979, pp. 492-503.
- CONLON Edward J. – WOLF Gerrit, "The moderating effects of strategy, visibility, and involvement on allocation behavior: An extension of Staw's escalation paradigm" **Organizational Behavior & Human Performance**, 26, 1980, ss.172-192.
- DOUCOULIAGOS Chris, "A Note on the Evolution of Homo Economicus", **Journal of Economic Issues**, c. XXVIII, s. 3, 1994, s. 877.
- DRUCKER Peter F., "The Effective Decision." **Harvard Business Review**, Ocak, 1967, s. 18.
- DURUKAN M. Banu – ÇAKAR Ulaş, "Başarısız Projelere Artan Bağlılık", **İzmir Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası-Dayanışma**, 94, İzmir, 2006, s. 24
- GARLAND David, **Punishment and Modern Society**, The University of Chicago Press, Chicago, 1990, s.48.

- GEIGER Scott W. – ROBERTSON Christopher J. – IRWIN John G., “The Impact of Cultural Values on Escalation of Commitment”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 6, No. 2, s. 170.
- GHOSH Dipankar, “De-escalation Strategies: Some Experimental Evidence” **Behavioral Research in Accounting**, No. 9, 1997, ss. 90-96.
- GOODSTEIN David Louis, “Commentary: Do American theories apply abroad?”, **Organizational Dynamics**, Vol. 10 No:1, 1981, s. 51.
- HAMMOND John S. – KEENEY Ralph L. - RAIFFA Howard, “The Hidden Traps in Decision Making” **Harvard Business Review**, Ocak, 2006, s.2.
- HOFSTEDE Geert, “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, **Journal of International Business Studies**, Fall 1983, s.75.
- HOFSTEDE Geert, **Cultures and Organizations Software of the Mind**, McGraw Hill Book Company, London, 1991, s24.
- KAHNEMAN Daniel - TVERSKY Amos, “The Psychology of Preferences”, **Scientific American**, No. 246, 1979, ss. 167 -173.
- JANNEY Jay J. – DESS Gregory G., “Can real-options analysis improve decision-making? Promises and pitfalls”, **Academy of Management Executive**, , C. XVIII, S. 4, 2004, ss. 70-72.
- KEIL Mark, “Pulling the plug: Software project management and the problem of project escalation”, **MIS Quarterly**, Aralık, 1995, ss.439-440.
- KIM Uıchol – TRIANDIS Harry C. – KAĞITÇIBAŞI Çiğdem - CHOI Sang Chin – YONG Gene, **Individualism and Collectivism. Theory, Method and Applications**, Sage Publications, London ss. 52-65.
- LENARTOWICZ Tomasz – ROTH Kendall, “A Framework for Culture Assessment”, **Journal of International Business Studies**, Vol.30, No.4, 1999, s.784.
- MORDEN Tony, “Models of National Culture – Management Review”, **Cross Cultural Management**, Vol. 6, No.1, 1999, s.20.
- MORRIS Michael H., - DAVIS Duane I. – ALLEN Jeffrey W., “Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross – Cultural Comparison of the Importance of Individualism Versus Collectivism”, **Journal of International Business Studies**, Vol.25, No.1, 1994, s.66.
- NEWMAN Karen L., - NOLLN Stanley D, “Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 27, No. 4, 1996, s.754.

