

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Arzu AÇAR ESKİCİ

ÖRGÜTLERDE BİREYLER ARASI REKABETİN DİNAMİKLERİ

İşletme Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2018

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Arzu AÇAR ESKİCİ

ÖRGÜTLERDE BİREYLER ARASI REKABETİN DİNAMİKLERİ

Danışman

Prof. Dr. A. Ferda ERDEM

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2018

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Arzu AÇAR ESKİCİ'nin bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR	(İmza)
Üye (Danışmanı)	: Prof. Dr. A. Ferda ERDEM	(İmza)
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Janset AYTEMUR	(İmza)
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ	(İmza)
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Onur DİRLİK	(İmza)

Tez Başlığı: Örgütlerde Bireyler Arası Rekabetin Dinamikleri

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 26/12/2017

Mezuniyet Tarihi : 11/01/2018

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Bireyler Arası Rekabetin Dinamikleri” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Arzu AÇAR ESKİCİ





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Arzu Açar Eskici
Öğrenci Numarası	20118604103
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	İşletme Doktora
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Ferda Erdem
Tez Başlığı	Örgütlerde Bireyler Arası Rekabetin Dinamikleri
Turnitin Ödev Numarası	901467863

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 92 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 10/01/2018 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % ...1.....

alıntılar dahil % ...1..... 'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

...10.../...01.../...2018.....

(imzası)

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı

Prof. Dr. Ferda Erdem

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
ÖNSÖZ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET KAVRAMI VE İLİŞKİLENDİRİLEN YAKLAŞIMLAR

1.1. Rekabet Kavramı	4
1.2. Rekabet Eğilimi	6
1.3. Rekabet Davranışı ile İlişkilendirilen Kavramlar	10
1.3.1. Yarışma ve Çekişme	10
1.3.2. Çatışma.....	11
1.3.3. İşbirliği	12
1.3.4. Kıskançlık ve Haset.....	14
1.4. Rekabet Davranışı ile İlişkilendirilen Yaklaşımlar	15
1.4.1. Oyun Kuramı.....	16
1.4.2. Sosyal Karşılaştırma Kuramı.....	17
1.4.3. Sosyal Karşılıklı Bağımlılık Kuramı	19
1.4.4. Sosyal Darwinizm	20
1.4.5. Eleştirel Görüşler	20

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTÜN REKABET İKLİMİ, REKABETİN TARAFLARI VE SONUÇLARI

2.1. Örgüt Kültürü ve Rekabet İklimi.....	23
2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Rekabet İklimi	26
2.3. Örgüt İçinde Rekabet İlişkilerinin Tarafları	29
2.3.1. Örgüt İçinde Bireyler Arası Rekabet İlişkileri	29
2.3.2. Örgüt İçinde Gruplar Arası Rekabet İlişkileri	32
2.4. Rekabet İlişkilerinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	34
2.4.1. Rekabet İlişkilerinin Bireysel Sonuçları.....	34
2.4.2. Rekabet İlişkilerinin Örgütsel Sonuçları	37

2.5. Örgütlerde Rekabet İlişkilerine Yönelik Araştırmalar ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme	39
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE BİREYLER ARASI REKABETİN DİNAMİKLERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi	43
3.2. Katılımcı Grubunun Belirlenmesi	44
3.3. Veri Geliştirme Süreci	47
3.3.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Süreci	48
3.4. Verilerin Analizi	51
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik	55
3.6. Araştırmanın Bulguları	56
3.6.1. Örgütsel ve Yönetmel Uygulamalar	58
3.6.1.1. Performans-Hedef Baskısı	58
3.6.1.2. Yönetici Davranışları	60
3.6.2. Bireysel Kazanımlar	61
3.6.2.1. Ekonomik Kazanımlar	61
3.6.2.2. Kariyer Kazanımları	63
3.6.2.3. Psikolojik Kazanımlar	64
3.6.3. Rekabet Avantajı Sağlayan Taktikler	65
3.6.3.1. Yakınlık Kurma	65
3.6.3.2. Yaranma	66
3.6.3.3. Saf Dışı Bırakma	67
3.6.3.4. Etik Dışı Davranışlar	68
3.6.4. Rekabetçi Tutumlar	70
3.6.4.1. Kendini Kıyaslama	70
3.6.4.2. Kendini Geliştirme	71
3.6.4.3. Güç Kazanma	73
3.6.4.4. Rekabetçi Kişilik	74
3.7. Bulguların Değerlendirilmesi	80

SONUÇ	89
KAYNAKÇA.....	92
EK 1 - Katılımcı Grubunun Demografik Özellikleri ve İş Yaşamı Profilleri	105
EK 2 - Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	108
EK 3 - Kodlama Değerlendirme Tabloları.....	110
ÖZGEÇMİŞ	113



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Nitel Veri Analizi Aşamaları.....	52
Şekil 3.2 Örnek Kodlama ve Temalara Ulaşma Süreci	54



TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1 Bireyler Arası Rekabet İlişkilerinin Dinamiğine Yönelik Ana ve Alt Temalar..... 57



ÖZET

Sosyal psikoloji disiplininin konularından biri olan bireylerin rekabet davranışı, iş yaşamındaki ilişkilere ve örgütsel sonuçlara etkileri nedeniyle örgütsel davranış alanı için önemli bir olgudur. Bununla birlikte doğrudan örgütsel yaşamda rekabet davranışları üzerine odaklanan çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu tez çalışmasının amacı, örgütlerde bireyler arası rekabet ilişkilerini belirleyen bağlamı ve rekabet ilişkilerinin dinamiklerini oluşturan olguları açıklayabilmektir. Nitel tasarıma göre yürütülen araştırmada yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmış; ayrıca veri toplama aşamasında bazı gözlemler yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, özel sektör örgütlerinde bireyler arası mücadelenin öne çıktığı satış ve pazarlama alanında çalışan 40 kişi oluşturmuştur. Görüşme metinlerinden geliştirilen veri setine içerik analizi uygulanarak, örgüt içinde rekabet ilişkilerinin dinamiğini açıklayan on üç alt tema ve dört ana temaya ulaşılmıştır: Örgütsel ve yönetsel uygulamalar (performans-hedef baskısı, yönetici davranışları), bireysel kazanımlar (ekonomik kazanımlar, kariyer kazanımları, psikolojik kazanımlar), rekabet avantajı sağlayan taktikler (yakınlık kurma, yaranma, saf dışı bırakma, etik dışı davranışlar) ve rekabetçi tutumlar (kendini kıyaslama, kendini geliştirme, güç kazanma, rekabetçi kişilik). Elde edilen tüm bulgular alan yazındaki önceki araştırmaların sonuçlarıyla karşılaştırılarak değerlendirilmiş ve örgütsel davranış alanına katkısı açısından tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bireyler Arası Rekabet İlişkileri, Rekabetin Bağlamı, Örgütsel Davranış

SUMMARY

DYNAMICS OF INTERPERSONAL COMPETITION IN ORGANIZATIONS

The competition behaviour of individuals, which is one of the subjects of social psychology discipline, is a significant phenomenon in organizational behaviour due to its influences on the relations in the working life and organizational outcomes. However, there have not been many studies which focus directly on competition behaviour in organizational life. The aim of this study is to be able to explain the context determining interpersonal competition relations and phenomena that constitute the dynamics of competition relations in organizations. Semi-structured interview method has been used in the research carried out according to the qualitative design, and some observations have been made during the phase of data collection. The sample of research is made up of 40 people who work in the field of sales and marketing, in which the interpersonal struggle comes to the forefront in the private sector organizations. By applying content analysis to the data set which has been developed from the interview texts, thirteen sub-themes and four main themes which shed light on the dynamic of competition relations within the organization have been reached: Organizational and managerial practices (performance-target press, manager behaviours), individual gains (economic gains, career gains, psychological gains), tactics which provide competitive advantage (closeness, ingratiation, exclusion, unethical behaviours) and competitive attitudes (self-comparison, self-improvement, empowerment, competitive personality). The collected findings have been evaluated by comparing them with the results of previous research in the literature, and have been discussed in terms of their contribution to the field of organizational behaviour.

Keywords: Interpersonal Competition Relations, Context of Competition, Organizational Behaviour

ÖNSÖZ

En derin teşekkürlerimi öncelikle bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında katkısı büyük olan ve yolumu aydınlatan saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. A. Ferda ERDEM’e sunmak isterim. Doktora eğitimimde ve tez aşamasında desteklerini esirgemeyen kıymetli hocama tüm emekleri, nazik ilgisi ve katkıları için sonsuz saygılarımı ve şükranlarımı sunarım.

“2214-A Yurt Dışı Doktora Sırası Araştırma Burs Programı” kapsamında Brunel Üniversitesi Londra’da bulunduğum 4 aylık süre boyunca doktora sırası araştırmamı destekleyen TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu)’a teşekkürlerimi sunarım.

Brunel Üniversitesi Londra’da bulunduğum süreçteki akademik destekleri ve ilgisi için değerli hocam Prof. Dr. Mustafa F. ÖZBİLGİN’e müteşekkirim.

Doktora eğitimim boyunca bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren değerli hocalarım Prof. Dr. Fulya SARVAN ve Yrd. Doç. Dr. Janset AYTEMUR’a destekleri için çok teşekkür ederim.

Değerli görüş ve önerileriyle çalışmama katkı sağlayan Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR, Yrd. Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ ve Yrd. Doç. Dr. Onur DİRLİK hocalarıma içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam için önerilerini ve deneyimlerini benimle paylaşan Yrd. Doç. Dr. Taner AKPINAR’a, paylaşımları ve destekleri için doktora arkadaşım Dr. Murat ATALAY’a, saha araştırmama katkısı için Dr. R. Meltem YETKİN ÖZBÜK’e, veri analiz sürecindeki katkıları için Yrd. Doç. Dr. Nuray AKAR ve Dr. Duygu AYDIN ÜNAL’a çok teşekkür ederim.

Saha araştırmam için destek olan arkadaşlarıma ve özel sektör çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmam süresince manevi destekleriyle yanımda olan tüm arkadaşlarıma ve dostlarıma da çok teşekkür ederim.

Destekleri ve fedakârlıkları ile hep yanımda olan sevgili annem Ümmiye AÇAR, sevgili babam Sedat AÇAR ve kıymetli halam Ayla AÇAR ÖNAL’a sabır ve ilgileri için minnettarım. Anlayışı, fedakârlığı, ilgisi ve bana güveni ile hayatıma anlam katan değerli eşim Emin Uğur ESKİCİ ve ikinci ailem olan ESKİCİ Ailesi’ne çok teşekkür ederim. Sevgili kardeşim Umut Vedat AÇAR, kıymetlim Elif ERBÜK AÇAR ve varlıklarıyla bana güç veren geniş ailemin her bir üyesine bana olan güvenleri ve destekleri için gönülden teşekkür ederim.

Arzu AÇAR ESKİCİ

Antalya, 2018

GİRİŞ

“Dünya çapında teknolojik, endüstriyel ve ekonomik insafsız bir savaştayız. Hedef hayatta kalmak, öldürülmemek. Hayatta kalmak rekabetçilikten geçiyor, onun dışında kurtuluş yok, bilgi yok, ekonomik ve toplumsal huzur yok... Rekabetçilik ulvi bir lütuf gibi. Ona sahibiz ya da değiliz. Rekabetçi olmama günahını işleyenler ise yok olmaya mahkûmlar...” (Petrella, 2003)¹

Kapitalizmin doğası gereği durağan olmayan bir özelliğe sahip olduğunu ve kesintisiz şekilde eskinin yıkılarak yerine yenisinin konduğu yaratıcı bir imha sürecine dayandığını belirten Schumpeter (2003: 104), rekabetin de bu imha sürecini işleten bir mekanizma olarak işlev gördüğünü vurgulamaktadır. Kendi çıkarları peşinde koşan bireylerin toplum çıkarına katkı sağladığı bir “görünmez el”i savunan Adam Smith’e göre ise bireysel çıkarların gözetilmesi ve bireylerin diğerleri karşısında kendi üstünlüklerini koruma çabaları bireylere fayda sağladığı gibi topluma da fayda sağlamaktadır (Smith, 2002: 40-42). Günümüz ekonomilerinin “hep daha fazlası” anlayışına dayanması ise giderek bir “piyasa toplumu” oluştururken; bu gelişmeler içinde özellikle finansal getirisi olan başarılar yüceltilmekte ve rekabet toplumda derin bir yer edinmektedir (Gaulejac, 2013: 142). Bourdieu’ya göre de toplumsal alanların temelini rekabet ve mücadele oluşturmaktadır. Bireyler elde edeceklerini düşündükleri kazanımlar için “alan (field)” içinde rekabete girişmektedirler. Bireylerin aynı zamanda ekonomik, sosyal, kültürel ve sembolik sermayelerini korumak ve artırmak için mücadele etmeleri gerekmektedir. Çünkü “oyun (game)” metaforuyla ifade edilen alanlara dahil olmak ve alanda var olmak rekabet etmeyi ve mücadeleyi gerekli kılmaktadır (Bourdieu ve Wacquant, 1992: 98-99; Bourdieu, 1996: 270-271).

Ekonomik sistemlerin temelde rekabete dayanması ile rekabet toplumsal yaşamın bir parçası haline gelirken; toplumda rekabetin ortaya çıkmasında ve yerleşmesinde kültürel normların da etkili olduğu bilinmektedir (Kohn, 1992). Bazı toplumlarda bireyler küçük yaşlardan itibaren rekabetçi ortamlara uyum sağlayacak şekilde yetiştirilmektedir (Ruben, 2013). Özellikle farklı kültürlerin işgörme anlayışlarına yönelik analizlerde, rekabetçiliğin bazı değerleri sembolize eden bir rolü olduğu görülmekte; rekabete yönelik olumlu tutumlar, dikey bireycilik olarak nitelendirilen boyutu temsil etmektedir (Wasti ve Erdil, 2007).

Modern kültürün bireylerin rekabet etmesi prensibi üzerine kurulu olduğu (Horney, 1999) kabul edilse de bireyler arası etkileşimler her zaman rekabet temelinde gelişmez. Ancak

¹Petrella, 2003: akt. Gaulejac, 2013: 144.

rekabet olgusunun insan ilişkilerinde önemli bir yeri olduğu da açıktır (Bakır, 2005: 304). İnsanlar günlük sosyal ilişkilerden örgütsel ilişkilere kadar çeşitli bağlamlarda genellikle diğerleri karşısında üstün bir konuma gelmeye çalışırlar; bireysel ve durumsal faktörlere bağlı olarak bir karşılaştırma içine girer ve birbirlerini kıyaslayarak rekabet ederler (Garcia vd., 2013). Örgüt yaşamı bireyler açısından daha fazla kazanım elde etmek ya da daha fazla güç kazanmak için farklı stratejilerle rekabeti teşvik edecek bir bağlam yaratır. Günümüz çalışma hayatında bireylerin, grupların ve daha çok da işletmelerin rekabeti temel değer olarak benimsemelerini destekleyen söylemler oldukça popülerdir. Özellikle örgütlerin rekabetçi davranışlarıyla ve örgütler arası rekabet ilişkileriyle ilgilenen stratejik yönetim alanı, yeni yaklaşımlarla sürekli olarak gelişen bir çalışma alanıdır. Buna karşın örgüt çalışmalarında rekabet üzerine yapılan mikro analizler halen sınırlıdır ve örgütsel bağlamda bireyler arası rekabet ilişkilerine doğrudan odaklanan araştırmaların sayısı fazla değildir.

Sosyal psikoloji alanında rekabet ile ilgili ilk çalışmayı yapan Triplett'den (1898) bu yana rekabetçi davranış, spor bilimlerinde, eğitim bilimlerinde, çeşitli sosyal gruplar içinde incelenen bir sorunsaldır. Erken dönemli çalışmalara bakıldığında, Triplett'in (1898) bisikletçilerin beraber yarıştıklarında, yalnız yarıştıklarından daha hızlı olduklarını ve en hızlı oldukları zamanın diğerleriyle rekabet ederken gerçekleştiğini gözlemlediği çalışması dikkat çekicidir. Rekabetin önemini fark eden ve bu konudaki tartışmaları başlatan ilk araştırmacı olması nedeniyle Triplett'in bu çalışmasının alanda önemli bir yeri vardır (Vaughn ve Diserens, 1938: 88). May ve Doob (1937) "Competition and Cooperation" isimli kitaplarında rekabeti işbirliği ile ele alıp, bireyler neden rekabet eder ya da işbirliği yapar sorusunun cevabını aramışlardır. İşbirliğini bireylerin birlikte mücadele ettiği, rekabeti ise bireylerin birbirlerine karşı mücadele ettikleri kavramlar olarak tanımlamışlar; rekabet ve işbirliği ile ilgili değerlendirmelerini motivasyon ve performans ile ilişkilendirerek yapmışlardır. Vaughn ve Diserens (1938: 92) ise rekabeti kavramsal olarak ele almış ve bireylerin rekabet etme davranışı üzerine o tarihe kadar yapılan çalışmaları değerlendirmişlerdir. Gözden geçirdikleri çalışmaların sonuçlarını, rekabetçi tutumların sosyal gelişimin bir ürünü olduğu, rekabet etmenin amacının sosyal çevrenin doğasına bağlı olduğu, rekabetçi koşulların her bireyi farklı şekilde etkilediği ve rekabetin çalışmada ve öğrenmede etkinliği artırdığı şeklinde özetlemişlerdir.

Daha sonraki araştırmalarda ise genellikle bireyler arası rekabet ilişkilerinin motivasyon, performans ve verimliliğe etkileri (Beersma vd., 2003; Murayama ve Elliot, 2012; Kilduff, 2014) ile ödüllendirme yapıları bağlamında incelendiği görülmektedir (Clifford, 1971; Mulvey ve Ribbens, 1999). Bu araştırmalarda daha çok rekabet işbirliği

davranışı ile karşılaştırılmış ve farklı koşullarda rekabetin mi yoksa işbirliğinin mi bireylerin verimliliğini artırdığına yönelik tespitler yapılmıştır. Örgüt içinde rekabet davranışının nasıl oluştuğu; nasıl algılandığı; süreçlerin işleyişi ve sonuçlarına doğrudan odaklanan araştırmaların sayısının fazla olmadığı görülmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı, örgüt yaşamının önemli olgularından biri olan bireyler arası rekabet davranışının bağlamını ve rekabet ilişkilerinin dinamiklerini oluşturan olguları açıklayabilmektir. Araştırmanın temel sorusu: “Örgüt içinde bireyler neden rekabet ederler?” olarak belirlenmiştir ve bu soruyla ilişkili olarak araştırmanın alt soruları ise “Örgüt içinde bireyler arasındaki rekabetin oluşumuna etki eden koşullar nelerdir?; Bireylerin örgüt içi rekabete yönelik algıları nelerdir?; Örgüt içinde bireyler arasındaki rekabetin bireysel ve örgütsel sonuçları nelerdir?” şeklindedir.

Çalışmanın birinci bölümünde rekabete yönelik kavramsal çerçeve ele alınmış; rekabet kavramına ve bireylerin neden rekabet etmeye eğilim gösterdikleri ile ilgili çalışmalara değinilmiştir. Ayrıca, alan yazında rekabet kavramı ile birlikte ele alınan kavramlar ve rekabet ilişkilerini içeren yaklaşımlar aktarılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise örgütlerde rekabet ilişkileri ile ilgili olduğu düşünülen olgular incelenmiş; bu kapsamda örgütün kültürü, insan kaynakları uygulamalarının rekabet bağlamı yaratmadaki rolü, rekabet ilişkilerinin tarafları ve rekabetin bireysel ve örgütsel sonuçları ele alınmıştır. Daha sonra alan yazında yapılan araştırmaların sonuçlarına yönelik bir değerlendirme yapılarak araştırmanın sorunsalı ortaya konmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgüt içinde bireyler arası rekabetin dinamiklerine yönelik nitel bir araştırmaya yer verilmiştir. Olgubilim deseni ile yürütülen çalışmada derinlemesine görüşme ve gözlem yöntemleri kullanılmıştır. Toplanan verilere içerik analizi uygulanarak örgütlerde rekabet ilişkilerinin dinamiğini açıklayan temalara ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, alan yazındaki çalışmalarla birlikte ele alınarak benzer ve özgün yönleri vurgulanarak yorumlanmıştır. Ayrıca, araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET KAVRAMI VE İLİŞKİLENDİRİLEN YAKLAŞIMLAR

1.1. Rekabet Kavramı

Bu araştırmanın temel kavramı olan rekabet, en genel anlamda iki veya daha fazla kişi veya grubun belirli amaçları aynı anda elde etmeye çalışmaları olarak tanımlanabilir (Güney, 2004: 201). Sözlük anlamıyla rekabet¹, aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış olarak, terim anlamıyla rekabet² ise herhangi bir etkinlik alanında ayrı ayrı kişi ya da gruplar arasında sürdürülen üstün olma mücadelesi olarak tanımlanmaktadır.

