**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

# KOHLBERG'İN AHLÂK KURAMININ İZDÜŞÜMÜ OLARAK ÖRGÜTSEL BİLİŞ

**Mustafa Emre ÇAĞLAR**
**DOKTORA TEZİ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE**

**2016**

**T.C.**
**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

# KOHLBERG'İN AHLÂK KURAMININ İZDÜŞÜMÜ OLARAK ÖRGÜTSEL BİLİŞ

**Mustafa Emre ÇAĞLAR**
**DOKTORA TEZİ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

**GEBZE**

**2016**

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

# DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 22/02/2016 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Mustafa Emre ÇAĞLAR'ın** tez çalışması, İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

## JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN

ÜYE : Prof. Dr. Selim ZAİM

ÜYE : Prof Dr. Ramazan KAYNAK

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

## ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

# ÖZET

Örgüt evrenini, kendi bütünlüğünün eksik bir örüntüsü olarak yeniden var kılan metaforik bir çerçevenin çağrısı ile başlayan bu çalışma, bireylerin bilişlerini kendine hareket noktası olarak almıştır. 'Örgütsel Biliş' alanına ait zengin literatüre rağmen bireylerin farklılaşan bilişlerine atıfta bulunarak, kararlarının nasıl karaterize olduğunu teorize eden veya görgül metodlar ile açıklayan konseptler sınırlıdır. Bu tespitten yola çıkarak, Kohlberg'in Ahlâk Gelişim Teorisi örgüt evrenine uyarlanmış ve hiyerarşik bir 'Örgütsel Biliş' anlayışı geliştirilmiştir. Örgütsel olayların kavrandığı, farklı gerekçelendirme modları ile karakterize olan 3 biliş düzeyine ulaşılmıştır. Ek bir teorik düzey üzerinde ise umut verici işaretler elde edilmiştir. Bireylerin bilişsel kapasiteleri ve dolayısıyla çevrelerini algılama ve değerlendirme kapasiteleri arttıkça, örgütsel olguları düşünme biçimlerinin evrim geçirmekte olduğu ve bu bilişsel kaymaların tutarlı olduğu gözlenmiştir. Ampirik cephede bu konsept, bireyler ile yapılan mülakatlar vasıtası ile sınanmış ve geliştirilmiştir. Daha sonra, ileri sürülen teorik yaklaşımın kaynaklarından beslenmeyen objektif bir ölçek geliştirilmiş ve bu ölçekten elde edilen sonuçlar mülakatların sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Objektif ölçeğin, sübjektif çalışmayı anlamlı biçimde desteklediği görülmüştür. Elde edilen bilgiler ile; biliş düzeyleri bilinen örgüt üyelerinin, farklı örgütsel olaylara karşı takınacakları tavrı tahmin eden bir ön-kuram da elde edilmiştir. Nihayetinde, örgüt evrenini bireylerin bilişleri üzerinden tanımlayan teorik bir çerçeve ve endüstriyel kullanıma indirgenebilen iki ölçek elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Biliş, Kohlberg'in Ahlâk Gelişim Kuramı, Karar Alma Davranışı

# SUMMARY

As an enthusing concept to re-define the organizational cosmos in a novel form, this study approve the cognition of individuals as a starting point. Despite the abundant study of organizational cognition concept, there remains an uncharted area which depicts; how perceptions of different cognitive capacities might hierarchise the organizational cosmos. Upon this, we used 'Kohlberg's Moral Development Theory' as a metaphor and found 3 hierarchic cognitive level which characterize on different justification modes. Also an additional theoric level identified for possible phenomenons. We show that, consideration styles of organization members evolving while their cognitive capacities and related environmental perceptions broading and these shifts are consistently patterned. On empirical facade an objective scale was developed by an ontologic approach for confirming the oral interviews. With the obtained information, a hypothesis has developed to estimate the behaviours of different cognitive levels of organization members, towards different organizational events. Eventually we got two different scales for industrial use.

**Key Words:** Organizational Cognition, Kohlberg's Moral Development Theory, Decision Making

# TEŞEKKÜR

Doktora yeterlilik sürecinden bu çalışmanın tamamlanmasına kadar geçen sürede bana inanan ve desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Hakan Kitapçı'ya; örgüt ortamı için Kohlberg'in ikileminden çıkardığım temel kurgunun 'Şalter İkilemi' adı ile hikayeleşmesi sürecine, bir sohbetimiz esnasında katkıda bulunan Mustafa Nal'a; istatistiki analizler için eleştirilerini paylaşan Ömür Demirer'e; pilot mülakat çalışmalarımıza başlarken geniş vizyonları ile bizi kabul eden Armor Radyatör yönetici ve çalışanlarına ve bu işletme için bize referans olan Cihat Savsar'a; tezin şekil esasları için düzenlenmesinde yardımını aldığım Doğan Demirci'ye ve saha araştırmaları için referanslarından faydalandığım babam İrfan Çağlar'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Özverili çalışmalarından dolayı anketörlerden öncelikle Mehmet Öbekcan ve Muhammed Bellek'e, ardından Utku Kaya, Cüneyt Erdem, Hamdi Öbekcan ve Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencilerine teşekkür ediyorum. Beni destekleyen anneme ve kardeşime şükranlarımı sunuyorum.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ


ÖZET i

SUMMARY ii

TEŞEKKÜR iii

İÇİNDEKİLER DİZİNİ iv

KISALTMALAR DİZİNİ vii

ŞEKİLLER DİZİNİ viii

TABLOLAR DİZİNİ ix

1. GİRİŞ 1

2. ÖRGÜTSEL BİLİŞ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR 6

2.1. Biliş ve Bilinç 6

2.2. Örgütsel Biliş 8

2.2.1. Örgütsel Biliş'in Değinilmemiş Boyutu 13

2.3. Örgütsel Farkındalık – Dikkatlilik 16

3. KOHLBERG'İN AHLAK GELİŞİM KURAMI 19

3.1. Kohlberg'e Göre Ahlâki Muhakeme 20

3.1.1. Ahlâki Muhakemenin Düzeyleri 20

3.2. Kohlberg'in Araştırmasının Evrenselliği 27

4. TEORİK KURGU 29

4.1. Zaman, Mekan ve Karmaşıklık 29

4.2. Örgütsel Bilişin, Bilişsel Kapasiteden Ayrılan Boyutu 31

4.3. KÖB Aşamalarının Teorileştirilmesi 34

4.4. Kohlberg'in İkilemlerinin Örgüt Ortamına Uyarlanması 37

4.4.1. Şalter İkilemi 38

4.4.2. Niş Alana Yatırım – İhtiyat Politikası İkilemi 40

4.4.3. Yatırım – Arge İkilemi 40

4.4.4. Orta Vadede Kazandıran Yatırım – Hissedar Memnuniyeti İkilemi 42
4.4.5. Stoklama Maliyetleri – Üretim Hat Ayar Maliyeti İkilemi 43
4.4.6. Bakır Kablo veya Nakit Para Çalınması İkilemi 43
4.4.7. Çalışan İstihdam İkilemi 44
4.4.8. Siparişleme İkilemi 45
4.5. Bilişsel Evreler ve Beklenen Cevaplar 45
5. NİTEL ARAŞTIRMA 52
5.1. Mülakatlar 52
5.1.1. Ceza Evresi 54
5.1.2. Görev Evresi 58
5.1.3. Fayda Evresi 60
5.1.4. Sistem Evresi 61
5.1.5. Sistem Ötesi Evre 64
5.2. Teorik Projeksiyonlar 66
5.2.1. Psikanalitik Ekol ve Gerekçeler 67
5.2.2. Korku, Arzu ve Eylemsizlik 68
5.2.3. Karar Verme Yaklaşımı 76
5.2.4. KÖB ve Akılcılık 77
5.2.5. Bilişsel Hiyerarşi Teorisi ve Evreler 78
5.2.6. Örgütsel Davranışın Senkronik, Diakronik ve Proksikronik Doğası 80
5.2.7. Örgütsel Öğrenme ve Evreler 83
6. NİCEL ARAŞTIRMA 86
6.1. Pilot Çalışma 88
6.1.1. Kapsamlı Düşünce Ölçeğinin Gelişimi 92
6.1.2. Quadrant Model 103
6.1.2.1. Girişimciliğe Karşı Statüko Eğilimi Ölçeği 105
6.1.2.2. Kohlbergsel Örgütsel Biliş Ölçeğine Doğru 106

6.1.2.3. Quadrant Modelin Sınanması 110
6.2. Kapsamlı Çalışma 115
6.2.1. Analiz 117
6.2.1.1. Keşfedici Faktör Analizi 118
6.2.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi 123
6.2.1.3. Discriminant Analizi 126
6.2.2. KÖB Ölçeği Eleştirisi 132
6.2.3. Diğer Analizler 133
7. SONUÇ 135
7.1. KÖB Kuramına Dair 135
7.2. KÖB Kuramının Yönetime Yansımaları 142
7.3. Sınırlılıklar ve Geleceğe Yönelik Düşünceler 146
KAYNAKLAR 148
ÖZGEÇMİŞ 160
EK A 161
EK B 217

# KISALTMALAR DİZİNİ

- DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi
- GSÖ: Girişimciliğe karşı Statükoculuk Ölçeği
- HÖB: Hiyerarşik Örgütsel Biliş
- KDÖ: Kapsamlı Düşünce Ölçeği
- KFA: Keşfedici Faktör Analizi
- KÖB: Kohlbergsel Örgütsel Biliş
- ÖB: Örgütsel Biliş

# ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Örgüt Üyesinin Zorunlu Bağı ve Sınırlı Kapasitesi. 1
Şekil 5.1: Korku, Arzu ve Eylemsizlik 70
Şekil 5.2: Senkronik, Diakronik ve Proksikronik Zihin 82
Şekil 6.1: Quadrant Model 103
Şekil 6.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu 124
Şekil 6.3: Kanonik Diskriminant Fonksiyonları ve KÖB Grupları 129
Şekil 6.4: Diskriminant Başarısının Düşmesi 133
Şekil 7.1: İki Bilişsel Faz: Sınıra Yaklaşan ve Sınır Aşan 136
Şekil 7.2: Tanımlanmış, Teşvik Edilen ve Yasaklanmış İlgi Alanı 144

# TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 4.1: Deneklerin Eğitim ve KÖB Düzeyleri 33
Tablo 5.1: Mülakatlar 55
Tablo 5.2: Mülakatlar 56
Tablo 5.3: Şalter İkilemine Gelen Nadir ve Genel Cevaplar 64
Tablo 5.4: Karar Verme Yaklaşımı Çerçevesinde KÖB Evreleri 77
Tablo 5.5: Örgütsel Öğrenme Çerçevesinde KÖB Evreleri 84
Tablo 6.1: Biliş Düzeylerini Bağımsız Değerlendiren Ölçek 93
Tablo 6.2: Eş Biliş Düzeylerinin Zıt İfadelerle Değerlendirilmesi 95
Tablo 6.3: Eş Biliş Düzeylerinin Olumlu ve Olumsuz İfadeler Kullanılarak Değerlendirilmesi 96
Tablo 6.4: Farklı Biliş Düzeylerinin Eşyönlü İfadeler Vasıtası ile Karşılaştırılması 97
Tablo 6.5: Farklı Biliş Düzeylerinin Komşu Düzeyler ile Zıt İfadeler Kullanılarak Karşılaştırılması 100
Tablo 6.6: Hiyerarşik Ölçeği Puanlayan Katılımcıların KÖB Düzeylerine Dağılımlarından Bir Örnek 101
Tablo 6.7: KDÖ ve GSÖ Ölçeğinden Bir Kesit 111
Tablo 6.8: Quadrant Model KÖB Düzeylerine İlişkin İstatistikler 114
Tablo 6.9: Quadrant Model Independent Sample t-test 114
Tablo 6.10: Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 117
Tablo 6.11: Dönüştürülmüş Faktör Yükleri 119
Tablo 6.12: Faktörler ve Evreler İçin Ortalamalar ve Standart Sapmalar 120
Tablo 6.13: Faktörler Arası Korelasyonlar 122
Tablo 6.14: Uyum İyiliği Değerleri 123
Tablo 6.15: Grup Ortalamalarının Eşitliği Testi 127
Tablo 6.16: Box’s M Testi 128
Tablo 6.17: Özdeğerler (eigenvalues) 128
Tablo 6.18: Wilks' lambda 128
Tablo 6.19: Evrelere Göre KÖB Ölçeği Puanları İçin Tanımlayıcı İstatistikler 130
Tablo 6.20: Ortalamalar ve Yapı Matrisi 131
Tablo 6.21: Sınıflandırma Sonuçları 132

Tablo 6.22: Bağımsız Değişken Olarak Eğitim Düzeyi ve KÖB Düzeyi İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi 134
Tablo 7.1: KÖB Düzeyleri ve Örgütsel Olayın Konumuna Göre Muhtemel Davranış Biçimleri 139
Tablo 7.2: Dört Temel Amaç ve İki Temel Örgütsel Korku 140

# 1. GİRİŞ

Bir ajan, ait olduğu sistemin bütününe dair tam bilgiye sahip olamaz. Bütün, ajanların toplamından ötededir. İnsanların karar alması ile örgütsel karar alma arasındaki benzerlikleri saptayan Herbert Simon, üyelerinin enformasyon işleme yetisinin sınırlı olması nedeniyle örgütlerin asla mükemmel biçimde akılcı olamayacağını öne sürmüştür (Morgan, 1998, 93).

Simon, 'kısıtlı rasyonellik' terimi ile varsayımlar formüle ederek, karar alma davranışında rasyonelliğin mantıkdışı olduğunu şu tespitleri ile göstermiştir: (1) Seçeneklere gerçekleşme olasılıkları atanamaz, hatta olası tüm seçenekler dahi tam olarak sıralanamaz. (2) Karar alma süreçleri çok kriterli ve çok düzeylidir ve farklı düzeylerde alınan kararlar uyumlaştırılamaz. (3) Bir karara ilişkin tercihler dış kaynaklı değildirler. (4) Karar için gereken dikkat kıt bir kaynaktır (Pomerol & Adam, 2004, 653).

Yine, her hangi bir ajan'ın bir sistemin parçası kabul edilebilmesi için, diğer sistem elemanlarından en azından biri ile uyumlu bir etkileşiminin veya ilişkisinin bulunması gerekir. Sosyal bir grupta, bir üye örgüte ait olabilmek için, kendi varlığı dışında en az bir başka grup üyesi hakkında farkındalığa sahip olmalıdır. A. L. Barabasi (2010, 29) sosyal bir networkün üyelerinin birbirine bağlı kalabilmesi için düğüm başına tek bağlantının yeterli olduğunu ifade eder. Düğümlerin ortalama birden az bağlantıya sahip olması halinde, şebeke dağılarak birbiri ile iletişimsiz kümelere ayrılır.

Şekil 1.1: Örgüt üyesinin zorunlu bağı ve sınırlı kapasitesi.

Öyle ise bir örgüt üyesinin biliş evrenini; vâkıf olamayacağı bütünsel karmaşıklığın sınırları ile vâkıf olmak durumunda olduğu tekil sistem elemanı (insan yada meta) arasındaki oyun alanı tanımlar. Farkındalık evreninin bu iki ucu arasında bir yerde bulunan sistem ajanlarının hangi noktada konumlanmakta olduklarının tespit edilmesi; sistemin, bu konumların bileşkesi üzerinden tanımlanabilmesine imkân sağlayacaktır. Başka deyişle, örgüt üyelerinden birinin örgütüne ilişkin farkındalık düzeyinin ölçülmesi, örgütü adına kararlar alan bireyin 'kısıtlı rasyonellik' düzeyinin bir metafora indirgenerek ölçülmesi anlamına gelecektir.

Bireyler bilinçli davranışlarını, örgütlerine dair sahip oldukları farkındalığın (biliş) çizdiği sınırlar çerçevesinde sergilerler. Bilinçli davranış; aksiyonun neden olacağı reaksiyonları tahmin etme (etkiyi değerlendirme) veya onları varsayma imkânı ile beslenmiş davranış olarak değerlendirilebilir. Hawkins'e göre (2004) her zeki sistem, hafızasına dayanarak ileriyi düşünen ve buna göre ifa'da bulunan sistemdir. Seni; zeki bir sistemin içsel durumunun kendi çevresinin bir temsili olduğunu ifade eder. (Sistem ile çevre etkileşiminin düzeyi kadar) Bu nedenle zeki davranış, çevre ile etkileşim kuran sistemin geleceğe yönelik tahminleri üzerine yapılanır. (Seni, 2011, 1491)

Öyle ise örgüt üyelerinin inisiyatif alma keyfiyetleri, kendi biliş (farkındalık) sınırlarının içinde kalan unsurlar ile etkileşime girer. Buradan hareketle bireylerin; kendi farkındalıklarının çizdiği sınırların içinde kalan evrene karşı proaktif olabilecekleri fakat bu alanın dışındaki evrenden kaynaklanan etkilere karşı mutlaka reaktif olacakları söylenebilir. Üstelik bu reaksiyon, ilgili etkiye, bireyin kendi farkındalık alanına dayanan gerekçeler ile gösterdiği karşıt etkiden kaynaklanmaktadır. Bireylerin proaktif yönelimlerinin vâkıf oldukları evrenin bir fonksiyonu olarak belireceği de düşünülebilir. Bireyler, bilişsel olarak hakim olabildikleri evrene karşılık gelen düzeyde arzuya ve iştiyaka sahip olacak ve vâkıf olamadıkları alanın darlığı nispetinde eylemsizlikten uzak kalacaklardır. Bireyler üzerinden hareket ederek bu farkındalık evreninin tespit edilmesi, organizasyonun kullanılamayan potansiyelinin keşfedilmesi anlamına gelecek, işletme içindeki sosyal networkün zayıf ve güçlü halkaları hakkında bize önemli fikirler verecek, optimum bilişsel karma için referans noktası teşkil edebilecek veya organizasyonları okumaya yönelik şimdi öngöremediğimiz yeni ufuklar açabilecektir.

Bu çalışmanın temel amacı; örgüt üyelerinin yukarıda tanımlanan potansiyel alana ilişkin bilişlerini teorik bir yaklaşımla segmente etmek, ardından ortaya çıkan her bir segmenti tanımlamak ve nihayetinde onları ölçmekle sınırlanmıştır. Bunun için Kohlberg'in Ahlâk Gelişim Kuramı örgüt evrenine uyarlanmış ve bir örgütsel biliş konsepti geliştirilmiştir. Bu konseptte, bilişsel haritalar Kohlberg'in ahlâk evrelerinin birer fonksiyonu olarak belirmekte ve bu çalışma, algıda seçiciliği, örgüt üyelerinin bilişsel kapasitelerinin bir sonucu olarak ele almaktadır. Bireylerin bilişlerinden hareket ederek örgütlerin kurumsal varlıklarına bilinç isnat etme girişimi bu çalışmanın sınırlarını aşmaktadır. Yapılan kapsamlı literatür araştırması ile bilişsel çerçeveleri bireylerin zihinsel kapasiteleri ile ilişkilendiren çalışmaların sayısının sınırlı olduğu sonucuna varılmıştır ve bu sınırlı sayıdaki çalışma örgüt üyelerinin bilişini hiyerarşik olarak segmente etmemektedir.

Yine de, bilişsel hiyerarşi veya örgüt üyelerinin bilişsel gelişimi üzerine çalışmanın, örgütsel biliş literatürüne katkısının ne olacağı veya bunun neden gerekli-önemli olacağı sorusu gündeme gelebilir. Örgütlerin arketipik[1] alt-sistemlerini (entelektüel sermayenin bilişsel biçimleri) anlamanın, bize örgütsel yapıların veya onların gelişimlerinin içe dönük boyutunun kolektif doğasını anlamakta yardımcı olacağını düşünüyoruz. Nitekim bu çalışma ile örgütlerin içinde gelişen süreçleri yapılandıran ajanların da izinin sürüldüğünü ve tezin bu işlevinin 'Örgütsel Davranış'ın Senkronik, Diakronik ve Proksikronik Doğası' başlığında tezahür ettiğini söyleyebiliriz.

Diğer taraftan, örgütsel biliş evreni[2]ni örneği olmayan bir biçimde yeniden inşaa eden bir çalışma, kendisine referans noktası olarak almadığı bir saha için neden önem arz edebileceğini, ilgili sahanın argümanlarına dayanarak tam olarak açıklayamaz. Nitekim o kendini ilgili alandan görece bağımsız referans noktalarına (örneğin Kohlberg'in Teorisi) dayanarak kurgulamıştır. Öyle ise bu çalışmanın literatüre katkısı öngörülemeyen bir çeşitlilikte tezahür edebilir çünkü çalışma, literatürde tartışılmış her konunun farklı bir zemin üzerinden yeniden ele alınma imkânını geleceğin araştırmacılarına sunmaktadır.

[1] Kelimenin, C. Jung'un psikanalitik ekolde kullandığı anlamına göndermede bulunarak..
[2] Bireyin örgütüne ilişkin bilişinin gerçellendiği evren.

Sonuç kısmında, farklı biliş düzeylerine sahip çalışanların nasıl farklı biçimlerde motive edilebileceklerine ilişkin yada yöneticilerin hangi çalışanları motive etmek üzere onlara görev tanımlarını aşma imkânı sunmaları gerektiğine ilişkin çıkarımlar da elde edilmiştir. Çalışmanın gelişim sürecinde elde edilen bulgular, bireyin örgütü ile kurduğu bilişsel bağın düzeyinin, bireyin örgüte ilişkin 'korku' ve 'istek-arzu' duyguları ile 'eylemsizlik durumu'nun kompozisyonunu değiştirdiğini göstermektedir. Bu gözlemlere dayanarak çalışmada, yöneticilerin çok aşamalı yetki sınırları belirleyip bu alanları tanımlamalarının 'örgütsel eylemsizlik'e engel olurken, motivasyonu besleyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Özetler isek bu çalışma şunları yapmıştır:

- 'Örgütsel biliş' literatürüne, ilgili konuların tartışılacağı yeni bir teorik zemin kazandırmıştır.
- Literatür başlığı altında incelenen çalışmaların pek azı ve tahminen literatür taramasının dışında kalan çalışmanın pek azı, 'örgütsel biliş'e; bilişsel hiyerarşi yada örgüt üyelerinin bilişsel gelişimleri açısından yaklaşmıştır. Taranan çalışmaların hiçbiri örgüt üyelerinin bilişlerini hiyerarşik olarak segmente etme eğilimi göstermemiştir. Bu çalışma, bir ölçüde bunu başardığı iddiasındadır.

Kohlberg'in çalışmasında, deneklere sunulan ikilemlerin yarattığı gerçekler ile karşı karşıya kalan bireylerde ahlâki yargıya varma biçimlerini; bireylerin düşünme ve değerlendirme kapasiteleri, başka deyişle olguları zaman, mekan ve karmaşıklıkları bakımından ne kadar geniş biçimde ele aldıkları belirlemektedir. Ahlâki yargı düzeyleri ile bilişsel nitelikler arasındaki ilişki Kohlberg tarafından tespit edildiği gibi bu tezin 'Teorik Yapı' alt başlığında da tartışılmıştır. Buradan hareketle örgütlerin sınırladığı alanın gerçekleri ile karşı karşıya kalan bireylerde de benzer özelliklerin, onların davranışları üzerinde etkili olacağı beklenmiştir. Böyle bir ölçümü yapabilmek, örgütsel evreni kendi bakış açısı ile tanımlayan bir teoriye sahip olduğumuz anlamına gelir. Bu teoriyi elde etmek üzere Kohlberg'in başat analiz aracı olan ikilemler örgüt ortamına uyarlanmış ve geliştirilen 'Şalter İkilemi' bireyleri kategorilere ayırmakta başarılı olmuştur.

Örnek olay (Şalter İkilemi) kullanılarak mülakat tekniği ile sorgulanan bireylere; mülakatlarda ortaya çıkan karakteristik farklılıkları izlenerek ve

kurgulanan teoriye ait anahtar göstergelerden hareket edilerek biliş düzeyleri atanmıştır. Likert tipi sorulardan oluşan ve İngilizce versiyonunda 'Hierarchic Organizational Cognition Scale' (HOCS), Türkçe versiyonu için ise 'Kohlberg'sel Örgütsel Biliş Ölçeği' (KÖB Ölçeği) kavramını kullandığımız ikinci ölçek; mekan, zaman ve örgütsel karmaşıklık faktörlerine dayanılarak geliştirilmiş, güvenilirliği test edilmiş ve buradan elde edilen sonuçların mülakata dayanan sonuçlarla anlamlı bir tutarlılık taşıdığı diskriminant analizi yardımıyla doğrulanmıştır.

# 2. ÖRGÜTSEL BİLİŞ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

## 2.1. Biliş ve Bilinç

İnsan zihninin, duygulanımlarının dışındaki ussal yanı ile ortaya çıkardığı, algılama, düşünme, inanma, bilme, gibi yetilerini kapsayan anlama ve kavrama gücüne biliş denebilir (Kutlusoy, 2001, 45). Sternberg'e (1997) göre biliş, herhangi bir şeyin farkında olma ve onu anlamadır.

Bu tezin analiz tavrının da dayandığı ekol, zihinde süregiden mekanizmalara referansta bulunarak davranışı açıklamaya çalışır (Horst, 2005). Gardner'a göre (1985) davranışçı ekolün kaynakları, insanların kompleks davranış şablonlarını açıklamak için fakir hale gelmiştir. Nöroloji, Yapay Zeka, Dil Bilimi ve Bilgi İşlem metodlarının açıklayıcı başarısı gibi farklı alanlardaki gelişmeler, insanın içsel mekanizmalarına yönelimi cesaretlendirmiştir. Bu paradigma kayması bilişsel devrim olarak adlandırılmıştır.

N. Chomsky dil bilimindeki radikal reformlarına binaen bilişsel bilimin kurucu babası olarak dikkate alınabilir. Chomsky'e göre bilişsel perspektif, davranışı ve onun çıktılarını bir araştırma sahası olarak ele almaz, daha ziyade, zihnin içsel mekanizmaları hakkında ve bu aksiyonları yaratan bu mekanizmaların çalışma biçimleri hakkında deliller üreten datalar olarak ele alır (Chomsky, 2000, 5). Dünyadaki dillerin ve dil formlarının çeşitliliğine rağmen, bilişsel çalışmalarla bu dillerin ortak noktalarının olduğu gösterilmiştir (Lawson, 2000, 341). Chomsky, çocukların dili kavrama metotlarını tartışırken şöyle demektedir (Chomsky, 2000, 62):

*"... çocuk kelimeleri, evrensel gramer prensipleri tarafından izin verilen bir bağın içine yerleştiriyor olmalıdır ki bu bağ, düşünce ve dil için bir taslak sağlar ve tüm diller için ortaktır ..."*

Bu bilgiler, bu çalışmanın başlığında kullanılan biliş (cognition) kavramına bir haklılık kazandırdığı gibi, bu çalışmanın sonuçları da Kohlberg'in Ahlâk Teorisinin aynı zamanda bir gelişim sürecini ölçtüğü iddiasını bir kez daha desteklemektedir.

Bilinç kavramı, epistomolojik bir hal'in (bilme hali) bir ontolojiyi nasıl yarattığını vurgularken; biliş veya farkındalık kavramı, 'bilerek var olan şey'in bilme sınırlarına göndermede bulunur. Bilinç, farkındalık ve biliş kavramlarının örgütsel davranış literatüründeki izdüşümleri incelendiğinde Örgütsel Farkındalık (Organizational Awareness) kavramının kullanımının söz konusu olmadığı anlaşılmıştır. Örgütsel Bilinç (Organizational Counsciousness) ve Kurumsal Bilinç (Corporate Consciousness) kavramları adı altında ise yapılmış çok az çalışma olduğu söylenebilir. Örgütsel Bilinç kavramı üzerine yapılan çalışmalardan iki adeti, teorik bir kurgu ileri sürmekle beraber bu kurguları ampirik olarak test etmemişlerdir: Richard Barret'a ait olan "The Seven Levels of Organisational Consciousness" isimli çalışma akademik mahiyette değildir. Ashish Pandey ve Rajen K. Gupta (2008)'ya ait olan "A Perspective of Collective Consciousness of Business Organizations" isimli çalışma, örgütlerin sıra ile birbirlerini takip eden ve hiyerarşik bir gelişim süreci ifade eden 'pazar bilinci', 'sosyal bilinç' ve spiritüel bilinç' düzeylerinde bulunabileceklerini teorik olarak savunmaktadır.

Rastlanılan diğer teorik çalışmalar ise 'Kurumsal Bilinç - Corporate Consciousness' kavramını irdelemektedir. Bu kavramı başlık edinerek tartışan Lavine & Moore (1996) ve Campion & Palmer (1996) 'Kurumsal Bilinç'in ne olabileceği üzerine fikir yürütmüşler ancak bu kavramı inşaa etmeye çalışan modeller ileri sürmemişlerdir. Bu çalışmalara göre kavram, farkındalık ve bilgi işleme süreçleri ile ilişkilidir ve konsepti metafiziksel değil bilişseldir. Örgütlerin dış dünyaya ilişkin sosyal realiteleri kavramalarına ve kendilerinden ötedeki sistemleri nasıl etkilediklerini anlamalarına ilişkin bir çerçeve olarak kullanılmaktadır. Yine 'Corporate Consciousness' kavramı başlığı altında rastlanan bir adet tez mevcuttur. Bu tez (White, 2013) güzel sanatlar alanında sanat kritiği, sanat felsefesi ve estetik üzerine yazılmıştır ve tüzel ideolojilerin; eğitim, komşuluk gelişimi ve kültürel üretim üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. 2002 yılında basılmış, mit'lerin örgütlerin bilinç durumlarını tespit etmek için birer araç olarak kullanılabileceğini savunan bir doktora tezi (Movva, 2002) de bulunmaktadır. Bu çalışma örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mit'lerden hareket ederek, ilgili örgütün transformasyon serüveninin izini sürmüştür.

## 2.2. Örgütsel Biliş

Bougon (et al., 1977)'a göre geleneksel psikoloji zihin-beden ilişkisi ile ilgilenir. Klasik organizasyon teorisi organizasyon-çevre ilişkisini, bilişsel organizasyon teorisi ise zihin-çevre ilişkisini kendine esas alır. Yönetsel ve organizasyonel biliş üzerine gerçekleştirilen çalışmalar 1980'lerden itibaren dramatik biçimde artış göstermiştir. Bilişsel fenomenlere yönelik gözlenen bu eğilim, 1990'ların "beyin onyılı" olarak tanımlanmasını sağlayan enformasyon sistemleri veya biyoloji alanlarında yapılan araştırmalar tarafından tetiklenmiş olabilir. Bununla birlikte yönetsel süreçlerde biliş meselesi Herbert Simon'un Yönetsel Davranış kitabını yayınladığı yıla (1947) kadar geriye gider. 1958 yılında March ve Simon'un 'Örgütler' isimli çalışması karar alma süreçlerini organizasyon teorisinin başat değişkenlerinden biri haline getirmiştir.

35 yıllık bir saha çalışmasının akabinde March and Simon (1993) yazdıkları kitap için şu yorumu yaparlar: "Bu kitabı tanımlayan bileşen hiyerarşi değil, karar alma kavramı ve örgütlerin içinde karar alma davranışlarını besleyen ve yapılandıran bilgi akışıdır." March ve Simon (1958) organizasyonları gömülü rutinler vasıtası ile bilgi depolayan ve işleyen bilgi işlem birimleri olarak ele almışlardır. Bazı araştırmacılar bu tanımlamaya organizasyonların bilgisayarların yaptığı gibi bilgi kodlayan ve işleyen süreçler barındırdıklarını varsayarak yaklaşmışlardır. Bu yaklaşımda organizasyonların karşı karşıya kaldıkları sorun, ilgili bilgileri arama, işleme ve rasyonel kararlar almaktır. Diğer araştırmacılar March ve Simon'u organizasyonların dünya ile iletişim kuran sosyal yapılar oldukları gerçeği üzerinden yeniden tanımlamışlardır. (Garud & Porac, 1999; Sandelands & Stablein, 1987) gibi araştırmacılar bu kavramlarda kolektif zihnin elementlerini tespit etmişlerdir. Lant (2000, 4)'a göre bilgi işlem yaklaşımının kaynağı psikoloji alanındaki gelişmelerden etkilenmiştir. Çıkarımcı (Interpretational) yaklaşımın kökleri ise bilgi sosyolojisine dayanmaktadır. Bu ekole başat katkıyı yapan araştırmacılardan Karl Weick'in 1969 tarihli 'Organizasyonun Sosyal Psikolojisi' isimli çalışması bir klasik haline gelmiştir. Daft & Weick (1984) organizasyonları, çevreden ipuçları elde eden, bu ipuçlarını mevcut bilgi stoklarını kullanarak anlamlandıran ve bu ilişki sonucu ortaya çıkan yorumları örgütsel pratiklere ve rutinlere döken çıkarımcı sistemler olarak

değerlendirmişlerdir. Bu iki farklı bakış açısı biliş araştırmalarının iki farklı yol haritasını oluşturmaktadır. Bilgi işlemsel boyut yöneticilerin ve organizasyonların bilgi işleme ve karar alma süreçlerini incelemektedir. Çıkarımcı boyut ise organizasyonun sosyal yapısı içerisinde 'anlam'ın nasıl yaratıldığını araştırır. Bu tez ikinci yolu takip etmektedir.

Bir başka cephede yönetim bilimcileri, yöneticilerin stratejik karar alma davranışlarını etkileyen bilişsel süreçlere artan bir ilgi göstermektedirler. Forbes'e göre (2000, 12) Daft and Weick'in (1984) "Yorum Çıkarıcı Sistemler Olarak Organizasyonlar" çalışması ve Kahneman, Slovic ve Tversky'nin (1982) Davranışsal Karar Teorisi üzerindeki çalışmaları, araştırmalar için bir çalışma zemini açmış ve bilim adamlarını, yöneticilerin inançları ve düşünsel proseslerinin yönetim aktivitelerini etkileyebileceği hususuna ilgi göstermeleri konusunda cesaretlendirmiştir. Lant, Milliken ve Batra (1992) yüksek çevresel farkındalığa sahip yöneticilerin stratejik oryantasyonları üstlenmekte daha başarılı olduklarını bulmuşlardır. Barr, Stimpert ve Huff (1992) demiryolu endüstrisinde örgütsel yenilenmenin yöneticilerin mental modellerindeki değişimin bir eseri olduğunu ve çevresel değişikliklere karşı yöneticilerin mental modelleri yenileyememeleri halinde bunun örgütsel kayıplarla sonuçlanabileceğini göstermişlerdir. Dutton ve Jackson (1987) yönetsel kararların, yöneticilerin stratejik hususları 'tehditler' yada 'fırsatlar' biçiminde değerlendirmelerinden etkilendiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Starbuck ve Milliken (1988) stratejik kararların yalnızca yöneticilerin bilgileri işleme biçimlerinden değil aynı zamanda onların hangi dataları fark ettiklerinden ve hangilerini filitrelediklerinden etkilendiğini tartışmışlardır.

Çok sayıda çalışma, çevreyi 'algılayanların yorumları' olarak tanımlamak suretiyle zihin çerçeveleri üzerine yararlı bilgiler sunmuştur. Bu yorumlar örgütlerin kendi çevrelerine nasıl cevap verdiğini şekillendirmektedir. Porac ve Thomas (1990), karar vericilerin zihni sınıflandırmalar kullanarak rekabetçi çevreyi nasıl basitleştirdiğine ve karar vericilerin rekabetçi ortamı nasıl çerçevelendirerek rekabetçi tehditlerin doğasını nasıl anladıklarına dair bir çalışma yapmıştır. Porac ve Thomas'ın çalışmasında tartışılan hiyerarşik bilişsel kategoriler farklı bilişsel kapasiteler için katmanlaştırılmamış olup, her örgüt üyesi için tanımlanmıştır. Bougon ve ark. (1977) neden-sonuç haritaları kullanarak örgüt bilişini deneysel

olarak analiz etmiş ve katılımcıların zihinlerinde, örgütlerin bilişsel haritalar şeklinde, özellikle de neden-sonuç haritaları şeklinde saklandığını göstermiştir. Dearborn ve Simon (1958) her yöneticinin mevcut durumu, özellikle kendi bölümünün etkinlikleri ve hedefleri üzerinden algıladığını ortaya çıkarmıştır. Pek çok araştırmacı ise (Barnes, 1984; Ford ve Baucus, 1987; Hewitt ve Hall, 1973; Löwstedt, 1993; Starbuck ve Milliken, 1988; David A. Cowan, 1986) problemli durumlar için kullanılan doğaçlama açıklamaları ve önyargıları inceleyerek karar vericilerin öznel yorumlardan bağımsız örgütler tasarlayamadıklarını veya örgütleri hakkında düşünemediklerini göstermişlerdir.

Kimi araştırmacılar bilişsel haritalara daha dinamik bir açıdan yaklaşmıştır. "Yöneticiler Temel Örgüt Olaylarını Nasıl Çözümler" isimli çalışmasında Lynn (1990) yöneticilerin temel olayları yorumlamasının bir dizi aşama boyunca nasıl ortaya çıktığını açıklamıştır. Sawy ve Pauchant (1988) kendi statik içeriklerinin aksine referans çerçevelerinin yer değiştirmeleri üzerine odaklanmıştır. Fahey ve Narayanan (1989) 20 yıllık boylamsal çalışmalarında bir şirketin bilişsel haritasını çıkarmış ve şirketin çevresi ile uyuşumunu incelemiştir.

'Planlı' stratejik karar boyutu Harrison ve Phillips (1991) tarafından tanımlanmış ve yönetim literatüründe 'Karar Kapsamlılığı' olarak (Fredrickson, 1984) yada 'Karar Süreci Rasyonelliği' (Miller, 1987) olarak kullanılmıştır. Bu kavram örgütlerin karar alırken sistematik olarak yaptıkları tarama, analiz ve planlama faaliyetlerine atıfta bulunur ve yorucu, uğraş gerektiren ve sistematik karar faaliyetlerine işaret eder (Fredrickson, 1984, 446-447). Karar kapsamlılığının bilişsel belirleyicileri üzerine yapılan çalışmaların sayısı yeterli değildir. Miller, Burke ve Glick (1998) tarafından yapılan bir çalışmada inançlar ve tercihler açısından üst yönetimde gözlenen çeşitliliğin karar alma kapsamlılığı ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Yazarlar bilişsel çeşitliliğin iletişim zorluklarına neden olduğu ve yönetim takımlarının sorunları, bilgileri toplamak ve onları analiz etmektense özel politik aksiyonlar ile çözme yoluna gitmeye zorladığını tespit etmektedir. Dean and Sharfman (1993) karar vermenin, karar verilecek hususların görece tehdit yaratmayan ve görece belirgin olarka algılandığında daha kapsamlı olarak gerçekleştiğini bulmuşlardır. Bu bulgular, örgütsel kararların dışsal tehditler ve belirsizliklerin gündemde olmadığında daha kapsamlı olarak gerçekleştirildiğini ileri

sürmektedir. İronik olarak bu durumlar karar kapsamlılığına en az ihtiyaç duyulan durumlardır ki örgütsel karar verme davranışlarının esas olarak sembolik aktiviteler oldukları (Langley, 1989) iddialarını desteklemektedirler. 'Karar hızı' kavramı ise organizasyonların karar verme sürecinin tüm işlemlerini ne kadar hızlı ifa ettiklerini sorgulamaktadır (Eisenhardt, 1989) ve karar hızı genellikle karar kapsamlılığı ile birlikte tartışılmaktadır çünkü kapsamlı karar verme işinin genellikle zaman tüketen bir süreç olduğu düşünülür (Harrison & Phillips, 1991).

Dean ve Sharfman (1993, 604) kararların gruplarda ne kadar kapsamlı alındığı ile ilgilenmiş ve bu sorunun cevabına, yedili likert ölçeği ile bireylere uyguladıkları şu üç örnek soru üzerinden ulaşmışlardır: a) Bu kararı alırken grup gerekli bilgileri ne kadar geniş ölçüde elde etmeye çalışmıştır? b) Grup karar almadan önce ilgili bilgileri hangi düzeyde analiz etmektedir? c) Grubun kararına en fazla etki eden süreç hangisidir? (Sezgisel yada Analitik). Dean ve Sharfman bireylerin karar alma kapsamlılıklarını kendilerine sorarak tespit etmişlerdir, bu tez ise bireylerin belirli bir sorunsal ile başa çıkarken göstereceklerini beyan ettikleri davranışların art alanında onların karar alma kapsamlılıklarını aramıştır.

Karar alma hızı ve kapsamlılığı hakkındaki çalışmalar, bu faktörler ile performans arasındaki ilişkinin sık sık, iç ve dış çevresel faktörler tarafından ılımlılaştırıldığını göstermiştir (Forbes, 2000, 17-20). Wally ve Baum (1994) karar verme hızının örgütsel büyüklük ve formalizasyon tarafından indirgendiğini bulmuştur. Judge ve Miller (1991) da karar verme hızının performans üzerindeki etkilerini üç farklı endüstriye ait 32 firma üzerinde araştırmış, hızlı karar alma yapısının firma performansına dinamik biyoteknoloji çevresinde katkıda bulunduğuna halbuki karar alma hızının hastaneler ve tekstil firmaları gibi daha düşük dinamizme sahip çevrelerde yaşayan firmalarda olumlu bir performans çıktısını gündeme getirmediği bilgisine ulaşmışlardır. Bu çalışmada bireylerin karar alma biçimlerinin her birey için farklılaşabilen özel çevre şartlarından etkilendiği söylenemez çünkü saha araştırmasında her birey aynı örgütsel sorunsal ile karşı karşıya bırakılmış, böylelikle onların bireysel farklılıklarının çevre şartlarından etkilenmeden ortaya çıkmasına imkân sağlanmıştır.

Örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiye bilişsel bir tavırla yaklaşan Anderson ve Paine (1975) örgüt-çevre etkileşimini anlamak üzere algısal strateji formülü yoluyla

dörtlü (quadrant) temelde bir teorik model oluşturmuştur. Model çevresel kesinlik ve belirsizlik algıları ile değişikliğe ilişkin düşük ve yüksek şekilde algılanan ihtiyaçların kesişimi ile kurgulanmaktadır. Reger ve Huff (1993) endüstri üyelerinin firmalar arasındaki stratejik ortaklıklara ilişkin algılarının benzeştiğini göstermektedir. Bankacılık sektöründeki çalışmaları, idarecilerin algılarının rekabetçi strateji araştırmaları için daha yüksek ve gerçekçi bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir. Daft'ın modeli ise (1984) dört adet yorumlama-çıkarsama biçimi tanımlamaktadır. Harekete geçirme, keşfetme, yönlendirilmemiş izleme ve incelenemez-incelenebilir çevre ile pasif-aktif örgütsel müdahaleciliğin kesişimine dayanan koşullu izlemleme.

Bazı araştırmacılar örgütsel bilgi yapılarına odaklanmıştır. Lyles ve Schwenk (1992) teorik olarak çekirdek ve çevresel özellikler içeren örgütsel bilgi yapılarını incelemiştir. Walker (1985) bir yazılım firması üyelerinin bilişsel farklılıkları arasındaki ilişkiyi ve bir üyenin örgütteki görev ilişkileri ağındaki pozisyonunu incelerken, 'biliş'i yazılım ürününün başarısıyla ilgili olan araç sonuç ilişkileri yoluyla ölçmüştür. Meyer (1982b) bilişsel haritaların örgüt yapılarıyla nasıl ilişkili olabileceğini göstermiştir. Araştırmasında; hastanelerin yapıları ideolojilerin uyumlu olduğu yerlerde daha az şekillendirilmiş ve daha az karmaşıkken ideolojilerin uyumsuz olduğu yerlerde ise daha çok şekillendirilmiş ve daha karmaşıktır.

Daha soyut cephede, örgütsel inanç sistemleri, örgütsel öğrenmeyi, örgütsel kültür üzerinden ele alan bir model kurgulayan Williams (2001) tarafından konu edinilmiştir. Nonaka ise (1991) know-how, sezgi ve ilham gibi aktarılması zor olan örtük (tacit) bilgi konseptlerinin popülaritesine katkıda bulunmuştur. Krogh & Ross (1995) temsili ve geleneksel epistomolojiyi ve örgütleri kendi kendini yaşatan sistemler (autopoietic systems) olarak tartışmıştır. Pandey ve Gupta (2008) çalışmalarında Ken Wilber'den dörtlü gerçeklik görüşünü ödünç alarak örgütlere yönelik olarak kademeli olarak genişleyen materyal, sosyal ve ruhsal bilinçler öngörmüşlerdir. Çalışma, örgütleri kolektif zeka birimleri olarak ele almaktadır.

Kohlberg'in kuramından esinlenen etik karar verme modellerinden sınırlı örnekler biliş kavramına dolaylı olarak değinmektedir. Street ve arkadaşlarının modelinde (Seymen & Bolat, 2007, 45) bilişsel çaba düzeyi çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Yüksek düzeyde bilişsel çaba tüketen birey etik konuları

anlamaya başlar ve sonuç olarak etik yargılara varır. Bu çalışma, tez'de tanımlanan 'görev evresi' bireylerinin 'eylemsizlik'lerini açıklayan özgün model ile paralellik arz eden bir tartışmayı gündeme getirmektedir. Bu alanda pek çok çalışma etik karar verme süreci ile ilgilenmekte, kısmen de Kohlberg'in Teorisine atıfta bulunmaktadır. Bu çalışmalar yoğun olarak ahlâki kararlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Bunlardan bir kısmı aşağıda tanıtılmıştır. Trevino (1986) yöneticilerin etik ikilemlerle ilgili nasıl düşündüklerine dair teorik olarak bir görüş sunmuştur. Çalışma Kohlberg'in Teorisini değiştirmeden modelin bir parçasına koymakta ve deneysel veriler içermemektedir. Jones (1991) etik karar vermenin temel olarak probleme bağlı olduğunu, bu yüzden de durumsal olduğunu belirtmiştir. Fiziksel, psikolojik, kültürel veya sosyal mesafeler bireylerin etik konulara olan duyarlılığını etkilemektedir. Rest (1984, 20-26) kendi etik davranış-merkezli modelini dört ana aşamadan oluşan bir sürece dayandırmıştır. Etik problemin farkına varmak, ahlâki gelişim ve etik yargılama (Bu noktada Kohlberg modeli geçerli olur), etik niyet ve etik davranış.

### 2.2.1. Örgütsel Biliş'in Değinilmemiş Boyutu

Örgüt yönetiminde basitleştirilmiş temsillere veya zihin modellerine dayanmak March & Simon (1958)'a göre bir gerekliliktir. Zihni modeller bireyin çeşitli durum veya ortamları kavramakta ve anlık algılananın ötesindeki kavrayışları gerçekleştirirken kullandığı metaforları ve ilişkileri içermektedir (Barr et.all, 1992, 15). Mevcut çalışma, örgüt üyelerinin değerlendirme (biliş) kapasitelerinin bir sonucu olarak kavrayışlarını ele almaktadır. Bu bağlamda zihin modelleri, Kohlberg'in ahlâki aşamalarının bir işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma için yapılan literatür çalışmasına dayanarak denilebilir ki bilim adamları bilişsel çerçeveler ile bireylerin zihinsel kapasiteleri ile ilişkili olabilecek boyutlarına değinmeden ilgilenmişlerdir. Az sayıda çalışma biliş'e, bilişsel hiyerarşi ve örgüt üyelerinin bilişsel gelişimi açısından yaklaşmaktadır.

Jones'a göre (1995, 65) Örgütsel Biliş (ÖB) konsepti için iki temel perspektif belirlenebilir. İlki, ÖB'in insan yorumuna bağlı olduğunu, ancak onun bireysel öğrenmenin basit bir şekilde bir araya getirilmesi demek olmadığını söylerken, ikincisi ÖB'in insan yorumundan bağımsız şekilde var olabileceğini ve teorik

desteklerin ise yapay zekâ, sürüsel zekâ ve sibernetik gibi literatürlerden gelebileceğini savunur.

Weick ve Roberts (1993, 357) 'Kolektif Zihin' konseptlerini ilk perspektif üzerine kurmuşlardır ve bu çalışma bu tezin konseptiyle kısmen örtüşmektedir. Kolektif zihin, sosyal sistem içerisindeki sistem elemanlarının, diğer sistem elemanlarını hesaba kattığı karşılıklı ilişkiler modeli olarak kavramsallaştırılabilir. Dikkatli (heedful) aktörler sistemin kendileriyle ve diğerleriyle (temsil) bağlantılı eylemlerden oluştuğunu anlayarak eylemlerini uygular ve eylemlerini sistem içerisinde ilişkilendirir (bağlılık). Dikkatli ilişkiler arttıkça, örgütsel hatalar azalır. Dikkate alan ilişkilerdeki artış, üç yoldan kavrayış hatalarını önleyebilir (Weick & Roberts, 1993, 366). İlki; daha çok know-how'ın geçmişten bu güne getirildiği, yeni katkılarla işlendiği ve bu verilerden bilinmeyen bir geleceğe taşındığı, daha geniş bir zaman bağlamı yaratılır. İkincisi; daha çok görev dizisinin birbiri ile ilişkilendirilmesi kavrayışı geliştirir. Üçüncüsü; yeni gelenlerin tecrübesizliği ile eskilerin her şeyi zaten gördükleri ve görülebilecek bir şeyin kalmadığı düşüncesinin birbirine bağlanması gibi daha çok deneyim düzeyi birbirine bağlandığında kavrayış artacaktır. Zaman uzamında, aktiviteler ve deneyim bağlamında birbirine daha yoğun bağlı sistem elemanlarından müteşekkil bir sistemde hatalar azalacaktır.

Her bir kişiyi, diğer üyeleri ve alt sistemleri hesaba katan birer ajan olarak düşünmek, bu tezin yaklaşımı ile örtüşmektedir. Ancak bu yaklaşıma bir katkı olarak bu tez, sistem ajanlarının dikkatli olma derecelerini ayırt edici biçimde derecelendirmeye çalışmıştır. Lant, Milliken ve Batra (1992) başka bir araştırmada 'yöneticilerinin çevresel değişikliklere ilişkin farkındalığının yüksek olduğu firmaların, yeniden uyumlama davranışı sergilemeye daha yatkın olduğunu' bulmuştur. Hipotezleri araştırma yaptıkları her endüstride desteklenmiştir.

Weick ve Gilfillan (1971) üç kişinin birbirleriyle iletişim kurmaksızın ortak bir hedefe ulaşması amaçlayan, kolektif zihin ile ilgili bir laboratuvar çalışması yapmıştır. Gruba yeni bireyler eklendikçe deneyimli üyelerin diğer ajanların reaksiyonlarını hesaba katan (heedful) yaklaşımları yeni gelenlerin niyetlerini okuyabilmiş ancak bu yönde olmayan yaklaşımlar kolektif zekanın kaybına, grupta düşük esnekliğe ve amaçlara ulaşılamamasına neden olmuştur.

Kaplan ve Henderson (2005) bilişsel çerçevelerin, menfaatlerin ve teşviklerin birbiriyle etkileşimde olduğunu ve beraber geliştiğini savunmuştur. Teşvikler, firma yöneticileri ve çalışanlarının mevcut bilişsel çerçeveleriyle ilişkili olarak tanımlanabilir. Onlara göre, bütün firmaların karşılaştığı zorluklardan biri, çalışanların o iş için para almadıklarında ne yapma eğiliminde olacaklarının veya gerçek ilgi alanlarının neler olduğunun tam olarak tanımlanmasıdır. Bu tezde bu sorunun cevabına 'Korku, Arzu ve Eylemsizlik' başlığı altında ve 'Sonuç' kısmında tezin bakış açısı üzerinden katkıda bulunulmuştur. Adı geçen bölümlerde yöneticinin her hangi bir çalışana yönelik motive edici yaklaşımını, ilgili çalışanın bilişsel kapasitesine göre nasıl kurgulaması gerektiğini gösteren teorik bir çerçeve çizilmiştir.

Bu başlık altında tanıtılan yukarıdaki çalışmalar bir ortak zemine sahiptir. Her biri, örgütler ile ilişkili argümanlarını bireylerin farklılaşan bilişsel kapasitelerinin üzerine yapılandırmaktadır. Başka dolaylı çalışmaların varlığı saklı kalmak kaydı ile, yukarıdaki cümlede çizilen çerçeve üzerine yapılan çalışmalar bu başlık altında tanıtılanlarla sınırlıdır ve literatür araştırması esnasında taranan çalışmaların hiçbiri örgüt üyelerinin bilişlerini hiyerarşik ve statik düzeyler olarak segmente etme eğilimi göstermemiştir. Benzer çalışmaların yetersizliğine dayanılarak bireylerin çevrelerini algılama süreçlerinin anlaşılması ihtiyacının devam ettiği görülmektedir.

Her hangi bir bilişsel sürecin ve değerlendirmenin entelektüel bir hiyerarşinin nasıl tutsağı olabileceğini anlamada bireylerin iç dünyalarına odaklanan bu çalışma yararlı olabilecektir. Öyle ise bu çalışmanın temel amacı belki bireyler için değil fakat örgüt üyeleri için genel geçer hiyerarşik bilişsel kademeler tanımlamak, bunları teorik bir yaklaşımla sınıflandırmak ve nihayetinde ölçekler kullanarak örgüt üyelerinde bunları açığa çıkarmakla sınırlıdır.

Bir grup çalışma (Barrett & Depinet, 1991; Wilk ve ark., 1995; Wilk & Sackett, 1996; Colarelli ve ark., 1987; Gaugler et.all., 1987) örgütler ile ilişkili konseptler inşaa etmeksizin, bilişsel yeteneklerin ve ait olunan sosyo-ekonomik sınıfın iş performansı üzerindeki etkileri hakkında geniş bir literatür sunmaktadır. IQ testleri veya LRT veya ETS gibi (ileride tartışıldı) diğer zihinsel testler, bireyi örgütsel bir zemin üzerinden değerlendirmeksizin, bilişe kapasite ve gelişim açısından yaklaşmaktadır. İş'teki zekânın okuldaki zekâdan tamamen farklı olduğu

görüşüne karşı gelen Kuncel ve ark. (2004) gibi bazı çalışmalara rağmen, mekânsal anlayış konusunda Kohlberg'in aşamalarını kavramsallaştırdığımızdan dolayı ve analiz başlığı altında paylaşılan diğer nedenlerden ötürü, öznelerin örgütlerine-bağımlı bilişsel kapasitelerini ölçmek için bu zihin ölçeklerini kullanmayı tercih etmedik.

## 2.3. Örgütsel Farkındalık - Dikkatlilik

Örgütsel davranış literatüründe 'Awareness' dan ziyade 'Mindfulness' kavramı çokça kullanılmıştır. 'Awareness'ın Türkçe karşılığı 'Farkındalık' kavramı ile büyük ölçüde uyuşurken, 'Mindfulness'ın Türkçe karşılığı 'Dikkatlilik-Düşünceli Olma' kavramları ile bir ölçüde örtüşmektedir. Ancak bu bölümde 'mindfullness' kavramı akış güzelliği adına genelde 'farkındalık' kavramı ile karşılanacaktır.

Farkındalık hâlindeki kişi yeni bilgiye açık, bağlama duyarlıdır; yeni kategoriler üretip olayları birçok açıdan ele alır (Langer, 1989). Farkındalık en iyi, 'yeni farklılıklar bulma süreci' olarak tanımlanırsa anlaşılır (Langer ve Moldoveanu, 2000). Gage (2003)'e göre ise dikkatsizlik önceden öğrenilmiş bilgiye bel bağlama sonucunda, pek düşünülmeden ya da öngörülmeden yapılan işlerde kendini gösterir (Güneş, 2014, 25).

Bireysel farkındalık, literatürde özellikle Langer ve arkadaşları (1989) tarafından çalışılmış ve Langer ve diğerlerinin (Langer, 1989, 1992, 1993, 2000; Chanowitz & Langer, 1980, 1981; Langer & Aberson, 1972) bilinçsiz / umursamaz düşünceler ve davranışlar üzerine yaptıkları çalışmalar ile ortaya çıkmıştır (Güneş, 2014, 4). Langer'a göre (1992, 289) düşünceli olma, bireyin bilginin içeriği ve kapsamına ilişkin dolaylı olarak gösterdiği bir bilinçli farkındalık durumudur. O, bireyin aktif olarak kategoriler ve ayrımlar yapılandırdığı bir yeniliğe açıklık durumudur. Bu durumun aksine, 'Düşüncesizlik' geçmişte çizilmiş olan kategoriler ve ayrımlara gösterilen aşırı bağımlılık halidir (Langer, 1992: 289).

Canado (2008, 213)'ya göre Langer ilgili terimi dışsal bir bağlamda ele almıştır, şey'leri bir başka bireyin bakış açısı ile görmek bağlamında. Anack Canado kavrama ilişkin kendi perspektifi'nin Budizm'den etkilendiğini ifade eder. Bu

bakımdan kavramın doğu felsefesine bağlanan güçlü kökleri vardır ve daha ziyade bireyin kendi içine dönmesini, iç sesini dinlemesini ve yükselen duygularını nasıl düzenleyeceğini içeren diyalektik bir süreçtir.

Başlangıç araştırmalarının ardından Weick ve Sutcliffe (2001) farkındalık kavramını kolektif bir özellik olarak ele alarak organizasyonlar ile ilişkilendirmişlerdir (Scarbrough, 2005). Weick ve Sutcliffe (Gage, 2003)'e göre farkındalık; kişinin mevcut varsayımlarını düzenli olarak gözden geçirerek onları yeniden tasarlaması, daha önce deneyimlemediği olayları kavramasına yardımcı olacak yeni varsayımlar oluşturma yeteneği ile, belirli bir bağlamı daha incelikli biçimde anlayıp çözüm yolları üretmesi ve o bağlamın hem mevcut hali hem de öngörüyü geliştirecek boyutlarını belirlemesi olgusudur. Langer'in (2000) bakış açısı ile farkındalık, bilişin dış etkilere açık olma durumunu ifade eder. Yani kişi an içinde olup bitenler ile ilgilenmektedir ve elde edilen bilginin geçmişe kıyasla yeni olduğunun ve onun ve başka durumlara uyarlanabileceğinin ayırdındadır. Diğer taraftan dikkatsizlik, kişinin büyük ölçüde tecrübelerine dayanıp, yeni durumlara, geçmişin programladığı bir robot gibi yaklaşmasıdır.

Langer ve Moldoveanu (2000) farkındalığın en iyi 'yeni ayrımlar bulma süreci' olarak tanımlandığında anlaşılacağını ifade ederler. Dikkatsizlik ise önceden öğrenilmiş bilgiye bel bağlama sonucunda, pek düşünülmeden ya da öngörülmeden yapılabilen işlerde kendini gösterir (Güneş, 2014, 26). Yeni ayrımlar çizmek yada edinmek birbirinden ayrı birkaç sonuca yol açacaktır. (1) Bireyin içinde bulunduğu çevreye karşı daha yüksek duyarlılığına, (2) yeni bilgilere yönelik yüksek düzeyde açıklığa, (3) kavrayışı yapılandırmak üzere yeni kategorilerin yaratılmasına ve (4) problem çözümünde çoklu perspektiflere yönelik farkındalığa (Langer & Moldoveanu, 2000).

Sternberg (2000, 20) çalışmasında farkındalığı bilişsel yetiler ile bir araya getirerek, konuyu bu tezin ilgilenmekte olduğu bir cepheye çekmiş ve şunları ifade etmiştir: Farkındalık bilişsel yetiler ile dikkate değer bir örtüşüm içindedir. Yine de (1) farkındalığa atfedilen özel bağdaşımlara her hangi bir zeka teorisi tarafından atıfta bulunulmamaktadır. (2) Farkındalık fenomeni bir özellikten ziyade bir durum-hal olarak ele alındığında daha kullanışlı bir kavram olacaktır. İnsanlar ortalama farkındalık düzeyleri açısından farklılık gösterebilirler ama belki de bir insanın

farkındalık düzeyinde gözlenen ve zamana yayılı olan standart sapması, ortalama değerden daha ilgi çekici bir faktördür.

Sternberg'e (2000, 21) göre farkındalık bilişsel bir yeti olmaktansa bir kişilik özelliği olmaya daha yakın bir kavramdır. Günümüzde popüler olan büyük-beş kişilik modeline göre değerlendirildiğinde farkındalık 'yeni deneyimlere açık olma' eğilimi ile potansiyel bir ilişki arz etmektedir. McCrae (1996) deneyimlere açık olmanın bilişsel yetiler ile korelasyon içinde olduğunu göstermiştir. Farkındalık aynı zamanda sorumluluk duygusu ile hareket etme özelliği ile alakalandırılabilir.

Bu verilere dayanarak farkındalık kavramı üzerine yapılan çalışmaların bu tezin tartışma evreni ile dolaylı olarak ilgili olduğu söylenebilir.

# 3. KOHLBERG'İN AHLAK GELİŞİM KURAMI

Ahlâki muhakemenin ele alındığı bu paragraflarda, 'ahlâklı veya ahlâksız davranışlar' incelenmemektedir; 'ahlâki muhakeme biçimi' incelenmektedir. Nitekim yüksek bir muhakeme kabiliyeti ile toplumun normları nezninde ahlâksız bir karar alınıyor olabilir. Kohlberg'in öncüsü olan Piaget 10 ila 11 yaşından küçük olan çocukların, ahlâki kuralları mutlak-kesin ve sabit olarak ele aldıklarını, kuralların yetişkinler tarafından veya Tanrı tarafından konulduğuna ve değiştirilemez olduklarına inandıklarını tespit etmiştir. İleri yaşlarda gençlerin duruma bakışları daha farklıdır. Bu gençler eğer herkes kani ise kuralların değiştirilebilir olduğunu düşünürler. Kurallar kutsal yada mutlak değildirler (Crain, 1985, 118).

Ahlâki muhakeme tanımını ilk yapan Piaget (1932) olmuştur, ancak gelişim bilimcilerin düşünceleri en çok Piaget'in kuramını geliştiren Kohlberg'in çalışmalarından etkilenmiştir. Kohlberg'in (1958) deney yaptığı örneklemi, Chicago'nun orta ve alt sınıfından gelen 72 adet erkek çocuktan oluşmuştu. Çocukların yaşları 10, 13 ve 16 sınıflarında idi. Kohlberg, çocuklara, her birinde insan hayatının değeri gibi bir konunun ele alındığı hikaye biçiminde ahlâki ikilemler sunarak ahlâki muhakemeyi değerlendirme çalışmalarına öncülük etmiştir. Bunların en ünlülerinden biri Heinz'ın ikilemidir. (Bee & Boyd, 2009, 675):

> *"Avrupa'da kanserin özel bir türüne yakalanan bir kadın, ölümün eşiğindedir. Doktorlar bir ilacın onu kurtarabileceğini düşünmektedir. Bu ilaç, şehirdeki bir eczacının kısa bir süre önce keşfettiği bir radyum türevidir. İlacın üretimi pahalıdır, ancak eczacı da ilaca, üretim masrafının on katı fiyat biçmiştir. Radyum için 200 euro öderken, ilacın küçük bir dozunun fiyatı 2000 euro'dur. Hasta kadının kocası Heinz, ihtiyacı olan parayı ödünç alabilmek için çalmadık kapı bırakmamış, ancak yalnızca 1000 euro'yu, yani ilaç fiyatının yarısını bir araya getirebilmiştir. Eczacıya gidip karısının ölüm döşeğinde olduğunu söyler ve ondan indirim yapmasını yada ilacı veresiye satmasını ister. Eczacı ise onu "Hayır, bu ilacı ben buldum, istediğim fiyata satar ve çok kazanırım." diye yanıtlar. Bunun üzerine Heinz umutsuzluğa kapılır ve eczaneye gizlice girip karısı için gerekli olan ilacı çalar."*

Bu öyküden sonra çocuk, genç yada yetişkin bireylere bir dizi soru sorulur:

- Heinz ilacı çalmalı mıydı?

- Ölüm döşeğindeki tanımadığı biri olsa idi Heinz yine de çalmalı mıydı? vb..

Kohlberg deneğin bu ikilemlere ne cevap verdiği ile gerçekten ilgilenmemiştir. O, cevapların arkasındaki gerekçeler ile ilgilenmiştir. Gerekçelendirmelerden hareket eden Kohlberg ahlâki muhakemenin, her biri iki evreden oluşan üç ana düzeyi olduğu sonucuna varmıştır.

## 3.1. Kohlberg'e Göre Ahlâki Muhakeme

Kohlberg'in teorik çerçevesi, bilişsel ahlâki gelişimi ve onun çocukluk çağından yetişkinliğe kadar geçirdiği dönüşümleri açıklamak üzere 3 kapsamlı düzey önermektedir. Bu üç kapsamlı düzeyin her biri kendi içinde 2'şer evreye ayrılmaktadır (Trevino, 1986, 604). Bir diğerinden üstte yer alan her bir evre (a) yeni bir mantık yürütme sistemini esas alan özellikleri barındırmakta (b) bir önceki evrelerin mantık yürütme sistemlerini barındırmakta (c) alt evreler tarafından tanımlanamayan ve dolayısıyla çözümlenemeyen problemlere odaklanmaktadır (Cesur 1997, 5). Hiyerarşik evrelerin birbiri içine gömülü karakteri Kohlberg'in Teorisi için geliştirilmeye çalışılan objektif ölçeklerin başarısızlığa uğramasının temel sebebidir. Biz bu çalışmada bu problemi, objektif ölçeği yalnızca mülakatlar vasıtası ile kişilere atanmış hiyerarşik pozisyonları doğrulamak üzere geliştirerek geçersiz kıldık.

### 3.1.1. Ahlâki Muhakemenin Düzeyleri

Birinci ve ikinci evrelerde birey somut sonuçlar ile ilgilenmektedir, özellikle dışsal ödüller ve cezalar ile. Üçüncü ve dördüncü evrelerde 'doğru' aile, arkadaş çevresi gibi daha geniş bir topluluğun beklentilerini karşılayan iyi davranışlar olarak tanımlanır. Daha özel olarak üçüncü evrede etik kararların motivasyonu anlam atfedilen diğerlerinin beklentilerini karşılamaktır. Dördüncü evrede ise birey daha geniş bir toplumun çıkarlarını ön plana almaya başlamıştır. Örneğin toplumun kanunları bireyin karar almasında güçlü bir etken olarak devreye girer. Beşinci ve altıncı evrelerde 'doğru' evrensel değerler ve prensipler tarafından belirlenir. Bu düzeye ulaşan birey normların, kanunların ve toplumsal otoritenin ötesine bakar (Trevino, 1986, 606).

**I. Düzey: Gelenek Öncesi Ahlâk**

1. Evre: Ceza ve itaat yönelimi
2. Evre: Bireyselcilik ve değiş-tokuş

**II. Düzey: Geleneksel Ahlâk**

3. Evre: Karşılıklı beklentiler, iyi ilişkiler
4. Evre: Sosyal düzeni korumak

**III. Düzey: Gelenek Sonrası Ahlâk**

5. Evre: sosyal kontrat ve bireysel haklar
6. Evre: Evrensel değerler

Bu evrelerin çalışmanın teorik zemini ile kurduğu güçlü ilişkiye binaen her bir evre aşağıda daha detaylı incelenmiştir.

## I. Düzey: Gelenek Öncesi Ahlâk

Kohlberg'e göre ahlâk gelişiminin ilk düzeyinde, ahlâk yargılarında ağırlıkla neyin cezalandırılacağı ve neyin iyi hissettireceği göz önüne alınır. Çocuğun doğru ve yanlış yargıları, yakınındaki yada fiziksel olarak kendisinden üstün otorite kaynaklarına dayanır. Bu kaynak genellikle anne-baba'dır. Okul çağı çocuklarının insanları dışsal niteliklerine göre betimlemesi gibi, doğru ve yanlış yargılarının standartları da içsel değil dışsaldır. Bu aşamadaki birey için bir eylemin doğru yada yanlış olmasını, bu eylemin sonucu yada neden oldukları belirler. (Bee & Boyd, 2009, 677) Kohlberg bu düzeyi 'gelenek öncesi' olarak adlandırmaktadır çünkü çocuklar henüz toplumun birer üyesi gibi konuşmamaktadırlar. Bunun yerine onlar ahlâkı kendilerinden dışarıda bir yerde görmektedirler. (Crain, 1985, 119)

### **1.** Evre: Ceza ve İtaat Yönelimi

Çocuk bir eylemin doğru mu yanlış mı olduğuna karar verirken fiziksel sonuçlarına bakar. Cezalandırılan davranış yanlıştır, cezalandırılmıyor ise doğrudur. Yetişkinlere daha büyük ve daha güçlü oldukları için itaat edilir. (Bee & Boyd, 2009, 677) Heinz'in ikilemine tipik bir cevap olarak çocuk, Heinz'in ilacı çalmasının yanlış olduğunu çünkü bu davranışın yasalara aykırı olduğunu yada çalmanın kötü bir şey olduğunu söyler. 'Çalmak kötüdür çünkü: Sonucunda cezalandırılırsın.' Evre 1'a ait olan çocukların büyük kısmı Heinz'in hırsızlık yapmasına karşı olsa da, bir çocuğun Heinz'in aksiyonunu desteklemesi olasıdır. Örneğin bir çocuk, "Heinz onu çalabilir çünkü öncelikle alabilir miyim diye sordu ve çok büyük bir şey çalmıyor,

cezalandırılmayacaktır.” diyebilir. Burada gerekçelendirme hala evre 1’e ilişkindir. Kapsam otoritelerin izin ve cezaları ile ilişkilidir. (Crain, 1985, 119)

**2.** Evre: Bireyselcilik, Değiş Tokuş ve Araçsal Amaç

Çocuk ödüllendirilen şeyleri yapmaya başlar, bu nedenle naif hedonizm (Eylemleri hazza yönelik sürdürme) evresi olarak da adlandırılır. Bir önceki evrede yalnızca cezalardan kaçınma söz konusu idi. Bir şey iyi hissettiriyorsa ve hoşa giden sonuçlar doğuruyorsa iyidir. Çocuğun bu evrede kısmen diğer insanlarla ilgilenmeye başladığı görülür ancak bu ilgi kendi yararına da olduğu ifade edildiğinde söz konusudur. Yani şu tip anlaşmalar görülebilir: “Sen benim sırtımı kaşırsan, ben de senin sırtını kaşırım”. Çocuk ve ergenlerin katıldığı çalışmalarda Heinz ikilemine benzer öykülere verilen yanıtlar 2. evreye örnek olarak gösterilebilir (Bee & Boyd, 2009, 678):

- “Heinz ilacı çalabilir eğer karısının yaşamasını istiyor ise, ama eğer daha genç ve güzel bir kadınla evlenmek istiyorsa çalmak zorunda değildir.”
- “İlacı çalmalı, çünkü belki çocukları olur ve Heinz evde onlara bakacak birine ihtiyaç duyacaktır.”
- “Çalmamalıdır çünkü polisler onu dayanabileceğinden daha uzun süreliğine cezaevine atabilirler.”
- “Karısı için ilacı çalmalı çünkü karısı ölürse cenaze masraflarını ödemek zorunda kalır, o da çok fazla tutar.” (Tayvan)
- “İlacı çalmalı, çünkü hayatta yalnız kalmamak için karısının hayatını korumalı.” (Porto Riko)
- Araştırmacı: “Açlıktan ölmek üzere olanın karısı değil de en yakın arkadaşı olduğunu düşünün. Arkadaşı için yemek çalmalı mı?” Çocuk: “Evet, çünkü günün birinde aç kalırsa arkadaşı da ona yardım eder.” (Türkiye)

Bu aşamada çocuklar otoriteler tarafından tanımlanan yalnızca bir doğrunun olmadığını kavrarlar. Farklı bireyler farklı bakış açılarına sahiptir. Heinz ilacı almaya hakkı olduğunu düşünüyor olabilir, eczacı ise olmadığını. Her şey göreceli olduğundan, herkes kendi çıkarının peşinde koşmakta özgürdür. (Bee & Boyd, 2009, 678)

Birinci ve ikinci evredeki çocukların ceza hakkında konuştukları dikkati çeker. Evre 1'de ceza çocuğun zihninde yanlış davranış ile bağlantılıdır ve kurallara uymamanın yanlış olduğunu kanıtlar, ceza burada mutlaktır. 2. evrede ise ceza bir olasılıktır, bireyin doğal olarak kaçınmak isteyeceği bir risktir (Crain, 1985, 119).

**II. Düzey: Geleneksel Ahlâk**

Kohlberg'e göre ahlâk gelişiminin ikinci düzeyinde ahlâk yargılarında ağırlıkla grup değerleri ve yasaları göz önüne alınır. Gencin dışsal sonuçlara ve kişisel faydaya dayanan yargıları değişir ve artık dayanak noktası ait olduğu grubun kural yada normları olur. Bu grup ailesi, akran grubu, dini bir cemaat yada ulus ( töre ) olabilir. Seçtiği referans grubunun doğru yada yanlış olarak tanımladığı şeyi çocuk da doğru yada yanlış olarak benimser ve bu normları önemli oranda içselleştirir.

**3.** Evre: Karşılıklı Beklentiler, İyi İlişkiler (İyi Çocuk Evresi )

Bu evrede çocuklar başkalarını hoşnut eden şeyin iyi olduğuna inanır. Kohlberg'in görüştüğü çocuklardan biri olan Andy şunları söylemiş:

"Annem ile babam için bir şeyler yapmaya çalışıyorum, onlar hep bizim için bir şeyler yapıyorlar. Mesela annem doktor olmamı istiyor, ben de istiyorum, o da bana bunun için yardım ediyor."

Bu evrede çocuk (genelde adolesan çağına adım atmak üzeredir) ahlâkı basit bir anlaşma olmaktan öte bir şey olarak algılamaya başlar. İnsanların ailenin ve toplumun beklentileri doğrultusunda yaşaması gerektiğine inanmaya başlar. Heinz ilacı çalmakta haklıdır çünkü karısını kurtarmak isteyen iyi bir adamdır. Davranışının ardındaki niyet iyidir çünkü sevdiği birinin hayatını kurtarmak istemektedir. Heinz karısını sevmese bile ilacı yine de çalmalıdır çünkü her hangi bir koca arkasına yaslanıp karısının ölmesini bekleyemez (Crain, 1985, 122).

Bunun yanı sıra çocuk niyete dayanan yargılara varmaya başlar. Birisi aslında iyi niyetli ise yada bir şeyi aslında istemeden yaptı ise kabahati, aynı şeyi kasıtlı olarak yapan bir insanınki kadar ciddi değildir (Crain, 1985, 123).

Heinz'in motivi iyi ve eczacınınki kötüdür. Evre 3'te eczacı bencil, açgözlü ve yalnızca kendi ile ilgilenip başkalarının hayatını kaale almayan biri olarak tanımlanır.

Bazen cevap verenler eczacıya çok sinirlenir ve asıl onun hapse atılması gerektiğini söylerler. Tipik bir evre 3 cevabını 13 yaşında Don isimli çocuk şöyle vermektedir: "Bu gerçekten de eczacının hatası, adil değil, kazıklamak istiyor ve birinin ölmesine izin veriyor. Heinz ise karısının hayata dönmesini umuyor. Herhangi biri böyle davranacaktır. Heinz'i hapse atmaları gerektiğini düşünmüyorum." (Crain, 1985, 124)

Don'un konuyu aktörlerin karakterleri üzerinden değerlendirdiğini görüyoruz. Seven bir koca ve adil olmayan eczacı üzerinden konuşuyor. Cevapları geleneksel ahlâk düzeyini hak ediyor. (Crain, 1985, 124)

**4.** Evre: Sosyal Düzeni Korumak

Bu evrede bireyin normları daha geniş toplumsal normlara dayanmaya başlar. Kohlberg bu evreyi 'toplumsal sistem' ve 'vicdan evresi' olarak adlandırır. Birey bu evrede görevini yapmaya, otoritelere saygı duymaya, yasa ve kurallara uymaya odaklanır. 3. evrede gözlenen belirli bir kişiyi hoşnut etmeye yönelik ilgi azalır ve karmaşık yönetmeliklere bağlı kalma ön plana çıkar.

Heinz'ın hikayesine cevap olarak, cevaplayıcıların çoğu 'Heinz'ın motivasyonunun iyi olduğunu anladıklarını ama hırsızlığa da göz yumulmaması gerektiğini söyler. İyi bir sebep bulduğumuzu düşündüğümüz her anda kanunları yok saymaya başlarsak ne olacak? Sonuç kaos olacak ve toplumsal yaşam iyi biçimde süre gitmeyecektir. Evre 4'teki bireyler bir bütün olarak toplumun gözünden ahlâk yargılar gerçekleştirirler. (Crain, 1985, 124)

Evre 1'deki çocukların çalmaya genellikle karşı çıktığını çünkü bunun sonucunun ceza almak anlamına geldiğini söylediklerini hatırlayın. Yüzeysel olarak evre 1 ve 4'teki bireyler aynı cevapları vermektedirler. Böylece ahlâk yargıdaki seviyelendirmeyi gerçekleştirirken Kohlberg'in neden cevapların ardındaki gerekçelendirmelere odaklandığını daha iyi anlıyoruz. (Crain, 1985, 124)

### III. Düzey: Gelenek Sonrası Ahlâk

Değişimlerin en önemlisi otorite kaynağının değişmesidir. I. düzeyde çocuklar otoritenin bütünü ile kendi dışlarında olduğunu düşünürler, II. düzeyde dış otoritenin yargıları yada kuralları içselleştirilir ancak sorgulanıp çözümlenmezler. III. düzeyde

yeni bir tür kişisel otorite ortaya çıkar ve kişinin kendi seçtiği ilkeler doğrultusunda bireysel yargılara varmasını ve seçimler yapmasını sağlar.

**5.** Evre: Sosyal Kontrat ve Bireysel Haklar

Bu evrede birey toplumun normlarının ötesine geçer. İnsanlarda kendi seçtikleri ilkelerin belirmeye başladıkları görülür. Kurallar, yasalar, yönetmelikler, hakkaniyeti korudukları için hala önemlidir. Bununla birlikte bu düzeydeki insanlar, kuralların ve yönetmeliklerin bazen görmezden gelinmesi gerektiğinin de farkındadırlar. (Bee & Boyd, 2009, 678)

Evre 4'te insanlar toplumun fonksiyonunun devamını isterler. Bununla birlikte, pürüzsüzce işlev gösteren toplum en iyi toplum yapısı olmak durumunda değildir. Evre 5'te insanlar İyi bir toplumun nasıl olması gerektiğini sorgulamaya başlarlar. Bulundukları toplumdan geriye doğru bir adım atarlar ve onu ve onun taşıması gereken kuralları ve değerleri yeniden düşünmeye başlarlar. Ardından var olan toplumu bu öncül varsayımlardan hareketle değerlendirirler.

Bu evre'dekilere göre kanunlar sosyal kontratlar olarak, biz onları demokratik yaklaşımlarla değiştirene kadar uyulması gereken şeylerdir. Heinz'in karısının yaşamı, imkânı varken korunması gereken bir hak olduğundan evre 5 cevaplayıcıları bazen Heinz'ın hırsızlığını güçlü bir dille desteklerler: Hayat kanunlardan daha önemlidir ve kadının hayatını kurtarmak kocasının görevidir. Hakim yada yargıç, ahlâki bakış açısına ağırlık vermeli ancak Heinz'ı hafif biçimde cezalandırarak kanuni düzeni de korumalıdır (Crain, 1985, 126).

Yine Kohlberg'e göre yalnızca bireylerin cevaplarından hareketle onlara evre atayamayız. Evre 4'te de denekler sık sık yaşama hakkı üzerinde durmaktadırlar ama onlar için bu hak onların sosyal veya inançsal grupları tarafından meşrulaştırılır (Evrensel değildir). Muhtemelen eğer onların ait oldukları toplum, kültür yada grup hayat hakkına değer veriyorsa, onlar da verirler. Evre 5'te aksine bireyler, bir toplumun neye değer vermesi gerektiğine dair bağımsız bir düşünsel efor sarfederler (Crain, 1985, 126).

**6.** Evre: Evrensel Değerler

Evre 5'e ait cevaplayıcılar iyi bir toplum konseptine yönelik çalışıyorlardı. **a)** belirli bireysel hakların korunması gerektiğini ve **b)** anlaşmazlıkların demokratik süreçler doğrultusunda yapılandırılması gerektiğini ileri sürüyorlardı. Bununla birlikte demokratik süreçler yalnız başına bizim adalet diye adlandırabileceğimiz sonuçları yaratmayabilirler. 6. evrede bireyler toplumsal sistemin kendi kendini referans gösteren döngülerinden mutlak doğruya yakın bir ahlâk anlayışının çıkmayacağının ayırdına varmıştır. Çünkü bir sistem kendi başarımını aşan bir sistem yaratamaz, böylece bir sistem kendini yüceltecek yada ahenk içinde var olmasını sağlayacak değerleri de kendinden hareketle tanımlayamaz. Diyalektiğin ilkeleri ile kurgulanmış var oluşta karşıt aşırı uçlar zahirde birbirleriyle benzeşirler: 6. evredeki birey 1. evrede olan bir çocuğun şüphe duymadan bağlandığı kurallara benzer bir takım mutlak ilkeler aramakta ve onlara bağlanmak istemektedir. Gerçek adaletin veya doğrunun mistik bir kaynaktan doğması gerektiğine yönelik kavrayış bu evrede ortaya çıkmaktadır.