- PENG Mike W., "Cultures, Institutions and Strategic Choices: Toward an Institutional Perspective on Business Strategy", **The Blackwell Handbook of Cross Cultural Management**, Edt. Martin Gannon - Karen L. Newman, Blackwell Publishers Inc. 2002, s.53-54.
- PETTIGREW Andrew M., "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, Volume 24, December 1979, s.574.
- PIZAM Abraham – PINE Ray – MOK Connie – HINI Jae Young, "Nationality vs Industry Cultures: Which Has a Greater Effect on Managerial Behavior?", **International Journal of Hospitality Management**, Vol.16, No.2, 1997, s. 128.
- RALSTON David, – HOLT David H. – TERPSTRA Robert H. – CHENG Yu Kai, "The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of The United States, Russia, Japan and China", **Journal of International Business Studies**, Vol.28, Issue 1, 1997, s. 250.
- RAMIRO Montealegre - KEIL Mark, "De-escalating Information Technology Projects: Lessons from the Denver International Airport", **MIS Quarterly**, No. 24 c.3, ss.429-438.
- ROGOYSKY Nikolai – SCHULER Randal S., "Managing Human Resources Across Cultures", **Business and The Contemporary World**, Vol. IX, No:1, 1997.
- RONEN Simcha, **Comparative and Multinational Management**, John Wiley & Sons, 1996, s.132.
- RONEN Simcha – SHENKAR Oded, "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis" **The Academy of Management Review**, Vol. 10, No:3, 1985, s. 435
- ROSS Jerry – STAW Barry M., "Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant", **The Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 4, 1993, s. 702.
- STAW Barry M. – ROSS Jerry, "Commitment in an experimenting society: An experiment on the attribution of leadership from administrative scenarios" **Journal of Applied Psychology**, 65, 1980, ss.249-260.
- STAW Barry M., "The Escalation of Commitment To a Course of Action", **Academy of Management Review**, c. VI, s. 4, 1981, s. 581.
- STAW Barry M. – ROSS Jerry, "Knowing When to Pull the Plug", **Harvard Business Review**, March-April, 1987, s. 5.
- SOUTAR Geoffrey – GRAINGER Richard, - HEDGES Pamela, "Australian and Japanese Value Stereotypes: A Two Country Study",

Journal of International Business Studies, Vol.30, No.1 1999, s.203.

TAYEB Monir H., **The Management of a Multicultural Workforce**, John Wiley & Sons Inc., 1996, s.99.

TRIANDIS Harry C., “Culture and Conflict”, **International Journal of Psychology**, Vol. 35, No.2, 2000, s.148.

TRIANDIS Harry C., - CUSKER Mc., “Multimethod Probes of Individualism and Collectivism”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.59, No.5,1990, s.1007.

TYLOR Edward Burnet, **Primitive Culture: Researches Into The Development Of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art, and Custom**, 6.b.,University of Toronto, London, 1920, s.1.

WALLANCE Joseph, - HUNT James, - RICHARDS Christopher, “The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values”, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol.12, No.7, ss. 548-549.

WHETTEN David A. – Kim S. CAMERON, **Developing Management Skills**, Harper Collins Pub, New York, 1991, ss. 70-71.

ZABALAK Pamela Shockley, **Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values**, 6. b.,PearsonEducation yayınları, 2006, s.27.

Diğer Kaynaklar

<http://www.tdk.gov.tr> (26.04.2014)

<http://geert-hofstede.com/turkey.html> (06.01.2014)

ÖZGEÇMİŞ ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

Adı, Soyadı	Olcay		BEKTAŞ
Doğum Yeri ve Yılı	Osmangazi / Bursa		1988
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
ve Düzeyi	İleri Düzey		
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı	Kurum Adı	
Lise	2002	2006	Nilüfer Milli Piyango Anadolu Lisesi
Lisans	2007	2012	Uludağ Üniversitesi
Yüksek Lisans	2012	Devam Ediyor	Uludağ Üniversitesi
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı	Çalışılan Kurumun Adı	
1.			
2.			
3.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar			
Yayımlar:			
Diğer:			
İletişim (e-posta):	olcaybektas@uludag.edu.tr		
		Tarih	
		İmza	
		Adı Soyadı	

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	OlcaY BEKTAŞ
Tez Adı	Ulusal Kültürün Artan Bağlılık Eğilimine Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma
Enstitü	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Anabilim Dalı	İŞLETME
Tez Türü	YÜKSEK LİSANS
Tez Danışman(lar)ı	PROF. DR. İSMAIL EFİL
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih :

İmza :