Rekabet, insanların üstün olma isteklerini içeren, rakiplerinden daha iyisini yapmak için bir itici güç olabilmekte (Greenberg, 1932: 221); bireyin diğerlerine karşı üstünlüğünü koruma (Festinger, 1954: 126) ve elde etmek istediğini kazanmaya yönelik bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır (Mead, 1937: 18). Bireyler maddi ya da sosyal ödülleri kazanmaktan ziyade bir yarış içine girmek veya yarışmak için rekabet edebilirler. Bu durum rekabet olgusu açısından bireyin diğerlerinin önünde olma isteğinin ağır bastığını göstermektedir (May ve Doob, 1937: 11).

Bireylerin rekabet davranışları ile ilgili yapılan çalışmalarda rekabetin kelime anlamının yanında kavramın farklı durumlar için farklı anlamlara gelebileceği ve durumsal etkenlere göre değişebileceği belirtilmekte; ancak temel olarak rekabet, birinin kazanımının diğerinin kaybetmesiyle elde edilen bir durumu ifade etmektedir (Deutsch, 1949a: 130). Başka bir ifadeyle rekabet bir bireyin yalnızca başarılı olması ile değil, aynı zamanda diğerlerinin başarısız olmasıyla ortaya çıkan bir olgu niteliğindedir (Johnson ve Johnson, 1974: 214).

Greenberg (1932: 221) psikologların, rekabetin temel bir içgüdü ya da sosyal ilişkilerle beslenip geliştirilen bir eğilim olup olmadığını tanımlamaya çalıştıklarını belirterek, rekabeti, rakiplerinden daha iyisini yapma dürtüsü ve üstün olma tutkusundan oluşan bir yönelim olarak tanımlamaktadır. Griffin-Pierson (1990) da rekabetin bir başarı güdüsü olarak tanımlandığını, diğer kişileri hezimete uğratmayı ve ondan daha iyisini yapmayı içerdiğini belirtmektedir.

¹http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a31d35b1b88d1.46808874. (erişim tarihi: 01.11.2017).

²http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a344c9bdb81e5.16495729. (erişim tarihi: 01.11.2017).

Festinger'e (1954: 126) göre rekabetçi davranış, bireylerin daha iyi olmak için aralarındaki farkı kapatmalarına yönelik oluşmakta, sosyal baskının etkisiyle üstünlük sağlamak ve üstünlüğü korumak amacıyla meydana gelmektedir. Diğer bir ifadeyle bireylerin birbirlerini kıyaslamaya yönlendiği bir ortamda rekabet, bireylerin diğerleriyle aralarındaki farkları kapatmaya yönelik davranması ile ortaya çıkmaktadır (Festinger, 1954; Garcia vd., 2013).

Hays ve Bendersky (2015: 867) hiyerarşik bir yapı içindeki bireyler arası rekabeti, çıkarıcı bireylerin, hiyerarşide yukarıya doğru çıkmak isteyen diğer bireylerle yarışmaya girişmesi olarak tanımlamaktadır.

Kohn (1992: 4-5) rekabeti yapısal rekabet ve içsel rekabet olarak ikiye ayırmaktadır. Yapısal rekabet kazanmak ve kaybetmekle ilgiliyken, içsel rekabet birinci olma arzusu ile ilgilidir. Yapısal rekabette kaç kazananın olacağı önemlidir ve birinin başarısı diğerinin başarısızlığını gerektirir. Örneğin bir savaşta veya bir tenis müsabakasında birinin başarılı olması için diğerinin başarısız olması gerektiği yapısal bir rekabet; içsel rekabette ise bireyin kendini değerlendirmesi söz konusudur. Bir topluluğun içine giren bir insanın, bir yarış ortamı olmasa da kendinin o grup içinde en akıllı veya en çekici insan olduğunu düşündüğü durumda içsel rekabet söz konusudur.

May ve Doob (1937: 17) rekabetin sosyal düzeyde kaynakların kıt olduğu, kuralların bireyleri kısıtladığı, eşit olmayan şartların olduğu, diğer insanlarla iletişimin daha az olduğu ortamlarda ortaya çıktığını belirtmektedirler. Rekabetin ortaya çıkmasına yönelik diğer bir görüşe göre, rekabetin olması için tarafların aynı amaca ulaşmayı istemeleri aynı zamanda ulaşılmak istenen amacın da kıt olma özelliği göstermesi gerekmektedir. Rekabetten söz edebilmek için öncelikle en az iki tarafın varlığı, bu tarafların ulaşmak istedikleri ortak amaçlarının olması ve bu amacın kıt özellik göstermesi gerekmektedir (Bakır, 2005: 306). Dolayısıyla rekabet davranışı diğer bireylerin varlığında ortaya çıkmakta, karşılıklı bir etkileşimi gerektiren ve duruma göre değişkenlik gösterebilen dinamik bir özellik taşımaktadır. Diğer taraftan Kilduff vd.'nin (2010: 946) ifade ettikleri gibi rekabet, sıklıkla iki yönlü olmasına rağmen bazı durumlarda karşılıklılığı (reciprocity) gerektirmemekte, başka bir ifadeyle rekabet ilişkisinde bir tarafın rekabeti hissetmediği ama diğer tarafın hissettiği durumlar da görülebilmektedir.

Rekabet kavramına ilişkin bu tanımlamalara bakıldığında rekabetin, aynı amaca ulaşmak isteyen en az iki kişinin olduğu bir ortamda, bu amaca ulaşma sürecinde bireylerin birbirlerine karşı üstünlük sağlama mücadelesi anlamına geldiği görülmektedir. Kavramın tanımlamalarında rekabet davranışının oluşması için aynı amaca sadece bir kişinin ulaşması,

bir yarış ortamının olması ve birinin başarısının diğerlerinin başarısızlığı anlamına gelmesi gerektiği öne çıkmaktadır. Bu araştırmadaki rekabet kavramı da bu tanımların ortak noktasını oluşturan, aynı amaca ulaşmada birinin başarısının diğerlerinin başarısızlığı olduğu üstün olma mücadelesi anlamıyla kullanılmaktadır.

1.2. Rekabet Eğilimi

İnsanların istekleri karmaşık ve çeşitli olduğu için ulaşmak istedikleri ve mücadele ettikleri amaçların da sonsuz olduğunu belirten May ve Doob (1937), bireylerin rekabet ettiği ya da işbirliği yaptığı amaçları, antropologların çalışmalarına dayanarak, hem modern hem de ilkel kültürlerde “nesneler” ve “saygınlık” olarak ikiye ayırmaktadırlar. İnsan olmanın gerekliliği ve kaçınılmaz ihtiyaçlar olan yiyecek, giyecek ve barınma üçlüsü tüm rekabet ve işbirliğinin maddi amacını bir diğer ifadeyle “nesneler” amacını oluşturmaktadır. Saygınlık amacı ise nesnelere sahip olmakla elde edilebilir ya da fiziki nesnelerin sahipliğine bağlı olmayabilir. Bireyler yiyecek, giyecek ve barınma ihtiyaçlarını karşılarlarken saygınlık kaybedebilirler ya da kazanabilirler. Nesne sahipliğine bağlı olmayan saygınlık ise maddi olmayan başarıları içermektedir. İlkel düzeyde bakıldığında uğruna rekabet edilen ya da işbirliği yapılan bu iki amaç karşılıklı ilişkili ve bütünseldir. Maddi nesnelerin saygınlık öğeleri içerdikleri gibi saygınlığın sahipliği de maddi bir nesneyle sembolize edilebilir. Diğer taraftan bireylerin ne için rekabet edecekleri ve işbirliği yapacakları nesneler ve saygınlık hakkında sahip oldukları bilgiyle ilişkilidir. Birey hedefine ulaşmak için sınırlılıkların olduğunu görüyorsa rekabet etme eğilimi gösterecek, hedefine ulaşmak için diğer bireylerle birlikte çalışmanın gerektiğini düşünüyorsa o zaman işbirliği yapmaya eğilim gösterecektir (May ve Doob, 1937: 10-11).

Rekabet etme ve işbirliği davranışının içgüdüsel olup olmadığı ya da hangi gelişimle ortaya çıktığı soruları (May ve Doob, 1937) bireyler arası rekabet ilişkilerini anlamada önemlidir. Greenberg’in (1932: 248) yaşları 2-7 arasında değişen Avrupalı çocuklar üzerinde yaptığı deneysel bir araştırmada bu konuda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada mevcut bir durumda rekabetin her zaman var olup olmadığı, ilk ortaya çıkma eğiliminin ne zaman olduğu, her zaman aynı düzeyde var olup olmadığı, kendini nasıl ortaya çıkardığı, değişimine neyin sebep olduğu sorularını cevaplamaya çalışmıştır. Çocukların oyun oynarken sergiledikleri davranışlardan elde edilen nitel ve nicel veriler analiz edilmiş ve rekabet etme davranışı yaş gruplarına göre ayrılmıştır. 2 yaş grubunda tüm çocuklarda rekabet görülmemekte, 4 yaş itibariyle gözlemlenebilir olmakta ve 6 yaşındaki çocukların en az %90’ında iyi geliştiği saptanmaktadır. Rekabet davranışının sergilenmesini etkileyen 4 temel faktör, 1) çocuğun üstün olma fikrini anlama düzeyi, 2) çocuğun üstün gelme becerisinin

düzeyi, 3) eğitsel faktörler, 4) bireysel mizaç olarak belirlenmiştir. Rekabetçi davranışın çocuklarda yaş aldıkça arttığı gözlenmiştir.

Whittemore (1925: 33) bireyin iş yaşamında, sporda, günlük ilişkilerinde arkadaşlarına yönelik bilinçli rekabetçi tutumları olağan olmasına rağmen araştırmalarda dikkatten kaçtığını belirterek bir dizi deneysel araştırma yapmıştır. Bireylerin rekabette hız ve nitelik olarak öne geçmek için bilinçli bir çaba gösterdikleri ve rakiplerinin göreceli yeteneklerine karşı kendi konumlarını keşfetme girişimlerinde bulundukları sonucuna varmıştır. Rekabetçi tutumun ise nesnel belirtileri bulunmamakla birlikte, birçok durumda rekabetçi davranışlar ortama uyum esnasında ortaya çıkmakta ancak uzun vadede ortadan kalkabilmektedir.

Bireyler arası rekabet ilişkilerini sosyal karşılaştırma kuramına dayanarak açıklayan Garcia vd.'ne göre (2013) rekabet davranışı, kıyaslama temelinde bireysel ve durumsal faktörlerin etkisiyle oluşmaktadır. Bireysel faktörler yakınlık, benzerlik gibi kişisel ve ilişkisel boyutları içermektedir. Durumsal faktörler ise bulunulan sosyal grup, rakiplerin sayısı, rekabetin kıyaslandığı kritere yakınlık, güdüleme koşullarından oluşmaktadır. Durumsal ve bireysel faktörler birlikte, karşılaştırma yapma davranışını etkileyerek rekabetçi davranışı oluşturmaktadır. Bireysel bağlamda bakıldığında rekabet davranışı, bireylerin kendileri için önemli olduklarını düşündükleri konular ve kendilerine daha çok benzeyen bireyler olduğunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bireyler ilişkisel açıdan kendilerine yakın olan bireylerle daha çok rekabet etme eğilimi göstermektedir. Durumsal bağlamda bakıldığında bireyin rekabet davranışı, sıralamanın olması, rekabetin kıyaslandığı bir standart olması, rakiplerin sayısının azalması durumlarında ve bireyin kendisini karşıt sosyal kategorideki biriyle kıyasladığında artmaktadır. Rekabet ortamında izleyiciler olduğunda, başka bir ifadeyle rekabet eden bireyler bu süreçte diğerleri tarafından izlendiğinde daha rekabetçi davranabilmektedir. Başkaları tarafından değerlendirilip kıyaslandıklarını düşünmeleri bireyler üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Bu durum bireylerin iyi yapabildikleri görevlerde rekabetçiliği ve performansı artırırken, zorlu görevlerde performanslarının düşmesine sebep olmaktadır. Rekabet davranışına etki eden diğer faktör ise belirsizliktir. Ulaşılmak istenen kaynakların miktarı ve geleceği belirsiz olduğunda, rakip kişinin özellikleri bilinmediğinde ve çevresel belirsizlik durumunda bireyler daha çok kıyaslama yapma durumunda kalacağı için rekabetçi davranışları artıracaklardır (Garcia vd., 2013: 635-639).

Kilduff vd.'ne göre (2010: 961) rekabetin doğası rakipler arasındaki ilişkiye, başka bir ifadeyle birbirlerini tanıyıp tanımadıklarına bağlı olarak çeşitlenebilmekte ve bireyler genellikle bir ilişkilerinin bulunduğu bireylerle rekabet etmektedirler. Bu araştırmaya göre rekabet ilişkisel bir olgudur ve bireylerin benzer olmaları, daha önce birbirleriyle yarışmış

olmaları, daha önce birbirleriyle birçok kez yarışmış olmaları durumlarında daha çok gözlemlenmektedir. Diğer bireyler veya rakiplerin varlığı, rekabetin ortaya çıkmasındaki temel etkidir.

Rekabet ortamındaki zaman baskısı da kazanma arzusu ile birlikte rekabet için güçlü bir motivasyon sağlamaktadır. Rekabet ilişkisel ve yapısal faktörlerden etkilenerek ortaya çıkmakla birlikte, “zamanın tükenmeye başlaması” durumunun yarattığı baskı nedeniyle bireylerde rekabet duygusu içsel olarak da yükselmektedir (Malhotra, 2009: 344). Bunun yanında rekabetçi kişilik özelliği gösteren bireyler, birbirleri ile rekabet etmekten zevk almakta, kazanma ve diğerlerinden daha iyi olma isteği taşımaktadırlar. Bu kişilik özelliğindeki bireyler diğerlerinden daha iyi olduklarına emin olma ihtiyacı hissederler (Krishnan vd., 2002: 288).

İnsanlar genellikle kendi yetenek ve becerilerini sınamak ya da bazen sadece “zevk” için rekabet etme eğilimi gösterebilirler. Diğer taraftan toplum içinde çeşitli amaçlara ulaşmak için bireyler arasında doğal bir rekabet oluşmaktadır (örneğin, bir atletizm yarışına katılmak ya da hukuki bir davayı kazanmak gibi). Toplumdaki bu rekabet ortamında bireyler birbirlerinin yetenekleri hakkında bilgi edinmeye çalışırlar. Birbirlerinin yetenekleri ve davranışlarına dikkat etmeleri ve bilgi edinmeleri önemli olmaktadır; çünkü toplumdaki rekabet ortamları bazılarının yeteneklerinin yeterli olduğu bazılarının yetersiz olduğu durumlarda rekabet etmelerini gerektirebilmektedir. Ayrıca rekabetteki başarı da bireylerin bu yeterlilik farklılıklarından dolayı rekabetteki kişilerin yeterlilik düzeylerine bağlı olmaktadır (Ruscher ve Fiske, 1990: 841-842).

İster değerli kaynaklara sahip olmak ister sadece hayatta kalmak için olsun bireyler sıklıkla kendilerini rekabetçi bir etkileşimin içinde bulurlar (Converse ve Reinhard, 2016: 191). Ekonomik sistemlerin de temel olarak rekabete dayanması, rekabeti süreklileştirmekte ve rekabet yaşamın bir parçası olmaktadır. İnsanların rekabetçi faaliyetlere yönlendirilmesinin yanında hemen her şey bir yarışa döndürülmekte ve daha üretken olmak için kazananlar ve kaybedenlerin olduğu bir yapı tasarlanmaktadır. İnsanlardan iş arkadaşlarına karşı rakip olup mücadele etmeleri, bu mücadeleyi de arkadaşça yapmaları beklenmektedir. Diğer insanlarla sosyalleşerek bunu yapabilmek için rekabetçi bir oyun oynamak gereklidir. Aslında insanlar apaçık bir yarış ortamı kurgulanmadığında bile dünyayı rekabetçilik temelinde görmeye eğilim gösterirler. Bu eğilim daha iyi olmaya duyduğumuz ihtiyaçtan etkilenmektedir (Kohn, 1992: 2-3).

Farklı kültürlerle göre değişiklik gösterse de temelde güç, saygınlık, mal-mülk edinme bireylerin arayışlarını oluşturmaktadır. Bu arayışları elde etme yolları da farklı kültürlerle göre

çeşitlilik göstermekte, rekabet davranışı ise bireyin bu arayışları kendi çabasıyla elde etmek zorunda kaldığında ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan toplum içinde aşırı ve nevrotik düzeyde rekabet, kendini her daim başkalarıyla kıyaslamak, eşsiz ve istisna olmaya çalışmak ve diğerlerine karşı düşmanlık beslemek özelliklerini taşımaktadır. Özellikle bireyci kültürlerde sürekli kıyaslama, eşsiz olma ve düşmanlık besleme temelinde oluşan ve yıkıcı dürtüleri içeren rekabetin oldukça fazla olduğu görülmekte (Horney, 1999: 150-153) ve rekabetçi olmamak sosyal kabul görmeyen kaybedilmesi riski oluşturabilmektedir (Riskind ve Wilson, 1982). Hofstede'in (2001: 318) kültürel değerler modelinde rekabet, iddiacılık, performans, başarı değerleriyle birlikte eril bir özellik olarak açıklanmaktadır. Ayrıca dört boyutlu INDCOL ölçeğinde kullanılan dikey bireycilik boyutu, rekabeti ya da gücü ölçmektedir. Bu boyutun ölçümünde kullanılan: Rekabet doğanın kanunudur; kazanmak her şeydir; rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz; başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider şeklindeki ifadelerin doğrudan rekabete yönelik olumlu tutumlarla ilişkili olduğu görülmektedir (Singelis vd., 1995: akt. Wasti ve Erdil, 2007).

Bireylerin rekabet etme eğilimlerinin sebepleri çok sayıda ve çok katmanlı olabilmektedir. Sosyologlar ve antropologlar bu durumu kültürel normlar açısından açıklamaktadırlar. Kültür içinde bireylerin rekabetçi olmaları onlara öğretilmekte ve birey diğer bireyler böyle davrandığı için bu davranışa eğilim göstermektedir. Başka bir ifadeyle kültür bireyden bu davranışı talep etmektedir. Örneğin rekabetçi bir toplum içinde küçük yaşlardan itibaren bireylere rekabetin uygun, talep edilen, gerekli ve kaçınılmaz olduğu mesajları, bir kazananın ve bir kaybedenin olması gerektiği şeklinde, eğitim kurumları aracılığıyla verilmektedir. Yine aile de toplumsal normların iletildiği etkili bir araç olmakta rekabetçiliğin kalıplaştığı toplumlarda rekabetçilik kültürünün aktarılmasını ve sürekliliğini sağlamaktadır. Diğer taraftan toplum içinde kaynak kıtlığının bireyleri rekabetçi davranışlara ittiği belirtilse de, bu davranışın ortaya çıkmasında en önemli etkenin kültür olduğu belirtilmektedir. Özellikle primitif topluluklar üzerine yapılan araştırmalarda bolluğun olduğu rekabetçi topluluklar görüldüğü gibi kaynak kıtlığının olduğu işbirliği kültürüne sahip topluluklarla da karşılaşmıştır. Dolayısıyla rekabeti kaynakların varlığı ya da kıtlığı değil kültürel normlar oluşturmaktadır (Kohn, 1992).

Rekabet yazınında rekabete eğilim ile ilgili olarak zaman zaman cinsiyet faktörünün etkisinden de söz edilmektedir. Kadın ve erkeğin rekabet etme davranışlarının benzerlikleri ve farklılıkları bulunabilmektedir. Erkekler rekabete girişmek konusunda daha istekli ve hevesli olmakla birlikte, rekabette üstün gelemediklerinde gelecekteki benzer rekabet durumlarında geri çekilmeye eğilim göstermektedirler. Kadınlar ise rekabet etme konusunda daha stratejik

davranabilmektedir. Kazanma şanslarının daha yüksek olduğu rekabet durumlarını seçmekte, rekabet sonucundaki kazanımları konusunda daha ılımlı beklentileri olmakta ve üstün gelemediklerinde gelecekteki rekabet için daha ısrarlı olmaktadır. Kadınlar ve erkekler hem cinsleriyle karşı karşıya geldikleri bir durumda içgüdüsel olarak daha yoğun bir şekilde rekabet etmektedir. Kaybetmek ve kazanmak her iki cinsiyet için de önem kazanmakta ve benzer duyguları hissettirmektedir (Vongas ve Al Hajj, 2014: 311).