Birisinin ahlâk düzeyini belirleyen şeyin, bu kişinin yaptığı spesifik ahlâki seçimler değil, bu seçimleri haklı çıkarmak için kullandığı muhakeme biçimi olduğunu anlamak önem taşır. Örneğin "Doğum gününe giderken yolda yaralanmış bir çocuk gördüklerinde ne yapacakları" sorulan okul öncesi çağdaki çocuklar bu soruya (Bee & Boyd, 2009, 680):

- 'Ona yardım ederdim çünkü o zaman bir dahaki sefere o da bana yardım eder'.
- 'Yardım etmem yoksa partiyi kaçırırım' gibi yanıtlar verir.

Burada farklı uçlarda yer alan iki cevap da 'bireysel çıkar' kaynaklıdır.

Örneğin kültürlerden biri fiziksel kavgayı yererken bir başkası cesaretlendiriyor olabilir. Sonuç olarak çocukların kavga hakkında farklı inançları olacaktır ama onlar hala aynı evrede iseler bu inançları için aynı gerekçelendirme şablonunu kullanacaklardır.

Evre 1'de örneğin, bir çocuk "Aşağılandığında kavga etmek yanlıştır, çünkü bunun için cezalandırılırsın" derken diğeri "Kavga etmekte bir beis yok, bunun için

kimse seni cezalandırmayacaktır.” diyecektir. Konu hakkındaki inançlar farklıdır ama iki çocuk da bu inançlarını gerekçelendirirken alt zeminde yatan aynı düşünce şablonunu kullanır.

Aynı çocuklar büyüdüklerinde, ilk çocuk; “Kavganın kötü olduğunu çünkü eğer herkes her an herşey için kavga etse toplumda anarşinin ortaya çıkacağı”nı söylerken ikinci çocuk “İnsanların onurlarını korumaları gerektiğini, eğer bunu yapmazlarsa herkesin herkesi tahkir edip küçük düşüreceğini ve toplumun yıkılacağını” söyler. Burada yine spesifik inançlar farklı kültürel öğretiye (belki niyetlere) bağlı olarak farklılaşmıştır ancak bunların gerekçelendirilme biçimleri aynıdır. Bu, insanların ahlâki yargılarını sosyal düzene endeksledikleri evre olan 4. evreye ait gerekçelendirme tabanıdır.

Yaş ile ahlâki muhakeme arasında tutarlı bir ilgi vardır. Örgütsel Biliş çalışmasında da eğitim düzeyi ve örgütsel statü ile tespit edilen biliş düzeyleri arasında bir ölçüde paralellik gözlenmiştir.

## 3.2. Kohlberg’in Araştırmasının Evrenselliği

Kohlberg’in teorisinin evrenselliği çeşitli araştırmaların konusu olmuştur.

John C. Gibbs ve arkadaşları (2007), “Moral judgment development across cultures: Revisiting Kohlberg’s universality claims” isimli makalelerinde, Kohlberg’in iddialarının farklı kültürler için geçerli olup olmadığını, 23 ülkede uygulanmış 75 çalışma üzerinden kapsamlı biçimde gözden geçirmiş ve nihai bulgularını şöyle ifade etmişlerdir (Gibbs, 2007, 491):

“Eleştirel çalışmamız; Kohlberg’in, ahlâki yargının gelişimi, ahlâki değerler ve bunlarla ilişkili konum alma proseslerinin kültürler arasında farksız yani evrensel olduğu hususunda prensip olarak haklı olduğunu desteklemiştir.”

Hem bir algı biçimi hem de hiyerarşik bir düzeyi ifade eden bireysel bilişsel kapasitenin; bireysel performans gibi örgütsel tezahürlerinin; örgütsel yapı, kültür veya diğer tanımlanabilecek örgütsel parametreler tarafından etki altına alındığı düşünülebilir ancak ilgili ölçüm kısa vadede bireye içkin ve stabildir. Bu nedenle bireyin çevresel şartları değişse de, başka deyişle bireyin farkındalık veya biliş

düzeyinin tezahürleri değişse de, bireyin bulunduğu içrek biçim ve düzey kısa vadede stabil olma eğilimindedir ve bu duruma bu çalışmada tanımlanan ölçekler vasıtası ile erişilebilir.

# 4. TEORİK KURGU

## 4.1. Zaman, Mekan ve Karmaşıklık

Kohlberg (1981) ahlâki düşüncenin mantıksal düşünceye dayandığını ve bireyin mantıksal düzeyi ile ahlâki düzeyi arasında bir paralellik olduğunu belirtmektedir (Cesur, 1997, 7). Kohlberg'in çalışmalarında, öznelerin yaşları ve eğitim seviyeleri arttıkça ikilemlere yönelik cevapların gerekçelendirilme biçimleri de düşük seviyeden yüksek seviye ahlâki yargılara doğru değişmektedir. Çeşitli korelasyon ve kesit çalışmaları bilişsel gelişim, perspektif edinme ve ahlâki gelişim aşamaları arasındaki ilişkileri incelemiş, aralarında orta düzey korelasyonlar olduğu bulunmuştur (Cesur, 1997, 7). Kohlberg'in boylamsal örneğinde bir yetişkinin ahlâki olgunluk puanı ile eğitim düzeyi arasındaki korelasyon .53 ila .69 arasında değişmiştir. Araştırma bu devam eden yetişkin gelişiminin eğitim deneyimiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Trevino, 1986, 607). Sosyolojik düzlemde ise özneler gelenekselden ziyade modern toplumlara ait oldukça, gerekçelendirilme düzeyleri artış göstermektedir. Evre 5, kentsel topluluklarda tipik olarak gözlenen en yüksek aşamadır. Snarey'in "halk toplumu" adını verdiği kabile topluluklarında ise yetişkinlerin 3. evrenin üzerinde olması istisnai bir durumdur (Bee & Boyd, 2009, 682). Toplum nicel olarak büyüdüğünde ve içsel olarak karmaşıklaştığında dış yetki kaynakları hem dar boğazlara maruz kalmakta hem de öngörülemeyen durumlara esnek çözümler sunamamaktadır. Aynı anda, daha bağımsız bireyler haline gelen toplum üyeleri bir çeşit kendini örgütlemenin sonucu olarak daha üst biliş seviyelerine hareket etmekte ve böylece dış yetki kaynaklarına olan ihtiyaç azalmaktadır. Ancak, kabile topluluğu bireyleri daha geniş bir çevreyi hesaba katmak zorunda değildir. Bu çalışmalara istinaden, Kohlberg'in belirttiği aşamalar ile insanın bilişsel kapasitesi arasında bir çeşit ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Lawrence ve Lorsch'a göre (1967) bir organizasyon eğer formal yapıları açısından, üyelerinin bir amaca yönelimleri, zamana yönelimleri veya kişisel yönelimleri açısından birbirinden farklılaşan birden çok komponent içeriyorsa karmaşık olarak adlandırılır (Fioretti & Visser, 2004, 12). Karmaşıklığı yönetmek sistem düşüncesini gerektirir. İncelenen sistemi daha küçük parçalar halinde izole

etmek yerine, sistem düşüncesi daha çok sayıda etkileşimi incelenmesi gereken bir husus olarak ele alır (Aronson, 1996). Bu noktada, yüksek bilişsel yeteneklerin yüksek karmaşıklık anlayışı ile uyuştuğu varsayılmıştır. Diğer taraftan, Fioretti ve Visser (2004, 12) karmaşıklığı bilişsel kapasitenin bir sonucu olarak irdeleyen farklı bir yaklaşım ileri sürmektedir. Onlara göre karmaşıklık bazı örgütsel özelliklerin nesnel bir çıktısı olarak değil, bu probleme yönelik olarak karar alan öznenin özelliklerinin bir çıktısı olarak ele alınmalıdır. Çünkü karmaşıklık bir algıdır ve karar alan açısından mutlak bir ölçeğe göndermede bulunmak mümkün olmayacaktır.

Ajzen (1991) kararların hem gerçek hem de zaman, para, yetenekler ve diğerlerinin işbirliği gibi algılanan seçenekler ve kaynaklardan etkilenebileceğini öngörmüştür (Stum, 2006, 80). Herhangi bir kararı verirken, istenen veya istenmeyen sonuçların değeri, sonuç zaman içerisinde gitgide uzaklaştıkça tipik olarak azalacaktır (Hinson ve ark., 2003, 298). Birey belirsiz sonuçların değerini, onların gitgide azalan elde etme olasılıklarının bir fonksiyonu olarak indirger (Nasrallah ve ark., 2009). Ancak bazı insanlar için, ödülün değeri, bu ödülün elde edilme zamanı uzadıkça kolay kolay düşmezken bazıları için ise herhangi bir gecikme ödülün değerini fazlasıyla düşürür. Örneğin, karar verme sürecine dair çalışmalar gelişimsel bir sürecin varlığını göstermiştir. Çocuklar geciken paraların değerini büyük ölçüde indirgemeye başlarken yetişkinler gecikme konusunda daha toleranslıdır (Hinson ve ark., 2003, 299). Hinson ve meslektaşları (2003, 301) deneysel çalışmalarında katılımcıların çalışan hafızalarına bilişsel dış yükler yükleyerek dürtüsel bir modele varmayı başarmıştır. Diğer bir deyişle, bilişsel olarak aşırı yüklenmiş özneler, sonraki kazanımların değerini önemsememe yoluyla kararlar vermeye başlamışlardır. Bu, indirgenmiş değerin, zaman değişkeni kadar projeksiyon kapasitesinin bir fonksiyonu olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla doğal olarak projeksiyon kapasitesi miyop veya uzun vadeli karar alma davranışları ile kısmen ilişki içerisindedir. Roets ve Van Hiel (2011,497) strese neden olan şeylerin (yüklerin) Staal'a göre (2004) karar vermede iki önemli değişikliğe yol açtığını belirtmektedir: 'Bilgi işlemenin az sayıda alternatifle daha katı hale gelmesi' ve 'bir metodda artık yararlı olmadığı anlaşıldıktan sonra bile ısrar etme eğiliminde olunması'. Bu çalışmada hiyerarşik olarak segmente edilmiş deneklerin arasında bu eğilim farklılıklarının belirgin izleri bulunmuştur.

Sonuç olarak, ‘Kohlbergsel Örgütel Biliş’ (KÖB) düzeyi arttıkça, örgüt üyelerinin akıl yürütme faaliyetlerinin daha geniş bir mekânı, daha uzun bir dönemi ve daha büyük bir karmaşıklığı kendine referans edindiği varsayılmıştır. Ek B’de, hangi anket sorularının zaman, mekân ve karmaşıklık fenomenlerine karşılık geldiği açıklanmıştır. Bu durumda, mevcut çalışmanın temel hipotezi şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

**H:** Hiyerarşik KÖB düzeyleri, örgüt üyelerinin zaman, mekân ve karmaşıklık algıları tarafından belirlenen bilişsel yetenekleri ile pozitif yönde ilişki içerisindedir.

## 4.2. Örgütsel Bilişin, Bilişsel Kapasiteden Ayrılan Boyutu

Ahlâki gelişimi bilişsel gelişimle bire bir ilişkilendirmek doğru olmaz. Trevino’ya göre (1986, 606) ahlâki yargının bilişsel doğası farklı yollarla test edilmiştir. Örneğin, Kohlberg'in boylamsal örneğinde, yetişkin ahlâki yargılama düzeyi ile IQ’su arasındaki korelasyonlar .37’den .57’ye değişkenlik göstermekte, bu da ahlâki yargılamanın bilişsel bir temelinin olduğunu fakat sadece IQ ile ilişkilendirilemeyeceklerini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın dayandığı literatürün bir kısmına ve çalışmanın anafikrinine göre örgütsel bilişin bir kısmı bilişsel kapasitenin bir fonksiyonudur. Ancak ahlâki yargılama düzeyini tanımlamadığı gibi, örgütsel bilişi de yalnızca bilişsel kapasite tanımlamaz. Örneğin aşağıda paylaşılan tartışmada, çevre, örgütsel farkındalığa ve dolayısıyla onunla bir ölçüde örtüşen örgütsel bilişe etki edebilmektedir.

Langer ve Abelson (1972)’un çalışmalarında yardım istekleri “mağdur” ve “hedef” merkezli olarak ayrıştırılmıştır. Sorular temelde aynı şeyi sormakta fakat kelimelerin dizilişinde farklılıklar bulunmaktadır. Mağdur merkezli soru şu şekildedir: “Dizim canımı yakıyor, sanırım dizimi burktum. Sizden bir şey isteyebilir miyim? Lütfen bana bir iyilik yapın ve kocamı arayın, gelip beni alsın.” Buna karşın hedef merkezli soru aynı ifadeleri şu sekilde kullanmaktadır: “Sizden bir şey isteyebilir miyim? Lütfen bana bir iyilik yapın ve kocamı arayın, gelip beni alsın. Dizim canımı yakıyor, sanırım dizimi burktum.” Sadece cümle dizilimi açısından farklılaşan ifadelerden mağdur merkezli yardım taleplerinin %80’i ciddiye alınırken, hedef merkezli yardım taleplerinin sadece %55’i ciddiye alınmıştır. Langer ve

Abelson bu sayede yardım talebinin nasıl ifade edildiğinin, talebin cevaplanmasında önem sahibi bir determinant olduğunu bulmuşlardır (Güneş, 2014, 29).

Görüldüğü kadarıyla deneklerin karar alırken kullandıkları girdilere atfettikleri önem düzeyleri yada bilişsel işlemden geçirme süreçleri, problemin sunulma biçiminden dikkate değer ölçüde etkilenmektedir. Sosyal psikoloji literatüründen bu yönde çok sayıda bulguya erişilebilmektedir.

Langer ve Benevento (1978)'ya göre birey kariyerinde başarılı olsa da, bir üstün emri altına girmesi gibi bir degişim yaşaması halinde, onu bağımlı kılan zihinsel bir yeniden yapılanmanın kurbanı olabilmektedir. Bu iddiayı test etmek üzere bir grup erkek lise öğrencisi üç ayrı evrede değerlendirilmiştir. İlk evrede deneklerin kendilerine verilen görevde başarı elde etmeleri sağlanmıştır. İkinci evrede bazı deneklere 'ast' ya da 'işçi' gibi statüler verilirken, diğerlerine 'yönetici' unvanı verilmiştir. Ardından denelerden tekrar bir görevi yerine getirmeleri istenmiştir. Deneyin son kısmı ise deneklerin ilk evrede yaptıkları görev üzerinden yeniden test etmektedir. Çalışmanın sonuçları bağımlı rol üstlenen 'işçi' ünvanı almış deneklerin diğer gruba kıyasla ancak yarı yarıya başarı gösterebildiğine işaret etmektedir (Güneş, 2014, 30).

Bu fenomeni Steele ve Aronson (1995) 'Stereotip Tehdidi' kavramı ile bilişsel çelişki kuramına atıfta bulunarak çözümlemektedirler. Onlara göre Afrika kökenli Amerika'lı öğrenciler ne zaman üniversiteye giriş sınavı yada IQ testi gibi önemli bir bilişsel teste girseler stereotip tehdidini de hissederler, çünkü Afrika kökenli Amerika'lılara dair genel kültürel stereotip entellektüel açıdan diğer gruplardan daha başarısız oldukları yönündedir. Stereotip Tehdidi kuramına göre Afrika kökenli Amerikalılar bu stereotipi doğrulamış olmamak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaktan kaçınırlar (Bu çoğunlukla bilinçaltında gerçekleşir) çünkü büyük bir çaba gösterdikten sonra başarısız olmaları bu stereotipin doğru olduğu anlamına gelecektir. Steele ve Aronson bu konudaki çalışmalarında (1995) gruplara seçkisiz atanmış afrika kökenli Amerikalı ve beyaz üniversite öğrencilerinden oluşan iki gruba, girdikleri testi farklı tanıtmışlardır. 'Tehdit' koşulunda öğrencilere testin genel entellektüel yeteneği ölçtüğü söylenmiştir. Testi cevaplamadan önce de onlara etnik kökenlerinin sorulduğu bir anket doldurtulmuştur. Burada amaç akademik yetersizliğin Afrika kökenli Amerikalılarla bağdaşlaştırılmasına dayalı ön yargıları

tazelemektir. ‘Tehdit İçermeyen Koşul’da ise katılımcılara testin problem çözme becerilerini değerlendirmek üzere tasarlandığı ve genel entellektüel yeteneklerle ilgisi olmadığı söylenmiştir. Kendilerine ırkî kökenleri hatırlatılan Afrika kökenli Amerika’lılar, ırkî kökenleri hatırlatılmayan gruba oranla istatistiki olarak anlamlı düzeyde başarısızlık göstermişlerdir.

Yukarıda paylaşılan bilgiler bu çalışma açısından şu soruyu gündeme getirmektedir: Farklı bilişsel kapasitelere ait oldukları tespit edilen deneklerin mevcut statüleri (mavi yaka, gri yaka ve beyaz yaka gibi) onların bilişsel potansiyellerini etkilemek suretiyle, bilişsel kapasitelerini, dolayısıyla ikileme verdikleri cevapların mahiyetini ne düzeyde etkilemiştir? Bu çalışmada denekler, şalter ikilemi ile sanal bir evrene çekilmiş ve onlara çoğunlukla bu evrende ‘elektrik teknisyeni olmamak kaydı ile’ hangi rolde bulunacaklarının bir önemi olmadığı iletilmiştir. Yine de deneklerin cevaplarını verirken ait oldukları statüyü takınmış olduklarını varsaymak akla yatkındır. Ancak Steele ve Aronson’un deneylerinin hali hazırda eş statüde-yakın zihinsel kapasitede bireylerin arasında yapıldığı unutulmamalıdır. Yani adı geçen deneyler bireyleri görece yapay olarak farklılaştırırken, bu tez çalışması bireyleri kendi geçmişlerinin bir uzantısı olan rollerini takınmış olarak bulmuştur. Başka deyişle bu çalışma için, denek’in verdiği cevabın mahiyeti, o cevabı oluşturan bileşenlerden daha kritiktir. Ek olarak Steele ve Aronson’un sundukları istatistiklere atfen dış kaynaklı etkilerin bireylerin bilişsel yetenekleri üzerindeki gücünün araştırmanın sıhhatini bozmayacak ölçüde olduğu izlenimi de ediniyoruz.

Tablo 4.1: Deneklerin Eğitim ve KÖB Düzeyleri

| | **KÖB DÜZEYLERİ** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2** | **3** | **4** | **5** | **TOPLAM** |
| YÜKSEK LİSANS | 0 | 4 / 0,36 | 7 / 0,64 | 0 | **11** |
| LİSANS | 3 / 0,04 | 42 / 0,6 | 24 / 0,34 | 1 / 0,01 | **70** |
| MYO | 4 / 0,13 | 15 / 0,51 | 10 / 0,34 | 0 | **29** |
| LİSE | 26 / 0,26 | 63 / 0,64 | 9 / 0,09 | 0 | **98** |
| ORTAOKUL | 3 / 0,42 | 3 / 0,42 | 1 / 0,14 | 0 | **7** |
| İLKOKUL | 8 / 0,61 | 5 / 0,38 | 0 | 0 | **13** |
| **TOPLAM** | **44** | **132** | **51** | **1** | **228** |

Yukarıda tartışılan konu hakkında biraz daha fikir sahibi olmak üzere araştırmamızın verilerine göz gezdirildiğinde ve aynı eğitim düzeyine sahip olan

denekler takip edildiğinde tablo 1'deki durum ile karşılaşılmaktadır. İstatistiği tabloya uygulamadan, eş eğitim düzeyleri ile bireylerin ait oldukları KÖB düzeyleri arasında bir korelasyonun bulunduğu ancak bu korelasyonun çok güçlü olmadığı söylenebilir. Başka deyişle örgütsel biliş kümeleri ne tamamen eğitim düzeyi kümelerinin ne de örgüt'ün atadığı statülerin bir uzantısı olarak belirmiştir.

## 4.3. KÖB Aşamalarının Teorileştirilmesi

Özne, Kohlberg'in ikilemlerinin yarattığı gerçeklerle yüz yüze geldiğinde bilişsel kapasite ahlâki yargılama düzeyini nasıl kısmen tanımlıyorsa, örgüt üyeleri uygun bir ikilem tarafından yaratılan gerçeklerle karşılaştığında, örgütsel davranışların gerekçelendirilme şekillerinin de bilişsel kapasite tarafından tanımlanması beklenebilir.

Ahlâk, neden o şekilde davranmamız, düşünmemiz yada hissetmemiz gerektiğine normatif sebepler sunan bir kaynak olarak düşünülebilir (Luco, 2014, 362). Bu tanım şu şekilde tercüme edilebilir: Ahlâk, neyin "doğru" neyin "yanlış" olduğu konusuyla ilgilenir. Öyle ise Kohlberg'in farklı aşamalarına ait bireylere "ne doğru?" ve "ne yanlış?" diye sorduğumuzda' Kohlberg'in çalışmalarına göre beklenen cevaplar aşağıdaki gibi kavramsallaştırılabilir:

**1.** ahlâki evreye göre; cezaya yol açan şeyler yanlış, bunun tersi ise doğrudur. **2.** evre bireyine göre, ödüllendirilen şeyler doğru, bunun tersi ise yanlıştır. **3.** evre bireyine göre, tanıdıkları (yakın çevre) memnun eden ve onlar tarafından onaylanan şeyler doğru, bunun tersi ise yanlıştır. **4.** evre bireyine göre, sistemin bütünlüğünü sağlama amacına hizmet eden şeyler doğru, bunun tersi yanlıştır. **5.** evre bireyine göre, sistemin çeşitli faktörler açısından daha iyiye doğru yeniden yapılandırılmasını sağlayan öneriler doğru, bunun tersi ise yanlış yada faydasızdır. **6.** evre bireyine göre, en yüksek amaçlara hizmet eden şeyler doğru, bunun tersi ise yanlıştır.

Çalışmanın teorik yapısı üzerine konuşurken **'Bireysel Görev Alanı'** kavramını kullanacağız ve "ahlak"ı (insan katmanı için) "anlamlılık"a (örgüt-üye katmanı için) tercüme etmek için veya "doğru"yu ve "yanlış"ı; "yararlı" ve "yararsız"a tercüme etmek için önce bu kavramı açıklamak durumundayız. Bu açıklamayı yapabilmek için bilişsel kapasiteye ontolojik bir tavırla yaklaşmayı tercih

ettik. Nitekim bu yaklaşımı inşaa etmek için zaman, mekân ve karmaşıklık kavramları kullanılmıştır. Bir araya geliş öncelikle bir dağılışın sonucu olarak düşünülebilir ki dağılış uzay'ı yaratmıştır ve zaman ile kompleksite kavramları uzayın birer fonksiyonudurlar.

Bu perspektifte örgüte ait olan bireyin mekânı kavrayışı iki alt başlıkta ele alınmakta ve ikinci başlık birincinin varlığına ihtiyaç duymaktadır: (1) Mekânsal Kavrayış (2) İlişkisel Kavrayış. Özak & Gökmen (2009) mekânsal hafızayı üç süreçte tanımlamaktadır: Mekânı algılama, mekanı anlama ve mekanı hafızada deşifre etme (Yazıcı, 2012, 1005). Bu çalışma ikincisine, mekân konusunda karşılıklı ilişki içinde olan sistem öğelerine ilişkin bilişsel etkinlik üzerine odaklanmıştır. Karmaşıklık algısı bu etkinliğin bir işlevi olup farklı tür eylemleri yönetmesi bakımından üç kısımda ele alınmıştır: **a)** Kendine odaklı eylem; "bireysel görev alanı" içerisinde gerçekleşir. **b)** Yönlendirilmiş eylem; bireysel görev alanına doğrudan bağlantılı sistem öğeleri ile ilgili olarak gerçekleşir. Bu eylemden etkilenen sistem öğelerinin tepkileri öngörülemez yada görmezden gelinir. **c)** Önceden tahmin edilen eylem; bireysel görev alanı ile dolaylı ilişki kuran sistem öğelerini kapsayacak şekilde ifa edilir. Bu konseptte etkilenen öğeler (örneğin diğer bireysel görev alanları) tepki verebilirler ve tepkiler eylemi başlatan ajana yönelik veya mekândaki başka bağlantılı bir öğeye karşı olabilir. Karar verici bilişsel kapasitesine göre bu üç mekânsal sınıra karşılık gelen davranışların bir bileşimini kullanır. Önceden tahmin edilen eylemler kendi içinde yeniden sınıflandırılabilir ve bu derecelerin tanzim edilmesi sistem öğelerinin sınırlarını neyin tanımladığına yönelik varsayımlara bağlıdır.

**Bireysel Görev Alanı** örgütün en küçük bilinç adası olarak tanımlanmıştır. Çünkü bu alan bir örgüt üyesinin bilişinin, örgüte ait metalar ile başka deyişle kendi sınırları ile ilk olarak karşılaştığı bölgedir. Daha basit sistem öğeleri, irade sahibi her örgüt üyesinin gücünü üzerlerinde kullandığı elementler olarak bu alanın sınırlarını çizerler. İradesiz elementlerin örgüt üyesi için kullanılabilirlik sınırını ise yalnızca örgüt üyesinin bilişi (yada kapasitesi) değil aynı zamanda örgüt içinde bu elementleri paylaşan diğer iradi varlıkların tasarrufu çizer. Self organizasyonun geçerli olmadığı bir evrende başat tasarruf kaynağı yönetimin iradesidir. Kişisel Kurgu Teorisine göre, bireyler çevreyi pasif şekilde algılamaz, daha çok algılarına aktif biçimde

anlam yüklerler (Reger ve Huff, 1993, 107). Biyolog Humberto Maturana ve Francisco Varela, bireylerin gerçeklerini kendilerinin yarattığını ve bu gerçeklerle ilgili kararlar aldıklarını ileri sürmektedir. Buna göre birey nesnel bir çevreye adaptasyon veya reaksiyon davranışı gösterez, daha çok belli başlı menfaatler ve kapasiteler yoluyla kendi çevresini bilişsel olarak yaratır. Tüm sistemler autopoetic'tir, yalnızca kendilerine referansta bulunurlar, kendi iç şablonlarıyla tanımlanamayan modellerle etkileşime geçemezler. Bu yüzden, bir sistemin çevresiyle etkileşime geçmesi kendi örgütlenmesinin bir yansımasıdır (Morgan, 1998, 283). Bu perspektifle, ileride açıklayacağımız 'görev evresi' üyelerinin bilişsel kapasitelerinin; gerekçelendirme evrenlerini, kavrayışlarının sınırları içinde kalan ve iradelerine herhangi bir direniş göstermeyen daha basit sistem öğelerine indirgediğini söyleyebiliriz. Bu konsepte göre, bireylerin iradelerinin çekim gücü stabil bir atom çekirdeği gibi davranır (Bu çekim gücü çoğunlukla örgütsel kurallardan kaynaklanır) ve görece stabil olmayan iradi yeteneklere haiz olmayan sistem elemanlarını bir araya getirir ve onları hem zihinsel olarak hem de yapısal olarak kurgular. Bu iradesiz sistem elemanları görev alanı içinde kalan tüm meta'dan bazen de insandan ibarettir. (Burada ast, denileni aynen yapan bir ajan olarak varsayılmıştır.) Ardından bu eşitsiz bağlanım (daha bağımsız irade ile tamamen bağımlı sistem elemanları arasındaki ilişki) kendi sınırlarını koruma eğiliminde olan en küçük alt sistem parçasını yaratır. Bu alan, teorik konseptimizi oluşturmak için bilişsel düzeni segmente eden temel ölçüm birimi olarak kullanılmıştır. Ardından Kohlberg'in ahlâk evrelerinin 'bireysel görev alanı'nın farklı kompozisyonları ile uyumlu olabileceği düşünülmüştür. Genişleyen zaman, mekan ve artan karmaşıklık bu kompozisyonların bir fonksiyonudur.

Bireysel görev bölgelerinin örgüt sınırları dâhilinde kendini nasıl örgütleyeceği tartışılabilir, fakat bizim çalışmamızda, resmi örgütlerde hali hazırda olduğu gibi, bu bilinçli adaların üst kademelerce belirlendiğini varsaymak daha iyi olacaktır. Bu çalışmada, bu iki konseptin yani görev alanının birey tarafından edinilmesi yada üst bir tasarımcı tarafından bireye atanması sonucunda ortaya çıkacak durumların örtüşeceği varsayılmaktadır. Bu varsayım, farklı örgüt üyelerinin uzun vadede iş yüklerinin kapasitelerine oranla farksızlaşacağı varsayımına dayanmaktadır ki bu mesele 'Korku, Arzu ve Eylemsizlik' başlığı altında gerekçelendirilmiştir. Bu

nedenle ‘Bireysel görev alanı’ndan bundan sonra ‘Tanımlanmış görev alanı’ olarak söz edilecektir.

Mekanı yapılandırmaya çalışan yukarıdaki konsept ile birlikte; neyin “doğru” (ahlâki) neyin “yanlış” olduğu soruları örgüt açısından neyin “yararlı” neyin “yararsız” olduğu sorularına çevrilirse, farklı KÖB aşamalarına ait üyelerin ‘anlam’ı arayışları aşağıdaki gibi tezahür edecektir.

**1.** KÖB evresi (Ceza Evresi) üyesine göre; cezaya yol açan davranışlar yanlıştır. Burada yararlı-yararsız terimini kullanamayız, çünkü ‘teorik birey’in bilişi henüz örgüte yansımamıştır; örgüt ile birey arasındaki bağlantı tek taraflı olarak örgütün insiyatifi ile gerçekleşmektedir. **2.** evre’de bulanan bireye göre, bireyin görevlerinin sonuçlarına katkı yapmayan şeyler yararsız, bunun tersi ise yararlıdır. **3.** evrede bulunan bireye göre, ‘Tanımlanmış Görev Bölgesi’ ile (genellikle) doğrudan etkileşimde olan yakın netwörkün beklentilerini karşılayan şeyler yararlı, bunun tersi ise yararsızdır. **4.** evrede bulunan bireye göre, sistemin (tüm örgüt) devamlılığını, bütünlüğünü ve mevcut paradigmaya bağımlı gelişimini koruyan şeyler yararlı, bunun tersi ise yararsızdır. **5.** evreye göre, temel değişimler yaratmak amacıyla sistemi sorgulayan şeyler yararlı, bunun tersi ise yararsızdır. Maslow’a (1971) göre, üstünlük egoyu kendinden daha büyük olan veya maddi dünyanın ötesindeki kimliğe bağlamakla ilgilidir (Rosso ve ark., 2010, 106). **6.** evrede bulunan bireye göre ise, aşkın gerçeklere ve doğrulara hizmet eden şeyler yararlı, bunun tersi ise yararsızdır. Bu gerçekler sistemin veya onun gelişiminin varlığını koruyamayabilir.

Bu noktada, denekler uygun bir ikilemle karşı karşıya kaldığında beklenen cevaplar tartışılmalıdır. Bunu yapmak için, öncelikle Kohlberg’in ikilemlerinin örgütsel bir evren oluşturmak üzere nasıl adapte edildiğini açıklayacağız.

## 4.4. Kohlberg’in İkilemlerinin Örgüt Ortamına Uyarlanması

Mavi yakalı, gri yakalı ve beyaz yakalı çalışanların farklı hiyerarşik düzey ve farklı iş ortamlarına hitap edecek ikilemlerin kurgulanması ile çalışma başlatılmıştır. Geliştirilen ikilemlerin 6 adeti başarısız olmuş yalnızca ‘Şalter İkilemi’ adı verilen ikilem geçerli sonuçlar elde etmemizi sağlamıştır. Aşağıda şalter ikilemi tartışılacak

ve ardından örgütsel farkındalığı ölçmekte başarısız olan diğer ikilemler tanıtılacaktır.

### 4.4.1. Şalter İkilemi

Bu ikilem, aşağıda değerlendirilen ve başarısız olan diğer ikilemlerden ayrılarak, geliştirilen teorik kurama sınanma imkânı sağlayan ana dayanak noktası haline gelmiştir. Denekler tarafından hem pilot çalışmalarda hem de ana çalışmada bu ikileme verilen cevapların dökümü ampirik araştırma bölümünde ve Ek A'da incelenmektedir. Şalter ikileminin geliştirilmiş nihai versiyonu aşağıdaki gibidir:

> *"İşletmenizde, görünürde sizden başka kimsenin olmadığı bir anda üretim sahasına girdiniz ve bir makinanın üretim bandına arka arkaya hatalı ürünler vermeye başladığını fark ettiniz. Bu devam ettiği takdirde hatalı ürünler oldukça yüksek bir ıskarta maliyetine yol açacak ve hatalı ürünlerin ulaşacağı sıradaki makinalar bozulabilecektir. Üretimi durdurmanın tek yolu, üretim sahasına ait ana şalteri indirmektir. (Makineler birbirlerine bağımlıdır ve teker teker kapatılamazlar. Şalteri indirmek size fiziksel bir zarar vermez.) Ancak işletme içi kurallara göre elektrik teknisyeni haricindeki çalışanların şalteri indirmesi kesinlikle yasaktır. Yasağı çiğneyenler için geçmişte ceza uygulanmıştır. Bu durumda şalteri indirir miydiniz, indirmez miydiniz? Neden?"*

Kohlberg'in en iyi bilinen ikilemi olan 'Heinz İkilemi'nde Heinz, karısının ölümü ile hırsız olmak durumu arasında ikilemde kalır. Karısını ölüme terk etmemelidir ancak aynı zamanda hırsızlık da yapmamalıdır. Aynı durum 'Şalter İkilemi' ile karşı karşıya kalan kişi için de geçerlidir. Süregiden hasarlı üretime şahit olan kişi şirketini defolu ürünler veya işlevsiz hale gelmekte olan üretim süreci ile başbaşa bırakamaz fakat aynı zamanda şirketinin kurallarını da çiğnememelidir. Her iki ikilemde de bireyler iki istenmeyen durum arasında tercihte bulunmaya zorlanır. Psikoloji literatüründe bu duruma kaçınma-kaçınma çatışması adı verilir. Kurt Lewin (1936)'e göre olumsuz iki durum arasında tercih yapmak zorunda kalmak, iki çekici seçenek arasında tercih yapmak durumunda olmaktan daha zordur. Heinz ikileminde, sakınılması gereken durumlardan birisi sistemin sürekliliğini (Hukuk'u) ayakta tutan kurallarla ilgilidir. Diğer durum kurallara tabi olma durumunda olan sistem

komponentleri ile ilgilidir. Bu komponent Heinz İkileminde ölmek üzere olan kadın iken Şalter İkileminde defolu ürünler üreten makinalardır. Bu yapısal elementler sistemin somut elementlerini temsil ederken kurallar somut metalar için anlam inşa eden soyut elementi temsil etmektedir.

İlk versiyonda yer alan aşağıdaki parça sonradan gelişmiş versiyondan çıkartılmıştır:

"Ancak şalterin elektrik teknisyeninden habersiz indirilmesi geçmişte bir takım sorunlara neden olmuştur. (Makinalar ayarsız kapandığında ciddi biçimde bozulmuştur ve bu tekrar olabilir.)"

Bu parça ile birlikte ikilem şalteri indirmeme gerekçesini daha ziyade beslemekte idi, ikinci ve üçüncü düzey bireyleri ayırmakta başarılı olmuş olsa da kapsamlı düşünen bireyleri bir maliyet karşılaştırma tuzağına cezb etmekte idi. (Bu bireyler hali hazırda bunu yapmaya eğilimli idiler) Maliyet karşılaştırması yapma ihtimalini arttıran bu kısım çıkarıldığında kapsamlı düşünen bireyler kuralların ve yönetmeliklerin gerekçeleri üzerine daha fazla konuşma imkânına sahip oldular.

Ayrıca geliştirilmiş versiyona "Makineler birbirlerine bağımlıdır ve teker teker kapatılamazlar. Şalteri indirmek size fiziksel bir zarar vermez." kısmı eklenmiştir.

Makinelerin birbirlerine bağımlı oluşu onların ancak ana şalter tarafından kapatılabilecek olmaları keyfiyetini vurgulamaktadır ve süregiden zararın kısmi bir icra ile durdurulamayacağını göstermektedir. Böylece cevaplayıcının dikkatinde şalteri indirmemeye yönelik kuralın varlığı ve süregiden zararın bileşke büyüklüğü artmaktadır. Gelen istisnai cevaplarda bazı denekler kendiliklerinden; 'Şalteri indirmenin indirene veya işletmedeki herhangi bir çalışana zarar verebileceği' varsayımını üretmişlerdir. İnsan hayatının önemine binaen ilgili denekler, bu ihtimalin dışındaki değerlendirme olanaklarına kendilerini tamamen kapatmışlardır. Yukarıda paylaşılan ikinci cümle bu durumu önlemek amacı ile ikileme eklenmiştir.

Başarılı olamayan ikilemler aşağıda paylaşılmaktadır.

### 4.4.2. Niş Alana Yatırım – İhtiyat Politikası İkilemi

Niş bir alanda, getirisinin oldukça yüksek olacağını sağlam biçimde değerlendirdiğiniz bir yatırım fırsatı ortaya çıktı. Ancak öncü yatırımcılar tarafından henüz sınanmamış yeni bir alana girmek, işletmenizin yıllardır sağlam biçimde ayakta kalmasını sağlayan ihtiyat politikasına güçlü biçimde muhalefet etmek anlamına geliyor. Ne yapardınız? Neden?

4 Şubat 2014 tarihli 'A şirketi' kayıtlarında anketör 'm' tarafından alınan ses kaydında, bu ikilem ile karşı karşıya kalan cevaplayıcı 'm3' şöyle cevap vermektedir:

C: "Eğer inanıyorsam doğru olduğuna girerdim. Gelir getireceğini düşündüğüm için." S: "Risk alırdınız yani?" C: "Evet, risk alırdım."

Denek önce 'eğer' kelimesini kullanarak ikilemden kaçmaktadır. Ardından rahat biçimde risk alacağını ifade etmektedir. Cevap verme hızı ve süresi ikilemin 'ihtiyat politikası' faktörünün yeterli ağırlığı sağlayamadığını düşündürmektedir.

Aynı tarihte cevaplayıcı 'm4' şöyle cevap vermektedir:

C: "Girmeyi tercih ederdim. Sonuçta burası para kazanmak için kurulmuş bir işletme ve para kazanma fırsatı varsa veya boşta gördüğümüz bir pazar varsa, değerlendirilmesi bence çok önemli."

'm4' kodlu cevaplandırıcı da ihtiyat politikasının anlamını ve ağırlığını hissetmemektedir. İhtiyat politikası vurgusu, fırsat vurgusunu dengeleyememektedir.

### 4.4.3. Yatırım – Arge İkilemi

Orta ve üst kademe çalışanlar üzerinde denenen bu ikilem aşağıda tartışılan nedenlerden dolayı bireyleri segmente etmekte başarısız olmuştur. Deneklere sunulan ikilem şöyledir:

"Bilançodan yatırım için ayrılan bir miktar parayı kullanmak üzere iki şeçeneğiniz var. Orta ve Uzun vadeli getirileri arttırmak üzere Ar-Ge faaliyetlerine yatırmak yada kısa ve orta vadeli getirileri arttırmak üzere pazarlama faaliyetlerine

yatırmak. Ancak yaptığınız analizler nereye yatırım yapılırsa yapılsın yatırımların bu günkü değerlerinin birbirlerine denk olacağını göstermektedir. Parayı Ar-ge'ye mi yoksa Pazarlama Faaliyetlerine mi yatırırdınız? Neden?"

Cevaplayıcılar bu ikilemi ele aldıklarında, yatırımların getirilerinin denk olduğu hususundan hareket etmemiş yada edememiş ve bu nedenle değerlendirme ölçütleri onların, endüstriye veya yaptıkları işe yönelik politik bakışları tarafından şekillenmeye başlamıştır. Örneğin 4 Şubat 2014 tarihli 'A şirketi' kayıtlarında anketör 'e' tarafından alınan ses kaydında, bu ikilem ile karşı karşıya kalan cevaplayıcı 'e4' şöyle demektedir:

*"Türkiye'de cevaplayıcıların çoğu pazarlama alanına yatırım yapacaklarını beyan edecektir .... ama ben Ar-Ge'ye yatırım yaparım çünkü, ekonomide veya piyasada savaşabilmek için, rekabet edebilmek için, zamanla yarışmanız gerekir ve kısa vadeli şeylerin sonuçları da kısa vadeli olur. Uzun dönemli kazançlar ise uzun dönemli yatırımlardan kaynaklanır. ... hem de gelirini maximize edebilmek için bence uzun vadeli yatırım daha anlamlı ..."*

Cevaptan anlaşıldığı üzere, cevaplayıcı konuşmasının sonuna geldiğinde, uzun ve kısa vadeli getirilerin eşitliğini unutmuş görünmektedir. Ancak aynı cevaplayıcı şalter ikileminde başarı ile bir biliş düzeyine oturacak kadar net veya karakterize olmuş cevaplar sunmuştur.

Aynı ikileme muhatap tutulan bir başka cevaplayıcı; 4 Şubat 2014 tarihli 'A şirketi' kayıtlarından 'e4' deneği, kısa vadeli yatırımları tercih etmiştir. Cevabının bir kısmı şöyledir:

*"...Kaynağımı arttırırım ve belki bir yıl sonra Ar-Ge'ye yönlenirim."*

Bu cevap örneğinde de cevaplayıcı kendisine sunulan iki cevap tuzağından da kurtulma imkânı bulmuştur. Başka deyişle cevaplayıcı bir seçeneği seçmek ile yalnızca ön görülmüş olan diğer cevaptan vazgeçmiş olmamaktadır. Bu nedenle sorgulayıcı özne, cevapların ardındaki gerekçelere inememektedir. Bu ikilemin başarısız olmasının ana nedeni başarılı bir ikilem çatısı yaratamıyor oluşudur.

Aynı tarihli 'A şirketi' kayıtlarından denek 'e7' ise şöyle demektedir:

*"... Biz yeni ürün geliştiren bir firma değiliz, biz kopyalayan ve üreten bir firmayız. Bu yüzden bizim Ar-Ge çalışmalarımız yeni bir ürün tasarlamak için olamaz. Montajında kolaylık sağlamak gibi konularda Ar-Ge yaparız. Bu nedenle bu soruya cevabım kısa vadeli yatırım olacaktır..."*

Bu cevapta ikilem evrensel niteliğini kaybetmiş ve şirketin üretim politikaları tarafından sınırlanmış görünmektedir.

### 4.4.4. Orta Vadede Kazandıran Yatırım – Hissedar Memnuniyeti İkilemi

Orta vadedeki getirisi oldukça yüksek (NBD'i pozitif) bir yatırım fırsatı söz konusu. İşletmenizin bunun gibi kısa vadede yalnızca nakit çıkışına yol açan ancak orta vadede kazandıran yatırımlarla ayakta kalabileceğini değerlendiriyorsunuz. Bununla birlikte mevkiinizdeki kalıcılığınız, hissedarlarınızın memnuniyetine de sıkı sıkıya bağlı. Hissedarlar ise yatırımlara yönelik nakit çıkışından ziyade kar dağıtımını tercih ediyorlar. Yatırımı yapar mıydınız? Neden?

5 Şubat 2014 tarihli 'A şirketi' kayıtlarında anketör 'e' tarafından alınan ses kaydında, bu ikilem ile karşı karşıya kalan cevaplayıcı 'e9' şöyle cevap vermektedir:

C: *"Bu bahsettiğinizde risk yüksek. Yüksek risk, yüksek kâr demektir. Müteşebbisleri ikna ederim ve bu yatırımı gerçekleştiririm. Proje sağlam ise ikna etmek kolay."*

Burada cevaplandırıcı yine gizli bir 'Eğer'e dayanmıştır. 'Eğer, proje sağlam ise' diyerek kendince bir varsayım üretmiş ve ikilemden kaçma yoluna gitmiştir. Anlaşıldığı kadarıyla bu örnek olay, bireyleri kendi evreni içinde hapsetmekte zorlanmaktadır.

5 Şubat 2014 tarihli 'A şirketi' kayıtlarında anketör 'e' tarafından alınan ses kaydında, bu ikilem ile karşı karşıya kalan cevaplayıcı 'e11' şöyle cevap vermektedir:

*"Yatırım yaparım. Çünkü burası daha büyük gelecek vadediyor. Yani günü kurtarmak amaç değil, geleceği kurtarmaktır önemli olan."*

Nihayetinde bireyin gerekçesi uzun vadeli bir bakış açısını tercih ediyor oluşudur ancak bu gerekçe mekandan ziyade zamana endekslidir. Buradan hareketle bir yargıya varılabilir ancak bu ikilem de bireyleri öngörülen teoriye uygun segmentlere ayırabilecek potansiyele sahip olmadığını, verilen cevapların yeterli çeşitliliğe ulaşmayışı ile kanıtlamıştır.

### 4.4.5. Stoklama Maliyetleri – Üretim Hat Ayar Maliyeti İkilemi

"Üretim hattından sorumlusunuz ve işletmenizin uzun zamandır uygulamakta olduğu bir üretim kotası var. Tek bir ürün çeşidinden bir seferde ürettiğiniz belirli bir miktar söz konusu. Pazar ihtiyaçlarını karşılayamama maliyetinden ve stokta satılamayan ürünün yol açabileceği yüksek maliyetlerden kurtulmak için bu miktardan daha büyük miktarda üretim yapılmaması gerekiyor. Makinaların her seferinde yeniden ayarlanması maliyetinin önüne geçmek için de bu miktardan küçük üretim yapılmıyor. İşletme politikası gereği bu üretim miktarının uygulanmaması halinde eğer bir zarar söz konusu olursa bu zarar üretim hattı sorumlusundan karşılanıyor. Ancak piyasa şartları çabucak değişti ve talep görmeye başlayan bir ürünü büyük miktarda üretmenin karlı hale geldiğini gözlemlediniz. İşletmeniz çalışanlarının kazandırdığı ekstra gelirleri de ödüllendirmektedir. Bu durumda ne yapardınız? Neden?"

Şalter ikilemi dışındaki diğer türev ikilemlerin başarısız olması nedeni ile pilot çalışmalarda bu başlık altında paylaşılan ikilem yalnız bir kez sınanmıştır. Cevaplayıcı sonradan örnek olayın uzun ve karmaşık olduğunu ifade etmiştir. Cevabı ise bu ifadeyi doğrulayan bir kolaycılığa kaçmıştır.

### 4.4.6. Bakır Kablo veya Nakit Para Çalınması İkilemi

Aşağıdaki ikilemde yine deneysel bir yol izlenmiş ve kurgulanmaya çalışılan gerilimin Kohlberg'sel bir katmanlanmaya nasıl yol açabileceği anlaşılmaya çalışılmıştır. Ancak ikilem başarısız olmuştur.

"İki farklı çalışan işletmeden 1000 tl çalmıştır. Birisi ön muhasebede çalışırken 100 adet siparişten 10'ar tl cebine aktarmış, diğeri ise bir gün hangardan çıkarken

ikinci el değeri 1000 tl olan bir bakır tel bobinini arabasına atarak götürdü. Sizce hangi çalma biçimi daha zarar vericidir?

5 Şubat 2014 tarihli 'A şirketi' kayıtlarında anketör 'e' tarafından alınan ses kaydında, bu ikilem ile karşı karşıya kalan cevaplayıcı 'e9' şöyle cevap vermektedir:

C: *"Muhasebecinin çalma biçimi daha zarar vericidir."* S: "Neden?" C: *"Birisi fizikseldir, taşıyabileceği kadar çalar. Diğerinde ise limit yoktur."*

Bu ikilemde cevaplayıcı, çalma olgusunun biçimine odaklanarak, çalınan değerlerin eşitliğinden kaçmayı başarmıştır. Cevaplayıcı dijital bir ortamda gerçekleşen veya daha nakit olan değerlere yönelik olan çalma olgusuna nazaran somut metaların çalınmasının taşıma maliyetleri nedeni ile daha zor olacağını değerlendirmiş ve bakır kabloların çalınmasını potansiyel olarak daha zararsız saymış ve değerlendirmesini bu farklılık üzerinden kurgulamıştır.

5 Şubat 2014 tarihli 'A şirketi' kayıtlarında anketör 'e' tarafından alınan ses kaydında, bu ikilem ile karşı karşıya kalan cevaplayıcı 'e12' şöyle cevap vermektedir:

C: *"Çalmanın yükseği alçağı yoktur. Buradan çivi de götürse çalmaktır, 1000 tl de götürse çalmaktır. İkisi de çalmaktır. İkisi de aynıdır."*

Aşağıda paylaşılan ikilemler de değerlendirme kapasitelerini veya biliş düzeylerini belirlemekte başarısız olmuşlardır ancak haklarında tartışma yapılmamıştır:

### 4.4.7. Çalışan İstihdam İkilemi

Tasarım veya mühendislik kadroları için işe alım yapıyorsunuz. Yalnızca iki kişi başvurdu. İkisini de işe başlatarak 6 ay kadar denemeye karar verdiniz. Ancak 6 ayın sonunda yalnızca birine daimi iş verecek kadar bütçeniz var. Diğerine yol vereceksiniz. 6 ayın sonunda edindiğiniz izlenim şöyle: Gençlerden biri sıradan bir zekaya sahip ancak düzenli, disiplinli ve görevlerini aksatmayan biri. Diğer genç ise oldukça sıra dışı ve yaratıcı bir zekaya sahip ancak işe düzensiz geliyor ve kaçamaklar yapıyor. Hangisini işe alırdınız neden?

### 4.4.8. Siparişleme İkilemi

"Siparişlerden sorumlusunuz ve işletmenizin uzun zamandır uygulamakta olduğu bir sipariş kotası var. Tek bir hammaddeden bir seferde sipariş verdiğiniz belirli bir miktar söz konusu. Yüksek siparişleme maliyetlerinden kaçınmak için bu kotadan daha küçük miktarda sipariş verilmemesi gerekiyor. Uygun tedarik fiyatı olasılıklarını ve hammadde kalitesindeki değişimleri lehe çevirebilmek için de bu kotadan daha büyük miktarda sipariş verilmemesi gerekiyor. İşletme politikası gereği bu sipariş miktarının uygulanmaması halinde eğer bir zarar söz konusu olursa bu sipariş sorumlusundan karşılanıyor. Ancak piyasa şartları çabucak değişti ve çok uygun bir fiyata düşen ilgili hammaddeyi büyük miktarda sipariş etmenin karlı hale geldiğini gözlemlediniz. İşletmeniz çalışanlarının kazandırdığı ekstra gelirleri de ödüllendirmektedir. Bu durumda ne yapardınız? Neden?"

## 4.5. Bilişsel Evreler ve Beklenen Cevaplar

Teorize edilen evreler Kohlberg takip edilerek üç hiyerarşik düzey altında sınıflandırılmıştır. **Görev Düzeyi:** Bu düzey Kohlberg'in Gelenek Öncesi düzeyine karşılık gelmektedir. Örgüt üyelerinin yargılama ve gerekçelendirme kapasiteleri kendilerine atanmış yada sahiplendikleri görev pozisyonu ile sınırlıdır. **Sistem Düzeyi;** alt sistemlerden inşaa olunan bir bütüne göndermede bulunmaktadır. **Sistem-Ötesi düzeyde** organizasyon üyelerinin yargılama ve gerekçelendirme kapasiteleri organizasyonun klasik sınırlarını aşar ve onu sorgulama ve bir bütün olarak yeniden dizayn etme kapasitesine erişir.

**A- Görev Düzeyi**

Kohlberg'in Gelenek Öncesi Düzeyi'ne karşılık gelen bu düzeyde, çalışanın yargı ve muhakeme alanı kendine tanımlanmış yada kendine tanımladığı görev alanı ile sınırlıdır.

1- **Ceza Evresi:** Bu evrede kişi ait olduğu görevin tanımladığı fizyolojik aktivasyonun devamını esas alır. Yani görevin alt unsurlarından birisi olan tekil kişiliğinin dışına taşmaz. Saha çalışmalarında kısmen rastlanan bu 'teorik birey' organizasyonun karar veren bir üyesi değildir. Kişinin

iş'sel varlığı kendinden ibarettir. Teorinin örgütteki yansıması bakımından kendi varlığının dışına ulaşamadığı için bilinci arzu uyandıran taltif araçlarına reaksiyon göstermez. Pratikte rastlanamayacak bu biliş evresinde birey kendi sınırlarını, gayrı ihtiyari uyguladığı yanlışlara uygulanan cezalardan hareketle belirler. Bu nedenle bu birey için motivasyon kavramından bahsedemeyiz. Bu bireyin bilinci teorik olarak an'da var olur ve birey bir kukla gibidir. Görevin bütünlüğünün bilincinde değildir, dolayısıyla göreve dair sorumluluk veya sahiplenme duygusu taşımamaktadır. Çalışan, bir eylemi değerlendirirken, karar alırken, eyleme, kendisi için tanımlanmış kurallar çerçevesinde yaklaşır. Cezalandırılan davranış yanlıştır, cezalandırılmıyor ise doğrudur yada cezalandırılan davranışlar yararsızdır. Ciddi psikotik rahatsızlığına rağmen iş görebilen bir çalışanın nadir varlığı haricinde pratikte rastlanamayacak, nitekim ampirik çalışmalarda da rastlanmayan bu teorik çerçeveyi illustre eder isek şunları hayal etmek icap eder: Birey bir görev alanına sahip olsa da yalnızca kendisinden istenen hareketleri istenen kadar yapacaktır. Yakın nezaret altında çalışmadığı sürece işi kesintiye uğratacaktır. Örneğin kendisinden yerdeki küreği alması istendiğinde bunu yerine getirecektir. Ancak ardından küreği toprağa saplaması da istenmelidir.

Bu farkındalık evresinde bulunan bireyin şalter ikilemine vereceği tipik cevabın şu olması beklenmiştir: "Şalteri indirmek yanlıştır çünkü bu davranış kurallara aykırıdır. Yaparsam cezalandırılırım." Yukarıdaki tanımlamalara pek uymasa da bu evreye dahil edilebilecek bir çalışanın aksiyonu desteklemesi de olasıdır. Şöyle diyebilir: "Şalteri indirirdim çünkü iyi bir gerekçem var, böylece affedilebilirim, ceza almayabilirim." Burada gerekçelendirme hala evre 1'e ilişkindir. Cevabın içeriği otoritelerin izin ve cezaları ile ilişkilidir.

Görüldüğü üzere bu evreye ait cevaplar ancak, illustre edilen bireyden daha zeki yaratıklar tarafından verilebilir.

2- **Görev Evresi:** Birey benlik bütünlüğünün yanı sıra kendine tanımlanmış yada kendine tanımladığı bir görev alanının varlığının da farkındadır.

Öyle ise herhangi bir davranış görev alanının çıktılarına yarar sağlamadıkça yararsız yada yanlış olarak değerlendirilecektir.

Çalışan ödüllendirilen şeylere odaklanır. Bir davranış hoşa giden sonuçlar doğuruyorsa iyidir. Çalışan şöyle diyebilir: "Şalteri indirmem, çünkü görev alanıma girmeyen bir konuda ceza almak istemem". Birey şöyle de diyebilir: "Şalteri indiririm; işletmem, yaptığım katkının karşılığını bir şekilde bana yansıtacaktır". Ampirik çalışmada bu düzeye ait olan bireylerden genellikle indirmeme yönünde cevaplar alınmıştır.

Bir bakış açısı ile, bireyin işyerinde kendine tanımlanmış görev alanının, bireyin sosyal yaşamındaki kimliğine karşılık geldiği söylenebilir. Bu görev alanı örgütün en küçük bilinç adacığıdır. Görev alanının en küçük bilinç kümesine karşılık gelmesi, teorimizin kendine referans aldığı önemli bir varsayım idi. Bu nedenle bu hususu biraz daha açmak faydalı olacaktır: 1. evrede birey organizasyona ait bir karar birimi olarak henüz belirmemiştir. O, kendi istenci ile organizasyona ait değildir; iradesi olmayan bir kukla olarak tasavvur edilebilir. 2. evrede birey bir görev alanına sahip olmakla, organizasyonun içerisinde zamansal ve mekânsal bakımdan atomize de olsa bir alanı kontrol etme iradesine kavuşmuş olur. Bu evredeki anlam arayışı görevin başarı ile yerine getirilmesindedir. 3. evrenin tanımladığı bilinç alanı birden çok ve birbirine yakın görev alanının aralarında kurduğu dinamik networke karşılık gelmektedir. Bu networkün çıktıları veya faydası maximize edildiğinde 'anlam'a varılacaktır. 4. evrede bilinç, alt sistemlerin bir araya gelerek oluşturduğu işletme sınırlarına dayanmaktadır. İşletmenin sürekliliği ve gelişimi anlam arayışının odak noktasında yer almaktadır. Bunun gerçekleşebilmesi için daha alt sistem parçalarının tekil faydalarından feragat edilebilir. 5. evrede bilinç, işletmenin sınırlarının dışına taşmakta ve endüstriyel sınırlardan hareketle işletme sisteminin sorgulanabilmesi için bir hinterland oluşmaktadır. Eğer endüstriyel çevrenin gereklerine bağlı olarak sistem elemanlarının daha verimli biçimde bir araya getirilmesi mümkün ise işletmenin varlığı ve sürekliliğinden

vazgeçilebilmelidir. 6. evrede ise mekânsal ilgi alanı evren, zamansal ilgi alanı yüzyıllar, anlam arayışı ise insanlığın serüvenine kaymaktadır.

**B- Sistem Düzeyi**

Bu düzeyin isminin sistem düzeyi olmasının nedeni, alt sistemlerden örülü bir bütünü vurguluyor olmasındandır. Bu düzeye ulaşmış olan bireyin muhakemesi de, başka görev alanlarının da dahil olduğu daha geniş bir evrene ilişkin olarak ortaya çıkmaya başlar. Bu düzeyin ilk evresinde çalışan arkadaş çevresi gibi daha informal ve yakın bir çevreye odaklanmaktadır. Bu düzeyin ikinci evresinde çalışan formal bir çerçevede muhakeme etme davranışı gösterirken ilgi alanı işletmenin bütününü kapsayacak kadar genişler.

3- **Fayda Evresi:** Çalışanın ilgi alanı kendi görev alanının dışına taşmış, çalışan özellikle direkt iletişim kurduğu görev alanları veya zaman ve mekan açısından yakın olan görev alanları ile sürdürdüğü etkileşimi anlam evreni olarak kendine esas alır. Bu görev alanı networkü çalışanın referans grubudur. Çalışan adı geçen görev alanlarına göreceli olarak kendi konumunu değerlendirir. Bu biliş evresinde, ilgili görev alanlarının karşılıklı fonksiyonel beklentilerini karşılamayan şeyler yararsızdır, faydasızdır.

   Çalışanın seçtiği referans grubunun doğru yada yanlış olarak tanımladığı şey doğru yada yanlış olarak benimsenebilir. Bu normlar çalışan tarafından içselleştirilmiştir. Başkalarını (bazen işletmeyi) hoşnut eden davranış iyidir, yararlıdır. Bu evrede bulunan çalışanın ikileme şöyle cevap vermesi beklenmiştir: “Şalteri indirirdim, çünkü işletmemin zarar görmesini istemem.” Verilebilecek olumsuz cevabın gerekçesinin şöyle olması beklenmiştir: “Şalteri indirmezdim, çünkü makinelere daha büyük bir zarar verebilirim.”

4- **Sistem Evresi:** Bireyin mekânsal farkındalığı işletmenin sınırlarına dayanmıştır ve birey bu sınırların içinde kalan faaliyetlerin birbirleri ile kurdukları karmaşık ilişkilerin, döngülerin ayırdındadır. Gelecek mefhumu belirgin hale gelmiştir. Bunun nedeni, farkında olunan sistemsel

ilişkilerin nicel ve nitel özellikleri arttıkça bu ilişkilerin gerçekleşme ufkunun da artması olabilir. Birey için sistemin sürekliliğini korumayan şeyler yararsızdır.

Bireyin normları daha geniş bir algı evrenine dayanmaya başlar. Belirli bir referans noktasını hoşnut etmeye yönelik ilgi azalır ve karmaşık yönetmeliklere bağlı kalma ön plana çıkar. Şalteri indirmemeyi yeğleyen çalışan şöyle diyebilir: "İyi bir sebep bulduğumuzu düşündüğümüz her anda işletme içi kuralları yok saymaya başlarsak ne olacak? Sonuç kaos olur." Çalışan şalteri indirmeyi yeğleyip şunu da söyleyebilir: "Görev alanımızı mutlaka resmi görevimizle sınırlamak zorunda değiliz. Yerine göre tüm işletme görev alanımızdır."

**C- Sistem Ötesi Düzey**

Bu düzeyde çalışanın yargı ve muhakemesi sistemin kurallarını ve çizdiği sınırları aşarak onu bir bütün olarak sorgulayabilecek bir evrene ulaşır.

5- **Sistem Ötesi Evre:** Bu biliş evresine ulaşmış birey için sistemin mevcut yapısı veya topolojisi vazgeçilmez değildir. Sistem değişebilir. Bu evrede birey gerektiğinde sistemi sorgulama ve ona pozitif önermeler getirme eğiliminde olacaktır.

Çalışanlarda kendi seçtikleri ilkelerin belirmeye başladıkları görülür. Kurallar, yasalar, yönetmelikler, düzeni ve verimliliği korudukları için hala önemlidir. Bununla birlikte bu düzeydeki insanlar, kuralların ve yönetmeliklerin verimlilik ve etkinlik adına bazen görmezden gelinmesi gerektiğinin de farkındadırlar. Evre 4'te çalışanlar işletmenin fonksiyonunun devamını isterler. Bununla birlikte, pürüzsüzce işlev gösteren işletme en iyi işletme yapısı olmak durumunda değildir. Kurallara dayanan bir işletme iyi organize edilmiş olabilir ama gerçek verimliliğe veya ideallere pek de yaklaşamayabilir. Evre 5'te çalışanlar iyi bir işletmenin nasıl olması gerektiğini sorgulamaya başlarlar. Bu evre'de bulunan bireylere göre kuralların çiğnenmesi genellikle doğru değildir ancak kurallar, biz onları bilimsel yaklaşımlarla değiştirene kadar uyulması gereken şeylerdir. Çalışana göre bu evrede verimlilik

kurallardan önemli olabilir ancak bu durumda kişi kuralların verimlilik kaybının önlenmesinin önüne geçmeyecek şekilde nasıl yeniden yapılandırılabileceğini tartışmalıdır. Bu tartışma gündemde olmadığında kurallara yönelik anarşist yaklaşım bireyi 3. evreye tabi kılacaktır. Bu bakımdan, birey sorunlarla yüzleşirken yeniden tasarlayıcı bir tavır içindedir, sistemin evrim geçirmesi ile motive olur. Burada gelişim kavramı yerine evrim kavramı özellikle kullanılmıştır. Zira 4'ler de sistemin gelişimini arzu ettiklerini beyan edeceklerdir. Ancak bu gelişim anlayışı, mevcut yapısal unsurların kaynakları kendi adına kullanılır kılmaya devam edişi yada kaynakların mevcut yapı altında birikmeye devam edişi ile ilgilidir. Evre 5'e ait bireyler ise gelişimden bahsederken, aslen, mevcut yapısal unsurların kompozisyonundaki olumlu farklılaşmalardan bahsetmektedirler. Bu kişiler tarafından endüstriyel veya evrensel çıkarlar, yeri geldiğinde işletmenin devamlılığına dahi tercih edilir. Böyle bir çalışan 'Şalter İkilemi'ne yönelik şu cevabı verebilir: "İşletme yönetimi verimliliği koruyan davranışa sıcak yaklaşmalı ancak şalteri indireni hafif biçimde cezalandırarak kurallara ilişkin düzeni de korumalıdır." Şu cevap da bir 5'ten gelmiş olabilir: "Elektrik teknisyeninin yakınlarda hazır bulunmayışının nedeni üzerinde düşünmeyi daha anlamlı buluyorum." Görüldüğü üzere bu evreye ait birey oyunun dışına çıkmayı başarabilmektedir. Şalteri indirmeyi yada indirmemeyi anlamsız kılacak bir çözüm ile gelmeye çalışmaktadır. Bu nedenle ikilemin dual evrenini etkisiz kılan her cevabın bir 5 türü cevap sayılabileceğini söyleyebiliriz.

**6- Evrensel Evre:** Evre 5'e ait cevaplayıcılar iyi bir işletme konseptine yönelik düşünmektedirler. Bununla birlikte bilimsel süreçler yalnız başlarına bizim sezgisel olarak refah ve zenginlik diye adlandırabileceğimiz sonuçları yaratmayabilirler. Yüksek kar elde etme güdüsü uzun vadede doğal ve çevresel kirlenmeye yol açarak toplumun ve işletmenin sürekliliğini olumsuz etkileyebilir. Dahası, doğa ile birlikte devinebilen daha akıllı sistemler mevcut medeniyetin araçlarından daha verimli ve daha insan yanlısı olabilirler. Her halükarda bu aşamadaki birey mutluluğun veya işletme açısından başarının daha çok meta elde

etmek olduğu varsayımını sorgulamaya başlamıştır. O, örgütünün varlık nedenini dahi geçersiz kılabilecek yüce doğruların arayışındadır. 5. evrenin üstünde yer küre ile büyük bir uyum içerisinde faaliyet gösteren bir var olma sisteminin ne olduğunu tanımlayan bir evrenin bulunduğunu söyleyebiliriz. Eğer "Şalteri indirir miydiniz?" diye sorduğumuzda yada "Bu niş alana yatırımı yapar mıydınız?" dediğimizde birey bize, asıl meselenin daha çok meta elde etmek uğruna yatırım yapmak olmadığını ve böylece elindeki yatırılabilecek paraya ilişkin kendi yargılarının; bundan daha fazla gelir elde etmek değil, bunun daha sürdürülebilir bir yer küre endüstrisi için nasıl kullanılması gerektiği ile ilgili olduğunu ilettiğinde bu evreye dahil olabilecektir. Böyle bir evre aynı zamanda bireyin farklı tarafları tarafsız bir yaklaşımla değerlendirebilmesini gerektirecektir. Yani bu evrede bulunan birey için taraf olma söz konusu değildir. Bu bakımdan ilgili birey bir örgütün üyesi olarak tanımlanamaz. İlgili bireyler kendi rollerinden sıyrılır ve taraflara ve onların arasında süregiden ilişkilere uzaktan bakar ve hangi tarafta bulunuyor olduklarını bilmiyormuş gibi taraflar arası durumları değerlendirirler. Çalışan bu aşamada endüstrinin diğer üyeleri ve yatırımcıları ile empati kurmaya başlar. Kendi aksiyonunun diğer üyelerde yaratacağı etkilerin endüstrinin bütününde ortaya çıkaracağı sonuçlar üzerine düşünebilmekte veya bunu yapmaktadır. Bu tür bir birey, eğer var ise, insan mefhumu için henüz mevcut olmayan evrensel bir medeniyeti veya var olma biçimini tasarlama gayesi gütmektedir. Böyle bir yaklaşım çalışanın ait olabileceği işletmenin mevcut sisteminin sorgulanmasının elbette ötesindedir.

# 5. NİTEL ARAŞTIRMA

## 5.1. Mülakatlar

Yukarıdaki varsayımlar (6. evre haricinde) mülakatlarda büyük ölçüde doğrulanmıştır. Mülakatlara göre denekler tablo 2 ve 3'de görülen 3 evrede gruplandırılmıştır. Bu 3 evreden ilki kendi içinde 2 kısıma ayrılarak incelenmiştir. Tablo 2 ve 3'te 27 adet seçilmiş mülakat dökümü yer almaktadır. Ana araştırmaya ait diğer 129 mülakatın dökümüne ve yorumlarına Ek A'dan ulaşılabilir. İlgili mülakatların yorumlanması deneklerin sübjektif analizini ifade etmektedir. Tablo 2 ve 3 ile birlikte mülakatların ve özellikle istisnai cevapların nasıl yorumlandığı her bir bilişsel evre için ileride tartışılmaktadır.

Tablo 2 ve 3 ile Ek A'da, mülakatlar kapsayıcı bir tavırla şöyle değerlendirilebilirdi: Her bir cevap, her bir evre'nin öngörülen tüm teorik kıstasları ile karşılaştırılıp, verilen cevabın bu kıstaslara ne ölçüde uyduğu ve ne ölçüde uymadığı tespit edilebilirdi. Bu tavıra ilişkin 2 adet örnek aşağıda paylaşılmaktadır ancak tablo 2, 3 ve Ek A'da dökümü yapılan mülakatların yorumları, emeğin verimli kullanımını sağlayabilmek ve tezi faydasız yere çoğaltmamak açısından bu yöntemle yapılmamış, cevapların direkt olarak kritik noktalarına odaklanılmıştır.

Tablo 2'den **M6 deneki'nin cevabı:** "İndirmem. Benim sorumlu olmadığım bir konuda şalteri indirmem. O bölümle ilgili her hangi bir sorumluluğum olmadığı için uyarı yaparım ama gerekli mercilerin bildirimlerine göre hareket ederim."

- **Ceza Evresi için yorum:** Denek gerekli mercilere uyarıda bulunacağını söylemiştir. Bu beyan, denek'in olay ile yüzeysel yada ona anlam yükleyici biçimde ilgilenmekte olduğunu göstermektedir. Bu nedenle denek'in bir ceza evresi bireyi olduğu ileri sürülemez. Zira ceza evresine ait olan bir denek'in yalnızca kendi varlığını doğrudan etkileyen yada etkilediğini düşündüğü durumlara tepki göstermesi gerekir.

- **Görev Evresi için yorum:** Denek bir görev evresi üyesidir. Reaksiyonlarının yada aksiyonlarının kendisine tanımlanmış görev alanının içinde kalan olaylara yönelik olduğunu-olacağını açıkça beyan etmiştir.

- **Fayda Evresi için yorum:** Denek'in biliş'i faydalı olma amacıyla görev alanının dışına taşmamaktadır. Kendisine tanımlanmış sorunlulukların ötesine geçmeyi reddetmektedir.

- **Sistem Evresi için yorum:** Denek dolaylı olarak kurallara uyarken, yani bir sistem evresi üyesinin davranabileceği gibi davranırken, pasif kalışını kapsamlı bir bilişsel sürece değil o bölümle ilgili sorumluluğunun olmayışına bağlamıştır. Halbuki örgütün tüm unsurları sistem evresi üyelerinin ilgi alanına girer.

- **Sistem Ötesi Evre için yorum:** Denek şalter ikileminin gerçekleştiği bağlamları tasarlayıcı bir tartışmaya girmemiştir. Denek olayı dahi tartışmamıştır.

Tablo 2'den **ET deneki'nin cevabı:** C: "Üretim hattındaki bilgilere tamamen vâkıf isem. Şalter kapandığında maliyet ne kadar olacak ve üretim devam ettiğinde ıskarta maliyet ne kadar olacak? Bunları karşılaştırabiliyorsam önce hızlıca bunu yapar ardından yetkiliye durumu aktarırım." S: "Ancak yetkiliye ulaşamıyorsun." C: "O zaman ulaşabileceğim süredeki maliyetlerle, makinaların kapanmasının maliyetini karşılaştırırım. Kararımı buna göre veririm." S: "Diyelim ki bu süre zarfında şalteri indirmek daha anlamlı geldi, bu durumda cezayı yok sayarım mı diyorsun?" C: "Kapatırım. Bir de şuna da bağlı, üretilen ürünün ne olduğu çok önemli. Çok stratejik bir ürün üretilmiyorsa eğer kapatmayabilirim."

- **Ceza Evresi için yorum:** Denek olay ile ilgilenmektedir. Bir ceza evresi üyesi olamaz.

- **Görev Evresi için yorum:** Denek görev alanının ötesine düşen bir olaya müdahalede bulunabileceğini ifade etmiştir. Bir görev evresi üyesi olamaz.

- **Fayda Evresi için yorum:** Denek faydalı olmayı istemektedir ve görev alanının ötesinde olan bir olaya müdahale edeceğini beyan etmiştir ve müdahale biçiminin ne olacağını kapsamlı bir tavırla tartışmıştır. Fayda evresi üyelerinde kapsamlı tavıra rastlanmaz.

Daha önce de tartışıldığı gibi sistem evresi ile fayda evresi üyeleri esasında aynı muhakeme evreni içinde yer alırlar, onları farklılaştıran olayı ne kadar kapsamlı

ele alıyor oldukları yada sistemin yapısal unsurlarını kavramaya ne düzeyde hazır olduklarıdır. Bununla birlikte Sistem Ötesi Evre'nin üyeleri sistemin dış çevresinde kalan unsurları, sistemi yargılayacak kadar iyi etüd ederler.

- **Sistem Evresi için yorum:** Birey bir Sistem Evresi üyesi'dir; net ve oldukça kapsamlı bir fayda- maliyet analizi veya optimizasyon faaliyeti gerçekleştirmektedir.

- **Sistem Ötesi Evre için yorum:** Denek şalter ikileminin gerçekleştiği bağlamları tasarlayıcı bir tartışmaya girmemiştir.

Aşağıdaki başlıklar hem her bir evrenin karakteristiğini bu kez mülakatlar üzerinden tanımlamakta hem de, mülakatlara ilişkin yargılarımızın verilen cevaplara değil, onların gerekçelendirilme biçimlerine dayandığını ispatlayan, istisnai cevaplara ilişkin analizler yer almaktadır.

### 5.1.1. Ceza Evresi

Pilot çalışma sürecinde ve sonraki çalışmalarda yaklaşık 550 kişi ile yapılan görüşmelerde, indirme veya indirmeme davranışlarını salt cezalandırılma olasılığına bağlayan ve böylece ceza evresinde olduğu düşünülebilecek bireylerin sayısı pek az olmuştur. Bu sayılı örnekler aşağıda incelenmektedir. Ceza evresine yakın olduğu düşünülen ve çalışmanın İngilizce versiyonunda (Pre-task stage) olarak adlandırılan bu bireyler, çok az sayıda olmaları nedeni ile istatistiki test ve analizlerde görev evresindeki bireyler ile beraber ele alınmışlardır.

Bu gruba ait bir denek şöyle demektedir: "İndirmezdim. Çünkü fabrikanın bu zararı kapatabilecek imkân var ama bana verilen ceza sonrasında benim bu zararı kapatma imkânım daha zor olabilir. Bu yüzden indirmezdim." Bu söylemde birey ceza'nın sonuçlarından duyduğu kaygıyı ön plana çıkarmaktadır. Tablo 2'de yer alan 'M3' kişisi de 'Ceza Evresi'ne yakın bir denek olarak değerlendirilmiştir. Bu birey de elektriğin kendisine zarar verebileceği varsayımını kullanmaktadır. Ayrıca kendi durumunu işletmenin durumu ile de karşılaştırarak kendisini ön plana alacağını açıkça vurgulamaktadır:

"Etrafta kimse yok. Valla indirmezdim ya.. Elektrik olduğu için yani, bir zarar göreceğimi düşündüğüm için."

Tablo 5.1: Mülakatlar

| EVRE 2 | EVRE 3 | EVRE 4 |
|---|---|---|
| **M3 / MÜLAKAT:** C: İlk yapacağım şey elektrik teknisyenini bulmak. A: Etrafta kimse yok. C: Valla indirmezdim ya. Elektrik olduğu için yani bir zarar göreceğimi düşündüğüm için. **YORUM:** Birey kaçamak cevaplar vermektedir. Her halükarda ben merkezli bir düşünce biçimi sergilemektedir. Kendisinin zarar görebileceğini belirtmiştir (Bu gerekçe kendisinin varsayımıdır). Yaklaşımı, cezadan kaçınmaya yönelik olarak da değerlendirilebilir. Bu bakımdan 1. düzeye yakın olduğu söylenebilir. | **B5 / MÜLAKAT:** C: İndirirdim. A: Neden? C: Sonuçta benden başka kimse yoksa ve malzeme bozuk çıkacak ise, ceza almayı yeğlerim. İşletmemin zarara uğrayacağını bile bile buna göz yummam yani açıkçası. **YORUM:** Denek faydalı olmak kastı ile yetki alanının dışına çıkmaktadır ancak davranışının sonuçlarına ilişkin kapsamlı bir vizyona sahip değildir. | **E5 / MÜLAKAT:** C: İndirmem. Çünkü. Eğer böyle bir yasak varsa bir şeye göre konulmuştur, şalteri indirdiğimde makine belki hiç görev yapamayacak hale gelecek. **YORUM:** Denek kurallara değer atfetmektedir. Ona göre yasakların bir nedeni olmalıdır. Bir ön-sistem evresi üyesidir. |
| **M6 / MÜLAKAT:** C: İndirmem. Benim sorumlu olmadığım bir konuda şalteri indirmem. O bölümle ilgili her hangi bir sorumluluğum olmadığı için uyarı yaparım ama gerekli mercilerin bildirimlerine göre hareket ederim. **YORUM:** Denek'in biliş'i görev alanının dışına taşmamaktadır. Kendisine tanımlanmış sorunlulukların ötesine geçmeyi reddetmektedir. | **E61 / MÜLAKAT:** C: Şey olaraktan şöyle, elektrikçiye haber verdim geldim diyene kadar sıkıntı büyüyecek, ha, kapatırım şalteri. A: Cezaya katlanıcan ne yapacan, devlet zarar edeceğine benim param gitsin. A: Özel şirket olsa peki? C: Özel şirket böyle bir şeyde zararını illaki düşünür, şey yapacağını sanmıyorum, ödül bile verebilir. **YORUM:** Birey kuralları ve elektrik teknisyenine duyulan ihtiyacı küçümsemekte yada onlara hak ettikleri değeri atfetmemektedir. Faydalı olmak amacıyla cezaya katlanmaktadır. | **EY / MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmem. Daha öncesinden böyle bir olay yaşandığından dolayı, şalterin indirilme işi sadece bir teknikere verilmiş. Bu onun işi. A: Bunun bir nedeni var diyorsunuz? C: Tabi onun bir nedeni var. Dolayısıyla hatalı ürünlerin maliyeti şalteri indirmekten daha ucuz. Yapacağım şey teknikere haber vermektir. **YORUM:** Açıkça sistemi (kuralı) var kılan, ki kural geçmiş tecrübelerden beslenmektedir, olası nedene bir gönderme bulunmaktadır. Bu görünen faydayı değil, sistemi ön plana almak demektir. Daha sonar denek şalteri indirmenin veya indirmemenin avantaj ve dezavantajları hakkında konuşmaya başlamıştır. |
| **BNK9 / MÜLAKAT:** Bağlı bulunduğum yöneticiye ve ilişkime göre değişir. Yöneticim ile ilişkim iyi ve beni anlayacak ise indiririm yok kurallara bağlı ve bu durumu anlamayacaksa indirmem. **YORUM:** Birey öncelikle bencildir. 4'lerde ve 3'lerde gözlenen görev alanının dışındaki alanın faydasına ilişkin kaygıya rastlanmamaktadır. Bireyin bir 2 olduğu söylenebilir. Zira bir 3 olması için, şalteri indirmeyecek olsa da bunu bencilce bir sebeple yapmaması gerekir. Bencil yaklaşımlar 2'lerin karakterine karşılık gelmektedir. | **E30 / MÜLAKAT:** C: Çünkü şirkette çalışıyorsam bir sorumluluğum vardır. Parça sıkıntılı çıkarsa ve öyle giderse ürünün yapısını bozar. Yalnızca hurda maliyeti değil de bu parçaların müşteriye öylece gitmesi daha büyük sorunlara neden olur. A: Yani durdurursunuz. C: Evet. A: Peki ceza hakkında ne düşünüyor sunuz? C: Mazeretimi uygun görürler.. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür. Devam eden kötü durumun dışsallıklarını tanımlamaktadır ancak kuralı anlamlı kılan dışsallıklara değinmemektedir. | **ET / MÜLAKAT:** C: Üretim hattındaki bilgilere tamamen vâkıfsam. Şalter kapandığında maliyet ne kadar olacak ve üretim devam ettiğinde ıskarta maliyet ne kadar olacak. Bunları karşılaştırabiliyorsam önce hızlıca bunu yapar ardından yetkiliye durumu aktarırım. S: Ancak yetkiliye ulaşamıyorsun. C: O zaman ulaşabileceğim süredeki maliyetlerle, makinaların kapanmasının maliyetini karşılaştırırım. Kararımı buna göre veririm. S: Diyelim ki bu süre zarfında şalteri indirmek daha anlamlı geldi, bu durumda cezayı yok sayarım mı diyorsun? C: Kapatırım. Bir de şuna da bağlı, üretilen ürünün ne olduğu çok önemli. Çok stratejik bir ürün üretilmiyorsa eğer kapatmayabilirim. **YORUM:** Birey net ve oldukça kapsamlı bir fayda- maliyet analizi ve optimizasyon faaliyeti gerçekleştirmektedir. Her halükarda 4. düzeyi hak etmektedir. 5. düzeye ulaşacak bir sorgulama mevcut değildir. |
| **B4 / MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmem. Bu benim görevim değil. A: Biraz daha açar mısınız? C: Eğer orası yasaklanmış bir bölge ise, oraya gitmek doğal olarak yasaktır ve şaltere dokunmak da. **YORUM:** Denek şalter ikilemini fayda-maliyet ilişkisi çerçevesinde ele almamaktadır. Şalteri indirmediğini çünkü basitçe kuralın bu olduğunu deklare etmektedir. Daha çok sorgulandığında denek konulmuş olan yasağın olası nedenlerine değinmemektedir, onun için yasağın var olması uymak için yeterli bir nedendir. | **E59 / MÜLAKAT:** C: İndiririm. A: Neden? C: Üretim maliyetini arttırmaması için fabrikanın. A: Peki, ceza hakkında ne düşünüyorsunuz? Böyle bir kural var. C: Ceza benim, maddi açıdan bana zarar verecek olsa bile öncelikle işletmeyi düşünürüm; neden işletmenin bu durumda bana ceza vermeyeceğini düşünürüm, çünkü ben onun yararına bir harekette bulunuyorum. A: Bir gerekçem var diyorsunuz. C: Evet, durduk yere yapmıyoruz.. **YORUM:** Denek'in korkusu yetki alanının dışında gelişen olay üzerine yapılanmaktadır. Bununla birlikte cezaya kapsamlı bir gerekçe atfedememiştir. Faydalı olmak üzere kendini feda etmeye isteklidir. | **E18 / MÜLAKAT:** C: Bu durumda yetkiliye bilgi verilir. Burada daha önce indirene ceza verildiği yazıyor. Şalteri indirmekte başka bir makinaları bozacaksa .. Ben 50 liralık avantaj için 100 liralık masrafa yol açacaksam. S: Kuralları çiğnememek için mi, yoksa ..? C: Kuralları çiğnememek için değil, eğer bilsem ki şalteri indirdiğimde sıkıntı kesin giderilecek o zaman indirirdim. **YORUM:** Birey cezayı esas almayabileceğini ifade ederken aynı zamanda geçmişte verilen cezaya bir anlam atfetmiştir. Cezanın iyi bir gerekçesi olduğunu çıkarsamıştır. Olayı, tipik bir üçten daha kapsamlı ele almaktadır. Birey 4. evreyi hak etmektedir. |

## Tablo 5.2: Mülakatlar

| STAGE 2 | STAGE 3 | STAGE 4 |
|---|---|---|
| **E55 / MÜLAKAT:** C: İndirmem. A: İndirmezsiniz.. C: Ceza varsa indirmem. A: Ceza olduğu için? C: … A: Peki bir yandan da hatalı ürünler gidiyor.. ? İşletmeye zarar var. C: Şimdi işletmenin ona göre şeyi de var. Bandın kenarında misal emniyet, bizim burada emniyet halatları var mesela. Onlara dokunursan o duruyor zaten. A: İndirmeme nedeniniz sizin göreviniz omadığı için mi? C: Görev nedeni ile, kendini kurtaramayacaksın, senin sözleşmende herkesin görev yeri belli. Çünkü cezai duruma düşüyorsun. Ama normal bir şekilde olsa indirirsin. Çünkü orada işyerinin şeyini düşündüğün zaman, orada seni kurtaracak bir işletmecinin olduğunu biliyorsan o ayrı bir şey.. **YORUM:** Denek davranışını cezaya bağlamakta ve cezanın gerekçesine atıfta bulunmamaktadır. Bunun göstergesi, cezanın yokluğunda şalteri indiriceğine ilişkin beyanıdır. Denek ceza evresi bireyi olarak da sınıflandırılabilir. | **E53 / MÜLAKAT:** C: Şalteri indiririm, şahsen. Çünkü, işletmeme zarar verecekse eğer, makinalarımın bozulmasına neden olacak veya bozuk ürünler çıkaracaksa. A: Peki ceza hakkında ne düşünürsünüz? Bir de ceza verilmiş C: İşçi sağlığı açısından yetkili kişinin beklenmesi mantıklı ama yani ben o işletmede yetkili kişi isem, gerektiğinde o sorumluluğu göze alıp, cezayı da göze alıp onu yaparım ama caydırıcılık için ceza da bence gerekli. **YORUM:** Denek faydalı olma isteğindedir. Kurallar için ise çalışan sağlığını gerekçe olarak sunmaktadır. Ona bu gerekçenin gündemde olmadığı hatırlatıldığında hemen kuralı çiğnemiştir. Bu açıklamaları süre giden olayı etraflı bir biçimde kavrayan bir sistem evresi üyesi olabilmesi için yeterli değidir. | **E23 / MÜLAKAT:** C: İnsanlara bir yol çizmek için de belli kurallar koyulmuştur önceden. Bir ikilemde kalacağım doğru ama ben kararımı şalteri indirmemek noktasında veririm. Ben kuralları işletirim. S: Neden kuralları işletiyorsunuz? C: Çünkü o an belki ıskarta bir mal çıkacaktır doğrudur. Bunun bir maliyeti ortaya çıkacaktır. Atıyorum, ben aylık 1000 tl değerinde bir üretim yapıyorsam, o an fark ettiğim olay bunun binde biridir. İndirirsem buna engel olurum. Fakat o şalteri indirerek ben kuralları yıktığım için, işleyiş tarzını bozarım ve kaos ortaya çıkar. Patron baştan kuralları bozarsa derler. .. Bu durumda o ufak maliyete katlanmak işletmeme çizdiğim yönü kaybetmekten daha ucuza gelir. Ama kısa vadede günlük düşünmüş olsa idim, o şalteri indirirdim... **YORUM:** Denek uzun vadeli makro faydalar için kısa vadeli faydalardan vazgeçmektedir. Bu örnek dahilinde kısa vadeli faydayı, sistemi bir arada tutan kuralları yok eden unsur olarak görmektedir.. |
| **MU15 / MÜLAKAT:** C: Elektrikçiye bırakırım. İndirmem. İşim değil çünkü. Herkes görevini bilecek. Yalnız bilgi veririm. A: kimse yok etrafta. C: Ya bana bir zararı olacak mı şalteri indirmede? A: Olmayacak. C: Yav öyle bir soru sordunuz ki .. Şimdi, indirmezsem makinalar hasar görecek, bana bir zarar yoksa indiririm. A: Ama geçmişte biri indirdiği için ceza almış. C: Haa.. İndirmem. Benim sorumluluğum değil yani. **YORUM:** Ceza kendisine hatırlatıldığında diğer nedenlerini bir kenara bırakmış ve yetki alanının dışına çıkmaktan vazgeçmiştir. | **E60 / MÜLAKAT:** Üretimdeki malın kalitesi düşük çıkacağından, zarar vereceğinden dolayı, bunları önlemek için, şey de olsa indirmek zorundasın yani. Çünkü iş yerini zarara sokuyorsun. A: Peki ceza var. C: E iş yerinin zararı daha çok olacak cezadan. Belki bana bir maaş tutarı ceza gelir, öte yandan işverene belki milyonlarca zarar olacak. **YORUM:** Denek yetki alanının dışına çıkmakta tereddüt etmemektedir ve süre gitmekte olan hatalı üretimi durdurmanın olası reaksiyonlarını tanımlayamamaktadır yada kurallara hak ettiği değeri vermemektedir. | **A19 / MÜLAKAT:** S: Eğer önceki benzer durumlarda, niyet edilmemiş kapanmalar makinalarda büyük bir arızaya sebeiyet vermiş ise şalteri indirmezdim. Eğer hatalı üretimin maliyeti birdenbire kapanan makinaların uğrayabileceği maliyetten büyük ise şalteri kapatırdım. Bu tamamen yasaklanmış ama biri şalteri bunun gibi bir karardan sonar kapatırsa ceza almamalıdır. **YORUM:** Denek son derece net bir fayda-maliyet analizi yapmıştır. Sistem evresi üyesi olmayı hak etmektedir. |
| **E58 / MÜLAKAT:** C: İndirmem. Yetkili kişilere haber veririm. A: Yetkili kişiye ulaşamıyorsunuz, telefonla yada başka bir biçimde. Orada yalnız siz varsınız. Bir de indirmem dediniz ya, zarar da devam ediyor. Emin misiniz indirmeyeceğinizden? C: Bilgimin dışında bir şey olduğu için, yanlış bir hata yapmamak için müdahale etmem. A: Nasıl bir yanlış yapabilirsiniz sizce? C: Yani oradaki hatayı, illaki şalteri indirmek ile, ... elektrik olan sisteme ... güvenli olup olmadığını bilemem. Bilmiyorum, tamam oradaki yere müdahale etmek istiyorum ama bu sefer de kendi can sağlığımı tehlikeye atmış oluyorum. Yetkililerin gelmesini beklerim. **YORUM:** Denek yetki alanının dışına çıkıp çıkmamaktan emin değildir. Şalteri kapatmakta bir yanlışlık sezmektedir ancak bu sezgisini besleyecek kavrayışa sahip değildir. Bu nedenle pasif davranış beyanı kendisine sorulduğunda; önce ilgili nedenler bulmak istemiş ama nihayetinde gerekçe olarak kendi hayatının tehlikeye grime olasılığını gösterebilmiştir. | **E62 / MÜLAKAT:** C: Şimdi, insan hayatı söz konusu ise.. A: Değil. Ürün sıkıntısı var. Teknisyene ulaşamıyorsunuz. C: O işyerine karşı sorumluluğumuz olduğu için indiririz. Ürünlerin bozuk çıkmaması için. A: Peki, ceza konmuş, bunun hakkında ne düşünüyorsunuz? C: Ama şimdi şöyle bir şey var yani, cezayı koyan iş veren mi? A: Tabi, işveren. C: Ama şimdi şalteri indirmediniz diye de ceza gelecek. A: Olabilir, belki yani, bilmiyoruz. Hikayede böyle bir bilgi yok. C: Peki yani, mantıksız bir şey gibi oldu da ... insan ister istemez mantiken, oranın ekmeğini yediği için indirir. **YORUM:** Denek şalter ikileminde anlatılan olayı benimsemiştir. Bu nedenle bir 2 değildir. Ancak, kurallara bir anlam veremediğini bizzat söylemiştir. Şalterin kapatılması gerektiği konusunda kendinden emindir. | **MU16 / MÜLAKAT**: C: İndirmem. Çünkü orada bir kural var. O kural da o işle ilgili eğitim almış personelin bu işi yapması. Yani bana ceza falan geleceğinden değil ama orada kuralların işlediği bir zincir var. O görev o kişiye verilmiş, o kişi onunla ilgili o görevi almış. Çünkü o konu hakkında hiç bilgim yok. İndirirsem başka değişik şeyler olabilir. A: Ne gibi mesela? C: Üretimi durdurduğum zaman, ne olacağına bakmak lazım. Bu fabrikanın milyonlarca dolar zararı olacak demektir. Telafisi var mıdır yok mudur? O risk faktörünü değerlendirmeme bağlı. Hatalı ürünün telafisi olabilir. **YORUM:** Birey henüz ilk cümlesinde indirmeme davranışının görev alanının dışına çıkmakla bir ilgisi olmadığını kapalı olarak izah etmiştir.Birey bir 2 olamaz. Birey olası zararları karşıaştırmış ve en makul davranışa buradan hareketle varmıştır. Birey bir 4'tür. |

Not: Tablo 2, 3 ve Ek A'da; 'C:' Deneğin verdiği cevaplara, 'A:' Anketöre karşılık gelmektedir.

Görev evresindeki bireyler süregiden hatalı üretim ile bilişsel olarak ilgilenmektedirler ancak görev alanlarının dışında olan bu olaya her ne şekilde olursa olsun müdahale etmekten kaçınmaktadırlar. Onların tipik cevapları 'Görev alanımda olmadığı için, müdahale etmem' olmaktadır. Verdikleri gerekçe, olaya ilişkindir. Olay ile kısmen de olsa ilgilenmektedirler. Ceza evresindekilerin odağında ise kendi benlikleri bulunur. Bu bakımdan cezaya vurgu yaparlar. Zira ceza görev alanının tüzel kişiliğine değil kişiye verilmektedir.

Ceza evresine yakın olduğu düşünülen bir başka denek şöyle demektedir:

"İndirmem. Önemli olan benim cebime girecek olan paradır. İndirsem ve her hangi bir arızadan dolayı işimden olma gibi bir ceza olsa, bu sefer hiç para alamayacağım. Yani ufak bir ödülün (Şalter ikileminin bu versiyonunda işletmenin faydalı olan bireyleri ödüllendirdiği söylenmişti) işimin yanında önemi yoktur. Risk her zaman iyi değildir. İşletme de benim değil."

Bu cevapta da açık bir bencillik göze çarpmaktadır. Halbuki, görev alanlarını terk etmekten korkan pek çok görev evresi kişisinin 'Burası ekmek yediğimiz yer' ifadeleri ile karşılaşılmıştır. Bir başka olası '1' yani ceza evresi bireyi şöyle demektedir:

"Şalteri indirmezdim. Çünkü indirip de risk alıp ceza yiyeceğime, indirmem. Zaten yarı yarıya her türlü zarar görmektedir makinalar. Ben zarara gireceğime işletme zarara girsin. Görmezden gelirdim. Haberim yokmuş gibi davranırdım."

Ana araştırmada elde edilmiş olan bir cevapta birey şöyle demektedir:

"İndirmem. Görevim dışında bir iş." Anketör: "Ama maliyetli ve bozuk ürünler çıkmaya devam ediyor?" Denek: "Cezai duruma düşeceksem indirmem."

Ceza evresine yakın olduğundan şüphelenilecek bireyler mütemadiyen ceza'dan bahsederler. Bencildirler, süregiden zararın akıbeti ile ilgilenmektense şalteri indirdiklerinde kendi başlarına gelecek olasılıklar ile ilgilenirler. Buradan hareketle bu çalışmanın gelecekteki olası kullanımlarında şalter ikilemini kullanacak analistlere, düşük düzeyli bilinç sahipleri arasında ayrım yapabilmek üzere (görev evresi ile ceza evresini ayırabilmek için) bu iki nüansa dikkat etmeleri tavsiye

edilmektedir. Bu tavsiyenin, likert tipi objektif ölçeği kullanacak olan ancak görev evresi ile olası ceza evresini istatistiki olarak ayrıştıramayan analistler için de geçerli olduğu söylenebilir. Bu grup içinde değerlendirilen yukarıdaki denek 'M30' objektif ölçek KÖB ölçeğinden 85 üzerinden 45 puan elde etmiş ve ana çalışmanın 215 katılımcısı arasında en düşük puan alan %9'un içine girmiştir.

### 5.1.2. Görev Evresi

550 denek'in anlamlı bir yüzdesi (Ceza evresi bireyleri ile birlikte %20) görev evresi bireyi olarak saptanmıştır. Bu grup (1) ancak görev alanına odaklanmış korku ile reaksiyon göstermiş (2) teoride öngörüldüğü gibi, kendileri için önceden tanımlanmamış durumlara yaklaşırken pasif kalmış başka deyişle eylemsizlik göstermişlerdir. Büyük çoğunluğu şalteri indirmeyeceğini deklare etmiştir.

Cezayı bir neden olarak göstermeyen görev evresi bireylerinin çoğunun cevabı son derece zayıf biçimde gerekçelendirilmiştir, eğer cevap gerekçelendiriliyorsa bu tipik cevap yüzeysel olarak şu şekildedir: 'Vâkıf olmadığım bir alana yaklaşırken daha büyük bir probleme yol açabilirim'. Bu bir korku ifadesi gibi görünmektedir. Bu cevap tipi aynı zamanda şalteri indirmeyi reddeden istisnai fayda evresi bireylerinde de gözlenmiştir. Ancak bu iki grubun arasındaki önemli fark onların değerlendirme zeminlerinden kaynaklanmaktadır. Fayda evresi bireyleri problemi, şalteri indirmenin yada indirmemenin sonuçları üzerinden değerlendirmektedir. Onlar şalter ikileminde sunulan hikaye üzerine düşünmektedirler. Ancak görev evresi bireyleri bu biçim düşünsel bir performans sergilemezler. Onlar her hangi bir durumu iyi biçimde vâkıf olunan bir alanın sınırları içinde gerçekleşip gerçekleşmediği üzerinden ele alırlar. Öyle görünmektedir ki onlar bilinen bir alanın dışına taşmanın kötü şeylere yol açacağına inanırlar. Aslında tanımlanmış tüm evrelere ait denekler (bireyler) bu fikre sahiptirler. Teorik projeksiyonlar ana başlığı altında, 'Korku, Arzu ve Eylemsizlik' alt başlığında ve 'Sonuç' kısmında birbiri ile çelişen yukarıdaki tespitlerin ve görev evresi bireylerinin pasifliğinin 'daha büyük bir probleme yol açma korkusu'ndan mı yoksa 'eylemsizlik' fenomeninden mi kaynaklandığı detaylı olarak tartışılacak ve teorize edilecektir.

Bazı nadir görev evresi bireylerinin davranışlarını gerekçelendirirken bir zorunluluğa atıfta bulundukları gözlenmiştir. Şalteri indireceğini beyan eden birkaç

görev evresi bireyi (ki bu beyan görev evresindekiler için sıradışıdır), alacak oldukları insiyatifi kendi iradelerini aşan bir zorunluluğa atfetmişlerdir. Başka deyişle onlar şalteri indirmekten memnun değildirler (mülakat esnasında sinirlenmişler ve stress düzeyleri yükselmiştir) ama şalteri indireceklerdir çünkü kendileri için inşaa ettikleri 'iş tanımı' kendilerine başka bir alternatif sunmamaktadır. Onlar, indirmek zorundadırlar!

Şu sıradışı örnekte bir görev evresi denek'i (M2) görev alanını aşan duruma müdahale edeceğini deklare etmiş ancak bu müdahaleyi belirgin biçimde bir zorunluluğa bağlamıştır.

"Her halükarda şalteri indiririm… Sonunda birileri bunu yapmak zorunda. Görevi üstüne almak zorundasın çünkü etrafta kimse yok. Örneğin, bu masa burada kırılsa ve ben eğer burada isem, buna müdahale etmek zorundayım, aksi takdirde onu koruyamayız."

Yine de bu nadir (550 denek içerisinde 4 adet) görev evresi deneklerini tipik fayda evresi bireylerinden ayırmak kolay olmamaktadır. Görev evresi bireylerine çoğunlukla ilkokul ve ortaokul mezunlarında rastlanmıştır. Yukarıdaki mülakat bir ilkokul mezunu ile gerçekleştirilmiştir.

Görev evresi bireyleri şu özellikleri sergilerler: (1) Prensip olarak pasiftirler ve görev alanlarını aşan problemler ile karşılaştıklarında kaçınmacı bir tutum sergilerler. (2) Yetki alanlarının ötesindeki konulara fazla ilgi göstermezler. (3) Kendilerine tanımlanmış görevin çıkarlarını, organizasyonun diğer boyutlarının çıkarlarına üstün tutarlar. (4) Çoğunlukla korku kaynaklı bir zorunluluk ile aktive olurlar. (5) Cezalara fazla reaksiyon göstermezler. Tipik cevaplar: (a) Şalteri indirmezdim. Çünkü bu benim işim değil (Yada o elektrik teknisyeninin işi). (b) Ona dokunmam. Çünkü olay benim görev alanımda gerçekleşmiyor. (c) Eğer yetkim yoksa ve sorumlu değilsem, şaltere dokunmam. Görev evresi bireyleri için ileri sürdüğümüz, onların finansal veya somut ödüllere belirgin biçimde reaksiyon gösterecekleri varsayımı, şalter ikileminin yetersizliği nedeniyle sınanamamıştır.

### 5.1.3. Fayda Evresi

Fayda evresi bireyleri (deneklerin yaklaşık %60'ı) çoğunlukla yetki alanlarını çekinmeksizin aşıp insiyatif alacaklarını veya müdahalede bulunacaklarını deklare etmişlerdir. Bu grup, kapsamlı ve uzun vadeli düşünmeyi gerçekleştirmeksizin organizasyonları için fayalı olmak amacıyla harekete geçmiştir. Önceden tanımlanmamış durumlara doğaçlama ve hüristik bir tavırla yaklaşmışlardır. Kuralları çiğneyen doğaçlama davranışlar kurallara hak ettikleri değerin verilmemesinden kaynaklanırlar. Bu değer verme yetersizliği, sistemin bütüncül karmaşıklığını kavrayamama eksikliğinden kaynaklanır. Bu nedenle fayda evresi bireyleri yakın networklerinin faydasını daha geniş bir networkün faydasına tercih ederler. Deneysel çalışmada görev alanlarının çizdiği sınırları aşan bireylerin büyük çoğunluğu kapsamlı bilişsel değerlendirme süreci işletmemişlerdir. Fayda evresi bireyleri (1) Kurallara yeterli değeri yüklememiş (2) Şalteri indirme davranışının olası zararlı etkilerini öngörememişlerdir. Şalter ikilemi üzerinden Fayda Evresi bireyini şöyle tanımlayabiliriz: Bu birey, davranışının sonuçlarını derinlemesine değerlendirmeden yetki sahasının dışına çıkarak örgütüne faydalı olmak amacıyla insiyatif alabilen ve çoğunlukla alan bireydir. Onların karakterini şalteri indirme davranışına indirgeyemeyiz. Onların çoğunlukla gerçekleştireceklerini beyan ettikleri bu davranış, onların görev alanlarını aşan bilişsel kapasitelerinin kısmi bir tezahürüdür. Fayda evresi bireylerinin, yakın sosyal netwörkleri ile motive oldukları varsayımı şalter ikileminin yetersizliği dolayısıyla kanıtlanamamıştır.

Şalteri indirmeyeceğini beyan eden nadir bir 3'ü inceleyelim: "Hayır indirmezdim. Çünkü işletmedeki araç gereçlere zarar verebileceğinden dolayı şalteri indirmez, ilgili kişilere durumu bildirirdim."

Birey bu iş benim görevim değildir dememektedir. Bu nedenle bir görev evresi üyesi olamaz. Eğer indirmenin daha yararlı olduğuna hükmetmiş olsa idi, indireceğini ima etmektedir. Ancak bir 4 olduğu da söylenemez. Zira indirmeme davranışını mevcut kurala yani sistemi kuran unsura atfetmemekte veya 'daha büyük bir zarara yol açma' kalıbını kullanarak indirme ile indirmeme davranışlarının sonuçlarını kısmi de olsa karşılaştırmamaktadır.

Tipik Cevaplar: (a) Şalteri indiririm. Çünkü hepimiz buradan ekmek yiyoruz. (b) Şalteri kesinlikle indiririm. Burada bulunma sebebim işletmeme hizmet etmek. (c) Ne olursa olsun indiririm. Cezaya katlanırım. (d) Faydalı olmak için indiririm. Zaten işletmem bundan dolayı beni cezalandırmayacaktır. (e) Nadir cevap: İndirmem, daha büyük bir zarara yol açabilirim. (Kapsamlı değerlendirme yapmadan ve kural ile cezanın anlamlılığına değinmeden)

Mülakatların subjektif yöntem ile incelenmesi esnasında bir 3 için zaman zaman; 'Birey kurallara hak ettiği değeri vermemektedir.' tanımı kullanılmıştır. Burada kuralın ilgili değeri hak edişi, mutlak bir hak ediş değildir. İfade edilmeye çalışılan, bireyin ifa'sını ileri sürerken, bu ifa'ya reaksiyon gösterecek evreni yeterince tanımlamıyor veya hayal edemiyor oluşudur. 'Şalter Hikayesi' içinde ilgili kural, evrenin reaksiyon gösteren yüzü için konulmuş olduğundan veya 4'ler gözlemlendiği kadarıyla bunu böyle varsaydığı için, çalışmada 3'lerin evreni pek reaksiyon göstermeyen bir evren olarak varsaymaları durumu, onların kurallara hak etikleri değeri vermiyor olmaları ile ifade edilmiştir.

### 5.1.4. Sistem Evresi

Mülakatlarda çoğunlukla yüksek eğitim almış beyaz yakalılardan oluşan bir başka grup tespit edilmiştir (Deneklerin yaklaşık olarak %20'si). Bu düzeye ait bireylerde (1) Fayda maliyet analizi yapma (2) Birbirini yaratan diyalektik zıtlıklar için optimizasyonlara gitme (3) Kuralların, öngörülemeyecek sonuçlara yönelik biriken tecrübelerden ortaya çıktığını anlama gibi yüksek zihni kapasite gerektiren faaliyetler gözlenmiştir.

Bu tip çalışanlar fayda evresinde bulunanlara görece işletmeleri açısından daha tutucudur. Bu grup fayda evresi bireylerine kıyasla, bir aksiyona daha çok olası sonuç biçmiş ve aynı zamanda aksiyonlarına karşı gelişecek reaksiyonlar hakkında fikir yürütmüşlerdir. Bu bir kademe daha ilerisini düşünme durumu 'Bilişsel Hiyerarşi Teorisi' başlığı altında ileride tartışılmıştır.

Bu evredeki bireyler bir sisteme girip her şeyi kolayca düzeltemeyeceklerini bilirler. Güç dengelerinin farkındadırlar. Bu evreye ait bireylerin, önceden tanımlanmamış durumlara mevcut direktifler ışığında yaklaştıkları gözlenmiştir. Pek

azı şalteri indirebileceklerini belirtmiş ve sistemin bütünsel kazancına karşılık kendi kayıplarının iyi bir değiş tokuş olacağını belirtmişlerdir. Bu nadir durumlarda bireyler şalteri indirme davranışını, kuralları küçümsemeden, onların anlamına değer vererek gerçekleştireceklerini ima veya beyan etmiş ve kuralları çiğneme nedenlerini bizzat kuralların yetersizliğine atfetmişlerdir. Aslında 'kuralların yetersizliği' vurgusu teorik olarak 5. evrede bulunacak bireylere aittir ancak bu vurguyu yapan az sayıdaki sistem evresi bireyi, kuralları yeniden tasarlama girişiminde bulunmamışlardır. Anlaşılır şekilde, 3. evre bireyleri, kurallara rağmen girişimde bulunurken, kuralları çiğnemelerini gerektirmeyecek kuralların var olabileceğine atıfta bulunmamaktadırlar. Onlar mevcut kural evrenini, veri olan bir evren veya status-quo olarak kabul etmekte ancak buna uymamakta fayda mütaala etmektedirler. 3. evreye ait bireylerde faydalı olma konsepti, çoğu zaman cezaya katlanmaya razı oluş ile çerçevelenmektedir nitekim bu bireyler ceza üzerine eğilirken 4'ler kurallar üzerine konuşmayı yeğlemektedirler. Ceza statükonun tezahürü, kurallar ise onun aslıdır. 3'ler statükoya anlam atayamamakta, onu algılamakta yüzeysel bir yol izlemektedir.

Yukarıdaki tablolardan, şalteri indirme yanlısı olan bir 3. evre bireyi ile 4. evreye ait olma olasılığı bulunan bir bireyi karşılaştıralım. İlk ifade aynı zamanda şalteri indireceğini beyan eden nadir 4'lere de örnek olabilir. Bu birey tabloda bir 3 veya 4 bireyi olarak tespit edilmiştir.

Sistem evresine yakın olan birey şöyle demektedir: "C: Şalteri indirirdim... Çünkü orada oluşacak bir problem, sadece benim zararım değil, tüm çalışanların ve işverenin zararıdır. Eğer şalteri indirirsem ve buna rağmen işveren bana bir ceza verirse sadece ben ceza almış olurum. Halbuki işletmem önemli bir zarardan kurtulacaktır."

Fayda evresinde bulunan birey: "… İndiririm şalteri... Benim burada kaçırdığım her malın ileride daha büyük sorunlara yol açacağını bildiğim için, küçük bir cezayı göze alarak şalteri indiririm ki kendimi iyi ifade edebileceğimi biliyorum. Ceza almayacağıma da inanıyorum."

Burada fayda evresinde olduğuna hükmedilen birey cezayı, varsayımları ile küçültmektedir. Halbuki bireye cezanın ne düzeyde olduğu iletilmemiştir. Bu

küçültme fedakarlık eğiliminin büyüklüğü konusunda bize fikir verebilir. Fedakarlığın büyüklüğü ise, fedakarlığın yapıldığı evrenin algısal büyüklüğü ile yakın ilişki içinde olmalıdır. Yine 3. evredeki birey çok iyi bir gerekçesi olduğuna inanmakta ve ceza almayacağını düşünmektedir. Halbuki ilk birey cezayı yorumları ile her hangi bir yöne çekmeden kabullenmektedir. Bu, ona saygı duyduğunu ifade eder. Şalteri indiren nadir sistem evresi muhkemlerinin kullandığı rıza vurgusu genellikle, cezaların anlamlı şeyler olduğu ancak bireyin bu cezadan kurtulacak bir yol bulamadığını ifade etmektedir. Deneklerin muğlak hikaye evrenini, kendi farkındalık düzeylerini gerekçeleyecek biçimde nasıl değiştirdiğine iyi bir örneği de (bkz.) Ek A'dan E66 kodlu denek vermektedir.

Bu değerlendirmelerin ötesinde, 4'leri 3'lerden ayıran en önemli şey yaptıkları fayda-maliyet analizidir. Tablo 2, 3 ve Ek A'da bol miktarda örneği bulunduğundan, fayda maliyet analizine örnek getirilmeyecektir. Sistem evresinde bulunan bireylere ilişkin diğer karakteristik özellikler şöyle özetlenebilir: (1) Onları harekete geçiren çoğunlukla sistemin bir bütün olarak başarı ile sürdürülmesi gereği veya isteğidir. (2) Teorik kısımda belirtildiği gibi bu bireyler problemlere nedenlerini anlamaya çalışarak yaklaşmışlardır. (3) Bireyler sistemin sağlıklı bütünlüğü ile motive olurlar. (4) Sistemin çıkarları, sistemi oluşturan diğer tüm çıkarlara öncüllenir. Tipik Cevaplar: (a) Şalteri indirdiğimde oluşacak hasarın ne denli olduğunu bilmediğim için yasağı çiğneyip şalteri indirmezdim. (b) İndirmem. Çünkü eğer böyle bir yasak varsa geçerli bir nedenden ötürü konulmuştur. (c) İndirmem. Şalteri indirmenin ne kadar riskli olacağını öngöremem. (d) Hangi faaliyetin maliyeti daha yüksek? Şalteri indirmenin mi yoksa indirmemenin mi? (Kapsamlı fayda maliyet analizi)

Tablo 4 deneklerin nadir ve sık karşılaşılan cevaplarını özetlemektedir. 2. ve 4. evrelerin kendi içerisinde ceza evresi ve görev evresi ile ön-sistem evresi (daha basit fayda maliyet analizi gerçekleştirenler) ve sistem evresi olarak ikiye ayrılıp ayrılamayacağı konusunda kararsız kalınmıştır. Ceza evresi tanımlanmıştı. Burada ön-sistem evresinin karakteri tartışılabilir. Sistem evresini güçlü biçimde temsil edemeyen ancak fayda evresine de dahil edilemeyen bu bireyler: (1) Fayda-Maliyet analizinin karşıt cephelerinin ikisini birden analize dahil etmemektedirler. Örneğin şalteri indirmenin sonuçlarını etraflı bir şekilde tartışırken indirmemenin sonuçlarına değinmemektedirler. Güçlü 4'ler bunu yaparlar. (2) Genellikle 'Eğer şalteri

indirirsem daha büyük bir zarara neden olabilirim' ifadesinin farklı versiyonlarını sıklıkla kullanırlar.

Tablo 5.3: Şalter İkilemine Gelen Nadir ve Genel Cevaplar

| | 2. EVRE | 3. EVRE | 4. EVRE |
|---|---|---|---|
| **ŞALTERİ İNDİRMEK** | **NADİR:** İnisiyatiflerini, kendi arzularına üstün gelen bir zorunluluğa atarlar. | **GENEL:** Kapsamlı bilişsel bir süreç yürütmeden faydalı olma girişiminde bulunurlar. Aynı zamanda kuralları hafife alırlar. | **NADİR: (%1)** Kuralları hafife almadan, kurallara uymama davranışını kuralların yetersizliğine bağlarlar. (Kuralları yeniden tasarlama girişiminde bulunmadan) |
| **ŞALTERİ İNDİRMEMEK** | **GENEL:** Olaya yönelik gerçek bir bilişsel süreç yürütmezler. Ya da cezadan korkarlar. | **NADİR:** Olayı dikkate alırlar ve şalteri kapatmanın daha büyük problemlere neden olabileceğine kanaat getirirler. (Kapsamlı bir analiz yapmadan) | **% 49:** Eğer böyle bir kural var ise bunun iyi bir nedeni olmalı derler YADA kurala atıfta bulunarak şalteri indirmek daha büyük bir probleme yol açacaktır diye düşünürler. (Kapsamlı bir analiz yaparak ve tartışarak) |
| **KAPSAMLI ANALİZ** | BOŞ | BOŞ | **% 50:** Şalteri kapatmak yada kapatmamak. Hangi aksiyonun fayda–maliyet farkı daha yüksek? Bu konuda kapsamlı bir analiz yapmaya çalışırlar. |

### 5.1.5. Sistem Ötesi Evre

Saha çalışmalarının başlamasından 350 gün sonra ve bu süre zarfında yaklaşık 500 kişi ile mülakat gerçekleştirilmiş iken, sistem ötesi evrenin şartlarını karşılayan tek bir birey ile karşılaşılmıştır. Bu seçkin birey 'Denek 5' olarak isimlendirildi. İstatistiki analizlerde sistem evresi bireyleri ile birlikte değerlendirilmiştir. Otuz yaşlarında orta ölçekli bir işletmenin üretim departmanının başında çalışmaktadır ve makine mühendisidir. Denek 5 ile yapılan görüşmenin dökümü aşağıdaki gibidir:

"C: İndiririm. A: Neden? C: Yanlış bir ürün üretiliyor ise eğer ve eğer başka çarem yok ise makineyi durdurmayı denerim önce. Ama siz durduramayacağımı söylüyorsunuz. Ama bu makinenin bir emergency stop'u mutlaka vardır. A: Bu şalter emergency stop gibi bir şey aslında. Ama kural diyor ki emergency stop'a sen basamazsın. C: O zaman kurallar yazılırken eksik yazılmış demektir. Ürün hatalı

üretilirken, bu ihtimal düşünülmeden böyle bir kural konulması bir eksiklik olabilir. A: Peki ceza hakkında ne düşünüyorsunuz? İndirirken düşünmez misiniz, indireyim mi indirmeyeyim mi diye? Şimdi bir şartel var ise ve indirilmesi yasaklanmış ise, o zaman bu şalterin bir kilit altında koruma altına alınması lazım. İnsanlara bir takım kurallar koyarken, herkesin zekâ seviyesi farklı olabilir, öyle bir kural var ise net bir şekilde, o kuralı koyarken o kişi istese bile indiremeyeceği bir hale getirmek lazım. Hem o insanın ceza almasını engellemiş olursunuz, hem de yanlış bir hareket yapmasını engellemiş olursunuz. (Birey, üstü kapalı olarak burada şunu varsaymaktadır: Eğer birinin şalteri indirmesi gerekebilecekse o vakit koyulan kural yanlıştır.)

Birey, üstü kapalı olarak mevcut kuralların örgütsel ortamın karmaşık ve öngörülemez gerçeklerini karşılayamadığını ifade etmektedir. Ardından kuralların veya sürecin, daha iyiye ulaşmak için nasıl yeniden düzenlenebileceğini sormakta ve cevabını vermektedir. Bu durumda kurallar insan insiyatifine mahal vermeyecek şekilde standardize edilmelidir. Birey, şalterin kilit altına alınması gerektiğini ileri sürerek pozitif bir önerme getirmektedir. Böylece iş sürecini yeniden düzenlenleyen bir tasarım gerçekleştirmektedir. Bu beyanı ile birey şalter ikileminin sunduğu indirme veya indirmeme seçeneklerinin dışına çıkmış ve bunu şalterin ulaşılmaz kılınabileceğini göstererek yapmıştır. 550 kişi içinde 'Denek 5' dışında ikilemi, sistemi yeniden tasarlayıcı biçimde ele alan denek olmamıştır.

Takip eden sohbet sırasında birey geçmişte başından geçen ve bir 3 olmadığını destekleyen benzer bir olayı paylaşmıştır. 'Denek 5' üretim şefi olarak çalıştığı bir önceki işletmesinde öğle vaktinde üretim sahasını gezmektedir. Makinaların çoğu susmuştur ancak dar boğaz olan bir kaç makina çalışmaktadır. Bu makinalardan birinin başında, yemek arasına çıkan operatörün yerine nöbeti devralan ve o makinadan fazla anlamayan bir işçi bulunmaktadır. Bu sırada makinadan kıvılcımlar çıkmaya ve ürünler bozuk basılmaya başlamıştır. 'Subject 5' de bu makinanın konfigürasyonuna yabancıdır ve kısa sürede ayarcısını çağırma şansı yoktur. 'Subject 5' şöyle devam etmiştir: "Bir 15 saniye kadar düşündüm. Durdursam ne olabilir? Bir fayda-maliyet analizi yaptım orada. (Tipik bir sistem evresi davranışı) Ardından makinanın stopuna bastım. İşçi endişelendi, 'Şefim' dedi 'Ya makinanın ayarı bozulduysa şimdi' diye sordu. Ben makinayı yavaşlatarak dişlilerin orijinal olarak

nasıl karşı karşıya geldiklerini bize gösterecek bir fotoğraf çekmiştim kapatmadan hemen önce. 'Bunu boşa çekmedim' dedim. Ayarcı geldiğinde, fotoğrafa bakarak 4 saat sürecek bir ayarı 15 dakikada yaptı. Benim kapatmam 15 dakikalık bir üretim maliyetine sebep oldu, 4 saat yerine. Eğer ben kuralı uygulasa idim daha büyük bir zarar ile karşı karşıya kalacaktık." Denek 5, KÖB Ölçeğinden 64 puan alarak 215 katılımcı arasında %14 lük üst dilimin arasında yer almıştır.

Sistem ötesi bireyler teorik olarak aksiyonda bulunurken yüksek düzeyde bağımsızlık davranışı göstermelidirler. Bir Milgram itaat deneyinde (Kohlberg, 1969), daha düşük evrelerde bulunan deneklerin %13'ü kurbana yüksek düzeyde elektrik şoku vermekten vazgeçerken, Kohlberg'in sosyal kontrat ve bireysel haklar evresinde yani 5. evrede bulunan bireylerin %75'i şok vermekten vazgeçmiştir. Asch'e göre (Levine, 1999, 361) sosyal uyuma gösterilen rezistans iki süreç tarafından üretilebilir: İnsanlar kendine güvene dayanan bir bağımsızlık sergileyebilirler. Şüphe ve yalnızlığa karşı gösterilebilen direnc dayanır bu. Ancak insanlar kendilerine güven duymasalar da bağımsızlık davranışı gösterebilirler. Bu durum birinin (başka bir otorite) bakış açısının ve görüşlerinin sözcülüğünü yapma zorunluluğu hissetmekten kaynaklanır. Şu ileri sürülebilir ki, kendine güvenen 5. evre bireylerinin gerekçeleri birinci durum ile paralellik arz etmelidir. Diğer taraftan, fayda evresi bireyleri dayandıkları kanunları, yine o kanunları koyan gücü korumak için çiğnerler yada onlar 'Kuralların her durumda geçerli olmayacağı'nı söyleyen temel bir inanca dayanırlar ki bunun geçerliliğini kanıtlayamazlar. (Bkz. Ek A: E32: "Kural.., işin açıkçası bana mantıklı gelen kurallara uyuyorum. Mantıklı gelmeyenlere ise uymuyorum." ve diğer bazı örnekler: E31, E74, E90)

## 5.2. Teorik Projeksiyonlar

Bu bölümün tez içerisindeki misyonu, KÖB konseptinin diğer davranış teorileri yada insan davranışını açıklayan konseptler ile yakınsaklık ve ıraksaklık durumunu tespit etmektir. Bu yapılırken tartışmalarda derine inilmemiştir. Esasında sayılarına bir sınır çizmenin zor olduğu, referans noktası teşkil edecek tartışma zeminleri sırası ile psikanalitik ekolden, karar verme yaklaşımı ve rasyonellik tartışmasından, bilişsel hiyerarşi teorisinden ve örgütsel öğrenme konseptinden ödünç alınmıştır. Bunlara ek

olarak görece iki özgün tartışma, ‘Korku, Arzu ve Eylemsizlik’ ile ‘Davranışın Senkronik, Diakronik ve Proksikronik Doğası’ başlıkları altında yürütülmüştür.

### 5.2.1. Psikanalitik Ekol ve Gerekçeler

Wilber’in (1993) ‘Birlik bilinci’ terimine (Merter, 2008, 130) dayanarak bireyin kendinden vazgeçme yoluyla tükenmeye yönelik her eğilimi, temel olarak damlanın kendi orijini olan denizi arayışıdır. Bu arayış Wilber’ın (1993) bahsettiği gibi farklı şekillerde ortaya çıkar; “İnsan evrenle birlikte tanımlandı.” Sonra bu arayış arzuları ve ilişkili korkuları yaratır. Bireyler bu arzuları elde etmek için kararlar alır, bu kararların sonuçları yoluyla öğrenirler ve kolektif gerçekliğin oluşturulmasına katkıda bulunur.

Libido kendini yaşam süreci içerisinde gösteren ve öznel biçimde arzu olarak algılanan bir çeşit enerjidir (Ellenberger, 1970, 697). C. Gustave Jung, Freud’u libido kavramını yalnızca zevke indirgeyen yaklaşımı nedeniyle eleştirmiştir. Jung bu konuya şöyle değinir (Jung, 2006, 44):

“Psikanalitik Teori sadece cinselliği içeren bakış açısını terk etmelidir. Robert Mayer’ın “enerji koruma yasası”nı keşfetmesinden sonra bütün fiziksel olaylar enerjinin ortaya çıkması olarak anlaşılmaya başlamıştır. Benzer şekilde, bütün psikolojik olaylar da enerjinin ortaya çıkması şeklinde anlaşılabilmektedir. Ben buna orijinal ismini kullanarak ‘libido’ diyorum. Bu haliyle libido sadece cinsellikle ilgili bir şey değildir. Bu enerjinin çocuklukta ilk ortaya çıkışı beslenme içgüdüsüdür.”

Bireylerin, örgütleriyle bağlantı kurmalarını sağlayan bir tür enerji barındırdıklarını düşünebiliriz (Örgütsel Libido). Bu enerji örgüte dair olup, onun tarafından kullanılmak ve harcanmak ister. O, ait olma süreci esnasında herhangi bir örgütsel alanda ister istemez kendini gerçekleştirecektir ancak bu enerjinin kendini göstermesi, libidonun kendini göstermesinin büyüme sürecinde insan vücudundaki doğal kısıtlamalarla sınırlanması gibi, bireyin örgütüne ilişkin bilişiyle sınırlıdır. Bu durumda örgütsel libido, bireyin yorumladığı veya kendisi için yarattığı çevreye bağlı olarak tezahür edecektir.

Sebepten sonra bir eylem gelir. Ama tersi de mümkündür. ‘Bilişsel Çelişki Teorisi (Festinger, 1957)’ne göre, tutum veya davranışlar arasında bir tutarsızlık

olduğunda, uyumsuzluğu azaltmak için bir şey değişmelidir. Uyumsuzluk çatışan davranışın ortadan kaldırılmasıyla azaltılabilir. Şalter ikilemindeki zıt seçenekler aslında birbirlerinden ayırt edilemez durumdadırlar. Bu nedenle denek seçimi ne olursa olsun güçlü gerekçelere sahip değildir. Öyle ise bu gerekçeyi yaratması gerekecektir. Nihayetinde denek bir gerekçe yarattığında, bu gerekçe her durumda denek'in bilişsel sınırlarına bağlı olacak, kaçınılmaz olarak onun bilişsel örüntülerine bağımlı olarak kurgulanmış olacaktır. Öyle ise bireyin bilişini Kohlberg'sel Organizasyonel Biliş çerçevesinde anlamak isteyen bir analist şunları sorgulamalıdır: Denekler nasıl (a) kendilerinin veya tekil kimliklerinin ötesine gitmemek için gerekçeler yaratmaktadır? (b) kendi yetki sınırlarının veya tanımlanmış görev alanlarının ötesine gitmemek için gerekçeler yaratmaktadır? (c) kendi görev bölgelerinin ötesine gitmek için gerekçeler yaratmaktadır? (d) örgütün bütün işlevlerini düşünmek için gerekçeler yaratmaktadır?

Bir çemberin alanı, yarıçapında gözlenen artışa nazaran katlanarak artacaktır. Bağlantılı olarak, birey 3. KÖB evresine ulaştığında, farkında olduğu teknik ve sosyolojik imgeler de katlanarak artmaya başlar. Bu üstel katsayı, 3. evre üyesi ile 4. evre üyesini ayıran alacakaranlık bir sınır yaratır. İşte bu nedenle yukarıdaki paragraf çerçevesinde, fayda evresi bireylerini tanımlamak için bir üyenin görev bölgesinin dışına taşmak için nasıl gerekçeler yarattığı tanımlanmaya çalışılmıştır. Böylece fayda evresi bireylerinin bilişlerinin içinde kalan sınır (görev bölgesinin sınırı) referans noktası olarak alınmıştır.

### 5.2.2. Korku, Arzu ve Eylemsizlik

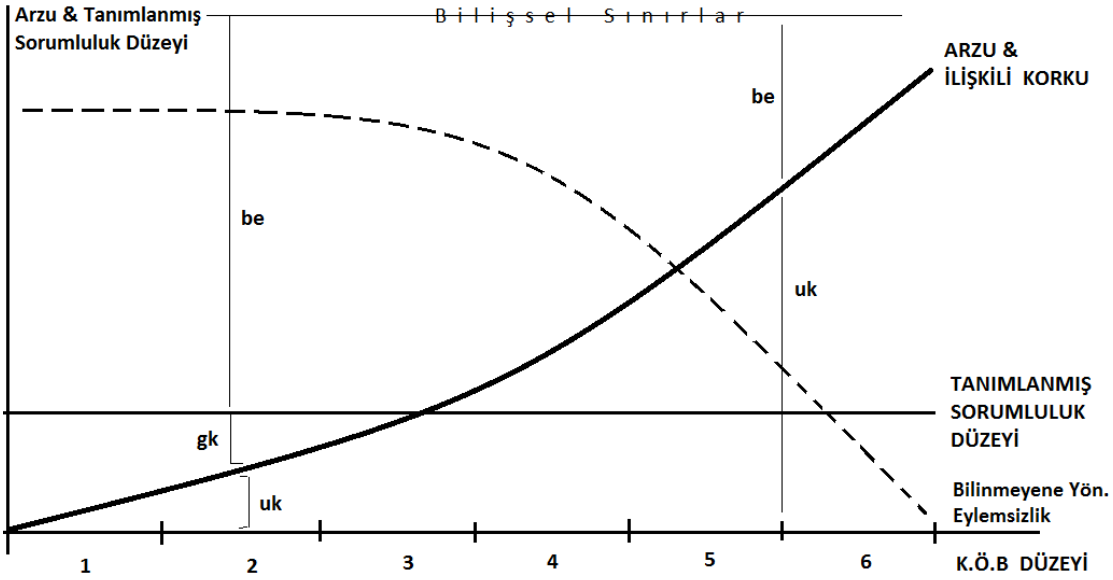
Bu başlık, mülakatlarda bireylerin karar alırken araştırmacının seçici algısı vasıtasıyla, etkileşim içinde olduklarını tespit ettiği fenomenler olan korku, arzu ve eylemsizlik fenomenleri üzerine inşa edilmiştir. Korku algılanan tehditle ortaya çıkan duygusal bir tepkidir (Niles, 2014) ve tehdit ancak umuda dairdir (Riezler, 1944, 490-491). Kavrayışsızlık da, kavrayışın yokluğundan kaynaklanır. Korku kavranamayan bir evrene dair olamaz. Bu çalışma eylemsizlik ve korku kavramları için, onların bileşik kaplar içindeki sıvılar gibi davrandıkları diyalektik bir zemin kurmaktadır. Korku ve eylemsizliğin kompozisyonu her zaman bir'e, bütüne ulaşır. Arzu

fenomeni ise korkuyu yaratır bu bakımdan içerik olarak değil fakat fonksiyonel bakımdan kimi zaman birbirleri yerine kullanılabilirler.

Birey bir üst KÖB düzeyine tırmandığında, tepki gösterdiği olayların kökeni özelden genele, somuttan soyuta, dar bir zaman ve mekândan geniş bir zaman ve mekana ve kendi görev bölgesinden topluma (işletmenin çevresi) doğru kayma gösterir. Ayrıca, tanımlanamayan veya algılanamayan ('bilinmeyen' değil) çevreye yönelik eylemsizlik de gittikçe azalır. Tanımlayacağımız ilk fenomen, **(1) Algılanmayana yönelik eylemsizlik;** bireyin bilişsel sınırlarını aşan bölgeden kaynaklanır. Ancak, mülakatlara dayanan incelemelerimize göre, eylemsizlik her zaman saf bir kavrayışsızlıktan kaynaklanmaz. Doğası daha bulanık veya belirsizdir. Eylemsizliğin ortaya çıktığı durumlar şunlardır: **(a)** Denek olayı algılayamadığı veya algılamadığı zaman. (Olası bir denek ilgili olayı algılayabiliyor olmalıdır) **(b)** Denek olayı yüzeysel olarak algıladığında ancak onun sonuç kümesini (olası tüm sonuçlar) kapsamlı olarak öngöremediğinde ve **(c)** Denek sonuç kümesine anlam yükle-ye-mediğinde.

Görev (ve ceza) evresi üyelerinin çok küçük bir kısmı şalter ikilemi hikayesinde sürmekte olan olayla herhangi bir bağ kurmamış, bilişsel olarak olayı ve sonuçlarını düşünmeyi göz ardı etmişlerdir. Bu küçük grubun yukarıda ifade edilen 'a seçeneği'ndeki duruma uyup uymadığını tam olarak bilemiyoruz. Doğal olarak bu bireyler veya herhangi bir birey için 'a seçeneği'ndeki tanımlamayı öngörmüyoruz. Çünkü saf kavrayışsızlığın, algılayanın duyuları ile algılanan arasında bir eşleme gerçekleşmediği durumlarda ortaya çıktığını varsayıyoruz. Kanımızca, bu çalışmada kullanılan gözlem yöntemi ile bireyin saf bir kavrayışsızlık sahibi olup olmadığı tespit edilemez. Bununla birlikte mülakatlara dayanarak bütün görev evresi üyelerinin şalter ikilemini dinlediklerinde olayı anladıkları ancak bir kısmının "şalteri indirmelerinin" veya "indirmemelerinin" sonuçlarını düşünemedikleri veya düşünmedikleri izlenimi edinilmiştir. (Ek A'dan ilgili tipik cevapları kontrol ediniz. Bu görev evresi bireylerinin davranışlarını dayandırdığı gerekçeler olayla ilgili değildir: E29, M17, M24, H3, H12), geri kalanlar sonuçları biraz olsun tartışmış fakat bunlara anlam yükleyememiştir. Süregiden zararı kavramamışlardır. (Ek A'daki tipik cevapları kontrol ediniz: M29, M33, MU29, E8, M9). Deneklerle yapılan görüşmelerde genellikle sonuncu durum gerçekleşmiştir. Teorileştirildiği

gibi, bir görev aşaması üyesi görevini tamamladığında anlama ulaşabilir. Şalteri indirip indirmemenin onlara göre görevleri ile hiçbir ilgisi yoktur. **(2) Ulaşamama korkusu; (a)** birey tarafından tanımlanan veya **(b)** birey adına yetkili birisi tarafından tanımlanan hedef veya sonuçlardan kaynaklanır. Korku sonuç kümesine ilişkin bir farkındalığı ve bu kümeye atfedilmiş anlamların varlığını gerektirir ve insanlar (Festinger, 1957); gerçekleşeceğine inandıkları sonuçlara ulaşmaya çalışırlar. Bu bölümün başında 'Korku'nun tanımında kullanılan 'tehdit' terimi burada sonuçlara ulaşamama ihtimalini doğuran şartlara karşılık gelmektedir.. Korkuyu hisseden üye için belirsizlik veya risk söz konusudur.




Şekil 5.1: Korku, Arzu ve Eylemsizlik

Arzu, bilişte süregiden tahayyüllerin eseridir. Korku ise bu tahayyülleri tehdit eden olguların varlığında belirir. Bu nedenle ne arzu ne de korkular zaman sürecinde her an var olmadıkları gibi sürekli aynı şiddette de hasıl olmazlar. Tezin sonunda, sonuç kısmında açıklanacağı üzere bireylerin biliş biçimleri, biliş kapasitelerinin örgüt ile girdiği etkileşim sonucu segmente olmaktadır. Benzer biçimde bireylerin arzuları ve korkuları, tehdit edici olayın, bireyin biliş sınırının ne tarafında ve ne kadar uzağında meydana geldiğine göre şekillenmektedir.

Ceza ve Evrensel evre üyeleri dışında kalan KÖB evresi üyelerinin mülakatlarda gözlenen korkuları, daha derin iki tür korkunun şalter ikilemi'nin

konumuna göre çeşitlenmesinden doğmaktadır. Bu korkuların biçimi hakkında ayrıntılı bilgi 'Sonuç' kısmında verilmektedir. Devam eden satırlarda ve şekil 2'de hakkında bilgi verilen iç kaynaklı ve dış kaynaklı korku biçimleri, 'korku' fenomenine bir dikta'nın varlığı çerçevesinden yaklaşmaktadır. Sonuç kısmındaki tartışma ise korku'yu sistemin doğal sınırları üzerinden ele almaktadır. Şekil 2'de, **(a)** 'Kişisel olarak tanımlanan arzulara ulaşamama korkusu', **'uk'** ile gösterilmiştir. Biz buna iç kaynaklı korku da diyoruz. **(b)** 'Tanımlanan görevi yerine getirememe korkusu' kısaca 'görev korkusu', **'gk'** ile gösterilmiştir. Biz buna aynı zamanda dış kaynaklı korku diyoruz. Bu iki tür korku 'ulaşamama korkusu' kavramı içinde yer almaktadır. **(c)** 'Algılanmayana-bilinmeyene yönelik eylemsizlik' ise **'be'** ile gösterilmiştir.

Teorik ceza evresi üyeleri burada irdelenmeyecektir. Yine de bu teorik bireylerin arzularının, cezaların yol açtığı acılarla sıkı sıkıya bağlı olduğundan bahsedebiliriz. Diğer bir deyişle, bu evrede bulunan teorik bireyin arzusu herhangi bir arzu içermeyen ruh haline geri dönmek için olmalıdır.

Arzu düzeyi, 'uk'yı oluşturan yükselen eğri ile gösterilmiştir. Bu eğri 'tanımlanan görev yükü düzeyi'nin altında olduğunda işlevsizdir çünkü o anda 'gk' (görev korkusu) 'uk'nın içerdiği, bireyi davranışa iten argümanları kapsadığı gibi, 'uk'nın içermediği argümanları da barındırmaktadır. Bu nedenle bireyin baskın olarak hissettiği şey 'gk'dir, bireyi harekete geçirmektedir ve görevi yerine getirememe olasılığından kaynaklanmaktadır. Yatay çizgiyle gösterilen 'tanımlanmış görev yükü düzeyi' aynı zamanda 'gk'yı oluşturur ve bu yük normal şartlar altında her birey için eşittir. Çünkü sistemlerin kendini yeniden düzenlediği orta ve uzun vadede bireyler örgütlerinde üstesinden gelemeyecekleri yüklerin altında değildirler. İşte bu nedenle görev odaklı korkuların düzeyinin bireyler arasında farklılaştığını teorik olarak söyleyemeyiz. Şekilde 'be' (eylemsizlik düzeyi - kesikli eğri) yatay olarak 3. bilişsel aşamaya kadar yüksek bir seviyede devam ederken sonrasında arzu düzeyi "tanımlanmış görev yükü düzeyi" ni geçtiğinde düşmeye başlar.

Fayda evresi üyeleri sonuç kümesine (Şalter indirildiğinde yada indirilmediğinde olabilecek olanlar) anlam yüklerler. Ancak; sonuçları sistem aşaması üyeleri kadar iyi tanımlayamaz ve değerlendiremezler. Fayda evresi üyeleri için şalteri indirme davranışının pek çok olumlu sonucu vardır. Onlar bu sonuçları

mülakatlarda sıralamaktadırlar. Ancak sorgulanmadıklarında "indirmeme" davranışına yönelik herhangi bir gerekçe göstermezler. Derinlemesine sorgulandıklarında (Sizce kural neden indirmenizi yasaklamış olabilir?) bu üyelerin % 68'i "indirmeme" davranışı için yine herhangi bir gerekçe göstermemiştir ve geri kalanının (%32) gösterdikleri gerekçe sadece bir konu ile sınırlı kalmıştır: 'İş güvenliği'. Çoğu şöyle demiştir: "Öyle ise şalteri indirmek indirene yada birilerine zarar veriyor olmalı". Bu grubun aksine, sistem evresi üyelerinin çoğu 'indirme' ve 'indirmeme' davranışının olası pek çok sonucunu tanımlamaktadır. Bu zaten onların fayda maliyet analizi yapabilmesi için bir önşarttır.

Heisenberg'in belirsizlik ilkesine ve Einstein'ın risk analizi alanındaki teorilerine göre Haimes (2009, 1653) şunları ileri sürmüştür: **(a)** Risk analizi kesin ve basit olduğu ölçüde gerçekçi değildir. **(b)** Risk analizi gerçekçi ve karmaşık olduğu ölçüde kesin değildir. Mülakatlarda açıkça gözlendiği gibi mevcut risk fayda evresi üyelerine göre basit ve nettir. Onlar şu beyanları fazlasıyla kullanmışlardır: 'Kesinlikle indirirdim.', 'Elbette indirirdim.' veya 'Kesinlikle müdahale ederdim.' vs. Ancak, yargıları (üst evreler referans alındığında) doğruya yakın olmaktan uzaktır. Diğer taraftan, sistem evresi üyelerinin risk algılaması karmaşıktır ve açık-net değildir, bunun yanısıra mülakatlarda görüldüğü üzere cevapları da oldukça durumsaldır. Kesinlik içeren beyanların (subjektif bir çıkarım olarak değil bizzat kesinlik ifade eden kelimeler takip edilmiştir) farklı KÖB evreleri için frekansları şöyle gerçekleşmiştir: **[**46 görev evresi üyesi için 4 kez (%8), 134 fayda evresi üyesi için 21 kez (%15) ve 50 sistem evresi üyesi için 1 kez (%2)**]**

Gözlemlenen görev bazlı korkular ceza ve görev evresi üyeleri tarafından paylaşılmıştır ve şunlardan oluşmaktadır: **(a)** Cezalandırılmak **(b)** Kovulmak **(c)** Görevde başarısız olmak. Gözlemlenen Sistem bazlı korkular fayda ve sistem evresi üyeleri tarafından paylaşılmıştır ve şunlardan oluşmaktadır: **(a)** Ait olunan yapının bozunması veya örgütün devamlılığını sürdürememesi **(b)** Herhangi bir çalışma grubuna ait olamama **(c)** Örgüte yararlı olamama.

Teorik olarak, ilk evrede bulunan birey örgütün herhangi bir imgesine karşı bir arzu ve şevk hissetmez hatta ilgi duymaz. Altıncı aşamada bulunan birey de örgütün bütünlüğüne veya yapısal varlığına ilişkin herhangi bir korku barındırmaz. Onun korkusu mutlak doğruya ulaşamamakla ilgilidir. Onun için bütün örgütsel düzenler

soyut gerçekler adına muhtemelen yeniden yapılandırılmak kaydıyla vazgeçilebilirdirler. Bu iki uç form arasında, örneğin ikinci evrede 'gk' üyelerin bilişsel dünyasında geniş bir yer kaplamaktadır. Buna nazaran, herhangi bir şeyi içten gelen bir istekle gerçekleştirme arzusu (diğer bir deyişle 'uk') nispeten daha dar bir bilişsel mekânı işgal edecektir.

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde insan ihtiyaçları ve bilişsel kapasite arasında bir ilişki öngörmemiştir. Ancak, kendini gerçekleştirme aşamasında bulunan bireylerin 'bilinmeyen'e yönelik ilgilerini onların entellektüel kapasitelerine atfetmiştir (Maslow, 1954, 154):

"Kendini gerçekleştiren kişilerin, kendilerine veya kendi kültürel gruplarına ait istek, umut, korku, kaygı ve inançlardan ziyade neyin var olduğunu, ne olup bitmekte olduğunu algılamaya daha eğilimli oldukları bulunmuştur. Sağlıklı öznelerimiz genellikle bilinmeyenden korkmaz, ortalama insanlardan daha farklı dururlar. Bu kişiler entellektüeller, araştırmacılar ve bilim adamlarıdır, böylece belki de buradaki ana belirleyici entellektüel güçtür."

Maslow (1954, 70) yüksek düzeyli ihtiyaçların daha ast ihtiyaçlar giderilene kadar baskılanacağını belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre hiyerarşideki ihtiyaçlar birbirlerinin üstünde simultane olarak varlıklarını sürdürürler ancak daha derinde varlığını sürdüren yüksek düzeyli ihtiyaçlar, daha baskın olan ilkel ihtiyaç giderilemedikçe bireyi davranışa sevk edemez. Bu mekanizma bireyin psişe[3]'sine gömülüdür. Kanımızca bireyin zihinsel yetileri Maslow'un hiyerarşisinin bütünlüğünü parçalamadan onun kendini gerçekleştireceği evreni inşaa etmektedir. Bu anlayışta algılanan çevre, yalnızca ihtiyaçları yaratan değil, onların ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bir işleve sahiptir. Bireyin ihtiyaçları (libido), algılayamadığı yada kavrayamadığı bir fiziksel yada soyut çevrede tezahür edemez. Henüz kavranmaya başlanmış daha geniş bir çevrede birey, yeni örgütsel arzu nesneleri algılamaya başlayacaktır çünkü bireyin psişe'sine gömülü ihtiyaçlar (birey hangi hiyerarşik kademede olursa olsun) bu yeni alanda vâkıf olunan düzensizliklerin anlamlı biçimde birey tarafından kurgulanarak kendi benliği ile ilişkilendirilmesi vasıtası ile giderilebilir. Başka deyişle ihtiyaçlar, bireyin kavradığı evren

[3]Psikoloji biliminde, psişe insan zihninin tamamını, bilinçli ve bilinçsiz boyutlarının toplamını ifade eder (Hillman, 1989).

genişledikçe kendine tezahür edecek yeni zeminler kazanmış olur. Karşılanan ihtiyaçlar arzu yaratamayacağından, örgütsel arzular henüz ulaşılmamış örgütsel başarıların varlığında ortaya çıkacaktır. Böylece birey, kavrayışı genişledikçe yeni örgütsel arzular hissedecek, algılanan olası başarı veya amaç seçenekleri hem nicelik hem de nitelik bakımından artacaktır. Bu olurken eylemsizlik eğilimi (Iu) içsel korkulara dönüşür, yani daha geniş bir çevre bireylerin bilişsel haritası tarafından tanımlanmaya başlar. Tablo 2'de bu durum, eylemsizlik eğrisinin inişe geçişi ile 'uk' eğrisinin yükselişi arasında eş zamanlı ilişki kurularak gösterilmiştir. İşte bu nedenle dış faktörlere tepkisiz kalma durumu bilişsel yetenekleri gelişen (eğer gelişme mümkün ise) bireyde gitgide azalır ve bu gerçekleşirken Dunning-Cruger Sendromuna (1999) atfen özgüvende bir azalma gözlenecektir.

İnsan tasarımı herhangi bir sistem, tahmin edilemeyen bir çevrenin daha tahmin edilebilir düzenlemelere hapsolması olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan, hayatta kalmaya devam eden bir örgüt üyesi için eylemsizlik sıradışıdır. Örgüt üyeyi karmaşık dış dünyayı basitleştiren sanal bir evrene (tanımlanmış görev bölgesi) yerleştirdiği için, eylemsizlik nadirdir. Fakat örgütün mükemmel olmayan yapısı çevresel dalgalanmaları yani zorlukları tazmin (kompanse) etmeye çalışırken bu teorik varsayım işe yaramaz.

İkilemde sunulan şalter hikâyesi 3. evre üyelerinin bilişsel düzeyinde meydana gelmektedir. İkilem hikâyesi örgütün yeniden tasarlanması ile ilgili olsa idi, yani 5. evre üyelerinin biliş düzeylerinin içinde kalsa idi, bu durumda 4. evre üyelerinin eylemsizliği mülakatlara yansıyacaktı. Bu bakımdan, aynı durum görev evresi üyesi için eylemsizlik temasını işlerken fayda evresi üyesi için risk temasını içermektedir. İstisnai bir örnekte özne (Bkz: Görev evresi başlığı altında kodlanmış M2 deneği), 'şalteri indirme' durumunu kendi kendine yarattığı bir varsayımla kendi görev bölgesinin içine çekmiş ve şalteri indirmeyi kendisi için bir zorunluluk haline getirmiştir. Benzer şekilde; eğer ikilemdeki hikaye her bireyin görev alanında gerçekleşecek şekilde yazılmış olsa idi, görev evresi üyelerinin her durumda kurallara uymadığını, onların da 'uk' ya sahip olabileceklerini gözlemlerdik.

Korku ve arzu duygularının izleri mülakatlarda izlenmiş ve bulgular tahminlerden sapmamıştır. Pilot çalışmadan bir ceza evresi bireyi korkusunu şöyle

yansıtmaktadır: “Şalteri indirmezdim. Benim kovulmama neden olabilir. Çünkü bu benim işim değil.”

Korku denek’in varsayımı ile maddeleşmiştir. Yetki sınırlarının ötesindeki bölgeyle ilgili hiçbir fikri yoktur; bu nedenle en kötü olasılığı varsayar (Kovulmak). Cezanın ‘Kovulmak’ olduğuna dair kendisine hiçbir bilgi verilmemiştir. Görev aşaması üyesi ise eylemsizliğini şöyle sergilemektedir: “Tabi ki indirmem. Çünkü bilmiyorum tabi ki.. yada ben sorumlu değilim.”

Fayda evresi üyesi: “Cezalandırılsam bile şalteri indiririm. Çünkü söylendiği gibi maliyeti var. Bizim ve buradaki bütün işçiler için büyük bir maliyet. İflası önlemek için yapılmalı” demiştir. Bu özne korkusunu iflasa (işletmenin zararına) odaklamıştır. Cezaya razıdır. Başka bir deyişle, başına gelecek şeyden korkmamaktadır. Ancak, cevapları ne olursa olsun, bilinçli şekilde riske giren bir görev aşaması üyesiyle hiç (!) karşılaşmadık.

Bir sistem evresi üyesi ise korkusunu şöyle yansıtmaktadır: “İndirmezdim. İndirirsem makinalar bozulabilir. Tek bir bileşenin bozulması, günlerce yedek parça beklenmesi dolayısıyla toptan bir üretim hatasına mal olabilir. Üretimin olmadığı günlerde tahakkuk eden zararlarla elektrikçi bulunana kadar meydana gelen hurda masraflarını karşılaştırdığımızda, diğer makinaların bozulma ihtimaline imkân tanımak mantıklıdır.” Burada üyenin korkusu fayda evresindeki üyeye nazaran daha uzun bir vadeye aittir ve daha kapsamlı bir analizin neticesinden kaynaklanmaktadır.

‘Şalter ikilemi’ni kullanırken duygulara odaklanmak analizcinin deklare edilen görüşlerin tuzağına düşmesini engellemeye yardım edecektir. Mülakatlar üzerinde yapılan bir gözlem bu duygusal tonlardan bazılarını açığa çıkarmıştır. Örneğin, deneklerin mülakatları her hangi bir yorum yapılmadan incelendiğinde; 12 görev evresi deneki ve 5 fayda evresi deneki ‘cezadan kaçınmak’ beyanlarını kullanırken sadece 2 görev evresi deneki ve buna karşılık 41 fayda evresi deneki ‘cezaya razı olma’ beyanlarını kullanmıştır. Sistem evresi deneklerinin hiçbiri bu iki tür beyanı kullanmamıştır.

### 5.2.3. Karar Verme Yaklaşımı

Birey şalter ikilemiyle yüzleştiğinde, örgütle olan bağınının doğal bir sonucu olarak öngörebildiği olasılıklardan birini seçer. H. Simon, en öngörücü karar verme modellerinin iki adımlı basit bir modele indirgenebileceğini gözlemlemiştir. İlk olarak, algılanan bir probleme cevaben alternatif çözümler üretirsiniz. İkinci aşamada ise, bu alternatiflerden birini seçersiniz ve problemi tanımlama şekliniz seçtiğiniz çözümü şekillendirir. Ayrıca seçim için bir çeşit standart kullanırsınız. Pek çok karar için, seçimlerinizin ileriye yönelik sonuçlarını öngörmeniz gerekir. Akılcı olmak için, bu karar tarafından etkilenecek herşeyin tanımlanması gerekir (Harter, 2014, 251-252).

Simon bu sürece bir boyut daha eklemiştir. Kararların belirli bir bağlam (alan) için alınıyor olduğunun farkında olunmalıdır. Bir bağlam için alınan karar diğer alanları etkileyebilir. Örneğin, bir kişi bir proje üzerinde son tarihi kaçırmamak için geç saate kadar çalışmayı tercih edebilir fakat bu durumda uykusundan fedakârlık edecektir. Karar vermenin üç boyutu bir küpün ayrıtları üzerinden tanımlanabilir. X ekseni tüm olası alternatiflerden oluşur. Y ekseni ise farklı seçimlerin olası sonuçlarını gösteren zaman çizelgesidir. Geleceğe bakar ve ne olacağını öngörmeye çalışırsınız. Son olarak, Z ekseni bu kararlar tarafından etkilenen çeşitli bağlamlardır. Bireysel karar vericiler için bu bağlamlar kişinin sağlığını, zenginliğini, manevi değerlerini ve benzerlerini içerebilir (Harter, 2014, 252).

Bu karar verme yöntem bilimi KÖB'ün tanımladığı bireylerle örtüştüğünde, tablo 5 belirecektir: Görev evresi üyeleri olaya ilişkin değil, kendilerinin örgüt içerisindeki yerlerine ilişkin kararlar verir. 3. aşama üyelerin davranışları genellikle sistem kurallarıyla çatışır. Çünkü inisiyatif almak, örgüt bölgesini yeniden tanımlamak ve bireysel olarak yeni kurallar öne sürmek anlamına gelir. Ancak bu yeni kuralları, tüm sistemin operasyonel özellikleri hakkında edinilen bilgiyle destekleyemezler.

Sistem Ötesi Evre bireyleri problemleri mevcut olmayan varsayımlar üzerinden de okuyabilmekte, böylece mevcut düşünce sisteminin izin vermediği çözümleri de seçeneklerine dahil edebilmektedirler. Bu nedenle problemlere reaksiyonları genelde yeniden tasarlayıcı mahiyette olmaktadır. Evrensel Evre bireylerinin bilişlerinde ise

farklı nüfuz alanları (domain yada bağlam) tartışmaya açılmakta ve bunlar başka alternatifleri barındıran üstel alternatif kümeleri (meta-alternative clumps) olarak belirmektedir. Bu evrede sistem değil sistemi yaratan bağlam yeniden tasarlanır.

Tablo 5.4: Karar Verme Yaklaşımı Çerçevesinde KÖB Evreleri

| | **Problemin Tanımlanması** | **Alternatiflerin Geliştirilmesi** | **Muhtemel Seçeneklerin Değerlendiril-mesi** | **Alternatiflerin karşılaştırılması ve Birinin Seçimi** |
|---|---|---|---|---|
| **Görev Düzeyi** | Problem Tanımlanamadı | Boş | Boş | Genellikle şalteri indirmemek |
| **Fayda Düzeyi** | Problem Mevcut Varsayımlar Vasıtasıyla Tanımlandı | İndirmek yada İndirmemek | Kısa vadeli Vizyon | Genellikle indirmek |
| **Sistem Düzeyi** | | İndirmek yada İndirmemek | Uzun vadeli Vizyon | Genellikle İndirmemek |
| **Sistem Ötesi Düzey** | Problem Sistemden Bağımsız Varsayımlarca Tanımlandı | Alternatifler Sonsuza Yakınsadı | Uzun vadeli ve Kapsamlı Vizyon | Sistemi Yeniden Dizayn Etmek |
| **Evrensel Düzey** | Farklı Bağlamlar Tartışmaya Açıldı | Farklı Bağlamlar Üstel Alternatifler Olarak Belirdi | | Sistemin Belirdiği Bağlamı Yeniden Dizayn Etmek |

## 5.2.4. KÖB ve Akılcılık

Rasyonalite, Herbert Simon tarafından; ‘önceden belirlenmiş son’ ile ‘bu sona ulaşmak için kullanılacak araçlar’ arasındaki uyum ilişkisi olarak tanımlanmıştır. ‘Belirlenmiş son’ların tanımlanması, bir değer sorunsalıdır, bu nedenle bilimin kapsama alanının dışındadır (Barros, 2010, 457). Bu tanımın ışığında KÖB’e yaklaşıldığında, her evreye ait tipik bireyin, kendi değerlendirme düzeyi açısından sınırlı olmak durumunda olsa da rasyonel davrandığı söylenebilir.

Sistem evresinde bulunan bireyler için ‘değer’, sistemin bir bütün olarak korunumu ve kısmen geliştirilmesidir. Bu evredeki bireyler şalteri indirmek veya indirmemek davranışlarının hangisinin bir bütün olarak sistemin yararına olacağını sorgulamak üzere ya fayda maliyet oranlarını karşılaştırırlar ya da kurallara anlam yüklerler.

Fayda evresinde bulunan birey için 'değer' gözle görülür olan zararın engellenmesidir. Bilindiği gibi bu evredeki bireyler bu zararın durdurulmasının nasıl sonuçlara yol açacağını öngörememektedirler. Bu durumda bireyler genellikle, şalteri indirmek veya indirmemek seçeneklerinden, indirmenin değer atfettikleri sona yani görünür zararın sona ermesine hizmet edeceği kanaatine varırlar.

Görev evresinde bulunan bireyler için ise 'değer'e yalnızca görev alanının çıktılarını maksimize etmek ile ulaşılabilir. Şalteri indirmek ekseriyetle bu önceden belirlenmiş sona ulaşmalarına hizmet etmez, üstelik bir ceza ile de karşılaşmalarına neden olacaktır.

### 5.2.5. Bilişsel Hiyerarşi Teorisi ve Evreler

Oyun teorilerinin çoğu oyuncuların stratejik düşündüklerini varsayar. Bunun anlamı oyuncuların diğerlerinin ne yapabileceğini analiz ettikleri ve bu inançlarına dayanan rasyonel cevaplar verdikleridir. Bununla birlikte gerçek hayatta oyuncuların bir kısmı yüksek bir kendilerine güven ile diğer oyuncuların kendileri düzeyinde düşünemediklerine inanırlar (Camerer ve ark., 2004, 1). Bizim araştırmamızda da denekler bir araya geldiklerinde birbirlerini etkilemeye çalışmışlar ve şalter ikilemini kendi aralarında tartışmışlardır. Bu tartışmalarda deneklerin kendi yargılarının doğruluğunda genellikle ısrarcı oldukları izlemlenmiştir.

Davranışsal iktisatçı Colin Camerer'in öncülüğünü yaptığı bu teori (Cognitive Hierarchy Theory), şu basit oyun üzerinden incelenebilir: Oyuna katılan her birey, 0 ile 100 arasında bir sayı seçecektir. Ardından bu sayıların toplamının ortalaması hesaplanacak ve bu ortalamanın 2/3'üne en yakın sayıyı tutana bir ödül verilecektir. Burada oyuncunun ortalamanın biraz altında bir sayı tutması gerektiği açıktır.

Bu durumda birçok kişi, "Diğerleri ne seçecek gerçekten bilmiyorum, dolayısıyla ortalama 50 olacaktır" diyecektir. Bu kişiler stratejik davranıyor sayılmaz. Böylece 50'in 2/3'nü yani 33'ü seçerler. Biraz daha karmaşık düşünen kişiler, "Bence insanlar, 50 ortalama sayısına göre 33'e yüklenecekler. Dolayısıyla ben de 33'ün 2/3'ü olan 22'yi seçerim" diyecektir. Bu kişiler bir adım daha sonrasını düşünürler. Bu daha iyidir. Ancak prensipte, 3, 4 veya daha fazla adım da

düşünülebilir. Ama bu noktalarda akıl yürütmek daha zordur (Camerer ve ark., 2004, 1).

Daha eski bir oyun teorisi kuramı olan 'Denge Analizi', her kişinin kendi haricinde kalanların nasıl davranacaklarını tamamen bilebildiği matematiksel bir durumdur. Yukarıdaki oyun gibi durumlarda Denge Analizi, çok abartılı bir tahmin yapar ve önce her bir bireyin aşağıdaki gibi düşüneceğini varsayar: "Eğer tüm diğer oyuncular 100 sayısını tahmin etmiş olsa, ben bu durumda 2/3 x 100 yani 67'den daha yüksek bir sayı tahin etmemeliyim" Ardından; "Diğer tüm katılımcıların da böyle düşüneceğini varsayarak, bu durumda 45'ten fazla bir değer tutmamalıyım" Nihayetinde rasyonel seçim her oyuncu için sıfır olacaktır (Camerer ve ark., 2004, 2).

Ancak bu oyun deneysel olarak gerçekleştirildiğinde grup ortalaması 20 ila 35 arasında bir yerde gerçekleşmektedir. Denge analizi yaparak sıfıra yakın rakamları alan bireyler oyunu kaybetmektedirler. Eğer diğer bireyler denge analizi yapmıyorlarsa küçük bir rakam almak kötü bir seçimdir (Camerer, 2013). BHT deneylerinde bir grup oyuncu (k=0) diğer oyuncular hakkında hiçbir varsayıma sahip değildirler. Onlar basit bir olasılık dağılımına göre seçimlerini gerçekleştirirler (Camerer ve ark., 2004, 2). Görev evresi bireyleri bunlar gibidir. Onlar dış çevre veya gelişmekte olan olay ile bilişleri arasında bir filtre kullanırlar. Oyuna dahil olmazlar. Onlar eylemsizlik sergiler yada cezaya reaksiyon gösterirler.

Daha büyük bir grup (k=1) insanların poisson dağılımı göstereceğini varsayar ve şöyle der: "İnsanların ne seçeceğini gerçekten bilmiyorum, bu nedenle ortalama 50 olacak olsa gerek. Ben de bunun 3'te 2'sini alacağım. Bu da 33'tür." Bu grup diğer oyuncuların da kendileri gibi düşünebileceği hesaba katmazlar (Camerer, 2013). Bu grup fayda evresi bireylerine karşılık gelir. Mülakatlarımızda fayda evresi bireyleri etkileyecekleri dış çevrenin reaksiyonlarını hesap etmeden davranış sergilemekte idiler (beyan ettiler). Dış çevreyi pasif olarak algıladılar. Bu nedenle kurallara anlam yüklememekte idiler. Örneğin onlar şalteri kapattıklarında sistemin buna reaksiyonunun ne olacağını göz önünde bulundurmamışlardır.

BHT'ye göre (k=2) oyuncuları daha sofistike düşünürler. Onlar diğer oyuncuları, diğer oyuncuların davranışlarına göre davranışta bulunan bireyler olarak

ele alırlar. Onlar şöyle düşünür: İnsanlar 33 sayısını seçecek olsa gerek, 50 ortalamasına bir cevap olarak. Öyle ise ben 33'ün 3'e 2'si olan 22 yi seçeyim. Onlar ekstra bir düşünce adımı daha gerçekleştirirler (Camerer, 2013) yada Denge Analizi'ne doğru giderler. KÖB yaklaşımındaki sistem evresi bireyleri bu bireylere benzer. Onlar sistemin aksiyonlarına göstereceği reaksiyonları hesap eder ve karar verirken daha geniş bir evreni dikkate alırlar.

### 5.2.6. Örgütsel Davranışın Senkronik, Diakronik ve Proksikronik Doğası

Bireysel ve kolektif zihin arasındaki ilişkiler açısından farklı KÖB üyelerinin organizasyondaki rollerini tartışmak anlamlı olabilir. Cattaneo'a göre (1801–1869) 'kolektif zihin' ile 'toplum' arasındaki bağ, tekrarlayan sosyal etkileşimler süreci yoluyla oluşturulur. Bu etkileşimler devamlılık ve inovasyonun iki türü ile mümkün kılınabilir: Senkronik (eşzamanlı) ve diakronik (artzamanlı). Senkronik boyut, insan toplumu tarihinin veri olan bir süreci boyunca var olan materyal ve sembolik yapıtların iç kaynaklı sosyal etkileşimlerinin dinamik bir toplamı olarak tanımlanabilir. Artzamanlı boyut ise hem bu etkileşimlerin hem de eserlerin tarih boyunca -birikimli- gelişimini temsil etmektedir. (Tateo & Iannaccone, 2011, 58)

Bu iki terim örgütsel düzeye indirgendiğinde, örgütün bireysel ve kolektif cephelerini temsil etmeye başlar. Sosyolojik düzeyden ayrı olarak, nadir yetenekteki bireylerin iç kaynaklı yaratıcılıkları örgütsel düzeyde göze çarpmaya başlamaktadır, bu nedenle yeni bir terim üretilmeli ve diğer iki terime eklenmelidir. Toplumda diakronik varoluş, yakın geçmişi ve anı ifade eden ve evrilmekte olan senkronik aktiviteler tarafından kümülatif olarak inşaa edilir. Tateo ve Iannaccone (2011, 61)'a göre dış dünyanın'hegonomik' kolektif temsilleri (Moscovici, 1988), bireyi domine eden sosyal bilincin dışa vurumlarıdır. Bununla birlikte aynı sosyal etkiler altında kalan kimi bireyler benzer dış dünya algıları üretmeyi reddederler. Karşıt görüş ileri süren nadir bireylere Asch'in (Levine, 1999) uyma deneylerinde de rastlarız.