1.3. Rekabet Davranışı ile İlişkilendirilen Kavramlar

Rekabet kavramı alan yazında genellikle bir başka kavram ile ilişkilendirilerek incelendiği için rekabet ile ilgili tanımlamalarda kavramın, işbirliği, yarışma, çekişme, çatışma, kıskançlık, mücadele gibi birçok kavramla ilişkilendirildiği ve çoğunlukla birlikte açıklandığı görülmektedir. Bu nedenle ilişkili kavramların rekabet ile birlikte ele alınması olgunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

1.3.1. Yarışma ve Çekişme

Rekabet, üstünlük sağlamak amacıyla bireylerin rakiplerine karşı yürüttüğü yarışma etkinliklerinin bütünü (Demirkaya, 2013: 287) şeklinde de tanımlanabilmekte ve bu tanım yarışma ve rekabetin sözlük anlamıyla eş anlamlı olarak kullanılmasına neden olmaktadır (Mead, 1937; Kilduff vd., 2010; Kilduff, 2014). Bununla birlikte Mead (1937: 18), rekabeti (competition) diğer bireylerin de (veya rakiplerin) içinde olduğu ve bir hedefe doğru yönlendirilen davranış olarak tanımlamakta; yarışma ya da çekişmeyi (rivalry) ise mağlup etmenin bireyin birincil hedefi olduğu ve karşı tarafa yönlendirilen bir davranış olarak açıklamaktadır.

Kilduff vd.'ne göre (2010) rekabet kazanmakla ya da rakibini alt etmekle ilgili bir kavramdır. Yazarlar yarışma (rivalry) ve rekabet (competition) kavramlarının bazen araştırmalarda eş anlamlı olarak kullanıldığını; ancak kendi çalışmalarında bu iki kavramı eş anlamlı olarak kullanmadıklarını belirtmektedir. Yarışma (rivalry) bireylerin zihninde oluşan öznel bir kavram iken, rekabet (competition) nesnel bir kavram olarak açıklanmaktadır. Yarışma (rivalry), mevcut durumun nesnel özelliklerinden bağımsız, bireyin psikolojik bir bağlantı kurduğu diğer bir birey olduğunda ortaya çıkan öznel rekabet ilişkisini ifade ederken, rekabet (competition) bir durumun özelliğini ifade etmekte ve aktörler kıt kaynaklar için yarıştığında ortaya çıkmaktadır. Daha açık bir deyişle yarışma, rekabetin ilişkisel olduğu kısmı kapsamaktadır (Kilduff, 2014: 944-945). Yarışma, bireylerin öznel algılarını içeriyor ve yalnızca iki taraf arasında ortak bir geçmiş olduğunda oluşuyor iken; rekabet bir durumu ifade etmektedir. Yarışma ortak rekabetçi etkileşimlerin olduğu ilişkisel bir düzlemdir; tek bir

rekabet eyleminden daha fazlasını içermektedir. Böylelikle bireyler, diğer bireylerle olan rekabetiyle ilgili geçmiş, şimdi ve gelecek etkileşimlerini dikkate alırlar ve psikolojik olarak süregelen rekabetçi bir duyguyu barındırırlar (Converse ve Reinhard, 2016: 191-192).

1.3.2. Çatışma

Çatışma birey amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu olmadığı (Erdoğan, 1999: 45), farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin birbirlerine saygı ve hoşgörü ile yaklaşmadığı örgütsel ortamda farklılıklar ve belirsizlikler sebebiyle doğal olarak meydana gelmektedir (Aytürk, 2010: 313). Diğer bir ifadeyle çatışma, bireyler ve gruplar arasında anlaşmazlığa ve düşmanca davranışlara sebep olan süreçlerin yönetilemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Demirkaya, 2013: 289).

Çatışma, iki ya da daha fazla birey ya da grubun birbirlerine zarar vermek veya üstünlük sağlama amacı ile sergiledikleri bir davranış olarak da tanımlanmakta; rekabetin şiddete ve düşmanlığa dayanan boyutunu da ifade etmektedir (Güney, 2004: 45).

Örgüt içinde karşılaşılan önemli sorunlardan biri olarak görülen çatışma davranışı farklı aşamalardan oluşmaktadır. İlk aşama çatışmayı doğurabilecek zıtlık ve uyumsuzlukların olduğu durumları ifade eder. İkinci aşamada çatışmanın algılanması ve hissedilmesi durumu söz konusudur. Üçüncü aşamada çatışmayı yönetmeye yönelik amaçların ve kararların olduğu aşamadır. Bu aşamada bireylerin çatışmayı yönetmedeki kararları rekabet etme, işbirliği yapma, uzlaşma, kaçınma ve ödün verme yönünde olmaktadır. Dördüncü aşamada tarafların kararlarını ve niyetlerini sözlü ve fiziksel olarak açıkça sergiledikleri bir aşama söz konusudur. Son aşama ise performans düşüklüğü ya da performansın artırılmasına yönelik çıktıların elde edildiği aşamadır. Çatışma davranışının öncülleri ve sonuçlarını içeren bu süreçte rekabet, çatışmanın yönetilmesi kısmında karşımıza çıkmaktadır. Bir tarafın, diğer tarafın çatışmaya etkilerini göz ardı ederek kendi çıkarlarını elde etmeyi istemesi, çatışmanın rekabetçi olarak yönetilmesini ifade etmektedir. Bu durumda bir taraf diğer tarafı kendi kararlarının doğru olduğuna yönelik ikna etme girişimlerinde bulunur ve çatışmaya yönelik hataları karşı tarafa kabul ettirmeye çalışır (Robbins, 1998: 437-441).

Örgüt içi çatışmaya yönelik ilk görüşleri ortaya atan Mary Parker Follett, yapıcı çatışmayı (constructive conflict) çatışmayla baş etmenin etkin bir yolu olarak tanımlamaktadır. Çatışma durumlarında her iki tarafın da kazançlı çıkacağı bir bütünleşme ile çatışmaların çözümlenebileceğini belirtmektedir. Bunun için çatışmaların çözümünün üç yolunun olduğunu öne sürmektedir; uzlaşma (compromise), bütünleşme (integration) ve hakimiyet (domination). Çatışma çözümünde hakimiyet taraflardan birinin daha kazançlı olduğu durumu ifade ederken, her iki tarafın sonunda tatmin sağladığı uzlaşma ve bütünleşme

ise çatışmanın yaratıcı yönünü ifade etmektedir. Ayrıca çatışma durumlarında rekabetten çok işbirliğinin her iki tarafa fayda sağladığını belirtmektedir (Follett, 1924: 43-47; Follett, 1942: 2-3).

Yine çatışma yönetiminde çatışmaların çözümüne yönelik müzakere süreçlerine bakıldığında, bu sürecin rekabetçi ve işbirlikçi olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. İşbirlikçi müzakere bireyler ödün verirken rekabetçi müzakere hile yapma, bilgi paylaşmama, diğer tarafı istismar etme davranışı sergilemektedir. İşbirlikçi müzakere ile karşılaştırıldığında rekabetçi müzakerenin bireyler için daha çok tatminsizlik yarattığı belirtilmektedir. İşbirliğine dayalı müzakere daha tatmin edici olmasına rağmen müzakerenin rekabetçi bir doğası bulunmaktadır. Rekabetin olumsuzluğu müzakere sürecinde daha güçlü bir etkiye sahip olabilmekte ve daha dikkat çekici olabilmektedir. Çünkü psikoloji alanındaki çalışmalar olumsuz etkinin olumlu etkiden daha güçlü olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan rekabetçi bilginin işbirlikçi bilgiden daha güçlü olması ve kayıpların kazanımlardan daha önemli olması nedeniyle rekabetçi müzakere işbirlikçi müzakereye göre daha etkili olmaktadır (Saygı vd., 2014: 145-146).

Rekabetin ve işbirliğinin doğasını anlamak, çatışmaların neredeyse tümünün rekabetin ve işbirliğinin unsurlarını içeren karma güdüler (mixed-motive) olması nedeniyle önemlidir. Çünkü çatışma içindeki tarafların işbirlikçi ya da rekabetçi yönelimleri çatışmanın seyrini ve sonuçlarını belirleyici niteliktedir (Deutsch, 2006: 23-24).

Çatışma ve rekabet ilişkisine sebep ve sonuç açısından bakıldığında, rekabetçi ödül sistemi çatışmayı ortaya çıkaran nedenlerden biri olmakla birlikte, diğer taraftan çatışmanın rekabeti teşvik etmesiyle, rekabet çatışmanın bir sonucu olarak da karşımıza çıkabilmektedir (Demirkaya, 2013: 292-293).

1.3.3. İşbirliği

İşbirliği iki veya daha fazla bireyin ortak bir amaca ulaşmak için örgütlü biçimde hareket ettikleri süreç olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2004: 128). İşbirliği bireyin kendi çıkarlarını korurken, diğerlerinin de çıkarlarını göz önünde bulundurarak ve diğerleriyle birlikte hareket etmesidir (Erdoğan, 1999: 47).

Rekabet ve işbirliği birbirinin zıttı iki kavram olarak (Erdoğan, 1999: 47) ele alınmakla birlikte bu iki kavramın birbirinin zıttı olarak düşünülmemesi gerektiği de belirtilmektedir (May ve Doob, 1937: 5). Çünkü rekabet kavramının tersi her zaman işbirliği kavramı olmamaktadır. Kavramın zıttı, rekabetin olmaması veya rekabetçi olmamaktır (uncompetitive). Rekabet ve işbirliğinin benzer noktası, en az iki kişi tarafından aynı sosyal sonuca doğru yönlendirilmiş davranışlar olmalarıdır. Bu nedenle iki kavram arasında zıtlık

değil amaca ulaşma açısından farklılık bulunmaktadır. Rekabette nihai amaca tüm bireyler tarafından değil, bazıları tarafından ulaşılabilir. İşbirliğinde ise tüm bireyler birlikte bir amaca ulaşmaktadır. Rekabet ve işbirliğinin diğer bir ortak yönü, ikisinin de bir mücadele çeşidi olması iken; rekabet, diğerlerine karşı mücadelede olmak, işbirliği ise diğerleriyle birlikte mücadelede olmak anlamına gelmektedir (May ve Doob, 1937: 5-7).

Rekabet ve işbirliği kavramlarının ilişkisi spor karşılaşmalarındaki takımlarla örneklendirilebilir. İşbirliği bir beysbol takımının işleyişine benzemektedir; takım içinde bir bireyin başarılı olması aynı zamanda diğerlerinin de başarılı olması anlamına gelmektedir. Rekabet ise iki farklı takımın bir spor karşılaşmasında bir araya gelmesi şeklinde düşünülebilir. Her iki takımın da amacı kazanmaktır, ancak rekabet ettikleri için birinin kazanması diğerinin kaybetmesi gerekmektedir (Johnson ve Johnson, 1974: 214).

İşbirliğinin bulunduğu ortamda farklı bireylerin amaçları arasında pozitif bir bağ bulunmaktadır ve diğer birey amacına ulaşabilirse birey de amaçlarına ulaşabilir. Rekabetin olduğu ortamda ise diğer bireyler amaçlarına ulaşamazsa birey amaçlarına ulaşabilmektedir (Deutsch, 1949b: 230). İşbirliği durumunda bireylerde aynı akıbeti paylaştıkları algısı oluşmakta ve diğerlerinin çıkarlarını gözeterek destekleyici davranışlarda bulunmaktadırlar. Birey edindiği bilgi ve deneyimi paylaşarak diğerlerinin de faydalanmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan rekabetçi yapılardaki insanlar değerli bilgilerinin sahipliğini paylaşmama eğilimi göstermektedir (Deutsch, 1949a: 132).

Sennett'e göre (2012: 16) işbirliği davranışı “sosyal hayvanların” genlerinde bulunmaktadır ve bireyler tek başlarına yapamadıklarını işbirliği ile yapabilmektedirler. İnsanlardaki rekabet ve işbirliği davranışlarının basit şekilleri altı aylıkken görülebilmekte ve yaşla birlikte de artmaktadır (May ve Doob, 1937: 28). Ayrıca Sennett (2012) günümüzde eşitsizliğin gelişen ve gelişmiş toplumlarda artmış olduğunu ve gündelik yaşamda ekonomik eşitsizliğin sosyal mesafelere dönüştüğünü belirtmektedir. Toplumun farklı kesimlerinin beklentileri ve mücadelelerinin çok az ortak yönü bulunmakta ve bireyler arasında sosyal bir mesafe oluşmaktadır. Bu mesafeler sıradan insanları kızdırabilmekte ve “bize-karşı-onlar” düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda farklı olanla işbirliği yapma düşüncesi zayıflamaktadır. Yazara göre her modern örgütlenme, işbirliği yanlısıdır fakat uygulamadaki örgütlenme yapısı buna engel olmaktadır. Bireyler ve bölümler farklı birimlere ayrılmakta, değerli bilgileri saklayan ve çok az paylaşan bireyler ve bölümler ortaya çıkmaktadır. Yazarın işbirliğinin zayıflamasının sebebi olarak yaptığı diğer bir tespit, işgücünün örgüt içinde kısa dönemli çalışması ve devamlı iş değiştirmesidir. Bu durum örgüt içindeki ilişkilerin kısa süreli olmasına sebep olmakta ve çalışanların örgütle ilgili bilgileri ve bağlılıklarını

zayıflatmaktadır. Diğer taraftan örgütler, çalışanların birbirlerine bağlanmamaları için uzun süreli takım çalışması yapmalarına sıcak bakmamaktadırlar. İşbirliği uygulamaları “zahmetli” olarak görülmekte ve maddi, kurumsal ve kültürel etkiler işbirliği uygulamalarına karşı çalışmaktadır. Başka bir ifadeyle modern toplum, insanları işbirliği yapma konusunda “vasıfsızlaştırmaktadır” (Sennett, 2012: 18-19).

Örgütlerde işbirliği örgütün büyümesine katkı sağlarken, rekabet çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri için bir itici güç görevi görmektedir. Günümüz örgütlerinde bireylerin eş zamanlı olarak hem rekabet etmeleri hem de işbirliği yapmaları gerekmektedir. Bireyler ekip çalışmasının gereği olarak işbirliği yapmakta, diğer taraftan kendi performanslarını geliştirme amacı ile de rekabet etmektedirler. Bireyleri güdüleyici olarak işbirliği ve rekabetin bu şekilde bir arada var olması durumu “ortaklaşa rekabet” (co-opetition) kavramı (Brandenburger ve Nalebuff, 1996: akt. Chen vd., 2011: 353-354) ile ifade edilmektedir.

Sosyal sistemleri gruplama açısından rekabetçi, işbirlikçi ve bireyselci sınıflamayı kullanan Mead (1937: 460), on üç farklı primitif kültürün rekabet ve işbirliği davranışlarına yönelik yaptığı çalışmada hiçbir toplumun tamamen rekabetçi ya da tamamen işbirlikçi olmadığını belirtmiştir. Son derece yüksek düzeyde rekabet eden gruplarda grup içinde işbirliği ortaya çıktığı için bir toplumda hem rekabet hem de işbirliği alışkanlıklarının olması gerektiğini söylemektedir. Bahsi geçen çalışmaya dahil edilen kültürlerde, bireyciliğe yönelen işbirlikçi sistemler ve rekabetçiliğe yönelen işbirlikçi sistemler de görülmüştür.

1.3.4. Kıskançlık ve Haset

Rekabeti haset ve kıskançlık kavramlarıyla ele alan Navaro’ya göre (2011: 25) haset, olmayanı arzu etmek, kıskançlık olanı kaybetmeyi istememek üzerine kuruludur. Rekabet ise haset ve kıskançlık yaşandığında veya bunlara maruz kalındığında girilen çetin mücadele olarak tanımlanmaktadır. Sözlük anlamına göre kıskançlık, bir bireyin, başka bir bireyin üstünlük gösterdiğini düşünmesi durumunda takındığı tutumdur (Güney, 2004: 143).

Haset bireyin sahip olmadığı bir şeye başkalarının sahip olduğunu düşündüğü durumda oluşmakta ve bir hayal kırıklığı duygusu ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan haset ya da kıskançlık bazı tutum ve davranışları uyararak kişisel ve sosyal ilerleme sağlayabilmektedir. Evrimci bir bakış açısı ile kıskançlık, hayatta kalma adaptasyonu için doğal bir sosyal rekabetin oluşmasına etki etmektedir (Ninivaggi, 2010: 67).

Kıskançlık ve rekabet aynı olmamakla birlikte her ikisinin de oluşmasının nedeni toplumsal eşitsizlik ve bunun ortaya çıkardığı psikolojik yetersizlik hissidir. Kıskançlık diğerlerinin sahip olduklarının aynısını isteme, rekabet ise diğerlerinden üstün olmayı isteme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kıskançlıkta işbirliği yapma ihtimali ve aradaki eşitsizliği

kapatma fırsatı bulunmaktadır, ancak rekabette rakipten üstün olma isteği nedeniyle aradaki eşitsizliğin sürdürülmesi eğilimi vardır (Tanenbaum, 2006: 5).

Haset etmek yıpratıcı yönleri olan, bireyi hırs ve rekabete sürükleyen bir tutumdur (Ninivaggi, 2010: 27). Ayrıca güç ve egemenlik isteğinin olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Haset eden veya kıskanan birey kendini diğer bireylerle kıyaslar, diğer bireylerin kendi hakkında ne düşündüğü ile ilgilenir ve çevresindekilerden daha çok şeye veya her şeye sahip olmayı ister (Adler, 2003: 234).

Adler (2003: 231-234) kıskançlığı agresif karakterlerden biri olarak ele almış ve kaynağının bireyin dışlanması ve ayrımcılığa uğraması duygularından geldiğini belirtmiştir. Güvensizliği, pusu kurma eğilimini, diğer insanları eleştirmeyi, dışlanma korkusunu kıskançlığın belirtileri olarak ifade etmiştir. Kıskançlık, kişinin kendi kendine zarar vermesi, inatçılık, başkalarının yaptıklarını bozmak, başkalarını boyunduruk altına almak, küçük görme ve kınama gibi değişken şekillerde de ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar ile birey karşıdakinin iradesini kırmak ve elini kolunu bağlamak amacındadır. Botton'a göre (2015: 55-56) bireyler, benzeştiklerini hissettikleri başka bir ifadeyle referans aldıkları bireyleri kıskanmaktadır. Bunun yanında bireylerin kendilerine eşit gördükleri ve karşılaştırma yaptıkları bireylerin sayısı arttıkça kıskandığı bireylerin sayısı da artmaktadır.

Alan yazında rekabet ve kıskançlığın yakın kavramlar olarak görülmesi, bireyin elde edemediği başarıyı rakibinin elde etmesiyle olumsuz duygular hissetmesi ile ilgilidir ve bu nedenle rekabet yarışmacı kıskançlık olarak ifade edilmektedir. Kıskançlığın rekabetçi tutumun oluşmasına etki eden faktörlerden biri olduğu da araştırmalarda tespit edilmiştir (Malkoç ve Erginsoy, 2008: 11). Diğer taraftan haset etme, kıskanma ve rekabet etme davranışlarının ortak yönü, bu davranışların temel tetikleyicilerinin kıyaslama olmasıdır (Navaro, 2011: 27).

1.4. Rekabet Davranışı ile İlişkilendirilen Yaklaşımlar

Rekabet davranışı alan yazında sosyal karşılaştırma kuramı ile birlikte ele alınmakta, bunun yanında bireylerin karar verme davranışlarını ele alan oyun kuramına konu olmaktadır. Rekabet davranışı ayrıca sosyal karşılıklı bağımlılık kuramında ve sosyal darwinizm yaklaşımında yer almaktadır. Kapitalist sistemlerin rekabetçi söylemleri ve uygulamalarına yönelik görüşlerde de, bireyler arası rekabet ilişkilerinin eleştirel bir bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir.

1.4.1. Oyun Kuramı

Oyun kuramı (Game Theory) karar verme davranışını konu etmektedir. Kurama göre bireyler, azami kazanım elde etmeye eğilim göstererek alternatifler arasından seçim yapmakta ve sonuçta farklı kazanımlar elde etmektedirler. Kuramda bu davranışlar bir oyun olarak ele alınmakta, karar vermenin matematiksel hesaplamalarına yer verilmektedir. Kuramın içeriğinde rekabetçi oyunlar da yer almaktadır. Rekabetçi bir oyunda bir birey kazanıp, diğer birey kaybetmekte ancak seçtikleri yolları değiştirse bile daha iyisini yapamadıkları “Nash dengesi” olarak ifade edilen bir durum ortaya çıkmaktadır (Guang, 2012: 2-3).