Örgütlerin devamlılığı örgütsel hafıza ile gerçekleştirilir. Moorman ve Miner'a göre (1997), örgütsel hafıza açıklayıcı ve prosedürel olmak üzere, kolektif olarak biriktirilmiş bilgi anlamına gelmektedir. Açıklayıcı hafıza gerçekler ve olaylara dair bilgileri içermektedir. Prosedürel hafıza ise (Cohen, 1991) insanların kendi günlük

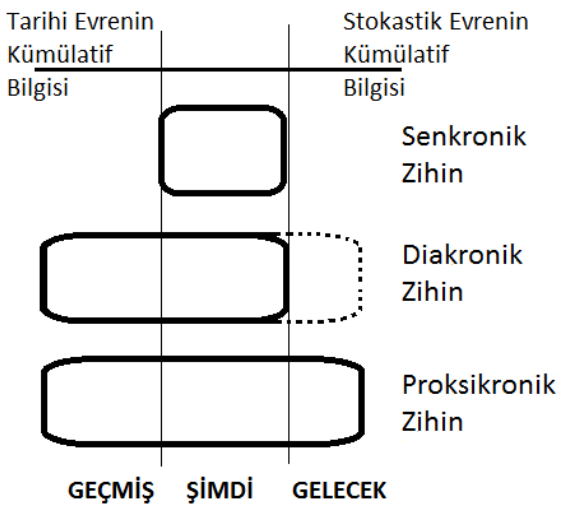
işlerinde uyguladıkları know-how'dan oluşmaktadır (Akgün et.all, 2012, 433). Sosyolojik düzeyde devamlılık diakronik bir boyuta sahiptir ve devamlılık kültürel birliği mümkün kılan ve nesilden nesle geçen ortak aidiyet hissinin yaratılmasını mümkün kılar (Tateo & Iannaccone, 2011, 60).

Kültürel gelişimin üretken süreci iki farklı mekanizma yoluyla meydana gelir: Kültürel gelişimin ilk itici gücü "deha"nın ortaya çıkması, bireyin kendi dünya deneyimini keşfe dönüştürme yeteneğidir. İkinci itici güç ise "akademik tartışmalardan bihaber ancak kendi yeteneklerine güvenen ve daha iyi yaşam koşulları için umut sahibi sıradan insanlar" tarafından oluşturulur (Tateo & Iannaccone, 2011, 59).

Örgütlerin sık rastlanan bilinçsiz yenilikçilerinin fayda evresi üyeleri olabileceğinin farkına varmak ilginçtir. Bu çalışanlar mülakatlarda görüldüğü gibi kurallara uymaksızın yapısal hata[4]ları (Şalter neden kilitli değil?) görünür hale getirirler. Bu çalışanlar, kendileri düşüncesiz davranışlarda bulunmadan önce ilgili durumlar ile yüzleşmemiş kuralların (tanımlanmış şablonların) geçerliliğini farkında olmadan test ederler. Dış çevrede radikal değişimler vuku bulurken, sistem evresi bireyleri de kuralları eksiksiz biçimde uygulayarak aslında böyle davranmış olur. Sadece nadir üyeler (meta sistem üyeleri) yapıları bilinçli şekilde yeniden tasarlama çabası gösterir. Sistem evresi bireyleri bu evrimleri, onları sıkı sıkıya uygulayarak geleceğe taşır. Bu üç grup örgüt üyesinin uzun vadede 'panarchic'[5] yaratıcı yıkımların destekleyici ajanları olarak bilinçsizce birlikte çalıştığı ileri sürülebilir. Sistem elemanlarının karşılıklı bağlılık düzeyi veya sistemin belirlilik düzeyi (kurumsallaşma düzeyi) dikkatsiz üyelerin davranışları tarafından yükseltildikçe (hataları karşılayan tamponların yada stokların yetersiz olduğu varsayımı altında), düşünceli üyeler bu daha etkin ve verimli hale gelmiş olan ancak artık daha az esnek olan konfigürasyonları, dışsal bir şok topyekün bir yıkıma yol açana kadar geleceğe taşırlar. Bu yıkım gerçekleşmeye başladığında, proksikronik üyelerin varlığına ve onların dizayn ettiği yeni paradigmalara yönelik güçlü bir ihtiyaç gündeme gelmiş olur.

---

[4] Yapısal hata burada irade sahibi ajanın hata yapmasına izin veren, üretim sistemine gömülü yapısal boşluklar olarak tanımlanmıştır. Nitekim kuralların, mükemmel olamayan yapısal mekanizmaların eksikliğini iradi ajanlar vasıtası ile kapatmak üzere geliştirildiği söylenebilir.
[5] Bakınız: Gunderson & Holling (2002)




Şekil 5.2: Senkronik, Diakronik ve Proksikronik Zihin

Sistem ötesi evre bireylerinin davranışlarını bu bakış açısının bir devamı olarak tanımlayabilmek için 'Proksikronik (Proxichronic veya Proksronic)' terimi geliştirilmiştir. Latince'de 'Proximus', 'gelecek' yada 'sonraki' anlamlarına gelmektedir ve 'kronik' terimi 'süreklilik' kelimesinin karşılığı olarak kullanılmıştır. Proksikronik terimi, diakronik yapıtlar ve bilgiler ile geleceğe yönelik tasarlayıcı yaklaşımların birey düzeyindeki bilişsel, dinamik bir entegrasyonunu karşılamaktadır. Terimin gelecek cephesi diakronik şablonları yaratan misyondan tamamen bağımsız değildir. O, kümülatif bilgiyi, kültürü ve kuralları inşa eden daha derindeki erekler için gelişmiş şablonlar sunar.

Şekil 3'te, X-eksenini kesen herhangi dikey bir çizgi, eğer birey zaman çizgisindeki o noktanın derinliğine bilişsel olarak ulaşabildi ise, bireyin bu durumda maruz kaldığı ve doğal olarak küçük bir kısmını anladığı, o nokta ile 'şimdi' arasındaki toplam teorik bilgiyi ifade etmektedir.

Weick'e (1979, 133) göre çoğu örgütsel yorum kayıt edilmiş tarihi içerir. Bu şu anlama gelmektedir: Bizler, eylemlerimizin anlamını olay olduktan hemen sonra kavrayabiliriz. Bununla birlikte Elkjaer ve Simpson'a (2013, 77) göre bir ajan bir olayı tarihe ve geleceğe birlikte atfettikten sonra anlayabilir. C. Pierce (1878) günümüz eylemlerinin olası sonuçlarını, Ajzen ve Fishbein'in (1980) psikolojik düzeyde teorileştirdiği gibi, anlamın kaynağı olarak göstermektedir. Pierce'ın konseptine göre, varsayıma dayalı eylemler gelecek için tasarlanırlar ve tarih bu hipotezleri gerçekleştirmek üzere bir kaynak olarak kullanılır. Bu kaynakların

tahmini sonucu ise yürütülen eylemleri destekler (Elkjaer & Simpson, 2013, 77). Bu bakış açısına dayanarak öngörünün, geçmişin anlaşılma derecesine bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

Fayda evresi üyeleri senkronik etkileşimlerin konusu olurlar. Seçenekler için kısa vadeli sonuçları tahmin eder sonra da hareket ederler çünkü beklentilerini desteklemek için kapsamlı bir geçmişi kullanma becerileri yoktur. Sistem üyeleri mevcut olayların sonuçlarını örgütsel hafıza ışığında değerlendirir ve diakronik etkileşimlerin öznesi olur. Geleceği öngörürler ancak sistem ötesi üyelerinden farklı olarak, tahminleri yalnızca örgütle sıkı sıkıya bağıntılı bir tarihsel bilgi ile desteklenmektedir. Sistem ötesi evrenin üyeleri gelecek odaklı değerlendirmelerini desteklerken örgütün diakronik birikimlerinden görece bağımsız (bireysel) referans kaynakları kullanır ve proksikronik etkileşimlerin öznesi olurlar. Onlar, mevcut eylemlerin sistemin yapısına bağımlı olarak yaratacakları gelecek olasılıklarını geçersiz kılan yeni sistemik şablonlar dizayn ederler. Başka bir deyişle, diakronik ajanlar, proksikronik ajanlar gibi zaman tünelinde bilişsel olarak ileriye gidebilmekte ancak geleceğin mevcut sistem ile bağıntılı patikalarını takip etmektedirler. İşte bu yüzden proksikronik ajanlar örgütsel hafızaya gömülü şablonlarını eleştirebilir, onların yetersiz özelliklerini açığa çıkarabilir ve örgütün varoluş sebebini reddetmeksizin bunları geleceğe yönelik olarak yeniden tasarlayabilirler. Diğer taraftan, örgütün var oluş sebebini tartışmaya açacak bireylerin evrensel evre'ye ait olmaları beklenmelidir.

Bu yaklaşımda, bireylerin ve diğer sistem öğelerinin etkileşiminin yarattığı kolektif şablonlar bireylerin zihinlerinde kendi bilişsel kapasiteleri oranında ortaya çıkar. Ancak proxikronik biliş genelde tekil zihinler tarafından oluşturulur veya pek az zihin tarafından paylaşılabilir.

### 5.2.7. Örgütsel Öğrenme ve Evreler

Fiol & Lyes (1985, 805)'a göre öğrenme ile adaptasyonun aynı anlamda kullanılması yanlıştır. Öğrenme olayların ardındaki nedenleri anlama işini içerirken adaptasyon basit olarak defansif bir uyum sağlama işidir. (Basit adaptasyon öğrenmenin bir parçası olabilir). Meyer (1982a) adaptasyon terimini iki farklı örgütsel uyum geliştirme sürecini anlatmak için kullanır ki bunların her biri 'aksiyon'

ve ‘çıktı’ arasındaki nedensel bağıntıya göndermede bulunur: (a) Sapmayı İndirgeyici Adaptasyon, kavrayış verili bir çerçevede gerçekleştiğinde ortaya çıkar. (b) Sapmayı Arttırıcı Adaptasyon yeni varsayımların varlığında yeni neden-sonuç ilişkilerinin yaratılmasını ifade eder.

Tablo 5.5: Örgütsel Öğrenme Çerçevesinde KÖB Evreleri

| | KÖB DÜZEYLERİ | MEYERS STİLİ | |
|---|---|---|---|
| Olayların Ardındaki Nedenleri Anlamak | **2** | Cevap yada Reaksiyon Yok | Sıfır Döngülü Reaksiyon |
| | **3** | Savunmacı İntibak | Tek Döngülü Reaksiyon |
| | **4** | Sapmayı İndirgeyici Adaptasyon | Bağlı Reaksiyon |
| | **5** | Sapmayı Arttırıcı Adaptasyon | Yeniden tasarlayıcı Reaksiyon |

Bu kümelenme KÖB çerçevesinden değerlendirildiğinde tablo 6 ortaya çıkmaktadır. Sistem (4) ve Sistem Ötesi (5) evre üyeleri gerçekleşen olayın ardındaki sebepleri kavramaktadırlar. Karşıt etkilerin ne olabileceği hakkında önceden düşünürler. Sistem üyeleri olayları veri olan norm ve yapılar çerçevesinde değerlendirirler. Bu nedenle veri olan çerçeveyi sürdürmeye yardım eden kararlara ulaşırlar. Sistem Ötesi evre bireyleri ise karşıt tepkileri üreten bağlamları yeniden tasarlarlar.

Şunu not etmeliyiz ki, Kohlberg ve takipçileri tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda bireyler daha üstel ahlâki yargı düzeylerine çıktıkça, davranışsal geri dönüşlerin gerçekleştiği gözlenmiştir. Ahlâki gelişim süreci boyunca yargılama zemini bireysel referanslardan normatif (toplumsal) referanslara, oradan tekrar bireysel referanslara kaymaktadır. Örneğin Kohlberg’in evrensel evresindeki bireyler (teorik olarak) bir sistemin entropisini yenerek kendini düzenlemek üzere üstel bir sistem yaratamayacağının farkına varmışlardır. Bu nedenle bu bireyler 1. evredeki bir çocuğun yaptığı gibi sorgulanamayacak üstel doktrinler aramaya başlarlar. Mevcut çalışmada da gelişim sürecinde davranışsal tekrarlar, farklı KÖB evreleri için benzeşimler ortaya çıkmıştır.

Davranışsal eğilimleri açısından görev evresi bireyleri ile sistem evresi bireyleri benzeşirler. İki biliş evresi bireyi de sistemin öngördüğü normlardan fazla uzaklaşmazlar. Bununla birlikte bunu yapmaktaki gerekçeleri oldukça farklıdır. Görev Evresi üyeleri kendilerine tanımlanmış görev sahasının ötesindeki alanı kavrayamazlar, bu nedenle normları çiğnemez, dış çevreye adım atmazlar. Sistem Evresi üyeleri aynı şeyi, -normal şartlar altında faaliyet gösteren- sistemi bir bütün olarak kavrayabildikleri için gerçekleştirirler. Normlar kısa vadede; bir uyumsuzluğun veya düzensizliğin vuku bulmasına izin veriyor olsa da, Sistem Evresi Üyeleri tali yararlar sağlamak için, daha geniş bir alana ilişkin dengelere zarar vermeleri gerekeceğini fark ederler. Fayda Evresi üyeleri gerektiğinde, bütün olarak kavrayamadıkları sistemde vuku bulan uyumsuzlukları, normlar kısa vadede uyumsuzluğun vukusuna izin verdiğinden ötürü, gidermek üzere insiyatif alırlar. Bu insiyatif bağlamları yeniden tasarlama girişimi değildir, olamaz da, zira herhangi bir re-dizayn ekseriyetle geniş bir evrene yayılmış komponentler dizgesinin yeniden düzenlenmesini gerektirir ancak Fayda Evresi üyeleri bu karmaşıklıktaki bir evrenin işleyişine vâkıf değildirler. Bunu Sistem-ötesi Evre üyeleri yapabilir. Onlar bütün bir sistemi, vuku bulan uyumsuzluğun bir daha ortaya çıkmasına engel olacak şekilde teorik olarak yeniden tasarlayabilirler. Böylelikle Sistem-ötesi Evre üyelerinin, normlardan kural olarak Fayda Evresi üyelerine kıyasla daha fazla sapma eğiliminde olacaklarını söyleyebiliriz.

# 6. NİCEL ARAŞTIRMA

Stanley R. Kay, "Kohlberg's Theory of Moral Development: Critical Analysis of Validation Studies with the Defining Issues Test" başlıklı çalışmasında, J. R. Rest'in "New Approaches in the Assement of Moral Judgement" isimli çalışmasını, bu çalışmada Rest'in Kohlberg'in çalışmasını farklı açılardan onaylamak üzere geliştirdiği 'Defining Issues Test'ini ve Rest'in aynı çizgiyi takip eden diğer çalışmalarını kapsamlı biçimde eleştirmiştir. Stanley çalışmasına şöyle giriş yapmaktadır (1982, 27): Bu test (Rest'in Defining Issues Test'i), Kohlberg'in prosedürünün yetersizliklerinin üstesinden gelmek için tanıtılmış olsa da, kendisi ciddi metodolojik ve konseptsel zorluklar ile karşı karşıyadır.

Çalışmalar Kohlberg'in ahlak düzeylerinin daha objektif bir yol ile ikna edici biçimde tespit edilemeyeceği fikrini güçlendirmiş olsa da, Kohlberg'e yöneltilen eleştiriler genellikle uyguladığı yönteme ilişkindir. Kurtines ve Grief (1974); Kohlberg'in teorisinin cazibesine rağmen, onun deneysel desteğinin neredeyse yalnızca Ahlaki Yargı Ölçeği'ne dayandığını ifade etmişlerdir. Bu yapılandırılmış görüşme prosedürü, temel psikometrik özelliklere ve standardizasyona sahip olmaması nedeni ile eleştirilmiştir. Stanley (1982, 27) Ölçeğin özgür-cevap formatının, sübjektif kararlara ve sezgiye güvenmeyi gerektiren belirsizlikleri beslediğini kaydetmiştir. Diğer taraftan, tekniğin yeknesak skorlama prosedürüne, stabiliteye, yapısal geçerliliğe sahip olduğuna dair yetersiz delillere sahip olduğunun ileri sürüldüğünü ifade etmektedir. Kanımızca istatistiki literatür mutlak bir metafor olmaktansa bir aksiyomdur ve anketler de çok sayıda yapısal hatayı bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu bakımdan, diyalektik bütünlük ihtiva eden ikna edici bir teorik bir çerçeve, daha objektif ölçekler ile aynı ışık altında ele alınabilir.

James Rest ve çalışma arkadaşlarının amacı, objektif olarak skorlanmış Defining Issues Test (DIT) vasıtası ile Kohlberg'in ahlak evrelerini, psikometrik gerekleri karşılayan standartlaştırılmış bir ölçüm ile değerlendirmektir. (Rest et al., 1974)

DIT prosedürü, ahlaki ikilemler barındıran 6 hikayenin denek tarafından okunmasını gerektirmektedir. Denek'e her hikayeyi izleyen ve Kohlberg'in ahlak

evrelerinin ayrıcı karakteristiğini örneklendiren 12 adet parça sunulmaktadır. Daha sonra denek her bir parçanın önemini 5'li likert ölçeğinden yararlanarak belirlemektedir, ardından bu parçaları önem sırasına dizmektedir. (Stanley, 1982, 28)

Stanley, paylaşmayı uygun bulduğumuz kısımları ile Rest'in çalışmasını şu noktalardan eleştirmiştir:

- DIT'in test-yeniden test ile birlikte 0.70 ile 0.80 aralığında güvenilirliğinin olduğu iddia edilse de, bu sonucun elde edildiği datalar literatürde yayınlanmamıştır.
- Rest, 9 yaşından genç deneklerin bir kısmının DIT formatı ile zorluklar yaşadıklarını raporlamıştır. Prosedürünün ergenlik öncesi denekler için yetersizliği kabul edildiğinde, ilk ve en hızlı gelişmenin gözlendiği gelişim evrelerinin DIT ile ölçülemeyeceği ileri sürülebilir. (Stanley, 1928, 31)

Bu tezin Kohlberg'sel Örgütsel Biliş konseptinin, yukarıdaki paragrafta yapılan eleştirinin muhatabı olmadığını söyleyebiliriz. Öncelikle bu çalışma, objektif bir ölçekten yola çıkarak Kohlberg'sel segmentlerin belirlenmesinden vazgeçmiştir, ikinci olarak çalışmanın yapısı yalnızca yetişkinleri muhatap almayı gerektirmiştir.

- Yaş ve eğitim faktörlerini karşılaştıran bir analiz, yalnızca iki yıllık bir ek eğitim alan yüksekokul mezunlarının, kolejli olmayan yaşıtlarından anlamlı biçimde daha yüksek DIT skorlarına sahip olduklarını göstermiştir. Dortzbach (1975), DIT ile kronolojik yaş arasında ters ilişki tespit etmiştir. Bu araştırmada, daha yaşlı ve dolayısıyla daha eğitimsiz olan bireyler, tecrübe avantajlarına karşın DIT'ta daha başarısız olmuşlardır. Bu veriler DIT'ın gelişimsel bir fenomeni ölçmediğini, daha çok onun, olgunlaşma süreci ile bireyin öğrenme kapasitesi ve deneyimlerinin bir etkileşimi olduğunu göstermektedir (Stanley, 1928, 32).

Yukarıdaki paragrafın son cümlesi kapalı olarak gelişim kavramına indirgeyici bir anlam yüklemektedir. Üstelik bireyin birbirini izleyen gelişimsel ahlaki düşünce biçimlerinin ardında ne olduğu sorunsalı, bu gelişimsel düzeylerin biçimsel farklılıklarının kabul edilmesi sorunsalının yanında tali kalmaktadır. Kohlberg'in

teorisine yönelen ve bireylerin bu teoriye göre objektif segmentasyonu sorununu aşan eleştiriler, ancak teorinin yerine bir başkasını koyduklarında anlamlı olacaktır.

Bu çalışmada ise, bilişsel gelişim sürecinin gerçekleşirken birbirinden farklı hangi gerekçelendirme biçimlerine tutsak olduğu değil, bu gerekçelendirme biçimlerinin üzerinde yapılandığı biliş düzlemi objektif olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Başka deyişle bu çalışmada objektif ölçek; mülakatların, teorize edilen segmentleri tespit edip etmediğini doğrulamak için değil; mülakatların, tespit ettiği segmentlerin öngörüldüğü biçimde hiyerarşik olarak konumlanıp konumlanmadıklarını doğrulamak için kullanılmıştır.

## 6.1. Pilot Çalışma

Mülakatların değerlendirilmesi ile başlayan erken dönem çalışmalarda öncelikle teorik çerçevede tespit edilmiş olan cevaplar (beklenen cevaplar) aranmıştır. Çalışma geliştikçe birbirlerinden farklılaşan ve gruplandırılabilir tipik cevapların ortaya çıkmaya başladığı ve bu cevapların önemli kısmının beklenen cevaplar ile ya tamamen uyuştuğu yada mantık ilişkisine girdiği görülmüştür. Ardından, bireylere atanan örgütsel biliş düzeylerinin sübjektif veya keyfi değil, objektif olduğunu ve istikrarlı bir değerlendirme felsefesine ve pratiğine dayandığını kanıtlamak üzere 'Kapsamlı Düşünce Ölçeği' çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu erken evrede mülakatlardan elde edilen ifadeler sadeleştirilmiş, benzer mantığı taşıyan ifadeler türetilmiş ve her biliş düzeyine karşılık gelen ifade kümeleri elde edilmiştir.

Erken ölçek biçimlerini cevaplayan bireylerden beklenen şey, ait oldukları (şalter mülakatı ile tespit edilen) boyuta dair gerekçeleri daha yüksek puanlamaları idi. Ancak bu erken ölçek serileri açık bir başarısızlığa uğramıştır. 'İç İçe Geçme Etkisi' veya 'Hiyerarşik Kapsama Etkisi' olarak adlandırılabilecek olgu nedeni ile bireyler açıkça ait olmadıkları farkındalık düzeylerine puansal olarak yığılımlar gösterebilmişlerdir. Bunun nedeni tezin teorik kısmında öngörüldüğü gibi, hiyerarşik biliş düzeylerinin birbirleri içinde yapılanıyor olmasıdır. Başka deyişle üst biliş düzeyleri, ast biliş düzeylerinin bakış açılarını da bünyesinde barındırmaktadır. Yine 'Hazır olunan biliş seviyesi' ismi adı altında değerlendirdiğimiz eğilim sebebi ile bireyler mülakatlar ile tespit edilen konumlarından bir üst konumda bulunan Kohlberg'sel evrelere kayabilmişlerdir. Bu sorunlara çözüm bulmak üzere biliş

düzeylerine ilişkin ifadeler birbirleri ile karşılaştırılmış ve böylece cevaplayıcı farklı biliş düzeylerine ait gerekçeler arasında ikilemde bırakılmıştır. Böylece puansal değerlendirmeler açısında kısmen başarılı olan ancak güvenilirlik düzeyleri açısından belirgin bir istatistiki başarıya ulaşılamayan ve 40'ı aşkın versiyonun yüzlerce kişi üzerinde denendiği yeni bir ölçek serisi üzerinde çalışılmaya başlanmıştır.

Bahsi geçen 'puanlama' kavramı ile anketlerin pilot aşamada basit şekilde puanlanması kast edilmektedir. Bu çalışmalarda birey hangi biliş düzeyine ait olan ifadeleri likert üzerinden toplamda daha fazla puanlamış ise, bireyin o biliş düzeyine ait olduğu varsayılmıştır.

Çalışmalar geliştikçe onların seyrini yeni bir izleğe doğru çeviren bir tespitte bulunulmuştur. Ancak, daha sonra Kuadrant Model vereceğimiz bu model üzerindeki çalışmalar da kısmen başarılı olabilmiş, istenen verim elde edilememiştir. Nihayetinde, Kuadrant Model'de kullanılmak üzere geliştirilen KDÖ'nün hali hazırda üç örgütsel biliş düzeyine ait bireyleri istatistiki olarak anlamlı biçimde birbirlerinden ayrıştırabildiği fark edilmiştir. Böylece anket uygulamaları ile bireyin örgütsel biliş düzeyinin tespit edilmesi amacından vazgeçilerek, KDÖ'nün 'Şalter İkilemi' ile yapılan sübjektif tespitleri destekleyen bir araç olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Son tahlilde, 'KDÖ' belirli bir puan alan bireyin hangi örgütsel biliş düzeyine hangi olasılık ile dahil olacağını tespit edebilmiştir ancak bu puanlara isabet eden biliş düzeyleri evrensel yada Türkiye örneğini yansıtacak mahiyette bir örneklemden hareketle elde edilmemiştir. Farklı kültürlere veya çalışma ortamlarına ait olan örgüt üyeleri, örgütsel biliş düzeylerine yine normal dağılım göstererek dağılsalar da, bu bireylerden müteşekkil grupların 'KDÖ' puanları (bireylerin puan ortalamaları) birbirlerinden farklılaşabilecektir. Bu konudaki bilgilerin istikrar kazanması farklı coğrafyaları ve kültürleri içine alan araştırmalar dizesinin tespitlerine bağlı olacaktır. Bu arada belirtmek gerekir ki her hangi bir örgüte uygulanan Şalter Ölçeği'nin normal dağılım gösteren 'Örgütsel Biliş Düzeyleri' ortaya çıkarması; biliş teorisinin, her hangi bir sosyal networkün, onu örgüt kılan en başat tanımına karşılık gelen özellikleri üzerine kendisini oturtuyor olduğunun kanıtı olabilir.

Pilot aşamada adı geçen puanlamalarda istatistiksel değerlere nadiren bakılmıştır. Bununla birlikte her bir seride, ifadelerden tutarlı kümelerin ortaya

çıkmasını destekleyen değişiklikler yapılmış ve ulaşılan en iyi form üzerinden 70 kişilik bir örneklem ile yapılan teste dair istatistiki değerler sunulmuştur. Bu değerlerin akabinde pilot çalışmanın başarıya ulaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Pilot çalışma ve ana çalışmada gerçekleştirilen mülakatların neredeyse tamamında denekler, hikayenin yarattığı gerilim tarafından cezb olunmuştur. Hangi eğitim ve görev düzeyinden olursa olsun, bireyler hikayeyi içselleştirmiş, tasvir edilen ortamı zihinlerinde canlandırabilmiş, buna ek olarak hikayeye bulundukları biliş düzeyinin ve değerlendirme kapsamlarının izlerini taşıyan eklemelerde bulunmuş ve hikayeyi kendi özgün varsayımları ile zenginleştirmişlerdir. Ses kayıtlarından bu bahislere ulaşılabilir. Çalışmalar esnasında, deneklerin mülakattın ardından konu üzerinde kimi zaman hararetli tartışmalara girdikleri ancak tarafların bu tartışmalar sonucunda birbirlerinin fikirlerini pek az değiştirebildikleri gözlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda, kurum içi eğitim almakta olan 70 banka çalışanına mülakat tekniği ve ses kaydı kullanılmadan yazılı olarak yapılmış olan ampirik araştırmanın bir kısmının dökümü yer almaktadır. Çalışma bir mülakatçı tarafından gerçekleştirilmediğinden, cevaplar mülakatlarda edinilenlere kıyasla kısadır. Ancak bu cevaplar ana çalışmaya geçiş için ihtiyaç duyulan istatistiki verileri sağlamayı başarmıştır. Kişilere görev tanımları, pozisyonları sorulmamış olduğundan dökümde anket numaraları, atanmış olan örgütsel biliş düzeyi, mülakat ve mülakat yorumu yer almaktadır:

**BNK1 (3) MÜLAKAT:** Evet indirirdim. İşletme açısından oldukça büyük bir zarar doğacak ve bu zarar benim işimden daha önemli. Sonuçta bir iş ahlakı söz konusu. Yasak olduğu halde zararı önlemek amaçlı indirirdim. **YORUM:** Birey kurallara hak ettiği değeri yüklememektedir. İşletmesine faydalı olmak isteyen birey görev tanımının dışına çıkmakta ancak olay evreninin reaktif yüzünü yeterince tahayyül edememektedir. Birey bir 3'tür. **BNK2 (3) MÜLAKAT:** Elektrik teknisyenine ulaşmaya çalışır ve indirirdim. Ulaşamaz isem yine indirir ve durumu ilgili amirime haber verirdim. Sonra da olacakları beklerdim. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür. **BNK3 (3) MÜLAKAT:** Şalteri indirirdim. İndirme nedenimi açıkladığımda, eğer indirmese idim nelere yol açacağı anlaşılacaktır. Bu noktada ceza değil, ödülle bile karşılaşabileceğimi düşünüyorum. **YORUM:** Birey bir

3'tür. Şalterin indirilmemesi halinde karşılaşılacak durumlar hikayede tanımlanmaktadır ancak bireyin, bir 4 olabilmek için, indirilmesi halinde olabilecek şeyleri kurala da atıfta bulunularak tahayyül etmesi gerekmektedir. Birey burada bunu yapmamaktadır. **BNK4 (4) MÜLAKAT:** İndirmezdim. En yakın sorumluya haber verirdim. Benim gördüğüm açıdan belki doğru olan üretimi kesmek olabilir ancak başka bir bakış açısı ile (ilgili işin sorumlusu açısından) bakıldığında, hatalı ürün üretmekten çok daha fazla soruna yol açabilir. Bu tip durumlarda, konu hakkında daha fazla şey bilen kişinin kararlarına güvenmek gerekir. **YORUM:** Birey tipik bir 4'tür. Birey fiilinin yaratacağı hikaye'de tanımlanmamış sonuçlar öngörmektedir. Bu sonuçları karşılaştırmaktadır. **BNK5 (2) MÜLAKAT:** Şalteri indirmezdim. Çünkü kurallara aykırı bir davranış olurdu. Ama hemen elektrik teknisyenini çağırır veya çağırtırdım. **YORUM:** Açıklama yetersizliği mevcuttur. Ancak geçmiş tecrübeler esas alınarak kısa açıklamaların genelde 2'ler tarafından yapıldığı belirtilebilir. Nitekim birey kuraldan bahsetmekte ancak onun içini anlamlandırmamaktadır. Olduğu gibi kabul etiğine yönelik bir izlenim edinilmektedir. **BNK6 (3) MÜLAKAT:** İndirirdim çünkü şalteri indirmem işletmenin menfaatine olacaktır. İnsanlar ani kararlar alırken risk alabilmeli.

**YORUM:** Birey tipik bir 3'tür. Birey bu kısa cevabına rağmen bir 2'değildir. Zira riskten bahsetmiş ve onu almıştır. Bir 2 risk almaz. Zira bir 2 nadiren karşılaşıldığı üzere şalteri indiriyor olsa bile bunu görev saymasına neden olan çok güçlü bir zorunluluk duygusu ile yapmaktadır. Birey açıkça bir 4 de değildir. İşletmesi için faydalı olmak istemektedir. **BNK7 (3) MÜLAKAT:** İşletmenin çıkarları adına ve kendi kişiliğim adına şalteri indirirdim ve gerekli görülen cezaya razı olurdum. Şalteri indirdiğim için patron da herhalde ceza vermez. **YORUM:** Denek burada cezanın içrek anlamına bir atıfta bulunmamakta onu de-jure değil de de-fakto bir gerçek olarak kabul etmektedir. Birey bir 3'tür. **BNK14 (4) MÜLAKAT:** İşletme ceza işlemini neye göre uygulamıştır? Bunun cevabı da olay için önemlidir. Normal şartlar altında hatalı üretimin gerçekleşmesi büyük zarara sebep olacak ise ve firma bu zararı karşılayabilecek durumda ise, cezai uygulamaya maruz kalmamak için şalteri indirmeyebilir. Fakat firmanın maddi durumu bu hatalı üretimi kaldırmayacak durumda ise şalter indirilmelidir. Bu durumda firma ceza uygulaması yapmamalıdır. **YORUM:** Birey tipik 4'lerin yaptığı maliyet karşılaştırmasını uygulamaktadır. Birey son cümlesi ile bir 5 gibi düşünmeye başlamıştır. Bu cümle ile kuralı yeniden

tasarlama girişiminde bulunmuştur. Ancak genel kuralımızı burada işleterek bireyi 5 saymamız için yeterli güçte kanıtlar bulunmamaktadır. **BNK9 (2) MÜLAKAT:** Bağlı bulunduğum yöneticiye ve ilişkime göre değişir. Yöneticim ile ilişkim iyi ve beni anlayacak ise indiririm yok kurallara bağlı ve bu durumu anlamayacaksa indirmem. **YORUM:** Birey öncelikle bencildir. 4'lerde ve 3'lerde gözlenen görev alanının dışındaki alanın faydasına ilişkin kaygıya rastlanmamaktadır. Bireyin bir 2 olduğu söylenebilir. Zira bir 3 olması için, şalteri indirmeyecek olsa da bunu bencilce bir sebeple yapmaması gerekir. Bencil yaklaşımlar 2'lerin karakterine karşılık gelmektedir. **BNK18 (4) MÜLAKAT:** Şalteri indirmem. İşletme sahibi bu kuralı koydu ise, hatalı üretim maliyetine katlanmayı göze almıştır. **YORUM:** Birey kurala anlam yüklemektedir. Yetersiz açıklamasına rağmen birey büyük ihtimalle bir 4'tür. **BNK13 (3) MÜLAKAT:** Çalıştığım kurumun zarar görmesini engelleyecek bir durum olması nedeniyle inisiyatif alıp şalteri indirirdim. Sonuçta daha büyük zararların yaşanmasındansa mevcut kuralı ihlal etmek şirket yararına olacaktır. Ancak bir yandan da şalteri indirmeden önce şirket yönetimine yada sorumlu teknisyene haber verirdim. **YORUM:** Birey kurallara hak ettiği değeri yüklememektedir. İşletmesine faydalı olmak isteyen birey görev tanımının dışına çıkmakta ancak olay evreninin reaktif yüzünü yeterince tahayyül edememektedir. Birey bir 3'tür.

### 6.1.1. Kapsamlı Düşünce Ölçeğinin Gelişimi

Pilot çalışma sürecinde aşama aşama gelişerek ortaya çıkan ana çalışmada kullanılan ismi ile Kohlberg'sel Örgütsel Biliş (KÖB) Ölçeğinin ve pilot çalışmalar boyunca tercih edilen ismi ile Kapsamlı Düşünce Ölçeğinin (KDÖ) doğmasına zemin hazırlayan gelişmeler ilerleyen başlıklar altında paylaşılmıştır.

#### A- BİLİŞ DÜZEYLERİNİN BİRBİRLERİNDEN BAĞIMSIZ DEĞERLENMESİ

Çalışmanın ilk evrelerinde Şalter İkilemi'nin sonuçlarını test etmek ve doğrulamak üzere, bireylerin dışsal bir değerlendiricinin müdahalesi olmadan kendi kendilerini sunulan ifadeler üzerinden ilgili yere yerleştirdikleri, objektif ölçek denemeleri yapılmıştır. Mülakatlardan elde edilen ifadelerin sadeleştirilmiş, benzer mantığı taşıyan ifadelerin türetilmiş ve her biliş evresine karşılık gelen ifade

kümeleri elde edilmiştir. Aşağıdaki tabloda bu çalışmaların ilk versiyonlarından biri görülmektedir.

Tablo 6.1: Biliş Düzeylerini Bağımsız Değerlendiren Ölçek

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **İNDİRMEZDİM** | | | | | |
| | Şalteri indirmezdim çünkü; bana söylenenlerin haricindeki şeyleri yapmam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Şalteri indirmezdim çünkü ceza alabileceğim davranışlardan kaçınırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **İNDİRİRDİM** | | | | | |
| | İndirirdim çünkü, üstlerimin beni faydasız bir eleman olarak değerlendirmelerinden çekinirdim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | **İNDİRMEZDİM** | | | | | |
| | Eğer görevim değilse şalteri indirmem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | O bölümde yetki ve sorumluluğum yoksa şaltere dokunmam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **İNDİRİRDİM** | | | | | |
| | İndirirdim ancak, fabrikada hiç kimseyi bulamadığımdan emin olduktan sonra yapardım bunu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | **İNDİRMEZDİM** | | | | | |
| | Şalteri indirmezdim çünkü daha büyük bir aksaklığa neden olmak istemem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **İNDİRİRDİM** | | | | | |
| | İşletmem için en doğrusunu yapmak zorundayım. Hatalı üretime engel olmak için şalteri indirirdim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Şalteri indirmenin, mamüllerin uğramakta olduğu zarardan daha küçük bir zarara yol açacağını düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | **İNDİRMEZDİM** | | | | | |
| | Eğer böyle bir yasak varsa bir nedenden ötürü konulmuştur. Şalteri indirmem makinelerde hatalı üretimin yol açtığından daha büyük bir zarara yol açabilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | İndirmezdim. Olay gerçekleştiği anda sadece görsel olarak kaybolan parayı görüyorum. Ancak şalteri indirmemin ne kadar riskli olacağını göremem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Olayın gerçekleştiği anda sadece görsel olarak kaybolan parayı görüyorum. Ancak şalteri indirmemin ne kadar riskli olabileceğini öngöremem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | İndirmezdim. İyi bir sebep bulduğumuzu düşündüğümüz her anda işletme içi kuralları yok saymaya başlarsak sonuç kaos olur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **İNDİRİRDİM** | | | | | |
| | Hatalı üretim sadece benim zararım değil tüm işletmenin zararı. Şalteri indirerek yalnızca ben ceza almış olurum ama işletmem büyük bir maliyetten kurtulur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Şalteri indirmek yada indirmemekten ziyade, burada konuşmamız gereken; işletme içinde kötü gitmekte olan bir durumu engellemeye çalışan birinin neden kuralları çiğnemek zorunda kaldığı olmalı. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Belki de acil durumlarda, makinelerin işletmenin genelinden habersiz ve birden bire kapatılmasının yol açtığı zararlardan bizi kurtaracak bir sistem üzerine tartışmalıyız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Kuralların çiğnenmesi doğru değildir ancak, kurallar, biz onları bilimsel yaklaşımlarla değiştirene kadar uyulması gereken şeylerdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | İşletmemde bu gibi sorunlar tamamen çözülmüş değil ama ben, insanlık için refah ve zenginliğin, işletmemizin faydası maximize edilerek sağlanabileceğinden kuşkuluyum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Ben her şeyden ziyade, dünya ile büyük bir uyum içerisinde faaliyet gösterecek bir var olma sisteminin ne olduğu üzerinde düşünmeyi değerli buluyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tablo 7'de kullanılan ölçeğe cevap veren pek çok 2. evre denek'i, puansal olarak 3. evreye yığılmış; pek çok 3. evre 4. evreye yığılmış ve pek çok 4. evre 5. evreye yığılmıştır. Bu yukarıya yakınsayan yığılmaların 'Hazır olunan biliş seviyesi'

olarak adlandırılabilecek bir kavramı gündeme getirebileceği düşünülmüştür. Buna göre birey eğer 3. biliş evresinde ise; hazır olduğu, yani kendisine varlığı gösterildiğinde daha anlamlı olduğunu kavradığı ve kayma eğilimi gösterdiği biliş evresi 4 olacaktır.

Ancak devam eden çalışmalarda gösterileceği gibi, yukarıya yığılma eğilimi ölçülebilir bir istikrar sergilememiştir. Yukarıdaki ölçeğin uygulandığı bireylerin çoğunda bu tür yukarı kaymalar birer basamağı aşmamak kaydı ile gözlenmiştir. Kaymaların aşağı yönlü olmaktan ziyade her bir biliş evresindeki birey için yukarı yönlü olarak ortaya çıkması, ifadelerin gelişmekte olan hiyerarşik bir eğilimi yakaladığının kanıtı olarak adledilebilir. Ancak daha sonra geliştirilen ölçek denemelerinde bu eğilim bozunmuş ve elde edilen başarı neticesinde bu proto-terime ihtiyaç kalmamıştır. Hali hazırda, yukarıda örneği verilen ölçek cronbach alpha ve benzeri istatistiki değerler bakımından da anlamsızdır. Devam eden çalışmada sosyal bilimlerde bir bireyin tekil bir ölçek tarafından birden çok boyuttan birinin içine dahil edilme çabasının istatistiki değerler açısından her seferinde başarısızlıkla sonuçlanacağı görüşüne varılmıştır. Görülmüştür ki, başarılı ölçek çalışmaları her batında bireyi yalnızca birbirinin karşıtı olan iki zıt uç arasında bir yere ait kılmaya yönelmektedir.

Yukarıdaki soruna çözüm bulmak üzere biliş düzeylerine ilişkin ifadeler birbirleri ile karşılaştırılmaya başlanmış ve böylece cevaplayıcı farklı biliş düzeylerine ait gerekçeler arasında ikilemde bırakılmıştır. Bu kapsamda, nihayetinde puansal değerlendirmeler açısından başarılı olunan ancak güvenilirlik düzeyleri açısından belirgin bir istatistiki başarıya yine ulaşamayan ve 40'ı aşkın versiyonun denendiği yeni bir ölçek serisi üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Bu prototip ölçek serisine ilişkin anketler aşağıda paylaşılmaktadır:

### B- EŞ BİLİŞ DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

#### - EŞ BİLİŞ DÜZEYLERİNİN ZIT İFADELER KULLANILARAK KARŞILAŞTIRILMASI

Bu serinin tasarımında birbirlerine iyi birer alternatif olabilecek ancak aynı gerekçelendirme düzeyinde bulunan, yani aynı biliş düzeyine ilişkin olan ifadeler birbirleri ile karşılaştırılmıştır. Bu gerilim evreni bir nevi yaklaşma-yaklaşma

psikolojik çatışması yaratmaktadır. Birey güçlü biçimde hissettiği gerekçelendirme zeminini farklı davranışlar üzerinden ifadeye döken cümleler arasında seçim yaparken uçlara kayma eğiliminde olacaktır.

Tablo 6.2: Eş Biliş Düzeylerinin Zıt İfadelerle Değerlendirilmesi

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | CEZADAN KAÇINMA ARZUSU | | | | | | | | | | | | CEZADAN KAÇINMA ARZUSU |
| 1 | Çünkü; ceza alabileceğim davranışlardan kaçınırım. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Üstlerimin beni faydası dokunmayan bir eleman olarak değerlendirmesinden çekinirim. |
| | Kuralı çiğnediğimde sonucu benim için kötü olabilir ama şaltere dokunmadığımda nihayetinde birisi sorun ile ilgilenecektir. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | İndirirdim çünkü; eğer ben müdahale etmemişsem ve benden başka kimse de üretimi durdurmazsa, ortaya çıkacak daha büyük zararın sorumluluğunu üstlenmek zorunda kalırım. |
| | GÖREVİN DIŞINA TAŞMA KORKUSU | | | | | | | | | | | | GÖREVİ YERİNE GETİRME ARZUSU |
| 2 | O bölümde yetki ve sorumluluğum yoksa şaltere dokunmam. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | İndirirdim ancak, fabrikada hiç kimseyi bulamadığımdan emin olduktan sonra yapardım bunu. |
| | Yasaklanmış olması şalteri indirmenin görevim olmadığını gösteriyor. Durumu ilgili kişilere, amirlerime bildirmeye çalışırım. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Kötüye gitmekte olan durumlara müdahalede bulunmak her çalışanın görevidir. |
| | FAYDALI OLMA ARZUSU | | | | | | | | | | | | FAYDASIZ OLMA KORKUSU |
| 3 | Şalteri indirmezdim çünkü daha büyük bir aksaklığa neden olmak istemem. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | İşletmem için en doğrusunu yapmak zorundayım. Hatalı üretime engel olmak için şalteri indirirdim. |
| | Şalteri indirmezdim. Makinaların aşırı ısınmasına neden olabilirim. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | İndiririm. Hatayı görerek onun devam etmesine izin veremem. |
| | SİSTEMİ KAOSA SÜRÜKLEME KORKUSU | | | | | | | | | | | | SİSTEMİN TEMEL BİLEŞENLERİNİ BİR ARADA TUTMA ARZUSU |
| 4 | Eğer böyle bir yasak varsa bir nedenden ötürü konulmuştur. Şalteri indirmem makinelerde hatalı üretimin yol açtığından daha büyük bir zarara yol açabilir. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Hatalı üretim sadece benim zararım değil tüm işletmenin zararı. Şalteri indirerek yalnızca ben ceza almış olurum ama işletmem büyük bir maliyetten kurtulur. |
| | İndirmezdim. İyi bir sebep bulduğumuzu düşündüğümüz her anda işletme içi kuralları yok saymaya başlarsak sonuç kaos olur. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Bazen yasaklar delinmek içindir. Deldiğiniz yasağın işletmeye getirisi götürüsü önemlidir. |
| | ÖTEDEKİ AMACA ULAŞMA ARZUSU | **ŞALTERDEN BAĞIMSIZ** | | | | | | | | | | | NİHAİ DOĞRUYA ULAŞMA ARZUSU |
| 5 | Kurallara dayanan bir işletme iyi işliyor olabilir ama kurallar, biz onların yerine daha iyisini koyana kadar uyulması gereken şeylerdir. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Daha iyi işletme içi kurallar, teker teker işletmelerin dünya ile büyük bir uyum içerisinde faaliyet gösterecek bir var olma sistemi yaratmalarına katkı sağlamadıkça değerli değildirler. |

Birey kendini güçlü biçimde eşleştiremediği ifadeler arasında seçim yaparken uçlara kaymayacaktır. Böylece bireyler yüksek puanladıkları gerekçelerin ait olduğu biliş evrelerine atanabilecektir. Tablolardan da anlaşılacağı gibi birbirlerini geçersiz

kılarak bireyi ikilemde bırakmaya çalışan, böylelikle bireyi ait olduğu biliş düzeyini yansıtan gerekçeye doğru cezbeden ifadeler, bir diyalog mantığı ile yazılmıştır.

- **EŞ BİLİŞ DÜZEYLERİNİN OLUMLU-OLUMLU VEYA OLUMSUZ-OLUMSUZ İFADELER KULLANILARAK KARŞILAŞTIRILMASI**

Farkındalık düzeyleri olumlu veya olumsuz ifadelerin karşılaştırılması suretiyle de puanlanmaya çalışılmıştır. Bu alt serinin bir kesiti aşağıda paylaşılmaktadır.

Tablo 6.3: Eş Biliş Düzeylerinin Olumlu ve Olumsuz İfadeler Kullanılarak Değerlendirilmesi

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| OLUMLU | 1 | Şalteri indirirdim çünkü üstlerimin beni faydası dokunmayan bir eleman olarak değerlendirmesinden çekinirim. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Şalteri indirirdim çünkü; indirmemem halinde daha büyük bir ceza alabilirim. | 1 | OLUMLU |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OLUMSUZ | 1 | Şalteri indirmezdim çünkü; ceza alabileceğim davranışlardan kaçınırım. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Şalteri indirmezdim çünkü; bana söylenenlerin haricinde olan işleri yapmam. | 1 | OLUMSUZ |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OLUMLU | 2 | Şalteri indiririm çünkü bu görevi birinin yerine getirmesi gerekiyor. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Şalteri indirirdim çünkü; kötüye gitmekte olan durumlara müdahale etmek her çalışanın görevidir. | 2 | OLUMLU |

## C- FARKLI BİLİŞ DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

- **DÖNGÜSEL YAKLAŞIM**

Bu yaklaşımda mümkün olduğu kadar güçlü bir yaklaşma-yaklaşma psikolojik çatışması yaratacak birbirine alternatif ifadeler, şalteri indirmek ve indirmemek senaryoları üzerinden komşu biliş düzeylerinin gerekçelerine karşılık vermektedirler. Ancak en alt ve en üst biliş evreleri tek komşuya sahiptir. Bu durumda 1. ve 6. evrenin daha az sayıda evre ile karşılaştırılmış olmaması için iki farklı yol gündeme gelmiştir. Bir biçimde, bu iki evreye ait ifadeler komşu evreleri ile diğer evrelerin karşılaştırılma sayılarına erişecek kadar karşılaştırılmışlardır. Diğer biçimde ise hiyerarşik biliş evreleri bir döngü gibi ele alınmış ve 1. evre ile 6. evre birbirleri ile eşleştirilmiştir. Bir başka versiyonda ise her bir biliş evresine ilişkin ifade diğer

evrelere ait ifadelerin her biri ile eşleşmiştir. Bu deneme yanılma süreçlerinin nihayetinde sübjektif ölçekte elde edilen sonuçları en iyi destekleyen objektif bir ölçek elde edilebilmiştir.

Tablo 6.4: Farklı Biliş Düzeylerinin Eşyönlü İfadeler Vasıtası ile Karşılaştırılması

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Şalteri indirmezdim çünkü; ceza alabileceğim davranışlardan kaçınırım. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | O bölümde yetki ve sorumluluğum yoksa şaltere dokunmam. | 2 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Daha iyi işletme içi kurallar, teker teker işletmelerin dünya genelinde birbirleri ile uyum içinde oldukları bir endüstiyi inşaa etmeye katkı sağlamadıkça değerli değildir. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Şalteri indirmezdim çünkü; bana söylenenlerin haricinde olan işleri yapmam. | 1 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Şalteri indirirdim çünkü üstlerimin beni faydası dokunmayan bir eleman olarak değerlendirmesinden çekinirim. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Kurallara dayanan bir işletme iyi işliyor olabilir ama kurallar, biz onların yerine daha iyisini koyana kadar uyulması gereken şeylerdir. | 5 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Şalteri indirmezdim çünkü; daha büyük bir aksaklığa neden olmak istemem. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | İndirmem. Böyle bir yasak varsa bir nedenden ötürü konulmuştur. Şalteri indirmem makinelerde, hatalı üretimin yol açtığından daha büyük bir zarara yol açabilir. | 4 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Şalteri indirirdim çünkü; indirmemem halinde daha büyük bir ceza alabilirim. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | İndiririm. Hatayı görerek onun devam etmesine izin veremem. | 3 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Şalteri indirdiğim için ceza almayacağımdan emin olmadıkça müdahaleyi başkalarına bırakırım. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | İndirmezdim. İyi bir sebep bulduğumuzu düşündüğümüz anlarda işletme içi kuralları yok saymaya başlarsak sonuç kaos olur. | 4 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Yasaklandığı için görevim değil. Şalteri indirmem, durumu ilgili amirlerime bildirmeye çalışırım. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | İşletmemde bu gibi sorunlar tamamen çözülmüş değil ama ben, insanlık için refah ve zenginliğin, işletmemizin faydası maximize edilerek sağlanabileceğinden kuşkuluyum. | 6 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | İndirmezdim. Teknisyene ulaşmaya çalışırım ama ona ulaşamadığımda müdahalede bulunmak sorumluluğum değil. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Elektrik teknisyeninin veya onun yedeğinin, yakın sahada hazır bulunmayışının temel nedenini çözdüğümüzde, benzer bir sorunun tekrar yaşanmamasını garanti altına alabiliriz. | 5 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | İndirirdim. Çünkü o anda sürekli arızalı mal üretiliyor. Bu da açıkça işletmenin zararına olan bir durum. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Belki de acil durumlarda, makinelerin işletmenin genelinden habersiz ve birden bire kapatılmasının yol açtığı zararlardan bizi kurtaracak bir sistem üzerine tartışmalıyız. | 5 |

Kısmen başarılı olduğu söylenebilecek ve nihayetinde kullanılmasından vazgeçilen bu yöntem araştırılırken, çok sayıda deneme yaparak, sübjektif ölçeği en iyi destekleyen objektif ölçeğin bulunmaya çalışılmasının bilimsel bir yöntem hatasının konusu olabileceği düşünülebilir. Yani objektif ölçek, daha bağımsız kaynaklardan beslenen ve sübjektif ölçeği doğrulaması beklenen bir referans noktası olmaktansa, sübjektif ölçeğin bir uzantısı olan ayna bir yapı olarak inşaa edilmektedir. Bu durumda örgütsel biliş yaklaşımı bir teorinin niteliklerini taşımaktan uzaklaşmakta, tezahürünün boyutları ve sınırları bilinmeyen, başka değişle neyi ölçtüğü ortaya konamayan ama ölçtüğü şeyi her seferinde benzer şekilde ölçmeyi başaran bir ölçek haline gelmektedir.

Nitekim bu araştırmada kullanılan objektif ölçeğin, teorik kurguda bahsi geçen, zaman, mekan ve karmaşıklık argümanlarına dayanılarak dizayn edilmesi ile bu problemler aşılmıştır. Burada tartışılan ölçek denemeleri, çalışmanın doğruyu ararken uğradığı duraklar olarak ele alınmalıdır. Her bir biliş evresinin, diğer her bir evre ile eşleştirildiği aşağıdaki örnekte, 6 adet biliş boyutu için 6 x (6-1) = 30 adet ifade ve 15 adet eşleşme bulunmaktadır. Bu ölçekten yalnızca bir kesit Tablo 10 ile sunulmaktadır.

5. ve 6. biliş düzeyine ilişkin ifadeler eğitim düzeyi düşük denekler için anlaşılmaz bulunmuştur. Bu doğaldır ve ilgili ifadelerin daha fazla sadeleştirilmesi mümkün olmamıştır. Bununla birlikte tahmin edilebileceği gibi denekler tam olarak anlayamadıkları bu ifadelerden karşıt ifadeler lehine, eğer 5 ile 6'lar karşılaştırılıyor ise kararsız kalmak lehine, uzak durma yoluna gitmişler ve böylece ait olmadıkları biliş düzeylerini puanlamaktan da kaçınmışlardır.

Puansal başarıyı keskinleştirmek üzere yukarıdaki tabloda yer alan ifadelerin kendileri ve konumları defalarca değiştirilmiş ve tekrar testler yapılmıştır. Örneğin yukarıdaki tabloda yer alan 5. biliş evresine ilişkin ifadeler taraf tutmayan nötr bir doğaya sahiptir. Bu erken versiyonlarda 5 tipi ifadelerde, nötr ifadelerin yanı sıra 'indirebilirim' veya 'indirmem' gibi taraf tutan ifadeler de gerekçelendirmiştir. Nötr 5 ifadelerine çok sayıda tamamen katılıyorum işaretlenirken, nötr değilmiş gibi görünen 5 ifadelerine, örneğin 'İndirebilirim. Nihayetinde kurallar biz onları değiştirene kadar uyulması gereken şeylerdir.' ifadesine son derece az katılım

gözlenmiştir. Bundan dolayı, nötr vurgulu 5 ifadelerinin risk duygusu uyandırmadığından, kendine doğru bir kaçış etkisi yarattığı düşünülmüştür.

Zira bireyler diğer sorularda indirme ve indirmeme ikilemi arasında kalmakta ve bu baskı onların bu ikilemleri aşan ifadeye – aslında oraya ait olmasalar da – kaçmalarına neden olmaktadır. Bu durumda, 5 tipi ifadelerin doğası kesinlikle nötr olsa da, nötr olmayan '5' ifadeleri yaratılmaya çalışılmıştır. 6 tipi ifadelerin doğası da nötr'dür ancak bu ifade grubu geniş evreni ve konu ile ilgisiz görünen eğilimi ile fazla sapma yaratmamıştır.

Bu serilerin birisinde bireyleri daha keskin seçimler yapmaya itmek üzere biliş evreleri birbirleri ile sentezlenmiştir. Bir versiyonda 1., 2., 3. evreler olduğu gibi kalırken, 4. ve 5. evre sentezlenmiş ve ardından 6. evreye yer verilmiştir. Bazı versiyonlarda komşular sentezlenmiştir; 1. ile 2., 5. ile 6 . evre bir araya getirilmiş ve diğer ifadeler bırakılmış; bir başka denemede ise karakterler benzeşmese de 1 ile 2, 3 ile 4 ve 5 ile 6 bir araya getirilmiştir. Bu denemelerde elde edilen puanlamalarda, aşağıda paylaşılan versiyondan daha başarılı olunamamıştır. Her bir pilot versiyonun istatistiki gerekleri karşılayan sayıda testi yapılmamıştır ancak her bir versiyon ortalama 30 kişi üzerinde denenmiş ve versiyonlar birbirlerine kıyasla, sübjektif yöntem ile elde edilen biliş düzeyini yakalıyor oluşları bakımından ayırt edilebilmiştir. Bu versiyonlarda gözlenen göreceli başarısızlıkların olası nedenlerine değinilmeyecektir.

- **HİYERARŞİK YAKLAŞIM**

Bu versiyonda ilgili biliş düzeylerine ait ifadeler kendilerinden bir önce ve bir sonra gelen teorik biliş düzeyleri ile karşılaştırılmışlardır. 1. ve 6. Biliş düzeylerine ait ifadeler kullanılan ifade sayılarının eşitlenebilmesi için 2 defa birbirleri ile eşleştirilmişlerdir. İfadeler birbirlerini geçersiz kılmak üzere karşılaştırılırken, onlardan biri olumsuz nitelikte ise yani 'şalteri indirmem' lafzı üzerine gerekçesini inşa ediyor ise, ona karşılık gelen ifade olumlu olmuştur. Yani 'Hayır şalteri indiririm' lafzının gerekçesini inşa etmiştir. Bu zıtlık, mevcut psikolojik gerilim alanını arttırmış, aynı zamanda birbirlerine yakın olan biliş düzeylerinin karşılaştırılması ifadelerin barındırdığı gerçeklik duygusunu arttırmıştır.

Toplam 36 adet ifade 6 farklı biliş evresine aittir. Böylece her bir biliş evresi için 6 adet ifade bulunmaktadır. Her 6 ifade grubundan 3 ifadenin solda yani söze ilk başlayan ifade olmasına ve diğer 3 ifadenin sağda yani ilk ifadeyi karşılayan ifade olmasına özen gösterilmiştir. Aynı zamanda, 2 ve 4'ler ile 3 ve 5'lerin doğaları gereği sıra ile indirmem ifadesine ve indiririm ifadesine yatkınlıkları sabit olsa da her biliş evresine ait 6 adet ifadenin bir kısmının indiririm, bir kısmının ise indirmem davranışını desteklemesi sağlanmıştır. Tablo 11'de bu serinin en başarılı formundan bir kesit görülmektedir.

Tablo 6.5: Farklı Biliş Düzeylerinin Komşu Düzeyler ile Zıt İfadeler Kullanılarak Karşılaştırılması

| | **İFADELERDEN BİRİNİ DİĞERİNE TERCİH EDİNİZ** | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5a | Ani elektrik kesintilerine adapte etmek üzere, makinaların üreticileri ile birlikte çalışılabilir. Elde edilen sonuçlar maliyetini karşılayacaktır. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Bu hali hazırda yapılmamışsa, maliyeti faydasından yüksek olduğundandır. Konu şöyle ele alınmalı: Farklı firmaların ürettikleri makinaları, ani kapanmalara dayanıklı bir standartta üretmesini nasıl sağlarız? | 6a |
| 5b | Şalteri indirebilirdim. Kurallar yeri geldiğinde çiğnenmek içindir. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Tecrübelere dayalı kuralları ciddiye almamak daha büyük problemlere davetiye çıkarır. | 4a |
| 4b | Şalteri indirmem. O anda hatalı üretilen mamüllerin mi, yoksa bozulma ihtimali olan makinaların mı daha büyük zarara neden olacağını bilemem. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Anlıyorum ancak ihtimallerle iş yapamam. O anda sürekli arızalı mal üretiliyor. Bu da açıkça işletmenin zararına olan bir durum. | 3a |
| 2a | Şalteri indirirdim. Olaya müdahale etmem yönetim tarafından takdir edilecektir. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Anlıyorum ancak, kötüye gitmekte olan bir durumu durdurmaya çalışırken, daha büyük bir aksaklığa neden olabilirim. | 3b |
| | **İFADELERDEN BİRİNİ DİĞERİNE TERCİH EDİNİZ** | | | | | | | | | | | | | |
| 2b | O bölümde yetki ve sorumluluğum yoksa şaltere dokunmam. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | Anlıyorum ancak, şalteri indirmez isem daha büyük bir ceza alabilirim. | 1a |
| | **İFADELERDEN BİRİNİ DİĞERİNE TERCİH EDİNİZ** | | | | | | | | | | | | | |
| 1b | Şalteri indirirdim çünkü üstlerimin beni faydası dokunmayan bir eleman olarak değerlendirmesinden çekinirim. | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | İşletmeme faydalı olmayı her halükarda arzulamıyorum. Üretim araçlarının daha gelişmiş sistemler olarak yeniden organizasyonu, bağlı oldukları kurumların yıkımını gerektirir. İşletmemin gelişimi üzerine düşünmektense, işletmelerin şimdi ifa ettiği hizmetleri gelecekte hangi sistemlerin devralacağı üzerine düşünmeyi daha anlamlı buluyorum. | 6b |

Yapılan basit puansal analiz sonrasında, şalter ikilemi vasıtası ile KÖB düzeyleri belirlenen bireylerin % 75'inin tablo 11'de örneği verilen anketin neticesinde kendileri için belirlenen biliş evresine ait olan gerekçeleri en yüksek

düzeyde puanladıkları anlaşılmıştır. Yani hiyerarşik yaklaşım adıyla dizayn edilen anket ile sübjektif ölçeğin uyuşum başarıları % 75'tir.

Tablo 6.6: Hiyerarşik Ölçeği Puanlayan Katılımcıların KÖB Düzeylerine Dağılımlarından Bir Örnek

| İSİM | SUBJEKTİF PUAN | FARKINDALIK DÜZEYLERİNE DAĞILAN PUANLAR | | İSİM | SUBJEKTİF PUAN | FARKINDALIK DÜZEYLERİNE DAĞILAN PUANLAR | | İSİM | SUBJEKTİF PUAN | FARKINDALIK DÜZEYLERİNE DAĞILAN PUANLAR | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EÖ | 3 | 1 | 0 | MD | 2 | 1 | 8 | SKI | 3 | 1 | 9 |
| | | 2 | 5 | | | 2 | 19 | | | 2 | 10 |
| | | 3 | 11 | | | 3 | 5 | | | 3 | 25 |
| | | 4 | 3 | | | 4 | 17 | | | 4 | 0 |
| | | 5 | 5 | | | 5 | 8 | | | 5 | 25 |
| | | 6 | 4 | | | 6 | 0 | | | 6 | 14 |
| KÇ | 3 | 1 | 5 | GS | 3 | 1 | 11 | VD | 3 | 1 | 3 |
| | | 2 | 10 | | | 2 | 10 | | | 2 | 7 |
| | | 3 | 20 | | | 3 | 19 | | | 3 | 19 |
| | | 4 | 0 | | | 4 | 0 | | | 4 | 0 |
| | | 5 | 18 | | | 5 | 13 | | | 5 | 16 |
| | | 6 | 0 | | | 6 | 0 | | | 6 | 7 |
| AÜ | 3 | 1 | 8 | ÖG | 3 | 1 | 15 | EÇ | 3 | 1 | 3 |
| | | 2 | 7 | | | 2 | 10 | | | 2 | 6 |
| | | 3 | 17 | | | 3 | 21 | | | 3 | 20 |
| | | 4 | 5 | | | 4 | 11 | | | 4 | 3 |
| | | 5 | 10 | | | 5 | 5 | | | 5 | 14 |
| | | 6 | 14 | | | 6 | 18 | | | 6 | 8 |
| SE | 3 | 1 | 15 | MY | 2 | 1 | 3 | IÇ | 3 | 1 | 8 |
| | | 2 | 10 | | | 2 | 8 | | | 2 | 8 |
| | | 3 | 25 | | | 3 | 3 | | | 3 | 25 |
| | | 4 | 10 | | | 4 | 15 | | | 4 | 4 |
| | | 5 | 15 | | | 5 | 8 | | | 5 | 18 |
| | | 6 | 15 | | | 6 | 0 | | | 6 | 14 |
| AT | 3 | 1 | 8 | SK | 4 veya 5 | 1 | 0 | MD | 2 | 1 | 8 |
| | | 2 | 9 | | | 2 | 5 | | | 2 | 19 |
| | | 3 | 23 | | | 3 | 5 | | | 3 | 5 |
| | | 4 | 0 | | | 4 | 5 | | | 4 | 17 |
| | | 5 | 13 | | | 5 | 14 | | | 5 | 8 |
| | | 6 | 5 | | | 6 | 11 | | | 6 | 0 |
| MŞ | 2 | 1 | 7 | FK | 4 | 1 | 0 | İA | 3 | 1 | 7 |
| | | 2 | 22 | | | 2 | 8 | | | 2 | 13 |
| | | 3 | 5 | | | 3 | 21 | | | 3 | 7 |
| | | 4 | 19 | | | 4 | 9 | | | 4 | 17 |
| | | 5 | 14 | | | 5 | 8 | | | 5 | 7 |
| | | 6 | 12 | | | 6 | 6 | | | 6 | 13 |
| OK | 4 | 1 | 4 | İS | 3 | 1 | 0 | DD | 3 | 1 | 0 |
| | | 2 | 20 | | | 2 | 9 | | | 2 | 0 |
| | | 3 | 5 | | | 3 | 21 | | | 3 | 15 |
| | | 4 | 30 | | | 4 | 3 | | | 4 | 9 |
| | | 5 | 10 | | | 5 | 16 | | | 5 | 4 |
| | | 6 | 14 | | | 6 | 9 | | | 6 | 4 |

Yüzde değer açısından yeterli olup olmadığı tartışmalı olan bu başarı, grafik okuma ile değerlendirildiğinde, en yüksek değerlenen biliş evresine yakın değerler alan diğer biliş evrelerinin varlığı mevzu bahistir. Başka değişle bireylerin % 75'i ait olduğu biliş evresine en yüksek puanlamayı yaparak yerleşirken, çoğunlukla bu düzeye komşu veya bu düzeyden uzak biliş evrelerinde de yerleştiği düzeyi aşmayan ancak ona yaklaşabilen puanlar yüklemektedir.

Tablo 12'de hiyerarşik yaklaşım anketini cevaplayan deneklerin bir kısmının sübjektif ölçekten elde ettikleri değerler ile biliş evrelerine yükledikleri puanlar gösterilmektedir. Deneklerin isimleri 'AB' adlarının ve soyadlarının ilk harfleri alınarak kısaltılmıştır. Tablo 12'den MY, FK ve İA isimli şahıslar anketin tespit etmekte başarısız olduğu % 25'lik kitleye örnek olarak gösterilebilir.

Hiyerarşik yaklaşım adı verilen bu seri üzerindeki çalışmalar esnasında, tezin bakış açısını ve seyrini yeni bir patikaya doğru çeviren bir tespitte bulunulmuştur: Özellikle 'Hiyerarşik Yaklaşım Modeli' ile uyguladığımız anket formlarında, tablo 12'de görüldüğü gibi, 2. boyuta ilişkin gerekçelere ilgi gösteren cevaplayıcılar 4. boyuta ilişkin gerekçelere de ilgi gösterme eğiliminde olmuştur. 3. boyuta ilgi gösteren cevaplandırıcılar ise 5. boyuta da ilgi gösterme eğilimindedirler. Bunun tersi de geçerlidir ve birer sıra atlayan bu yığılımların kendi içinde bir mantığı izlediği düşünülmüştür.

Ancak, Quadrant Model diyebileceğimiz bu model üzerindeki çalışmalar da kısmen başarılı olabilmiştir. Yine de Kapsamlı Düşünce Ölçeği'nin yapısal özelliklerinin ardında yatan birikim bu çalışmaların neticesinde elde edilmiştir. Devam eden araştırmalarda J. R. Rest'in "Ahlaki Yargının Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar" çalışmasında Kohlberg'in Teorisi üzerine gerçekleştirdiği ölçek denemelerinin tam anlamıyla başarılı olamadığı bilgisi edinilmiştir. Nihayetinde, Quadrant Model'de kullanılmak üzere geliştirilen KDÖ Ölçeği'nin üç örgütsel biliş evresine ait birey kümelerini istatistiki olarak anlamlı biçimde birbirinden ayrıştırabildiği fark edilmiştir. Böylece anket uygulamaları ile bireyin örgütsel farkındalık düzeyinin tespit edilmesi amacından vazgeçilerek, KDÖ Ölçeği'nin, 'Şalter İkilemi' ile yapılan sübjektif tespitleri destekleyen bir araç olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

### 6.1.2. Quadrant Model

‘Quadrant Model’ adı verilen yaklaşım, 2 ve 4’ler ile 3 ve 5’lerin benzer ve ayrışan özelliklerini quadrant bir formatın üzerine oturtmaya çalışmıştır. Buna göre 2. biliş evresinde bulunan birey ile 4. biliş evresinde bulunan bireyi birbirleri ile benzeştiren unsur, her iki evre mensubunun da ‘mevcut statükoyu sürdürme davranışı’ gösteriyor oluşlarıdır. Bu bakımdan iki evre mensubu da görece pasiftir, statükonun veya sistemin mevcut yapısının devamını ön plana alırlar ve bunun için kurallara uyum gösterirler. Ancak örgüte ilişkin mekan ve zaman algılarının genişliği bakımından ve örgüt evrenindeki karmaşıklığı algılama kapasiteleri açısından birbirlerinden ayrılırlar. 3. biliş evresinde bulunan bir birey ile 5. biliş evresinde bulunan bireyi birbirleri ile benzeştiren unsur ise, her iki evre mensubunun da gerektiğinde ‘statükoya yönelik gösterdikleri anarşik tavır’dır. İki evre mensupları da görece aktiftirler, değişim yanlısı ve çoğunlukla girişimcidirler. Statüko onlar için vazgeçilmez değildir. Ancak bu iki biliş düzeyini de birbirinden ayıran şey, ‘örgüte ilişkin mekan ve zaman algılarının genişliği ve örgüt evrenindeki karmaşıklığı algılama kapasiteleri’ndeki farklılıktır.

| | STATÜKOCU | GİRİŞİMCİ |
|---|---|---|
| YÜZEYSEL DÜŞÜNME | **2** | **3** |
| KAPSAMLI DÜŞÜNME | **4** | **5** |

Şekil 6.1: Quadrant Model

Hiyerarşik modelimizi esas aldığımızda; 2 ile 4 ve 3 ile 5’in arasında birer biliş evresi bulunmaktadır. Benzeşen evreler, benzeşmeyen evrelere kıyasla birbirlerinden daha uzakta konumlanmaktadırlar. Bu uzaklık nedeniyle ilgili evrelerin aralarındaki biliş düzeyi farkı komşu evrelere kıyasla daha belirgin olmalıdır. Başka deyişle tamamen benzeşen davranışları farklı gerekçelere bağlayan unsur, ilgili evrelerin

bulundukları birbirinden ayrışan biliş düzeyleridir. Bu tespitten hareketle, biliş evrelerinin birbirlerine göre Şekil 4'teki gibi konuşlanacakları düşünülmüştür.

Bu matrise dayanarak, bireylerin iki temel özelliklerinin ölçülüp, bu özelliklere dair iki ayrı kutuptan birine yakın olmaları beklenmiştir ve bu özelliklerden aldıkları puanların üst üste getirilmesi ile onların 4 odacıktan hangisine dahil olduklarının tespit edilebileceği düşünülmüştür. Böylece doğrusal bir hat üzerinde bireyleri birden çok kümeye ayırmaya çalışan, bu nedenle istatistiki değerler açısından başarıya ulaşamayan bir ölçek girişiminden vazgeçme imkânı da doğmuştur.

Bu noktadan itibaren bir bireyin ne düzeyde statükocu, ne düzeyde girişimci veya yenilikçi olduğunu ölçen ve yine bir bireyin ne düzeyde kapsamlı düşünme yeteneğinde veya eğiliminde olduğunu ölçen ölçeklerin literatür taraması yapılmıştır. Bireyin örgüt evrenini ne kadar kapsamlı ele alabildiğini ölçebilmek için ilk etapta bu konuya eğilen bir ölçeğin bulunup bulunmadığı, 'Comprehensive Thinking Scale' veya 'Extensive Thinking Scale' adı altında araştırılmıştır. Aynı zamanda, kabul görmüş IQ testlerinin kapsamlı düşünme yetisini ölçeceği değerlendirilmiştir. Ancak önde gelen IQ testlerinin tamamı son derece zaman alıcı ve genellikle sessiz ortamlarda yapılması gereken testler olduğundan endüstri ortamında çok sayıda bireye uygulanmaları bakımından uygun bulunmamıştır.

IQ testlerinin daha özelleşmiş ve kısa formlarından olan Educational Testing Service (ETS) Kit (Ekstrom et al., 1976) yada Logical Reasoning Test (LRT)'leri de zaman alıcı testlerdir. ETS'de (Babcock & Laguna, 1997, 159) mekansal ve nümerik kavrayış, yaratıcılık veya gerekçelendirme gibi alt başlıkları kapsayan 72 adet soru bulunmaktadır. Bu test her birey için 45 dakika almaktadır. Diğer taraftan LRT Piaget'in evreleri üzerinden Burney tarafından geliştirilmiştir (Cesur, 1997, 24). Test 21 soru içermektedir. Bunların 12'si bilimsel akıl yürütme ve 9'u sözel akıl yürütme üzerinedir. Bu test için gereken ortalama süre 19,6 dakikadır ve bu süre eğitim düzeyi düşük olmayan bireyler üzerinden ölçülmüştür. Bu nedenlerle daha basit bir perspektif ile ifadeler üzerinden ölçüm yapan bir ölçek aranmış, bulunamadığı için daha sonra tarafımızdan geliştirilmiştir.

#### 6.1.2.1. Girişimciliğe Karşı Statüko Eğilimi Ölçeği

Bir bireyin ne düzeyde statükocu, ne düzeyde girişimci veya yenilikçi olduğunu ölçen ölçeklere ilişkin literatür taramasında öncelikle, Jeroen de Jog ve Sander Wennekers'ın, "Intrapreneurship; Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour" isimli 2008 yılına ait çalışmaları esas alınmıştır. Bu ölçek için yararlanılan diğer ölçekler aşağıda paylaşılmıştır.

- Risk taking items: (Barron, F. & D.M. Harrington (1981), Creativity, intelligence and personality, Annual Reviews of psychology, 32, 439-476.)
- Entrepreneurial behaviour items: (Pearce II, J.A., T. Robertson Kramer and D.K. Robbins (1997), Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates, Journal of Business Venturing, 12, 147-160.)
- Personal initiative items: (Frohman, A. L. 1997. Igniting organizational change from below: The power of personal initiative. Organizational Dynamics, 25(3): 39-53.)
- Taking charge items: (Morrison, E.W., & Phelps, C. C. 1999. Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. Academy of Management Journal, 42: 403-419.)
- Innovative work behavior items: (De Jong, J.P.J. (2007), Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behaviour, Phd Thesis, Zoetermeer: EIM.)

Ayrıca, Frese et al. (1997)'in 'The Concept Of Personel Initiative, Operationalization, reliability and validity in two German samples' çalışmasında Bateman ve Crant's (1993)'ı esas alarak geliştirdiği yedi ifadelik insiyatif alma ölçeği ve Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998)'nin 'Helping and voice extra-role behaviours: Evidence of construct and predictive validity' isimli eserlerinden, 'kendini seslendirme' ifadelerinin bir kısmı alınmıştır. (Jong & Wennekers, 2008, 32-36) Bu kaynaklara ek olarak, KDÖ'de de kaynak olarak kullanılan Robert Sternberg'in 'Thinking Styles' eserinin 'Executive Thinking' ve 'Conservative Thinking' boyutlarından kimi ifadeler GSÖ (Girişimci Eğilim veya Statükocu Eğilim Ölçeği) için kullanılmıştır.

#### 6.1.2.2. Kohlbergsel Örgütsel Biliş Ölçeğine Doğru

Stanley R. Kay, "Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Teorisi: Tanımlayıcı Konular Testine Yönelik Doğrulama Çalışmalarının Eleştirel Analizi" isimli çalışmasında, J. R. Rest'in "Ahlaki Yargının Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar" isimli çalışması ile yine Rest'in "Tanımlayıcı Konular Testi" (DIT) isimli çalışmasını kapsamlı şekilde eleştirmiştir. Rest DIT'ı Kohlberg'in çalışmasını farklı açılardan teyit etmek için geliştirmişti. Stanley bundan kısaca şöyle bahsetmektedir (1982, 27): Bu test, ciddi yöntemsel ve bilişsel zorluklarla karşılaşmasına rağmen, Kohlberg'in usullerindeki eksikliklerin üstesinden gelmek için geliştirilmiştir.

Mevcut çalışmanın nesnel ölçeğinin yukarıdaki paragrafta bahsedilen eleştirinin bir konusu olmadığını söyleyebiliriz. Bu çalışma nesnel bir ölçek kullanarak Kohlbergsel aşamaları bireylere atama amacı gütmemektedir. Bu çalışma, sübjektif metod ile KÖB evrelerine atanan bireylerin, objektif metod ile sorgulandıklarında yeleşmiş oldukları evreleri teyit edip etmeyeceklerini sınamak amacı gütmektedir.

Kohlberg'in evrelerinin objektif bir yol ile tespit edilmesine ilişkin çalışmalar Kohlberg aşamalarının daha nesnel bir yolla ikna edici şekilde belirlenemeyeceği fikrini güçlendirmesine rağmen, Kohlberg'e yönelik eleştiriler genel olarak yöntemine ilişkin olmaktadır. Kurtines ve Grief (1974) Kohlberg'in teorisinin cazibesine rağmen deneysel desteğin neredeyse sadece ahlaki yargı ölçeğine dayandığını belirtmiştir. Yapılandırılmış bu görüşme prosedürü, temel psikometrik özellikler ve standardizasyon eksikliği nedeniyle eleştirilmiştir. Stanley (1982, 27) ölçeğin serbest cevap formatının sezgiye ve sübjektif yargılara dayanmayı gerektiren belirsizlikleri beslediğini kaydetmiştir. Ayrıca bu teknik konusunda tek tip puanlama prosedürü, istikrar ve yapı geçerliliğinin olduğuna dair yetersiz delilin bulunduğunu belirtmektedir. Bu eleştiriler Kohlberg'in çalışmaları için ne kadar geçerliyse bu tezin subjektif kısmı için de o kadar geçerlidir.

KÖB'i objektif olarak ölçmek için geliştirilen Kapsamlı Düşünce Ölçeği'nin referansları şunlardır: (1) 'Robert Wood Johnson Temel Sistem Düşünce Ölçeği' İlgili çalışma Genel Sistem Düşüncesini ölçmeye yönelik güvenilir bir sakala geliştirmek amacıyla ve bahsedilen temelle yürütülmüştür. (Moore et.all, 2010) (2)

John Biggs (1987)'in "Öğrenme ve Çalışmaya Yönelik Öğrenci Yaklaşımları"ndan "Yüzeysel ve Derin yaklaşımın araştırma soruları". Bireylerin öğrenme şekillerini farklı boyutlarla parçalara ayırmıştır (3) 'Robert J. Sternberg'in Düşünce Tarzları': bu ölçekte, bireyin resmin bütünüyle, sistem öğelerinin karşılıklı ilişkileriyle ve olayların ufkuyla ilgilendiği küresel tarz ima edilmektedir. Yerel tarzda ise birey çoklu ve soyut problemlerdense belli başlı, ayrılmış ve tekil problemlerle ilgilenir (Sternberg, 1997, 60-61). (4) Ölçeğin yaklaşık % 60'ı mekân, zaman ve karmaşıklık kavramlarını orijine alan orijinal ifadelerden oluşmaktadır.

KÖB seviyeleri KDÖ Ölçeği kullanılarak (5-puanlık Likert ölçeği "tamamen katılmıyorum" (1) "kesinlikle katılıyorum" (5) değişiklik gösterir) nesnel şekilde ölçülür. ( KDÖ'nün gelişmiş biçimi olan KÖB Ölçeğine ilişkin anket soruları ve her bir sorunun varlık gerekçesi Ek B'de tartışılmıştır.) Firma ve demografik özellikler, görev bilgisi, eğitim seviyesi, şirketteki işçilerin çalışma dönemleri ve ağ pozisyonları açık uçlu sorularla değerlendirilmiştir. Tüm görüşmeler yüz yüze uygulanmış ve ses kayıtları alınmıştır. Şalter ikilemi hikâyesi görüşmecilere teker teker okunmuştur. KDÖ Ölçeği (anket kısmı) denekler tarafından kendi kendine uygulanmıştır. Hem görüşmeler hem de anket eğitimli personel için 6 ila 8 dakika, eğtim düzeyi düşük personel içinse 9 ila 14 dakika arası sürmüştür. Bu bakımdan çalışma vasıtası ile, iki adet birbirine uyumlu, kolay ve hızlı uygulanabilir bir ölçeğin elde edildiği söylenebilir.

Yukarıda adı geçen ölçekler aşağıda tanıtılmaktadır:

- **Robert Wood Johnson Foundation's System Thinking Scale by Moore and Dolansky**

Yukarıda adı geçen kurumun fonladığı bu çalışma, Case Western Reserve Universitesi'nden Mary Dolansky (PhD) ve Shirley Moore (PhD) tarafından 2008 ve 2010 yılları arasında, 'Frances Payne Bolton School of Nursing' ortaklığı ile Genel Sistem Düşüncesini güvenilir bir biçimde ölçebilecek bir ölçeğin geliştirilmesi amacı ile yapılmıştır. Genel Sistem Teorisi'ni esas alan düşünce biçimi bu ölçeğin giriş metninde aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

Sistem düşüncesi; özel bir amaç için tasarlanmış bileşenler seti arasındaki karşılıklı bağlılıkları, teşhis etme, anlama ve etkileşimleri sentezleme becerisidir. Bu beceri; etkileşimlere gömülü şablonların ve tekrar etme eğilimlerinin farkına varabilmeyi ve bileşenlerin birbirlerini nasıl besleyebileceğini ve onların nasıl karşılıklı etkileşebileceğini anlamayı da içerir. Bu ilişkiler ve şablonlar farklı boyutlarda ortaya çıkarlar: Geçici, mekânsal, sosyal, teknik ve kültürel. Bu düşüncenin özü, özel metodoloji ve stratejilerlerle bileşen setlerini bir bütün olarak araştırma ve yeniden dizayn etmektir. ( Moore & Dolansky, 2010 )

Bu ölçek yukarıda tanımlanan sistem düşüncesinin varlığını ve düzeyini bireyler üzerinde ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu ölçekten uygun görülen 4 adet ifade KÖB'ün 'İlişkisel Karmaşıklık' teorik segmentine alınmıştır.

- **John Biggs'in 'Student Approaches to Learning and Studying' Çalışmasından Yüzeysel ve Derin Yaklaşımlar Ölçeği**

John Biggs, Avustralya Eğitim Araştırmaları Konseyi için öğrenme süreçlerine ilişkin yaptığı ve 1987'de yayınlanan kapsamlı çalışmasında, bireylerin öğrenme eğilimlerini farklı boyutlarda segmente etmektedir. Bu dual ayrımlardan biri de derin ve yüzeysel öğrenmeye dairdir. Buna göre ( Biggs, 1987, 15 ):

Derin öğrenme yaklaşımını benimseyen bir öğrenci:

- Akademik ödevlere ilgilidir ve bu ödevleri yürütmekten kendine eğlence çıkarır.
- Görevin özünde, doğasında olan anlamı aramaya-çıkarmaya çalışır.
- Görevini kişiselleştirir, onu gerçek dünya için anlamlı hale getirir.
- Görevin parçalarını bilişsel bir bütüne entegre eder ve önceki bilgileri ile göreve dair bilgiler arasında ilişki kurar.
- Görevi teorize etmeye çalışır.

Yüzeysel öğrenme yaklaşımını benimseyen bir öğrenci:

- Görevi yüzleşilmesi gereken bir talep olarak görür. Onu, bir başka amaca ulaşılabilmesi için karşılanması gereken bir zorunluluk bir empozisyon olarak ele alır.

- Görevin parçalarını ve farklı yönlerini birbirleri ile ilgisiz, ayrık şeyler olarak görür.
- Görevin aldığı zaman için endişelenir.
- Görevin sahip olabileceği kişisel anlamlardan kaçınır ve sakınır.
- Ezbere bel bağlar, görevin yüzeysel boyutlarını yeniden üretme girişiminde bulunur.

Öğrenme, yeni bir imge ile zihinde mevcut olan imge veya süreçleri ilişkilendirme davranışı veya olgusudur, düşünme ise genellikle dış dünyadan gelen uyaranlara bilişsel tepkiler verme davranışıdır. Düşünme işi öğrenme için önşarttır (Cromley, 1999). Öyle ise bir bireye ait öğrenme olgusu ile düşünme olgusu arasında yakın bir ilişkinin bulunması gerekir. Bu mantıktan hareket ederek, Biggs'in ölçeğinden uygun görülen kimi ifadeler KDÖ için alınmış ve uyarlanmıştır. Hangi ifadelerin neden uygun görüldüğü KDÖ incelenirken açıklanacaktır.

- **Robert J. Sternberg's Thinking Styles**

Düşünme stillerinin doğası üzerine çalışan Yale Üniversitesinden Robert Sternberg, 1997 yılında yayınladığı eseri 'Thinking Styles'da düşünme stillerini fonksiyonel, formsal ve düzeysel olarak 3 ana gruba ayırmaktadır.

Bu stillerden özellikle küresel ve lokal stil'e ait ifadelerin mekansal ve zamansal genişliği ölçme ihtiyacını karşılayabileceği düşünülmüştür. Nitekim pilot çalışmanın son evresinde 70 kişi ile yapılan ölçümde, ölçeğe dahil edilen 5 ifadeden 3'ü hem istatistiki açıdan hem de ifadelere yüklenen puanların mülakatlar ile tespit edilen biliş düzeylerini karşılıyor olması açısından anlamlı bulunmuştur.

Bu ölçekte küresel stil; bireyin ne düzeyde resmin bütünü ile, bir olgunun etraflı etkileri ile, sistem elemanlarının birbirleri ile kurdukları ilişki ile ve daha ziyade olayın ufku ile ilgilendiğini ifade ederken, lokal stil; bireyin ne düzeyde spesifik problemler ile, çoklu ve soyut problemlerden ziyade tekil ve somut problemler ile, detaylı ve spesifik bilgiler ile, bir görevin genel düzeydeki etkisinden ziyade onun parçaları ile ilgilendiğini ifade etmektedir. ( Sternberg, 1997, 60-61 )

- **Özgün İfadeler**

Çalışmanın teorisinde öngörüldüğü ve mülakatlarda gözlemlendiği gibi, bireylerin ileri sürdükleri gerekçeler, ait oldukları biliş düzeyleri 2'den 5'e doğru kaydıkça, daha geniş ve kompleks bir evrene ilişkin olarak ortaya çıkmaya başlamaktadır. Geliştirilen KDÖ'de özellikle mekan ve zaman algısını ölçen ifadeler ve ilişkisel karmaşıklığı ölçen ifadelerin bir kısmı özgün olarak geliştirilmiştir. Daha sonra bu ifadelerin bir kısmına paralel anlamdaki ifadelerin yukarıda adı geçen diğer ölçekler tarafından kullanıldığı da tespit edilmiştir.

KDÖ, aşama aşama geliştirilerek bu çalışmanın nihai araştırmasında kullanılmıştır ancak aşağıda tanıtılmaya başlanan 'Girişim (Yenilik) versus Statüko' yada Girişimci Eğilim veya Statükocu Eğilim Ölçeği (GSÖ) elde ettiği başarısız sonuç ile Quadrant Modeli de başarısız kılarak kendi kullanımına son vermiştir. GSÖ, mülakat ile tespit edilen 2 ile 3 bireylerini birbirlerinden ayıramamıştır. Bu konu ileride incelenecektir.

#### 6.1.2.3. Quadrant Modelin Sınanması

Quadrant modeli sınamak üzere çeşitli mevkilerde görevli 70 adet banka çalışanı ile şalter ikilemi için yazılı ifade alınarak bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada kullanılan ve KDÖ ve GSÖ'yü içeren anketten bir kesit Tablo 13'de paylaşılmaktadır. Yalnızca KDÖ'ye dayanan ana çalışmada bu formun içinde yer alan Kapsamlı Düşünce Ölçeği'ne ait pek çok ifadenin üzerinde sonradan geliştirme çalışmaları yapılmıştır.

Tabloda 'k' ile tanımlanan ifadeler KDÖ'ye, 'sy' ile tanımlananlar GSÖ'ye ve 't' ile tanımlananlar bireyin tasarım yapma eğilimini ölçen özgün ifadelere karşılık gelmektedir. Quadrant Modelde, 10 ila 20 kişilik küçük mülakat grupları ile yapılan ön çalışmalarda KDÖ'nün sistem evresi bireylerini, görev ve fayda evresi bireylerinden belirgin biçimde ayırdığı (Bu aşamada istatistiki anlamlılık test edilmemiştir) ve GSÖ ölçeğinin ise görev ve fayda bireylerini belirgin biçimde ayırdığı tespit edilmiştir.

Tablo 6.7: KDÖ ve GSÖ Ölçeğinden Bir Kesit

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **k** | Tek ve somut bir problemi ele alan işleri, genel ve çok sayıda problem ile uğraşanlara tercih ederim. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **sy** | İş yerinde arkadaşlarımla hem fikir olmadığım durumlarda düşüncelerimi kendime saklarım. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **k** | Spesifik konulara odaklanmak yerine genel durumla ilgilenirim.. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **k** | İşimi akıcı ve hatasız biçimde yapmanın yolunun iş süreçlerini içtenlikle ezberlemekten geçtiğini öğrendim. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **sy** | Rolümün veya ortaklık biçimimin açıkça tanımlandığı durumları severim. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **k** | Kendi işime odaklanır, iş yerinde görülen diğer işlerle pek ilgilenmem. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **sy** | Hangi gerekçe ile olursa olsun iş yerinde kurallara aykırı davranmam. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **t** | Bir sistem sorunsuz işlese de onu zihnimde farklı biçimlerde yeniden tasarlama eğilimindeyim. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **k** | Kararlarımı, gelecekte ortaya çıkacak sonuçlardan ziyade, yakında ortaya çıkacak sonuçlar için alırım. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **sy** | Diğer insanları kızdırabileceğini bildiğim halde onay beklemeden eyleme geçerim. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **k** | İşin yalnızca sorumlu olduğum kısmıyla ilgilenirim. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **sy** | İşleri alışıla geldiği biçimde yapmayı severim. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **k** | Karar almak için konu ile ilgili tüm bilgilere ulaşmayı beklerim. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **k** | Bir kez ilgilenmeye başladığımda işime dair birçok konunun son derece ilgi çekici olabileceğini keşfettim. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **sy** | Kurallar tecrübelerdir, onlara şüphesiz uyum gösteririm. | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |

Ancak, kapsamlı düşünen bireylerin arasından çok sayıda girişimci birey çıkmıştır. Quadrant Model'in varsayımına göre bu olmamalıdır. Olmuş ise, o kişilerin mülakat ölçümleri de 5'e ilişkin işaretler veriyor olmalıdır. Ancak 5 tipi bireylere rastlanmamıştır.

Bu noktada düşülen temel yanlışın, Kohlberg'in kuramı, Quadrant Modele entegre edilirken, düzeylerin kendi içinde yanlış segmente edilmesi olabileceği düşünülmüştür. Kohlberg, 1. evre ile 2. evreyi gelenek öncesi, 3 ile 4'dü geleneksel ve 5 ile 6'yı gelenek sonrası olarak bir arada değerlendirmişti. Quadrant Model ise 3 ile 4'dü hem kapsamlı düşünme yeteneği hem de girişimcilik düzeyleri üzerinden ayırmaya çalışmıştır. Bu ikiz farklılık yakın sıçrama düzeyindeki bireyler için fazla olabilirdi. Böylece teori revize edilmiştir.

Ceza evresine rastlanmamaktadır ancak Kohlberg'in ayrımında bulunan 1. evre ile 2. evre gelenek öncesi olarak bir arada tanımlanmışlardır. Zira bu iki evrede de birey ahlâki yargıları kendi benliği üzerinden kurmaktadır. 2. evrede bulunan bireyleri 3'lerden ayıran şey statükocu oluşlarıdır. Ancak 4. evrede bulunanlarda da çok sayıda girişimci bireye rastlanmıştır. Öyle ise 4'lerin statükocu olmayabileceği kabul edilmelidir. Buradan hareketle, GSÖ'nün yalnızca 2'leri, 3 ve 4 cephesinden

ayırıyor olabileceği düşünülmüştür. 3 ve 4 evreleri ise araştırma sonuçlarına göre kendi aralarında kapsamlı düşünme yeteneklerindeki farklılık ile açıkça ayrışmaktadır. Öyle ise 3 ve 4 cephesini 5 ve (rastlanamayan veya olmayan) 6 cephesinden ayıran ne olmalıdır?

Bu sorunun, üçüncü bir ölçeğe göndermede bulunuyor olabileceği değerlendirilmiş ve bu ölçeğin konusunun, 'Tasarlama Yeteneği' ile ilişkili olabileceği düşünülmüştür. Geçmişte yapılan mülakat ve anket çalışmalarında Kohlberg'in 5. evresi örgütsel biliş yaklaşımına indirgenirken 'Mevcut sistemin yeniden tasarımı' mottosu kullanılmıştır. Öyle ise Quadrant Modelin GSÖ ile ayıramadığı 4 ile 5'leri ayıran özellik 5. evreye ait bireylerin taşıdıkları tasarlama eğilimleri olmalıdır.

Bu noktada, bir sistem tasarlama ve inşaa etme yetenek ve eğilimini ölçen bir ölçeğe ihtiyaç duyulmuştur. Aynı zamanda örgütsel biliş teorisine atfen ve mülakat sonuçlarına dayanarak, geniş bir havuzdan rastgele seçilmiş cevaplayıcıların pek çoğunun bu puan grubundan düşük alması zorunludur. Literatürde böyle bir ölçeğe rastlanamamıştır. Özgün sorularla, bu aşamada kapsamlı bir çalışma yapılmadan 4 adet açık ve net ifade elde edilmiştir.

Bu durumda 3 farklı ölçekten alınan sonuçlara göre bireyin ait olacağı düzeyler teorik olarak şöyle ortaya çıkacaktır:

1. **DÜZEY:** Net biçimde rastlanamayacaktır.
2. **DÜZEY:** Bu evreye ait olan bireyler, GSÖ'den düşük puan alacak yani statükocu eğilimlere sahip oldukları tespit edilmiş olacak ve aynı zamanda KDÖ'den de düşük puan elde etmiş olacaklardır. Bu farkındalık evresi için bireylerin tasarım eğilimleri etkisiz elemandır, başka deyişle hesap edilmeyecektir ama teorik olarak beklenen bu evrede bulunan bireylerin tasarım eğilimi puanlarının düşük olması beklenmelidir.
3. **DÜZEY:** Bu evreye ait olan bireyler GSÖ ölçeğinden yüksek puan alacak ancak aynı zamanda KDÖ'den düşük puan almış olacaklardır. Bireylerin tasarım eğilimleri etkisizdir ama teorik olarak beklenen bu düzeye yerleşen bireylerin tasarım eğilimi puanlarının düşük olması beklenmelidir.

4. **DÜZEY:** Bu evreye ait olan bireyler, KDÖ'den yüksek puan almış olacak ancak tasarım eğilimi ölçeğinden düşük puan alacaklardır. KDÖ'den yüksek puan alan bireyler için (Bu sınırın ne olduğu ortalamaların değerlendirilmesi akabinde ortaya çıkacaktır.) SGÖ hesaplanmayacaktır. Başka deyişle kapsamlı düşünen bir bireyin statükocu veya yenilikçi olabileceği kabul edilmektedir. Onu kapsamlı düşünen bir 5'ten ayıran şey tasarım eğiliminin yetersizliğidir.
5. **DÜZEY:** KDÖ'den yüksek puan alanlar ve tasarım eğilimi puanları yüksek olanlar bu evreye aittirler. Bireylerin GSÖ düzeyleri etkisizdir ama teorik olarak bireylerin girişimci ve yenilikçi bireyler olmaları beklenir.
6. **DÜZEY:** Rastlanamayacaktır.

Bu yeni yaklaşıma göre, KDÖ puanlarının düşük olduğu bireyler arasında statüko veya yenilikçilik eğilimi belirleyici, KDÖ puanlarının yüksek oluğu bireyler arasında ise tasarım eğilimi belirleyicidir. Bu anlayış geometrik zeminde kübik bir diyagrama yani üç boyutlu bir grafiğe yerleştirilebilmektedir.

Nihayetinde bu karmaşık modelin kısa vadede ölçülebilir olduğu düşünülmemiştir. Zira üç boyut için 3 farklı ölçeğin tesis edilmesi ve test edilmesi gerekecektir. Araştırma sürecinin sonunda, 70 banka çalışanı ile yapılan çalışmada, SGÖ ölçeğinin, güvenilirliğine dair cronbach alpha değeri 0,66 bulunmuştur. Bu ölçeğin derlendiği anketlerin alpha değerleri 0,80'lerde seyretmektedir. Bu değerle birlikte, bu ölçek daha önce elde edilen kısmi başarıyı gösterememiş ve mülakatlar ile belirlenmiş 2. ve 3. evreye ait kişileri birbirlerinden ayırmakta başarısızlığa uğramıştır. Mülakatlar vasıtası ile seçilerek bir araya getirilmiş iki gruba ait bireylerin 'Girişimcilik' puanlarının ortalamaları birbirine çok yakın seyretmiştir. Hatta puan ortalamaları, 2. düzeye ait bireylerin 3. düzeye ait bireylerden biraz daha girişimci olduklarını göstermektedir. Bu karşılaştırmanın yapılabilmesi için, 3 farklı biliş evresine ait bireylerin GSÖ ve KDÖ ölçeklerinden aldıkları toplam puanların ortalamaları kullanılmıştır. Bu ortalamalar için yapılan, 'Independent Sample t-test' sonuçlarına göre, GSÖ, 2 ve 3 bireylerini statükoya karşı girişimcilik özellikleri bakımından anlamlı biçimde ayrıştıramamıştır. Bu başarısızlık peşinen kabul edilmemiş olsa da çalışmada dikkat KDÖ'ye yöneltilmiştir. Nitekim KDÖ beklenilenin ötesine geçerek hem 2., 3. ve 4. evreye ait oldukları mülakatlar vasıtası

ile tespit edilmiş olan grupları, kısmen anlamlı biçimde birbirlerinden ayırmayı başarmıştır. Kapsamlı düşünme düzeyi bakımından sırası ile ortalama anket puanları açısından 3. grup bireyler (44 puan) 2. grup bireylerden (41 puan) ve 4. grup bireyler (46 puan) de 3. grup bireylerden daha yüksek puan elde etmişlerdir. Bu farklılıklara ait anlamlılık değerleri, 2 ile 3. Gruplar arasındaki fark için sig.= 0.02 ve 3 ile 4 grupları için sig.= 0.13 olarak elde edilmiştir.

Tablo 6.8: Quadrant Model KÖB Düzeylerine İlişkin İstatistikler

| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|---|---|---|---|---|
| 2 | 9 | 41,11 | 4,83 | 1,61 |
| 3 | 33 | 44,39 | 3,54 | 0,61 |
| 4 | 6 | 46,83 | 3,97 | 1,62 |

Tablo 6.9: Quadrant Model Independent Sample t-test

| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tail.) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| 2 ile 3 | 1,73 | 0,19 | 2,27 | 40 | 0,02 | -3,28 | 1,44 | -6,19 | -0,36 |
| 3 ile 4 | 0,23 | 0,63 | 1,52 | 37 | 0,13 | -2,43 | 1,59 | -5,68 | 0,80 |

Başka deyişle, bireylerin puan ortalamalarında nadir sapmalar olabilmekle birlikte, 2 tipi bireyler 3 tipi bireylerden ve 3 tipi bireyler de 4 tipi bireylerden ortalamada daha düşük KDÖ puanına sahiptirler ve bu farklılık 2 ile 3 bireyleri için anlamlı, 3 ve 4 bireyleri için ise 0,85'de anlamlıdır ve kanımızca gelecek vaat etmektedir.

Ancak 2, 3 ve 4 gruplarını Kapsamlı Düşünce değeri bakımından birbirlerinden ayırabilen KDÖ'nün cronbach alpha değeri 0,57 olmuştur. Pek çoğu benzer statüde banka çalışanlarından oluşan deneklerin heterojenitesi ve sayılarındaki artış sağlandığında, anlamlılık düzeylerinin ve diğer istatistiki verilerin daha anlamlı değerlere yaklaşacağı düşünülmüştür. Mülakat sonuçlarına ilişkin sübjektif değerlendirmeleri destekleyen bu sonuçtan hareketle araştırmanın devamına karar verilmiştir. Yukarıda değerleri verilen çalışma, tümü banka çalışanı olan 70 kişilik, görece homojen bir grup üzerinde yapılmıştır. Örgütsel Biliş kavramının yapısı gereği bu kavrama ilişkin bir ölçek geliştirilirken, denek olarak kullanılacak bireylerin örgütlerin içinden geniş bir statü yelpazesinden seçilmesi gerekmektedir.

Bu yapıldığı takdirde yukarıdaki anlamlılık değerlerinin artacağı ve doğrulanamayan modele ilişkin umut taşıyan olasılıkların gündeme geleceği düşünülmüştür. Nitekim bilahare geliştirilen ölçek ile gerçekleştirilen kapsamlı saha çalışması daha sonra bu beklentiyi doğrulamıştır.

## 6.2. Kapsamlı Çalışma

Pilot çalışmalarda elde edilen tecrübeler ışığında Şalter İkilemi ile ve KDÖ'nün geliştirilmesi ile elde edilen KÖB Ölçeği kullanılarak temel saha araştırması uygulanmıştır. Bilgiler, 7 farklı sektörden 8 kurumsal firmadan, Ocak 2014 ile 2015 baharı arasında yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bunlar: (1) 220 personel ile faaliyet gösteren bir radyatör üretim firması. (2) 250 personeli bulunan metal blok üretim firması. (3) 800 personeli olan sunta üretim firması. (4) 300 personeli bulunan şeker fabrikası firması. (5) 60 personel ile çalışan metal kalıplama firması. (6) 850 personel ile faaliyet gösteren beyaz eşya üretim firması. (7) 200 personeli bulunan düğme üretim firması. (8) 900 personel ile çalışan seramik ürünler üreten bir firma.

Zaman ve iş gücü sınırları dolayısıyla ve hizmet ile kamu sektörlerine uygun ikilem kurgulamanın maliyeti nedeniyle üretim sektörüne odaklanılmıştır. Yukarıda bahsedilen bu firmalardan beşi Türkiye'nin kuzeybatısında bulunan Gebze'de sanayi bölgelerinde yerleşiktir, diğer üçü ise Çorum ilinde yerleşiktir. Üretim sektörlerine yönelik olarak Türk ekonomisinin merkezindeki pozisyonundan ötürü Gebze bölgesi tercih edilmiştir. Görüşme süreçlerinin zaman alıcı olması nedeniyle firmaları seçerken çok katmanlı bir örnekleme planı kullanılamamış ancak firmaların orta ve büyük ölçekte, kurumsal firmalar olmalarına dikkat edilmiştir.

Deneklerin seçimi, rastgele seçilen mavi, gri ve beyaz yaka deneklerle iletişime geçmemizi sağlayan kurumsal irtibatlara dayanmaktadır. Kapsamlı çalışmada, 228 denekten 13'ü KÖB Ölçeğini kısmen uygulamıştır, bu nedenle 215 denek kullanılarak istatistiki analizler gerçekleştirilmiştir. 350'yi aşan örneklem sayılarına ulaşılmak istenmiştir ancak mülakatların anketörler vasıtası ile yüz yüze uygulanma zorunluluğu, kurumsal firmaların geri dönüşlerindeki gecikmeler ve her firmadan mülakatlar için elde edilebilen kişi sayılarının yetersizliği gibi araştırmacının kontrol edemediği değişkenler bu sayıyı sınırlamıştır. Her halükarda bu tez, araştırmanın

yapıldığı her hangi bir işletme ve onun çalışanları için kapsayıcı iddialarda bulunmadığı gibi, Türkiye'de imalat sanayinde faaliyet gösteren örgütlerin çalışanları için de bir prototip tanımlamaya çalışmamıştır. Tez evrensel bir, 'örgüt üyesi–örgüt evreni' bilişsel ilişkisi arayışındadır ve bu ilişkiyi öncelikle sübjektif bir tavırla, başka deyişle niteliksel boyutları ile ele almakta, nicel verileri, nitel bulguları sınamak için kullanmaktadır. Nitekim Kohlberg orijinal araştırmasını 70 çocuk üzerinden yapmıştır, bu çalışmada bu iş 400'ü aşkın kişi üzerinden gerçekleştirildi.

Kapsamlı çalışmada kullanılan 228 deneğin dağılımı şu şekildedir: İş tanımlarına göre, deneklerin 70'i mavi yakalı, 87'si gri yakalı, 71'i beyaz yakalıdır. 13 denek ilkokul mezunu, 7 denek ortaokul mezunu, 98 denek lise mezunu, 29 denek meslek yüksekokul mezunu, 70 denek fakülte mezunu ve 11 denek de yüksek lisans mezunudur. Sistem evresi üyelerinin % 61'i yükseköğretim diploması sahibiyken (fakülte, yüksek lisans veya doktora), fayda evresi üyelerinin % 34'ü ve görev evresi üyelerinin % 4'ü yükseköğretim diploması sahibidir. Örgütlerdeki ortalama çalışma süresi 9,6 yıldır (Minimum ve maximum çalışma süresi: 0.1 ila 29 yıl). Mülakata alınan deneklerin hangi alanlarda çalıştıklarına dair bilgiye Ek A'dan ulaşılabilir.

Deneklere isimleri sorulmamıştır ve kendilerine cevaplarının isimsiz olarak kalacağı bildirilmiştir. Mülakatlarda ses kaydı alınmış, ardından kayıtlar metine aktarılmıştır. Deneklerin hemen hemen tamamı Şalter İkilemi hikayesine kolayca dâhil olmuş ve istekli biçimde soruları cevaplandırmış, hatta görüşmeden sonra da hikâyeyi kendi aralarında tartışmaya devam etmişlerdir. Görüşmelerin analizini zorlaştıran bir husus denekler kaynaklı gelişmiştir. Bazı denekler cevaplarını kısa kesmiştir. Bu durumda görüşmecilerin denekleri, gerekçeleri hakkında daha fazla konuşmaya teşvik etmeleri ve aşağıdaki gibi davranmaları tavsiye edilmektedir: (1) Eğer denek şalteri indirmeye karar verirse, ceza hatırlatılmalıdır. Eğer denek şalteri indirmemeye karar verirse, zarar hatırlatılmalı ve ayrıca "Cezadan dolayı mı bunu tercih ederdiniz?" sorusu sorulmalıdır. (2) Eğer denek "Yararları ve maliyeti karşılaştırıp en iyisini seçerim" cevabını verirse, "Bu durumda cezayı hiçe mi sayıyorsunuz?" sorusu sorulabilir.

### 6.2.1. Analiz

Çalışmanın bu kısmında KÖB ölçeği önce Keşfedici Faktör Analizi (KFA)'ne, ardından Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)'ne tabi tutulmuş, sonra ölçeğin sübjektif olarak kümelenmiş KÖB evrelerini birbirinden anlamlı biçimde ayırıp ayırmadığı test edilmek istenmiş ve ölçeğe discriminant analizi uygulanmıştır. KÖB ölçeği, 26 adet ifadeden sadeleştirilerek elde edilmiş 17 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeklendirilmesinde eşit aralıklı, yedi (7)li likert skalası kullanılmıştır.

Veriler faktör analizine tabi tutulmadan önce güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiştir. Hair ve ark. (2009)'a göre Cronbach Alfa, güvenilirlik testleri için genel kabul gören bir katsayıdır ve bu değer sorulan soruların kendi aralarında iç tutarlılığının olup olmadığını anlamakta kullanılır. Başka deyişle bir gizil değişkeni ölçmek için sorulan soruların herbirinin aynı şeyi ölçüp ölçmediğini ortaya çıkarır ve genellikle 0,70 ve üstü değerler kabul edilebilir bulunur. Aynı zamanda, açıklayıcı araştırmalarda Cronbach Alfa değeri 0,60'a kadar anlamlı kabul edilebilir. Bu tezde, nihai (kapsamlı) çalışmada kullanılan 215 veriye ilişkin Cronbach Alfa değeri ,670 olarak bulunmuştur. Bu değerin 0,70'den uzak olmayışına, çalışmanın psikoloji disiplinine yakın içeriğe sahip olmasına ve ölçeğin 'discriminant analizi'ndeki başarısına dayanılarak ölçeğin değerlendirilmesine karar verilmiştir.

Tablo 6.10: Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| | N | Arit. Ort. | Std. Sapma | Varyans | Çarpıklık | Basıklık |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **rM1** | 215 | 3,3442 | 1,43477 | 2,059 | -0,364 | -1,279 |
| **rYZ2** | 215 | 3,4279 | 1,31603 | 1,732 | -0,432 | -1,016 |
| **rK2** | 215 | 2,9674 | 1,28756 | 1,658 | -0,058 | -1,194 |
| **rZ1** | 215 | 3,1163 | 1,30078 | 1,692 | 0,014 | -1,235 |
| **rK1** | 215 | 2,8744 | 1,52795 | 2,335 | 0,134 | -1,495 |
| **rM2** | 215 | 3,0233 | 1,37549 | 1,892 | -0,086 | -1,302 |
| **rG1** | 215 | 3,0186 | 1,13138 | 1,28 | -0,076 | -0,898 |
| **M3** | 215 | 4,0186 | 1,12724 | 1,271 | -1,203 | 0,739 |
| **KSTS1** | 215 | 4,1488 | 0,95025 | 0,903 | -1,523 | 2,552 |
| **TAS1** | 215 | 3,8233 | 1,053 | 1,109 | -0,925 | 0,34 |
| **M4** | 215 | 3,8512 | 0,97453 | 0,95 | -1,104 | 1,199 |
| **rKSTS2** | 215 | 2,4651 | 1,2706 | 1,614 | 0,534 | -0,776 |
| **rK4** | 215 | 2,1674 | 1,13971 | 1,299 | 0,871 | -0,12 |
| **TAS3** | 215 | 3,7349 | 1,01366 | 1,028 | -0,807 | 0,236 |
| **G2** | 215 | 3,7488 | 1,01493 | 1,03 | -0,887 | 0,437 |
| **rYZ1** | 215 | 2,7767 | 1,25914 | 1,585 | 0,217 | -1,104 |
| **YZ4** | 215 | 3,9209 | 1,01313 | 1,026 | -0,983 | 0,571 |

KFA ve DFA analizlerinin varsayımı, gözlem değerlerinin çoklu normal dağılım göstermesidir (Hair ve ark., 2009). Normal dağılım gösteren veri setlerinde gözlemlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri sıfıra yakındır (Nakip, 2003, 240). Literatürde sonuçların doğru tahminlerde bulunabilmesi için ise çarpıklık değerlerinin ± 2'den ve basıklık değerlerinin ± 7'den küçük olması gerektirdiği ifade edilmektedir (Demirer, 2010, 65). Tablo 16'da görüldüğü gibi verilere ilişkin paylaşılan değerler istenen sınırların içerisindedir.

#### 6.2.1.1. Keşfedici Faktör Analizi

KFA bir veri kümesinin temel yapısını tanımlar ve yapıyı oluşturan boyutları birbirinden ayırarak belirler (Hair ve ark., 2009). KÖB Ölçeğinde kullanılan ifadelere yönelik KFA sonuçları Tablo 17'de verilmektedir. Varimax rotasyonu ve '1' eigenvalue değeri ile birincil bileşen kullanarak 17 ifadenin tabi tutulduğu bu analizin örneklem yeterliliğine yönelik Kaiser–Meyer–Olkin ölçümü ,737 ve Bartlett Testi de $p < .000$'da Ki-kare = 578,359 olarak bulunmuştur. KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması arzulanır. Altı bileşen Kaiser'in kriterinin (1) üzerinde özdeğerlere sahiptir ve varyansın % 58,66'sını açıklamaktadır. Rotasyonun adından 17 ifadenin faktör yükleri Tablo 17'de görüldüğü gibidir. Stevens'a göre (2002) tabloda izlenen faktör yükleri örneklem büyüklüğüne göre anlamlı ve kabul edilebilirdir ancak daha güçlü olmaları arzu edilirdi. Nitekim KÖB Ölçeği, bu süreçte dört kısmi problemle karşılaşmıştır.

İlki, faktör analizinin anket ifadelerini segmente etme biçiminin, teorik segmentasyonla kısmen mutabık olması. İkincisi, 17 ifadeden 3 adetinin, birden çok komponent için birbirine yakın faktör yüküne sahip olmaları. Üçüncüsü, KFA ile elde edilen faktör yüklerinin orta düzeyin üzerinde, DFA ile elde edilen faktör yüklerinin orta düzeyde ancak bunların nihayetinde iyi düzeyin altında olması (Güvenilirlik ve Model Fit verilerine göre KÖB ölçeği sağlıklıdır, bu bakımdan, ölçeğin sübjektif analizlerimiz için iyi bir dayanak olduğunu düşünmeye devam ediyoruz). Dördüncüsü, discriminant analizine göre ölçeğin görev ve fayda evresi bireylerini başarılı bir şekilde ayırt ederken, fayda ve sistem evresi bireylerini -ayırt etmektedir ancak- aynı başarı ile ayırt edemiyor oluşudur.

Tablo 6.11: Dönüştürülmüş Faktör Yükleri

| FAKTÖRLER | İFADELER | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **F1. POZİTİF KATKILAR** | | | | | | | |
| İşyerindeki başka işleri nasıl etkileyeceğimi düşünerek karar alırım. | M3 | ***.72*** | .14 | .06 | -.11 | .00 | -.07 |
| Küçük değişikliklerin önemli sonuçlara yol açabileceğini düşünüyorum. | KSTS1 | ***.66*** | .13 | -.14 | -.16 | -.02 | .05 |
| Bir sistem sorunsuz işlese de, onu zihnimde farklı biçimlerde yeniden tasarlarım. | TAS1 | ***.71*** | -.08 | -.13 | .06 | .15 | -.04 |
| Yapılan bir hatanın, işletmenin uzak bir yerinde yol açacağı sonuçları öngörürüm. | M4 | ***.56*** | -.09 | .02 | .29 | -.30 | .17 |
| **F2. GÖREVE ODAKLANMAK** | | | | | | | |
| Kendi işime odaklanır, iş yerinde görülen diğer işlerle pek ilgilenmem. | rM1 | .01 | ***.75*** | .02 | .21 | .20 | .09 |
| İşimde ihtiyaç duymayacağım şeyleri öğrenmeye zaman harcamam. | rYZ2 | .08 | ***.71*** | .00 | .05 | .00 | .00 |
| Bir hatadan, en çok, onu yapan kişi sorumludur. | rK2 | .14 | ***.50*** | .41 | .08 | -.05 | .026 |
| **F3. YÜZEYSEL EFOR TAKDİRİ** | | | | | | | |
| İnsanlar ne kadar sıkı çalışırsa, çıktıların da o kadar iyi olacağını düşünüyorum. | rKSTS2 | -.16 | -.06 | ***.76*** | -.05 | .15 | .19 |
| İşlerin aksamadan yürümesi, her çalışanın eşit düzeyde efor sarf etmesine bağlıdır. | rK4 | -.06 | -.01 | ***.57*** | .26 | .21 | .23 |
| İşimi hızlı ve hatasız yapmanın yolunun, iş süreçlerini ezberlemekten geçtiğini öğrendim. | rYZ1 | -.06 | .27 | ***.65*** | .00 | -.11 | -.16 |
| **F4. BELİRLENİMCİLİĞE KAÇMAK** | | | | | | | |
| Kararlarımı, gelecekte ortaya çıkacak sonuçlardan ziyade, yakında ortaya çıkacak sonuçlar için alırım. | rZ1 | -.06 | .13 | .03 | ***.72*** | .07 | .00 |
| Genel durumla ilgilenmek yerine, belirli konulara odaklanırım. | rG1 | -.01 | .18 | .06 | ***.77*** | .07 | .00 |
| **F5. İŞYERİNE MÜDAHALE ETMEK** | | | | | | | |
| Çalışanlar uzman olmadıkları işlerle ilgili fikir beyan etmemelidir. | rK1 | .04 | .10 | .15 | .06 | ***.82*** | -.05 |
| İşin yalnızca sorumlu olduğum kısmıyla ilgilenirim. | rM2 | .12 | **.52** | .09 | .27 | ***.52*** | -.08 |
| İş yerimdeki iş süreçlerini, zihnimde başka biçimlerde yeniden kurgulamaktan hoşlanırım. | TAS3 | **.47** | -.03 | -.13 | .11 | ***.49*** | .28 |
| **F6. ORGANİZASYON ODAKLI MERAK** | | | | | | | |
| Yapmakla yükümlü olduğum görevin detaylarından çok, yaratacağı genel etkiler beni ilgilendirir. | G2 | .03 | .05 | -.05 | .03 | -.04 | ***.88*** |
| Bir kez ilgilenmeye başladığımda, işime dair birçok konunun son derece ilgi çekici olabileceğini keşfettim. | YZ4 | **.52** | .06 | -.04 | -.08 | .03 | ***.43*** |
| **Eigenvalues** | | 2,825 | 2,679 | 1,262 | 1,147 | 1,039 | 1,021 |
| **% Açıklanan Varyans** | | 16,616 | 15,757 | 7,425 | 6,749 | 6,112 | 6,007 |

KÖB Ölçeğinin ifadeleri Tablo 17'deki gibi 6 başlık altında yeniden düzenlenmiştir. Ancak ölçeğin bu çalışmanın teorik kurgusunda esas alınan alt segmentleri bu tablodan farklı idi. Ek B'de paylaşıldığı şekli ile KÖB Ölçeğinin

ifadeleri teorik olarak şöyle gruplandırılmıştı: Mekân Alt Ölçeği: rM1, rM2, M3, M4. Zaman Alt Ölçeği (1 beyan olmasına rağmen): rZ1. Karmaşıklık Alt Ölçeği: rK1, rK2, rK4, KSTS1, rKSTS2. Dizayn Alt Ölçeği: TAS1, TAS3. Yerel versus Küresel Alt Ölçek: rG1, G2. Derin versus Yüzeysel Düşünce Alt Ölçeği: rYZ1, rYZ2, YZ4.

KFA ışığında yeniden şekillenen KÖB Ölçeğinin bileşenleri teorik varsayımlarımızı tamamen yıkmamış ancak deneklerin ifadeleri öngörülenden farklı bir bakış açısı ile değerlendirdiklerini göstermiştir. Bu alt ölçekler yada örtük değişkenler şöyle tanımlanmıştır:

Tablo 6.12: Faktörler ve Evreler İçin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

| | | M | SD |
|---|---|---|---|
| **F1** | | 3,95 | 1,02 |
| | Görev | 3,66 | 1,16 |
| | Fayda | 3,88 | 1 |
| | Sistem | 4,4 | 0,74 |
| **F2** | | 3,24 | 1,34 |
| | task | 2,16 | 1,21 |
| | Fayda | 3,33 | 1,24 |
| | Sistem | 3,92 | 1,12 |
| **F3** | | 2,46 | 1,21 |
| | Görev | 1,99 | 1,07 |
| | Fayda | 2,44 | 1,17 |
| | Sistem | 2,92 | 1,28 |
| **F4** | | 3,06 | 1,21 |
| | Görev | 2,51 | 1,17 |
| | Fayda | 3,09 | 1,18 |
| | Sistem | 3,44 | 1,16 |
| **F5** | | 3,2 | 0,96 |
| | Görev | 2,22 | 1,1 |
| | Fayda | 3,24 | 1,2 |
| | Sistem | 3,94 | 1,13 |
| **F6** | | 3,83 | 1,01 |
| | Görev | 3,57 | 1,12 |
| | Fayda | 3,82 | 0,96 |
| | Sistem | 4,07 | 0,99 |

**F1 Pozitif Katkılar:** Yüksek Örgütsel Biliş'e sahip örgüt üyeleri, örgütlerine pozitif katkı yapma olanakları ile motive olurlar. Bu bireyler gerçeklere pozitif bir cepheden yaklaşırlar. Şu konseptler F1 alt ölçeği ile yakın ilişki içerisindedir: Alessandri ve arkadaşları (2014) tarafından sunulan 'Positive Orientation' konsepti,

geçmiş çalışmalarda kendine saygı, yaşam tatmini ve optimism olguları vasıtası ile tanımlamış olup, aynı zamanda Hobfol (1989) tarafından işe bireysel katılımın sürdürülmesinde temel kaynak olarak rol oynadığı ifade edilmiştir. Utrecht İş Katılımı Ölçeği (Schaufeli & Bakker 2003) de F1 alt ölçeği için tanımlayıcı olabilir ve yine Weick ve Roberts'in (1993,361) 'heedfulness' kavramı bu alt ölçeğin içeriği ile yakın ilişki içerisindedir.

**F2 Göreve Odaklanmak:** Evrelerin teorik çatısı kurgulanırken ileri sürdüğümüz gibi görev odaklı davranış düşük mekânsal algılama düzeyi ile örtüşmektedir. Düşük ÖB'e sahip üyeler görevlerine odaklanırken, başka işlere ilgi göstermez iken ve hatadan sorumlu olan kişinin o hatayı bizzat yapan kişi olduğuna kani iken yüksek ÖB'e sahip bireyler bu ifadelerin zıttını ifa etmektedir.

**F3 Yüzeysel Efor Takdiri:** 'Çabaların yüzeysel takdiri' perspektifinden yaklaştığımızda, düşük ÖB'e sahip üyeler diğerlerinin çabalarının derin etkilerini değerlendirmemekte, bu çabaların yüzeysel çıktılarını esas almakta, gerektiğinde çabayı gösteren bireyleri yüzeysel (görünür) sonuçlara dayanarak takdir etmektedirler.

**F4 Determinizme Kaçış:** 'rZ1' ve 'rG1' beyanlarının ortak zemini gelecekle ilgili olan ve genel konuların benzer biçimde orta koyduğu "belirsizlik" konsepti gibi görünmektedir. Hodson & Sorrentino (1999) belirsizlik yönelimli bireylerin belirgin şekilde keşif yönelimli (bu çalışma açısından muhtemelen görev aşımlı) bilişsel tarzlarının olduğunu ileri sürmüş ve kesinlik yönelimli bireylerin de hâlihazırda bilinen şeyin netliğini sürdürmeyi istediklerini belirtmiştir.

Maslow'un entelektüel kapasite ve bilinmeyen arasındaki ilişkiye dair gözlemlerini "Korku ve Arzu" başlığı altında daha önce paylaşmıştık.

**F5 İş Yerine Müdahale Etmek:** 'Çalışma Alanına Müdahale'. Bu faktör grubu altında toplanan ifadelerin müdahalede bulunma eğilimini ölçtüğünü söyleyebilriz. 'TAS3' ifadesi işte bu bakımdan 'TAS1' den ayrılmaktadır. 'TAS1' herhangi bir sistemi pozitif olarak yeniden yaratmakla ilgili iken, 'TAS3' kendi işyerine pozitif olarak müdahalede bulunmaya ilişkin bir anlam ifade etmektedir. Nitekim bazı pozitif yönelimler çevreye müdahale etmeyerek de meydana gelebilir.

Bu nedenle, müdahale yönelimi pozitif yönelim eğiliminin bir katalizörü olarak ortaya çıkabilmektedir.

**F6 Organizasyon Odaklı Merak:** 'Örgüt Odaklı İlgi'. G2 ve YZ4'ün deneklerin örgütlerine yönelik ilgilerini veya meraklarını ölçtüğü görülmektedir. Discriminant Analizinin kalitesini arttıran bir ifadeyi kaybetmemek için yeni bir komponent oluşturmak kastıyla 'YZ4', F1'den F6'ya kaydırılmıştır. Faktör tablosunda da görüldüğü gibi YZ4 bu komponentden de uzak değildir. Bununla birlikte F6 alt ölçeği daha çok sayıda ifade ile beslenerek test edilebilir, böylece ya varlığı sağlamlaştırılır yada ölçeğin lehine kaldırılabilir.

Altı alt ölçeğin her bir ifadesine karşılık gelen puanların ortalamasının toplamı ve bu puanların evrelere göre dağılımları tablo 18'de verilmektedir. KÖB Ölçeğinde Görev Evresi üyelerinin ortalama puanı '2,70' iken bu puan Fayda Üyeleri için '3,32' ve Sistem Üyeleri için '3,82'dir. Evreler arasında düzenli olarak artan puanların anlamlılığı discriminant analizi vasıtasıyla ileride tartışılmıştır. Buradan anlaşıldığı kadarıyla sübjektif olarak hiyerarşiye tabi tutulmuş bireyler ilgili faktörlerin savlarına öngörüldüğü gibi tepki vermektedirler.

Tablo 6.13: Faktörler Arası Korelasyonlar

| | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| F1 | 1 | | | | | |
| F2 | 0,08 | 1 | | | | |
| F3 | 0,19 | 0,05 | 1 | | | |
| F4 | -0,39 | -0,04 | -0,24 | 1 | | |
| F5 | 0,27 | -0,19 | 0,19 | -0,18 | 1 | |
| F6 | -0,13 | -0,50 | 0,05 | 0,09 | 0,29 | 1 |

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization. (p< ,05)

Faktörler arasındaki korelasyonlar tablo 19'da verilmektedir. Interkorelasyonların çoğu 0,2 değeri civarında, geriye kalanlar bunun altındadır. Tablo 19'de gözlenen düşük interkorelasyonlara dayanarak her bir faktörün ÖB olgusuna oldukça farklı temellerden yaklaşmakta olduğu söylenebilir. Bununla birlikte faktörleri oluşturan ifadelerin ortalama değerlerine (mean values) dayanarak (Tablo 18) söylenebilir ki, faktörler aynı şeyi ölçmektedirler nitekim KÖB evreleri her bir faktörün içinde tutarlı olarak basamaklanmıştır. Bu duruma ve nedenine DFA başlığı altında değinilmektedir.

### 6.2.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

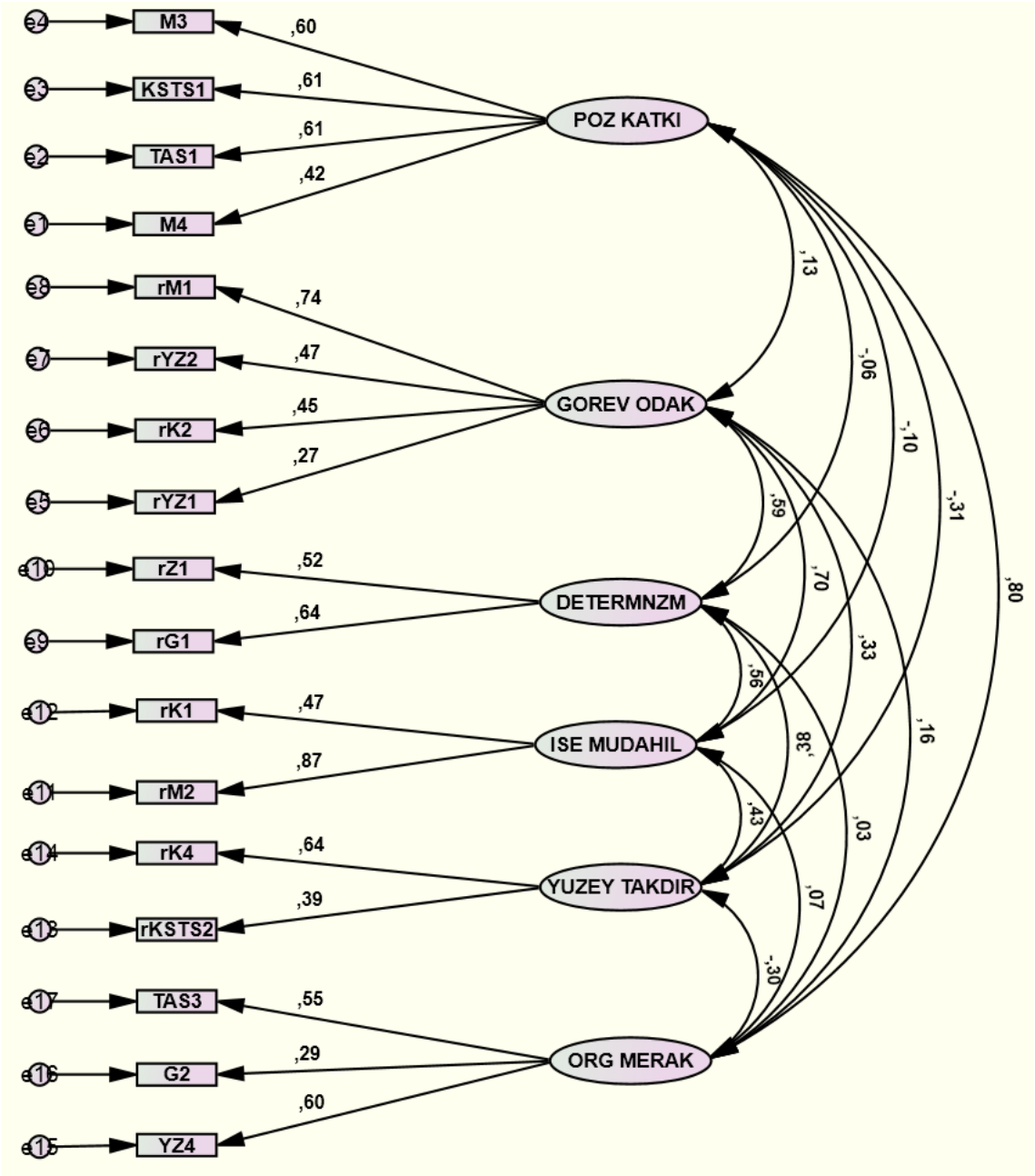
KFA ile yapılandırılan ölçeklerin DFA'ya tabi tutulmaları Hinkin (1996, 976) tarafından önerilmektedir. Hair ve ark. (2009) DFA için örnek büyüklüğünün minimum 100 ile 150 gözlemden oluşması gerektiğini ifade etmektedir. Bir önceki bölümde KFA ile elde edilen yapı, Amos 18 programı kullanılarak, gözlenebilen değişkenlerin gizil değişkenleri nasıl ve ne kadar açıkladığını anlamak amacıyla test edilmiştir. Amos, modelleri, yapısal eşitlik kuramı çerçevesinde analiz etmektedir. Yapısal eşitlik modelleri gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir teknik olup bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için, varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir (Tüfekçi ve Tüfekçi, 2006).

Tablo 20'de DFA için arzu edilen uyum iyiliği değerleri ve bu değerlere ilişkin sınırlar verilmiştir (Schermelleh-Engel, ve ark., 2003).

Tablo 6.14: Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum Ölçüleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Modele Ait Bulgular |
|---|---|---|---|
| **RMSEA** | 0 <RMSEA< ,05 | ,05 <RMSEA< ,10 | ,035 |
| **NFI** | ,95 ≤NFI≤ 1 | ,90 ≤NFI≤ ,95 | ,780 |
| **CFI** | 0,97 ≤CFI≤ | 0,95 ≤CFI≤ ,97 | ,940 |
| **GFI** | ,95 ≤GFI≤ 1 | ,90 ≤GFI≤ ,95 | ,935 |
| **AGFI** | ,90 ≤AGFI≤ 1 | ,85 ≤AGFI≤ ,90 | ,905 |
| **$X^2$/df** | 0< $X^2$/df/3 | | 1,266 |

KFA'nın kurduğu modeli DFA büyük ölçüde doğrulamıştır. Bununla birlikte DFA değerlerini iyilemek adına, önceki modelde 'Yüzeysel Efor Takdiri' alt ölçeğinde bulunan 'rYZ1' ifadesi 'Göreve Odaklanmak' alt ölçeğine ve 'İşyerine Müdahale Etmek' alt ölçeğinde bulunan 'TAS3' ifadesi 'Organizasyon Odaklı Merak' alt ölçeğine çekilmiştir. DFA için yapılan bu iki değişikliğin KFA'nın alt ölçeklere ilişkin öngörüsünü geçersiz kılmayacak düzeyde olduğu söylenebilir. DFA analizinde, öncelikle kurulan modelin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığına, uyum iyiliği değerlerinin tablo 20 ile karşılaştırılması suretiyle bakılmıştır.




Şekil 6.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Modele ait verilerin istatistiki uygunluğunu test eden $X^2$ değeri 131,714 ve anlamlılık düzeyi p ,034 tür. $X^2$/df değeri 1,266'dır. Bu değer 0-3 aralığında ve 1'e yakın bir değerdir. RMSEA değeri ,035 olarak elde edilmiştir. Bu değer iyi uyum aralığındadır. CFI değeri ,940 ile iyi uyum sınırlarının içindedir. GFI değeri ,935 ile ve AGFI değeri ,905 ile iyi uyum sınırları içindedir. NFI değeri ,780'dir. NFI 0,90'a uzak olmamakla birlikte onun altındadır. NFI dışındaki tüm değerler istenen sınırların içerisindedir. Hooper ve ark.'a göre (2008, 55) NFI indeksi'ne ilişkin majör

bir çekince, onun örneklem büyüklüğüne karşı hassas olmasına ilişkindir ve bu durum 200'ün altındaki örneklem büyüklükleri için geçerlidir. 200'ün altınına inen örneklem büyüklükleri kullanıldığında NFI değeri, diğer istatistikler iyi uyum değerlerini işaret etseler de, yetersiz uyum düzeyine işaret edebilmektedir. Daha önce paylaşılan nedenlerden dolayı kapsamlı çalışmada kullanılan örneklem büyüklüğü 215 sayısında kalmıştır. NFI değerinin sınırın altına inmesinde bu durum etkili olmuş olabilir. Genel olarak ele alındığında ilgili modelin istatistiksel olarak geçerli olduğu söylenebilir.

Amos, model için ilişki katsayılarını ve örtük değişkenler arasındaki korelasyonları Şekil 5'deki gibi hesaplamıştır. Şekil'de, KÖB'ün alt boyutları olan ve keşfedici faktör analizinde 6 faktör altında tanımlanmış olan örtük değişkenler oval şekiller ile ve bu değişkenleri ölçen anket ifadeleri dikdörtgenler ile gösterilmiştir. Örtük değişkenlerden anket ifadelerine doğru giden tek yönlü oklar Amos programı tarafından hesaplanan standardize ilişki katsayıları (λ - lambda)'nı göstermektedir. Bu katsayıların hesaplanmasında maksimum olabilirlik tahmin yöntemi kullanılmıştır. Bu katsayılar regresyon katsayıları gibi, bir ölçek ifadesinin, ait olduğu örtük değişkeni hangi kuvvette temsil ettiğini yada açıkladığını göstermektedir.

Öncelikle, DFA'nın hesapladığı standardize ilişki katsayılarının her biri için elde edilen t-testi sonuçlarına göre, katsayılar 0,05 önem düzeyinde anlamlıdır ve bu nedenle dikkate alınabilirler. İlk bakış ile, ilgili değerlerin ortalaması ,55 kadardır ve değerlerin çoğu, literatürel kabüllere göre orta yada düşük güçtedir. Nitekim tablo 17'de görülen KFA'nin faktör yükleri de, genelde, arzu edilebilecek sınırların altında idi. Ancak ölçeğin var oluş nedeninin subjektif analizleri desteklemek olduğu hatırlandığında ve bu desteğin düzeyini ölçen 'discriminant analizi'nin başarısı (0,77) ve anlamlılığı dikkate alındığında ve ölçeğin çeşitli analizler ile ölçülen anlamlılık değerlerinin istenen sınırlarda [ İki değer için (cronbach alpha ,67 ve NFI ,78) ise istenen sınırlara yakın ] olduğu da düşünüldüğünde; ölçeğin bu çalışmada ihtiyaç duyulan yeri doldurmakta olduğu söylenebilir.

Örtük değişkenler arasında yer alan çift yönlü oklar ise yapılar arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örtük değişkenler arasındaki korelasyonların, 5 adeti hariç, düşük değerlerde seyrettiği gözlenmektedir. Bu durum örtük değişkenlerin pek

de aynı şeyi ölçmediği yada değişkenlerin ölçtükleri şeylerin kısmen örtüştüğü şeklinde yorumlanmaktadır ancak tablo 18'deki değerler ve bu değerlerin ayrışma anlamlılığını doğrulayan 'discriminant analizi' sonuçları bu yorum ile çelişecektir. Bu çelişki nasıl açıklanabilir? Biz KÖB ölçeğinin farklı ölçekleri barındıran bir ölçek gibi davrandığını düşünüyoruz. KÖB ölçeğinin ifadeleri açık biçimde görülmektedir ki aynı şeyi ölçmektedirler ancak bu işi birbirine uzak teorik çerçevelere (domain) dayanarak yapmaktadırlar. Kendi ayakları üzerinde duracak bir ölçek için bu istenen bir durum değildir ancak KÖB'ün misyonu, onun ayırıcı (discriminative) yeteneğini ön plana almaktadır. KÖB geliştirilirken çeşitli nedenlerden ötürü genel kabul gören standart prosedür uygulan-a-mamıştır. Örneğin; öncül mülakat çalışmaları ile geniş insan kitlelerine 'kapsamlı düşünce olgusu'nun ne olduğuna ilişkin sorular sorulmamış, ardından bu mülakatlar esas alınarak ifadeler türetilmemiş ve bu ifadeler faktör analizi gibi yöntemlerle seçilerek elenmemiştir. Bunun yerine 'mekan, zaman ve karmaşıklık' fenomenleri teorik zemin olarak alınmış ve ifadeler bu zeminden hareket edilerek araştırmacının bilişsel patikalarına bağlı kalınarak elde edilmiştir. Daha evvel değindiğimiz hususa atıfta bulunursak, KÖB'ün sübjektif grupları anlamlı biçimde birbirinden ayırabiliyor olması bu tez için, onun örtük değişkenlerinin birbirlerine yakınsaklığından hatta faktör yüklerinden daha önemli bir yetenektir ki KÖB bunu başarmıştır. Yine bu çelişki bize, istatistiksel analizlerin, ölçekleri hangi boyutlarıyla ele aldıkları ve hangi boyutlarını değerlendiremedikleri hakkında fikir veriyor olabilir. Analizler anlamı değerleyemezler, KÖB ölçeğinden anlam çıkaran onu cevaplayanlardır.

Modelin hesapladığı düşük standardize ilişki katsayılarına ($\lambda$ - lambda) bağlı olarak örtük değişkenlerin yapı güvenilirlikleri ve açıklanan varyansları, yani yapıyı açıklama güçleri yine sınırların altında gerçekleşmiştir. Bununla birlikte ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

#### 6.2.1.3. Discriminant Analizi

Diskriminant analizi, metrik olmayan bağımlı değişken ile metrik bağımlı değişkenler arasında ilişki inşaa etmek için kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel tekniktir. Diskriminant analizi yolu ile, bir bütün olarak homojen olan ama spesifik bir bağlamda heterojen olan grupların arasındaki farklılıkları açıklamak için hangi

değişkenlerin daha kullanışlı olduğunu tespit etmek mümkündür; diğer taraftan bu analiz, bağımsız değişkenlere dayanarak belirlenmiş gruplar arasında farklılıklar olup olmadığını test etmek için de kullanılabilir (Field, 2009). Bu tezde diskriminant analizi sübjektif analizler ile gruplara ayrılmış 2., 3. ve 4. evre üyelerine uygulanmıştır.

Tablo 21 en yüksek ayırt edici güce sahip ifadenin en yüksek F değerine sahip, 0,747 Wilks' Lambda değeri ile 'rM1' olduğunu göstermektedir. 'rM1'i 'rM2' takip etmektedir. Şekil 5'te görüldüğü gibi, bu iki değişken, (,74 ve ,87) faktör yükleri ile DFA'da da örtük değişkenleri temsil eden en güçlü iki değişken idi. Bu iki değişken, ölçeğin kuruluş kurgusunda 'Mekan Alt Ölçeği'ne aittirler ve KÖB teorimizin evreleri segmente ederken mekânsal algı eşiklerini kendine referans noktaları olarak almış olmasını haklı çıkarmaktadırlar.

Tablo 6.15: Grup Ortalamalarının Eşitliği Testi

| İfadeler | Wilks' Lambda | F | Sig. |
|---|---|---|---|
| **rm1** | 0,747 | **35,745** | 0,000 |
| rz1 | 0,961 | 4,338 | 0,014 |
| rk1 | 0,815 | 23,876 | 0,000 |
| **rm2** | 0,753 | **34,691** | 0,000 |
| rg1 | 0,898 | 11,956 | 0,000 |
| m3 | 0,925 | 8,561 | 0,000 |
| ksts1 | 0,93 | 7,956 | 0,000 |
| tas1 | 0,92 | 9,174 | 0,000 |
| rksts2 | 0,959 | 4,519 | 0,012 |
| m4 | 0,975 | 2,75 | 0,066 |
| ryz2 | 0,853 | 18,242 | 0,000 |
| rk4 | 0,871 | 15,615 | 0,000 |
| tas3 | 0,896 | 12,24 | 0,000 |
| g2 | 0,981 | 2,093 | 0,126 |
| ryz1 | 0,960 | 4,423 | 0,013 |
| rk2 | 0,843 | 19,671 | 0,000 |
| yz4 | 0,966 | 3,719 | 0,026 |

Tablo 22'deki Box's M testi discriminant analizi için sıfır hipotezini yani, kovaryans matrisinin bağımlı değişken tarafından oluşturulmuş gruplar arasında farklılık gösterip göstermediğini test etmektedir (Hair, ve ark., 2009).

Tablo 6.16: Box’s M Testi

| **Box's M** | | 463,508 |
|---|---|---|
| F | Approx. | 1,135 |
| | df1 | 306 |
| | df2 | 39867,706 |
| | Sig. | **0,053** |

Araştırmacı bu testin anlamsız olmasını bekler, böylece grupların birbirlerinden farklı olmadığını ileri süren sıfır hipotezinin varlığı korunabilir (Burns & Burns, 2008, 598). Bu çalışmada Box’S M değeri 463,508 ve F=1.135 ile yukarıda sözü edilen gerekliliği karşılamaktadır (p = 0,053 > ,050).

Tablo 6.17: Özdeğerler (Eigenvalues)

| Fonk. | Eigen-value | % Variance | Cumul.% | Canonical Correlat. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **1,849** | 95,5 | 95,5 | **0,806** |
| 2 | **0,087** | 4,5 | 100 | **0,283** |

Tablo 23’de kanonikal korelasyon, göstergeler (predictors) ile diskriminant fonksiyonu arasındaki çoklu korelasyonu ifade etmektedir (Burns & Burns, 2008, 598) ve etki gücünü ölçmek için ‘karesi’ bir araç olarak kullanılabilir (Field, 2009, 618). ‘Eigenvalue’nun büyüklüğü ilgili fonksiyonun ayırt etme kaabiliyeti hakkında fikir vermektedir.

Tablo 24’de Wilks Lambda ilk değişken çıkartılmadan (1’den ikiye) ve ilk değişken çıkartıldıktan sonra (2) discriminant fonksiyonunun anlamlılığını gösterir. Bu durumda modeli önce fonksiyonlar birlikte ve ardından ilk fonksiyon çıkartıldıktan sonra geriye kalan fonksiyon sıra ile test edilmektedir (Field, 2009, 619).

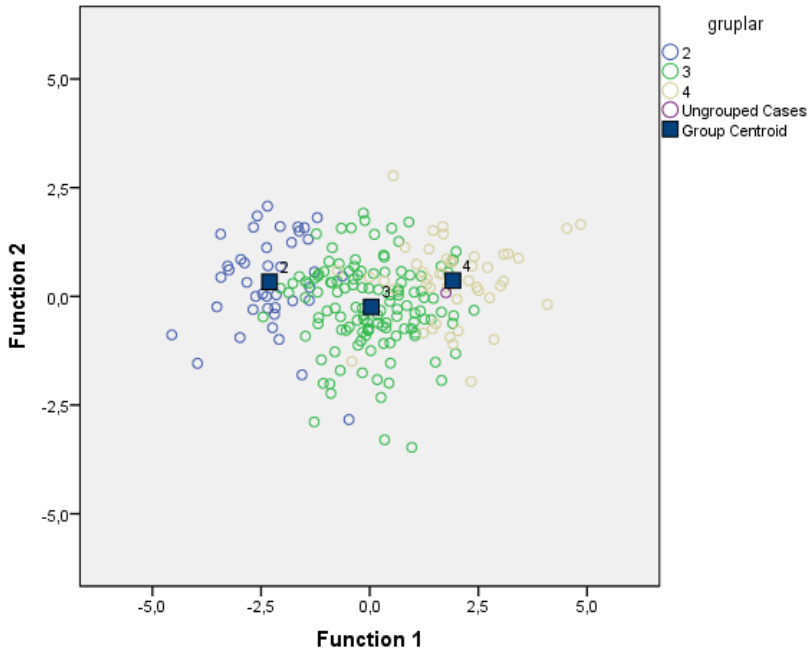
Tablo 6.18: Wilks' Lambda

| Test of Function(s) | Wilks' Lambda | Chi-square | Df | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| 1 through 2 | **0,323** | 229,418 | 34 | **0,000** |
| 2 | **0,920** | 16,896 | 16 | **0,392** |

Değişkenleri birlikte test ettiğimizde Wilk Lambda, (34) ‘freedom derecesi’ ile (0.323) değerine sahip olmakta ve anlamlı (0,00) olarak değerlendirilmektedir (.00). İki değişken grupları anlamlı biçimde birbirlerinden ayırmaktadır ancak ikinci değişken tek başına anlamsızdır (p=.392).

Wilks Lambda, en ayırt edici discriminant fonksiyonunu tanımlamaktadır. Değer ne kadar düşük ise ilgili fonksiyonun ayırt etme gücü o kadar yüksektir (Ganga ve ark., 2012, 2373). Bu tablo aynı zamanda açıklanamayan toplam varyansın oranını bize sağlamaktadır (Burns & Burns, 2008, 599). ‘1 den 2 ye’ discriminant fonksiyonu için, varyansın % 32,3’ü açıklanmamıştır.

Discriminant analizinin bir çıktısı olan şekil 6’da, ortadaki kare ile centroid’i tanımlanan fayda evresi üyelerinin, centroid’i ‘2’ ile gösterilen görev evresi üyelerinden daha yüksek yayılım göstermeleri ve centroid’i ‘4’ ile gösterilen sistem evresi üyelerinin de, fayda evresi üyelerinden daha yüksek yayılım göstermesi dikkat çekicidir. Tablo 25’de yer alan standart sapma değerleri, her bir evreye ait örgüt üyelerinin ortalama puanların etrafında ne derece yaygın kümelendiklerini göstermektedir:




Şekil 6.3: Kanonik Diskriminant Fonksiyonları ve KÖB Grupları

Bu tespit elbette kullanılan objektif ölçeğin yapısal özelliklerine yapışıktır ve giderek artan yayılmanın nedeni biraz ileride 'KÖB Ölçeği Eleştirisi' başlığı altında tartışılmıştır.

Şekil 6, discriminant 1 ve 2 fonksiyonu birlikte kullanılarak analiz edildiğinde, yani sıfır noktasından sağ üst köşeye bir köşegen çizildiğinde ve bu köşegene dik olan doğru horizon olarak alındığında, tipik görev evresi üyelerinin elde ettikleri puanların üst sınırı bir duvara çarpmış gibi görünmektedir. Üç evreden deneklerin aldıkları puanların frekans analizleri bu bulguyu doğrulamaktadır. Görev evresi grubunun 'mod'u ile max. puan arasındaki mesafe diğer gruplara göre daha kısadır.

Tablo 6.19: Evrelere Göre KÖB Ölçeği Puanları İçin Tanımlayıcı İstatistikler

| | **N** | **Min.** | **Max.** | **Ortalama** | **Std. Sapma** | **Varyans** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Görev Evresi** | 41 | 35 | 55 | 46,0244 | **4,5138** | 20,374 |
| **Fayda Evresi** | 126 | 44 | 72 | 56,5079 | **4,923** | 24,236 |
| **Sistem Evresi** | 48 | 54 | 80 | 65,1042 | **5,7547** | 33,117 |

Şekil 6'da 2'ler için gözlemlenen bilişsel duvarın varlığı KÖB ölçeği puanları üzerinden de araştırılmıştır. Bunun için önce, her bir KÖB evresi grubundan, KÖB ölçeğinden en yüksek puanı ifade eden % 15'lik dilime giren denekler seçilmiştir. Bu deneklerin sayısı 2. evre için 6 birey, 3. evre için 19 birey ve 4. evre için 7 bireydir. Bu temsili gruplardaki üyelerin puanlarının standart sapmaları hesaplanmıştır. Ait oldukları grupların en yüksek puanlarını alan bireylerin kendi aralarındaki dağılımları, grup üyelerinin dağılımlarından doğal olarak daha düşük elde edilmiştir. Ancak görev evresinden yüksek puan alanlar fayda ve sistem evresi üyelerine kıyasla belirgin derecede daha az dağınıktırlar. Bu durum her evre için basit bir oran ile tespit edilmiştir: [(İlgili grubun std. sap. - %15'lik dilimin std. sap.) / İlgili grubun std. sap.] Bu oran görev evresi üyeleri için daha yüksek elde edilmiştir (gör. evr: 0,62 / fayda evr: 0,48 / sistem evr: 0,37).

Bu görüntünün nedeninin ne olabileceği hakkında kesin bir fikre sahip olamıyoruz. Bu tablo, görev evresi üyelerinin, aşamadıkları bilişsel sınırın KÖB Ölçeğindeki izdüşümlerinin, birbirine yakın gerçekleştiğini göstermektedir. Bu tespit, sübjektif gruplandırmamızın, görev evresi bireylerini diğer iki gruba nazaran

daha büyük bir doğrulukla saptadığı anlamına gelebilir. Ancak discriminant analizi bu düşüncede değildir.

Tablo 26'da paylaşılan yapı matrisine göre (bazı ifadeleri içermektedir), 'M3, KSTS1, TAS1 ve M4' ifadeleri, sistem üyelerini fayda üyelerinden ayırmakta, diğer anket ifadelerine kıyasla daha başarılı olmuştur ve grup ortalamaları verilerine göre sistem üyeleri bu ifadelere pozitif reaksiyon göstermişlerdir. Bu fikre, her bir anket ifadesi için, grup ortalamaları arasındaki farklar karşılaştırılarak varılmıştır. Bu ifadeler KÖB Ölçeğindeki 17 ifadeden ters-yüz edilmemiş (pozitif) 6 ifadenin 4'ünü oluşturmaktadır. Pozitif ifadelerin ölçek içindeki yetersizliği ölçeğin 3. ve 4. evre üyelerini ayırmaktaki göreceli başarısızlığına katkı sağlamış olabilir. İlerideki çalışmalar bu noktaya eğilebilir.

Tablo 6.20: Ortalamalar ve Yapı Matrisi

| | **Group Means** | | | **Function** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Görev** | **Fayda** | **Sistem** | **1** | **2** |
| rK1 | 1,78 | 2,86 | 3,82 | ,350* | ,064 |
| rK4 | 1,51 | 2,15 | 2,78 | ,282* | ,096 |
| TAS3 | 3,19 | 3,72 | 4,21 | ,250* | ,066 |
| **KSTS1** | 3,97 | 4,02 | 4,61 | ,161 | ,562* |
| **M3** | 3,63 | 3,93 | 4,55 | ,198 | ,320* |
| **TAS1** | 3,41 | 3,76 | 4,31 | ,210 | ,256* |
| **M4** | 3,63 | 3,81 | 4,1 | ,115 | ,137* |

*. Her değişken ve diskriminanat fonksiyonu arasındaki en büyük korelasyon.

Çapraz değerlenmiş veriler (Cross Validated Data) discriminant fonksiyonunun gücüne ilişkin orijinal sınıflandırma tarafından gerçekleştirilenden daha dürüst ve çoğunlukla daha saf veriyi bize sağlamaktadır (Burns & Burns, 2008, 602).

**Sınıflandırma (Discriminant) Tablosu**

Tablo 27'deki sınıflandırma sonucu, deneklerin % 77,6'sının doğru şekilde 3 gruba ayrıldığını ortaya koymaktadır. Bu, bir uçtan bir uca, discriminant analizinin tahmin edici doğruluğunu bize vermektedir (Burns & Burns, 2008, 602). Tablo 27'deki çapraz değerlemeye göre fayda evresi bireyleri görev evresi bireylerinden daha iyi bir kesinlik ile sınıflandırılmışlardır.

Görev evresi deneklerinin yaklaşık % 73'ü ile fayda evresi deneklerinin % 85'i sübjektif ölçekle sınıflandırıldıkları gibi sınıflandırılmaktadır. Sistem evresi

üyelerinin % 61,7'i ise daha önce sınıflandırıldıkları gibi sınıflandırılmıştır. Discriminant analizi tarafından, subjektif analiz ile atandığı grubun dışına çıkartılan bireylerin hemen komşu gruba ait olmaları dikkat çekicidir. Başka deyişle sübjektif analiz ile bir '2' olduğu belirtilen ancak discriminant analizi ile '4'e atanan veya '4' olduğu belirtilen ancak discriminant analizi ile '2'ye atanan denek bulunmamaktadır.

Tablo 6.21: Sınıflandırma Sonuçları

| | | Evreler | Tahmin Edilmiş Grup Üyeliği | | | Top. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **2** | **3** | **4** | |
| Orjinal | Frek | **2** | 35 | 6 | 0 | 41 |
| | | **3** | 5 | 112 | 9 | 126 |
| | | **4** | 0 | 15 | 32 | 47 |
| | % | **2** | 85,4 | 14,6 | 0 | 100 |
| | | **3** | 4,0 | 88,9 | 7,1 | 100 |
| | | **4** | 0 | 31,9 | 68,1 | 100 |
| Çapraz-Değerlendirilmiş | Frek | **2** | 30 | 11 | 0 | 41 |
| | | **3** | 8 | 107 | 11 | 126 |
| | | **4** | 0 | 18 | 29 | 47 |
| | % | **2** | **73,2** | 26,8 | 0 | 100 |
| | | **3** | 6,3 | **84,9** | 8,7 | 100 |
| | | **4** | 0 | 38,3 | **61,7** | 100 |

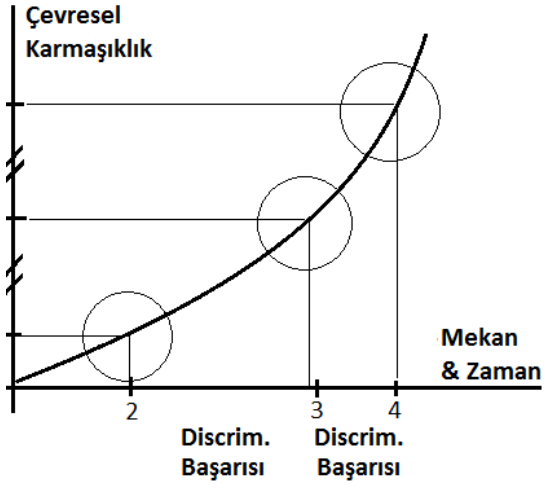
Çapraz değerlendirilerek gruplandırılmış vakaların **77,6%'sı** doğru olarak sınıflandırılmıştır.

## 6.2.2. KÖB Ölçeği Eleştirisi

**77,6%**'lık ayırt edici oran, sübjektif sınıflandırmanın başarısını ve bu tezin teorik varsayımlarını doğrulamak için yeterli adledilebilir. Bu doğrulama bizim öncelikli hedefimiz idi. Ancak KÖB Ölçeği, daha güçlü faktör yüklerine sahip olmadığı ve sistem üyeleriyle fayda üyelerini daha güçlü şekilde ayırt etmediği takdirde tek başına güçlü bir ölçek olarak değerlendirilemeyecektir. Ayrıca ölçeği oluşturan faktörlerin içsel kararlılıkları, ölçeğin 'mekânsal algı' gibi birkaç örtük değişkenini koruyarak kapsamlı bir revizyona gitmesi gerektiğini işaret etmektedir.

"Psikanalitik Ekol ve Gerekçeler" başlığı altındaki son paragrafa atfen; KÖB Ölçeğinin 3. evreyi 4. evreden ayırt ederken karşılaştığı göreceli başarısızlık, üyelerin üst evrelere çıkarken maruz kaldıkları örgütsel bilginin artarak artan bir hız ile katlanmasından kaynaklanıyor olabilir. Aslında, sübjektif analizlere göre 3. ve 4. evre üyeleri arasında da, 2. ve 3. evre üyeleri arasında olduğu gibi ayırt edilebilen bilişsel farklılıklar söz konusudur. 4. evre üyelerinin, çevredeki karmaşıklığın bu

bireylerin bilişel gelişimlerinden daha büyük bir hızla artması nedeniyle, nispeten düşük KÖB Ölçeği puanlarına imza attıkları düşünülebilir.




Şekil 6.4: Diskriminant Başarısının Düşmesi

Bir başka deyişle, evreler arasındaki ayrımın başarısını eşitlemek amacıyla 2. evreden 3. evreye gerçekleşmiş olandan oransal olarak daha büyük bir bilişsel sıçramanın 3. evreden 4. evreye geçerken gerçekleşmiş olması gerekirdi.

### 6.2.3. Diğer Analizler

"Eğitim düzeyi", "çalışma süresi" ve "network düzeyi"nin bağımsız değişken, nesnel şekilde tanımlanan KÖB Düzeyi'nin ise bağımlı değişken olduğu regresyon analizleri yürütülmüştür. Her denek'e 'bir gün içerisinde iş amaçlı olarak ortalama kaç çalışma arkadaşı ile iletişim kurduğu' sorulmuştur. Şunu not edelim ki, bu soruya alınan cevap bireyin network içindeki pozisyonunu, 'betweenness' değerini veya 'centrality' değerini vermemektedir. Deneklerin verdikleri cevap aralığı 2 ile 300 arasında değişmiştir. Bu aralık her bir birey için network düzeyini elde etmek amacı ile segmente edilmiştir. Network Düzeyi ile KÖB düzeyi arasındaki ilişki tamamen anlamsız bulunmuştur. Bu iki faktör arasındaki ilişkiye eğitim düzeyleri eşit olan bireyler arasında da da bakılmıştır ve benzer bir ilişkisizliğe ulaşılmıştır. Bu ilişki aynı zamanda KÖB Ölçeğinin bu iki grup üzerindeki başarısına binaen, görev ve fayda evresi üyeleri ile de sınırlandırılmıştır. Benzer sonuç elde edilmiştir. Basitçe şu söylenebilir: KÖB Düzeyi olarak ölçtüğümüz şey bir parça da olsa Networking Düzeyi olarak adlandırılabilecek faktörden etkilenmemektedir. Yine, firmada çalışma

süresi ile KÖB Düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ancak bu ilişki son derece zayıftır.

Diğer taraftan Tablo 28'deki F değerine, onun anlamlılığına ve $R^2$ değerine atfen, eğitim düzeyi ile KÖB Düzeyi arasında dikkate değer, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu korelasyon (.21) Trevino'nun raporladığı (1986, 607), erişkinler ahlaki gelişmişlik skorları ve eğitim düzeyleri arasındaki korelasyon değerinden (.53 ila .69) düşüktür.

Tablo 6.22: Bağımsız Değişken Olarak Eğitim Düzeyi ve KÖB Düzeyi İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi

| Dependent Variable | Predictor | b | t | sig | R2 | F | sig. F |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **HOCS** | **Eğitim Düzeyi** | 0,46 | 7,835 | 0,000 | | | |
| | | | | | 0,21 | 61,385 | 0,000 |

Pilot çalışma esnasında aynı zamanda katılımcıların ahlak düzeyleri 'Heinz İkilemi' kullanılarak ölçülmüştür. Tüm katılımcılar beklentilere uyumlu olarak çoğu 3. ve bir kısmı 4. evrelerde kümelenmiştir. Bununla birlikte Kohlberg'in 3. evresi olan 'Karşılıklı Beklentiler, İyi İlişkiler' evresinde bulunan bireyler arasında çok sayıda 'Görev Evresi' bireyine rastlanmıştır. Bu bilgiler bize, Kohlberg'in teorisinden çıkarılan KÖB yaklaşımının örgüte ait olan her bireyi kapsarken aynı zamanda kendine Kohlberg'in orijinal evrelerinden bağımsız bir kosmos da tanımlayabildiğini ifade etmektedir.

# 7. SONUÇ

## 7.1. KÖB Kuramına Dair

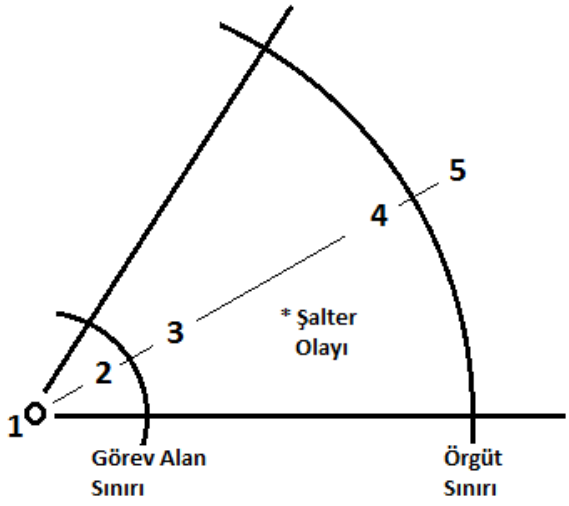
Bu çalışmada, Chomsky'nin dil öğrenimi üzerinden açıklamaya çalıştığı bilişsel arketiplerden birine gömülü bir model vasıtasıyla, örgütsel insana ışık tutulmaya çalışılmıştır. Bu bilişsel model örgüt üyeleri arasında, çevreyi algılama ve bilişsel işleme tabi tutma kapasiteleri açısından ve bu kapasiteye bağlı davranış karakteri açısından bir çeşit hiyerarşi bulunduğunu gözler önüne sermektedir. Bahsi geçen evrelerin özellikleri duygusal ve davranışsal unsurlar bağlamında ve karar alma işlevi üzerinden karakterize edilmiştir. Bu çalışma temelde bir tipoloji çalışmasıdır ve bu bakımdan ulaştığı en önemli sonuç kendisidir. Tanımlanan aşamalar arasında doğal olarak gri alanlar gözlenmiştir ancak bu boşluklar, kuramsal çerçeveyi tahrip etmemektedir.

İyi kuramlar karmaşık olguları basit bir biçimde açıklar. Acemoğlu ve Robinson (2015, 407)'na göre, karmaşanın içinde basit bir kuram aramanın motivasyonu, böyle bir kuramın olguya ilişkin her şeyi açıklayabileceği gibi naif bir inanç değildir; bir kuramın, bazen ilgi çekici detaylardan soyutlanması pahasına, paralelliklere odaklanması gerektiği inancıdır. Dolayısıyla başarılı bir kuram bir dizi süreç için kullanışlı ve ampirik olarak sağlam temellere dayanan bir açıklama getirebilmeli ve aynı zamanda iş başındaki asıl kuvvetleri netleştirebilmelidir.

Bu tez de bir dizi davranış kalıbı ve bu kalıpları yaratan bilişsel evreler için, ampirik temellere dayanan basit bir açıklamaya sahiptir. KÖB kuramında örgüt üyesi bir örgüte tabidir. Örgüt kolektif bir gerçekliktir ve bu gerçeklik bireylerin özgürlük alanlarının çatışmasından doğan bir dengeyi ifade etmektedir. Birey bilişsel olarak geliştikçe[6], algıladığı yeni düzensizlikler için zihninde kurguladığı modeller, kolektif dengenin yarattığı sınırlar ile etkileşime girmeye başlar. Kuramımıza göre kolektif denge örgüt içinde, örgüt üyesini merkeze alan, iki doğal sınır yaratmaktadır. Bu sınırlardan ilki 'Tanımlanmış görev alanı sınırı', diğeri 'Örgütün fonksiyonel, hukuki, siyasi yada genel kabul gören sınırları'dır.