Oyun kuramı, farklı stratejiler sunması ve yapılan seçimlerin sonuçlarını göstermesi nedeniyle, bireylerin rekabetçi ya da işbirlikçi seçimlerinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca kuramın önemli özelliklerinden biri, insanların karar vermede karşı karşıya kaldıkları çelişkileri ve ikilemleri bir oyun olarak ele almasıdır. Oyun kuramı tarafların birbirlerinin stratejilerinin mantığını dikkate alarak ve matematiksel hesaplar yaparak en uygun stratejiyi bulmalarını ve ona göre davranmalarını temel almaktadır. Oyunlar, oyuncunun biri kazandığında diğerinin kaybettiği sıfır toplamlı oyundan (zero-sum game) ya da oyuncuların her ikisinin de kazandığı ama toplam çıktının tamamının elde edilemediği sıfır toplamlı olmayan oyundan (non zero-sum game) oluşmaktadır. Kuram içinde tutsak ikilemi, Acme-Bolt taşımacılık oyunu ve davranışsal strateji oyunu gibi oyunlarla bireylerin kazanımları ve kayıpları rekabet ya da işbirliği davranışlarıyla açıklanmaktadır (Erdoğan, 1999: 48-49). Bunlardan en bilinen olanı tutsak ikilemi oyunudur. Sıfır toplamlı olmayan oyun özelliği gösteren “tutsak ikilemi (prisoner’s dilemma)” bireylerin rekabetçi ya da işbirlikçi seçimlerine yönelik alternatifleri göstermektedir. Tutsak ikilemi problemine göre mahkum olan iki kişi, mahkumiyetten işbirliği yaparak kurtulabileceklerdir. Bireylerden biri anlaşmaya uyar diğeri uymaz ise, anlaşmaya uymayan birey cezalandırılacaktır. İki bireyde birbirlerini ele verirse kazançları olmayacaktır. Burada anlaşmaya uymak iki birey için de en akıllıca seçim olacaktır. Ancak bireylerden birinin diğerine ihanet etme riski vardır ve ihanet eden birey de ödül alacaktır. Bu durumda, iki bireyde diğer bireyi ele verme yönünde karar verecektir. Tutsak ikilemi probleminde işbirliği yapmak karşılıklı fayda sağlamasına rağmen, ihanet etme riskinin bulunması işbirliğini önlemektedir; çünkü birey tanımadığı bir kişiye güvenmek zorunda kaldığında tedbirli davranacaktır. Bireyler etkileşime girdikçe dürüst olup olmadıkları da zamanla ortaya çıkacaktır. Aldatmaya eğilim gösteren bireyler elenecek, dürüst olanlarla işbirliği yapılabileceği ortaya çıkacaktır. Ancak, işbirliği yapan kişilerin gelecekte aldatma davranışı gösterme ihtimali de bulunmaktadır (Fukuyama, 1999: 138-141).

Oyun kuramındaki iki farklı özellikte olan sıfır toplamlı olan ve olmayan oyunlar karşılaştırıldığında, sıfır toplamlı olmayan oyunların işbirliğini içerdiği, herkesin kazanmasını içerecek şekilde sıfır toplamlı oyundan daha etkili olduğu görülmektedir. Bunun yanında işbirliği ile kazanmaya götüren sıfır toplamlı olmayan oyunlar yüksek sinerjili toplumları, sıfır toplamlı oyunlar ise düşük sinerjili toplumları temsil etmektedir (Sargut, 2001: 57). Diğer yandan bir toplum içinde bir birey daha fazla yarar elde ettiğinde diğer bireylerin elde edeceği faydalar azalıyorsa sıfır toplamlı bir oyundan söz edilir. Toplum içinde sıfır toplamlı oyun niteliği taşıyan durumlar bireylerin birbirleri ile rekabet etmesinden kaynaklanmaktadır. Özellikle bir toplumda eğitim, istihdam, mal ve hizmetleri edinme gibi konularda eşitsizlik varsa bireyler kendi istekleri yönünde motive olmaktan daha çok diğerlerinin sahip olduklarını elde etme yönünde motive olmaktadır. Dolayısıyla bu eşitsizlik rekabet yaratmakta, arzular ve istekler diğer insanların başarılarına ve tüketim davranışlarına bağlı olarak şekillenmektedir. Toplumdaki değişimler rekabeti oluştururken, rekabet de sıfır toplamlı oyunları oluşturmaktadır (Alvesson, 2013: 4-8).

Oyun kuramının temelini oluşturan bireylerin rekabetçi mi yoksa işbirlikçi mi davranarak daha fazla kazanım elde edecekleri konusu, bireyleri bir ikilemde bırakmaktadır. Bu durum sıklıkla toplumsal yaşamda da gözlemlenmektedir. Bireyler toplum içinde kaldıkları ikilemlerde seçim yapmaya yönelirler ve bu seçimler işbirliğine ya da rekabete dayalı olarak yapılır. Bireyler çıkarlarına dönük yarışmacı tutumla seçim yaptıklarında rekabet söz konusu olmaktadır. Rekabetçi ya da işbirlikçi seçimlerine ise çeşitli kişisel (cinsiyet, toplumsal değer yönelimi vb.) ve yapısal (iletişim, grup büyüklüğü, belirsizlik vb.) etmenler etki etmektedir (Yalçın, 2011: 21-22).

Oyun kuramını temel alan ve aynı zamanda kuramın gelişimine katkı sağlayan interaktif karar kuramı da işbirliğine veya rekabete yönelimi içermektedir. Kurama göre bireyleri işbirliğine yöneltmek onları ikna etmeye bağlıdır ve rekabet belli bir süre sonunda işbirliğine dönüşmektedir. Bireyler kişilik, güç ve güven temelinde bir denge arayışındadırlar ve dinamik bir süreç içinde rekabet ettikleri kişilerle bir denge sağlamak zorunda kalmaktadırlar. İkna gücüne ne denli sahip olurlarsa, rekabetin şiddeti de o denli düşük olacak ve işbirliğine yöneleceklerdir. Karşılıklı tehditler ve güvensizlik ortadan kalktığında işbirliğinin sağlandığı bir denge olmakla birlikte, taraflardan biri dengeyi değiştirdiğinde süreç tekrar başa dönmektedir (Asunakutlu vd., 2010: 123-126).

1.4.2. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

İnsanların genellikle diğer insanlar karşısında günlük sosyal ilişkilerden örgütsel ilişkilere kadar çeşitli bağlamlarda daha üstün bir konuma gelmeye çalıştıkları

gözlemlenmektedir. Bu süreçte insanlar sosyal ilişkilerinde bireysel ve durumsal faktörlere bağlı olarak bir karşılaştırmaya gitmekte ve birbirlerini kıyaslayarak rekabet etmektedirler. Bu bağlamda rekabet davranışı sosyal karşılaştırma kuramı (Social Comparison Theory) içinde kıyaslama yapma davranışının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Garcia vd., 2013: 635).

Festinger (1954: 117-118) tarafından ortaya atılan sosyal karşılaştırma kuramı, bireylerin yetenek ve düşüncelerini diğer bireylere göre değerlendirmelerini temel almaktadır. Bireylerin kendilerine yönelik değerlendirmelerini, başkalarına yönelik düşünceleri etkilemektedir. Örneğin, bir bireyin şiir yazma becerisine yönelik kendini değerlendirmesi, büyük ölçüde başka bireylerin şiir yazma yeteneklerine yönelik ne düşündüğüne bağlı olmaktadır. Diğer taraftan değerlendirmeye yönelik objektif kriterler olmadığında, bireyin yetenek ve düşüncelerini doğru değerlendirip değerlendirmede kendini diğerleriyle nasıl karşılaştırdığına bağlı olacaktır. Bunun yanında bireyler kendilerinden çok farklı olmayan bireylerle kıyaslama yapmaya eğilim gösterirler. Çünkü bireyin kendi yeteneklerinin çok üstünde veya çok altındaki bireyleri farklılıklar nedeniyle değerlendirmesi mümkün olmamaktadır. Bireyler bu değerlendirmelerini kıyaslama yoluyla yapmakta ve aradaki farkı kapatmaya yönelik davranışlar sergilemektedir. Bu süreçte rekabetçi davranış da bireyin doğrudan kendini değerlendirmesi ve bu değerlendirmelerini diğer bireylerle karşılaştırmasından kaynaklı olarak doğmaktadır.

Garcia vd. de (2013: 635-636) sosyal karşılaştırma kuramından yola çıkarak rekabet davranışının, bireysel ve durumsal faktörlerin yönlendirdiği karşılaştırma davranışı ile oluştuğunu belirtmektedirler. Durumsal ve bireysel faktörlerin etkisiyle oluşan sosyal karşılaştırma ya da kıyaslama rekabetçi davranışın oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal karşılaştırma kuramında belirtildiği gibi bireyler, performanslarını geliştirmek ve eş zamanlı olarak da diğer bireylerin performans düzeyleriyle kendileri arasındaki farkları en aza indirmek veya kapatmak için temel bir güdü tarafından yönlendirilirler. Bu noktada sosyal karşılaştırma süreci rekabetçi davranışların kaynağını oluşturmaktadır.

Sosyal karşılaştırma sürecinde bireyler kendi performanslarını yüksek performanslılarla yukarıya doğru kıyaslama yaparak, rekabetçi davranışa yönelebildikleri gibi aynı zamanda düşük performanslılarla da kıyaslama yaparak rekabetçi davranış sergileyebilirler (Garcia vd., 2013: 636). Yukarı doğru karşılaştırma yapmak bireylerin diğerlerine bakarak kendilerini nasıl geliştireceklerini öğrenmeleri açısından işlevsel olmakta, aşağı doğru karşılaştırma yapmak ise tatmin olma açısından motive edici olmaktadır (Molleman vd., 2007: 1173-1174).

1.4.3. Sosyal Karşılıklı Bağımlılık Kuramı

Rekabet davranışını içeren yaklaşımlardan biri sosyal karşılıklı bağımlılık (Social Interdependence Theory) kuramıdır. Ortak hedefleri olan bireylerin elde edecekleri çıktılar diğer bireylerin eylemlerinden etkilendiğinde karşılıklı bir bağımlılık oluşmaktadır. Bu nedenle karşılıklı bağımlılığın olduğu ortamlarda hedefler bireylerin birbirleriyle etkileşime girme şekline göre belirlenmektedir. Sosyal karşılıklı bağımlılık ortamı rekabetçi, işbirlikçi ve bireyselci olarak oluşabilir (Tjosvold vd., 2003: 65). Bunun yanında sosyal karşılıklı bağımlılık durumları olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireylerin eylemleri ortak hedeflerin başarılmasını gerekli kılıyorsa olumlu karşılıklı bağımlılık, bireylerin eylemleri birbirlerinin hedeflerine ulaşmayı engelliyorsa olumsuz karşılıklı bağımlılık meydana gelmektedir (Johnson ve Johnson, 2005: 287). Sosyal karşılıklı bağımlılık kuramında rekabet, bireylerin amaçlarına ulaşabilmek için diğerlerinin başarısızlığının gerektiği bir durumu algıladıkları olumsuz karşılıklı bağımlılık olarak açıklanmaktadır (Murayama ve Elliot, 2012: 1050).

Karşılıklı bağımlılığı olan bireyler diğerlerinin davranışlarına dikkat etmeye eğilim göstermektedir. Birbirlerinin elde edeceklere sonuçlara dikkat ederek kendi yeteneklerini üst düzeye çıkarmaya çalışırlar. Dolayısıyla karşılıklı bağımlılığı olan bireylerin başarısı birbirlerinin yeteneklerine bağlı olmaktadır (Ruscher ve Fiske, 1990: 832-833).

Kurama göre bireyler arası etkileşimler, bireyin etkileşime katılması ve olumlu pekiştiricilerle süregelmektedir. Pekiştiricilerin yinelenmesiyle birey kendini olumlu ve toplumsal değer yönelimi oluşur. Kuramın bireylerin gelişim süreçlerine yönelik varsayımlarından biri yarışmacılığın, bireyciliğin ve toplum yanlılığının çocukluk ve genç yetişkinlikte sosyal etkileşimle oluştuğudur. Orta yetişkinlik ve yaşlılık dönemlerine doğru bireylerin toplum yanlılığına yatkınlığı artmakta, yarışmacılık ve bireycilik yatkınlıkları azalmaktadır (Van Lange vd., 1997: akt. Yalçın, 2011: 26).

Rekabet ve işbirliğine yönelim davranışları arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri sosyal karşılıklı bağımlılık kuramı ile ele alan bir araştırmaya göre sosyal ilişkinin, etkileşimin ve kabul görme hissinin artmasıyla bireyler işbirliğine eğilim göstermektedirler. Diğer taraftan daha az sosyalleşme ve daha az sosyal gelişim ile karşı karşıya kalan bireyler rekabete eğilim göstermektedirler (Johnson ve Johnson, 1989: akt. Ross vd., 2003: 325). Kuramda rekabetçi ilişkilerin, etkili davranışları, diğer bireylere karşı olumsuz duygusal bağlılığı ve görev performansını azalttığı varsayılmaktadır (Murayama ve Elliot, 2012: 1050).

1.4.4. Sosyal Darwinizm

Bireyler arası rekabet ilişkilerine yer verilen bir diğer yaklaşım da, evrim kuramının sosyal yaşama uyarlandığı Sosyal Darwinizm'dir. Kaynakların kıtlığı nedeniyle ortaya çıkan bir varoluş mücadelesinde çevreye en uyumlu olanların hayatta kaldığı bir rekabet söz konusudur. Doğada olduğu gibi toplumda da ayıklanma ve uyum ile hayatta kalma mücadelesi bulunmaktadır. İnsan toplulukları farklılaşan ve değişen çevreye uyum sağlayamadıklarında rekabet edemeyip yok olmaktadır. Örneğin nüfus artışı, savaş, kıtlık gibi toplumsal değişimlerde ortaya çıkan rekabette en iyi olanlar hayatta kalacaklardır. Sosyal darwinizm, bireyler arası rekabeti temel aldığı ve savunduğu için bireyler, gruplar ve uluslar arasında tam ve kurlsız bir rekabet söz konusudur. Biyolojik alandaki rekabetin sosyal ilişkilere uyarlanması beraberinde eleştirileri de getirmekte ve rekabet kadar işbirliğinin de hayatta kalmak için önemli olduğu belirtilmektedir (Dursunoğlu, 2016: 213-215). Fukuyama'ya göre de bireyselciliğe karşı çoğulculuk ile ilgili tartışmalarda, insanların doğalarında tepkici, rekabetçi veya işbirlikçi oldukları savunulmaya çalışılır. Bu birbirine ters olan özellikler birbirlerine evrimsel olarak bağlıdır. Bireysel çıkarlar, kan bağı ve karşılıklılık etmenleri ile toplumsal işbirliğine yönlendirmektedir. Sosyallik kan bağı ile başlamakta, genetik yapıları kısmen ortak olan akrabalar işbirliği yapmakta ama aynı zamanda rekabet de etmektedirler. Diğer taraftan işbirliğinin bireylere çıkar sağlaması nedeniyle gruplar halinde çalışmak, rekabet üstünlüğü sağlamıştır ve grup işbirliği yayılmıştır. Gruplar arasında rekabet başladığında ise grup içinde üst düzey bir işbirliği oluşmaktadır. Biyolog Richard Alexander bunu "insanlar rekabet için işbirliği yapar" sözü ile ifade etmektedir (Fukuyama, 1999: 142).

1.4.5. Eleştirel Görüşler

Birçok görüşte rekabetin insan doğasının bir parçası olduğu, özellikle ABD'deki çalışmalarda ekonomik refah için gerekli olduğu belirtilmektedir. Ancak çoğu sosyal bilimci rekabete olan bu aşırı ilgiyi savunmamaktadır. Bazı araştırmacılar insanlığın rekabetçi doğasının desteklenmesi ve topluma faydaları hakkında olumsuz görüş bildirmektedir (Bonta, 1997: 299). Bireylerin rekabet davranışının endişeyi yükselttiği, verimliliği düşürdüğü, motivasyonu ve benlik saygısını azalttığı, agresif ve hileli davranışlara sebep olduğu gerekçesiyle eleştirildiği görülmektedir (Tjosvold vd., 2003: 64).

Kapitalizmin temel ilkelerinden biri olan rekabet, hayatın her alanında gittikçe sertleşmekte ve günümüz insanı, küçük yaşlardan itibaren rekabetçi ortamlara uyum sağlamak üzere eğitilmektedir. Yaşamda rekabet belli bir ölçüde verimi artırdığı gibi rekabetin güveni ve dayanışmayı yok etme, haset ve kıskançlık duygularını ortaya çıkarma ihtimali de bulunmaktadır. Bu bağlamda kapitalizm iki farklı kanaldan haset duygusunu tetiklemektedir.

Birincisi kapitalizmin rekabet ilkesidir. Başkalarıyla rekabet halinde olmak, kendini sürekli başka insanlarla kıyaslamayı gerektirmektedir. Bu nedenle sistem, başkalarının bizden üstün olmasının bizi rahatsız etmesinden beslenmektedir. İkincisi ise kapitalizmin meta ilkesidir. Bir başka deyişle maddi zenginliğe verdiği önemdir. Başarıya tapılan bir toplumda, başarının en önemli göstergesi olarak maddi kazanç öne çıkmaktadır. Kapitalizmin bu iki unsuru birleşince insanlarda haset duygusu tırmanışa geçmektedir. Kapitalizmin rekabet ilkesi aynı zamanda insanlardaki korkuların kaynaklarından biridir; çünkü insanların rekabet ilişkisinde bulundukları yerde kaybetme tehlikesi de sürekli. Bir rakip insanın imkânlarını elinden alır dolayısıyla rakibin herhangi bir yolla devre dışı bırakılması ya da yenilgiye uğratılması gerekir (Ruben, 2013: 56-69).

Diğer bir eleştirel görüşe göre, herkes tarafından kabul gören piyasa kanunu ve genelleşmiş rekabet söz konusudur ve küreselleşme ile birlikte aşırı rekabet teşvik edilmektedir. Hayatta kalmak için her zaman verimli, etkili olunması gerektiği ve rekabetin uyum sağlanması gereken son derece doğal bir yapı olduğu genel kabul görmektedir. Hem örgütsel yaşamda hem de toplumsal yaşamda rekabet olumlu ve makul bir değer olarak görülmektedir. Bunun yanında bireyler arası rekabet insanların dikkatinin birbirlerinin performanslarına odaklanmasına ve örgütlenme sisteminin performanslarıyla ilgili eleştirilerin etkisiz hale gelmesine yol açmaktadır. Performans sistemleri iş dünyasında bireyleri her zaman daha fazlasını yapmaya iten bir rekabete sürüklemektedir (Gaulejac, 2013: 142-144). Rekabetçi örgüt sistemleri yüksek performanslıların ödüllendirildiği, düşük performanslılara yaptırım uygulandığı ve performans farklarının temel alındığı sistemlerdir. Bu ayrımlar takım çalışması, bilgi paylaşımı ve yardımlaşmayı engellemesi nedeniyle rekabete yıkıcı bir özellik kazandırmaktadır (Beersma vd., 2003: 572).

Bireyler arası rekabet ilişkilerinin çoğunun toplumda rekabetin faydaları hakkındaki mitlerle desteklendiği, ancak bunların yanlış algılar olduğu belirtilmektedir. Örneğin ABD’de toplumun çoğunlukla rekabetçi olduğu belirtilir. Ancak genel olarak insan ilişkileri rekabetçi değil, işbirlikçi temele dayanmaktadır. Çünkü işbirliği insanlar için biyolojik bir gereklilik olmakta ve davranışların koordinasyonunu, iletişimi, mübadeleyi, mesleklerin var olmasını sağlamaktadır. Bir diğer mit, başarının, kazanımın, hırsın ve motivasyonun diğerleriyle rekabette başarılı olmaya bağlı olduğudur. Öğrenciler üzerinde yapılan araştırmalar rekabetçi bir yapının başarıyı, işbirlikçi bir yapıdan daha fazla açığa çıkarmadığını göstermektedir. Bir amaca ulaşmadaki başarı diğerlerini yenmeye bağlı olmamakta aksine rekabet öğrenciler için endişe verici, cesaret kırıcı olmakta ve çoğu öğrenci geri çekilmektedir. Öğrenciler kazandıkları ve başarı gösterdikleri sürece rekabetçi yapıdan zevk almaktadırlar. Araştırmalar,

özellikle işbirliği temelli öğrenme yapılarını tecrübe etmiş öğrencilerin bu öğrenme yapısını tercih ettiklerini göstermektedir (Johnson ve Johnson, 1974: 217-219).