[6] 'Bilişsel gelişim gösteren birey', anlatım için model olarak kullanılmıştır. Bilişsel gelişim ilerideki paragrafların yorumu için ön şart değildir.

Şekil 8'de '1' noktasında bulunan bireyin bilişi geliştikçe önce ilk sınıra yaklaşır ardından onu aşar ve uzaklaşmaya başlar, ardından ikinci sınıra yaklaşır ve gelişme devam eder ise onu da aşar. Böylece örgüt üyesinin içinde bulunabileceği iki bilişsel faz ortaya çıkar: **a)** Sınıra Yaklaşan Biliş **b)** Sınır Aşan Biliş.




Şekil 7.1: İki Bilişsel Faz: Sınıra Yaklaşan ve Sınır Aşan

Şekil 8'de tanımlanan iki sınırdan her hangi birine merkez yönünden yaklaşan 'biliş'in karakteri 'statükocu' olmasıdır. Bu olgu mülakatlarda 2'ler ve 4'lerde ortak olarak gözlenmişti. Sınırdan uzaklaşan '3' ve '5' deneklerinde ise yapıya muhalif karakter ve ek olarak '5' denekinde, onu yeniden tasarlayıcı karakter gözlenmişti. Örneğin görev alanı sınırına ulaşan biliş, sınırın içinde kalan örgütsel alanın kurgusuna -kendi zihni modeli üzerinden- oldukça hakimdir. Bu alanın kurgusu içsel bir bütünlüğe, homojeniteye veya bir ayrışma geçerliliğine sahip olacaktır. Çünkü işler uzmanlık alanları yaratacak biçimde –dışsal bir otorite tarafından- alt işlere bölünmüşlerdi. Böylece, ilk sınıra yaklaşan birey (görev evresi üyesi) görev alanı hakkında kapsamlı bilgiye sahiptir ancak onun ötesinde kalan alan aşamalı olarak değil, beklenmedik biçimde karmaşıklaşmaktadır. Bu radikal sıçrama sınırın içindeki bireyi sınırın dışına karşı eylemsiz kılar. 'Korku, Arzu ve Eylemsizlik' başlığı altında, görev alanının dışında ancak örgüt sınırlarının içinde vuku bulan Şalter İkilemi hikayesine karşı, 3 ve 4'ler korku ile reaksiyon gösterirler iken, görev evresi üyelerinin nasıl eylemsiz kaldıklarını tartışılmıştı.

Bireyin bilişi ilk sınırı aştığında (fayda evresi üyesi), algıladığı yeni düzensizlikleri yeni bir zihinsel model ile bir araya getirip kurgulamaya başlar. Yeni gelişmekte olan bu model oldukça esnektir çünkü modeli oluşturan değişkenlerin sayısı ve karşılıklı bağımlılık düzeyleri düşüktür[7]. Bu model; örgütün tanımlanmış görev alanlarını bir araya getiren kurumsal kurgu ile de uyuşmamaktadır, onu yeni biçimlerde ancak her halükarda eksik yorumlamaktadır.

Bireyin bilişi gelişerek örgütü dış çevre ile ayıran sınır-lar-a yaklaştıkça, maruz kalınan karmaşa artarak artan bir zihinsel yük yaratır. Bu durum birey için mevcut kurguyu öğrenmeyi, orijinal bir kurguyu tüm örgüt için inşaa etmekten hem daha mümkün hem de daha çekici kılar. Zaten bir sistem evresi üyesi için mevcut zihni fazın revize edilmesi, zihinsel modelin ihtiva etti değişkenlerin karşılıklı bağlılıkları çok yüksek olduğundan büyük bir enerji gerektirecektir. Bu nedenle zihinsel model katıdır, her halükarda revizyonu onun bütün olarak yıkımını gerektirmektedir ki sistem ötesi evre üyeleri bunu yapabilirler.

Tanımlanan iki farklı biliş fazı, birbirlerinden farklı amaçlara sahiptirler. ‘Sınır Aşan Biliş’in amacı, ‘Kendisi için tanımlanmış görev alanının dışındaki yakın netwörk’ün ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamak’ olacaktır. Bu amaç bir başka deyiş ile sistemin üstel amacıdır ve sistemin var kalmaya devam etme amacını geçersiz kılabilir. Görev alanını veya sistemi dizayn etme yaklaşımı, sınırın ötesine bakan bu amaçtan kaynaklanmaktadır. ‘Sınıra Yaklaşan Biliş’in amacı ise ‘Tanımlı sistemin varlığını sürdürmesini sağlamak’tır. Bu iki farklı amaç iki farklı temel korku doğurmaktadır. Bu iki temel korku ise örgütün bireyleri, biliş düzeyleri ile uyuşmayan katı görev alanlarının içine hapsetmesi nedeniyle farklı biçimde okunabilmektedir.

2 ve 4’lere yada 3 ve 5’lere ilişkin tahlillerimizde, bu benzer çiftlerin davranış karakterini birbirlerinden farklılaştıran, çoğunlukla şalter ikilemi hikayesinin gerçekleştiği bilişsel boyuttur. Öyle ise ‘sınıra yaklaşan’ ve ‘sınırı aşan’ örgütsel biliş için daha fundamental bir karakter tanımına ihtiyacımız bulunmaktadır.

---

[7] Panarchy teorisi (Gunderson & Holling, 2002, 35)’ne göre sistem geliştikçe, sistem elemanları arasındaki karşılıklı bağımlılık düzeyi ve sistemin ihtiva ettiği potansiyel artış gösterir. Bu nedenle sistem daha verimli hale gelirken esnekliğini yitirir ve çevresel değişikliklere karşı kendini kırılgan kılar.

- **Sınıra yaklaşan biliş;** ait olduğu sisteme dair doğal olmayan bir odaklanma ve ayrıntıları da içeren kapsamlı bir kavrayış geliştirmiştir.

Sistemin misyonu tarafından çizilen sınır olmasa, sınıra yaklaşan biliş daha esnek kavrayış modellerine yol açan doğal bir gelişme gösterecek idi. Çok sayıda doğal gelişim sürecinde gözlenen katarsis'in yani dolum, sıkışma ve boşalma süreçlerinin buradaki nedeni, bireyin bilişinin doğal gelişiminin uzandığı sınırların, sistemin amaçları tarafından geriye alınması ve kanımızca bilişin, azalan verimler kanunun işlemeye başladığı bir evrene hapsedilmesidir.

- **Sınır aşan biliş;** ise henüz yeni ait olduğu sisteme dair kapsamlı, yapılaşmış bir kavrayışa sahip değildir ve kavrayışı esnektir; kolektif yada formal kabulü ifade eden modelin eksik bir örneğidir. Bir yandan da, aşarak içinden çıktığı sisteme yaklaşımı, onu yeniden tasarlayıcı mahiyettedir.

Bu etkileşimlerden dolayı, sınıra yaklaşan biliş'in sisteme karşı tavrı statükocu, sınırı aşan bilişin sisteme karşı tavrı, yıkıcı ve içinden geldiği kısıma karşı tavrı yeniden düzenleyicidir. Statükocu tavır mevcut işleyişin devamını önemser ve kurallara değer atfeder. Yeniden düzenleyici tavır ise, kurallara pek değer atfetmez ve mevcut kurguyu başka biçimlerde düzenleme çabası gösterebilir. Burada, iki tür bilişin mutlak karakterlerinin statükocu yada yeniden düzenleyici olmadığını anlamak önem taşımaktadır. Nitekim pilot çalışmalarımızda kullanılan girişimciliğe karşı statükoculuk ölçeklerine göre görev evresi bireylerinin % 52'si girişimci idi. Her hangi bir düzeydeki biliş, daha yakın olduğu örgütsel (yapay) sınıra göre konumunun bir sonucu olarak bu özellikleri kazanır. Başka deyişle, bilişlerin karakteri, sistem ile kurmakta oldukları ilişkinin biçimine göre şekillenir. Yukarıda tartıştığımız sebepten ötürü karmaşık kurgunun revizyonu güçtür, bu ise statükoyu gündeme getirir. Karmaşık kurguya yol açan ise, bireyin gelişmekte olan bilişinin doğal gelişim patikalarının, yapay sınırlar tarafından engellenmesidir.

Quadrant model (Şekil 4)'i geliştirirken yapılan hata; görev yada sistem evresi üyelerinin içrek karakterlerinin statükocu olduğunu varsaymak idi, halbuki onların statükocu karakteri, bilişlerinin sistem ile kurduğu ilişkinin bir izdüşümüydü. Bu

nedenle statüko versus girişimcilik ölçekleri bu iki grubu 3. evre bireylerden ayırmakta başarısız oldu.

Bu bilgiler ışığında bir örgüt üyesinin KÖB düzeyi ve karşı karşıya kaldığı örgütsel olayın şekil 8 de tanımlanan sınırlara göre konumu bilindiğinde, örgüt üyesinin muhtemel davranışının karakteri önceden tahmin edilebilecektir. Tablo 29, bu tahminleri vermektedir.

Hata biçimlerinin ve kritiklik düzeylerinin tanımlandığı ancak çalışanların uzmanlık alanlarının tam olarak tespit edilemediği iş ortamlarında yada uzmanlık birimlerinin hataların gerçekleştiği yerlere ulaşımının kısıtlı olduğu durumlarda, hata biçimlerine atanacak bilişsel konumlar ile çalışanlara atanmış KÖB düzeyleri bilgisayar programı tarafından eşleştirilebilir. Böylece alanda bir hata gerçekleştiğinde hangi bireylerin eylemsiz kalacağı, hangi bireylerin tehlikeli olabileceği belirli bir güvenilirlik düzeyi ile tespit edilebilir. Çalışanlar şu yada bu nedenle kuralları çiğneyebilirler, mülakatlarda da gözlendiği gibi, deneklerin yaklaşık % 65'i şalteri, işletmelerinin faydası için indireceğini beyan etmiştir.

Tablo 7.1: KÖB Düzeyleri ve Örgütsel Olayın Konumuna Göre Muhtemel Davranış Biçimleri

| | | **KÖB Düzeyi** | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Olayın Gerçekleştiği Bilişsel Konum** | Görev Alanı İçinde | Statükocu Tavır | Yeniden Düzenleyici Tavır | Yeniden Düzenleyici Tavır | Yeniden Düzenleyici Tavır |
| | Görev Alanı ile Sistem Sınırı Arasında | Eylemsiz | Yeniden Düzenleyici Tavır (Yetersiz Sonuç) | Statükocu Tavır | Yeniden Düzenleyici Tavır |
| | Sistem Sınırının Dışında | Eylemsiz | Eylemsiz | Eylemsiz | Yeniden Düzenleyici Tavır (Yetersiz Sonuç) |

Tablo 29, daha anlaşılır kalabilmesi amacıyla sade biçimde tasarlanmıştır ancak şunu not etmeliyiz ki, tablodaki veriler 3'ler için, olayın gerçekleştiği konumun kendi yakın networklerinin içinde kalması halinde geçerli olacaktır. Mekan, zaman veya karmaşıklık açısından yakın netwörk'ün ötesinde vuku bulan olaylara yönelik olarak bir 3, eylemsizliğe yakın tutumlar sergileyebilir.

KÖB evreleri ile iki örgütsel sınır arasındaki etkileşim bize, Kohlberg'in Ahlak Teorisi'nin örgütlerdeki izdüşümünün nasıl özgün bir form kazandığını da anlatmaktadır. Bu hususa ilk kez, 'Diğer Analizler' başlığının son paragrafında değinmiştik. Kohlberg'in 3. ahlâk evresinde bulunan yetişkin çalışanlar, görev alanı sınırı tarafından 'görev' ve 'fayda' evrelerine ayrıştırılmaktadırlar. Büyük kurumsal işletmelerde, görev ve sistem sınırlarının arasında, departmanları ayıran bir başka sınırın belirebileceği düşünülebilir. Bu durumda 'sınıra yaklaşan' ve 'sınır aşan' bilişlerin ortaya çıkaracağı 6 adeti gözlenebilen 7 teorik evreden bahsedilebilecektir.

Yukarıdaki paragraflarda da bahsedildiği gibi, bu iki tür korku, iki temel amacın varlığından kaynaklanmaktadır. Bu iki temel amaç ise, örgütsel bireyin bilişinin, örgütsel sınırlar ile kesişmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Tablo 30, korkular arasındaki ontolojik ilişkiyi açıklamaktadır.

Tablo 7.2: Dört Temel Amaç ve İki Temel Örgütsel Korku

| BİLİŞ TÜRÜ | KÖB EVRESİ | TEMEL AMAÇ | TEMEL AMACIN AÇILIMI | KORKU |
|---|---|---|---|---|
| Boyutsuz Biliş | **6** | Yok Olmak | | |
| | **1** | Var Kalmak | | |
| Sınıra Yaklaşan Biliş | **2 ve 4** | Tanımlı Sistemin Varlığını Sürdürmek | Mevcut kurguyu stabil kılmak ve tanımlanmış görevi tamamlamak. | Temel Amaca Ulaşamamak |
| Sınır Aşan Biliş | **3 ve 5** | Tanımlı Sistemin Dışındaki Network'ün İhtiyaçlarını Karşılamak | Tanımlı Alt-Sistemi (Görev Alanı yada Sistem); alt sistemin çıktıları yakın networkün ihtiyaçlarını yada sistemin var oluş nedenini daha iyi karşılayacak biçimde yeniden dizayn etmek. | |

'Korku, Arzu ve Eylemsizlik' başlığı altında adı geçen 'ulaşamama korkusu' (uk) ve 'görev korkusu' (gk) tanımları yukarıda yapılan tanımlar ile çelişmemekte ancak onlardan ayrılmaktadır. (gk) ve (uk) ayrımı, gelişmekte olan bilişin, dikte edici bir iradenin tanımladığı görev alanını aşması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bu bilgilerin üzerine, gelecekteki araştırmalara ışık tutması istenci ile şu tartışmayı da açabiliriz: İletişimin hız ve niteliği hiyerarşik (otokratik) networklerin

aleyhine çalışır. Öncelikle veri olan iletişim kapasitesinde, örgütlerde dar boğazlar ve hiyerarşi kaçınılmazdır. Bu durumun ardında yatan yapısal unsur; 'n' kadar bireyin oluşturduğu netwörkün, belirli bir sayıya ulaşılması halinde, bireylerin, (n x n-1/2) adet iletişim kanalının yüklediği yükü karşılayamıyor olmalarıdır. Bu nedenle doğal yada bilinçli bir hiyerarşi network içi toplam iletişim çeşitliliğini yüksek sayılardan cüzi rakamlara indirger, hız ve belirlilik sağlar. Bu tespite ek olarak iletişim, parazitler ve metafor kullanımı dolayısıyla asla mükemmel biçimde gerçekleşmez.

Grubu oluşturan bireylerin kolektif bir bilişe varacak biçimde telepati kurabildiklerini varsayalım. Bu durumda otokrasi büyük ölçüde bir gereklilik olmaktan çıkacaktır. Görev tanımlarına, hatta sistem sınırına ihtiyaç kalmayacaktır. Öyle ise iletişim kapasitesinin yüksek olduğu örgütlerde, tanımladığımız iki sınırın, örgütsel biliş düzeylerinin bu çalışmada tespit edildiği gibi ortaya çıkmasına neden olma gücünün azalacağı düşünülebilir. Başka deyişle iletişim kalitesinin artışı, işletmeler içerisinde 'statükocu tavır'ı ve 'yetersiz yeniden düzenleyici tavr'ı indirgeyecek, birbirlerine yaklaştıracaktır. Yukarıdaki ütopik örgüt evreninde, ortaya çıkan her hangi bir örgütsel olaya ilişkin üç tür bilişsel fenomen ortaya çıkabilir. Bu fenomenlerin içerisinde 'statükocu tavır' bulunmayacaktır: a) Eylemsizlik b) Yetersiz Yeniden Düzenleyici Tavır c) Büyük Ölçüde Yeterli Yeniden Düzenleyici Tavır.

### 7.1.1. Bilişsel Yapılanma Kuramına Dair

Gelinen bu noktada KÖB Kuramının bizi, kendisini yaratan daha derin ve daha sade bir bilişsel kurama; bizim ilk etapta 'Bilişsel Yapılanma Kuramı' adını vereceğimiz bir kurama taşıdığını görüyoruz. Bu kuram; bireyin örgütüne ilişkin 'bildiği şeylerin çeşitliliği', 'bildiği şeylerin içsel yapılanma düzeyi' ve 'bildiği şeylerin niceliği' arasındaki ilişkinin, bireyin bilişinin ne derece yapılandığı hakkında araştırmacıya fikir verebileceğini öne sürmektedir. Aynı zamanda kuram bilişsel çeşitlilik ve nicelik arasında her durumda doğrusal bir ilişkinin ortaya çıkmayacağını varsaymaktadır.

Bireyin bilişinin ne düzeyde yapılandığı [Biliş çeşitliliği (bç) + Bilişsel Yapılanma-ma Düzeyi (by) / Biliş Niceliği (bn)] oranının okunması ile elde edilebilir. Bu oran büyük ise, sınır aşan biliş söz konusudur, tersi ise sınıra yaklaşan

biliş söz konusudur. Bu denklemin varsayımı şudur: Sınır aşan bilişe sahip bireylerin örgütlerine ilişkin sahip oldukları bilgi parçalarının içsel çeşitliliği yüksektir ve onların yapılanma katsayısı düşüktür, sınıra yaklaşan bilişe sahip bireylerin ise tersidir. Bu tespitler bireylerin bilgi evrenlerinin genişliği (Bilişsel Nicelik) esas alınarak değerlendirilir. Elbette bu oranın anlam ifade edebilmesi, örgütün farklı bireylerinin birbirleri ile karşılaştırılması halinde mümkün olacaktır.

Eğer kuramın varsayımı doğru ise, bu durumda bireyin bilişinin çeşitliliğini ve niceliğini aynı anda ölçmek, kuramı ampirik olarak test etmek için çözülmesi gereken temel sorun haline gelmektedir. Bu tez kapsamında, ölçüm sorununun nasıl aşılabileceğine ilişkin her hangi bir açıklama yapılmayacaktır.

## 7.2. KÖB Kuramının Yönetime Yansımaları

Bu tezde tartışılan konular yöneticilere, farklı evrelere ait örgüt üyelerinin özelliklerini göz önüne alarak onların üzerindeki denetimlerini düzenleme fırsatı verebilir. İnsan kaynakları yöneticileri, adayları değerlendirmek için bu bulguları ve ölçekleri kullanabilecek veya yöneticiler bunları belli başlı çalışanların davranışlarının arkasında yatan sebepleri anlamak amacıyla kullanabilecektir. Örneğin girişimci eğilimlere sahip olduğu bilinen bireyin bir 3'mü yoksa 4'mü olduğundan emin olmak yönetici için anlamlı olabilir. Herhangi bir evreyi idealleştirmek doğru olmayacaktır, bunun yerine performansı en üst düzeye ulaştırmak için en azından kısa vadede esnek olmayan bilişsel kapasitelerin içine hapsolmuş farklı bireylerin örgüt içinde nasıl konumlandırılabileceği tartışılmalıdır. Giriş bölümünde, çalışma vasıtasıyla organizasyonun kullanılamayan potansiyelinin keşfedilebileceği belirtilmişti. KÖB Ölçeğinin eksiklerinin giderildiği bir durumda, organizasyondaki bireylerin bilişsel kapasite puanlarının üst üste toplanarak elde edilecek ortalama puan ile olası maksimum puan arasındaki farkın bu potansiyeli keşfedebileceğinden şüpheliyiz. Yukarıda da belirtildiği gibi, organizasyonun genel performansı ile KÖB düzeylerine ait bireylerin dağılımı arasındaki ilişki, performans ile elde edilen toplam puan arasındaki ilişkiden daha açılayıcı olabilir.

Yöneticiler farklı evrelere ait bireylerin özelliklerini göz önünde bulundurarak görev tanımlarının zorlayıcılık katsayıları üzerinde düzenlemelerde bulunabilirler.

Bu tartışmalar, net ve belirli iş tanımlarının içsel korkuları dışsal korkulara nasıl indirgediğini ve sonuç olarak herhangi bir evre üyesine yönelik olarak, görev evresi üyeleri hariç olmak üzere, çalışanların performansını nasıl yok ettiğini açığa çıkarmaktadır. Olayın örgüt içinde gerçekleştiği bilişsel konum (Şalter İkilemi)'a göre değerlendirdiğimizde, güçlü bir denetim uygulamak 4. evre üyeler için anlamsız ve zararlı olacak iken, 3. evreye ait bireyler için yalnızca beklenmedik durumlarda anlamlı olup görev evresi üyeleri için yine anlamsız olacaktır. Çünkü onlar müdahil olmayacaklardır. KÖB evreleri ayrıca, belli başlı örgütsel koşullar altında üyelerin işteki tasarrufi başarılarını da temsil etmektedir.

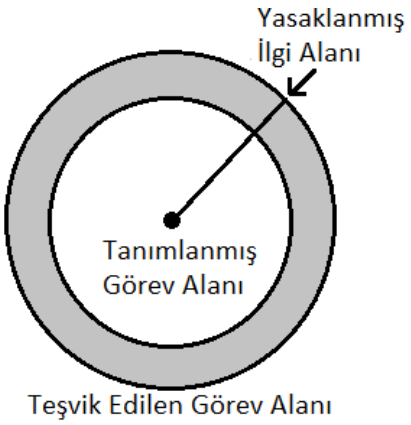
Kaplan & Henderson (2005, 517)'ın ifade ettiği gibi: "Teşvik rejiminin etkileri bilişten net şekilde ayrılamaz. Daha çok; biliş ve teşvikler, karmaşık ve karşılıklı bir süreç içerisinde eş zamanlı olarak ortaya çıkar". Kaplan & Henderson'un kullanmış oldukları 'Ben böyle davranıyorum çünkü benim menfaatlerim için en iyisi bu' söylemi büyük ölçüde görev evresi üyelerini temsil ederken 'Ben böyle davranıyorum çünkü benim şirketimin menfaati için en iyisi bu' söylemi 3. ve 4. evre üyeleri temsil etmektedir. 3. ve 4. evre üyelerinin, ayrı ayrı sorumlu olmak üzere ihtiyaç duydukleri bölgenin büyüklüğünün, motivasyon derecelerini etkilemek suretiyle onları birbirlerinden ayıracağını düşünmekteyiz.

Teşvikler Kaplan & Henderson (2005)'in de belirttiği gibi eylem bazlıdır: Örgütsel yetkiler veya rutinler, "ne ödüllendirilmeli" sorusunun cevabının oluşturulmasıyla ilgili olduğu kadar "ne yapılmalıdır" sorusunun cevabı ile de ilgilidir. Bu tartışmaya cevaben; her bir evreye ait bireye özgülenmesi gereken motivasyon politikası tablo 30'da dolaylı olarak tanıtıldı. Örgüt üyeleri amaçlarına yönelik olarak motive olurlar ve bireylerin korkuları amaçlarına ilişkindir. Bu kabul bize; 2 ve 4'lerin, farkında oldukları sisteme ilişkin ajanların içsel kurgusunda ve ajanlar arasındaki iş akışlarında söz sahibi olmalarının onları motive kılacağını anlatmaktadır. 3 ve 5'ler ise yeni farkına varmaya başladıkları sistem dışı alanın ihtiyaçlarını karşılamak üzere görev alanlarına ilişkin işleri ve görev alanını aşan ilişkileri inşaa etme özgürlüğüne sahip olduklarında motive olacaklardır.

Özelde, yöneticinin 4. evreye ait üyeye sistem bölümleri arasındaki eylemlerin bütünleşmiş akışını ateşleme veya yönetme şansı vererek bu üyeyi motive etmesi gerektiğini, aynı yöneticinin, 3. evreye ait üyenin mevcut yetki sınırlarının ötesine

adım adım çıkmasına izin vermesi gerektiğini ancak bunu yakın gözetimi-denetimi altında sağlaması gerektiğini söyleyebiliriz.

Yöneticiler, her bir çalışanın bilişsel sınırlarının, (görev aşaması üyeleri hariç) onlara tanımlanmış görev alanlarının bilişsel gerekliliklerini aştığı varsayımı altında çalışanlara yönelik olarak en azından iki aşamalı yetki alanları tanımlayabilirlerse, kurumsal sınırlar tarafından yaratılan örgütsel eylemsizliğin üstesinden gelinebileceğini tartışmaktayız. Diğer yandan, ilgili deneyimlerin eksikliği, örgütsel karmaşıklığın aşkınlığı veya bir şeyin algılanması ile derinlemesine anlaşılması arasındaki boşluk nedeniyle, kendi görev alanını aşan bilişsel kapasitenin genellikle açıldığı çevrenin tüm ihtiyaçlarını karşılayamayacağını da tespit etmeliyiz. Bulgularımız bu varsayımı desteklemiştir. Bu olgu, görev alanının bilişsel sınırlarını aşarak ifada bulunan örgüt üyelerinin sağladıkları artı değerin maliyetidir. Yönetici örgüt üyesini, görev alanını aşmaya teşvik ederken sözü geçen fayda/maliyet oranını göz önünde bulundurmalıdır.




Şekil 7.2: Tanımlanmış, Teşvik Edilen ve Yasaklanmış İlgi Alanı

Bazı çalışanların doğuştan, başarılabilir ancak tanımlanmamış işlere girişimde bulunma, müdahale etme eğilimi varken bazılarının yoktur. Her bir çalışanın (eylemsizliğe yatkın olanların da) örgüt içerisindeki hiyerarşik kademelerine bakmaksızın bilişsel kapasitelerine göre sıralanması ve bunlara teşvik edilmiş, 'görev alanını aşan düzeyler' atanması örgütsel potansiyellerin kullanımını kurumsallaştırabilir. Önerdiğimiz bu konseptte, 'tanımlanmış görev bölgesi' her bir çalışana atanmış resmi görevleri, 'teşvik edilen görev bölgesi' formal olarak tanımlanmış görevlerini aşan her bir çalışan için teşvik edilen ve izin verilen yetki

sınırlarını, son olarak ise "yasaklanmış ilgi alanı" girişimci çalışanın (3. ve 4. evre bireylerinin) doğal olarak müdahale etme eğiliminde olduğu, ancak resmi olarak önlenen ve belki çalışanın kendi tanımlanmış bölgesini aşması ile müdahalede bulunma ihtiyacını tatmin etmesi dolayısıyla doğal olarak önlenen bölgeyi ifade etmektedir. Aslında bu konsept ile örgütlerdeki doğal ve gerekli taşkınlıkları kontrol altına almayı, onları kurumsallaştırmayı önermekteyiz.

Herhangi bir tanımlama mutlak gerçeğin indirgenmesi anlamına gelmektedir. Buna cevaben yöneticiler, arzularından faydalanmak için örgüt üyelerini kontrollü bir kaosa yöneltebilirler ve onları kontrol etmek suretiyle de sistemi kontrolsüz eylemlerinin tehlikelerinden kısmen korumuş olurlar. Değerlendirmeciler bu alacakaranlık girişim bölgesinin farkına varılması için yöntemler ileri sürebilirler. Böyle bir teşebbüs başka çalışmaların konusu olabilir.

Bu tez aynı zamanda bireylerin farklı karar verme teorilerinin bakış açısıyla kararlar alırken, çevreden edinilen içerikleri nasıl kullanabildikleri üzerine de akıl yürütmektedir. Bu bakımdan bazı karar verme teorileri çalışmamız ışığında yeniden okunabilir. Örneğin, daha önce de belirtildiği gibi (Hinson et.all, 2003) 'Hiperbolik İndirgeme Teorisi (Hyperbolic Discounting Theory)' ne göre ödülün derecesi zaman içinde azalmaktadır, ancak daha üst düzeydeki KÖB evresi üyeleri bu indirgemeyi nispeten daha iyi telafi etmektedir. Ayrıca 'kesinlik etkisi' (Tversky & Kahneman, 1986) ve 'belirsizlik etkisi' (Ellsberg, 1961) fenomenlerinin, sistem evresinin altında bulunan karar vericileri nispeten daha çok etkileyeceğinden şüphe etmekteyiz.

Bulgularımıza göre eğitim düzeyi ÖB düzeyini kısmen belirlemektedir. KÖB daha çok entelektüel kapasite ile ilişkili görünmektedir. Bu ilişki KÖB Ölçeğinin ifadelerinde de gözlenmektedir. Yine mülakatlarda rastladığımız düşük eğitim seviyesine sahip ancak entelektüel kapasitelerinin yüksek olduğuna sübjektif olarak kanaat getirdiğimiz sıra dışı deneklerin beklenmeyen KÖB evrelerine ait oluşları bu konuda bize fikir vermektedir. Bunlara ek olarak KÖB ve "iş rotasyonu" arasında bu çalışmada test edilmeyen yüksek bir korelasyon beklemekteyiz.

Ajzen ve Fishbein'in (1980) "Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi (Reasoned Action Theory)" esas alındığında, ÖB kapasitesine 'olası davranış' kavramının bir belirleyicisi olarak yaklaşılabilir. Bu teoride kişinin tutumları, kişinin gerçekleştirdiği

davranışın belli başlı olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açacağına dair inançları tarafından belirlenmektedir (sonuç beklentileri) (Bleakley & Hennessy, 2012, 29). Başka bir deyişle, tutumlar – aynı zamanda – planlanan davranışın sonuçlarının özüne karşı bir tepki olarak oluşmaktadır. Sonuçların özü ise bireyin algılama kapasitesine bağlıdır. Bu yüzden bireyin çevresel algı kapasitesi, herhangi bir eylem hayata geçirildiğinde sonuca yönelik olasılıkların indirgenme (gerçekten uzaklaşma) derecesini belirleyecektir. Bu da bireyin ÖB kapasitesinin belirlenmesinin bireyin davranışlarına yönelik tahminleri geliştireceği anlamına gelir.

Bireylerin örgütlerine ilişkin biliş düzeylerinin; ifa ettikleri işin biçimi, bilgi şeması içinde bulundukları durum, hiyerarşik konumları, ilişki kurdukları bireylerin sayısı gibi faktörler tarafından güçlü biçimde etkileneceği düşünülebilir. Walsh'a göre (1995, 282), bilgi şemalarının bireylerin enformasyon alanlarını anlama yetilerini kısıtlayabildiği üzerinde uzlaşı vardır ve Weick (1979, 68) bu tür bilgi şemalarının yan ürünü olarak, yöneticilerin verimsizleştirilmiş bir dünya vizyonu içinde aksiyon gösterdiklerini ifade eder. Öyle ise bu yönde yapılan araştırmalarda, örnek verilen faktörlere karşılık gelen biliş düzeyini aşan bireylerin; kurum açısından, krizlerle başa çıkmak, ani çevresel değişimlere uyum göstermek gibi hususlar için saklı potansiyel anlamına geleceği düşünülebilir. Bu bakımdan bu artık potansiyelin her hangi bir örgüt için kümülasyonunun alınması o örgütün; kurulu yapısının ötesindeki self organizasyon potansiyelini veya ani olarak gerçekleşen meydan okumalar ile başa çıkma ve gerektiğinde değişim gösterme kapasitesini bize sunacak bir Balanced Score-card aracı olabilecektir.

## 7.3. Sınırlılıklar ve Geleceğe Yönelik Düşünceler

Bu çalışmada, deneklerin iş ortamının doğasına uyacak bir ikilem kurgulanarak net biçimde tanımlanmış bir çevreye odaklanıldı. Bu çevrede deneklerin iş tanımları onlara sunulan hikaye açısından da belirli idi. Bu nedenle, bu bilişsel aşamaların daha belirsiz ve dinamik bir çevreye sahip olan informal gruplarda nasıl oluşacağını açıklamak bu çalışmanın kapsamının dışında kalmaktadır. Aynı zamanda belirli bir ikilem yardımıyla örgütsel biliş evrelerinin yalnızca belirli cephelerini tanımlama olanağına erişilmiştir. Korku, Arzu & Eylemsizlik başlığı altında tartıştığımız gibi farklı aşamaların diğer bazı yönlerine ulaşmak amacıyla diğer ikilem türleri

üzerinden de çalışmak gerekmektedir. İlerideki araştırmalar, bu aşamaların farklı karar alanlarında nasıl göründüğünü ve grup intibakı, iş tatmini, bireysel performans, liderlik davranışı ve diğerleri gibi grup üyelerinin farklı yönleriyle nasıl ilişkili olabileceğini gözler önüne serebilir. Cinsiyet farkı hususu da yetersiz bayan katılımı nedeniyle bu çalışmaya ait bir eksiklik olarak görünmektedir.

Deneklerin ikileme ilişkin cevaplarının sübjektif olarak tanımlandığı süreci metodize etmek tamamen mümkün değildir. Bazı olaylar için, denek'in neden belirli bir aşamaya atandığını açıklamak zordur. Nitekim bu Kohlbergsel analizlerin bir gerçeği olup sürecin bu kısmi belirsizlikle beraber çalıştığını göstermek için KÖB Ölçeği geliştirilmiştir. KÖB Ölçeği bir dizi denek grubu üzerinde tekrar tekrar test edilerek gelişmiş olsa da, Kohlberg'in teorisinden çıkarımsal olarak elde edilmemiş, önce bağımsız kaynaklardan beslenen bir teori yada düşünce biçimi yazılmış ardından tümdengelimsel bir yaklaşım ile bu teoriyi yansıtan ifadeler geliştirilmiş ve sınanarak saflaştırılmışlardır. Şu aşamadan itibaren, bu çalışmanın teorisine ve verilerine dayanan daha kesin, kapsayıcı ve güçlü bir KÖB Ölçeği geliştirmek için çıkarımsal bir yaklaşım uygulanabilir. Bu çalışmanın 'test - yeniden test' geçerlilik çalışması nihai ölçek için yapılamamıştır. Bu KÖB Ölçeğinin bir eksiğidir. Diğer yandan ölçeğin yakınsaklık geçerliliği, karşılaştırma yapmak için kümeler yaratmış olan sübjektif analizle, yani mülakatların sübjektif yorumları vasıtası ile sağlanmıştır.

# KAYNAKLAR


Acemoğlu D., Robinson, J., A., (2015), "Ulusların Düşüşü: Güç, Zenginlik ve Yoksulluğun Kökenleri", Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul

Ajzen, I. & Fishbein, M., (1980), "Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Akgün, A., E., Keskin, H., Byrne, J., (2012), "The Role of Organizational Emotional Memory on Declarative and Procedural Memory and Firm Innovativeness", Journal of Production Innovation Management, 29 (3), 432–451

Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W., B., Caprara, C., V., Consiglio, C., (2014), "From Positive Orientation to Job Performance: The Role of Work Engagement and Self-efficacy Beliefs", Journal of Happiness Studies.

Anderson, C., R., Paine, F., T., (1975), "Managerial Perceptions and Strategic Behavior", Academy of Management Journal , Volume 18, Number 4

Aronson, D., (1996), "Overview of Systems Thinking", http://www.thinking.net/Systems_Thinking/OverviewSTarticle.pdf, wisited: 28 Feb. 2015

Babcock, R., L., Laguna, K., (1997), "An Examination of the Factor Structure of Four of The Cognitive Abilities Included in the Educational Testing Service Kit of Factor-Referenced Cognitive Tests", Studies in Educational Evaluation, Vol. 23, No. 2, 159-168.

Barabasi, A., L., (2010), "Linked: The New Science of Networks", Perseus Publishing.

Barnes, J., H., (1984), "Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning", Strategic Management Journal, Volume 5, Issue 2, 129–137, April-June

Barr, P., S., Stimpert, J., L., Huff, A., S., (1992), Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal, Strategic Management Journal, Vol. 13, 15-36

Barret, G., V., Depinet, R., L., (1991), "A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than for Intelligence", American Psychologist, Vol. 46, No: 10, 1012–1024.

Barros, G., (2010), “Herbert A. Simon and the Concept of Rationality: Boundaries and Procedures”, Brazilian Journal of Political Economy, Vol. 30, 455-472, July-September

Bee, H., Boyd, D., (2009), “Çocuk Gelişim Psikolojisi”, Kaknüs Yayınları

Biggs, J. (1987), “Student Approaches to Learning and Studying”, The Australian Council for Educational Research, Melbourne, Avustralya.

Bleakley, A., Hennessy, M., (2012), “The Quantitative Analysis of Reasoned Action Theory”, The Annals of the American Academy, Vol. 640, No. 1, 28-41

Bougon, M., Weick, K., Binkhorst, D., (1977), “Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra”, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 4, 606-639

Burns R., B., Burns, R., A., (2008), “Business Research Methodsand Statistics Using SPSS”, http://www.uk.sagepub.com/burns/website%20material/Chapter%2025%20-%20Discriminant%20Analysis.pdf

Camerer, C.; Ho, T.; Chong, J., (2004), “A Cognitive Hierarchy Model of Games”, The Quarterly Journal of Economics, August, 2004

Camerer, C., (2013), “Neuroscience, Game Theory, Monkeys”,http://www.ted.com/talks/colin_camerer_neuroscience_game_theory_monkeys?language=en#t-296083, wisited: 20 Feb. 2015

Campion, M., A., Palmer, D., K., (1996), “Discoverin Corporate Consciousness”, Journal of Business and Psychology, Vol. 10, No. 4

Cañado, M., L., P., (2008), “Interview with Stella Ting-Toomey”, Language and Intercultural Communication, 8-3, 209–217.

Cesur, S., (1997), “The Relationship Between Cognitive and Moral Development”, Master Thesis, Bogazıcı University

Colarelli, S., M., Dean, R., A., Konstans, C., (1987), “Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals, Journal of Applied Psychology, Vol. 72, 558–566.

Cowan, D., A., (1986), “Developing a Process Model of Problem Recognition”, Academy ol Management Review, Vol 11, No. 4. 763-776

Crain, W., C., (1985), “Theories of Development”, Prentice-Hall, 118-136

Cromley, J., (1999), “Learning to Think, Learning to Learn: What The Science Of Thinking And Learning Has To Offer Adult Education”, National Institute for Literacy, Washington, DC.

Daft, R., L., (1984), “Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems”, Academy of Management Review, Vol. 9, No: 2, 284-295

Dean, J., Sharfman, M., (1993), “Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process”, Journal of Management Studies, Vol. 30, 587-610

Dearborn, D., C., Simon, H., (1958), “Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives”, Sociometry, Vol. 21, No. 2, 140-144

Demirer, Ö., (2010), “İleri Üretim Teknolojileri, Rekabet Öncelikleri ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Amprik Bir İnceleme”, T.C., Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Doktora Tezi, Niğde

Dunn, W., N., Ginsberg, A., (1986), “A Sociocognitive Network Approach to Organizational Analysis”, Human Relations, November, Vol. 39, No. 11, 955-975

Dutton, J., Jackson, S., (1987), “Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action”, Academy of Management Review, Vol. 12, 76-90.

Eisenhardt, K., (1989), “Making Fast Strategic Decisions in High-velocity Environments”, Academy of Management Journal, Vol. 32, 543-576

Ekstrom, R., B., French, J., W., Harmon, H., H., Derman, D., (1976), “ETS Kit of Factor-referenced Cognitive Tests”, Princeton, NJ: Educational Testing Service.

Elkjaer, B., Simpson, B., (2013) “Research in the Sociology of Organizations – Philosophy and Organization Theory”, Edit. Haridimos, T. & Chia, R., Vol. 32, Emerald Group Publishing, UK

Ellenberger, H., (1970), “The Discovery of the Unconscious: The History and Evolution of Dynamic Psychiatry”, New York: Basic Books, June

Ellsberg, D., (1961), “Risk, Ambiguity and the Savage Axioms”, Quarterly Journal of Economics, 643–669.

Fahey, L. Narayanan, V., K., (1989), “Linking Changes in Revealed Causal Maps nad Environmental Change: An Empirical Study”, Joumal of Management Studies, 26, 4, July

Festinger, L., (1957), “A Theory of Cognitive Dissonance”, Stanford University Press, California

Field, A., (2009), “Discovering Statistics Using SPSS”, Sage Publications, Third Edition

Fiol, C., M., Lyles, M., A., (1985), “Organizational Learning”, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, 803-813

Fioretti, G., Visser, B., (2004), “A Cognitive Interpretation of Organizational Complexity”, E:CO Special Double Issue, Vol. 6, Nos. 1-2, 11-23

Fiske, S., T., (2009), “Social Beings: Core motives in Social Psychology”, United States of America, Wiley, November

Forbes, D., P., (2000), “The Strategic Implications of Managerial Cognition and Firm Decision Processes: Evidence from a New Venture Context”, A Dissertation Submitted to the Leonard N . Stern School of Business, New York University, New York

Ford, J., D., Baucus D., A., (1987), “Organizational Adaptation to Performance Downturns: An Interpretation-Based Perspective.”, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 2, 366-380

Fredrickson, J., (1984), “The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions”, Academy o f Management Journal, Vol. 27, 445-466

Gage, C., Q., (2003), “The Meaning and Measure of School Mindfulness: An Exploratory Analysis”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ohio: The Ohio State University.

Ganga, G., M., D., Esposto, K., F., Braatz, D., (2012), “Application of Discriminant Analysis-Based Model For Prediction of Risk of Low Back Disorders due o Workplace Design in Industrial Jobs”, Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation, Vol. 41, 2370-2376

Gaugler, B., B., Rosenthal, D., B., Thornton III, G., C., Bentson, C., (1987), “Metaanalysis of Assessment Center Validity, Journal of Applied Psychology, Vol. 72, 493–511.

Gibbs, J., C., Basinger, K., S., Grime, R., L., Snarey, J., R., (2007), “Moral judgment development across cultures: Revisiting Kohlberg’s universality claims”, Developmental Review 27, 443–500

Gunderson, L., H., Holling, C., S., (2002), “Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems”, Island Press, Washington

Güneş, D., (2014), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Kolektif Yeterlik Algıları ile Örgütsel Farkındalık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi, Bolu

Haimes, Y., Y., (2009), “On the Complex Definition of Risk: A Systems-Based Approach”, Risk Analysis, Vol. 29, No. 12

Hair, J., F., Black, W., C., Babin, B., J., Anderson, R., E., (2009), “Multivarate Data Analysis, A Global Perspective”, Pearson.

Harrison, M., Phillips, B., (1991), “Strategic Decision Making: An Integrative Explanation”, Research in the Sociology of Organizations, Vol. 9, 319-358.

Harter, N., (2014), “Herbert Simon on Organizational Decisionmaking for Long-term Survival”, International Journal of Innovation Science, Volume 6, Number 4, 249-253

Hawkins, J., (2004), “On Intelligence”, Times Books, Henry Holt & Co, NY

Hewitt, J., P., Hall, P., M., (1973), “Social Problems, Problematic Situations, and Quasi-Theories”, American Sociological Review, Vol. 38, 367-374

Hillman, J., (1989), “A Blue Fire”, Harper & Row Publishing, New York

Hinkin, T., R., (1995), “A Review of Scale Development Practices in The Study of Organizations”, Organizational Dynamics, 16, 1

Hinson, J., M., Jameson, T., L., Whitney, P., (2003), “Impulsive Decision Making and Working Memory”, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, Vol. 29, No. 2, 298–306

Hobfoll, S., E., (1989), “Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress.”, American Psychologist, 44, 513–524.

Hodson, G., Sorrentino, R., M., (1999), “Uncertainty Orientation and the Big Five Personality Structure”, Jourl of Research in Personality, 33, 253-261

Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M., (2008), “Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit”, Electronic Journal of Business Research Methods, 6 (1), 53-60.

Jones M., (1991) “Ethical Decison Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model”, Academy of Management Review, Vol. 16. No. 2, 366-395.

Jones, M., (1995), “Organisational Learning: Collective Mind or Cognitivistic Metaphor?”, Accounting, Management and Information Technologies, Vol. 5, Issue 1, 61–77

Judge, W., Miller, A., (1991), “Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts”, Academy of Management Journal, Vol. 34, 449-463.

Jung, C., G., (2006), “Jung’dan Seçme Yazılar”, Dost Kitapevi

Kaplan, S., Henderson, R., (2005), “Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory”, Organization Science, Vol. 16, No. 5, 509–521

Kay, S., R., (1982), “Kohlberg’s Theory of Moral Development: Critical Analysis of Validation Studies with the Defining Issues Test”, International Journal of Psychology, 27-42.

Kohlberg, L., (1969), “Stage and Sequence: The Cognitive Developmental Approach to Socialization”, Handbook of Socialization Theory and Research, 347-480

Kohlberg, L., Hersh, R., H., (1977), “Moral Development: A Review of the Theory”, Theory in to Practice, Vol. 16, No. 2, 53-59

Kohlberg, L., (1981), “The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice”, Harper & Row Publishing.

Krogh, G., Ross, J., (1995), “Organizational Epistemohgy”, St. Martin's Press, New York.

Kruger, J., Dunning, D., (1999), "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments", Journal of Personality and Social Psychology, 77 (6), 1121–34.

Kuncel, N., R., Hezlett, S., A., Ones, D., S., (2004) “Academic Performance, Career Potential, Creativity and Job Performance: Can One Construct Predict Them All?”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 86, No. 1, 148–161

Kurtines, W., Grief, E., (1974), “The Development of Moral Thought: Review and Evaluation of Kohlberg's Approach”, Psychological Bulletin, Vol 81(8), 453-470.

Kutlusoy, Z., (2001), “21. Yüzyıla Girerken Felsefe ve Bilişsel Bilim”, Felsefe Dünyası, sayı 33, 45-54

Langer, E., J., (1992), “Matters of Mind: Mindfulness/Mindlessness in Perspective”, Consciousness and Cognition, 1, 289–305.

Langer, E., J., (2000), “Mindful learning”, Current Directions in Psychological Science, Vol. 9-6, 220-223.

Langley, A., (1989), “In Search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations”, Administrative Science Quarterly, Vol. 34, 598-631

Lant, T., K., Milliken, F., J., Batra, B., (1992), “The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration”, Strategic Management Journal, Vol. 13, 585-608

Lant, T., K., (2000), “Organizational Cognition: Computation and Interpretation”, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., London

Lavine, K., A., Moore, E., S., (1996), “Corporate Consciousness: Defining The Paradigm”, Journal of Business and Psychology, Vol. 10, No. 4

Levine, J., M., (1999), “Solomon Asch's Legacy for Group Research”, Personality and Social Psychology Review, Vol. 3, No. 4, 358-364

Lewin, K., (1936), “Principles of Topological Psychology”, New York, McGraw-Hill.

Löwstedt, J., (1993), “Organizing Frameworks in Emerging Organizations: A Cognitive Approach to the Analysis of Change”, Human Relations, April, Vol. 46, No. 4, 501-526

Luco, A., (2014), “The Definition of Morality: Threading the Needle”, Social Theory and Practice, Vol. 40, No. 3, 361-387

Lyles, M., A., Schwenk, C., R., (1992), “Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures”, Journal of Management Studies, Vol. 29, Issue 2, 155–174

Lynn, A., I., (1990), “Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events”, Academy of Management Journal , vol. 33, No. 1, 7-41

Maslow, A., H., (1954), “Motivation and Personality”, Harper & Row, Publishers, Inc.

Maslow, A., H., (1971), “The Farther Reaches of Human Nature”, New York: The Viking Press.

March, J., Simon, H., (1958), “Organizations”, Wiley, USA

Merter, M., (2008), “Dokuz Yüz Katlı İnsan”, Kaknüs Yayınları, İstanbul

Meyer, A., (1982), “Adapting to Environmental Jolts”, Administrative Science Quarterly, 27, 515-537.

Meyer, A., (1982), “How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Environments”, Journal of Management Studies, Vol. 19, Issue 1, 45–61

Miller, D., (1987), “Strategy making and structure: Analysis and implications for performance”, Academy o f Management Journal, Vol. 37, 7-32

Miller, C., Burke, L., Glick, W., (1998), “Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes”, Strategic Management Journal, Vol. 19, 39-58

Moore, S., M., Dolansky, M.A., Palmieri, P., Singh, M., Alemi, F. (2010, April 23), “Developing a Measure of System Thinking: A Key Component in the Advancement of the Science of QI”, International Health Forum on Quality and Safety in Healthcare, Acropolis Nice, France.

Morgan, G., (1998), “Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor”, MESS Yayınları, İstanbul

Movva, R., (2002), “Organizational Transformation: Myths As a Vehicle for Transforming Organizations”, A Dissertation Submitted to the School of Consciousness and Transformation, Institute of Integral Studies, California

Nakip, M., (2003), “Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar”, Ankara, Seçkin Yayınevi

Nasrallah, N., A., Yang, T., W., H., Bernstein, I., L., (2009), “Long-term Risk Preference and Suboptimal Decision Making Following Adolescent Alcohol Use”, Proceedings of the National Academy of Sciences, Vol. 106, 17600–17604

Nonaka, I., (1991), “Knowledge Creating Company”, Harward Business Review, Nowember-December

Niles, A., (2014), “What is Fear: Lessons Learned by Confronting an Unexpected Fear”, Recovery Road, https://www.psychologytoday.com/blog/recovery-road/201405/what-is-fear, wisited: 19 Feb. 2015

Özak, Ö., N., Gökmen, P., G., (2009), “Bellek ve Mekan İlişkisi Üzerine Bir Model Önerisi”, İTÜ Dergisi, 8(2):145-55.

Pandey, A., Gupta, R., K., (2008), “A Perspective of Collective Consciousness of Business Organizations”, Journal of Business EthiCS, 889–898

Pomerol, J., Adam F., (2004), “Practical Decision Making – From the Legacy of Herbert Simon to Decision Support Systems”, DSS2004 Conference Proceedings., Decision Support in an Uncertain and Complex World: The IFIP TC8/WG8.3 International Conference 2004

Porac, J., F., Thomas, H., (1990), “Taxonomic Mental Models in Competitor Definition”, Academy Of Management Review, Vol. 15, No. 2, 224-240.

Reger, R., K., Huff, A., S., (1993), “Strategic Groups: A Cognitive Perspective”, Strategic Management Journal, Vol. 14, 103-124

Rest, J., (1984) “Research on Moral Development: Implicaitons for Training Counseling Psychologists”, The Counseling Psychologist, 12(3), 19-29.

Riezler, K., (1944), “The Social Psychology of Fear”, American Journal of Sociology, Vol. 49, No. 6, 489-498

Roets, A., Hiel, A., V., (2011), “An Integrative Process Approach on Judgment and Decision Making: The Impact of Arousal, Affect, Motivation and Cognitive Ability”, The Psychological Record, 61, 497-520

Rosen, J., Kineman, J., J., (2005), “Anticipatory Systems and Time: A New Look at Rosennean Complexity”, Systems Research and Behavioral Science, 22, 399–412.

Rosso, B., D., Dekas, K., H., Wrzesniewski, A., (2010), “On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review”, Research in Organizational Behavior, Vol. 30, 91–127

Sawy, O., A., Pauhant, T., C., (1988), “Triggers, Templates and Twitches in the Tracking of Emerging Strategic Issues”, Strategic Management Journal, Vol. 9, 455-473

Scarbrough, C., S., (2005), “Aspects of School Mindfulness and Dimensions of Faculty Trust: Social Processes in Elementary Schools”, Yayınlamamıs Doktora Tezi, San Antonio: The University Of Texas.

Schaufeli, W., B., Bakker, A., B., (2003), “Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual”, Utrecht, The Netherlands: Department of Psychology, Utrecht University.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H., (2003), “Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-Of-Fit Measures”, Methods of Psychological Research Online, 8, 2, 23-74

Seni, D., A., (2011), “Do the Modern Neurosciences Call for a New Model of Organizational Cognition?”, Science & Education, Volume 21, Issue 10, 1485-1506

Seymen, O., A., Bolat, T., (2007), “The Comparative Analysis of the Ethical Decisionmaking Models Inspired the Cognitive Moral Development Model of Kohlberg”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (13), 24-61

Staal, M., A., (2004), “Stress, Cognition and Human Performance: A Literature Review and Conceptual Framework”, NASA Technical Memorandum 212824, Moffet Field, CA: NASA-Ames Research Centre

Stanley R. K., (1982), “Kohlberg’s Theory of Moral Development: Critical Analysis of Validation Studies with the Defining Issues Test”, International Journal of Psychology, Vol. 17, 27-42

Starbuck, W., H., Milliken, F., J., (1988), “Executives Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense”, The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers, VOL. 35

Steele, C., M., Aronson, J., (1995), “Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African Americans”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 69-5, 797-811

Sternberg, R., J., (1997), “Thinking Styles”, Cambridge University Press, 32 Avenue of the Americas, New York, NY

Sternberg, R., J., (2000), “Images of mindfulness”, Journal of Social Science Issues, Vol. 56-1, 11–26.

Stevens, J., P., (2002), “Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences” (4th ed.), Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Stum, M., S., (2006), “Financing Long Term Care: Risk Management Intentions and Behaviors of Couples”, Financial Counselling and Planning, Vol. 17

Tateo, L., Iannaccone, A., (2012), “Social Representations, Individual and Collective Mind: A Study of Wundt, Cattaneo and Moscovici”, Integr Psych Behav, 46, 57–69

Trevino, L., K., (1986), “Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model”, Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, 601-617

Tüfekçi, N., Tüfekçi, Ö., K., (2006), “Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün ve Müsteri Sadakatinin Yarattığı Değer: Isparta İlinde bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(4), ss. 170-183.

Tversky, A., Kahneman, D., (1986), “Rational Choice and the Framing of Decisions”, The Journal of Business, Vol. 59, No. 4, Part 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory, 251-278.

Walker, G., (1985), “Network Position and Cognition in a Computer Software Firm”, Administrative Science Quarterly, Vol. 30, No. 1, 103-130

Wally, S., Baum, J., (1994), “Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making, Academy of Management Journal, Vol. 37, 932-956

Weick, K., E., Gilfillan, D., P., (1971), “Fate of Arbitrary Traditions in a Laboratory Microculture”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol 17(2), 179-191.

Weick, K., E., (1979b), “The Social Psychology of Orginizing”, Addison-Wesley Publishing Company

Weick, K., E., Roberts, K., H., (1993), “Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks”, Administrative Science Quarterly, 38, 357-381

White, D., P., (2013), “False Ecologies: Corporate Consciousness and Localized Practices”, A thesis submitted in partial satisfaction of the Requirements for the degree of Master of Fine Arts, University of California, San Diego

Wilber, K., (1993), “The Spectrum of Consciousness”, Quest Books – Theosophical Publishing House

Wilk, S., L., Desmarais, L., B., Sackett, P., R., (1995), “Gravitation to Jobs Commensurate With Ability: Longitudinal and Cross-Sectional Tests, Journal of Applied Psychology, Vol. 80, 79–85.

Wilk, S., L., Sackett, P., R., (1996), “Longitudinal Analysis of Ability–Job Complexity Fit and Job Change”, Personnel Psychology, Vol. 49, 937–967.

William, P., O., (2001), “A Belief Focused Process Model of Organizational Learning”, Journal of Management Studies, 38:1, January

Yazıcı, Y., E., (2012), “Effects of Spatial Experiences & Cognitive Styles in the Solution Process of Space-based Design Problems in the First Year of Architectural Design Education”, International Journal of Technology and Design Education, 23, 1005–1015

# ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Emre Çağlar 1981 Çorum doğumludur. 2004 yılında Erciyes Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olmuş 2008 yılında Gazi Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans programını tamamlamıştır. Doktora öğretimine 2009 yılında başlamıştır. Hitit Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Doktora derecesini, 2016 yılı Şubat ayında Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden almıştır.

# EK A

Ana çalışma kapsamında gerçekleştirilen mülakatlardan 190 adetine burada yer verilmiştir. Burada yer almayan 27 adet mülakat ise tablo 2 ve 3'de paylaşılmıştır.

- **E26: GÖREV TANIMI:** Teknik Genel Müdür Yardımcısı / Emekli olmuş ve kendisinden danışman olarak yararlanılıyor. **MÜLAKAT:** C: Yani oradan çıkan hatalı ürünün kime faydası var, yani kimseye faydası olmadığı için şalteri indiririm. A: Peki bu ceza hakkında ne düşünürsünüz? C: O kuralı koyan kişinin bir an önce oradan atılması için her şeyi yaparım. (Gülüşmeler) Öyle bir şey olur mu ya? Hatalı ürün üretecek. Ben şalteri indiremeyeceğim. A: Makinalar birbirlerine bağlı. C: Makinaların birbirlerine bağlı olduğunu söylememiştin. (Anketör ilk okumasında bunu unutmuştu) .. Ama akan ürünler bir sonraki makineyi de bozacak. O durumda şalterin indirilmesi gerekir. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür. Şirketin iyiliğini kötü çıktı üreten sisteme engel olunmasına peşinen bağlamıştır. Yargısına muhalefet eden cezayı da peşinen anlamsız kabul etmiştir.
- **E28: GÖREV TANIMI:** Malzeme kontrolörü. **MÜLAKAT:** Hiçbir kimse yoksa şalteri indiririm. Çünkü daha büyük maliyete sebep olmaması için. A: Peki bir ceza verilmiş geçmişte, onun hakkında ne düşürsünüz? C: (Uzun bir kararsızlık) Ceza verildi ise o zaman, görmemezlikten gelip çekip giderim. **YORUM:** Kişi tipik bir 3 cevabı verirken, kendisine ceza hatırlatıldığında, tipik bir 2'ye dönüşmektedir. Uzun süren kararsızlığı da muhtemelen cezadan çekincesinden dolayıdır. Bir 2'dir.
- **E29: GÖREV TANIMI:** Taşlama Operatörü ve Montaj. **MÜLAKAT:** C: İndiremem tabiki. Çünkü bilmediğim için tabiki yada sorumlu olmadığım için. **YORUM:** Birey indirmeyişini bilmemesine bağlamıştır. Eylemsizlik gösteren bir 2'dir.
- **E31: GÖREV TANIMI:** Muhasebe Müdürü. **MÜLAKAT:** C: Şalteri indiririm. Bozuk ürünün gitmemesi için. A: Peki ceza ve kural hakkında ne düşünüyorsunuz? Böyle bir kural da var. C: Yani her daim geçerli olacak bir kural değil benim için. Kuralı tanımam. **YORUM:** Birey kuralların durumsal olabileceğine değinmiş gibi görünmektedir ancak, bir maliyet

karşılaştırmasına girmemiş olması ve kararsızlık emareleri göstermeyişi ve kurala yönelik anarşik tavrı için yeterli gerekçelendirme yapmayışı onu bir 3 kılmaktadır.

- **E32: GÖREV TANIMI:** Kalite Proses Kontrol Sorumlusu. **MÜLAKAT:** İndiririm. Gerekçem; maliyet. Artı sorumluluğum. İşletmeme karşı sorumluluğum var. A: Kural hakkında ne düşünürsünüz? C: Kural, işin açıkçası bana mantıklı gelen kurallara uyuyorum. Mantıklı gelmeyenlere ise uymuyorum. **YORUM:** Birey, kuralları mantıklı ve mantıksız olarak ikiye ayırmaktadır. Ancak mantıksız adlettiği kuralları, onları aşan bir değerendirme ile çürütebileceğine dair bir ifade veya görüntü sunmamaktadır. Birey tipik bir 3'tür. Faydalı olması gerektiğini düşünmektedir. Bunun için kullanacağı bilişsel enerji, görev alanının sınırlarını aşmakta ancak 4.düzey tanımına ulaşamamaktadır.
- **B1: GÖREV TANIMI:** Kalıp Tasarım - Süreç tasarımı. **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. A: Peki cezası var, bunun hakkında ne düşünüyorsunuz? C: En büyük ceza ne olabilir? Yani, işten çıkarılma ise çıkarız. **YORUM:** Birey tipik 3'tür.
- **B2: GÖREV TANIMI:** Paketleme. **MÜLAKAT:** C: Ben indirmezdim. Haber verirdim. A: Yetkili kimseler yok etrafta ama... C: Haber vereceksin, başka... Ben de olayı çözemediğim için, indirmezdim. **YORUM:** Birey olayın üzerinde minimum düşünsel çaba göstermiştir. Olayı çözemeyeceğini beyan ederek, tipik 3'lerin gösterdiği girişim eğiliminde bulunmamıştır. Tipik 2'dir.
- **B3: GÖREV TANIMI:** Montaj ve Paketleme. **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. A: Öyle ise cezayı göze alırdınız. C: Evet, çünkü o kadar hatalı ürünün ortaya çıkmasını istemem. **YORUM:** Birey fazla açıklama yapmamıştır. Bununla birlikte açıklamaları bir 2 olmadığını, daha ziyade bir 3 olduğunu göstermektedir.
- **C1: GÖREV TANIMI:** USTABAŞI – Pres. **MÜLAKAT:** C: İndirmesem suç… Durdursan niye durdurdun diye ceza yiyeceksin.. A: Ne yaparsınız? C: Şalteri indiririm. Çünkü zayiat var. A: Ceza hakkında ne düşünüyorsunuz? C: Yav, ceza ne olacak… Hayır adam oradan daha çok zarar edecek. **YORUM:** Birey tipik 3’tür, faydalı olmak üzere görev alanını aşmakta ama kurallara hak ettiği değeri atfetmemektedir.

- **C2: GÖREV TANIMI:** Üretim Planlama ve Lojistik Sorumlusu. **MÜLAKAT:** C: Kesinlikle indirmem. Benim bölüm müdürüm varsa ona ulaşmaya çalışırım. Eğer ulaşamıyorsam o görevli elektrikçiye ulaşmaya çalışırım. Eğer ona da ulaşamaz isem, en son çare, … mm, o anki psikolojik şarta bağlı, nasıl diyeyim mesela; bir şekilde birisine ulaşmak için elimden geleni yaparım. Ama en son çare de ceza almayı göze alarım. A: ( Anketör, bireyin söylediklerini geri bildirim ile yeniden dillendiriyor ) C: Daha sonrasında o şekilde devam etmesi yerine sorumluluğu alırım, cezayı göze alırım. / Kötü ürün müşteriye giderse bu iyi olmaz. Hem mali açıdan hemde iş açısından. Ben göz göre göre bir hataya müdahale etmek benim görevimdir. A: Cezadan korkmuyorsunuz. C: O anki durumun şartlarını değerlendiririm. **YORUM:** Birey bir 2 değildir. Çaresiz kaldığında faydalı olmak amacı ile müdahalede bulunacağını beyan etmektedir. Ayrıntılı sorgulamanın ardından, uzunca bir açıklama esnasında, 4'e dair güçlü emareler göstermemiştir. Birey (istisnai) bir 3'tür. Zira bir 3 olarak kurallara görece değer vermektedir.
- **E34: GÖREV TANIMI:** Satın almadan Hammadde Kayıt Memuru. **MÜLAKAT:** C: İndirmem. A: Neden? C: Görevlisini beklerim. Özellikle kurumsal firmalarda hemen görevliye haber verilir. Ha, elimden geliyorsa, görevliye ulaşırım. A: Peki bir yandan da zarar ortaya çıkmaya devam ediyor. C: O benim konumum dışında. A: Sizin göreviniz olmadığı için mi uzak durursunuz? C: Kesinlikle. A: Peki, cezadan korktuğunuz için mi ? C: Hayır, hayır görevim olmadığı için. Belki şalteri indirmek ile daha farklı zarar vericem. **YORUM:** Birey nihayetinde düzeltmenin daha büyük bir maliyete neden olabilceğini hesap ettiğini ifade ediyor, böylece süregiden zarar ile onu durduracak durumu birbiri ile karşılaştırıyor. Elbette daha kapsamlı bir maliyet analizi yapmıyor. Bireyin bir 2 gibi davranmasının nedeninin işletmesine fayda vermek isterken zarar verebileceğinin farkında olmasından kaynaklanmaktadır. Biry bir 3’tür.
- **E35: GÖREV TANIMI:** İnsan Kaynakları - Özlük işleri ve idari işler. **MÜLAKAT:** C: Şalteri indiririm. Çünkü şirketime zarar veriyor. Olabilecek zarar, benim zararımdan daha büyük bir zarar olabileceği için. A: Peki ceza için ne düşünürsünüz? C: Ceza sonuça çok büyük bir ceza verileceğini düşünmüyorum. Yani şirket menfaati, müdahale edebilmeliyiz. **YORUM:**

Birey tipik bir 3'tür. Şalteri indirmenin olası olumsuzluklarını tanımlamamaktadır. Cezaya karşı fedakarlık davranışı göstermektedir. Bir 3'tür.

- **E36: GÖREV TANIMI:** İnsan Kaynakları - Uzman Yardımcısı **MÜLAKAT:** C: İndirmem. A: Neden? C: Üzerime vazife olmayan bir işte en fazla haber veririm. A: Peki faydalı olmak istemez misiniz? Çünkü zarar süregidiyor. C: Farklı yerlere de gidebilir durum, onu kestiremem, orada çalışmadığım için. A: Benim görevim olmadığı için diyerek mi? C: Değil. A: Peki cezadan korktuğunuz için mi? C: Hayır, cezayı düşünmem bile ben. **YORUM:** Bireyin bir 4 olduğu söylenebilir. Zira, bilmediği bir alanda aksiyona geçerse, öngöremeyeceği sonuçlara neden olabileceğini belirtmektedir.
- **E37: GÖREV TANIMI:** İnsan Kaynakları İdarecisi **MÜLAKAT:** C: Direkt olarak ilgili kişi ile bağlantı kurarım. A: İndirmezsiniz yani? C: İndirmem, daha önce geçmişte böyle bir durum oldu ise. .. A: Peki bağlantı kuramıyorsunuz. Bu epey bir süre alacak? C: Dediğim gibi bağlantı kurana kadar beklerim. A: Peki, bekleme gerekçeniz tam olarak nedir? Bu cezadan korkuyor olmanız mıdır? Yoksa başka bir neden mi? C: Öyle bir kararın alınmış olmasında mutlaka etkili bir şeyler vardır. Bilinen bir şeyler vardır. **YORUM:** Birey, koyulmuş kuralı bir tecrübeye atayarak ona anlam yüklemektedir. Kişi kuralın varlığını yüzeysel olarak kabul etmemekte, ona anlamlı bir neden taşıdığını varsayarak uymaktadır. Kanımızca birey maliyet karşılaştırmasına girmemiştir çünkü bu karşılaştırmayı kuralların zaten yaptığını varsaymaktadır. Bir 4'tür.
- **E40: GÖREV TANIMI:** Kalite ve Süreç Teknisyeni **MÜLAKAT:** C: (Kararsızlık) Bilemdiğim bir bölge ise indirmem ama vâkıf olduğum bir şeyse indiririm. A: Varsayalım ki vâkıf değilsiniz. C: İndirmem A: Nedeninizi şimdi açar mısınız? C: Benim orada şalteri indirmem, başka bir olumsuzluğa da sebep verecek, o olumsuzluk da mevcut olumsuzluktan daha yüksek bir faktör içeriyorsa, indirmem. Ama olasılıkların hesaplıyabiliyorsam indiririm. **YORUM:** Birey net bir 4'tür.
- **E42: GÖREV TANIMI:** Bilgi İşlem, Sistem Destek Memuru **MÜLAKAT:** C: Ben insiyatif alır indiririm. Çünkü ben orada kuralı düşünmem, işletmenin

zararı olduğunu düşünürüm. Bunu bildiğim için ve daha sonra o vicdan azabını çekeceğim için. Yani onu durdurum. Onun açıklamasını yapabilirim. Çünkü. Bana ceza verilecekse de o cezaya uyarım, kötü bir şey yaptığımı düşünmem çünkü. **YORUM:** Birey bir 3'tür. Faydalı olmayı arzu etmekte ancak davranışının sonuçlarını kapsamlı olarak değerlendirmemektedir.

- **E43: GÖREV TANIMI:** Kalite Direktörü (Üst Düzey Yönetici) **MÜLAKAT:** C: Şimdi mevcut şeyimle mi değerlendireceğim. Mevcut pozisyonum ile. A: Hiç farketmez, mevcut durumunuzla değerlendirin. C: Mevcut pozisyonumda daha kolay, şalteri indiririm. Çünkü kalite direktörüyüm. A: Şunu mu demek istiyorsunuz? Şalteri indiririm, ceza verilecekse bile ben üst kademede yer aldığım için bu cezanın etkisi bana o kadar da olmaz? Yoksa, işe vakıfım o yüzden mi diyorsunuz? C: İşe vakıf olmak bir tarafa, genel olarak yöneticinin de iş ortamındaki belirli aksaklıkları giderme gibi bir görevi vardır. O rolü üstlenerek. Yönetici olarak bir şeyin ters gittiğini görüyorum ve müdahale de bulunuyorum. A: Peki ceza hakkında ne düşünüyorsunuz? Teknisyen haricinde kimse indiremez denmiş. C: Yine orada, ceza kime verilmiş? O önemli. A: İndiren birisine, kim olduğunu bilmiyoruz işin aslı. C: E yani, neticede yönetici olarak bana ceza gelmez diyerek, yürütücü katmanda olduğunu düşünerek onu düşünmem. Ama bu sorunun cevabı konuma göre değişebilir. A: Konumunuz farklı olsa idi o zaman indirmez mi idiniz? C: Ben gene indirirdim ya. İşin doğru yapılmasını isteyen birisi bu tür riskleri alır. **YORUM:** Birey kurallara, bir 4 olabilmek için gereken anlamı yüklememektedir. Müdahale etmeyi görev olarak adletmektedir bunda sorun yoktur ancak bu müdahaleyi tek yönlü bir sorgulama ile şalteri indirmek noktasında tanımlamaktadır. Birey, konumunun ona müdahalede bulunma yetkisi verdiğini ileri sürerek uzmanlıktan doğan bilgiyi ve buna dayanan kuralları bir ölçüde küçümsemektedir. Örneğin birey cezaya anlam yüklemektense 'Yönetici olma durumu dolayısıyla kendisine ceza gelmeyeceğini ileri sürmeyi tercih etmektedir.' Yani durumukendine esas almakta ancak durumu doğuran daha derin gerçekliğe erişmemektedir. Tipik 3'tür.
- **E44: GÖREV TANIMI:** Makine Mühendisi **MÜLAKAT:** C: Sessizlik … Burada tam olarak ne yapmaya çalıştığınızı düşünüyorum da .. A: Siz

içinizden geldiği gibi konuşun. Sonra ben size açıklayacağım. C: Sistemler .. Ha diyince şalter indirilmiyor. Burada da bir prosedür var. Şalter odasına girmek için bile bir prosedürümüz var örneğin. Bu durumda bu iş elektrikçiler tarafından yapılır. Ne olursa olsun. .. Sonuçta bu sistemli bir şekilde durdurulmalı. Operatör olur, teknisyen olur, kim ise bu işin sahibi .. ona bir şey oldu ise bile, onun yedeği vardır. Onun yapması gerekir. A: Yani acele etmem diyorsunuz. C: Etmem. Daha da kötü sonuçlar doğurabilir. Üretim maliyetlerini bertaraf edeyim derken, daha da büyük sıkıntılar, yangındır vesaire ye yol açabilir. **YORUM:** Birey hikayedeki şalterin prosedürlere sıkı sıkıya bağlı olacağını varsaymıştır ancak bu sıkı bağlılığın gerekçeleri hakkında da bilgi sahibidir. Birey 4'tür

- **E45: GÖREV TANIMI:** Ustabaşı: Levha Kaplama **MÜLAKAT:** C: İndiririm. A: Neden? C: Fabrika zarar görüyor. A: Peki ceza akında ne düşünüyorsunuz? C: Ceza ne? A: Onu kesin olarak bilmiyoruz. C: İşten kovulmaksa indirmem. A: O kadar da değil. C: Ha bir iki yevmiye kesimi ise indiririm. **YORUM:** Birey net bir 3'tür. Bireyin cezaya odaklı olduğu söylenemez. Zira uç bir ceza durumunu 'eğerli' bir cümle içinde kullanmaktadır.
- **E46: GÖREV TANIMI:** Beyaz Yaka: Proje Yatırım Sorumlusu ve Arşiv Dokümantasyon Sorumlusu. / İşletmenin içindeki entegre araçların kurulumundan ve bakımından sorumlu ekibin üyesi **MÜLAKAT:** C: Şimdi şöyle başlayayım. Ben bir işletmeci değilim. Proje yatırımcıyım. O makinayı oraya kuran ekibin içindeyim. O makinayı çalıştırabilecek eğitimli personel değilim. O yüzden eğer oradan geçiyor isem, eğer o makinayı o anda durdurabileceksem, ilk önce oradaki yetkili kişiyi bulurum. A: Sorun şurada; yetkili kişiye ulaşmak için epey bir zaman harcamanız gerekiyor. Telefon ile ulaşsanız bile hemen gelemiyor o kişi. Size de açıklama yapamıyor. C: Bizim burada şöyle bir sistem var. Elektrik ustalarının elinde bir key var, anahtar. O anahtar olmadan benim zaten şalteri kapama gibi bir imkanım yok. A: Tabi bu hikaye sizin işletmeniz ile ilgili değil. Bu öyle bir durum ki şalteri indirme şansınız var. C: Manuel olarak yapabileceğim.. A: Evet. C: İndirirdim. Mal sürekli ıskartaya çıkıyor ve sonraki makinanın da A: Bozulma ihtimali var evet.. C: Burası komple bir işletme biliyorsunuz, önde yaptığımız şey

geridekini de etkiliyor. A: Yani indirmem diyorsunuz. C: İndirirdim de onlara da haber vererek indirirdim. ( Hatta çalışan diğer bireylere ve ilgili kişilere demek istiyor ) A: Gerekçeniz nedir? Zarar çıkmasın mı? C: Tabi tabi. A: Ceza hakkında ne düşünüyorsunuz? C: Cezayı kabul ederdim. **YORUM:** Birey sistemin entegre işleyişine dair bir farkındalığa sahiptir her ne kadar durumu sürekli kendi işletmesine indirgiyor olsa da, bu farkındalık genel bir farkındalık olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte 3 tipi bir deneğin özelliklerini de taşımaktadır.

- **E47: GÖREV TANIMI:** Teknik Ressam / Kurulacak makinelerin çizimlerinden sorumlu **MÜLAKAT:** C: Valla öncelikle, indirmem çünkü ehil birinin kontrol etmesi daha iyi olur. Ben hemen o ilgili arkadaşı ararım. A: Arayabiliyorsunuz belki ama 20-30 dakikadan önce gelemiyor. C: İşte arar konuşurum. Sorarım. A: Peki varsayalım ki iletişim kuramıyorsunuz. Dünya hali. C: O zaman durdururum. Açıklamasını da şöyle yaparım: Ürünler bozuk çıktığı için kapatmak zorunda kaldım derim. A: Ceza hakkında ne düşünürsünüz? C: Şirketin menfaati için yapılan şey için ceza verilmemesini de talep ederim. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **E48: GÖREV TANIMI:** İnşaat Mühendisi / Kurulacak tesislerin inşaasından sorumlu **MÜLAKAT:** C: Yanlış bir imalat görüyorsam, (kararsızlık sessizliği) ilk etapta direkt şalteri indirmek yerine danışırım ama ulaşamıyorsam, yani karar verecek tek yetkili ben isem kapatırım. A: Peki ceza konusunda ne düşünürsünüz? C: Ceza konusunda şöyle, ben tesisin ceza görmemesi için yaptığıma inandığım için, cezai müeyyidenin uygulanacağını pek sanmıyorum. Hani bir çaba da sarfettiniz onlara ulaşmak için ama ulaşamadınız bu durumda bir risk de almak gerekir diye düşünüyorum. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **E49: GÖREV TANIMI:** IT (Bilgisayar Sistemleri Destek Uzmanı) **MÜLAKAT:** C: Benim pozisyonum ne bu hikayede? A: Siz şu anki görevi yapıyorsunuz. C: IT'ciyim. A: Evet ama orada gezerken rastlamışsınız bu duruma. C: İnsiyatif de bende? A: Valla kurallar indirmeyin diyor. Çünkü siz, görevli elektrik teknisyeni değilsiniz. C: Alanımın dışında olduğu için indirmem. A: Görevinizin dışında olduğu için mi indirmiyorsunuz? C: Şöyle, ben, bireysel olarak, oradaki sorumlu fabrika direktörü yada işletme

müdürüdür, onlarla durumu palaşır ancak onların onayı varsa müdahale edebilirim. A: Hiç kimseye ulaşamıyorsunuz. C: Kurala uymak lazım. Kurallar yani, benim şahsi fikrim; o kuralı koyduysalar ki, orada benim bilmediğim bir başka şeye de neden olabilir. A: Peki cezadan korktuğunuz için indirmiyorsunuz diyebilir miyiz? C: Ceza, yok.. İnsiyatifi de alırız. Kesinlikle ceza değil. Durdurarak bilmediğim bir durum olduğu için, kar sağlarım derken başka zararlara neden olabilir. **YORUM:** Birey bir 4'tür ancak güçlü bir dört değildir. (Pre-system member) dır.

- **E50: GÖREV TANIMI:** Mühendis **MÜLAKAT:** C: Şalteri indiririm. A: Neden? C: Gerçi benim hiç saha tecrübem yok ama. İndirmeden yetkili kişiyi de çağırırım ve derim ki böyle böyle bir sorun var. A: Yetkili kişi öyle hemen gelemiyor. C: Kesinlikle indirmem, ilgili kişiye haber veririm, o müsait değilse başka yetkili kişilere söylerim. Benim ilgi alanımın dışında olduğu için. .. her ahngi bir zarara .. A: İndirmemenizin gerekçesi ceza mıdır? yoksa ... C: Kural .. benim görev alanıma girmediği için. A: Yani, mm işletmeye faydalı olmak da istiyorsunuz ama.. C: İstiyorum ama, standartların dışına çıkmak istemiyorum, benim şalteri indirmem ona bağlı diğer üretim hatlarının da durması demek belki, o yüzden, ilgili kişiyi bulurum, müdahale etmem. Rapor ederim, ( kurallara dayanarak ) benden çıkar o iş. A: Tam gerekçesini alamadım sizden. C: Şimdi ben bilgi işlemciyim üretimden anlamam, üretimdeki çok ince ayrıntılar var, bir makinanın durması ve yeniden çalıştırılmasının 12 saat alacağını biliyorum, dolayısıyla üretim duracak ve bu da başka zararlara sebep olacak. **YORUM:** Güçlü bir 4 olmasa da birey bir 4'tür.
- **AL2: GÖREV TANIMI:** Hammadde Tedarik Mühendisi **MÜLAKAT:** C: Direkt elektrik teknisyenine ulaşırım, eğer gelemiyorsa bilgilendirme mail'i atar ve dönüş yapılmadığında şalteri indiririm. A: Dönüş yapılmasını beklersiniz yani? C: Tabi tabi. Şalteri indirmek extra başka proseslere zarar veriyor olabilir. Bu nedenle sorumluya ulaşamadığım durumda, haberli şekilde müdahalede ederim. Bireysel müdahalede bulunmam yani. **YORUM:** Birey bir 3 gibi başlamış bir 4 gibi bitirmiştir. Cevaplayıcılar kimi zaman konuşarak düşünmekte ve daha kapsamlı cevaplara böyle ulaşılmaktadır.

Birey bir 4'tür. Müdahalede bulunmama nedeni, işin görev alanı dışında bulunmasına değil, vakıf olmayabileceği süreçlere bağlamaktadır.

- **AL5: GÖREV TANIMI:** Lojistik mühendisi **MÜLAKAT:** C: Sıradaki makinalar bozulabilecek mi diyor? (Durumu, tam olarak anlamak için tekrar sorguluyor) A: Evet, (Anketör tekrar açıklama yapıyor) C: Şalteri indirmenin başka bir olumsuz durumu olmadığını biliyor isem, yasak da olsa indiririm. **YORUM:** Sorgulama bir ölçüde yetersiz kalmıştır. Bununla birlikte, denek'in, şalteri indirmek için öne sürdüğü şart; 'Başka olumsuzluğa yol açmıyor ise' cümlesi onu bir 4 kılmaktadır. Ancak pre-system evresi üyesi olduğu düşünülmektedir.
- **AL7: GÖREV TANIMI:** Firma Eksperi / Müşteriye ulaşan ürünlerde çıkan hataların neden tespitini yapıyor. **MÜLAKAT:** C: Kısa süre içerisinde ulaşabiliyorsam ulaşırım, ulaşamıyorsam, bu riski alıp indiririm yani. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **AL11: GÖREV TANIMI:** Yonga Levha İşletme Şefi. **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. A: Neden? C: Zarar veriyor. Sistemimize zarar veriyor. Sürekli hatalı ürün çıkması iyi bir şey değildir. Dolayısıyla o zarar vereceği durumu ortadan kaldırmak için indirirdim. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **AL18: GÖREV TANIMI:** Yongalevha Pres Operatörü. **MÜLAKAT:** C: Şalteri indiririm desem, olmaz... Ya eğer makinaları bozacaksa... Hm... indiririm ve cezasına da katlanırım. **YORUM:** Sorgulama yetersizdir ancak ipuçları alınabilmiştir. Denek faydalı olma girişiminin karşıt durumunun farkındadır. Bu bakımdan bir 4 olduğu söylenebilir. Sonra verdiği cevap anketör tarafından sorgulanmamıştır.
- **M13: GÖREV TANIMI:** Muhasebe Uzmanı. **MÜLAKAT:** C: İndirmem, hatalı ürün çıktığını ben anlamam, şalterin yerini bilmem, bilsem de indirmem. Yasak olduğu için. **YORUM:** Birey tipik bir 2'dir.
- **M15: GÖREV TANIMI:** Güvenlik Görevlisi. **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Fiziksel bir zarar olmayacağı ama büyük maddi kaybın engellenmesi için. Ayrıca büyük bir zararın engellenmesi için kişisel zararlar göze alınabilir diye düşünüyorum. **YORUM:** Tipik bir 2'den tipik bir 3'e gidip gelen bir bireydir. Yeterli sorgulama yapılmamıştır ancak analizler de bir 3 olarak işleme sokulmuştur.