Bireylerin yaşamları birilerinin kaybetmek zorunda olduğu bir mücadele olarak karşımıza çıkmakta ve rekabet derinleşerek yaşamın bir parçası olmaktadır. Ancak bir toplumda, kazanma ne kadar çok önemliyse o kadar çok yıkıcı kayıpların yaşanması da kaçınılmazdır (Kohn, 1992: 3). Bunun yanında toplumdaki rekabetçi söylemlerin bireylere benimsetilmesinde kitle iletişim araçları oldukça etkili bir rol oynamaktadır (Bakır, 2005: 310). Kapitalizmin çeşitli iletişim araçları ile dayattığı tüketim kültürü ve bireylerin zorunlu ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde bir tüketme davranışına odaklanmaları, bireyler arasında rekabet davranışlarının ortaya çıkmasında oldukça etkili olmaktadır. Bireysel olarak sınırsız tüketimin arttırılması rekabet, açgözlülük ve kıskançlığın kaynağı olmaktadır (Froom, 1996: 71-73).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTÜN REKABET İKLİMİ, REKABETİN TARAFLARI VE SONUÇLARI

Örgüt içinde yaygın bir etkiye sahip örgüt kültürü bireylerin etkileşimi ile oluşur (Barney, 1986; Denison, 1996). Rekabetçi ve yenilikçi örgüt kültürü tiplerinin örgüt performansına olumlu etkisi, bu tip kültürü olan örgütlerde rekabetçi bir örgüt ikliminin oluşmasını kaçınılmaz kılmasıdır (Cameron ve Freeman, 1991; Ogbonna ve Harris, 2000). Bu nedenle rekabetçi örgüt iklimi bireyler arası rekabet ilişkilerini ve etkileşimlerini oluşturan ve etkileyen önemli bir unsur olmaktadır. Bu tip kültürlerde insan kaynakları uygulamalarıyla da çalışanların birbirlerinin performanslarını kıyaslayacakları kriterler oluşturulur; örgüt içinde rekabetçi bir iklimin yerleşmesi ve sürmesi sağlanır (Brown vd., 1998). Bunun yanında rekabetin yapısı dinamiktir; örgüt içinde bireyler ve grupların ilişkilerinden etkilenmektedir. Diğer taraftan rekabetçi örgüt iklimi içinde bireylerin ve grupların etkileşimini içeren rekabet dinamiklerinin bireysel ve örgütsel çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Bu bölümde örgütün rekabet iklimi, rekabet ilişkilerinin tarafları ve rekabetin sonuçları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.1. Örgüt Kültürü ve Rekabet İklimi

Örgüt kültürü kavramı değerler, inançlar, varsayımlar gibi sınırları tam olarak belirlenemeyen, soyut kavramlardan oluşmakta ve kavramın farklı tanımlamaları karşımıza çıkmaktadır (Yağmurlu, 1997: 719). Örgüt kültürü birbirini tamamlayıcı özellikteki manevi amaçlar ve değerlerden oluşmakta, farklı örgütlerde farklı içerikte görülmektedir. Örgüt kültürü, örgütün bireylerini bir arada tutan, örgütsel yaşamı düzenleyen inançlar, değerler, semboller, hikayeler ve davranış kalıplarından oluşan bir yapıyı ifade etmektedir (Köse vd., 2001: 219). Örgüt kültürü, farklı özelliklerdeki bireylerin aynı çalışma ortamında sosyalleşerek bir araya gelmeleri ile oluşmaktadır. Bireylerin bu etkileşimi ile kültürü ifade eden sembolik bir dünya ortaya çıkmaktadır. Örgüt iklimi ise örgüt üyelerinin sosyal çevreyi algılamalarını ifade etmekte ve geçici bir özellik göstermektedir. Diğer bir ifadeyle örgüt iklimi, bireylerin örgütün uygulamaları ve politikalarına yönelik ortak algılamaları anlamına gelmekte ve gözlemlenebilir eylemler üzerinde şekillenmektedir (Denison, 1996: 622-624). Bu nedenle bu algılamalar duygusal ya da değerlendirmeci olmaktan çok tanımlayıcı niteliktedir. Diğer taraftan örgüt iklimi örgüt kültürünün dışı vurulduğu yönünü oluşturmakta, bir örgütsel uygulamayla ilgili iklim koşulları bu uygulamayı oluşturan ve destekleyen davranış kalıplarını temsil etmektedir. Ayrıca örgüt iklimi çok boyutlu bir özellik

göstermekte, örgüt içinde özerklik, ödüllendirme, liderlik, yenilik, yaratıcılık, açıklık, güven, işbirliği gibi unsurlarda kendini göstermektedir (Patterson vd., 2005: 381-383).

Kültür ise örgüt içinde yaygın bir etkiye sahiptir. Çünkü sadece ilişkili olduğu çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri içermemekte, aynı zamanda örgütün kendisinin bu temel aktörlerle nasıl etkileşime geçeceğini de içermektedir. Örgüt kültürünün bu özelliği, örgütün kültürü ile stratejileri ve yapısı arasında ayrım yapan klasik görüşü değiştirmektedir. Örgüt kültürü örgütün ne yaptığı ve nasıl yaptığını doğrudan göstermektedir (Barney, 1986: 657). Örgütün tarihi içinde oluşan kültürü; örgütün mensupları olan çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkları içeren bağlamıyla örgütün kimliği niteliğindedir (Şahin, 2010: 27).

Örgüt kültürüne yönelik tanımlamalarda fikir birliği az olsa da sürdürülebilir yüksek finansal performansı artırdığı ve örgüte rekabetçi üstünlük sağladığına yönelik genel bir kabul mevcuttur (Barney, 1986: 656). Bireysel etkileşime ve iletişime yardımcı olarak örgütün sınırlarının tanımlanması ile örgüt kültürü rekabet üstünlüğü yaratabilmektedir. Diğer taraftan örgüt kültürünün unsurlarını oluşturan, genel olarak paylaşılan ve benimsenen değerler, üst yönetimin stratejik kararlarda istenmeyen sonuçları azaltmak için çalışanların davranışlarını öngörmesine katkı sağlamaktadır. Örgüt kültürü ve performans üzerine tartışmalarda aynı zamanda örgüt kültürünün sunabileceği çoklu rekabet üstünlüklerinden bahsedilmektedir (Ogbonna ve Harris, 2000: 769). Ogbonna ve Harris (2000), örgütün kültürünün benzersiz bir özellik göstermesiyle rekabet üstünlüğü yaratmadaki potansiyeline dikkat çekmektedirler. Nitekim örgüt kültürü olgusuna yönelik ilginin giderek artması, rekabetin giderek yoğunlaşması ve zorlaşmasıyla bağlantılı görülmektedir. Bunun nedeni örgütün kültürünün, örgütlerin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olması; kültürel özelliklerin yöneticilerin belirlediği stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırması ya da zorlaştırmasıdır (Şahin, 2010: 25).

Bogdanowicz (2014: 55), firmaların rekabetçiliği üzerine örgütün kültürünün etkisini incelediği araştırmasında, rekabetçi çevresel koşullar karşısında firmaların gücünü stratejilerini destekleyen değerli bir örgüt kültürüne dayandırması gerektiğini vurgularken; başarılı birçok şirketin strateji, pazar konumu ya da teknolojik avantaj yerine özgün bir kültür geliştirerek ve yöneterek başarılı olduklarına dikkat çekmektedir. Ghannay ve Mamlouk (2015: 37) ise rekabet zekası üzerinde örgüt kültürünün etkisi konulu çalışmalarında, bir örgütün rekabet gücünü artırabilmek için dış çevreden planlarını, kararlarını ve operasyonlarını etkileyebilecek bilgileri toplamak, analiz etmek ve yönetmek için sistemli ve etik bir program yürütmesini rekabet zekası olarak tanımlamaktadırlar. Örgütlerin yeniliklere

yol açabilecek düzeyde başarılı bir şekilde bilgi üretmesinin, paylaşmasının ve kullanmasının örgütün kültürüne bağlı olduğunu; kültürün bu süreci kolaylaştırıp ya da zorlaştırabildiğini belirtmektedirler. Aynı çalışmada örgütteki çalışanların davranışlarına kılavuzluk eden değerler, inançlar, davranış kalıpları, kurallar, yapılar, hikâyelerden oluşan örgütün kültürünün, rekabet zekâsıyla ilgili çeşitli faaliyetleri ilgilendiren tutumları etkilediği de vurgulanmaktadır.

Alan yazında örgüt kültürü çeşitli sınıflamalarla ele alınabilmektedir. Rekabetçi örgüt kültürü özelliklerini de içinde barındıran örgüt kültürü tipleri genelde dördü bir sınıflamaya tabi tutulmaktadır (Deshpande vd., 1993: 25). Yaygın olarak kullanılan bu tipoloji klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olarak adlandırılmaktadır (Cameron ve Freeman, 1991; Cameron ve Quinn, 2011). Klan tipi kültürün genel düşüncesini karşılıklı uyum, katılım, takım çalışması ve aile olma hissi oluşturmaktadır. Anlayışlar ve değerler, bağlılık, kişiler arası uyum ve gelenekler temel alınmaktadır. Adhokrasi tipi örgüt kültüründe yaratıcılık, girişimcilik, dinamizm ve uyumluluk davranışları baskındır. Bu kültürün değerleri, girişimcilik, esneklik ve riske dayanır. Hiyerarşi tipi örgüt kültüründe ise kurallar düzenlemeler, eşbiçimlilik ve etkinlik baskındır. Değerler, prosedürlere ve politikalara bağlıdır. Pazar (piyasa) tipi örgüt kültürünün genel düşüncesini ise rekabetçilik, hedeflere ulaşma ve çevresel değişim meydana getirir. Temel değerler amaç yönelimi, üretim ve rekabete dayanmaktadır (Cameron ve Freeman, 1991: 29). Bu örgüt kültürü tipleri rekabetçi bir piyasada örgüte farklı düzeylerde performans çıktısı sağlamaktadır. Özellikle rekabetçiliği temel alan pazar tipi örgüt kültürü, diğer örgüt kültürü tiplerinden daha çok performans çıktısı sağlayabilmektedir (Deshpande vd., 1993: 31).

Örgüt kültürünün performansa etkisine derinlemesine bakıldığında konunun örgüt kültürü tiplerine göre değiştiği de görülebilmektedir. Bir çalışmada (Ogbonna ve Harris, 2000: 781), alan yazında belirtilen dört farklı örgüt kültürü tipinden rekabetçi ve yenilikçi örgüt kültürünün örgütün performansı ile doğrudan ilişkili olduğu, ancak toplumcu ve bürokratik örgüt kültürü tiplerinin performansla doğrudan ilişkili olmadığı görülmüştür. Bunun yanında örgüt kültürünün güçlü değerlerinin olmasından çok, bu değerlerin dış çevreyle uyumlu olması gerektiği belirtilmiştir. Bu nedenle dış çevreye duyarlı, yenilikçi ve rekabetçi örgüt tipleri, örgütün performansına olumlu ve güçlü şekilde etki etmektedir. Diğer taraftan rekabetçi örgüt kültüründe örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak amaçlar, faaliyetler ve görevler önemli değerler olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakan, 2009: 144).

Örgüt kültürü ve rekabetçi örgüt iklimi ile ilgili görüşlere bakıldığında da, örgütlerin kültürleri ve iklimlerinin doğrudan performans çıktılarıyla incelendiği görülmektedir.

Rekabetçi yapıdaki bir örgütte, kültürün ve iklimin performansı etkileyerek rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde oluşması beklenmektedir (Barney, 1986: 657-659).

Bu tespitler ışığında, rekabetçi örgütlerde kültürel özelliklerin ve kodların rekabeti bir değer olarak geliştirdiğini ve çalışanların rekabetçi tutumlara sevk edildiği ve bu tutumları içselleştirdiklerini söylemek mümkündür. Diğer yandan örgütün üyelerinin rekabetçi yapısı ile örgüt iklimi de etkileşim içinde olabilir. Brown vd.'nin (1998) araştırmasına göre rekabetçi kişilik ile rekabetçi örgüt iklimi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Rekabetçi kişiliği yüksek olan satış elemanları örgüt iklimini rekabetçi algıladıklarında daha yüksek hedefler belirlemekte, rekabetçi kişiliği düşük olan bireyler ise örgüt iklimine bakmaksızın daha düşük hedeflere odaklanmaktadır. Bireylerin kendi kendine belirledikleri hedefler de performanslarıyla ilişkili olmaktadır. Diğer taraftan örgütte rekabetçi bir ortam yaratılırken ortaya çıkan önemli bir soru, rekabetçi olarak algılanan çalışma ortamının, algılanmayan ortama göre motivasyonu ve performansı artırıp artırmadığıdır. Çünkü bir örgütte algılanan rekabetin düzeyi örgüt ikliminin önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Örgüt içinde rekabetçi iklim çalışanların birbirlerinin performanslarını kıyaslayacakları kriterlerin oluşturulması ve çalışanların bunlara odaklanması ile sağlanmaktadır. Örgüt iklimi genel olarak bireysel farklılıklar, aynı örgüt içinde farklı durumlar ve bireysel farklılıklar ve durumsal faktörlerin etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Rekabetçi kişilik, rekabetçi örgüt iklimi ve bunların etkileşimi ve öz yeterlilik ile birlikte bireyler kendilerine zorlu ve spesifik hedefler koymakta ve bu da performanslarını artırmaktadır (Brown vd., 1998: 95-96).

2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Rekabet İklimi

Günümüzde örgütler stratejik yönetim temelinde performans hedeflerine ulaşmayı ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlarlar. Örgütlerdeki insan kaynakları uygulamaları da stratejik niteliği sebebiyle, örgütün performansına ve rekabet üstünlüğüne önemli katkılar sağlamaktadır. Örgütlerin üst yönetim grubunun karar ve davranışları insan kaynakları uygulamalarının temelini oluşturur. Diğer bir deyişle örgütün insan kaynakları politika ve uygulamaları örgütün genel stratejileriyle uyumlu olmak zorundadır ve insan kaynakları uygulamaları içinde insan faktörü örgütün strateji ve amaçlarıyla bütünleştirilmektedir. Bu uygulamalar günlük işlerin bir parçası olmakla birlikte, seçme, yerleştirme, eğitim, motivasyon, bağlılık gibi politika ve programları da içermektedir. Evrenselci insan kaynakları yaklaşımına göre çalışanların performansının artması örgütün performansının artmasına doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle evrenselci yaklaşımda insan kaynakları yönetimi çalışanların yetkinliklerini artırma, değişken ücret sistemleri, çalışmaya teşvik ve performans değerlendirme gibi uygulamaları içermektedir (Bayat, 2008: 75-84).

Çalışan performanslarının değerlendirilmesine yönelik yaygın olarak kullanılan insan kaynakları uygulamalarından biri olarak 360 derece performans değerlendirme yöntemi örnek olarak verilebilir. Bu değerlendirme sisteminde farklı konumlarda çalışan kişiler diğer kişilerin performanslarına yönelik geri bildirimlerde bulunurlar. Bu değerlendirme sistemi çalışanların performanslarının yönlendirilmesine yardımcı olacak zengin ve kullanışlı bir bilgi kaynağı özelliği taşımaktadır. Örneğin 360 derece değerlendirmede bir yöneticiyi üstleri gibi aynı konumda çalıştığı diğer yöneticiler ve astları da değerlendirir; farklı konumlardaki çalışanların bu yönetici hakkında farklı gözlemleri olacağı için bu değerlendirme yöntemi farklı açılardan zengin bir değerlendirme yapılmasına imkan sağlar (London ve Beatty, 1993: 354). Bu değerlendirme yöntemi, elde edilen geri bildirimler yoluyla eğitim ve gelişimin desteklenerek örgütün rekabet gücüne katkı sağlayacağı bir işlevi bulunması nedeniyle önemli olmaktadır (Garavan vd., 1997: 146). Özellikle geri bildirim kültürünün olduğu örgütlerde kullanılan 360 derece değerlendirme uygulamaları çalışanlarda geri bildirim almak ve sağlamak konusunda bir algı oluşturmaktadır. Bu nedenle geri bildirimle yönelik algıları içeren bu örgüt iklimi performans değerlendirme sisteminin ayrılmaz bir bileşeni olmaktadır (Levy ve Williams, 2004: 895).

İnsan kaynakları yönetimi içinde performans ve performans ile ilgili uygulamaların rekabetçi örgüt iklimi bağlamında önemli olduğu görülmektedir. Çünkü rekabetçi örgüt iklimini bireylerin performanslarını iş arkadaşlarıyla karşılaştırarak örgüt içindeki kazanımları ile ilgili algılamaları oluşturmaktadır (Brown vd., 1998: 89). Bireylerin performanslarının örgütün performansına doğrudan etkisi insan kaynakları yönetimi içinde özellikle performansa dayalı sistemleri önemli hale getirmektedir. Performansa dayalı sistemler çalışanların daha çok çaba göstermeleri, daha başarılı olmaları için geliştirilen uygulamalara ve bunların değerlendirildikleri süreçlere dayanmaktadır.

Örgütler bireylerden beklenen işlerle gerçekleşen işleri kıyaslayarak performansları değerlemektedir. Performansa dayalı sistemler değerlendirme yanında, aynı zamanda birey performansının artırılmasına yönelik, örgütle bireyin birlikte hedef belirlemesi, etkin iletişim, esneklik ve eğitim gibi uygulamaları da içermektedir. Bireysel performans kişisel özellikler, yetkinlik, deneyim ve ilişkilerden etkilendiği gibi örgütsel iklim ve insan kaynakları politikaları da bireysel performansı etkilemektedir. Çünkü bireylerin hedeflerini gerçekleştirmesi için uygun bir örgütsel ortam oluşturulması gerekmektedir (Uysal, 2015: 33-35). Bu ortam kimi zaman bireylerin birbirlerinin performanslarını kıyaslayacakları kriterlerin oluşturulması ve çalışanların bunlara odaklanmasının sağlanması ile oluşturulabilmektedir (Brown vd., 1998: 89). Örneğin satış ve pazarlama temelli örgütlerde, yüksek performanslı bir

örgütsel ortam yaratmak için motivasyon sağlama ve eğitim programları gibi insan kaynakları uygulamaları kullanılmaktadır (Schrock vd., 2014: 3).

İnsan kaynakları uygulamaları içinde çalışanların performanslarını artırmak amacıyla yaygın olarak performansa dayalı ödeme sistemleri kullanılsa da bu uygulamanın örgüt içinde işbirliği davranışlarını azalttığı ve olumsuz davranışları ortaya çıkardığı belirtilmektedir. Performansa dayalı ödeme sistemleri örgütlerin rekabet etme gerekliliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır ve bireylerin kıyaslanarak rekabet etmeleri verimlilik için uygun bir süreç olarak görülmektedir. Bireyler arası rekabete dayalı bu sistemlerde örgüt içinde rekabetçi bir iklim oluşmaktadır. Ancak performansa dayalı ödeme sisteminde sürekli kıyaslanma ve karşılaştırma aşırı rekabetçi ve hatta olumsuz davranışları da ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanında performansa dayalı ödeme sistemlerinde rekabetin teşvik edilmesi ve elde edilen sonuca göre maddi kazanımın artması ya da azalması söz konusu olduğu için bireylerin kazanım elde edemeyecekleri psikolojik bir baskıya da sebep olmaktadır (Gläser vd., 2017: 3-6).

Rekabetçi iklim ve performans üzerine az sayıda çalışma bulunmakta, bu çalışmaların da daha çok satış elemanları üzerinde yapıldığı görülmektedir (Schrock vd., 2014; Brown vd., 1998). Brown vd.'nin (1998: 8) çalışmasına göre rekabetçi kişilik özellikleri olan bireylerin istihdam edilmesinin yanında, örgüt içinde rekabetçi iklimin yaratılması ile bireyin kişilik özelliği ile örgütsel iklim arasında bir uyum sağlanmakta, böylelikle daha etkin hedefler belirlenmesine ve daha iyi performans elde edilmesine katkı sağlanmaktadır. Schrock vd.'nin (2014: 95-96) çalışmasında da benzer şekilde, rekabetçi örgüt ikliminin olduğu örgütlerde rekabetçi kişilik özelliğine sahip bireylerin yüksek performans sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle yöneticiler bir taraftan rekabetçi örgüt iklimi yaratırken, bir taraftan da daha çok rekabetçi bireylerin istihdamını tercih etmektedirler.