- **M17: GÖREV TANIMI:** Bilgi İşlem Stajyeri. **MÜLAKAT:** C: İndirmezdim. Çünkü görevim olmadığı için. Yetkili birini bulmaya çalışırdım. **YORUM:** Tipik bir 2'dir.
- **M21: GÖREV TANIMI:** Otomasyon Bakım Teknikeri. **MÜLAKAT:** C: Yetkili kişiye ulaşmaya çalışırım. Ulaşamadığım takdirde indiririm. A: Neden? C: İşletmenin zarar görmemesi için. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür...
- **M22: GÖREV TANIMI:** Flecker Operatörü / Yonga inceltme **MÜLAKAT:** C: İndirmezdim. Amirlerimi ararım. Amirlere söylerdim, vardiya amirlerine. Onlar müdahaleyi daha iyi yapardı. **YORUM:** Birey tipik bir 2'dir. Müdahalede bulunulması gerektiğini düşünmektedir ancak bunu kendisinin yapamayacağını (şalteri indirmek veya indirmemek fiili ile ortaya çıkacak süreci düşünmeyi gerçekleştiremeyeceğini) vardiya amirlerinin daha iyi yapacağını söylemektedir.
- **M23: GÖREV TANIMI:** Tutkallama Operatörü / Preslenen mata verilen tutkal miktarını ve yapışma düzeyini hesaplıyor. **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. Sebebine gelince, her kişi kendinden sorumludur. Eğer bir sorun varsa, o sorunu o anlık ben fark ettiysem, bildiğim kadarıyla müdahale ederim, sonrası, bölge sorumlusuna haber veririm. Eğer yaptığım müdahale için bana cezai işlem uygulayacaklarsa da sorun değil. Ben kendimden emin olayım, içim rahat başım dik olsun. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **M24: GÖREV TANIMI:** Kurutma Teknikeri (Kurutma Makinalarından Sorumlu) **MÜLAKAT:** C: İndirmezdim, asla yetkim dışına çıkmazdım. **YORUM:** Birey tipik bir 2'dir
- **E51: GÖREV TANIMI:** Ölçü Kontrol Tamircisi / Ölçü aletlerinin bakımı **MÜLAKAT:** C: İndirene ceza uygulanmış burada. Ceza uygulanırsa indirmem o zaman. A: Peki, tam olarak ceza sebebi ile mi indirmezsiniz? C: Yani demekki bundan önce de bir şeyler olmuş, bir olaylar olmuş, şalteri indirene ceza uygulanmış. Demek ki burada bir... indirilmemesi gerekiyor. A: Peki, ıskarta maliyeti ortaya çıkıyor? C: Haklısınız normalde indirmek gerekiyor ama burada benden önce indirene cezai işlem uygulandığı için ... indirmem. Çünkü orada bir şeylik var. A: Ne var orada? C: Cezai işlem uygulanmış, benden önce indirenler için. Şimdi ben onu indirsem bana da uygulanacak. **YORUM:** Israrlı sorgulamalar sonucunda birey defaatle,

cezadan kaçınmasına sebep olarak tekil kişiliğini ön plana koymuştur. Sebep olarak, cezanın ardındaki olası anlamları inşa edememektedir. Birey konuşmasının başında cezanın bir gerekçesi olabileceğini algılamış ve bunun üzerine gitmeye çalışmıştır ancak yapamamış ve böylece cezadan kaçınma nedeni olarak bizzat onun görünür sonucunu yani birey üzerindeki sonuçlarını göstermeye başlamıştır. Birey bir 2'dir.

- **E54: GÖREV TANIMI:** Ateşçi - Buhar kazanını sevk ve idare ediyor. **MÜLAKAT:** C: Şimdi şöyle. Çalıştığım alanda benden başka kimse yoksa... A: Yok. C: Yakınlarda kimse yok. Hata hatayı getiriyor. Mecbursam, alternatifim yoksa, tabiki indiririm. Alternatifim yoksa'yı vurguluyorum. A: Peki ceza hakkında ne düşünüyorsunuz? C: Tamam, 'indirme!' diye bir kural var. Kabul ettim. Ama, benim çalıştığım alanda üretimimi engelliyorsa. Zaten üretimimi engellemesi demek başlı başına zarar demektir. Hani kardan zarar etmek vardır ya. Hani, ceza verilecekse, ben o cezaya razıyım. Ama tabi benim de kendime göre bir savunmam olur. **YORUM:** Birey bir 3'tür. Görev alanını aşmakta ve kuralın zarara sebep olmakta olduğunu ifade etmektedir. Bu kurallara yeterli anlamın yüklenmediği anlamına gelmektedir.
- **E63: GÖREV TANIMI:** Pancar Boşaltma Operatörü **MÜLAKAT:** C: O zaman indirmem. Çünkü, baştan diyorsunuz, sen görevin olmayan bir şeyi yaptığın için, ceza alıyorsun. En azından geleceğimi düşündüğüm için indirmem. Ama bir yandan da kamu malı. A: Özel şirket de olabilir. C: Özel şirkette indirmezsen seni sepetlerler yani. A: Ama özel şirket de ceza koymuş. C: O zaman kimse indirmez. A: Peki, bir yandan da hatalı ürünler çıkıyor. Bu ürüne bağlı gittikçe şey yapıyorsa, maliyetine de bağlı belki onu göze alırsın. **YORUM:** Birey bir ceza evresi bireyidir.
- **E64: GÖREV TANIMI:** Tarım Makinaları Uzmanı **MÜLAKAT:** C: İndirmem. Çünkü, herkesin bir işi var. Elektrikçinin işini elektrikçiye bırak diyor. Belki başka bir şeye sebep olacak. A. Ne gibi? C: Durduruken mesela, elektriğin bir tarafını kestiğim zaman, başka bir yeri de kesersin, komple donar yani, 4 tane hatalı üretilen malı durdurma babında komple işletmeyi devre dışı bırakırsın. Enerjiyi kesmiş olsam başka bir üniteye zarar verecek. A: Ürünler bozuk çıkıyor? C: O bir saat, iki saattir. Yetkililere haber verdiğin

zaman, tekrar üretime dönme imkanı var. **YORUM:** Birey bir pre-system üyesidir, yani bir 4'tür.

- **MU1: GÖREV TANIMI:** Ölçü aletleri tamircisi **MÜLAKAT:** C: Teknisyen olmayınca indiricen tabi, mecbur indiricen ya ne yapacan? İndiririz tabi, ceza önemli değil bizim için, cepten öderiz. (Gülme) **YORUM:** Sorgu bir ölçüde yetersizdir. Ancak: Birey mülakatta soruya hızlı bir şekilde cevap vermiştir. Ortam daha kapsamlı bir cevaba izin verdiği halde. Olay üzerinde yeterince düşündüğü izlenimi edinilmemektedir. Buna ek olarak mecburiyet vurgu söz konusudur. Cezayı ise tipik bir 3 gibi kabullenmemektedir. Zira ses tonu ile küçümsediği anlaşılmaktadır. Cepten öderiz dedikten sonra gülmüştür.
- **MU2: GÖREV TANIMI:** Elektrik ölçüm operatörü **MÜLAKAT:** C: İndirmem. Suç benim üstüme de kalabilir. Hem de yasak olduğu halde yapmam. A: Ama hatalı üretim gidiyor. C: Para benden gitmiyor. Zarar benim için değil, fabrika için, yasağı koymuşlar, kendileri yapmış. **YORUM:** Birey tipik bir 2'dir. (Ancak bireyin bu örgütte stajyer olduğunu unutmamak gerekir.)
- **MU7: GÖREV TANIMI:** Elektrik İşçisi **MÜLAKAT:** C: Ben elektrikçiyim, zaten indiririm. Elektrikçi ben olduğuma göre indiririm. A: Bu bir senaryo. C: Senaryo da ben elektrikçiyim. Bu soru elektrikçiye sorulmaz. A: Öyle düşünmeyin. C: Ben elektrikçiyim, eğer elektrikten bir arıza oluyorsa ben onu indirmeliyim. A: Ama elektrikten bir arıza yok ki. Üretimin hatalı gittiğini gördünüz. C: İndiririm neden indirmeyim? Milli servet. İndirmemem milyonlarca zarara sebep olacak. İndiririm tabi. Ceza olursa olsun, sonuçta zarar var. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **MU12: GÖREV TANIMI:** Santrifüj Usta Yard. **MÜLAKAT:** C: Çok büyük bir zarar görüyorsam indiririm. Cezayı düşünmem. Elektrikçiyi beklemem. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **H2: GÖREV TANIMI:** Ölçü Kontrol Bölümü **MÜLAKAT:** C: İndirmem. Çünkü her hangi bir aksilik olur, Bir şey olur, elektrikte çarpma olsa, orada her hangi bir adam çalışıyorsa, ortada kalır. A: Peki zarar devam ediyor. C: Yetkim yok, yetkimin dışına çıkamam. A: Ceza mı diyor sunuz? C: Ceza da alabilirim. Bana bir yetkili gelse de sen niye durdurdun dese, cevabını

veremem. **YORUM:** Birey kuralları, onların ardındaki anlamların farkında olmadan yüceltmektedir. Bir 2'dir.

- **H3: GÖREV TANIMI:** Ateşçi - Kazan Ateşleme **MÜLAKAT:** C: Bu durumda bu benim ilgi alanıma girmiyor. **YORUM:** Birey eylemsizlik gösteren bir 2'dir.
- **H4: GÖREV TANIMI:** Kazan Dairesi Ustabaşı Yardımcısı **MÜLAKAT:** C: Bizim burada bir kural vardır; hatayı görünce ilk önce amirine haber vereceksin. A: Etrafta kimse yok ve hatalı üretim devam ediyor. C: O zaman ulaşmaya çalışırım, haber vermeye çalışırım. Çünkü ne olacağını bilemiyorum, diğer kısımlarda belki daha büyük zarar verebilir. Yetkilisine haber vermeye çalışırım. Ama en son çare indiririm. **YORUM:** Birey zayıf bir 4 tür. Diğer kısımlara daha büyük zarar vereceği farkındalığı, sistemi tesis eden kural ile bağdaştırılmış gibi görünmemektedir. Ancak bireyin bu ifade üzerinde derinleşmemiş olmasında anketör yetersizliğinin payı vardır.
- **H6: GÖREV TANIMI:** Baş Makinist Muavini **MÜLAKAT:** C: Şimdi ben şalteri indirmeye yetkili değilim. Haber veririm sadece. A: O an işletmede sizden başka kimse yok, ulaşamıyorsunuz. C: Baktım zarar çoğalıyor, indiririm. A: Peki, ceza? C: Ceza artık işletme kendisi bilir, biz zararı durdurduk, vicdanen rahat olmak önemli. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **H7: GÖREV TANIMI:** İstif Tanzim Ustası **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. Biz buradan ekmek yiyoruz. (We eat bread from here-yazılabilir?) Fazla zarar vermesin. A: Ceza? C: Cezası da artık çekeceksin ceremesini yani. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **H8: GÖREV TANIMI:** Bilgisayarlı Muhasebe Stajyer Öğrenci **MÜLAKAT:** C: İndirmezdim. Üstüme vazife olmayan işleri yapmayı sevmem. A: Bir yandan zarar oluyor. C: O işin uzmanı o işte daha şeydir. Yapacağım işten dolayı, cezası değil de vazifem olmadığı için. **YORUM:** Birey bir 4 olmasını sağlayacak açıklama kapsamına ulaşamamıştır. Bir 2'dir.
- **H10: GÖREV TANIMI:** Elektrik İşçisi **MÜLAKAT:** C: Üretime falan zararı olacaksa, indiririm şalteri. A: Peki ceza almaktan korkar mısınız? C: Cezada şöyle mesela .. Açıklaması olur, şeyi olur, kendimi savunurum yani. Ha ceza verecekseniz verin derim yani, benim işletmeme zararı olacaksa indiririm yani. **YORUM:** Birey bir 3'tür.

- **H11: GÖREV TANIMI:** Ziraat ve İnşaat işçisi **MÜLAKAT:** C: Valla indirmezdim. A: Neden? C: En yakın yere durumu izah ederdim. A: Ama etrafınızda kimse yok. C: O zaman belki indirebilirdim yani. A: Ceza? C: Ceza uygulansın. Çünkü orada büyük bir zarar olacak. **YORUM:** Birey kalabalık ve gürültülü bir ortamda mülakata katılmıştır. Hikayeyi anketörden tekrar dinledikten sonra ilk fikrini görece istikrarlı biçimde değiştirmiştir. Yine de zayıf bir 3'tür.
- **H12: GÖREV TANIMI:** İşçi şerbet koyulaştırma **MÜLAKAT:** C: İndirmem. Görevli yetkililer var. Vardiya amiri var. A: Amirlere ulaşamıyorsunuz. C: Ulaşamama gibi bir imkan yok, mecbur ulaşıyorsun. A: Burası gibi düşünmeyin. C: Ya bir şekilde ulaşılır yani. **YORUM:** Birey kimseye ulaşamadığı bir ortamı hayal etmeyi reddetmektedir. Bu reddeki ısrarı, hikayedeki çevreyi kendi farkındalık düzeyi ile uyumlu bir çevreye indirgeme eğilimindendir. Birey bir 2'dir.
- **H14: GÖREV TANIMI:** Şerbet Arıtım Ustası **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. Ben buranın yöneticisi olduğuma göre (Kendi çalıştığı birimi kast ediyor) A: Neden? C: Yav diyom ki ıskarta mallar çıkıyor, makinalara zarar veriyor. Eğer ben buranın yöneticisi isem, olmasam da bana hesap soracaklar. A: Cezadan korkar mısınız? C: (Hevesle) Korkmam. **YORUM:** Birey olayın gerçekleştiği hayali zemini kendi sorumluluk alanına indirgemiştir. Buna ek olarak her halükarda kendisinden hesap sorulacağını ileri sürmüştür. Bu ceza yönelimli yaklaşım, süregiden zararı durdurmaya yönelik bilişsel bir savunma olarak kullanılmış olsa da tipik 2'lerin argümanlarındandır.
- **H16: GÖREV TANIMI:** İşçi **MÜLAKAT:** C: Yetkililere müracat ederim. A: Etrafta yetkili yok. C: Valla, mecbur kaldığım sürece indiririm. A: Peki ceza? C: Ama bir yandan şey gidiyor .. Zarar. A: Ceza için kendimi savunurum diyorsunuz? C: Evet **YORUM:** Birey bir 3'tür. Ancak zayıf bir 3 olma ihtimali yüksektir.
- **H17: GÖREV TANIMI:** Pişirici Ustası **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. Milli sermaye boşa gitmesin. Cezaya da katlanırdım. Gerekli savunmamı yapardım. Ceza vereceklerse de versinler. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **H18: GÖREV TANIMI:** Ziraatçı **MÜLAKAT:** İndirmezdim. Çünkü iki tarafta da ceza alıcam. Yani birinde sorumluluk alıcam ama bu sefer sebep

olarak .. Yasalar gereği bana verilen emirin üstüne çıkacam. A: Zarar devam ediyor. C: Üst amirlerime ulaşamazsam şalteri kapatırım. A: Ama ulaşamadınız. C: O zaman şalteri indiririm. A: Ceza? C: Ona katlanırım. **YORUM:** Birey 1, 2 gibi başlamış ancak 3 gibi bitirmiştir. İlk tepkisi mi esas alınmalıdır? Yoksa iyi bir sorgulmadan geçtikten sonraki tepkisi mi? Kanaatimiz, kendisine ceza ve zarar hatırlatılmış deneğin sonraki cevabının esas alınması doğru olacaktır. Birey bir 3'tür denebilir.

- **H19: GÖREV TANIMI:** Ziraat teselli memuru **MÜLAKAT:** : Şey .. Valla indiririz heralde. O anda yani hem üretim zarar edecek, hem de makinalar komple devreden çıkacak. A: Peki ceza var ama. C: Ama o an için cezayı unutur insan yani. Çalıştığım kısmı düşünerek .. Ülke menfaatlerini .. **YORUM:** Şalteri indirmenin ülke menfaatlerine daha büyük zararlar verebileceğini tartışmamaktadır. Birey bir 3'tür.
- **H20: GÖREV TANIMI:** Teselli Memuru **MÜLAKAT:** C: İndiririm; Ekmek yiyorum ben burada A: Peki ceza alırsanız? C: Zarar edeceği için indiririm. Biz burada neden bulunuyoruz? **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **M25: GÖREV TANIMI:** Ölçü Kontrol Ustabaşısı **MÜLAKAT:** C: İşletmeye zarar verdiği için, düşünmeden kapatırım. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **M27: GÖREV TANIMI:** Elektrik elektronik teknisyeni **MÜLAKAT:** C: Ben zaten elektrik teknisyeniyim. A: Ustan mesela indirmekle görevli, sen değilsin.. C: İndirirdim. A: Ceza? C: Maliyetli ürünler çıkıyor. Ceza önemli de .. Zarar oluyor. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **M28: GÖREV TANIMI:** Tamir Ustası **MÜLAKAT:** C: Eğer zarar veriyorsa işletmeye indiririm. Bildiğim bir yerse. A: Peki ceza hakkında ne düşünürsünüz? C: Cezaya da razı oluruz. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **M29: GÖREV TANIMI:** Kazan Tamir Ustası **MÜLAKAT:** C: Benim kendi görevlerim içerisinde ise evet. Benim görevim değil ise hayır. Herkes kendi işini yapsın. A: Senden başka kimse yok ama. C: Hayır ben karışmam çünkü; ben kapattığımda belki bir başka arkadaş zarar görebilir. A: Ancak bu davranışınız kimseye bir zarar vermiyor. C: Ben mümkün olduğu kadar, görevli kimse ona haber ederim. A: Görevliye ulaşamadığında? C: Ben kendisine bakarım, beni ilgilendirmez. **YORUM:** Birey önce tipik bir 2 gibi

cevaplamaya başlamıştır. Ancak sonra bir başka arkadaşının zarar göreceğini belirtmiştir. Bu zararı açmamak için kapatmamaktadır. Yani zihninin art alanında faydalı olma ülküsü olduğu düşünülebilir. Nitekim bu bir 4 düzeyi karşılaştırma değildir zira şalterin indirilerek süregiden zararın giderilmesi baskın bir korku olan insan sağlığı ile karşılaştırılmıştır. Ancak anketör, bu fiilin insan sağlığına zarar vermeyeceğini belirttiğinde, yine indirmeyeceğini beyan etmiştir. Birey bir 2'dir.

- **M25: GÖREV TANIMI: MÜLAKAT:** C: İndirmem. Görevim dışında bir iş. A: Ama maliyetli ve bozuk ürünler çıkmaya devam ediyor? C: Cezai duruma düşüceksem indirmem. **YORUM:** Bireyin bir '1' yani ceza evresi bireyi olma olasılığı vardır. Çalışma dahilinde bir 2 olarak kodlanmıştır.
- **M32: GÖREV TANIMI:** Baş elektrikçi yardımcısı **MÜLAKAT:** C: İş yeri zarar ediyor diyorsun. İndirirsin ya mantıklı olarak. Ne olursa olsun. Yasak bile olsa. Ben şimdi, benim görevim değil. Ama imkanım yetiyorsa yaparım. Ceza yiyeceğim diye tesisi şey yapıyorsun. **YORUM:** Birey şalteri indirmenin ne gibi sonuçları olabileceğini hayal edememiştir. Birey bir 3'tür.
- **M33: GÖREV TANIMI:** Puantör - iş giriş çıkış kontrolü **MÜLAKAT:** C: O durumda şalteri İndirmem. A: Sebep? C: O anda vardiya amiri vardır ... A: Kimseye ulaşamıyorsunuz? C: Gene ben elektrik işine müdahale etmem abi. Çünkü, başıma bir iş gelirse, onun görevi değildi derler. A: İndirmezsin ... C: İndirmem. Ben heralde karışmazdım. A: Sebep olarak? C: İşim değil demeyim de, bu soru çok farklı bir şey ya, bunu üniversitede mi hazırladınız? **YORUM:** Birey bir 2 dir.
- **M34: GÖREV TANIMI:** Ustabaşı Yardımcısı **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. Üretime zararı olacaksa, ki illaki patrona da zararı olacak, ülkeye de zararı olacak. Öyle düşünürüm. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **M36: GÖREV TANIMI:** İşletme Mühendisi **MÜLAKAT:** C: Şalteri indiririm. E benim amacım ne? Hatalı ürün olmaması için. Zarar var. Yasak olsa da indiririm. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **E65: GÖREV TANIMI:** Makine Mühendisi / Elektrik Şefi **MÜLAKAT:** C: Ben o imalathanede yönetici pozisyonunda çalışıyorsam eğer indiririm. Çünkü yetkim var. A: Hayır yok. Yani kurala göre yok. .. Çünkü teknisyen biliyor sadece o işi. C: Teknisyen biliyor ama şimdi benim çalıştığım

pozisyon da önemli değil mi orada? Önemli. A: Tamam. C: Ben eğer yetkili biri isem, mühendis olarak görev yapıyorsam indiririm. A: Peki ceza hakkında ne düşünüyorsunuz? C: E, savunmasını yaparsın. Sonuçta şirketin zarar edecek, hatalı mal üretiyorsun. A: Hani böyle bir kural koymuşlarda. C: Ben işçi pozisyonunda isem amirimi ararım. **YORUM:** Birey kurallara gereken değeri vermemektedir. Bir 3'tür.

- **E66: GÖREV TANIMI:** İşletme Üretim Müdürü **MÜLAKAT:** C: Ben indiririm. A: Peki kural hakkında ne düşünüyorsunuz? Çünkü siz elektrik teknisyeni değilsiniz, her ne kadar yetkili biri olsanız da. C: Durum şimdi elektrik ile ilgili olsa tamam ama ürünün bozuk çıkması ile ilgili. Onun bir an önce durdurulması gerekiyor çünkü onun bir daha telafisi yok. Oradaki süreci bir tek etkileyecek. Makinaları etkilemeyecek. A: Anladım. **YORUM:** Birey, kendisine kural hatırlatılınca, durumu kendi yargısını haklı çıkaracak bir biçime büründürmeye başlamıştır. Kuralı yadsıyarak durumun anladığı bir iş ile alakalı olduğunu yani üretim sorunu olduğunu vurgulamıştır. Bu davranış, bireyin muğlak hikaye evrenini, kendi farkındalık düzeyini gerekçeleyecek biçimde nasıl değiştirdiğine iyi bir örnektir. Birey bir 3'tür.
- **E67: GÖREV TANIMI:** Şeker İş Sendika Baş Temsilcii **MÜLAKAT:** C: İndirmem. Üstlerime haber veririm. A: Yakında kimseye ulaşamıyorsunuz. C: Alırım o zaman onu. A: İndirirsiniz? C: İndiririm. A: Ceza için ne düşünürsünüz? C: Vermemeleri gerek ama verirlerse de kendileri bilirler. Ben işletmenin faydası için yaptım **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **E69: GÖREV TANIMI:** Haberleşme Şefi / Evrak Kayıt Şefi **MÜLAKAT:** : Ben indirmem. Bilir kişiye ulaşmaya çalışırım yani. A: Görevli kişiye ulaşamıyorsunuz. Sorun da orada. C: Çok çaresiz kalırsam indiririm tabi. Ama her şekilde görevlisine ulaşmaya çalışırım yani. A: Diyelim ki görevliye ulaşamadınız ve dediğiniz gibi indirmeye karar verdiniz. Kural yada ceza hakkında ne düşünürsünüz? C: O durumda kuralı veya cezayı düşünecek şeyim olmaz heralde yani. **YORUM:** Birey süregiden olayın sonuçları ile bilişsel ilişki kurmuş gibi görünmemektedir. Görevliye ulaşma ihtimaline sarılmaya çalışmaktadır. Tipik bir 3 gibi faydalı olma içgüdüsü taşımaktan ziyade vuku bulan bir zorunluluk ile nasıl başa çıkacağını düşünmektedir. Bir 3 değildir. Bir 2'dir.

- **E70: GÖREV TANIMI:** Pancar Muhasebe Şefi **MÜLAKAT:** C: İndirmem. Valla teamül gereği indirmem yani .. Hiyerarşiyi bozmamak adına indirmem. A: Peki süregiden bir zarar var. Bu konu hakkında ne dersiniz? C: Valla işte onun bir sorumlusu olacaktır muhakkak. A: Sorumlunun gelmesine de bir 20-30 dakika olabilir. C: Ben karşılanamayacak bir maliyet olmadığını düşünüyorum. A: Biraz daha açmamız gerekiyor. A: Yani görevim değil diye mi indirmiyorsunuz? C: Tam olarak değil. Uzmanlığım değil. Her halükarda şalteri indirmekten imtina ederim. Çünkü başka bir zarara yol açıp açmayacağından emin olamam. **YORUM:** Denek bir 4'tür.
- **E72: GÖREV TANIMI:** Baş Hemşire **MÜLAKAT:** C: Konuyu biliyorsam indiririm. Kimseye de haber veremiyorum. Ama ceza olacaksa, cezayı haksız bulurum. Yani şirketi çok zarara uğratacaksa indiririm. Cezaya da razı olurum. **YORUM:** Denek bir 3'tür.
- **E73: GÖREV TANIMI:** Baş Hemşire **MÜLAKAT:** C: Yani yasaksa indirmem. A: Süregiden zarar ne olacak. C: Ama ona da bir çözüm getirilmiştir heralde. C: Cezası nasıl bir cezadır ona bakarım. Kayda değer bir ceza değilse kapatabilirim de. A: Yani göreviniz değil diye mi indirmiyorsunuz? C: Hem ondan, onu indirecek birime ulaşmaya çalışırım yani. A: Zarar da olsun diyorsunuz. C: Öyle görünüyor. Ceza önemli yani. **YORUM:** Dikkat çekici olan, bireyin maliyet karşılaştırmasını, kendisine gelecek zarar ile bozuk üretim arasında yapıyor oluşudur. Bu nedenle bir 2 olmaktan kurtulamamaktadır.
- **E74: GÖREV TANIMI:** Ziraat bölge şefi **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Hemen indiririm. Anında. Hatta ceza da alsam indiririm. Alırım yani cezayı alırım. A: Neden? C: Hem makinaları bozuyor, zarar ediyor, zaten bir en başta devletin karını düşünmek durumundayız. A: Özel bir yerde çalıştığınızı varsayalım. C: Özel de de olsa indiririm, çünkü bu benim sorumluluğum. A: Peki kural hakkında ne dersiniz? Böyle bir kural neden konmuş? C: Yani bizde de çok mantıksız kurallar olabiliyor. Şunu yapmıycan, bunu yapmıycan ama biz o kuralların hepsine uyarsak iş yürümez. İş güvenliği kuralları var ama biz günde 15.000 ton pancar almamız gerekir yoksa topralayamayız. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür. Kurallara hak ettiği anlamı yüklememektedir.

- **MU17: GÖREV TANIMI:** Endüstri Mühendisi - Kalite ve işletme kontrol şefi **MÜLAKAT:** C: Hiçbir şey yoksa indiririm. İş sıkıntısından ziyade herkesin işini kendine bırakmak gerekiyor. A: Can güvenliği sıkıntısı yok. C: Cezadan kortuğumdan değil, yaptığım için faydasından çok zararı olabileceği için. Yani öyle düşünmek gerekiyor. Yaptığım bir olumlu davranışın artısına ve eksisine bakmak gerekiyor. **YORUM:** Birey zayıf bir 4'tür.
- **MU18: GÖREV TANIMI:** Kimya Mühendisi **MÜLAKAT:** C: Bilemedim. Etrafta kimse yok? A: Evet. C: Şalteri indiririm. Bir düğmeye basmakla inecekse şalter indiririm. Bana zarar vermiycek mi? A: Vermeyecek. C: O zaman indiririm. A: Ceza hakkında ne düşünürsünüz? Çünkü bir ceza var. C: Yani şimdi şöyle cezanın ne olduğunu düşünenmem çünkü, herkese ulaşmaya çalışmışım ve benim ürünüm etkileniyor ve sistem entegre benim o noktada işi bitirmem lazım. Bütün üretim bandı anında durmuyorsa cezasına daha rahat katlanırım. Çıkardığım ürün benim için maliyet demek. A: Cezayı önemsemiyorsunuz. C: Evet... A: Özel sektörde olsanız? C: Orada daha rahat durdururum. Orada da çalıştım. **YORUM:** Birey bir 3'tür. Ancak 4'e yakın bir 3'tür.
- **MU19: GÖREV TANIMI:** Personel Şefi **MÜLAKAT:** C: Aslında indirmek içimden gelir ama indirmem. Kurallara uymak gerektiğini düşünüyorum. Belki hatalı bir karar vermiş olabilirim, zararı olabilir ileride ama indirmem. Kural kuraldır. Yetkili kimse ona haber veririm. A: Yarım saat içinde kimseye ulaşamıyorsunuz. C: O insiyatifi almak lazım diyorsun ama ben 1 sene kadar Almanyada yaşadım. Alman disiplini diyeyim. Hani durum ne kadar vahim gibi görünse de işte dediğim gibi, eğer indirme sorumluluğu bende değilse .. A: Cezadan korktuğunuz için mi? C: Yok cezadan korktuğum için değil, belki o an için benim teknik bilgim, hasarın boyutunu gözümde büyütüyordur. Belki de şalteri indirdiğim zaman sistem bambaşka arızalar vermeye başlar. Şalteri indirme yetkisinin tek kişiye verilmesinin geçerli bir sebebi vardır diye düşünürüm. **YORUM:** İlk cümle ile birey bir 2 olmadığını kısmen beyan etmiştir. Bireyin sonraki açıklamalarına dayanarak bir 4 olduğunu söyleyebiliriz.
- **MU20: GÖREV TANIMI:** Personel Memur **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Olaylar daha büyük bir hasara neden olacaksa .. Yine de bir şekilde bir çözüm

bulmaya çalışırım. O cezayı göze alıp her halde indirirdim. Daha fazla sıkıntıya yol açmaktan sa… **YORUM:** Birey bir 3'tür.

- **MU21: GÖREV TANIMI:** Personel Şefliği Memur **MÜLAKAT:** C: O düzelecek mi ama, hata veriyor da, verir verir ondan sonra düzelmeye başlarsa belki? A: Onu bilemiyoruz ama süregiden bir hata söz konusu. C: İndiririm. Niye bekleyeyim, ceza yesem ne olacak, indirmezsem de ceza yerim. İşletmenin zararına bir olay oluyorsa cezadan korkmam. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **E77: GÖREV TANIMI:** Punto kaynakçısı **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Çünkü sürekli zarar veriyor. A: Ceza konusunda ne düşünüyorsun? A: Ben kaç yıldır buradan ekmek yiyorum. Giden maldan üretim bozuluyor. Benim ekmek yediğim yere zarar oluyor. A: Yani cezaya katlanır mısınız? C: Katlanırım. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **E78: GÖREV TANIMI:** Aspiratör Montajı **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Çünkü fabrikanın maliyeti daha da artacak. A: Peki, ceza hakkında ne düşünüyorsun? C: Fabrika zarara uğrayacağı için, heralde cezayı göz önüne alırlar (Hafifletici sebep olduğunu kast ediyor) **YORUM:** Birey bir 3'tür. Etraflı biçimde düşünmeden, şirketinin faydası için girişimde bulunmaktadır. (2'ye yakındır zira ceza ile bilişsel olarak içli dışlıdır)
- **E79: GÖREV TANIMI:** Kalite Güvence Tekniyeni **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Hatalı malzeme üretilmemesi adına indiririm. A: Peki ceza hakkında ne düşünüyorsun? C: Ceza verileceğini sanmıyorum. Cezayı göze alırım. A: Neden? C: İnsiyatif alırım, riski göze alırım. İyi bir açıklama yaptıktan sonra ceza alacağımı sanmıyorum. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **E80: GÖREV TANIMI:** Kalite güvence Teknikeri **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Çünkü üretimin durması lazım. A: Peki ceza hakkında ne düşünüyorsun? C: Cezayı kabul ederim … A: Katlanırım diyorsun? C: Evet. A: Peki cezanın bir nedeni olabilir mi? C: (Uzunca düşünme) İş güvenliği olabilir. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür. Kendisine cezanın nedeni sorulduğunda, onu örgüt ile değil ancak birey ile ilişkilendirebilmiştir.
- **E81: GÖREV TANIMI:** Punto Kaynakçısı **MÜLAKAT:** C: (Uzunca Düşünme) İndiririm. A: Gerekçeniz? C: Gerekçem, bozuk ürünlerin çıkması, benim ceza almamdan daha çok önemlidir. A: Ceza hakkında ne

düşünüyorsun? C: Ceza nasıl bir ceza onu da bilmiyorum da .. A: Onu biz de bilmiyoruz, ama bir karşılığı var. İşten atılma değil. Cezaya katlanırım mı diyorsun? C: Bozuk ürünlerin çıkması beni rahatsız eder, cezadan ziyade kendi kişiliğim açısından. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.

- **E82: GÖREV TANIMI:** Kalite Teknikeri **MÜLAKAT:** C: İndiririm. A: Neden? C: Çünkü büyük bir maliyet ortaya çıkıyor. A: Peki ceza hakkında ne düşünüyorsun? C: O kaybı ben ortadan kaldırdığım zaman ceza alacağımı düşünmüyorum. A: Peki cezanın bir nedeni olabilir mi? C: Nasıl yani? A: Bir koyulma nedeni. Neden ceza koymuşlar? C: (Uzun süreli düşünme) Belki ölümle sonuçlanan bir şey olmuştur. **YORUM:** Denek tipik bir 3'tür. Birey cezaya bir sebep bulmakta güçlük çektikten sonra, sebep olarak insan sağlığını öne sürüyor. Bu gerekçe örgütten ziyade bireye ilişkin bir gerekçedir.
- **E83: GÖREV TANIMI:** Punto Kaynakçısı **MÜLAKAT:** C: Hm.. Maliyet sebebiyle, zarar açtığı için.. indiririm. A: Peki ceza hakkında ne dersin? C: Ceza hakkında ... Şimdi şalteri indirdikten sonra ceza değil mi? A: Evet, çünkü kural şalteri indirmek yasak diyor. Ama sen indiririm dedin. C: Ama fabrikaya yararlı bir şekilde indirmek istedim.. A: Katlanırmısın yani cezaya? C: İllaki yani kendi açımdan katlanmam. Fabrikanın işi .... A: Yaparım diyorsun? C: E.. evet. **YORUM:** Birey cezanın üzerinde belirgin bir süre düşünmüştür. Kendisine indirme davranışı hatırlatıldığında hemen savunmaya geçmiştir. Başka deyişle kişi cezadan çekinmektedir. Cezaya katlanmak istemediğini de beyan etmiştir. Birey bir 2'dir.
- **E84: GÖREV TANIMI:** IT network teknisyeni **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmem. Eğer zararı bunu yaparak kapatırsak, diğer taraftan makine işletme maliyeti ortaya çıkabilir. A: Biraz daha açar mısınız? C: Şimdi, ne kadar büyük bir işletme olduğuna bağlı. A: Varsayalım oldukça büyük. C: Şaltere bile ulaşamazsın. A: Varsayalım ki ulaştık. C: İndirmem. A: Niye? C: .... Şu makinayı birden kapatırsanız bu sefer de bakım maliyeti artar. **YORUM:** Birey bir 4'tür. Şalteri indirme davranışının sonuçlarını etraflı olarak tartışmıştır.
- **E85: GÖREV TANIMI:** Fizik Mühendisi / ARGE Departmanı - Enerji geçişlerine bakmakta. **MÜLAKAT:** C: İndirmem. A: Neden? Ceza sebebiyle

mi? C: Hayır, yasak ne için konulmuş, bir sebebi vardır heralde. **YORUM:** Birey zayıf bir 4'tür.

- **E86: GÖREV TANIMI:** Beyaz yaka / Üretim Planlama bölümünde çalışıyor / İşletme mezunu **MÜLAKAT:** C: Tabiki indiririm. A: Neden? C: Bu bir kırmızı alarm durumudur. Eğer burada fabrikanın lehine bir şeyi gözüm kesiyor ise ve iyi sonuçlanacağını düşünüyorsam yaparım yani, insiyatif alırım. A: Ceza hakkında ne düşünüyorsunuz? C: Ben bunu yaptıktan sonra şirkette oluşacak tehlikenin daha az olması durumunda yönetimin o cezayı vermeyeceğine inanıyorum. A: Peki cezanın bir gerekçesi olabilir mi? C: Olabilir. Sonuçta bu herkesin yapmaması gereken bir durum ve tabiki buna bir kural koyulması lazım. A: Ama bu istisnai diyorsunuz. C: Aynen öyle. Bu durumun sonucunda eğer benim yaptığım şey kötü değil iyi sonuçlanacaksa ..ceza uygulanacağını düşünmüyorum. **YORUM:** Birey cezaya gerekçe olarak iş güvenliğini göstermemiş, daha geniş olasılıkları barındıran bir anlam ileri sürmüştür. Birey ya güçlü bir 3 yada zayıf bir 4'tür.
- **E87: GÖREV TANIMI:** Montaj işçisi **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Tabiki, hatalı üretmektense … A: Peki ceza ne olacak? C: Cezayı bir şekilde üstlerime anlatırım (İyi bir gerekçem var demek istiyor) **YORUM:** Tipik bir 3'tür.
- **E88: GÖREV TANIMI:** Tekniker **MÜLAKAT:** C: Fabrika çok büyük bir zarara giderse ben kesinlikle şalteri indiririm ama indirmem şöyle olur, benim başıma her hangi bir sorun gelip işletmenin bana bir zararı dokunursa, şalteri indirmem. A: Peki, büyük bir zarar geliyor diyelim işletmeye, siz de bunu görüyorsunuz ve beyanınıza göre şalteri indirmeye karar verdiniz. Ceza hakkında ne düşünürsünüz? C: Olmaması gerekiyor aslında ya. A: Cezanın mı olmaması gerekir? C: Evet. Çünkü fabrikayı büyük bir zarara uğratmanın hiç gereği yok aslında. A: Peki napmak lazım o zaman? C: Şalteri indirmemiz gerekiyor. A: Ancak sohbete başlarken bir de çok büyük bir zarar olmuyorsa indirmem demiştiniz. C: Yetkim yoksa indirmem. A: Yetkiniz yok açıkça. C: Çok büyük bir ceza varsa indirmem. A: Ceza çok büyük değildir heralde. C: İndirmem. Cezadan dolayı **YORUM:** Birey cevabının ilk aşamasında kaçamak bir cevap vermiştir. Mealen hem indiririm hem indirmem demektedir. Ancak sonraki sorgulamada, bireyin kurala ve cezaya hiçbir

gerekçe atayamadığı gözlenmiştir. Devam eden ısrarlı sorgulamada bireyin cezadan çekindiği için şalteri indirmekten vazgeçtiği gözlenmiştir. Bireyin bir 2 olma ihtimali kuvvetlidir.

- **MU23: GÖREV TANIMI:** Sekreter **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. A: Biraz açabilir misiniz? C: O an direkt aklıma indirmek gelirdi. Ceza falan gelmezdi. İlk yapıcam kesinlikle o olurdu heralde. A: Ceza sizi rahatsız etmiyor mu? C: O anda aklıma gelmezdi, o kadar kısa sürede. Sonuçları çok ciddi olmayacaksa yapmam. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **MU24: GÖREV TANIMI:** İş güvenliği teknikeri **MÜLAKAT:** C: Şirketimin refahı için .. Hm.. Önce şunu düşünürüm, şirketim için en iyisi hangisi ise, yani indirmem gerekiyorsa indiririm ama üretimi durdurmam … beklemem. A: Ama indirirseniz üretim duruyor. C: Hayır, pardon, hatalı ürün üretmektense şalteri indiririm. A: Cezadan çekinmiyor musunuz? C: Çekinmem. Alacağımız cezayı hiç düşünmeyiz, yalnız kaliteden ödün vermeyiz. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür. Ancak başlangıçtaki tereddütü, tipik 3'lere kıyasla düşünmeye yatkın biri olduğunu göstermektedir.
- **MU25: GÖREV TANIMI:** Montaj Bölüm ustabaşısı **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmeden önce oranın bölüm sorumlusuna danışırım. A: Kimse ile iletişim kuramıyorsunuz. C: Şalteri indiririm. Çünkü daha fazla zarar veriyor. A: Ceza? C: Cezaya yapacak bir şey yok, çünkü üretimi aksatmamak lazım. Sonra cezanın telafisini isterim. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **MU26: GÖREV TANIMI:** İşçi **MÜLAKAT:** C: İndiririm. O şalteri indirmezsem sürekli arızalı mal çıkacak. Bu sefer de kullanacağım malzeme sürekli zarar görecek. Onu mecburen benim yapmam lazım. Sorumlu benim. Bence cezası yok yani. I: Daha önce biri indirmiş ve ceza almış C: Normal şartlarda olur, çünkü neden? Her yerde her işi görevlinin ,, diyelim elektirkse elektrikçiyi çağıracaksın. **YORUM:** Birey mecburiyet ifadesini kullanmış olsa da, ait olduğu örgütün faydasını yakından gözettiğini defaatle tekrar etmiştir. Birey bir 3 tür.
- **MU29: GÖREV TANIMI:** İŞ Makinası Operatörü **MÜLAKAT:** C: İndirmem. I: Neden? C: Yetkili kişiye giderim. C: Yarım saat içinde ulaşabileceğiniz bir yetkili yok. C: İşverene giderim, onun kendisine söylerim. I: Ona da ulaşamıyorsunuz. C: Zor şartta ulaşamayacağım kimse

yoksa o zaman indiririm. Fabrikanın üretimi hatalı olmaktansa cezayı yemek mecburdur. **YORUM:** Bireyin ısrarla bir yetkili arama girişimi, onun bir görev evresi bireyi (2) olduğunu işaret etmektedir. Nihayetinde indireceğini beyan ettiğinde de birey mecburiyet kelimesini kullanmıştır.

- **MU30: GÖREV TANIMI:** Kaynakçı **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Zarar sonuçta, o kadar makine boşa basıyor. I: Peki cezadan hiç çekinmiyor musunuz? C: Çekiniyorum ama.. Onların da anlayışlı davranması lazım. **YORUM:** Birey kendisine ceza hatırlatıldığında tipik bir 3'gibi tepki vermemiştir. Cezadan çekindiğini beyan ederek onun bilişsel evrenindeki güçlü yerinden de bahsetmiş olmaktadır. Ardından savunmaya geçmiş ve kural koyanların anlayışlı olması gerektiğini ileri sürmüştür. Bir 3'ten ziyade 2'dir.
- **MU31: GÖREV TANIMI:** Kaynakçı **MÜLAKAT:** C: Sadece ben mi varım? I: Sadece siz C: Başka kimse yok? I: Başka kimse yok. C: (Sessizlik) Şimdi şöyle bir durum var, tek bensem, o şartta indiririm. Ya mülkiyete zarar vermekten ceza alacam yada şalteri indirmekten ceza alacağım. I: Cezadan çekinmem mi diyorsunuz? C: Şimdi çekinmem derken, hem mülkiyete zarar vermemek .. ben gittim şaltere .. kimse gelmiyor... şalteri indirmesem bile arıza devam ediyor, oradan kaçsam bir gelen olacak, ona zararı var. **YORUM:** Birey etrafını cezalandırıcı bir çevre olarak algılamaktadır. Kurala uyarak şaltere dokunmadığında da (mamüller zarar gördüğünden ve yalnız kendisi olduğundan ) ceza alacağını varsaymıştır. Tekil kişilik üzerinden gerçekleştirilen bu değerlendirme (görev evresinin ilk basamağını) ceza evresini işaret etmektedir.
- **MU32: GÖREV TANIMI:** Sağlık Görevlisi **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmek sadece arızalı üretimin olmasına engelleyecekse, onun sonucunda şey de var, ceza var, yetkisiz bir kişinin müdahalesi var. İki ucu da kötü. Ehliyetli birine bilgi veririm. I: Ulaşabileceğiniz kimse yok. C: Şalteri indiririm. I: Ceza nolucak? C: Sonuçta bana verielcek ceza, fabrikanın göreceği cezadan daha az olacak belki de. Fabrikanın maliyeti daha fazla olabilir. **YORUM:** Birey çok kapsamlı bir değerlendirme yapmamıştır ancak 4'e yakın bir 3 tür. Fedakarca davranmaktadır.

- **MU33: GÖREV TANIMI:** Satınalma Departmanı **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Riski göze alırım. Cezayı göze alırım. I: Cezadan hiç çekin miyor musunuz? C: Yok canım (çekinmiyorum anlamında) Bir de burada boşa giden ürün var, onu düşünmek lazım. Hani diğer durum (ceza) sonra belirli bir şekilde değerlendirilir, acaba bu doğru mu yaptı yanlış mı yaptı diye. Ama kaybı önlemeniz gerekir. **YORUM:** Birey faydalı olmak isteyen, bunun için görev sahasını aşan ancak teoride tanımlandığı kadar kapsamlı düşünmeyen bir çalışandır: Cezanın sonradan değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Ancak cezaların konulma amacı sonradan değerlendirme yapılması değildir. Bu beyanı cezaya yeterli değeri vermediğini göstermektedir. Cezaların varlıkları belirli durumların oluşunu sınırlamak içindir. Bir 3'tür.
- **MU34: GÖREV TANIMI:** Lojistik Departmanı Uzman **MÜLAKAT:** C: Valla o heyecanla indiririm. Yerini biliyorsam indiririm. I: Ceza peki? C: Sonuçta firmaya bir sıkıntı var, indiririm yani. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **MU35: GÖREV TANIMI:** Sac işleme bölüm sorumlusu **MÜLAKAT:** C: Kimse yok benden başka? I: Yok C: (Sessizlik) İndirirdim. I: Nedenini açarmısınız? S: Arızalı ürün çıkıyorsa, makinalara da zarar verecekse .. Çünkü üretimin göre göre arızalı olmasına izin vermezdim. **YORUM:** Birey bir 3'tür. İkiye yakın bir 3'tür.
- **MU36: GÖREV TANIMI:** Montaj İşçisi **MÜLAKAT:** C: (Sessizlik) İndirmem. Şimdi, bahsettiğinize göre ceza var, ama bir yandan da hatalı ürün yapılıyor. (Sessizlik) Yani kararsızım, ne diyeceğimi bilemedim. (Sessizlik) S: Şalterin kutusu filan var mı? Kapalı mı? I: İlk defa böyle bir soru ile karşılaşıyorum. Ulaşabileceğiniz bir yerde. C: Anladım. Kapatırım. sürekli hatalı ürün veriyorsa, ama çok büyük maliyeti olursa .. daha fazla hata vermemesi için kapatırım. Cezayı da anlatırım, bu sebepten dolayı kapattığımı söylerim en azından. Ben bu cezayı hak etmiyorum derim. **YORUM:** Birey kayda değer bir süre kararsızlık yaşamıştır. Tipik 3 ler ve tipik 2'ler yaşamazlar. Birey 2 ile 3 arasında bir yerdedir. Şalterin kutusu olabileceği fikrine bu bilişsel gerilimi bertaraf etmek için sarılmıştır. Bir 5'in yapabileceği gibi, sistemi eleştirmek için şalterin bulunduğu yeri gündeme getirmemiştir. Düşünme eğilimi olan bir bireydir ancak 2 ve 3'ün arasında bulunan bireye tarafımızdan task-stage atanmıştır..

- **MU38: GÖREV TANIMI:** Montaj - Paketleme **MÜLAKAT:** C: İndirmem. I: Neden? C: Yani, görevli olduğu için, yani, sorumluluğum dışında kalıyor. I: İndirmem diyorsunuz? C: Yetki verilirse kapatırız ama verilmezse kapatmam. ... Hm.. Kapatırım. I: Ceza? C: E kapatmamız lazım. Valla bilemiyorum. I: Son kararın? C: Son kararım kapatmam. **YORUM:** Birey önce olay ile bilişsel bir bağ kurmamış, görev alanının dışında olduğu için dokunmamaya karar vermiştir. (Bu izlenim edinilmiştir) Ardından anketörün sorgulaması ile yetkisi olsa idi indirmek isteyeceğini belirterek olayı içselleştirdiğini göstermiştir. Cezanın hatırlatılması akabinde hemen kaçmamıştır. Eylemsizlik de göstermemiştir. 'Kapatılması gerekiyor ama' demiştir. Birey task stage sayılamaz.
- **MU39: GÖREV TANIMI:** Montaj Operatörü **MÜLAKAT:** C: Önce şefimi ararım. I: Kimseye ulaşamıyorsunuz. C: Hiç kimse yoksa, zarar veriyorsa, indiririm. I: Ceza? C: Cezaya katlanırız, ürüne zarar gelmektense. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **MU40: GÖREV TANIMI:** Makine Mühendisi **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Ürün hatalı ise buna izin veremem. I: Ceza? C: Onun bir önemi yok. I: Onu biraz açar mısınız? Neden cezanın önemi yok dediniz? C: (Sessizlik) Önemli olan kaliteli ürünün çıkması. Neden ceza verilsin ki bunun için? **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür. Makine mühendisi olan birey bu bakımdan genel ile uyuşmayan sıradışı bir denektir.
- **M40: GÖREV TANIMI:** Müşteri İlişkileri ve Ürün Destek Depatmanı Sorumlusu **MÜLAKAT:** C: (Uzun Sessizlik) Makinaların hepsinin tek şalterden yönetiliyor olması kötü bir şey. I: Bu olay sadece .. C: Üretimin kalitesi ve verimliliği açısından direkt indirirdim. I: Açar mısınız? C: Hatalı ürünün çıkmaması. I: Ceza? S: Hatalı ürünün çıkmaması adına cezayı yeğlerim. **YORUM:** Birey makinelerin hepsinin tek şalterden yönetiliyor oluşuna dikkat çekerek, şalteri indirmesinin başka zararlara yol açabileceğini ima etmiştir. Ancak ardından zihni istikrara oturmak adına bu zihin zemininin dışına çıkmıştır. Birey tipik olmayan bir ön-sistem üyesidir.
- **M41: GÖREV TANIMI:** İşçi **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. I: Neden? S: Şalteri indirmek bana bir zarar vermeyeceği için .. I: Size bir zarar vermiyor fakat işletme yasaklamış. C: Ceza da olsa ürün bozuluyor, maliyet oluyor,

cezayı göze alır şalteri indirirdim yani. **YORUM:** Bireyin iç dünyası ilk sözü ile dışarıya yansımıştır. İkilem kendsine okunurken şalterin bir zarar vermeyeceği söylenişti. Birey müdahaleyi ve kendisini bir 3 kılabilecek eğilimlerini, kendi zararsızlığına (faydasına) bağlamıştır. Bu tür bencil bir başlangıç, tipik bir 2 yaklaşımıdır.

- **M42: GÖREV TANIMI:** İnşaat Bölümü Kaynakçı **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. I: Neden? C: Oradan çıkacak maliyetin bana ve çevreme zarar vereceğini düşündüğümden dolayı .. I: Ceza? C: Ceza verileceğini bilsem dahi, başka birisine zarar veriyorsa, .. Ben böyle böyle yaptım derim ve cezasına katlanırım yani. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **M43: GÖREV TANIMI:** Kaynakçı **MÜLAKAT:** C: Maliyet yüksekse indiririm. I: Ceza? C: Cezaya katlanırım. Artık yapacak bir şey yok. Bizim cebimizden çıkacak zaten parası. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **M44: GÖREV TANIMI:** Kalite Güvence Uzman Yard. **MÜLAKAT:** C: Buradaki önemli iş oradaki teknik arkadaşı ikna etmek olacak bence. I: Tekniker yok, sadece siz fark ettiniz. C: İndiririm. I: Peki ceza? C: Kalitesizlik olursa ben bunu yapmak zorundayım zaten. **YORUM:** Olumsuz durumu sona erdirmenin yegane yolunun şalteri indirmek olduğuna karar veren denek kapsamlı düşünme davranışı sergilememektedir. Birey 3'tür.
- **M45: GÖREV TANIMI:** Baca Bükümü **MÜLAKAT:** C: İndirirdim, bir zarar var .. I: Ceza? C: Ona da katlanırdık. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **M46: GÖREV TANIMI:** İş Güvenliği Uzmanı **MÜLAKAT:** C: İndiririm. I: Neden? C: işyerine maddi zarar verecek, bir zincir halinde bu herkese yansıyacak. I: Ceza? C: Sonucunun iyi olduğunu bildğim için en az cezayı vereceklerini tahmin ediyorum. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **M47: GÖREV TANIMI:** Belge Düzenleme **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirirdim. I: Ceza? C: Tamam ceza uygulansın, ben kendimi anlatırdım neden yaptığımı, ama onlar karar verirdi. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **M48: GÖREV TANIMI:** Ürün Geliştirme / Makine Mühendisi **MÜLAKAT:** C: Etrafta kimse yoksa, ki az çok da hakim olduğum için konuya şalteri indiririm. Sonuçta fabrikanın menfaatleri benim menfaatlerimle doğru orantılı. I: Ceza hakkında ne düşünürünüz? C: Bu ceza kimlere uygulanmış? Yöneticilere mi işçilere mi? I: O konuda bir netlik yok.

C: Sonuta orta düzey yönetici sayılırız,öyle şeyler olursa bunu da açıklarız. Yada ilk etapta indirmemenin de kazanca dönüşebileceği bir durum var mı? onu sağlamaya çalışırım. Çok fazla ürün yoksa mesela 20 tane ürün geliyorsa bir tarafa stoklanır. **YORUM:** Birey son 2 cümlesi ile bir pre-system üyesi olmaya hak kazanmıştır. Yeri geldiğinde farklı durumları karşılaştırabileceğinin işaretlerini vermiştir.

- **M49: GÖREV TANIMI:** Montaj **MÜLAKAT:** C: (Uzun süren düşünme sessizliği) Şalteri indirirdim. I: Neden? C: Daha fazla zarar vermemesi için. I: Peki ceza? C: Ona rağmen indirirdim. Fabrikanın menfaatini düşünürüz. **YORUM:** Tipik 3
- **M50: GÖREV TANIMI:** Montaj **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Çünkü devamında bir çok hataya neden olacak … zincirleme hatalar meydana gelecek. İşyerinin zararını engellemek için. I: Ceza? C: Bunu bilsem de, indirirdim. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **H21: GÖREV TANIMI:** Ürün Geliştirme Uzman Yardımcısı **MÜLAKAT:** : İndirmezdim. Sonuçta bu müessesenin kuralları var, yani tek başıma karar vermezdim. I: Ama o an etrafınızda kimse yok. C: O zaman indirirdim. I: Cezayı çok fazla düşünmezsiniz? C: Bir mukayese yapardım, şirket açısından epeyi büyük bir masrafa yol açacak ancak bana verilecek ceza durum nedeni ile ufak olabilir. **YORUM:** Birey ilk cümlesi ile bir pre-system stage kişisi olduğuna dair işaretler sunmuştur. Ancak etrafta kimse oladığı hatırlatılınca tipik bir 3 olarak devam etmiştir.
- **H22: GÖREV TANIMI:** Üretim Bölümü / Süreç İyileştirme **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. Getirisi - götürüsü dediğimiz olay var ya, bu cezayı yemeye razı olurdum ben. Ürün kötü gitmesin, bozuk gitmesin. I: Cezaya razı olurdunuz. Peki geçmişte bununla ilgili bir ceza verilmiş. C: Bence bu önemli değil, neden bile bile bozuk ürün üretilsin ki. **YORUM:** Birey fayda maliyet analizinin cephelerinden birine örgütü yerleştirirken diğerine kendini yerleştirmektedir. Karar kriterini kendisine bağladığından ötürü bir 4 olmasını sağlayacak kadar kapsamlı düşündüğü söylenemez.
- **H24: GÖREV TANIMI:** Montaj **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Kimsenin olmadığı bir zamansa tabiki zarar görecek bir şeyse tabiki kapatabilirim. Ben bir elektrikçiyim sonuçta. I: Elektrikçi olmasaydınız? S: Sorumlu olan kişiye

haber verirdim. I: Ulaşamazsanız? S: Baktım ulaşamıyorum, o şalterin oradan kapandığını biliyorsam elektrikçi olmaya gerek yok. Yapardım. Hiç bilmiyorsam malları üzerinden almaya çalışırım. Zararlı mal gidiyor, kim olsa yapar. **YORUM:** Birey bir 3'tür.

- **H26: GÖREV TANIMI:** Kaynak İşçisi **MÜLAKAT:** C: Her türlü şalteri indirsek de zararımız oluyor indirmesek de zararımız oluyor. Ama fabrikam için indiririm. I: Ceza? C: Ceza var ama işyerindeki mallar hatalı çıkıyorsa cezaya razı olurum. Malımdan hata çıkmasını istemem. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **H27: GÖREV TANIMI:** İnşaat kaynak **MÜLAKAT:** C: İndirirdim.Çünkü benden başka kimse yoksa ve acil olarak o makinanın durması gerekiyorsa indiririm. I: Ceza? C: Önemi yok, aciliyeti var çünkü. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **H28: GÖREV TANIMI:** Satınalma **MÜLAKAT:** C: İndirmezdim. Görev dağılımı mutlaka mantıklı bir nedenden dolayı yapılmıştır. Yasak konulmuşsa mutlaka mantıklı bir nedeni vardır. Geçmişte yaşanılan hatalar … Benim şalteri indirmem belki daha büyük sorunlara yol açacak. I: Bir yandan da hatalı ürün çıkıyor. C: Direkt teknikere ulaşmaya çalışırdım. I: Ulaşamıyorsunuz. C: Cevabım indirmemek yönünde ama .. kurallara uymaya çalışırdım. Bana ne benim işim değil demem. **YORUM:** Denek, maliyet karşılaştırması haricinde tipik 4'lerin ileri sürdükleri tüm gerekçeleri ileri sürmüştür. Zayıf bir 4'tür.
- **H29: GÖREV TANIMI:** İdari Kadro **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. I: Ceza sizin için önemli değil mi? C: Önemli. Reimin sürp gitmesinin insanlara bir zararı yok mu? I: Yok C: O zaman indirmem o şalteri. Cezadan korktuğum için değil. I: Hatalı üretim devam ediyor. C: Olsun ben teknisyeni 2 dakikada bulurum. I: Bulamıyorsunuz C: Bana öyle abidik-gubidik soru sorma. Bu denize karıyı mı atan kendini mi atan gibi bir soru. Yada oğlunu mu atan kızını mı atan? İki ucu da b..k bunun. Bu tek kelime ile olmaz. Üretime zararı olabilir düzeltilir ama insanlara zararı yoksa indirirdim. Cezadan korkmam ben 50 gün hapis yatmışım. **YORUM:** Birey kapsamlı düşünmeye eğilimlidir ancak karşılaştırılan imgelerin iki cephesi de örgüte ilişkin olmamış, biri insan sağlığı ile ilişkilendirilmiştir. Bu ihtimal bertaraf olduğundan bireyin

şalteri faydalı olmak için indireceğine hükmedilebilir. Bu nedenle bir 3 olduğuna hükmedilmiştir.

- **H31: GÖREV TANIMI:** Kimyager **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmem. I: Neden? C: Çünkü bir kişi belirlenmiş onun için. I: Ama kimseye ulaşamıyorsunuz. C: Aslında indirmek gerekiyor ama, kesinlikle yasaktır diyor, iş güvenliği açısından uygun değil. I: Yani sizin için hatalı üretim çok da önemli değil. C: İş güvenliği öncelikli benim için. I: Şalteri indirmek kimseye zarar vermiyor. C: Ama konulan kuralın bir anlamı olmalı .. değil mi? **YORUM:** Bir zayıf bir 4 yani pre-system üyesidir.
- **H33: GÖREV TANIMI:** Montajda baca imalatı **MÜLAKAT:** C: İndirmezdim. Çünkü, her şeyin görevi ayrı abi, onun elektrik şeyi var, her birinin sorumlusu var, ben indirmezdim. I: Peki hatalı üretim sürüp gidiyor? C: Yapmazdım. (Kendinden emin bir ses tonu ile) I: Ulaşamadınız kimseye C: Yapmazdım ben abi. **YORUM:** Anketör sorgulama eksikliği bulunmaktadır. Ancak, birey tipik bir 2 değildir: İndirmeme gerekçesi korku veya ilgisizlik değildir. Bununla birlikte davranışını açıklamak üzere kapsamlı açıklamalar da getirememiştir. Kurallara değer atfetmektedir ve doğru olduğunu düşündüğü şeyi yapmaktadır. Birey indirmeceğini beyan eden nadir bir 3'tür.
- **H34: GÖREV TANIMI:** Ürün Geliştirme Müdürü **MÜLAKAT:** C: İndirirdim ben. Ben indirirdim. I: Ceza verilmiş. C: İndirirdim muhtemelen. Şeyi biliyoruz ama, .. İlk etapta indirirdim dedim ama yönetim indirilmemesi gerektiği yönünde bir karar almış. Burada doğru yapılması gereken bir kural konuldu ise o kurallara uymak aslında. Sonuçta o bir zarar verecek ama bu yönetim tarafından kabul edilmiş bir zarar. Belki, etkisi kabul edildi ise beklenebilir de, çok ciddi bir zarar görüyorsam kapatırdım demiştim. **YORUM:** Bireyi kurallara anlam biçmiştir. Bir (4) pre-systemdır.
- **E89: GÖREV TANIMI:** Santral Görevlisi **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. Açıklamasını yapardım yani. Neden indirdiğimi. I: Ceza hakkında ne düşünüyorsunuz? C: Daha önce ne olmuş olabilir? En fazla ihtar verirler bana, başka ne olabilir? I: Katlanırım mı diyorsunuz? C: Gerçi gene, ihale bana kalacağı için, aslında kararsız kaldım ne bileyim. Anlıyorum, indirme sebebiniz .. C: İndirme sebebim, yanlış ürün basıldığını fark ettim, bunun

için, müdahale etmem gerektiğini düşündüm. **YORUM:** Birey tipik olmayan bir 2'dir. Mülakat esnasında düzenli olarak ceza'ya takılmıştır. İlk sözünde açıklama yapacağı vurgusu, ikinci sözünde, bir önceki cezanın ne olduğunu merak etmesi, üçüncü girişiminde cezayı varsayımsal olarak küçültmeye çalışması, en son olarak da indirme gerekçesini nasıl olsa ceza alacağı varsayımına bağlaması onu bir 2'ye yaklaştırmaktadır.

- **E90: GÖREV TANIMI:** Üretim planlama mühendisi **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Maliyeti engellemek açısından .. Ben bir yönetici olarak onun maliyete yol açtığını bildiğim için, eğer o ilgili kişiye ulaşamıyorsam .. I: Peki ceza hakkında ne düşünürsünüz? C: Bence başkasının müdahale etmemesi gibi bir kural saçma bir şey yani neden üretimi yapan kişinin de ona müdahale ediyor olması lazım. Ama elektrik teknisyenleri de işletme içinde olmadıkları için. Onların gelmesini beklediğimiz zaman hata epeyi artmış olacak. **YORUM:** Bireyin ceza sorgulaması bir sistem sorgulamasına dönüşmemiştir. Birey bir 3'tür.
- **MU42: GÖREV TANIMI:** Düğme üzerindeki desen logoları tasarımcısı **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Çünkü o üretilen ürün hem şirkete hem ülke ekonomisine zarar. Hatalı olan bir şeyi durdururum. I: Ceza hakkında ne düşünürsünüz? Cezayı gerekli açıklamaları yaparım. I: Cezanın bir nedenden dolayı verilmiş olduğunu düşünmez misiniz? C: Bir nedenden dolayı .... ama ürünler yanlış üretiliyor. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **MU43: GÖREV TANIMI:** Muhasebe Departmanı / Bütçeleme **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Çünkü maliyete sebep oluyor malum, o sorumluluğu alır ve müdahale ederim. I: Cezayı hiç düşünmüyormusunuz? C: Hayır ya, düşünmüyorum, muhtemelen cezalandırılacak bir husus olmayacaktır. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **MU44: GÖREV TANIMI:** Üretim Planlama **MÜLAKAT:** C: Kimseye ulaşamıyorsam ne olursa olsun indiririm. O ürünü basmam zaten zararına. I: Cezayı düşünmez misiniz? C: Ama ben bunu gördükten sonra şalteri indirmezsem yine ceza olacak bana. I: İndirmem diyorsunuz, peki cezadan korktuğunuz için mi? C: Yok, ben onu indirsem de ceza yiyeceğim ya indirmesem de cezası var. Göz göre göre zararına ürünü bastırıcam. Yönetim şöyle der, sen neden müdahale etmedin? **YORUM:** Birey şaltere karşı olan

tavrını bir zorunluluğa bağlamıştır ama bu zorunluluk cezaya karşı duyduğu korkudan kaynaklanmamaktadır. Biery olaya ilgisiz de değildir. Bu bakımlardan bir 2 olamaz. Birey süregiden olayı önemsemektedir ancak bir 4 düzeyinde analiz yapmamaktadır. 3'tür.

- **MU45: GÖREV TANIMI:** Üretim Sorumlusu / Kimya mühendisi **MÜLAKAT:** C: Görevliye ulaşırım. I: Yarım saat içinde kimseye ulaşamıyorsunuz. C: İndiririm, çünkü hatalı üretim devam ediyor, bu da maddi bir külfete yol açacak… (Sessizlik) Yarım saatlik süreçteki kaybı da düşünmemiz gerekir. Eğer ki oradaki kayıp çok büyük değilse, indirmem ama oradaki yarım saatlik kayıp büyük meblağlara ulaşıyorsa indiririm. **YORUM:** Konuşmasına net olarak başlayan birey, maliyet karşılaştırması yaparak durumsal bir cevap vermiştir. Bir 4'tür.
- **MU46: GÖREV TANIMI:** Uzman Yardımcısı **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Maliyet ortaya çıkacak ve şirket zarara girecek. I: Ceza? C: Ceza var da yönetim de der yani öyle bir hata gördüğünüz zaman. .. Maliyeti çok etkilerse kapatırım. **YORUM:** Birey bir maliyet/fayda analizinin işaretini vermiştir ancak yeterli düzeyde tartışmamıştır. Birey bir 3'tür
- **MU47: GÖREV TANIMI:** Üretim Sorumlusu / Makine mühendisi **MÜLAKAT:** C: Şalteri indiririm. Şirketin maliyetten zarar göreceğine kendim ceza alırım. Benim alacağım cezanın oradaki hasardan daha küçük olacağını düşünüyorum. **YORUM:** Birey bir 3'tür
- **M53: GÖREV TANIMI:** Arge ürün destek uzmanı **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. I: Neden? C: Göze alırdım cezayı. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **M52: GÖREV TANIMI:** Uzman Yardımcısı **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. Bir hata gördüm çünkü.. Bu hatayı önlemek için kendi bildiğim doğrudan vazgeçmezdim. I: Ceza? S: Ona da mecburen katlanacağım. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **M51: GÖREV TANIMI:** Kalite kontrol uzman yardımcısı **MÜLAKAT:** C: Ben indirirdim. Çünkü, büyük bir maliyet olacaktır. Ama bu cezayı düşünmezdim, direkt şalteri indirirdim. Bu cezaya katlanırdım. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **H36: GÖREV TANIMI:** Kalıphane / Kalıp üretimi **MÜLAKAT:** C: İndiririm. I: ceza? C: Kimse zarar görmeyeceği için, elimi taşın altına

koyarım. Cezayı ben çekerim işletmem zarardan kurtulur. **YORUM:** Birey kuralların gerekçesini yalnızca insanların zarar görme ihtimaline indirgemiştir. (Hikayede böyle bir zarar yoktur) Bir 3'tür.

- **H37: GÖREV TANIMI:** Kalıp - Tasarım **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. Durum şirketimin zararına ise, mecburen indiririm. Mallar hurdaya gidiyor. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **H38: GÖREV TANIMI:** Üretim Sorumlusu **MÜLAKAT:** C: Mamüllerin beslemesine engel olurdum. C: Sadece şartele müdahale edebildiğiniz bir durum var. C: Kapatırdım, hataya engel olurdum. I: Geçmişteki ceza için ne dersiniz? C: Açıkladığımda sorun olacağını düşünmüyorum. Sonuçta kuralları biz koyduğumuz için o kuralları değiştirme de bizim elimizde. **YORUM:** Birey yasağın gereklerini dikkate alarak şalteri indirmenin dışında bir yol aramıştır. Son cümlesinde ise kuralların değiştirilebileceğinden bahsetmiştir. (Eğer yanlış iseler) Birey güçlü bir 4 değildir. Ancak 3 de değildir. Pre-system (4) üyesi olarak kabul edilmiştir.
- **H39: GÖREV TANIMI:** Ürün Geliştirme **MÜLAKAT:** C: Çok çelişkili bir soru. (Düşünme) Müdahale etmek isterdim ama işin ucunda cezai işlem de var. O zaman .. İş yerinin daha fazla zarar görmemesi için cezayı göze alırdım. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **H40: GÖREV TANIMI:** Formen **MÜLAKAT:** C: İndirmezdim. Çünkü teknik sorumlunun olması gerekiyor. Şalterin zarar vermeyeceği söylenmiş ama verebilir de. Onun için teknik sorumlu atanmış zaten. Herkes kapatabilse idi geçmişte cezai bir işlem uygulanmazdı o nedenle teknik birime haber verip … I: Kimseye haber veremediğinizi düşünün. C: İşletmelerde kimse yoksa üretim yoktur. .. I: Sizin tek olarak kararınızı önemsiyoruz o nedenle soruyoruz. C: İndirmezdim. I: Peki bir yandan da hatalı üretim devam ediyor? C: Devam etsin, daha büyük bir şeye mal olacaksa hatalı üretimin devam etmesi daha mantıklı. **YORUM:** Kural için ileri sürdüğü (şalter zarar verebilir) gerekçesi önce denekin bir 3 olma ihtimalini gündeme getirmiştir ancak birey lise mezunu olması açısından nadir bir pre-system dir (4'tür). Kapsamlı olmasa da son cümlesinde bir karşılaştırma yapmaktadır. Öncesinde kurallara anlam yüklemektedir.

- **H41: GÖREV TANIMI:** Arge Çalışanı **MÜLAKAT:** C: Kapatırım, cezayı falan dinlemem. I: Peki kural geçmişte neden konumuş düşünmez misiniz? C: Düşünmem. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **E94: GÖREV TANIMI:** Bilgi işlem Görevlisi / IT **MÜLAKAT:** C: İndirmem. A: Çünkü benim alanım değil. Belli sorumluluk alanlarımız var. Herkesin kendi işini yapması gerektiğini düşünüyorum. Oradaki ufak bir zararı engelleyeyim derken daha büyük bir zarara neden olabilirim. Böyle bir sorumluluk almak istemem. A: Cezadan korktuğunuz için mi? C: Hayır. değil. **YORUM:** Birey bir sistem evresi bireyidir. İfasının kesin olarak beklenen reaksiyonların haricinde de bir takım olumsuz reaksiyonlara yol açabileceğini gündeme getirmiş ve kapsamlı biçimde akıl yürütmüştür. Bununla birlikte bir pre-system (4) olma olasılığı yüksektir.
- **E95: GÖREV TANIMI:** Üretim Yöneticisi / Jeofizik Mühendisi **MÜLAKAT:** C: Bizim öyle bir şeyimiz yok. A: Bunu burası gibi düşünmeyin. Her hangi bir işletme olabilir. C: Ceza, şahsi olarak, para cezası mı veriliyor? A: Ayrıntısını bilmiyoruz ama bir ceza verilmiş. İşten atılmak kadar ağır bir şey değildir her halde ama bir ceza var. C: Şalteri indiririm herhalde, zarar veriyorsa. İndiririm evet. A: Ceza? C: Göze alırım. A: işletmemize zarar veriyor. Böyle bir şeyi durdurum ben. Açıklamasını da yaparım. Ha şalteri indirmek ne zarar verir fabrikaya? Hiçbir zarar vermez. Kesilir sadece. A: Kuralın gerekçesi var mıdır? C: Herkes ulaşmasın diyedir. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür. Kurallara hak ettikleri değeri atamamış ve faydalı olmak için müdahalede bulunmuştur.
- **E96: GÖREV TANIMI:** İnsan Kaynakları Sorumlusu **MÜLAKAT:** C: İndiririm. A: Neden? C: Yani göz göre göre zarar görmesini istemem. Ceza verilse bile. A: Ceza hakkında ne düşünürsünüz? C: Vefasızlar derim (Gülme) A: Peki, cezanın bir konulma gerekçesi var mıdır acaba? C: Muhtemelen iş güvenliği dolayısıyladır. **YORUM:** Birey ceza verilme durumu halinde yönetimin işletmesi için çalışan bireye karşı vefasızlıkta bulunmuş olacağını ifade etmeye çalışmıştır. Birey tipik bir 3'tür.
- **E97: GÖREV TANIMI:** İnsan Kaynakları Görevlisi **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Çünkü hatalı ürünler çalıştığım şirkette maliyete neden olacaktır. Bu nedenle şalteri indirmek zorundayım. A: Ceza hakkında ne düşünüyor

sunuz? C: Evet, verilen cezayı da kabullenmek durumundayız çünkü, yasağı çiğnemiş oluyoruz. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.

- **E98: GÖREV TANIMI:** Seramik Mühendisi / Kalite güvence sorumlusu **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Çok zaman geçebilir, ilgili kişiyi bulana kadar. A: Maliyet olur yani. C: Zaman geçer, daha çok maliyet olur, hani, ceza alıp almama yönünden bakabiliriz ama almaya da biliriz. Yani almama ihtimali de vardır diye düşünüyorum. A: Cezanın bir gerekçesi olabilir mi? C: O da mantıklı, bir işi normal şartlarda bilen kişinin yapması lazım, bence bu sıradışı bir olay. **YORUM:** Birey ceza hakkında varsayımlarda bulunarak onu azaltmaya çalışmıştır. Bu davranış, cezaya iyi bir gerekçe bulamamış olmasından kaynaklanmaktadır. Birey tipik bir 3'tür.
- **E99: GÖREV TANIMI:** Üretim Mühendisi **MÜLAKAT:** C: İndirmem, onun sorumlusu kim ise onu ararım, gelir o indirir. A: Süregiden zarara ne diyeceksiniz? C: Fire olan mallar olabilir ama bir de indirmek makinaya zarar verecekse .. Ben belki makinayı bozabilirim. A: Durdurursanız. C. Durdurursam. 1 tl lik zarar vereceğime belki de 100 tl lik zarar vereceğim. A: Sorumluya da ulaşamıyorsunuz, bunu da biliyorsunuz. C: Yine de indirmem. **YORUM:** Birey bir 4'tür.
- **E100: GÖREV TANIMI:** Arge Mühendisi **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Ceza verilse de indiririm. Eğer, işletmede fire çıkacaksa indiririm. A: Ceza hakkında ne düşünüyorsunuz? C: Ne ceza verilirse verilsin. Sonuçta buraya beni alırken, işletmedeki hataları .. Sonuçta ben mühendisim ve beni buraya almalarının sebebi, işletmedeki hataları engellemek. A: Peki cezanın koyulma gerekçesi olabilir mi? C: Belki elektrik kaçağı olabilir. Önceden birinin başına bir şey gelmiş olabilir. **YORUM:** Birey kurallara hak ettiği değeri yüklememektedir. Bir 3'tür.
- **E101: GÖREV TANIMI:** Sır hazırlama **MÜLAKAT:** C: Şalteri indiririm. Sadece şalteri indirmek ile duruyorsa, başka bir teknik ayrıntıya girilmiyor ise indiririm. A: Peki ceza hakkında ne diyeceksiniz? C: Ceza, o şalter kısa bir süre sonra düzeltilecekse, bakıcısı gelip onu yapacaksa .. A: Yani siz şunu mu varsaydınız? Şalteri indirdiğim zaman şalter bozulacak. C: Yok, şalter bozulacak değil. Oradaki ıskarta mal çıkışı duracak. A: Duracak, o kesin. C: Oradaki ıskarta mal devam etti, diyelim 100 birim mal çıktı oradan, bu 100

birimin verdiği zarar, oradaki indirdikten sonra beklenen zamanı karşılıyorsa, daha karlı ise onu yaparım. **YORUM:** Birey bekleme zamanının maliyeti ile ıskarta malların maliyetini karşılaştırmıştır. Güçlü bir 4'tür.

- **E102: GÖREV TANIMI:** Kimyager / Arge Mühendisi **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Ceza da alsam. A: Cezaya katlanma konusunda emin misiniz? C: Sonuçta çalıştığımız firmadan ekmek yediğimizden dolayı. A: Cezanın bir gerekçesi olabilir mi? C: Sağlık - iş güvenliği ile alakalı olabilir. Eğer zaten o pozisyonda isen gerekli şeyini alırın yani, taşın altına elini koyarsın. **YORUM:** Birey bir 3'tür. Cezanın gerekçesi olabileceği hatırlatıldığında dahi, ona şalteri indiren birey ile ilişkili olan iş güvenliği gerekçesini bulabilmiştir.
- **E103: GÖREV TANIMI:** Çamur hazırlama Uzmanı **MÜLAKAT:** C: Bunu şeye göre düşünürsen indirmemen gerekir. Sonuçta durdurulması gerekiyorsa, o konuda şalter hakkında az da olsa bir bilgim varsa, şalter indirildiğinde nelere sebep olacağını biliyorsam. A: O konuda iyi bir bilginiz yok, bilseniz zaten şalteri indirmeye yetkili kılınırdınız. ( Burada anketör hata yaparak bireye ipucu vermiştir ) C: Mesela ben kendi çalıştığım yerdeyim, oradaki makinaların çalışma sistemini zaten bilmem gerekir. Burada da biliyorsam ... A: Bilmiyorsunuz. C: Çok yabancı isem zaten indirmek mantıklı gelmez, zaten orada şalterin olduğunu da bilemezsin. A: Şalterin çok açık bir yerde görünür olduğunu varsayacağız. Biraz açalım, neden mantıklı olmaz şalteri indirme? C: Şalteri indirmenin nelere sebep olacağını da bilmediğimiz için, indirmek mantıklı olmaz. A: Peki cezadan korktuğunuz için mi indirmiyorsunuz yoksa? C: Hayır, cezadan ziyade, orada akan bir süreç var, belki bir ürün hata veriyor ama indirdiğinde, diğer yerlerdeki seri üretilen ürünlerin hata vermesine de sebep olacağız. **YORUM:** Birey bir 4'tür. Şalteri indirmenin sonuçlarını geniş bir evrende tartışmış, karşılaştırmalar yapmıştır.
- **E104: GÖREV TANIMI:** Malzeme mühendisi / Kalite ayrımında görevli **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Ürünler hatalı ise bir anlamı yok üretmenin, boşu boşuna zaman kaybı. Hammadde boşu boşuna gidecek. A: Peki cezanın bir gerekçesi var mıdır acaba? C: Yönetim kurulu neden ceza verir onu bilmiyorum. A: Kural konmuş ya.. C: Neden konmuş? … Önüne gelen

indirmesin diye her halde ..**YORUM:** Birey tipik bir 3'tür. Cezaya gerekçe bulmakta zorlanmıştır.

- **E106: GÖREV TANIMI:** Muhasebe Sorumlusu **MÜLAKAT:** C: Cezası derken maddi bir ? A: Bilmiyoruz cezanın içeriğini. İşten atılma kadar ağır bir şey değil, ama içeriği hakkında elimizde bilgi yok. C: Yani indirirdim yine de o kadar sorunlara neden olduğu için. Heralde durmazdım. A: Ceza alacaksınız.. O zaman C: Orada daha çok maliyeti düşündüğüm için, o benim için daha baskın geliyor. **YORUM:** Bayan çalışan bir 3'tür.
- **E107: GÖREV TANIMI:** Muhasebe Sorumlusu **MÜLAKAT:** C: Bütün ürünler hatalı çıkacak, bunun da işletmeye farklı bir zararı olacak. O anda kişisel zararımı çok fazla umursaam ve işletmemin zararını ön plana alırım. Gerekirse bununla ilgili savunma da veririm. A: Cezanın konulma gerekçesi hakkında bir düşünceniz var mı? C: İş güvenliği söz konusu olabilir. ... Birine haber veremeyeceksem, önce kapatmak yolunu seçerim. **YORUM:** Bayan çalışan bir 3'tür.
- **E108: GÖREV TANIMI:** Muhasebe Sorumlusu **MÜLAKAT:** C: Bir şey sorabilir miyim? A: Buyrun C: Şalteri indirmenin başka bölümlere zararı var mı yani daha fazla bir kayba yol açar mı açmaz mı şalteri indirmek? A: Hikayenin içinde öyle bir bilgi yok. Ama siz şimdi onu gündeme getirdiniz. C: Şalteri kapatırdım. .. A: Peki biraz önceki durumu devreye katsak, yani şalteri indirmenin makinaların bozulmasına sebep olabileceği varsayımını gündeme alsak? C: Yetkili birini arardım. A: Ulaşamıyorsunuz. C: O zaman indirirdim. A: Yine indirirdim diyorsunuz. C: Çünkü dediğiniz gibi ıskarta maliyeti var. A: Kuralın konulma nedeni olabilir mi? C: İşte sorduğum soru o yüzden, yani şalteri indirmek bir zarar vermiyorsa .. Eğer veriyorsa beklerim ..**YORUM:** Denek henüz ilk sorusunda bir 4 olduğuna dair güçlü bir kanıt sunmuştur.
- **E110: GÖREV TANIMI:** Turizm Otelcilik Mezunu / Nakliye Firması Sorumluu **MÜLAKAT:** C: İndirmem, sadece üretimi durdururum. A: Teker teker makinaları kapatamıyorsunuz. Üretimi durdurmanın başka yolu yok. C: İndirmem. Çünkü makinaya zarar verir. … Eğer makinaya zarar veriyorsa indirmem. A: Biraz daha açalım bunu. C: Bilgim varsa, daha önceden bana bilgi verildi ise, bu durumlarda bu şalteri indirebilirsin diye .. A: O bilgi

verilmiş... kural açıkça indirme diyor. C: Ama o anda kimse yoksa, zamanında gelemeyeceklerse .. tamamen o anki şeyime bağlı. Bir de bir anda şalteri kapatmak makinalara zarar verecektir. Bu ortada.. içinde mal kalabilir, mal sıkışabilir. A: Bir yandan da bozuk ürünler gidiyor ama. C: Gitsin .. bozuk ürün % 5 zarar verir finansal bakımdan ama makina bozlursa, % 95 zarar verir bize. **YORUM:** Birey güçlü bir 4'tür.