Rekabetçi uygulamaların öne çıktığı satış ve pazarlama örgütlerindeki iklimin boyutları bir çalışmada (Strutton vd., 1993: 3) bütünlük (cohesion), otonomi (autonomy), inovasyon (innovation), takdir (recognition), adalet (fairness), baskı (pressure), kâr amacının üstünlüğü (preeminence of profit motive) olarak belirlenmiştir. Bu boyutlara yönelik algılamalar ise şu şekildedir: Bütünlük satış elemanlarının paylaşım ve birlikteliğini; otonomi satış elemanlarının iş yapış şekilleri ve hedefleri konusundaki özerkliği; inovasyon satış elemanlarının örgüt içinde yeniliklerin teşvik edildiği ve değerlendirildiğini; takdir, katkıların onaylandığını; adalet yöneticilerin eşit davrandığını; baskı, işlerin yerine getirilmesinde zaman ve performans uyumsuzluğu olduğunu; kâr amacının üstünlüğü ise etik davranışların örgütün kâr etme isteğinin geri planında kaldığı algısına işaret etmektedir. Örgütün iklimine

yönelik bu boyutlar satış yöneticisi ve satış elemanı arasındaki güven ilişkilerini de etkilemektedir. Satış elemanı ve yöneticiler arasında güven oluşması için bu örgüt iklimi boyutlarının satış elemanlarının yetkinlik, öz kontrol ve güvenlik duygularını geliştirmesini sağlayacak şekilde olması gerekmektedir.

2.3. Örgüt İçinde Rekabet İlişkilerinin Tarafları

Rekabetin dinamik doğası, etkileşimli davranışları gerekli kılmakta dolayısıyla rekabetten söz edebilmek için en az iki tarafın varlığından söz etmek gerekmektedir. Bu bağlamda, örgüt içinde bireyler arası rekabet davranışı bireyler ve gruplar açısından farklı şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı özellikler gösterebilmektedir. Bu başlıkta örgüt içinde bireyler arası rekabet davranışları ile gruplar arası ve grup içi rekabet davranışları ele alınacaktır.

2.3.1. Örgüt İçinde Bireyler Arası Rekabet İlişkileri

Bireylerin rekabet davranışını sergilemesinde birbirlerini kıyaslayarak aralarındaki farkı kapatma isteğinin etkili olduğu (Garcia vd., 2013: 635) belirtilse de, örgüt ortamında bireyler kıt kaynakların paylaşımı, terfi, statü, mesleki gelişim ve yöneticinin gözüne girme (Demirkaya, 2013: 288), daha fazla prim alma ve diğerlerine göre daha başarılı olma (Kilduff vd., 2010: 943) gibi sebeplerle rekabet etmektedirler. Bu eğilim, bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi örgüt içindeki ilişkilerden (Kilduff vd., 2010: 947) ve durumsal faktörlerden de (Garcia vd., 2013: 635) kaynaklanabilmektedir. Ayrıca rekabetçi davranış, kazanma arzusundan daha çok kaybetmemenin motivasyonu ile oluşabilmektedir (Haran ve Ritov, 2014: 115).

Rekabet aynı zamanda yöneticilerin, çalışanları yüksek performans için motive etmek amacıyla ödüllendirme, statü ve konumunu koruma temelinde sıklıkla kullandıkları bir araç olmaktadır (Brown vd., 1998: 89). Örgüt içinde bireyler arası rekabetin temel alındığı performansla dayalı ödeme sistemleri de bireylerin kazanım elde etmek için rekabetçi davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır (Gläser vd., 2017: 5). Çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla satış turnuvaları düzenlemek gibi rekabeti teşvik edici uygulamalar da örgüt içinde rekabetçi davranışları meydana getirmektedir (Kilduff vd., 2010: 961). Örgüt içinde çalışanları rekabetçi davranışlara teşvik edici, temel işlerin (örneğin müşteri kazanmak ya da satışları artırmak) bir oyun gibi kurgulandığı oyunlaştırma (gamification) uygulamaları da kullanılmaktadır. Bu uygulamada kurgulanan oyunlarda çalışanların eğlenerek motive olması ve performanslarının artması için bir rekabet ve yarış ortamı oluşturulur. Aynı zamanda çalışan bağlılığının artmasının da amaçlandığı bu uygulamada kurgulanan oyunlara

Çalışanlar yanında müşteriler de dahil olabilir. Çalışanların oyun sonunda başarılarına göre kazanım elde ediyor olmaları ve oyundaki gidişatlarının takip ediliyor olması rekabetçi davranışları ortaya çıkarmaktadır (Robson vd., 2015).

Schrock vd. göre ise (2014: 2) bireyler kendi aralarında ücret, terfi, tanınırlık ve statü için rekabet etmektedir. Örgüt içinde rekabet bireysel (rekabetçi kişilik gibi kişisel özellikler) ve örgütsel düzeyde (rekabetçi iklim gibi örgütsel özellikler) ortaya çıkabilmektedir. Yazarlara göre örgüt içinde bireyler arası rekabetçi davranış, rekabetçi kişilik özelliği ve rekabetçi örgüt ikliminin her ikisinin de etkisiyle ortaya çıkmaktadır.

Örgüt içinde bireylerin rekabet ilişkilerinin oluşmasında hiyerarşik yapı, güç ve statü gibi etmenlerin de önemli bir yeri vardır. Örgüt içinde güç, kaynaklar üzerindeki kontrol, güç sahibi diğer bireylerle kurulan ilişkiler ve hiyerarşi içindeki konumun sağladığı formel güçten kaynaklanmaktadır (Pfeffer, 1999). Statü kavramı da güç kavramı ile benzerlik göstermektedir. Her ikisi de yaygındır ve bireyler tarafından arzu edilir. Statü, bireyin yeterliliği, cömertliği ve grup yönelimiyle diğerlerinin algılarını yöneterek kaybedilebilir ya da kazanılabilir. Güç ise, bireyin kontrolündeki soyut ve somut kaynakların değeri ve miktarı ile ilgilidir. Güç bir üst tarafından verilebilmesine rağmen, statüde olduğu gibi tüm üyeler tarafından gönüllü olarak verilmesine ihtiyaç duymayan bir özellik göstermektedir. İnsanlar duruş ve dilin kullanımı aracılığıyla güçlerinin diğerleri üzerindeki etkisini yönetebilse de, sadece kontrol ettikleri kaynaklar üzerinde güç sahibi olmakta ve kullanabilmektedirler. Statü diğerlerinin bakış açılarını anlama eğilimini artırmakta ancak, güç diğerlerinin bakış açısını anlamayı azaltmakta ve daha düşük statülü ve yüksek güçteki insanlar, yüksek statülü ve düşük güçteki insanlardan daha fazla diğerlerini küçük görme eğilimi gösterebilmektedirler (Hays ve Bendersky, 2015: 868).

Örgüt içinde statü hiyerarşileri sistematik olarak yapılandırılmakta ve statünün kendi kendini güçlendiren bir özelliği bulunmaktadır. Ayrıca yüksek statünün, güç ve itibar sahibi olma, performansa katkı sağlayan bilgi ve kaynaklara ulaşma, daha düşük statüdekilere göre daha olumlu değerlendirme alma gibi birçok faydası bulunmaktadır. Bireyler aynı zamanda değerlerini saygıdan kazanırlar. Bunun için bireyler statü için rekabet etmekte ve aynı zamanda statü ilişkilerini manipüle etmeye de çalışmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle bireylerin hiyerarşinin sosyal yapısına yönelik çıkarları en az görevleri, ilişkileri ve prosedürlere yönelik kaygıları kadar önemli olabilmektedir (Bendersky ve Hays, 2012: 324).

Aynı konumda çalışan bireylerin davranışları hiyerarşide hangi basamakta olduklarına göre farklılaşmaktadır. Hiyerarşide düşük ve orta konumda bulunan çalışanların davranışları birbirine benzemekle birlikte, üst konumlarda çalışanlarınkinden farklılaşmaktadır. Yüksek

konumlardaki bireyler, rekabetçi davranış gösteren iş arkadaşlarından daha çok işbirliği davranışı sergileyen iş arkadaşlarıyla birlikte çalışmayı tercih etmektedirler. Ancak aynı durum alt veya orta hiyerarşideki çalışanlarda görülmemektedir. Bunun yanında yüksek konumlardaki bireyler, rekabetçi davranış gösteren iş arkadaşlarından daha çok işbirliği davranışı sergileyen iş arkadaşlarından etkilenmeyi istemektedirler. Ancak bahsedilen durum alt ve orta seviyede çalışanlar ile çapraz ilişkilerdeki etkileşimlerde görülmemektedir (Spataro vd., 2014: 327).

Örgüt içinde statünün yapısal sahipliği rekabete ve rekabetin getirdiği çatışmalara neden olmaktadır. Statü sahipliği uzun vadeli sonuçları olan ve herkesi etkileyen çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Statü çatışmaları bilgi paylaşımını engellediği için özellikle grup performansına olumsuz etkileri olmaktadır (Bendersky ve Hays, 2012: 323).

Hiyerarşinin yarışmacı doğasına, özellikle statü düzeyleri içinde doğal olarak bulunan rekabete rağmen, grupların içindeki işleyişlerin başarısı işbirliğini gerektirmektedir. Bireyler daha üst konumların avantajları için rekabet ederken, aynı zamanda bireylerden, aynı konumdaki bireylerle, örgütsel amaçlara ulaştıracak bilgi, kaynak ve fikirleri paylaşarak çalışmaları beklenir. Buradaki önemli nokta hiyerarşilerin grup düzeyinde davranışları ve etkileşimi dayattığıdır. Bu nedenle rekabetin ortaya çıkması yanında işbirliğine de yönlendirme yapılabilmektedir (Spataro vd., 2014: 315).

Bazı araştırmalarda bireylerin aşırı rekabetçi tutumunun, güce ihtiyaç duymakla oldukça güçlü şekilde ilişkili olduğu görülmüştür (Ross vd., 2003: 326). Hiyerarşik farklılıklar da daha düşük güç ve statü sahibi bireylerin yıkıcı rekabetine etki etmektedir. Statü ve güç bireyler tarafından hiyerarşi temelinde farklı algılanmakta ve farklı psikolojik ve davranışsal etkilere sahip olmaktadır. Statü hiyerarşisi güç hiyerarşisinden daha fazla değişken olduğu için, yükselmek için daha fazla fırsat olmakta ve bireyler hiyerarşide yükselmek umuduyla rekabet etmeye eğilim göstermektedirler. Güç hiyerarşisi, statü hiyerarşisine göre daha az değişken olarak algılanabileceği için düşük güçteki insanlar çıkarıcı ve rekabetçi davranışlardan çekineceklerdir, çünkü bu davranışların bireyleri yukarı yükseltme ihtimali bulunmamakta ve güçlü bireylerin misillemeleriyle sonuçlanabilmektedir (Hays ve Bendersky, 2015: 868).

Statü rekabeti bireyleri daha çok çalışmaya yönlendirebilir. Fakat örgüt içinde politik belirsizlik varsa, mevkilerin paylaşılmasına izin verilmiyorsa statü rekabeti bir örgütü politikleşme ve iş yapma çabaları arasında bir karmaşıklığa sürükleyebilir. Grupların büyüklüğünün artırılmasıyla grup üyelerinin elde edecekleri marjinal kazanımlar azalır ve statü rekabeti ortaya çıkar. Statü grup içinde davranışları etkileyebilmektedir. Gruplar statüleri

değiştirme ve mevkilerin paylaşılmasına izin vererek statü rekabetinde kontrol sağlayabilir. Diğer taraftan statü rekabeti maddi bir ödül olmasa bile bireyleri daha çok çalışmaya iterek grup çıktılarına etki edebilmektedir (Loch vd., 2000: 51-52).

Örgüt içinde güç sahibi karar verici bireyler kendilerinden daha uzman bir bireyle, örneğin bir danışman ya da görüşlerine başvurulmuş bir uzman gibi, karşı karşıya geldiklerinde, bunu konumlarına ve nüfuzlarına karşı bir tehdit olarak görmekte ve rekabetçi algılamaları artmaktadır. Formel otoritesinin kendisi, karar verme gibi durumlarda bir uzman ya da danışmandan alınacak tavsiyeleri rekabet ve güven duyguları yaratarak engelleyebilir. Ayrıca gücün güven duygusu üzerindeki etkisi, rekabetin güven duygusunu artırmasına dayanmaktadır (Tost vd., 2012: 64).

Ast ve üst arasında rekabetçilik algısına yönelik bir çalışmanın sonuçlarına göre liderin algılanan rekabetçiliği ile izleyicilerinin olumsuz tepki vermesi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Rekabetçi liderler örgüt içinde izleyicileri tarafından olumlu karşılanmamakta, izleyiciler iş performansları, işte kalma niyetleri ve iş tatminleri üzerinde rekabetçi liderlerin olumsuz etkileri olduğunu düşünmektedirler. Aynı zamanda hem liderin hem de izleyicilerin kişilik özellikleri ve farklılıkları işbirliği ve rekabet ilişkilerine etki etmektedir. Liderin izleyicileriyle işbirliği ilişkisi kurması motivasyona ve iş tatmine katkı sağlamakta, rekabetçi olarak algılanması ise izleyicileri yıldırayabilmektedir (Tjosvold vd., 1983: 1119-1122).

Pfeffer'e göre (1999: 51) örgütlerin özünü oluşturan karşılıklı bağımlılık örgüt içinde bireyler arası rekabet ilişkilerine etki etmektedir. Kaynak bolluğunda karşılıklı bağımlılığın azaldığı gibi rekabet de azalmakta, kaynak kıtlığında ise karşılıklı bağımlılığın arttığı gibi rekabet de artmaktadır. Örneğin büyüyen ve terfi imkanlarının çok olduğu bir örgütte bireyler terfilerinin başkalarından çok kendi performanslarına bağlı olduğunu düşünerek yükselmek için çok yoğun rekabete girişmeyeceklerdir. Tam tersi durumda ise terfi olanakları kısıtlı kaynak durumuna gelecek, bireylerin performansları rakiplerine daha bağlı duruma gelerek karşılıklı bağımlılık ve rekabet artacaktır. Bu durumun bir sonucu olarak bireyler herkesin istediği şeye ulaşma şansının yüksek olduğu yani kaynakların bol ve karşılıklı bağımlılık düzeyinin düşük olduğu konumlarda çalışmayı tercih edeceklerdir.

2.3.2. Örgüt İçinde Gruplar Arası Rekabet İlişkileri

Rekabet bireyler arasında olduğu gibi gruplar arasında da olabilir. Farklı grupların kendi aralarında rekabet etmesi gruplar arası (intergroup) rekabet olarak, grup içinde bireylerin kendi aralarında rekabet etmesi ise bireyler arası (intragroup) rekabet olarak tanımlanmaktadır (Kohn, 1992: 5). Bireyler arası rekabet ilişkisine benzer şekilde gruplar

arasındaki rekabet, grupların birbirine benzer olmaları ve daha önce rekabet etmiş olmaları durumunda en üst seviyede görülmektedir (Kilduff vd., 2010: 961).

Gruplar belli hedefleri başarmak için var olmaktadır. Gruplar diğer gruplarla rekabet edebilirler; bu nedenle rekabetin incelenmesi grup dinamiklerinin anlaşılması için önemlidir. Örgütler genellikle grupları, çeşitli ödüller için rekabet etme yoluyla motive etmeye girişmektedir. Bazı durumlarda da bireyler arası ya da gruplar arası rekabet kendiliğinden oluşu vermektedir. Bu nedenle rekabet, gruplar için belli hedefler belirlenirken rastgele ortaya çıkan kontrol edilemez bir olgu olabilmektedir. Grupların bir hedef koyularak rekabet etmesi üretkenliklerini artırmakta ve verimsizliklerini azaltmaktadır. Bunun yanında grubun kazanmaya olan inançları da artmaktadır (Mulvey ve Ribbens, 1999: 652-653). Yine Tauer ve Harackiewicz'in (2004) çalışmasında da gruplar arası rekabet söz konusu olduğunda grup içinde motivasyon artmakta ve bu durumun performansla olumlu etkisi olmaktadır.

Bürokratik yapılarda rekabetçi davranış üzerine yapılan bir çalışmada, rekabetçi bireyler göreceli olarak daha üretken olurken, rekabetçi grupların daha az üretken oldukları gözlemlenmiştir. Rekabetçi grupta ortaya çıkan kaygı etkin performansı engellemektedir. İşbirlikçi yapıdaki grupta daha çok sosyal bütünlük (social cohesion) nedeniyle kaygı azalmış ve grup daha üretken olmuştur. Sosyal bütünlüğü olan gruplarda verimliliğin yüksek olması, sosyal bütünlüğün grup içinde bireyin verimliliğine bağlı olmadan statü kaygısını azaltmasıdır. Gruplar için rekabetçi olmanın, üretken olmakla ters yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır (Blau, 1954: 535).

Grupların rekabeti ve işbirliğini birlikte ele alan Deutsch (1949b: 230) grup rekabeti ve bireysel rekabet arasında belirgin bir farklılık bulmuş ve grup rekabetinin bireysel rekabetten daha verimli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca gruplar rekabetten daha çok işbirliği davranışında daha verimli olmaktadır. Grup içinde bireylerin rekabetçi olması durumunda ise iletişim, koordinasyon ve arkadaşlık gibi etmenleri içeren grup uyumu ve etkinliği bozulmaktadır. Hammond ve Goldman (1961), Deutsch'un (1949b) çalışmasından yola çıkarak, grup rekabetini birey rekabeti ile karşılaştırmıştır. Rekabetin her iki durumda da faydalı olmadığı, en iyi performans için rekabetin sağlayacağı motivasyonun gerekli olmadığı sonucuna varılmıştır. Küçük gruplarda rekabetin olmaması gruba, rekabetten daha faydalı olmaktadır. Grup içinde işbirliği yapısının olması, grup üyeleri arasındaki performans temelli farklılıkları azaltmakta ve grup başarısını getirmektedir (Beersma vd., 2003: 572). Yine bir meta analizin sonuçlarına göre grupların başarı ve verimliliğin sağlanmasında bireyler arası işbirliğinin rekabetten daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Johnson vd., 1981: 56-57).

Gruplar arası rekabetin olmadığı durumlarda grup içinde üyeler genellikle saygınlık, güç ve kaynaklar için birbirleriyle rekabet etmeye yönelirken, gruplar arası rekabet söz konusu olduğunda birbirlerine güvenip işbirliğine yönelmektedirler. Sosyal psikoloji alanında grupların rekabetine yönelik çalışmaların sonuçları da gruplar arası rekabetin grup üyelerini daha işbirlikçi hale getirdiği ve grup çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tuttuklarını göstermektedir. Bu nedenle gruplar arası rekabet, grup üyeleri için olumlu sonuçlar doğurmakta, ayrıca grup başarısını artıracak şekilde davranmalarını sağlamaktadır (Mead ve Maner, 2012: 571).

Bornstein ve Erev'in (1994: 278) çalışması, grupları arası rekabetin grup içi işbirliğini ödüllendirme faktörü ile birlikte nasıl etkilediğini incelemektedir. Tüm grup üyelerini, grubun çabasına olan katkılarına bakılmaksızın eşit olarak ödüllendirmek bireysel katkıların değerlendirilme gereğini göz ardı etmektedir. Bireylerin toplu olarak değerlendirilmesi, bireysel olarak değerlendirilip ödüllendirmeye göre üretkenlik kaybına sebep olmaktadır. Diğer taraftan gruplar arası rekabet grup içinde özgeciliği artırarak işbirliğinin oluşmasını sağlamaktadır. Bireyler farklı gruplara ayrılıp, bir rekabet ortamı yaratıldığında ve daha üretken olan için bir ödül konduğunda kaytarma azalmakta ve üretkenlik düzeyi artmaktadır.

Grupların karar alma davranışında genellikle rekabet ortamında bireyler diğerlerinden gelen bilgileri çok fazla dikkate alamamaktadır. Araştırmacılar tarafından bu durumun işbirliği ortamından daha çok rekabet ortamında ortaya çıktığı varsayılmıştır. Kararın doğruluğu ise rekabetçi ortamda bilgi paylaşımı olmaması nedeniyle işbirliği ortamından daha düşük olmaktadır. Diğer taraftan bireylerin kendi sahip oldukları bilgilerden daha değerli ve tutarlı olanları faydalı görmeleri nedeniyle, bu durum grup karar alma davranışında kararın doğruluğunu düşürmektedir. Bunun nedeni bilgiyi değerlendirmede bireysel düzeyde ön yargıların ön plana çıkmasıdır (Toma vd., 2013: 248-249).