- **E112: GÖREV TANIMI:** Kalite ayrım ustası **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Çünkü fabrikanın zararı var. Bir şekilde ben ceza alırım ama fabrikanın zararını engellemiş olurum. Önemli olan fabrikanın zarar etmemesi. A: Peki neden konulmuş olabilir kural? C: Tehlikelere karşı konulmuştur, tabiki işle ilgili arkadaş varsa sorarım .. yoksa o durumda kendimi riske atarım. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür
- **E113: GÖREV TANIMI:** Stok Yöneticisi **MÜLAKAT:** C: İndirmem. A: Neden? C: Bir işletme kuralları ile ayakta durur. Eğer kurallar varsa ayaktadır. O nedenden dolayı. A: Peki süregiden zarar ne olacak? C: Kuralın varlığı için o zararın göze alınması gerekiyor. Çünkü eğer taviz verirseniz taviz tavizi getirir. **YORUM:** Birey bir 4'tür.
- **U1: GÖREV TANIMI:** Üretim Yöneticisi / Üretim departmanlarının bir kısmından sorumlu **MÜLAKAT:** C: İndiririm. A: Ceza alacaksınız ama. C: Bir şekilde anlatırım ben onu. A: Mesela ne dersiniz? C: Sonuçta ıskarta ürünler çıkmaya başlamış, arkadan gelen ürünler de var. Hani bir şekilde müdahale etmezsem zararın sonu gelmeyecek. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **U2: GÖREV TANIMI:** Alçı kalıp sorumlusu. **MÜLAKAT:** C: Eğer üretimi engelleyecekse indiririm. A: Ama ceza alacaksınız. C: Ama üretimi etkiliyor. A: Cezayı göze alıyor musunuz? Olsun. A: Sizin göreviniz de değil üstelik. C: Ama orada yapılan bir üretim var. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **U3: GÖREV TANIMI:** Teknik ressam / ürünerin bitmiş hallerinin detaylı çizimlerini yapıyor **MÜLAKAT:** C: İndirmem. A: Bir ıskarta maliyeti oluşuyor ama? C: Fabrika onu düşünmüştür. A: Siz varsınız orada C: Ama benim yetkimde değil A: Cezadan korkmuş olabilir misiniz? C: Ceza değil mesele, sadece bu benim görevim olmayan bir iş. A: Maliyeti de göze alıyorsunuz. C: Maliyeti de fabrika göze almış zaten ki öyle bir kural

koymuş. **YORUM:** Bir görev alanının dışında kalan noktalara karşı eylemsizlik gösteren bir 2'dir.

- **U4: GÖREV TANIMI:** Üretimde dökümhane sorumlusu **MÜLAKAT:** C: Tüm sistem mi duruyor? A: Evet. C: Ürün ne kadar zayi olacak peki, kaç adet? A: O süre zarfında ne kadar olursa. C: İndirmem, çünkü 5-10 tane ürünü yakana kadar (diyelim) komple sistemi durdurmak mantıklı olmaz. A: Elimi sürmem diyorsunuz. C: Elimi sürmem değil de gerekeni yaparım o durumda. **YORUM:** Şalteri indirmez iken duruma kayıtsız değildir. Doğruyu yapmaya çalışmaktadır. Bunun için, çok ayrıntılı olmamakla birlikte karşılaştırma yapmıştır.
- **U5: GÖREV TANIMI:** Lojistik sevkiyat sorumlusu **MÜLAKAT:** C: İndiririm. A: Ceza alacaksınız ama. C: Minareyi çalan kılıfını hazırlar, napalım. Eğer yanlış bir şey varsa müdahale etmem gerekir. A: Ama sizin göreviniz değil. C: Bırakıp gidemem, vicdanım rahat olmaz. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **U6: GÖREV TANIMI:** Seramik Mühendisi / İş güvenliği uzmanı **MÜLAKAT:** C: İndirmem. Çünkü iş güvenliği kurallarına aykırıdır. Yani gereksiz yere kendini tehlikeye atar. A: Peki bir üretim hatası söz konusu, hem makinalarda bozulabilir. C: Can güvenliği önceliklidir. A: Öyle bir sorunumuz yok. C: O zaman indiririm tabiki. A: Bu kez de sizin yetkiniz yok ama. C: Olsun aynı fabrikada çalışıyoruz.. **YORUM:** Bireyin indirmeme gerekçesi asılsızdır. Can güvenliğinin söz konusu olmadığı söylendiğinde faydalı olmak üzere hemen indireceğini söylemiştir. 3’tür.
- **U7: GÖREV TANIMI:** Tamir bakım sorumlusu **MÜLAKAT:** C: Yetkiliye ulaşamıyorsam mutlaka indiririm. A: Neden? C: Firmaya zarar vermesin diye. Kabul edemem olan şeyi. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **U8: GÖREV TANIMI:** Makine tasarım / Seramik makinalarının tasarımı **MÜLAKAT:** C: Eğer bütün sisteme hakim isem indiririm. Değilsem indirmem. A: Bütün sistemem hakim derken? C: Süregiden zararın ne boyutta olduğunu, durduğunda ne olacağını .. A: Maliyet hesaplarım diyorsunuz? C: Aynen öyle. A: Süreç devam ediyor aynı şeyi yapmakta ısrar mı edersiniz? C: Şalteri indirmem. A: Yine açabilir miyiz? C: Benden önce indirenler cezayı almış, demek ki indirilmemesi gerekiyor. Ceza aldığımıza göre iyi bir şey

yapmıyoruz. **YORUM:** Birey süregiden zarara ilgisiz değildir. Hem kurallara anlam yüklemiştir hem de basit boyutta maliyet karşılaştırması yapmıştır. 4'tür.

- **U9: GÖREV TANIMI:** Satınalma Görevlisi **MÜLAKAT:** C: İndirmem. Yani oraya bir kural konulmuş ise onun artısı eksisi değerlendirilerek konulmuştur. O kurala uymak zorundayım. A: Ama üretim bandı yanlış devam ediyor şu an. Belki de milyonlarca dolarlık bir zarar oluşacak. C: Belki de şalteri kapattığım zaman daha fazla olacak. Şirketin yıllara dayanan bir tecrübesi vardır. Artısı eksisi değerlendirilerek konulmuştur kural. Fuzuli konulmamıştır. Alacağım cezadan korkmuyorum ben. A: Durum umrunuzda değil mi? C: hayır umrumda ama bunu yanlış biçimde yapamam. **YORUM:** Birey güçlü bir 4'tür.
- **U10: GÖREV TANIMI:** Satış Destek / Çıkan tüm faturaların düzenlenmesi, Satışa ait tüm kağıt işlerinin yapılması vb.. **MÜLAKAT:** C: Cezanın derecesine bağlı. A: Ne olduğunu bilmiyoruz. C: İndiririm. A: Cezayı göze alıyor musunuz? C: Tabiki almış oldum. Cezanın mahiyetini bilsem daha iyi. **YORUM:** Birey bir 3'tür.
- **U11: GÖREV TANIMI:** Lojistik sorumlusu / Müşteri yönetim sorumlusu **MÜLAKAT:** C: İndiririm. Çünkü biraz evhamlıyım, veya buradaki iş tecrübemin ne olursa olsun bu olayı kavrayacak düzeyde olduğunu bilirim. A: Ceza alacaksınız. C: Olsun, eğer bir şey doğru ise, emini onlar da bu cezanın hatalı olduğunu görecekler. A: Ama yetki sizin değil, teknisyenin. C: Şartlar onu gerektiriyorsa benim de yerine göre bir teknisyenin aldığı insiyatifi alabilmem gerekir. **YORUM:** Birey, yetkisiz olduğu halde tecrübesini kuralların önüne koymakta ve onlara hak ettiği değeri vermemektedir. İhtimalleri kasamlı olarak değerlendirmeden şalteri indirmenin doğru olduğunu ileri sürmektedir. Bir 3'tür.
- **U12: GÖREV TANIMI:** Satış Destek **MÜLAKAT:** C: İndirmem. O şalteri indirdiğim zaman ne gibi sonuçlar doğuracağını bilmiyorum. Bilmediğim için indirmem. A: Iskarta maliyetleri ortaya çıkıyor. C: Ama 3-5 dakika sonra birisi gelecek belki .. A: Belki gelmeyecek. C: Ama indirmezdim gene de.. A: Cezadan korktunuz mu? C: Yok cezadan korkmam. Yani burada herkesin belirli bir görevi var, eğer orada o yoksa mutlaka yerine bir başkasının olması

lazım (Kısmen sistemi eleştiriyor) **YORUM:** Birey indirmeme gerekçesini bir 4 gibi kapsamlı bir değerlendirme ile besleyememiştir. Kurallara da anlam atfedememiştir. Ancak bunu sezdiğine dair işaretler vermektedir. Bir 2 de değildir. Olay ile bağ kurmaktadır ve cezadan çekindiği için indiriyor da değildir. Birey sıradışı bir 3'tür. Birey üstü kapalı olarak sistemi de eleştirmiştir. (Yedek elemanların olma gerekliliği üzerinden) Ancak bu çabası onu bir 3 olmaktan öteye taşımamaktadır.

- **U13: GÖREV TANIMI:** Lojistik görevlisi **MÜLAKAT:** C: (Kekeleme) Şalteri indirmem. A: İndirmezsiniz… C: Evet. A: Neden? C: Çünkü üretimi etkiliyorsa indirmem. A: Şöyle bir şey var, üretim yanlış devam ediyor... ve siz indirmediniz? C: Görevliye haber veririm. A: Ulaşamıyorsunuz. C: O zaman indirmem lazım, kimseye haber veremiyorsam… A: Şimdi indirdiniz mi? C: Hayır, bütün üretime yine zarar veriyor şalteri indirirsem. **YORUM:** Birey anketörün yönlendirmesi vasıtası ile kolayca fikrini değiştirmektedir. Tipik bir 2 olmamakla birlikte işletmesi için faydalı olmaya çalışan, olayı kavramış bir 3 de değildir. Bir şeyden çekinmektedir. Örneğin bir yerde, zorunluluktan dolayı indireceğini beyan etmiştir. Birey bir 2'mi yoksa bir 3'mü olduğuna karar veremediğimiz 3 kişiden biridir.
- **U14: GÖREV TANIMI:** Kalite Ayrım Görevlisi **MÜLAKAT:** C: İndirmem. Daha önce indiren birinin ceza aldığını bildiğim için. Üretim sorumlusu onun şeyini göze almıştır. A: Ceza olmasaydı da indirir miydiniz? C: Ceza olmasaydı kusurlu üretim olmasın diye indirirdim. A: Iskarta maliyetin olmasına ve makinaların bozulmasına göz yumdunuz… C: Ama kuralı koyan bu ıskarta maliyetlerin ortaya çıkışını öngördüğü için buna uyuyorum ben. Şalteri indirene ceza verdiği için (kanun koyucu) bu hasarlı üretimi kabul etmiş demektir (olduğunda) Benim için sorun teşkil etmiyor bu nedenle.. **YORUM:** Birey cezadan korkmamaktadır. Öyle görünse de. O kurallara anlam yüklemektedir. 'Üretim sorumlusu onun şeyini göze almıştır' deyişinden bunu anlıyoruz. Kuralların durumu öngördüğünü söyleyerek birey kurallara anlam da yüklemektedir. Birey sıradışı bir pre-system (4) dir.
- **U15: GÖREV TANIMI:** Üretim Mühendisi **MÜLAKAT:** C: İndirmem. A: neden? C: Sonuçta continue bir sistem. Üretimi durdurmakla oluşacak maliyetleri hesap etmek zor. Başka bir çözüm bulmaya çalışırım. Asıl

sebebim, indirmenin daha büyük sıkıntılara yol açacağını düşünüyor olmam. A: Ceza etkili oldu mu kararınızda? C: Yok ceza etkili değil. **YORUM:** Birey bir 4'tür.

- **E7: GÖREV TANIMI:** Üst kademe: Pazarlama ve satış sorumlusu **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmem çünkü şirket prosedürü gereği .. Böyle bir yasak varsa bir şeye göre konulmuştur. Bunun çok daha ağır maliyetlere yol açabileceğini değerlendiririm. Çünkü gördüğüm anda sadece görsel olarak kaybolan parayı görüyorum. Yalnız şalteri indirmemin ne kadar riskli olabileceğini öngöremediğim için. İndirmem. **YORUM:** Tipik bir kurallar anlamlı ve öngöremeyeceğimiz sonuçlar için konulmuştur düşüncesi. Dolayısıyla bu denek tipik bir 4. evredir.
- **E8: GÖREV TANIMI: A**lt-orta kademe: Makina tamir - bakım. Usta. **MÜLAKAT:** C: Eğer ki benim o bölümde yetki ve sorumluluğum yoksa şaltere dokunmam. İlgili kişilere, birime bildiririm. Belki şalteri indirirken ceyerana çarpılıcam. **YORUM:** Tipik, muhakemenin görev alanı içinde kalması durumu .. Korku unsuru oldukça belirgin. Tipik bir 'görev evresi' kişisi.
- **E9: GÖREV TANIMI:** Üst kademe: Patron. **MÜLAKAT:** C: Bu olaya hakimiyetim ile alakalı bir soru. Eğer ben hem şalterin indirilmesi sürecine hem de hatalı ürünlerin üretilmeye devam edilmesi sürecine hakim isem, fayda maliyet yaparım. Hangisi daha az zarar verecek onu seçmeye çalışırım. Burada kuralın bir önemi yoktur. Yaptığım kıyasta eğer şalterin indirilmesi firmanın daha zarar etmesine neden olacaksa, kuralı çiğner şalteri indiririm. (Kuralı sorgulamaya başlarım) **YORUM:** Cevaplayıcı mevcut kuralların doğruluğunu sorguluyor ancak bunu kuralın doğru da olabileceği yanlış da olabileceği kabulleri üzerinden yapıyor. Ardından fayda maliyet analizi yapıyor. Ancak cevaplayıcı daha doğru bir düzenin (kuralın) ne olabileceği üzerine görüş belirtmiyor. Bu nedenle oldukça kapsamlı düşünebilen bu birey (ilgili şirketin patronu) 5. düzeyi hak etmemektedir, bir 4'tür.
- **E14: GÖREV TANIMI:** Alt Kademe: Dokumacı **MÜLAKAT:** C: Şahsen indirmeye çalışırım. Çünkü hata verdiği için belli bir zarar olduğunu biliyorum. Ama şalter indirildiği zaman da zarar ortaya çıkıyor? S: Ama şalter indiği zaman zarar vermemesi gerektiğini düşünürüm. Evde bir şey

oldu mu şalter otomatik atar. Daha az zarar olacağını düşünürüm. S: Kurallara da uymazsınız o zaman. C: Normalde uyarım ama daha çok zarar ortaya çıkabileceğini düşündüğüm için indiririm. **YORUM:** Burada çalışan görev alanının ötesindedir. ama olaya odaklıdır ve kuralların ve onların korunumunun bir anlamı olabileceği vurgusu taşımamaktadır cevapları, daha ziyade faydalı olmak için hangi davranışın daha büyük zarara sebep olacağına kendi düşüncelerinden hareketle karar vermektedir. Birey 4. seviye de değildir. Böylece 3 rahatlıkla atanabilir.

- **M9: GÖREV TANIMI:** Alt kademe: Dokuma Operatörü **MÜLAKAT:** C: Fabrikada tek ben miyim? S: Fabrikada birileri var ama müdahale edebilecek kişi o an sizsiniz. C: O fabrikada en büyük lider kim ise ona söylerim. O gerekli müdahaleyi yapar. Biz kapatsak olmaz. Şimdi biz müdahale ettiğimiz zaman bize niye söylemedin derler. **YORUM:** Tipik, muhakemenin görev alanı içinde kalması durumu .. Birey bir ölçüde 1. teorik düzeyin göstergelerini de taşımaktadır.
- **E16: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe. **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmezdim. Çünkü; şalteri indirdiğim zaman daha büyük zararlara yol açabileceğimi düşünürdüm. Bozuk çıkan ürünlerin bir telafisi var ama benim şalteri indirmem başka bir makine yada makine serisinde daha büyük sorunlara yol açabilir. **YORUM:** Basit düzeyde ele alınsa dahi, birey zarar karşılaştırması yapmaktadır. Bu, kapsamlı denebilecek ve tipik olarak 3'lerin başvurmadığı bir değerlendirme biçimidir. Sorgulama yetersizliğine bağlı olarak, kurallar hakkındaki düşüncesine ulaşılamamıştır ancak, kurallar her halükarda süregiden zararın denek tarafından giderilmesi halinde ortaya çıkacak durumlar için konulmuştur. Bireyin bir 4 olma ihtimali kuvvetlidir.
- **E17: GÖREV TANIMI:** Orta kademe. **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmemem, kurallara uyarım. Hatalı ürünleri görüyorum ama şalteri indirdiğim zaman belki daha farklı durumlar ortaya çıkacak. Yangın gibi daha büyük felaketler gündemde ise müdahale ederim, hatalı ürün çıkıyor diye bunu yapmam. **YORUM:** Birey görünenin ardındaki ihtimallerin büyüklüğünü (dolaylı olarak kuralların var olma sebebini) vurguluyor. 4'tür.
- **E1: GÖREV TANIMI:** Üst kademe: Süreç ve Performans Yönetmeni. Endüstri Mühendisi. **MÜLAKAT:** C: Elektrik teknikerim ortalıkta yok.

İndiririm şalteri. Gerekçem şu, işim açısından bakarsak, ben en az maliyetle en iyi en kaliteli ürünü burada üretmek zorundayım. Benim burada kaçırdığım her malın ileride daha büyük sorunlara yol açacağını bildiğim için, küçük bir cezayı göze alarak şalteri indiririm ki kendimi iyi ifade edebileceğimi biliyorum. Ceza almayacağıma da inanıyorum. **YORUM:** Kişi özetle; 'cezayı göze alırım, statükoyu pek saymam ve böylece faydalı olurum' demektedir. 'Benden beklenen düşük maliyetli üretim' diyerek kendini sınırlıyor. / Faydalı olma isteği ve bunun için statükoyu es geçmesi ancak bunu yaparken yerine yeni bir statüko önermemesi ve kendini sınırlaması, bireyin 4'e veya ötesine ulaşmasını engelliyor. 3'tür.

- **E2: GÖREV TANIMI:** Alt kademe: Dokuma Operatörü. **MÜLAKAT:** C: Elektrik teknisyeni yok dediniz. Tek benim. Fabrikada zarar görecek kimse olmadığı için indiririm şalteri. Ama içeride çalışan bir kaç kişi varsa onları düşünerek indirmem ama sadece siz varsınız derseniz derseniz. Çünkü daha fazla malzemenin heba olmasını istemem. **YORUM:** Cevaplayıcı eğitim düzeyi gibi karakteristik özellikleri bakımından tipik bir 2 gibi görünse de, süregiden zarara kayıtsız kalamayacağını beyan etmiştir. (Faydalı olmak istemektedir) Ancak bu beyanı, yalnızca ve yalnızca çevrede kimsenin olmadığı bir duruma özgülemeye çalışmıştır. Bu çabası onun görev alanının sınırlarını aşma korkusu kaynaklıdır. Çekingenliği O'nu 2. düzeye biraz yakınlaştırmaktadır.
- **E3: GÖREV TANIMI:** Alt kademe: Lehimci **MÜLAKAT:** C: Şimdi, görevim değilse indirmem. Şimdi .. eğer öyle çok zarar veriyorsa da indirmek zorunda kalırım yani… **YORUM:** Diyaloğun gelişimine bağlı olarak bu örnekte ilk cevap, kendi ile çelişen diğer cevapları geçersiz kılmaktadır. Denek, tipik bir muhakemenin görev alanı içinde kalması durumu sergilemektedir. Ses kaydında eğer zarar veriyorsa indiririm .. Kelimesini yarıda keserek indirmek zorunda kalırım'a çevirmiştir. Burada 'zorunda kalışın' vurgulanması, bireyin bilişsel enerjisinin görev alanını terk etmek istemediğini göstermektedir. Bir 2'dir.
- **E4: GÖREV TANIMI:** Orta kademe: Muhasebe ve İnsan Kaynakları **MÜLAKAT:** C: Bazı şeylere engel olabilirim ama şirketin devamlılığı .. Bir defa çalıştığınız yere saygınız. Bunlardan dolayı, Şalteri indiririm. Çünkü

benim şirketim zarar edecek. Ben de edeceğim. Belki daha büyük sorunlara yol açacak. Yasak olsa bile. Bazen yasaklar delinmek için kullanılabilir yani. Deldiğiniz yasağın getirisi ve götürüsü önemlidir. **YORUM:** Öncelikle şirketini sahipleniyor. Ancak bu 4 olması için yeterli değil. Delinen yasağın getirisi ve götürü ile kapsamlı olmasa da bir karşılaştırmaya gidiyor. Ekliyor: Yönetmelikler bazen görmezden gelinmelidir. Kuralları sorguluyor. Kurallar üzerinden bir diyalog kuruyor. Bu bireyi 4'e yaklaştıran en önemli faktördür. Ama kurallara yönelik bu sorgulama bizi 5. düzeye götürmüyor çünkü sorgu daha üstün bir düzen için değil salt işletmenin süregiden iyiliği için yapılıyor. Başka deyişle birey statükonun aşılabileceğini ancak bunun mevcut sistemi korumak için yapılacağını söylüyor.

- **E5: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe: Dış ticaret ve yurtiçi satış pazarlama temsilcisi. **MÜLAKAT:** C: İndirmem. Çünkü. Eğer böyle bir yasak varsa bir şeye göre konulmuştur, şalteri indirdiğimde makine belki hiç görev yapamayacak hale gelecek. **YORUM:** İşletme içi kurallar öngöremeyeceğimiz durumlar için konulmuştur (Kuralları yüceltme ve yönetmeliklere dayanma) Birey tipik 4'tür. Kuralların ve onları koruyan cezaların bir nedeni olmalı demektedir.
- **E6: GÖREV TANIMI:** Orta kademe: Bilgi İşlem Operatörü. NT elemanı, LAN hatları**. MÜLAKAT:** C: İnsani yönden cevap vermem gerekirse şalteri indiririm. Çünkü hepimiz buradan ekmek yiyoruz. Bir yönden de ceza alacağımı biliyorum. Kişisel olarak indirirdim. Sonuçta ürünler yapılırken bir maliyet yapılmış. Sonuçta bunlar zarar görecek diye indiririm. **YORUM:** Kuralları yüceltmiyor, kendinden beklenecek iyiliği yapıyor. Bana fayda sağlayan şeye faydalı olmalıyım. Karşılıklılık basamağı. Benim geçimimi sağlayan sistemi korumak. Ama 'bana' hizmet eden sistemi. 3'tür.
- **E7: GÖREV TANIMI:** Üst Kademe: Pazarlama ve satış sorumlusu **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmem çünkü şirket prosedürü gereği .. Böyle bir yasak varsa bir şeye göre konulmuştur. Bunun çok daha ağır maliyetlere yol açabileceğini değerlendiririm. Çünkü gördüğüm anda sadece görsel olarak kaybolan parayı görüyorum. Yalnız şalteri indirmemin ne kadar riskli olabileceğini öngöremediğim için. İndirmem. **YORUM:** Tipik bir kurallar anlamlı ve öngöremeyeceğimiz sonuçlar için konulmuştur düşüncesi.

Dolayısıyla bu denek tipik bir 4. düzey. Öngörülemeyecek sonuçlar, şirketin tüm fonksiyonlarının birlikte iş görmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

- **E8: GÖREV TANIMI:** Alt-orta: Makina tamir - bakım. Usta **MÜLAKAT:** C: Eğer ki benim o bölümde yetki ve sorumluluğum yoksa şaltere dokunmam. İlgili kişilere, birime bildiririm. Belki şalteri indirirken ceyerana çarpılıcam. **YORUM:** Tipik, muhakemenin görev alanı içinde kalması durumu .. Korku unsuru oldukça belirgin. Tipik bir 'görev evresi' kişisi.
- **E9: GÖREV TANIMI:** Üst Kademe: Patron. **MÜLAKAT:** C: Bu olaya hakimiyetim ile alakalı bir soru. Eğer ben hem şalterin indirilmesi sürecine hem de hatalı ürünlerin üretilmeye devam edilmesi sürecine hakim isem, fayda maliyet yaparım. Hangisi daha az zarar verecek onu seçmeye çalışırım. Burada kuralın bir önemi yoktur. Yaptığım kıyasta eğer şalterin indirilmesi firmanın daha zarar etmesine neden olacaksa, kuralı çiğner şalteri indiririm. (Kuralı sorgulamaya başlarım) **YORUM:** Cevaplayıcı mevcut kuralların doğruluğunu sorguluyor ancak bunu kuralın doğru da olabileceği yanlış da olabileceği kabulleri üzerinden yapıyor. Ardından fayda maliyet analizi yapıyor. Bu analiz, tipik 4'leri 3'lerden ayıran belirgin özelliklerden biri olarak tarafımızdan muhakeme edilmektedir. Ancak cevaplayıcı daha doğru bir düzenin (kuralın) ne olabileceği üzerine görüş belirtmiyor. Bu nedenle oldukça kapsamlı düşünebilen bu birey (ilgili şirketin patronu) 5. düzeyi hak etmemektedir.
- **E10: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe: Dış ticaret temsilcisi - Yabancı **MÜLAKAT:** C: İngilizce çeviri: Benim işim teknik değil, işim satış. Ancak eğer gidişin yanlış olduğuna kanaat getirirsem, görevli birilerine haber verirdim. Üretim mühendisi gibi. Eğer etrafta gerçekten kimse yoksa o vakit şalteri indirebilirdim. **YORUM:** Kişi görev odaklı olduğu izlenimi verdikten sonra bundan vazgeçebileceğini de ifade ediyor. Etrafta biri olduğunda herhangi bir cevaplayıcı da ya sorumluluğu paylaşmak isteyecek yada daha yetkin birini örneğin teknisyeni arayacaktır. Bu bakımdan bireyin yalnız isem indiririm cevabı esas alınabilir. Bireyin 2 yada 3 olabileceği düşünülmektedir.
- **E11: GÖREV TANIMI: O**rta Kademe: Satış Temsilcisi **MÜLAKAT:** C: Şalteri indiririm. O anda hatalı üretim yapmaktansa cezayı ve riski göze alırım. Hatayı görerek ona devam etmektense riski göze alırım. Prosedürlere

istesende uyamadığın oluyor. Hepsi için geçerli değil. **YORUM:** Olmakta olan olaya odaklanan birey için 'Genel sistemi öncüllemiyor demeliyiz.' Bu bakımdan birey 4. seviyenin altındadır. Birey olaya ilişkin doğruyu yapmaya odaklanmıştır. Kendi dışındaki olaya entegre olmuş, böylelikle 2. düzey olmaktan çıkmıştır. Sonra da görev alanını aşan bu girişimi için uygun gerekçeler yaratmıştır. Birey 3. düzeyi hakeder.

- **E12: GÖREV TANIMI: A**lt Kademe: Punch Press Operatörü **MÜLAKAT:** C: İndiririm. (kendinden emin biçimde) Yasağı şöyle çiğniyorum: Bozuk mal gitmektense o yasağı çiğnemeyi tercih ediyorum. Birine söyleyemediğim için şalteri kapatırım. S: İşletme içi kurallara uymak için her şey yapılmaz diyorsunuz? C: Şimdi, mantıklı olan neyse .. Kurallara da mutlaka uyarım ama eğer bir sıkıntı varsa ve onu bildiremiyorsam, elimden geleni yaparım. **YORUM:** Birey, olaya ilişkin doğruyu yapmaya odaklanmıştır. Sisteme ilişkin doğruya odaklanma söz konusu değildir. Birey tipik 3'tür.
- **E13: GÖREV TANIMI:** Alt Kademe: Depo Operatörü, sevkiyat **MÜLAKAT:** C: Şalterden önce çalışan aletin düğmesini kapatırım S: Ancak öyle bir imkanınız yok. C: Verdiği zararı baz alırım. 3, 5 radyatördür belki, şalteri kapatmazsam belki makinaları yakarım. Iskarta radyatörler mi daha büyük zarar, kapattığım anda yanacak makinalar mı? O arada gider gelir insan... Şalteri indiririm abi. S: Neden indirirsin? C: Daha farklı bir zararlara yol açabilir çünkü bu yol. Böyle devam ederse daha büyük zararlar açar. **YORUM:** Birey süregiden olaya ilişkin doğruyu yapmaya odaklanmıştır. Ancak bir fayda maliyet analizi çabasına da girmektedir. Bu 4. evre ihtimalini gündeme getirmektedir. Bununla birlikte sonradan şalteri indirme konusunda daha emin bir karara varmış görünmektedir. Yani açıklayıcı değerlendirmelerinde fayda maliyet analizini kullanmaya devam etmemiştir. Edinilen izlenim, bireyin fayda maliyet analizini mekan ve zaman açısından daha büyük bir yapının iyiliği için değil daha faydalı nasıl olabilirim sorusunun cevabı için aramakta olduğu yönündedir.
- **E14: GÖREV TANIMI: A**lt Kademe: Dokumacı **MÜLAKAT:** C: Şahsen indirmeye çalışırım. Çünkü hata verdiği için belli bir zarar olduğunu biliyorum. Ama şalter indirildiği zaman da zarar ortaya çıkıyor? S: Ama şalter indiği zaman zarar vermemesi gerektiğini düşünürüm. Evde bir şey

oldu mu şalter otomatik atar. Daha az zarar olacağını düşünürüm. S: Kurallara da uymazsınız o zaman. C: Normalde uyarım ama daha çok zarar ortaya çıkabileceğini düşündüğüm için indiririm. **YORUM:** Burada çalışan görev alanının ötesindedir. ama olaya odaklıdır ve kuralların ve onların korunumunun bir anlamı olabileceği vurgusu taşımamaktadır cevapları, daha ziyade faydalı olmak için hangi davranışın daha büyük zarara sebep olacağına kendi düşüncelerinden hareketle karar vermektedir. Birey 4. seviye de değildir. Böylece 3 rahatlıkla atanabilir.

- **M1: GÖREV TANIMI:** Alt Kademe **MÜLAKAT:** C: Ben elimi vurmazdım. Sorumluma söylerdim direkt. S: Sorumlu kimse yok ama. C: O zaman, müdürü de bulamazsam direkt patronuma çıkardım. S: Ancak fabrikada etrafta kimse yok. C: Fabrikada kimse yoksa müdahale ederdim. S: Neden ederdiniz? C: Fabrikaya gelecek zarar, bize de gelecek sonuçta. Az da olsa çok da olsa buradan ekmek yiyoruz. Vicdan el vermez. **YORUM:** İlk cevap; tipik bir muhakemenin görev alanı içinde kalması durumunu yansıtmaktadır. Burada ilk tepkisel cevap esas alınmalıdır. Zira sonra gelen diyaloglarda, anketör fabrikanın tamamen ıssız bir yer olduğu algısını denekte uyandıracak kadar ısrar etmiştir. Tamamen 2. evreye ait olan bir birey ilk cevabında ısrar edecektir ancak denek 'M1' salt bir 2 değildir. Ancak 3'de değildir. İkinci cevabında denek 'Fabrikada kimse yoksa' diyerek ıssızlığı şart olarak vurgulamaktadır. Tipik 3'ler kadar zarara müdahale etmekte istekli değildir.
- **M2: GÖREV TANIMI:** Alt Kademe: Radyatör montajcısı **MÜLAKAT:** C: Ne olursa olsun indirirdim yani. Bir şekilde zarar görmektense indirirdim. Zararın neresinden dönersen kardır. Sonuçta birisinin yapması gerekiyor. Birisi olmadığı için mecbur görevi üstlenmek zorundasın. Olur yada olmaz artık orasını.. yani. Yani şurada şu masa kırılıyorsa, orada ben varsam, bunu mecbur bir şekilde idare etmek zorunda kalacağım ki, onu engelleyebilesin yani. Engellemek için müdahale etmek gerekir. **YORUM:** Burada 'indirme faaliyeti' görev adledilmektedir. Başka değişle birey yaptığı işin görevinin dışında olduğunu idrak etmiş görünmemektedir. Aksine şalterin indirilmesi işlemini zorunlu bir görev olarak ele almaktadır. Şu sözü bu düşüncemizi desteklemektedir: 'Şurada şu masa kırılıyorsa ... bunu mecbur bir şekilde

idare etmek zorundasın' Birey mütemadiyen mecburiyetten dem vurmaktadır. Bireyin bir 3 olduğu söylenemez.

- **M3: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe: Planlama yönetmeni **MÜLAKAT:** C: İlk yapacağım şey elektrik teknisyenini bulmak. S: Etrafta kimse yok. Valla indirmezdim ya. Elektrik olduğu için yani bir zarar göreceğimi düşündüğüm için. **YORUM:** Birey kaçamak cevaplar vermektedir. Her halükarda ben merkezli bir düşünce biçimi sergilemektedir. Kendisinin zarar görebileceğini belirtmiştir. (Bu gerekçe kendisinin varsayımıdır) İşletme ile ilgili bir yaklaşım gütmemektedir. Yaklaşımı, cezadan kaçınmaya yönelik olarak da değerlendirilebilir. Bu bakımdan 1. düzeye yakın olduğu söylenebilir. Her halükarda cevapları 2'nin ötesini hak etmemektedir.
- **M4: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe: Dış Ticaret Uzmanı **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirirdim. Yani ortada bir problem varsa ve onun giderilmesi için şalterin indirilmesi gerekiyorsa, ceza almayı göz önüne alarak, şalteri indirirdim. Çünkü orada oluşacak bir problem, sadece benim zararım değil, tüm çalışanların ve işverenin zararıdır. Eğer şalteri indirirsem ve buna rağmen işveren bana bir ceza verirse sadece ben ceza almış olurum. ( Halbuki işletmem önemli bir zarardan kurtulacaktır. Toplam kazanç büyük olur. -Fedakarlık- ) **YORUM:** Önce işletmenin kendinden bekleyeceği şeyi yapacağını beyan ediyor. Kuralları yüceltmiyor. Ancak cevabının bu ilk kısmında cezaya atıfta bulunuyor. Bu atıf bireyin soruyu cevaplarken kuralları göz önüne aldığını ifade ediyor. Bu aşamaya kadar 3'ü hak ettiği düşünülebilir. Ancak, cevabın son kısmında, bu davranışı işletmesi için ( sistemin tümü için ) bir fedakarlıkla gerekçelendiriyor. Kuralları çiğnese de bunu sistemin bütünü için yaptığını, sistemin bütünsel kazancına karşılık kendi kaybının iyi bir değiş tokuş olacağını belirtiyor. 3. düzeye ait bireylerde faydalı olma konsepti, cezaya katlanmaya razı oluş ile güçlü olarak çerçevelenmemektedir. Bu rıza vurgusu cezaların anlamlı şeyler olduğu ancak bireyin bu cezadan kurtulacak bir yol bulamadığını göstermektedir. Bu nedenlerle birey 4. düzeye yakın olmayı hak etmektedir.
- **M5: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe: Satın Alma Sorumlusu **MÜLAKAT:** C: İndirirdim. S: neden? C: Olaydaki sorunu kökten halletmek için. Yasak olabilir ama o esnada indirilmesi gerekiyor. Onun sorumluluğunu alıp daha

büyük bir şeye yol açmamak için. İndirmek yasaktır, boşver, bana ne diyemem. **YORUM:** Birey indirmenin mi yoksa indirmemenin mi daha büyük bir soruna yol açacağı üzerinde düşünmemektedir. Birey kurallara değer atfetmemektedir. Yasağa vurgu vardır ancak güçlü değildir. Kurallara muhalif olan kararından emindir. Birey faydalı olmaya vurgu yapmaktadır. Birey 3 olarak değerlendirilebilir.

- **M6: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe: Makina Kalıp Tasarım **MÜLAKAT:** C: İndirmem. Benim sorumlu olmadığım bir konuda şalteri indirmem. O bölümle ilgili her hangi bir sorumluluğum olmadığı için uyarı yaparım ama gerekli mercilerin bildirimlerine göre hareket ederim. **YORUM:** Tipik, muhakemenin görev alanı içinde kalması durumu. 2.
- **M7: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe: Muhasebe Stajyeri **MÜLAKAT:** C: Şalteri indiriridim. Burada bulunma sebebim işletmeme hizmet etmek. Üretimi aksatmaya engel olan konularda işletmeme yardımcı olmak isterdim. Bu nedenle şalteri indiririm. **YORUM:** Denek, sisteme ilişkin doğruya değil, olaya ilişkin doğruyu yapmaya odaklanmıştır. Kurallara atıf yoktur veya kapsamlı bir değerlendirmenin izi de bulunmamaktadır. Birey tipik 3'tür.
- **M8: GÖREV TANIMI:** Alt Kademe: Dokuma Operatörü **MÜLAKAT:** C: İndirmezsek üretime zarar oluyor. Gene de o kadar malzeme boşa gideceğine .. Kimse yoksa indirirdim. Bozuk malzeme üretmesin diye. **YORUM:** Olaya ilişkin doğruyu yapmaya odaklanma .. Sisteme ilişkin doğruya değil. 3’tür.
- **M9: GÖREV TANIMI:** Alat Kademe: Dokuma Operatörü **MÜLAKAT:** C: Fabrikada tek ben miyim? S: Fabrikada birileri var ama müdahale edebilecek kişi o an sizsiniz. C: O fabrikada en büyük lider kim ise ona söylerim. O gerekli müdahaleyi yapar. Biz kapatsak olmaz. Şimdi biz müdahale ettiğimiz zaman bize niye söylemedin derler. **YORUM:** Tipik, muhakemenin görev alanı içinde kalması durumu. Birey bir ölçüde 1. teorik düzeyin göstergelerini de taşımaktadır.
- **M10: GÖREV TANIMI:** Alt Kademe: Dokuma, lider yardımcısı **MÜLAKAT:** C: Benden başka da kimse yok yeni? S: Evet müdahale edebilecek kimse yok. C: İndirirdim. Çünkü sürekli arızalı mal çıkıyor bu da işletmenin zararına olan bir şey. İşletmenin zararına olan şeyi de istemediğimden her şeyi, işletmenin vereceği cezayı da göze alırdım.

**YORUM:** Önce işletmenin kendinden bekleyeceği şeyi yapmaktadır. Kuralları yüceltmemektedir. Bu açıdan denek tipik 3'tür. Ama cevabın son kısmında cezayı göze alırdım sözü bize 4. düzeyden şüphelenme hakkı tanımaktadır. Bununla birlikte, deneğin cevap sürecinin başında sergilediği tipik 2'leri andıran kendine güvensizlik, 4. düzey için taşınabilecek şüpheleri silmektedir.

- **EX: GÖREV TANIMI:** Akademisyen **MÜLAKAT:** İndiririm. Üretim hattındaki diğer makinelerin daha fazla arızalanmasını engellemek için. Ceza olsa bile yaparım. Durumu yaşamam. Kapatırım onu. **YORUM:** Zararın durdurulmasına odaklı ama işletme sistemini bir bütün olarak ele almıyor. Ceza kelimesini sorgulayıcı enjekte ediyor. 3'tür.
- **EY: GÖREV TANIMI:** Akademisyen **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmem. Daha öncesinden böyle bir olay yaşandığından dolayı, şalterin indirilme işi sadece bir teknikere verilmiş. Bu onun işi. A: Bunun bir nedeni var diyorsunuz? C: Tabi onun bir nedeni var. Dolayısıyla hatalı ürünlerin maliyeti şalteri indirmekten daha ucuz. Yapacağım şey teknikere haber vermektir. **YORUM:** Açıkça sistemi (kuralı) var kılan, ki kural geçmiş tecrübelerden beslenmektedir, olası nedene bir gönderme bulunmaktadır. Bu görünen faydayı değil, sistemi ön plana almak demektir.
- **EZ: GÖREV TANIMI:** Akademisyen **MÜLAKAT:** İndiririm. Hatalı üretimi istemem. ( Ceza var ama ) Cezaya katlanırım. Makina üretecekse, bir süre bunun daha zararlı olacağını düşünürüm ve makinayı kapatırım. **YORUM:** Birey açık denebilecek biçimde 3. evreye aittir.
- **ET: GÖREV TANIMI:** Akademisyen **MÜLAKAT:** : Üretim hattındaki bilgilere tamamen vakıfsam. Şalter kapandığında maliyet ne kadar olacak ve üretim devam ettiğinde ıskarta maliyet ne kadar olacak. Bunları karşılaştırabiliyorsam önce hızlıca bunu yapar ardından yetkiliye durumu aktarırım. S: Ancak yetkiliye ulaşamıyorsun. C: O zaman ulaşabileceğim süredeki maliyetlerle, makinaların kapanmasının maliyetini karşılaştırırım. Kararımı buna göre veririm. S: Diyelim ki bu süre zarfında şalteri indirmek daha anlamlı geldi, bu durumda cezayı yok sayarım mı diyorsun? C: Kapatırım. Bir de şuna da bağlı, üretilen ürünün ne olduğu çok önemli. Çok stratejik bir ürün üretilmiyorsa eğer kapatmayabilirim. **YORUM:** Birey net

ve oldukça kapsamlı bir fayda- maliyet analizi ve optimizasyon faaliyeti gerçekleştirmektedir. Her halükarda 4. düzeyi hak etmektedir. 5. düzeye ulaşacak bir sorgulama mevcut değildir.

- **EQ: GÖREV TANIMI:** Akademsiyen **MÜLAKAT:** C: Burada olağanüstü bir durum söz konusu. Bir defaya mahsus olarak kural çiğnenebilir. Yerine ve zamanına göre çiğnenebilir. Sürekli zarar ediyorsun, gider kapatırdım. S: Kuralların bir konulma nedeni var mıdır acaba? C: Tabi kurallar düzeni sağlar ama yazılı şeylere sürekli uyulmalıdır diye de bir kural yok. **YORUM:** Birey diyaloğunu kurallar üzerinden kurmaktadır. Kuralların istisnai durumlarda çiğneneceğini vurgulamaktadır. "Kuralların bir konulma nedeni var mıdır acaba?" Sorusu son derece yönlendirici bir sorudur. Mülakatın sıhhatini bozma gücüne sahiptir. Denek için 3. ile 4. düzey arasında bir tercihte bulunulamamıştır.
- **E15: GÖREV TANIMI:** Satış Temsilcisi **MÜLAKAT:** C: Başka bir çarem olmadığı için indirebilirim yada şirketin sahibini arıyabilirdim. S: Ama o anda yakında kimse yok. C: İndirirdim. S: Neden? C: Başka çarem olmadığı için. S: Peki kuralları çiğniyorsunuz. C: Yasaların bir gereği var tabiki ama insan bazen çarresiz kalıyor. Diğer çalışanların telefonuma cevap vermemesi de yanlış. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür. Tüm sistemi öngöremeyen ancak görev alanının içinde de kalmayan çalışma enerjisinin şalteri indirme eğilimi olarak tezahür edişine gerekçeler üretmektedir. Örneğin, başka çarem olmadığı için demektedir. Kendisine kurallar hatırlatıldığında, etrafta kimsenin olmadığını vurgulamaktadır. Birey tipik bir 3'tür.
- **E16: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmezdim. Çünkü; şalteri indirdiğim zaman daha büyük zararlara yol açabileceğimi düşünürdüm. Bozuk çıkan ürünlerin bir telafisi var ama benim şalteri indirmem başka bir makine yada makine serisinde daha büyük sorunlara yol açabilir. **YORUM:** Basit düzeyde ele alınsa dahi, birey zarar karşılaştırması yapmaktadır. Bu, kapsamlı denebilecek ve tipik olarak 3'lerin başvurmadığı bir değerlendirme biçimidir. Sorgulama yetersizliğine bağlı olarak, kurallar hakkındaki düşüncesine ulaşılamamıştır ancak, kurallar her halükarda süregiden zararın denek tarafından giderilmesi halinde ortaya çıkacak durumlar için konulmuştur. Bireyin bir 4 olma ihtimali kuvvetlidir.

- **E17: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmemem, kurallara uyarım. Hatalı ürünleri görüyorum ama şalteri indirdiğim zaman belki daha farklı durumlar ortaya çıkacak. Yangın gibi daha büyük felaketler gündemde ise müdahale ederim, hatalı ürün çıkıyor diye bunu yapmam. **YORUM:** Birey görünenin ardındaki ihtimallerin büyüklüğünü (dolaylı olarak kuralların var olma sebebini) vurguluyor. 4'tür.
- **E18: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe **MÜLAKAT:** C: Bu durumda yetkiliye bilgi verilir. Burada daha önce indirene ceza verildiği yazıyor. Şalteri indirmekte başka bir makinaları bozacaksa .. Ben 50 liralık avantaj için 100 liralık masrafa yol açacaksam. S: Kuralları çiğnememek için mi, yoksa ..? C: Kuralları çiğnememek için değil, eğer bilsem ki şalteri indirdiğimde sıkıntı kesin giderilecek o zaman indirirdim. **YORUM:** Birey cezayı esas almayabileceğini ifade ederken aynı zamanda geçmişte verilen cezaya bir anlam atfetmiştir. Cezanın iyi bir gerekçesi olduğunu çıkarsamıştır. Olayı, tipik bir üçten daha kapsamlı ele almaktadır. Birey 4. evreyi hak etmektedir.
- **E19: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe **MÜLAKAT:** C: Ben şalteri tereddütsüz indiririm. S: Neden? C: çünkü orada çalışıyorsam ben, o işletmenin zarar görmesi, bana dönecek maddi zararlara da sebebiyet verecektir. O nedenle bana zarar gelmemesi için, fiziki olarak zarar vermeyen bir olaya müdahale ederim. Kurallar indiremezsin diyor ama üniversitede anlatılanla gerçek hayatta yaşananlar birbirini tutmuyor. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **E20: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe **MÜLAKAT:** C: Şalteri indirmem. Şalteri indirmezse zaten … üretim devam ediyor ama hatalı baskı veriyor. Öbür taraftanda makinenin şalterini indirmiş olsa, bütün şeyler bu sefer şey ediyor, kapanıyor. Daha da masrafı çoğalmaya başlıyor bu sefer. Adet sayısına göre, çıkması gereken adet miktarı büyük ihtimalle azdır zaten ama öbür maliyet daha fazla olabilir. S: Peki yasaklar? C: Tabi bir de yasak var. **YORUM:** Birey cevaplarında son derece kararsızdır ancak kararsızlığı faydalı olma amacı üzerinde kurgulanmaktadır. Bir maliyet karşılaştırması yapmaya çalışmaktadır bununla birlikte yasağa ancak anketörün girişimi ile

atıfta bulunmaktadır. Birey tipik 2'lerin pasifliğini taşımamaktadır ancak net bir 4'te olamamaktadır. 3'tür.

- **E21: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe **MÜLAKAT:** C: Şirketi düşünüp indirmek zorunda kalırsın ama öbür taraftan da cezai işlem var, kural var. Tabi şunu da söyleyeyim, ne kadar da olsa biz bu şirketin ekmeğini yiyoruz. İşletmeye faydalı olmak için indirmeyi düşünürüm. **YORUM:** Birey şirketin iyiliğini şalterin indirilmesine peşinen bağlamıştır. Bu 4. düzeyi hak etmeyecek bir tek boyutlu düşünce örneğidir. Birey 3'ü hak etmektedir.
- **E22: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe **MÜLAKAT:** C: Cezayı alacağımı bile bile indirirdim. İşletmeme faydalı olabilmek için. **YORUM:** Birey tipik bir 3'tür.
- **E23: GÖREV TANIMI:** Üst Kademe (İlgili şirketin patronudur.) **MÜLAKAT:** C: İnsanlara bir yol çizmek için de belli kurallar koyulmuştur önceden. Bir ikilemde kalacağım doğru ama ben kararımı şalteri indirmemek noktasında veririm. Ben kuralları işletirim. S: Neden kuralları işletiyorsunuz? C: Çünkü o an belki ıskarta bir mal çıkacaktır doğrudur. Bunun bir maliyeti ortaya çıkacaktır. Atıyorum, ben aylık 1000 tl değerinde bir üretim yapıyorsam, o an fark ettiğim olay bunun binde biridir. İndirirsem buna engel olurum. Fakat o şalteri indirerek ben kuralları yıktığım için, işleyiş tarzını bozarım ve kaos ortaya çıkar. Patron baştan kuralları bozarsa derler. .. Bu durumda o ufak maliyete katlanmak işletmeme çizdiğim yönü kaybetmekten daha ucuza gelir. Ama kısa vadede günlük düşünmüş olsa idim, o şalteri indirirdim... **YORUM:** Birey güçlü bir 4'tür.
- **E24: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe **MÜLAKAT:** C: Ben şalteri indirirdim. Çünkü bu şu an bizimde yaşadığımız bir olay, satış ile alakalı bir durum. Hatalı ürün müşteriye gittiği zaman geri dönüşü önce bana yansıyor. S: Peki yasak da var. C: Yasağın gerekçesi nedir? Güvenlik amacıyladır. Tabi bunun silsile yolunu takip etmek daha iyi ama bana göre bozuk ürünleri sevk etmektense üretimi durdurmak daha önemli. **YORUM:** Birey kurallara atadığı gerekçeye karşı, şalteri indirmemenin işletmenin bütününe bırakacağı zararı karşılaştırıyor. Bu açıdan şalteri indireceğini ifade etse de (bunu ifade edenler genelde 3'tür) bu kapsamlı zarar dengeleme girişimi bireyi 4'e yaklaştırmaktadır. Ancak edinilen izlenim güçlü değildir. Çünkü birey yasağa

güçlü gerekçeler atamamıştır. Tek bir gerekçe öngörebilmiştir. Birey bir 3 olarak Kabul edilmiştir.

- **E25: GÖREV TANIMI:** Orta Kademe **MÜLAKAT:** C: Şalteri indiririm. Sonuçta yaptığım hatanın maddi bir boyutu var. .. S: Ancak sizin bir hatanız söz konusu değil, siz orada gezinirken böyle bir durum ile karşılaşıyorsunuz. C: Bu zarar büyük çapta olacaksa, oradaki insanlar bu hata yüzünden işsiz kalabilecekse, bazı insanlar işsiz kalacaksa ben buna engel olup ceza almaya razı olurum. **YORUM:** Bireyde işletmeyi sahiplenen bir fedakarlık gözlenmektedir ancak birey olaya kapsamlı bir bakış açısı sunmamaktadır. 3'tür.
- **AL15: MÜLAKAT:** S: C: İndirmem. A: Neden? C: Yasakmış. A: Cezayı göze almaz mısını? C: Yok almam, niye alıyım? Kendim için almam. Başkasının canı tehlikede ise alınır. **YORUM:** Birey bencil nedenlerle yetki alanının dışına çıkmayı reddetmektedir. 2'dir.
- **MU6: MÜLAKAT:** C: İndiririm. Çünkü şöyle diyeyim yani, diğer taraftan bir yere zarar verecekse, üretim bozuk geliyor, komplesi daha büyük zararlar açacağı için indiririm. A: Peki daha önce ceza almış biri? C: Ona göre savunmanı yaparsın. Cezaya katlanır, gerekli savunmanı da yaparsın. **YORUM:** Denek tipik bir 3'tür. Süregiden hatalı üretimin dışsallıklarını başarıyla tanımlamaktadır ancak kuralları anlamlı kılan dışsallıklar hakkında konuşamamıştır. Cezayı da, cezanın nedenlerine değil sonuçlarına indirgemektedir.
- **A20: MÜLAKAT:** C: Kuralı hiçe sayarak şalteri indirmezdim. Çünkü makineleri durdurduğumda gerçekleşebilecek zararın boyutunu bilmiyorum. Dahası bu olay daha önce deneyimlenmiş ve anlaşılan kötü şeyler olmuş. **YORUM:** Birey kuralların var olma nedenini deneyimlere bağlamaktadır. Aynı zamanda elektrik teknisyeni olmadan indirilen şalterin maliyete sebep olabileceğini ileri sürerek olayın diğer kanadına geçmektedir. Bir 4'tür.
- **MU5: MÜLAKAT:** C: İndirmem. Bir, şalteri indirmek benim yetki ve sorumluluğumda değil, iki, benden daha üstteki amire bildiririm. A: Yarım saat içinde kimseye ulaşamıyorsunuz. Can güvenliği sıkıntısı yok. C: Yok indirmem, sorumlu ben değilim çünkü. Benim sorumluluğumda değil. Ben haber verebilirim. A: Cezadan korktuğunuz için mi? Hem ceza hem

sorumluluk. Sonuç oraya dayanıyor. **YORUM:** Denek sorumsuzluğunu-yetkisizliğini davranışına bir gerekçe olarak göstermektedir. Korku & Arzu başlığı altında detaylı olarak tartışıldığı gibi; daha büyük bir soruna yol açma korkusu gibi görünen 'eylemsizlik' eğilimi görev evresi bireylerin zayıf gerekçelendirilmiş beyanlarının arkasında yatmaktadır. Bir 2'dir.

- **MU4: MÜLAKAT:** C: İndiririm. Neden, çünkü, her çıkan bozuk ürün, memleketimizin parasından götürüyor. Bizim kendi zararımızdır, işçinin zararıdır, fabrikanın zararıdır. Ben durdurum. Cezayı ben yiyeyim cezaya razıyım. Bizler milletimiz için var olan insanlarız. **YORUM:** Kendini feda edebileceğine dair ifadesi davranışının bir zorunluluğun eseri olmadığını göstermektedir. Bu nedenle bir görev evresi bireyi olamaz. Bir sistem evresi bireyi de değildir. Çünkü davranışına tek yönlü sonuçlar biçmektedir. 3'tür.
- **E68 / MÜLAKAT:** C: Şimdi, birincisi şirkette ne kadar yetkilisin? A: Şirketteki yetki düzeyiniz pek anlamlı değil çünkü kural diyor ki, elektrik teknisyeninin bu yetki diyor. Sen istersen işletmenin sahibi ol. O şalteri indirdiğin vakit kuralı çiğnemiş oluyorsun, çünkü teknisyen değilsin. C: Bir işletmede eğer o şalteri indirmek yasak ise, o şalter indiği takdirde başka bir zararlar vardır. Yani sen o makineyi kurtaracağım diye şalteri indirdiğinde başka zararlar daha farklı boyutlara gider. Dolayısıyla bu işi kuralı ne ise, bu kuralı koyan tabiki benden daha iyi düşünüyordur. **YORUM:** Birey 4 'tür.

# EK B

Tablo 15'de paylaşılan 17 adet ifadeden, aşağıda önüne 'ORJ' kodu getirilmiş olanlar orijinal ifadelerdir, bu çalışmaya özeldirler. Bu ifadeler, çalışmanın teorik kurgusunda tartışılan zaman, mekan ve karmaşıklık perspektifleri referans alınarak kurgulanmıştır. Kodu 'r' ile başlayan ifadeler ters (reverse) ifadelerdir ve ters olarak puanlanmışlardır. Kodu 'r' le başlayan bir ifadeye kesinlikle katıldığını belirten denek, bu ifade için '1' puan almakta, kesinlikle katılmadığını belirten birey ise '5' puan almaktadır.

Ankette negatif yönlü ifadeler baskın olarak kullanılmıştır. Bu önsezi negatif ifadelerin başarısı ile kendini doğrulamıştır. Zira olumlu içeriğe sahip, doğrusal yani reverse olmayan ifadeler denekte güçlü bir katılım güdüsüne yol açmakta ve denek'i düşünmeden onaylamaya yöneltmektedir. Örneğin rM1'de olduğu gibi olumlu içeriğe sahip ancak reverse olan ifadeler ise bireyi, olumluluğun çekiciliği ile ait olmadığı bir yöne ilettiğinde bireyin durumun gerçekten öyle olup olmadığını sorgulaması gerekmektedir. Kapsamlı düşün-e-meyen bireyler bu sorgulamayı ya gerçekleştirememekte yada gerçekleştirdiklerinde, kendi içlerinde, kendilerine sunulan iddiadan başka bir gerçeğe rastlamamaktadırlar. Bu bakımdan ankette kullanılan reverse ifadelerin telkin içeren bir önyargı ile yapılandırıldığı doğrudur ancak bireylerin bu önyargıyı iptal etme özgürlükleri bulunmaktadır. Ters ifadeler; denek'e sahip olduğu mekan, zaman ve karmaşıklık algısının düşük düzeyde olduğunu telkin etmektedir. Çoğunlukla bunun böyle olmadığının farkında olan bireyler bu telkini yanlışlamaktadır. Telkin ile paralel olan bireyler ise bu telkinin zıttını zihinlerinde kolayca inşaa edememektedir. Doğrusal ifadelerde ise bu zıt evren inşaa edilerek bireye sunulmakta, kapasitesi düşük olan bireyler gene benzer bir zıttını inşaa yetersizliği ile başbaşa kalmaktadırlar. Ancak bu yeni durumda kapasiteli bireyler ait oldukları yerde olduklarından durumlarını yanlışlamamakta ve kapasiteli bireyler ile kapasitesizler benzeşmektedirler. Ölçekte kullanılan ve başarısız olan olumlu-doğrusal ifadelerin bir kısmı bu fenomen nedeni ile ölçek metninden çıkartılmıştır.

**MEKANSAL UZAM İFADELERİ**

Bireyin mekan düzlemindeki algı evreninin genişliğini ölçmeyi amaçlayan aşağıdaki 4 ifadeden 3 adeti, kendisini, bireyin görev alanı üzerinden yapılandırmaktadır. M4 kodlu ifade ise görev alanına veya diğer görev alanlarına atıfta bulunmamaktadır.

- **ORJ-rM1:** 'Kendi işime odaklanır, iş yerinde görülen diğer işlerle pek ilgilenmem.'

Bu ifadede bireye bir işi, başka deyişle bir görev alanı bulunduğu hatırlatılmakta ve bireye bu görev alanı dışındaki işlerle ilgilenmediği telkin edilmektedir. Bir denek bu ve benzeri cümlelere iki yol ile cevap verecektir. Ya gerçekten o ifade açısından bulunduğu yeri dürüstçe beyan edecek yada beyanı, içinde bulunduğu çevre veya ahlaki yargılar açısından doğru olduğunu düşündüğü davranışa yakınsayacaktır.

Eğer verilen cevapta ikinci durum geçerli ise bireyin algıladığı çevrenin doğruları veya istenci, vereceği cevabı etkilemektedir. Bir görev alanı bulunan bireyden dış çevrenin beklediği ne olabilir? Görevini yapması ve başka işlere karışmaması veya görevini tamamlaması ancak ihtiyaç duyulduğunda çağrılmadan yardıma gelmesi. Düşük düşünsel kapasitede olan bir bireyden veya bu bireyin bulunduğu iş konumundan çevresel beklentinin ilk duruma uygun olacağı varsayılabilir.

rM1 ifadesi 2., 3., ve 4. evreye ait bireyleri, bu ifadeye yükledikleri puanların ortalamasının karşılaştırılması vasıtası ile ayırmakta en başarılı olan ifadelerden biri olmuştur.

- **ORJ-rM2:** 'İşin yalnızca sorumlu olduğum kısmıyla ilgilenirim.'

rM1 ifadesinin farklı bir versiyonu olan bu ifadede, aynı mantıksal çerçeve bireye daha kapalı olarak sunulmaktadır. Bireyin 'yalnızca kendine tanımlanmış iş ile ilgilenmesi'nin 'işyerinde görülen diğer işlerle ilgilenmeyeceği' anlamına geleceği açıklanmamaktadır. Nitekim bu ifadede 2'lerin puan ortalaması ile 3'lerin ortalamaları arasındaki fark rm1 ifadesinde olduğundan daha fazladır. Çünkü bireyin

‘işyerinde görülen diğer işler ile ilgilenmeyecek olması’ olumsuzluk anlamı da barındırabilecek bir hatırlatmadır. Anlaşılan bir takım 2’ler rM1’de bu olumsuzluktan kaçınmışlardır.

- **M3:** ‘İşyerindeki başka işleri nasıl etkileyeceğimi düşünerek karar alırım.’

Bu ifade denek’in işini yaparken bilişsel olarak görev alanının sınırlarını aşıp aşmadığını, aşıyor ise ne düzeyde aştığını sorgulamaktadır. Bu bakımdan teroik olarak bu ifadeye katılan bireylerin bir 3 evresi bireyi, kesinlikle katılan bireylerin ise bir 4 evresi bireyi olmaları gerekir. Ancak denek ifadenin barındırdığı olumlu imayı rahatlıkla fark edebilmektedir. İfade, ‘işimi yaparken başka işleri de kaale alırım, başka görev alanlarının faydasını da göz önüne alırım’ olumlu vurgusunu olması arzu edilenden fazla barındırmış olabilir. Nitekim bu ifade muhtemelen bu ve yukarıda da tartışılan sebeplerle uygulamada başarısız olmuştur. Mülakatlar ile 2. evreye ait olduğu tespit edilen ve eğitim düzeyleri düşük olan bireyler ifadeye yüksek düzeyde katıldıklarını beyan etmişlerdir. Elbette bu sonuç 2 bireylerinin, mekan algısını ölçen reverse ifadelere verdikleri cevaplar ile mütemadiyen uyumsuzdur.

- **ORJ-M4:** ‘Yapılan bir hatanın, işletmenin uzak bir yerinde yol açacağı sonuçları öngörürüm.’

Bu ifade, M3’ü biraz açmaktadır. Başka işleri düşünerek karar almanın ne demek olabileceğini vurgulamaktadır. Ancak bir ifaya göndermede bulunmamaktadır. Bir yapabilirlik sorgulamasıdır ve 2. evreye ait bireylerin büyük çoğunluğu açısından biraz daha anlaşılmazdır.

Burada değinmek gerekir ki doğru düzenlendiği takdirde her hangi bir ifadenin deneklerin belirli bir kesimi tarafından görece anlaşılmaz ve yabancı bulunması kendine has bir ölçüm ifa ediyor olabilir. Bu ifadenin 2. evredeki bireylerden aldığı ortalama puan yüksektir ancak M4 özellikle, 4. evreye ait bireyleri, 3. evreye ait bireylerden ayırmakta başarılı olmuştur.

**ZAMANSAL UZAM İFADELERİ**

Bireyin zaman düzlemindeki algı evreninin genişliğini ölçmeyi amaçlayan aşağıdaki 3 ifade karşılaştırmalı olarak kurgulanmıştır. Ancak OPTZ3 ifadesi hariç

diğer iki ifade farklı biliş düzeylerine ait grupları puansal olarak birbirinden ayırmakta başarısız olmuştur.

- **ORJ-rZ1: ‘**Kararlarımı, gelecekte ortaya çıkacak sonuçlardan ziyade, yakında ortaya çıkacak sonuçlar için alırım.’

Bu ifadenin kurgulanışındaki temel varsayım şudur: Karar alırken yakın geleceğe odaklanan bireyler, orta ve uzun vadeye odaklananlardan daha düşük biliş düzeyine sahiptirler. Çünkü uzun vadeye odaklanan kararların alınması, daha belirsiz ve geniş bir ihtimaller zincirini muhakeme etmeyi gerektirecektir. Öyle ise buradaki diğer varsayım, uzun vadeli geleceği öngörmekte daha başarısız olan bireylerin uzun vadeli kararlar almaktan vazgeçeceği yönündedir. 108 kişi ile yapılan analizde bu ifade, sübjektif olarak tespit edilen farklı biliş düzeylerini ayırmakta başarısız olmuştur.

- **Z2:** ‘İşi yaptığım anda ortaya çıkan sonuçlardan çok, işin gelecekte ortaya çıkacak sonuçları için çaba gösteririm.’

Bu ifadede ‘karar’ kelimesinin yerine ‘çaba’ kelimesi konulmuştur. Ancak, rZ1 ifadesinde olduğunun aksine, kısa vade vurgusu öne alınmış, uzun vade vurgusu bunun ardından kullanılmıştır. Bu şekilde faktörlerin maruz kalabilecekleri öncelik-sonralık etkisi nötrlenmeye çalışılmıştır. 108 kişi ile yapılan analizde bu ifade, sübjektif olarak tespit edilen farklı biliş düzeylerini ayırmakta başarısız olmuştur.

- **OPTZ3:** ‘Hemen çözülmesi gereken problemler varken, bekleyebilecek problemlere eğilmem.’

Bu ifadede çözülmesi gereken problem mottosu vasıtası ile karar verme işinin öznesi netleştirilmiş ve denek üzerinde psikolojik bir stres oluşturması da beklenmiştir. Bu stresin varlığı dolayısıyla, reverse bir soru kalıbı ile hazırlanmış olsa da bu ifadenin puan skalası ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ cevabına maximum puan yüklenerek elde edilmiştir. 108 kişi ile yapılan analizde bu ifade puansal yığılım açısından başarılı olmuş ve sistem evresi bireylerinin ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ seçeneğini en baskın puanlayan grup olduğu tespit edilmiştir.

**İLİŞKİSEL KARMAŞIKLIK İFADELERİ**

Bireyin, sistem elemanları arasındaki dinamik karmaşıklığı kavrama düzeyini ölçmeyi amaçlayan aşağıdaki 7 ifade dolaylı yollar kullanmaktadır.

- **ORJ-rK1:** ‘Çalışanlar uzman olmadıkları işlerle ilgili fikir beyan etmemelidir.’

Ancak, yaratıcı ve katma değeri yüksek sonuçların farklı uzmanlık alanlarının kesişiminden doğacağının ayırdına varmış olan denekler bu ifadeye katılmaktan imtina edeceklerdir. Bu ifade bilişsel gerilimin oluşabilmesi için özellikle ‘uzman olunmayan iş’ mottosu kullanılarak hazırlanmıştır. Satır aralarını okuyamayan düşük biliş düzeyindeki bireyler, uzman olunmayan alanlara ilişkin fikir beyanını olumsuz olarak değerlendirmişlerdir.

- **ORJ-rK2:** ‘Bir hatadan, en çok, onu yapan kişi sorumludur.’

Hataların, bireysel eylemlerin bir sonucu olmaktan ziyade sisteme ilişkin şablonların ve hazırlayıcı etkenlerin bir sonucu olduğunu kavrayan bireyleri seçmek için hazırlanan bu ifade 108 kişi ile yapılan çalışmada puansal açıdan ayırt edici olamamıştır.

- **rK3:** ‘Bir sorunu çözmenin en iyi yolu, ona neden olan şeyi daha iyisi ile değiştirmektir.’

rK2 ifadesinin bir versiyonu olan bu ifade, hata veren şeyin değiştirilmesi gizli önerisi ile rK2 ifadesinin ölçmeye çalıştığı bilincin varlığını ölçmeye çalışmaktadır. Başka deyişle bu ifade ile, bir sorunu çözmenin gerçek yolunun sistemik ilişkileri geliştirmek olduğunu bilen bireyler seçilmek istenmektedir. Bu ifade biliş düzeylerini ayırt etmekte başarılı olmuştur.

- **ORJ-rK4:** ‘İşlerin aksamadan yürümesi, her çalışanın eşit düzeyde efor sarf etmesine bağlıdır.’

Non-hiyerarşik olmadıkça, herhangi bir doğal veya tasarlanmış netwörk’ün yapısında gözlenen dar boğazların beraberinde getirdiği eşitsiz iş yüklerinin farkında olan bireylerin seçilmesi için tasarlanan bu ifadede, bireyler eşitlik mottosunun çekiciliği ile yukarıdaki gerçek arasındaki bilişsel gerilim ile karşı karşıya bırakılmıştır. Bu ifade ile aynı zamanda, bir kısım katma değerin yaratıcı aylaklık

veya disiplinsizliğin eseri olarak ortaya çıkacağı bilinci de ölçülmüş olabilir. Nitekim bu ifade farklı bilişsel kümeleri bir hiyerarşik sıra ile birbirinden ayırmakta başarılı olmuştur.

Aşağıdaki 3 ifade orijinal olmayıp, 'Robert Wood Johnson Foundation'ın fonladığı ve Moore ve Dolansky'nin geliştirdiği "System Thinking Scale" den uyarlanmıştır.

- **KSTS1:** 'Küçük değişikliklerin önemli sonuçlar üretebileceğini düşünüyorum.'

Bu ifade puansal açıdan biliş düzeyleri kümelerini ayırmakta başarısız olmuştur. Bu başarısızlığın ardında hatırlatıcı ve davet edici yapısı rol oynamış olabilir. Kullanım amacı, belirli karmaşıklığa ulaşmış olan sistemlerde gözlenen 'kaldıraç etkisi' veya 'kelebek etkisi' olgusuna yönelik farkındalığın tespit edilmek istenmesidir. İfadenin orjinali kullanılmıştır: "I think small changes can produce important results."

- **rKSTS2:** 'İnsanlar ne kadar sıkı çalışırsa, sonuç da o kadar iyi olacaktır.'

Doğru çalışmak ile çok çalışmak arasındaki farkın ayırt edilip edilmediğini sorgulayan bu ifadenin iki varsayımı şu şekildedir: a) Doğru çalışmak çok çalışmaktan daha önemlidir. b) Biliş düzeyi yüksek olan bireyler birinci varsayımdaki gibi düşünürler. Bu ifade puansal açıdan biliş düzeyi kümelerini ayırmakta başarılı olmuştur.

Orijinal ifadenin ters çevrilmesi ile elde edilen bu ifade, orijinalinde şöyledir: "I think it is not how hard you work, but how smart you work."

- **rKSTS3:** 'Yöneticilerin en iyi fikirlere sahip olduğunu düşünüyorum.'

rK1 ifadesinin bir benzeri olan bu ifadede, bireyin, Mc-Gregor'un X-Y motivasyon teorisinin Y boyutuna ilişkin varsayımların bir kısmına ne ölçüde katılıyor oldukları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ifade 2 ile 3 bireylerini ayırmakta başarılı olmuştur. Yani, 2 bireyleri bu ifadeye daha çok katılmışlardır. Ancak 3 ile 4 bireyleri bu ifade açısından benzeşmişlerdir. İfadenin orjinali aynen kullanılmıştır: "I think the leaders of the organization have the best ideas."

**TASARIM İFADELERİ**

Üçü de orijinal olarak tasarlanmış olan bu ifadeler cevaplayıcıların bilişsel ve davranışsal olarak tasarlama fiilini ne ölçüde yerine getirdiklerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Teoride tartışıldığı gibi tasarlama faaliyetinin belirgin şekilde, yüksek bilişsel düzeye sahip zihinler tarafından gerçekleştirileceği varsayılmıştır.

- **ORJ-TAS1:** 'Bir sistem sorunsuz işlese de, onu zihnimde farklı biçimlerde yeniden tasarlarım.'

Bu ifade, sistemin sorunsuz işlediği varsayımını gündeme getirerek tasarlama faaliyetini radikalleştirmektedir. İfade puansal açıdan başarılı olmuştur. İşler iyi giderken dahi, gelişim ülkülerini koruyan bireylerin bilişsel kapasitelerinin yüksek olacağı düşünülmüştür. Burada gelişim ülküsü, Dunning-Kruger Sendromu (Dunning & Kruger, 1999) fenomeninin ontolojik temellerine atfen, artarak artan bir süreç olarak ele alınmıştır. Başka deyişle, biliş düzeyleri yüksek olan bireyler, düşük olan bireylere nazaran, vakıf olmadıkları bilginin, oldukları bilgiye oranla daha büyük bir yekün tuttuğunun bilincindedirler, bu nedenle mütemadiyen daha baskın bir gelişme ülküsü içinde yaşarlar. Öyle ise biliş düzeyleri yüksek olan bireylerin sorunsuz durumlarda dahi gelişme ülküleri nedeni ile tasarlama faaliyetlerine daha yatkın olmaları beklenmelidir. Yapılan bu açıklamalar takip eden iki tasarım ifadesi için de geçerlidir.

- **ORJ-TAS2:** 'Sık sık benzeri olmayan ürünler yada üretim biçimleri tasarlamaya çalışırım.'

Bu ifade direkt bireyin işyeri ile ilişkili tasarım düşünceleri yada ifalarını sorgulamaktadır. Bu ifade puansal açıdan başarısız olmuştur. Başarısızlığının nedeni 'sık sık' kelimesinin örgüt ortamının gerçeklerini karşılamıyor oluşu olabilir.

- **ORJ-TAS3:** 'İş yerimdeki iş süreçlerini, zihnimde başka biçimlerde yeniden kurgulamaktan hoşlanırım.'

Bu ifade TAS2 deki belirtilen faaliyete yakın bir faaliyet olan 'iş süreçlerinin düzenlenmesi' işinden, hoşlanılıp hoşlanılmadığını sorgulamaktadır. İfade puansal

açıdan başarılı olmuştur. Bu ifadenin, TAS2 ifadesine nazaran örgüt ortamı için daha gerçekçi bir ifade olduğu söylenebilir.

**LOKAL'E KARŞILIK GLOBAL İFADELERİ**

Robert Sternberg'e göre (1997, 64) lokal insanlar detaylar ile ilgilenmeyi yeğlerler, global insanlar ise büyük resim ile. Global insanlar geniş erimli ve genellikle soyut kavramlar ile uğraşırlar, lokal insanlar ise detaylara ilgilenir ve görece somut kavramlara eğilirler. Bu grup altında orijinal ifade bulunmamaktadır. Türkçeye çevrilen ifadeler ampirik çalışmalarda orijinal halleri ile kullanılmış ancak pek çoğu eğitim düzeyi düşük bireyler tarafından tam olarak anlaşılamadığı için tekrar sadeleştirilmiştir. Aşağıdaki ifadeler Sternberg'in ilgili çalışmasından uyarlanmıştır.

- **rL1:** 'Tek bir problemi ele alan işleri, çok sayıda problem ile uğraşan işlere tercih ederim.'

İfadenin orijinali şöyledir: "I prefer tasks dealing with a single, concrete problem, rather than general or multiple ones." Türkçeye şöyle çevrilmiştir: "Genel ve çoklu problemler ile ilgilenen görevlerden ziyade tekil ve somut bir problem ile ilgilenen görevleri yeğlerim." KÖ'de yer alan rL1 ifadesi bu ifadenin ters çevrilmesi ve oldukça sadeleştirilmesi ile elde edilmiştir. Bu ifade bilişsel grupları birbirinden ayırmakta başarısız olmuştur.

- **rG1: '**Genel durumla ilgilenmek yerine, belirli konulara odaklanırım.'

İfadenin orijinali şöyledir: "I prefer to deal with specific problems rather than with general questions." Türkçeye şöyle çevrilmiştir: "Genele ilişkin problemlerden ziyade spesifik problemle ile uğraşmayı tercih ederim." Bu ifade belirtilen nedenle daha anlaşılır kılınmaya çalışılmıştır. Bu ifade başarılı olmuştur. Yani, bireyler üst biliş evrelerine doğru yükseldikçe genel durum ile daha çok ilgilendiklerini beyan etmişlerdir.

- **rL2: ‘**Bir konuya odaklanmış problemleri, genele ilişkin sorunlara tercih ederim.’

Bu ifade rG1 ifadesini, öznelerin yerini değiştirerek yeniden sunmaktadır. İfadenin orjinali şöyledir: “I prefer to deal with specific problems rather than with general questions. Türkçeye şöyle çevrilmiştir: “Genele ilişkin problemlerden ziyade spesifik problemle ile uğraşmayı tercih ederim.” rG1, bu ifade üzerinden sadeleştirilmiştir. Bu ifade başarılı olmuştur. Bireyler üst biliş evrelerine doğru yükseldikçe bir konuya odaklanmış problemleri tercih etme düzeyleri, genele ilişkin sorunlara gösterdikleri ilgiye kıyasla azalmıştır.

- **rL3: ‘**Problemi bütünüyle ele almak yerine, onu çözebileceğim küçük parçalara ayırırım.’

Bu ifade bireyin lokal düşünme eğilimini, düşünce subjesini ele alma biçimi üzerinden ölçmeye çalışmaktadır. İfadenin orijinali şöyledir: “I tend to break down a problem into many smaller ones that I can solve, without looking at the problem as a whole.” Türkçe’ye şöyle çevrilmiştir: “Problemi bir bütün olarak ele almadan, onu, çözebileceğim çok sayıda küçük parçalara ayırma eğilimindeyim.” Bu ifade biliş düzeylerini birbirinden ayırmak noktasında puansal olarak başarısız olmuştur.

- **G2: ‘**Yapmakla yükümlü olduğum görevin detaylarından çok, yaratacağı genel etkiler beni ilgilendirir.’

Bu ifade, görevin sonucu ile ilgili beklentilerin biçimi üzerinden bireyi değerlemektedir. İfadenin orijinali: “I care more about the general effect than about the details of a task I have to do.” Türkçeye şöyle çevrilmiştir: “Yapmak zorunda olduğum bir görevin detaylarından ziyade yaratacağı genel etkiler ile daha çok ilgilenirim.” Bu ifade biliş düzeylerini ayırmakta puansal açıdan kısmen başarılı olmuştur.

**YÜZEYSEL’E KARŞILIK DERİN DÜŞÜNCE İFADELERİ**

John Biggs’in “Student Approaches to Learning and Studying” isimli eserinde kullandığı farklı öğrenme biçimlerini kategorize eden ve ölçen konseptinden, derin ve yüzeysel öğrenme biçimleri için kullanılan ifadelerden uygun görülen 4 adeti,

KDÖ'de aşağıdaki kodlarla kullanılmıştır. Bu başlık altında kullanılan ifadelerin tümü puansal açıdan, bilişsel evreleri birbirinden ayırmakta başarılı olmuştur.

- **RYZ1:** 'İşimi hızlı ve hatasız yapmanın yolunun, iş süreçlerini ezberlemekten geçtiğini öğrendim.'

Bu ifade vasıtası ile, iş süreçlerine dair ezberlenerek yapılan öğrenmelerin yalnızca stabil ortamlarda başarılı olacağını ve böyle bir öğrenmenin, bilginin farklı durumlara uyarlanmasında kısıtları beraberinde getireceğini yeterince idrak edemeyen bireyler seçilmeye çalışılmıştır. İfadenin orijinali şöyledir: "I find that the only way to learn many subjects is to memorize them by heart." Öğrenme sürecine ilişkin bu ifade Türkçe'ye çevrilirken iş süreçleri için kullanılmıştır: "İşimi akıcı ve hatasız biçimde yapmanın yolunun iş süreçlerini içtenlikle ezberlemekten geçtiğini öğrendim." Cümlenin eğitim düzeyi düşük bireylere uzun geldiği fark edilmiş ve mümkün olduğunca kısaltılmıştır.

- **RYZ2:** 'İşimde ihtiyaç duymayacağım şeyleri öğrenmeye zaman harcamam.'

Bu ifade vasıtası ile bireyler, ihtiyaç duyulmayan bilgilerin yararsız olduğu kısa erimli düşüncesinin tuzağına çekilmeye çalışılmıştır. Nitekim düşük biliş düzeyinde bulunduğu saptanan denekler bu cümleyi fazla yanlışlamamışlardır. İfadenin orijinal metni şöyledir: "I don't spend time on learning things that I know won't be asked in the exams." 'Sınavda sorulmayacak konular', 'işte ihtiyaç duyulmayacak bilgiler'e çevrilmiştir: "İşimde ihtiyaç duymayacağım şeyleri öğrenmeye zaman harcamam."

- **RYZ3:** 'Görevimde başarısız olduğumda, bir sonraki görevi nasıl yapacağım konusunda endişelenirim.'

İfadenin orijinali şöyledir: "I am put off by a poor mark on a test and worry about how I will do on the next" Biggs, ölçekte kullandığı ifadelerin psiko-motor arka planını eserinde tam olarak açmamıştır. Ancak bu ifade şöyle tartışılmıştır: Yüzeysel değil derin olarak öğrenen bireyler, aldıkları nota değil, öğrenme olasılıklarına odaklanırlar. Bu nedenle geçmişte kalan olumsuz referansın psikolojik baskısını daha az hissederler. Benzer şekilde görevlerine değil onun ötesindeki

bağlama odaklanan bireyler, başarısız olunan görevin daha geniş bir olasılıklar evreninin küçük bir parçası olduğunun farkındadırlar.

- **YZ4:** ‘Bir kez ilgilenmeye başladığımda, işime dair birçok konunun son derece ilgi çekici olabileceğini keşfettim.’

İşin yüzeysel çıktılarından ziyade, kurduğu bağlamlara ve geleceğe yönelik olasılıklarına vakıf olabilen bireyler, ilgili iş ile daha yakından ilgilenmeye başlarlar. İşi iş için yapmayan, daha ziyade başka amaçlar için araç adleden bireyler, onu ilgi çekici bulmayacaklardır. Nitekim görev evresinde bulunduğu tespit edilen denekler, genellikle işleri kendilerine buyrulduğu şekilde yaptıklarını beyan etmişlerdir. Bu yüksek formalite bireylerin işleri ile derinlemesine ilgilenmedikleri veya ilgilenme fırsatı bulamadıklarının da bir ifadesidir. İfadenin orijinali şöyledir: “I find that many subjects can become very interesting once you get into them.”