2.4. Rekabet İlişkilerinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Gerek insan kaynakları uygulamalarının etkisiyle, gerek bireysel sebeplerle rekabet eden bireylerin bu davranışının bazı sonuçları bulunmaktadır. Bireyler arası rekabetin bireyler için performans ve motivasyon bağlamında olumlu ve olumsuz sonuçları olduğu gibi örgütsel açıdan da temelde performans konusu olmak üzere çeşitli sonuçları olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu başlık altında rekabet ilişkilerinin bireysel ve örgütsel sonuçları ele alınacaktır.

2.4.1. Rekabet İlişkilerinin Bireysel Sonuçları

Örgüt içinde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan rekabet ilişkilerinin bireyler üzerinde farklı sonuçları bulunmaktadır. Alan yazında rekabetin performans ve motivasyona yönelik

sonuçlarının ağırlıklı olarak incelendiği ve genellikle işbirliği ile karşılaştırılarak ele alındığı görülmektedir. Ayrıca ödüllendirme ve performans sistemlerinin de rekabet davranışlarının sonuçlarına yönelik bulguları bulunmaktadır. Rekabet, performans ve ödüllendirme ile ilgili araştırmalarda duruma göre değişen nitelikte ya rekabetçi ortamın ya da işbirlikçi ortamın etkili olduğuna yönelik genel olarak iki farklı bulguya rastlanmaktadır. Bir araştırmada rekabetçi ortamda çalışmanın işbirlikçi ortamda çalışmaktan daha etkili olduğu sonucuna ulaşıırken, başka bir çalışmada ise işbirliği olan ortamların rekabetçi ortamlardan daha verimli oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Clifford, 1971: 11).

Rekabetin motivasyon ve performansa yönelik sonuçları bireyler arasındaki ilişkilere ve rekabetin düzeyine göre değişmektedir. Örneğin daha önce aralarında rekabet olan bireyler, birbirlerini daha fazla karşılaştırma eğilimi göstererek motivasyonlarını artıracaklardır. Bireylerin performansı da diğer bireylerin varlığında bir yarış ortamı olması nedeniyle etkilenmektedir. Rekabet aynı zamanda somut çıkarlar üzerinde basit bir yarışın ötesine taşıdığı bir dürtüyü canlandırabilmektedir. Bu nedenle bireyler bir rakibe karşı yarıştıklarında daha fazla motive olmakta ve daha yüksek performans göstermektedirler (Kilduff, 2014: 944-945). Bu gözlemi ilk yapan Triplett'e göre (1898) bisikletçiler diğerleri ile yarışa girdiklerinde, yalnız oldukları zamandaki sürüşlerinden daha hızlı olmaktadırlar. Başka bir ifadeyle, bireyler zamana karşı değil de diğerleri ile yarıştıklarında daha yüksek performans çıktıları elde etmektedirler.

Rekabet ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir çalışmaya (Whittemore, 1924: 253) göre, diğerleri ile bir rekabet ortamı oluştuğunda rekabetin olmadığı ortama göre daha fazla performans çıktısı elde edilmektedir. Bununla birlikte rekabet ortamında işin kaliteli olmasından daha çok hızlı olması önem kazanmaktadır. Bireyler rekabetin olduğu ortamda, hem hızın hem de verimliliğin sonuca etki ettiğini bilmelerine rağmen, işi verimli yapmaktan çok hızlı yapmaya eğilim göstermektedirler. Rekabetçi ortamda bireysel performansın niteliği de istikrarlı olabilmektedir. Ayrıca çoğu bireyin diğer gruplarla rekabet eden bir grup içinde olduklarında birebir rekabet ortamında olduklarından daha hızlı çalıştıkları saptanmıştır. Diğer taraftan rekabet ani gelişmeyen bilinçli bir davranış olarak sergilenmektedir. Çünkü bireyler yapılan işin hızı ve kalitesini artırmak ve rakiplerine göre kıyaslama yaparak kendi konumlarını bilmek gibi bilinçli davranışlar gösterirler (Whittemore, 1925: 33).

Ödüllendirme ve rekabetin çıktıları üzerine yapılan bir araştırmada en etkili sonuç rekabetçi ödüllendirmenin olduğu homojen özellik gösteren grupta gözlemlenmiştir (Clifford, 1971: 14). Diğer taraftan işbirlikçi ödüllendirme sistemlerinin işlerin hem hızlı ve hem de

doğru yapılmasını sağlaması pek mümkün olmamaktadır. Başarının ödüllendirildiği sistemler, güveni ve işbirliğini artıracak şekilde tasarlanmaktadır ancak, bireylerin doğal olarak güvenme ve işbirlikçi olma düzeylerinde bireysel farklılıklar bulunmaktadır ve bu düzeyler her bireyde aynı etkiye sahip olamamaktadır. Başka bir ifadeyle, hız ve doğruluk ayırımında olduğu gibi tek tip ödüllendirmenin, yani sadece işbirlikçi ödüllendirme sisteminin performansı artırdığı söylenememektedir (Beersma vd., 2003: 573).

Bireylerin daha önce rekabet etmiş olmalarının daha sonraki işbirliği davranışlarına etkisi üzerine bir araştırmada, daha önce rekabet eden bireylerin, özellikle rekabette başarısız olanların, iletişim eksikliğinin de olduğu bir ortamda işbirliğini azalttıkları sonucuna varılmıştır (Chun, 1998: 107-108).

Rekabetçi ilişkilerde bireyler amaçlarına ulaşma şanslarını artıracak, ilişkide oldukları diğer bireylerin ise şanslarını azaltacak şekilde davranış gösterirler. Sadece bir “kazanan” olabilmesi nedeniyle rekabet ortamında çoğu birey aslında başarısızlık deneyimi yaşamaktadır (Johnson ve Johnson, 1974: 215).

Rekabetçi bir ortamda bireylerin diğerlerinin bakış açılarını hesaba katmaları, ne yapacaklarını kestirmeleri, başka bir ifadeyle rakiplerinin potansiyel eylemlerini anlayabilmeleri bu eylemlerden kendilerini korumak için etik olmayan davranışlara yönelmelerine de sebep olmaktadır. Çünkü bireyler rekabet içinde kendilerini istismar edilmekten korumaya çalışırlar. Bunun için birbirlerini aldatma, yanlış bilgi paylaşımı ve bilgi saklama gibi davranışlar gösterebilirler. Rekabet içinde sergilenen etik olmayan davranışlar genellikle bireylerin kendilerini koruma güdüleriyle ortaya çıkmaktadır (Pierce vd., 2013: 2). Bunun yanında diğerlerini desteklemekten çok üstünlük sağlamak için diğerlerinin ilerleme sürecine zarar vermek de motive edici olmaktadır (Deutsch, 1949a). Rekabet etme psikolojik olarak bir geri dönüşün olacağını düşündürmekte ve rekabetin nesnel özelliklerinden ayrılan bağıntıları irrasyonel bir davranış ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, bir rakibin kazanımlarını sınırlamak için, yararlı olacak olsa bile rakiple işbirliği yapmayarak kendi kazanımlarını kurban etmek ve “ne pahasına olursa olsun kazanma” tutumuyla etik olmayan davranışlara yönelmek (iftira atmak gibi) ya da aşırı risk almak gibi davranışlara sebep olmaktadır (Kilduff vd., 2010: 961-962).

Bireyler hem kendi amaç ve çıkarlarını hem de örgütün amaç ve çıkarlarını yerine getirirken kararsızlık, ikilem ve çatışma içinde kalabilirler. Bireyler rekabet ederek diğerlerini geçme davranışı ile ortak amaç için işbirliği yaparak beraber çalışma davranışı arasında dengeleme yapmakta zorlanarak iç çatışma yaşayabilir. Bireyin rekabet mi edeceği yoksa

işbirliği mi yapacağı ikilemi bireyler için iç çatışma yaşama durumuyla sonuçlanmaktadır (Erdoğan, 1999: 58-59).

Kohn'a göre (1992: 122-123) rekabet bireylerin motivasyonunu ve verimliliğini azaltmaktadır. Çünkü rekabetin, düşük verimlilik ve başarı, olumsuz ilişkiler, depresyon ve başarısızlık hissi ile psikolojik sağlığın azalması gibi olumsuz sonuçları vardır. Ayrıca aşırı rekabetçi davranışların birey için psikolojik kökenli fiziksel rahatsızlıkları içeren psikosomatik etkileri olmaktadır. Yapılan bir araştırmada aşırı rekabetçiliğin öğrencilere akademik başarı getirmediği, aksine sağlık sorunlarına yol açtığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan daha olumlu yönleri olan kişisel gelişim temelli rekabet ise daha az sağlık sorunu ve daha fazla akademik başarı getirmektedir (Thornton vd., 2011: 414). Aşırı rekabetçi bireyler sadece kendilerinin üstün olacağı düşüncesiyle diğerlerine karşı bir düşmanlık tutumu takınmaktadırlar. Çünkü başkalarını yenme isteği başarılı olma isteğine baskın gelmektedir. Bu nedenle aşırı rekabetçi davranışlar ve bunun getirdiği düşmanlık nevrozluğun artmasına sebep olmaktadır (Horney, 1999: 153-154). Rekabetçi bir ortam diğer bireylerden düşmanlık geleceği beklentisi yaratarak bireysel güvensizliği de artırmaktadır (Deutsch, 1949b: 230).

2.4.2. Rekabet İlişkilerinin Örgütsel Sonuçları

Rekabetin bireyler açısından olduğu gibi örgütsel açıdan da çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Bireylerin bir hedef için diğerlerini geçmeleri ve daha iyi olma çabaları örgütsel sonuçlara da etki etmektedir (Bakır, 2005: 312).

Örgütler genellikle, çalışanların performansları temel alınarak ödüllendirildikleri rekabetçi teşvik sistemleri ve yarışmalar kullanmaktadırlar. Yetenek yönetimi gibi çalışanları performanslarına göre zorunlu bir sıralamaya ve derecelendirmeye tabi tutan uygulamalar da bulunmaktadır (Hazels ve Sasse, 2008: 35). Rekabetçi yapı, bireylerin birinin azami diğerinin asgari ödüllendirildiği bir yapıdır (Johnson ve Johnson, 1974: 215). Rekabete veya işbirliğine yönelik ödüllendirme sistemleri ile ilgili araştırmalarda bireysel temelli çalışma ortamlarında rekabetçi ödüllendirme sistemlerinin, karşılıklı bağımlı temelli çalışma ortamlarında ise işbirlikçi ödüllendirme sistemlerinin etkili olduğuna yönelik görüş birliği bulunmaktadır (Beersma vd., 2003: 572-573). Diğer taraftan örgüt içinde bireyleri başarılarına göre sıralayan ve derecelendiren bir sistem olduğunda, diğerlerine göre önde olan bireyler konumlarını korumak adına işbirliğine eğilim göstermeyebilirler. Bu nedenle bireylerin başarı sıralamasının yapılması, bireylerin özerk olarak çalıştıkları örgütlerde daha olumlu sonuçlar vermektedir (Garcia vd., 2013: 643).

Bireylerin hangi ödüllendirme yapısı ile daha iyi performans gösterecekleri sorusu rekabetçi ya da işbirlikçi bir örgüt yapısı kurmada önemli olmaktadır. Bir araştırmaya göre

dışa dönük ve uyumlu üyeleri olan gruplar işbirliği temelli ödüllendirme ile uyum düzeyi ve dışa dönüklüğü düşük üyelere sahip gruplar ise rekabetçi temelli ödüllendirme ile daha iyi performans göstermektedirler. Yapılan işin hızı ve doğruluğu da ödüllendirme yapısına etki etmektedir. Bu bağlamda işbirliği temelli ödüllendirme sisteminde işin doğru yapılması sağlanırken, rekabeti temel alan ödüllendirme sisteminde işin hızlı yapılması sağlanmaktadır (Beersma vd., 2003: 584-585).

Örgüt içinde bireylerin motive edilmesi ve kaynakların verimli kullanması için rekabetçi bir yapı oluşturulurken rekabetin olumsuz sonuçları da göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü örgüt içinde rekabet kurallara dayalı ve adil bir şekilde sürüp gitse de bireyler arasındaki katı rekabet daha sonra yapılacak işbirliği ilişkilerini olumsuz etkileyebilmektedir. Kazananların ve kaybedenlerin olduğu örgütsel ortamda özellikle kaybeden bireylerin işbirliği yapma davranışları olumsuz etkilenmekte, örgütten ayrılmayı tercih ettikleri gözlemlenmektedir (Chun, 1998: 101-102). Ayrıca rekabet baskısının ve rekabetçi bir örgüt yapısının örgüt içinde yıldırma ve zorbalık davranışlarına sebep olduğu bilinmektedir (Kök, 2006: 434). Yine örgüt içindeki üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt içi gruplar arası veya bireyler arası yıkıcı rekabet sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu tür davranışlar sadece örgütsel amaç ve hedeflere zarar vermemekte aynı zamanda çalışanların günlük yaşamlarını ve iş yaşamlarını da olumsuz etkilemektedir (Demirel, 2009: 122).

Örgütlerin rekabet çabası çalışanlara da etki etmektedir. Çalışanlar işletmelerin rekabetçi mücadelelerinde kendilerini işletmeleri ile özdeşleştirebilirler. Ancak kimi zaman çıkarların farklılığı nedeniyle bu özdeşleşme olmayabilir. İşletmeler daha az iş ücreti ve daha fazla iş yoğunluğu isterken, çalışanlar tam tersini isteyebilir. Bu durumda çalışanlar işletmenin rekabetçi davranışı ile özdeşleşmeyecektir. Ancak rekabetin bireyler tarafından içselleştirilmiş olması bu gibi çıkar çatışmalarının ve işten ayrılma gibi çalışan için olumsuz sonuçlar doğuran durumları kabul etme eğilimini ortaya çıkarmaktadır (Standford, 2015: 140).

Bir örgütten ayrılıp rakip örgüte dahil olan bireyler, daha önce çalıştıkları örgütlerine ve meslektaşlarına karşı daha fazla rekabetçi olmakta ve artan motivasyonları yeni katıldıkları örgüt için rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir (Grohsjean vd., 2016: 394). Benzer bir çalışmanın sonuçlarına göre de rakip örgüte geçen bireyler rekabetçi bir uyarılma ve öfke hissi ile birlikte hem yeni katıldıkları örgütün performansına hem de kendi performanslarına olumlu etki edebilmektedirler. Rakip örgütler arasındaki üye hareketliliği bireylerde rekabetçilik hissini oluşturması yanında bilgi aktarımı sağlanması ile bireyin yeni katıldığı örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Pazzaglia vd., 2012: 702-703).

2.5. Örgüt İçinde Rekabet İlişkilerine Yönelik Araştırmalar ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme

Rekabet yönetim araştırmalarında oldukça sık yer alan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle örgütlerin rekabet ilişkilerine yönelik uzun yıllardır yapılan araştırmaları içeren geniş bir alan yazını bulunmaktadır. Bunun yanında örgütlerin rekabetinin önemi hem araştırmalarda hem de iş hayatındaki uygulamalarda göze çarpmaktadır. Benzer şekilde bireylerin rekabet davranışı psikoloji, spor ve eğitim bilimleri araştırmalarına da sıklıkla konu olmaktadır.

Rekabet olgusunun önemi göz önünde bulundurulduğunda, yönetim ve organizasyon alanında örgüt içinde rekabet davranışının oluşumları, işleyişi ve sonuçlarına yönelik derinlemesine incelenmenin yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Araştırmalarda genellikle bireyler arası rekabet ilişkilerinin motivasyon, performans ve verimliliğe etkileri (Whittemore, 1924; May ve Doob, 1937; Deutsch 1949a; 1949b; Blau, 1954; Hammond ve Goldman, 1961; Bruning vd., 1966; Kohn, 1992; Beersma vd., 2003; Tauer ve Harackiewicz, 2004; Murayama ve Elliot, 2012; Kilduff, 2014) ile ödüllendirme yapıları bağlamında incelenmektedir (Clifford, 1971; Mulvey ve Ribbens, 1999). Bu çalışmalarda dikkat çeken diğer bir nokta ise rekabet davranışının işbirliği davranışı ile birlikte ele alınmasıdır (May ve Doob, 1937; Deutsch, 1949a; 1949b; Hammond ve Goldman, 1961; Johnson ve Johnson, 1974; Bornstein ve Erev, 1994; Beersma vd., 2003; Tauer ve Harackiewicz, 2004; Toma vd., 2013). Farklı durum ve koşullarda rekabetin mi yoksa işbirliğinin mi bireylerin motivasyonu, performansı ve verimliliğini artırdığı, araştırmaların çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Rekabet davranışını inceleyen bu araştırmalarda genellikle nicel yaklaşımın hakim olduğu ve spor karşılaşmalarının ya da öğrencilerin verilerinin kullanıldığı (örneğin sınav başarıları gibi) görülmektedir. Rekabet davranışına yönelik çalışmaları inceleyen Day vd. (2012) bu durumu, örgüt içindeki rekabeti anlamak için spor alanında araştırma yapılmasının araştırmacılara kolaylık sağladığı, rekabetçi bakış açısının hakim olduğu spor alanının küçük bir evren özelliği gösterdiği ve örgüt çalışmalarına da katkı sağladığı şeklinde açıklamaktadır.

Rekabet, performans ve verimlilik arasında nasıl bir ilişki olduğu merak edilen bir konudur. Ancak araştırmacıların rekabet ve performans araştırmaları üzerine yaptığı meta analitik çalışmada rekabet ve performans arasında kayda değer bir ilişki olduğu saptanamamıştır. Rekabet ve performans arasındaki ilişkiye yönelik psikoloji alanındaki çalışmalarda çok fazla görüş birliği sağlanamadığı ve bu konuda görüşlerin olumlu-olumsuz olarak kutuplaştığı görülmektedir. Meta analizin sonuçları da, bireylerin başarısının performans değişkenleri ve performansın gerçekleştirildiği alanın özelliği bakımından önemli

derecede fark ettiğini ve rekabetin performansla ilişkisinin zayıf olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan rekabetin bireyler, örgütler ve toplumlar için göreceli değerinin ya da değersizliğinin belirlenebilmesi oldukça karmaşıktır ve çok yönlü araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Murayama ve Elliot, 2012).

Bireyler arası rekabetin olumlu örgütsel ve bireysel sonuçları olduğunu belirten araştırmalar olsa da, rekabetçilik temeline dayanan ekonomik sistemlerin (genellikle işbirliği ile karşılaştırmalı olarak ele alarak) bireyleri rekabetçiliğe yöneltmesinin olumsuz sonuçlarına değinen eleştirel görüşler de bulunmaktadır. Rekabet ve işbirliği psikolojisi üzerine olan alan yazın daha çok ABD’yi odak alarak ve biraz Avrupa bağlamına doğru genişlemektedir; ama bu durum çalışmaları rekabetçi Batılı bağlama uygun konularla sınırlandırmaktadır (Bonta, 1997: 299). Rekabetin çok boyutlu bir yapıya sahip olması nedeniyle motivasyon ve kazanma isteğinin ötesinde keşfedilmesine yönelik ve rekabetçiliğin farklı yönlerinin çeşitli sosyal alanlardaki davranışları nasıl etkilediğine yönelik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Houston vd., 2002: 296). Ayrıca rekabet psikolojisi veya rekabetçi davranış alanındaki araştırmaların farklı kültürlerde ve farklı örgüt yapılarında yürütülerek alanın gelişimine katkı sağlanabileceği belirtilmektedir (Garcia vd., 2013: 642).

Ayrıca farklı olgularla ilişkisi kurularak rekabetin ele alındığı araştırmaların yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Rekabetçi örgüt iklimi içinde ortaya çıkan rekabet davranışının, kişisel ve durumsal faktörlerin etkileşimini dikkate alarak daha ayrıntılı incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Rekabetin işbirliği, örgütsel vatandaşlık davranışı, oryantasyon gibi ve motivasyon üzerindeki olumlu etkileri gibi konularla da ele alınarak incelenmesi alandaki çalışmalara katkı sağlayacaktır (Brown vd., 1998).

Rekabet davranışının konu edildiği diğer araştırmalar arasında, bu davranışı ölçmeye yönelik çeşitli ölçek geliştirme çalışmaları bulunmaktadır. Bunlardan biri başarıya ve işbirlikçi ya da rekabetçi başarı stratejilerine yönelik tutumları ölçen “İşbirlikçi/Rekabetçi Strateji Ölçeği”dir (Simmons vd., 1987). Bir diğeri bireylerin rekabetçi kişilik özelliğini ve bireysel başarıyı tespit eden “Hiper Rekabetçi Tutum Ölçeği”dir (Rykman vd., 1990). “Rekabetçilik Anketi” ise başkalarını geçme isteği ve bir hedef için çabalama şeklinde iki boyut altında bireylerin rekabetçi davranışlarını ölçmektedir (Griffin-Pierson, 1990). Yine bireylerin etkin işbirliği becerisi ile rekabetçi tutumunu ölçmeyi amaçlayan “Kişisel Gelişim Rekabetçi Tutumu Ölçeği” (Rykman vd., 1996) bulunmaktadır. Bireylerin başkaları ile çalışmaya yönelik olumlu tutumlarını içeren işbirliği yönelimi ile bireylerin kendi gelişimlerine ve en iyisi olmayı istemelerine yönelik inançlarını içeren rekabet yönelimlerini ölçen “Rekabetçi ve İşbirlikçi Yönelim Ölçeği” (Chen vd., 2011) bulunmaktadır. Bir diğer

ölçek ise rekabet ve işbirliği davranışlarını inançlar, duygular ve davranış yönelimi olarak üç boyut altında ölçmeyi amaçlayan “Rekabetçi ve İşbirlikçi Kişilik Ölçeği”dir (Xie vd., 2006: akt. Lu vd., 2013).

Ulusal yazında da bireylerin rekabetçilik anlayışını ölçmek için geliştirilen “Rekabetçi Tutum Ölçeği” bulunmaktadır. Ölçek başarıma güdüsünün verdiği motivasyonla rekabet etme tutumunu ölçmek için geliştirilmiştir (Akbayır ve Aydın, 2000). Ölçek geliştirme çalışmalarının bireylerin, işbirliği tutumu ile karşılaştırmalı olarak, rekabetçi tutumları olup olmadığına yönelik genel çıkarım yapma amacıyla sınırlı olduğu, örgüt içinde bireylerin rekabet ilişkileri ve rekabetçiliği tespit etmeye yönelik ölçek geliştirme çalışmasının yapılmadığı görülmüştür.

Örgüt içinde bireylerin rekabet etmesine yönelik ulusal yazına bakıldığında konunun oldukça kısıtlı ve az sayıda çalışmada ele alındığı görülmektedir. İlgili çalışmalarda interaktif karar kuramı ile rekabetin nedenselliği (Asunakutlu vd., 2010), rekabet ve işbirliği ikileminin kişilerdeki iç çatışmaya etkisi (Erdoğan, 1999) ve bilişsel çarpıtmalar ile kıskançlığın rekabetçi tutuma etkisi (Malkoç ve Erginsoy, 2008) incelenmiştir. Rekabetçi tutumu ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması da bulunmaktadır (Akbayır ve Aydın, 2000).

Alan yazında örgüt içinde rekabet etme davranışının genellikle yarışma, çatışma, işbirliği, kıskançlık ile ilişkisi ve performans, verimlilik gibi çıktılara etkisi açısından incelendiği, spesifik olarak ele alınmadığı göze çarpmaktadır. Konunun örgütsel davranış alanında kısıtlı olarak ele alındığı, rekabetçi davranış içindeki tutumların rolü keşfedilse de rekabetin öncülleri ve bunların etkileşimlerinin rolünün henüz geniş olarak çalışılmadığı görülmektedir (Kilduff vd., 2010: 946). Diğer taraftan bireylerin rekabetçiliğinin performanslarına etkisi üzerine araştırmaların derinlemesine yapılması, rekabetin derinindeki psikolojinin açığa çıkarılması ve gerçekte motivasyonu nasıl etkilediğinin araştırılmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Kilduff, 2014). Kilduff vd.’nin (2010: 944) belirttiği gibi örgütsel yaşamda karşılaşılan örnekler, rekabetin aslında önemli davranışsal sonuçları olan güçlü bir psikolojik olgu olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan rekabete yüklenen anlamları nitel yöntemlerle ele alan araştırmaların artması beklenmektedir.

Örgütlerin birbiriyle rekabeti kadar örgüt içindeki rekabet davranışı da, araştırmalar için oldukça zengin bir konudur (Kilduff vd., 2010). İş yaşamı da rekabet ilişkileri ile ilgili zengin vakalar içermektedir. Bu nedenle rekabet deneyimlerinin derinlemesine anlaşılması için farklı araştırma yöntemlerinin kullanılması olgunun anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca rekabet olgusunun etik boyutları nedeniyle araştırılmasının güç bir konu olduğu açıktır. Bu konuda kullanılan ölçekler de gerçek düşünceleri ölçmede bazı sınırlılıklar

içermektedir. Rekabetle ilgili düşüncelerin sosyal beğenilirlik etkisine açık yönü, olguya yüklenen gerçek anlamların anlaşılmasını güçleştirmekte ve bu nedenle nitel bir araştırma tasarımına ihtiyaç duyulmaktadır.

Yukarıda belirtilen tespitler ışığında örgütlerde rekabet ilişkilerinin derinlikli ele alınmasının alan yazına katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır. Bu tez çalışmasının amacı, örgüt yaşamının önemli olgularından biri olan bireyler arası rekabet davranışının dinamiklerini oluşturan olguları, güçlü bir rekabet ikliminde çalışanların algılamalarına başvurarak açıklayabilmektir.

Araştırmada, May ve Doob'un (1937: 7) rekabet ve işbirliği araştırmalarının çıkış noktası için önerdiği, insanların neden, hangi konular için, hangi kişilerle, ne şekilde rekabet ettikleri ya da işbirliği yaptıklarına ilişkin sorular yol gösterici olmuş, araştırmanın ana ve alt soruları şu şekilde belirlenmiştir:

- Örgüt içinde bireyler neden rekabet ederler?
 - Örgüt içinde bireyler arasındaki rekabetin oluşumuna etki eden koşullar nelerdir?
 - Bireylerin örgüt içi rekabete yönelik algıları nelerdir?
 - Örgüt içinde bireyler arasındaki rekabetin bireysel ve örgütsel sonuçları nelerdir?

Bundan sonraki bölümde belirtilen bu araştırma soruları temelinde yürütülmüş nitel bir araştırmaya yer verilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE BİREYLER ARASI REKABETİN DİNAMİKLERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi

Rekabet ilişkisinin dinamiğini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada rekabet olgusunun derinlemesine irdelenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bu amaç çerçevesinde bireylerin rekabet ilişkilerinin nasıl şekillendiğinin ve rekabete yüklenen anlamların açığa çıkarılması ihtiyacı da nitel bir araştırma gerekliliğini işaret etmektedir. Çünkü nitel araştırma insanların olgulara yükledikleri anlamları bulmaya (Miles ve Huberman, 1994: 10) ve bireylerin tecrübelerinden yararlanıp, bunların anlamlarını anlamaya yardımcı olmaktadır (Corbin ve Strauss, 2008: 48). Nitel araştırma anlayışları, deneyimleri ve işleyiş biçimlerini geniş boyutlarıyla inceleme imkanı sağlar (Mason, 2002: 1). Ayrıca nitel araştırma sosyal olguları bulundukları çevrede bütüncül bir yaklaşımla, esnek bir şekilde araştırmaya (Yıldırım, 1999: 10) ve bağlamı içinde anlamaya (Punch, 2011: 183) olanak vermektedir. Nitel bakış açısı altında bireylerin biliş, duygu, niyet ve bakış açılarını içeren anlamları anlamak aynı zamanda olayların ve eylemlerin farklı koşullar altında nasıl şekillendiğinin anlaşılmasını da sağlamaktadır (Maxwell, 2013: 76-78). Nitel araştırma bireylerin biçimlendirdiği toplumsal yapının derinliğini keşfetmeye yarayan bir bilgi üretme sürecidir ve bilgiye tümevarım yöntemi ile ulaşılır. Ayrıca insanların algılamaları ve sosyal gerçeklik iç içe geçtiği için öznellik söz konusudur (Özdemir, 2010: 326). Bu bağlamda bu araştırmada örgütlerde rekabet ilişkilerini oluşturan dinamikleri belirlemek ve rekabet olgusunu derinlemesine incelemek için nitel yönetime başvurulmuştur.

Çalışma yaşamında rekabet ilişkilerinin bağlamını anlamak için rekabet olgusunun olgubilim (phenomenology) deseni ile incelenmesinin uygun olduğu düşünülmüştür. Olgubilim, bilinen ancak anlamının derinlemesine kavranamadığı olgulara odaklanmak için uygun bir araştırma desenidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 72). Olguyu yaşayan bireylerin tecrübelerinden yararlanarak araştırmacının olguyu tanımlamasına imkan sağlar (Creswell, 2014: 78). İnsanların neyi deneyimlediklerinin yanında onu nasıl yorumladıkları da olgubilimin odağını oluşturur (Patton, 2001: 106). Başka bir ifadeyle olguyu yaşayan ve bunu aktarabilecek katılımcıların neyi nasıl deneyimlediklerini (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 74) tanımlamanın yanında, olgubilim aynı zamanda bu deneyimlerin yorumlandığı bir süreçtir (Creswell, 2007: 58-59); olgunun özünün, yapısının ve anlamının ne olduğu açığa çıkarılmaya çalışılır (Patton, 2001: 104). Bunun nedeni olguya yönelik ortak deneyimleri

anlamanın, olgunun özellikleri hakkında derin bir anlayış geliştirmek için önemli olmasıdır (Creswell, 2007: 60). Olgubilim ayrıca olguyu deneyimleyen kişilerle görüşmeyi ve bu deneyimlerin boyutlarını incelemeyi içerdiği için araştırmacının önyargılarını ve varsayımlarını kısıtlayarak olguyu incelemesini sağlar (Merriam ve Tisdell, 2016: 27). Dolayısıyla bu araştırmada olgubilim deseninin kullanılmasının sebebi, çalışma yaşamında varlığı bilinen ancak, dinamiğinin anlaşılabilmesi için derinlemesine araştırmalara ihtiyaç olan bireyler arası rekabet olgusunu, onu yaşayanların algılamalarına, deneyimlerine ve gözlemlerine başvurarak açıklayabilmektir.

3.2. Katılımcı Grubunun Belirlenmesi

Araştırmaya dahil edilecek katılımcı grubunu belirlemek için olguya yönelik gözlem ve ön görüşme yapılması yol gösterici olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 74). Bu nedenle öncelikle araştırmacı, çalıştığı özel sektör işletmesinde rekabet ilişkilerine yönelik gözlemler yapmış ve pilot araştırma niteliğinde farklı sektörlerde çalışan küçük bir katılımcı grubu ile bir ön araştırma gerçekleştirmiştir. Ön araştırma için gıda, sigara, bankacılık, turizm sektörü ve akademi olmak üzere farklı alanlarda çalışan ve farklı görevlerde bulunan 6 kişi (kurumsal pazarlama yetkilisi, satış şefi, insan kaynakları müdürü, banka yetkilisi, bölge müdürü, akademisyen) ile görüşülmüştür. Bu kişilerle ayrı ayrı görüşülmüş, “*İş ortamında insanlar arası rekabet ile ilgili gözlemlerinizi nelerdir? Sizce insanlar neden rekabet ediyorlar? İş yaşamından örnekler vererek gözlemlerinizi ve yaşadıklarınızı anlatabilir misiniz?*” gibi sorular yöneltilmiştir. Bu görüşmelerin yapıldığı katılımcıların bireyler arası rekabet ile ilgili görüşleri “rekabetin daha çok işbölümü, maddi kazanımlar ve yükselme konusunda gözlemlendiği, kendini geliştirmenin diğerlerini geçmek için gerekli olduğu ve rekabetin gelişim sağladığı, birbirini kıyaslamamanın ve baskının rekabeti etkileyen unsurlar olduğu” şeklinde öne çıkmıştır. Bu katılımcılardan satış ve pazarlama alanında çalışanların olguya dönük daha zengin tecrübeler aktardıkları tespit edilmiştir:

“İnsanlar işini kaybetmemek, iş güvencesi, terfi etmek, gelirini artırmak gibi nedenlerle rekabet ederler. Rekabetin olduğu yerde baskı vardır. İş hayatı her geçen gün zorlaşıyor, değişiyor ve gelişiyor. Önce bu değişim ve gelişime ayak uydurarak, gelişim alanları belirlemelisin. Gelişim alanlarından sonra rekabet alanlarını belirlemelisin. ...Rekabetin en önemli tarafı baskı yaratmasıdır. Yönetici baskısı, satış baskısı, kişinin kendine yaptığı baskı ve çalışanların birbirine yaptığı baskıdır.” (ÖG¹1).

¹ÖG ön görüşmelere katılan görüşmecileri (katılımcıları) ifade etmektedir. Örneğin 1 numaralı katılımcı ÖG1 olarak ifade edilmiştir.

“Ortamda egosu yüksek personelin bulunması rekabette önemli bir etken. Sonucunda takdir ya da ödül olan yarışmalarda insanlar bu ödülü hak edebilmek için daha fazla agresif oluyorlar. ... Kariyer hedefi olan personelde bu tarz durumlar daha çok gözleniyor. Özellikle pazarlama sektöründe sürekli hedef ve kampanyayla yaşıyoruz. Bu davranışları iş baskısından dolayı yaptıkları da söylenebilir. ...Özel sektörde eğer satış kanalında çalışıyorsanız mutlaka rekabetçi olmak zorunda. Hiç rekabetçi olmayan biri o sektörde çok kalamıyor.” (ÖG5).

Dolayısıyla satış ve pazarlama alanında bireysel mücadelenin öne çıktığı ve rekabetin yoğun olarak yaşandığını söylemek mümkündür. Bu nedenle satış ve pazarlama alanında çalışanların daha zengin deneyimler aktarabilecekleri düşünülmüştür. Ayrıca katılımcı grubunun tespitinde araştırmacının bu çalışma alanının içinde bulunmuş olması ve bu nedenle alana yönelik yoğun gözlem yapması belirleyici olmuştur. Alan yazında da belirttiği üzere satış ve pazarlama çalışma alanı “bireylerin başarısının başkasının başarısızlığı anlamına gelebileceği rekabetçi bir meslek” özelliği taşımaktadır (Schrock vd., 2014: 4). Gallup Management Consulting Group firması tarafından, yarım milyon satış temsilcisi üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre de, rekabetçilik başarılı satış temsilcilerinin önemli bir özelliği olarak tespit edilmiştir (Brewer, 1994: akt. Krishnan vd., 2002). Rekabetçi bir özellik taşıyan satış ve pazarlama alanında (Schrock vd., 2014: 4) çalışanların temel görevleri satış yapma, pazarlama faaliyetlerini yürütme ve müşteri ilişkileri geliştirmedir (Weitz ve Bradford, 1999: 242). Satış ve pazarlama alanının ayırt edici ve kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Örneğin satış ve pazarlama alanında çalışanlar diğer çalışanlardan daha çok müşterilerle vakit geçirirler. Diğer taraftan çalışanların müşterilerle karşı karşıya geldiklerinde fiyat, ürün ve teslimat seçenekleri konusunda karar verme özerklikleri bulunmaktadır. Bu nedenle satış ve pazarlama mesleği doğası gereği bu alanda çalışanlara mesleki otonomi sağlamaktadır (Hawes vd., 2004: 32). Satış ve pazarlama çalışanlarının aynı zamanda bazı kişilik özellikleri taşıması beklenmektedir. Bunlar, etkileyici, empatik, iyi bir dinleyici, hevesli, agresif, sonuç odaklı, konuşkan, akıllı ve tutkulu olmak gibi özelliklerdir. Satış ve pazarlama alanındaki ideal beceriler ise teknik bilgi, iletişim becerileri, iş zekası ve piyasa deneyimini içermektedir (Schwartz, 2006: 2-3). Bu alanda çalışanların temel görevlerinin doğrudan işletmenin gelirlerine etki etmesi nedeniyle çok boyutlu özellik ve becerilere sahip olmaları beklenmektedir. Ayrıca satış ve pazarlama mesleğinde satış hacminin büyüklüğü önemli bir performans göstergesi olmaktadır. Bunun için örgüt içindeki satış eğitimlerinin içeriğinin, ödüllendirmelerin ve terfilerin yapılmasının, yöneticilerin temel beklentilerinin tümü satış hacminin artmasına yöneliktir (Bellizzi ve Hasty, 2003: 339). Diğer taraftan satış örgütlerinde yöneticiler ve astları arasındaki güvene dayalı yakınlık satış performansına olumlu katkı sağlamaktadır (O’Hara vd., 1991: 66).

Örgütler için satış ve pazarlama alanında çalışanları önemli yapan bir unsur da rekabetçi zekaya (individual competitive intelligence) sahip olan, başka bir ifadeyle firmanın rakipleri ve rekabet çevresine yönelik bilgiyi toplayan ve kullanan aktörler olmalarıdır. Bu çalışanlar örgütsel çevreden topladıkları bilgiyi (alttan yukarıya doğru) örgüte sağlarlar; bunun için bilgi toplamada ve kullanmada önemli rolleri vardır. Çalışanlarda özerkliğin olması da satış eyleminde rekabetçi zekanın elde edilmesi ve kullanılmasını artırmaktadır. Rekabetçi zekanın kullanımı aynı zamanda etkin satışın bir fonksiyonudur; çalışanın ve örgütün performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Rapp vd., 2015: 357-358). Çünkü bilginin nasıl toplandığı, işlendiği ve kullanıldığı örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamasında oldukça önemlidir. Diğer taraftan satış ve pazarlama çalışanın örgüte kazandırdığı değer onun rekabetçi zekasına bağlı olmaktadır (Mariadoss vd., 2014: 137). Ayrıca örgüt için önemli rolleri olan satış ve pazarlama elemanlarının örgütsel çevreye yönelik algılarını belirlemek davranışsal tepkilerinin açıklanmasına katkı sağlamaktadır (Brown vd., 1998: 89). Bu tespitler ışığında da araştırmacı bu tez çalışmasında satış ve pazarlama alanını, rekabetin dinamiğini keşfetmek için uygun bir çalışma alanı olarak benimsemiştir.

Diğer taraftan araştırmayı tek bir örgüt tipinde veya tek bir sektörde yürütmenin rekabet ilişkilerini tespit etmeye yönelik kısıtlı sonuçlar elde edilmesine neden olabileceği veya rekabetin genel dinamiğinin görülmesine engel olabileceği düşünüldüğünden sektör çeşitlenmesi yapılmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında araştırmanın katılımcı grubunu *özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde satış ve pazarlama alanında çalışmış ve çalışmakta olan ve gönüllü olarak deneyimlerini paylaşmak isteyen 40 kişi* oluşturmuştur.

Bu katılımcı grubunu belirlemede amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme kullanılmış (Silverman, 2014: 173) ve her ulaşılan özel sektör çalışanından konu ile ilgili zengin bilgi kaynağı olabilecek kişilere ulaşmayı sağlaması (Patton, 2001: 237) konusunda yönlendirme alınmıştır. Bunun önemli nedenlerinden biri, rekabet gibi bir olgunun konuşulmasında ve açıkça konuya yönelik algılamaların aktarılabilmesinde yaşanabilecek zorluklardır. Rekabetçiliğin zaman zaman olumsuz algılamalara yol açması, bireylerin doğrudan konuya yönelik görüşlerini tam olarak aktarmak istememesine yol açabilmektedir. Bu nedenle araştırmacının katılımcılara ulaşmasında ve onları konuşmaya ikna etmesinde önceki katılımcıların referansları yararlı olmuştur. Bu aşamada önce araştırmacı kendi çevresinde bulunan özel sektör çalışanlarına ulaşmış, daha sonra bu kişilerin farklı sektörlerde olguya yönelik bilgi alabileceği kişileri önermesi istenmiştir. Zincirleme şekilde ulaşılan kişilerden de yine aynı şekilde öneri istenmiş ve katılımcı grubunun tamamına bu şekilde ulaşılmıştır.

Nitel araştırmalarda katılımcı sayısı araştırmaya göre değişmekte ve örneklem büyüklüğünü belirlemede kesin kurallar bulunmamaktadır (Patton, 2001: 244). Ancak görüşmelerin 5 kişiden 25 kişiye kadar yapılabileceği önerilmektedir (Polkinghorne, 1989: akt. Creswell, 2007: 61). Diğer bir öneriye göre ise katılımcı grubu 10 kişi ile sınırlandırılmalıdır (Yıldırım ve şimşek, 2005: 74). Bu nedenle örneklem büyüklüğünün tespiti için kuramsal örnekleme (Yıldırım ve şimşek, 2005: 115) ilkesi benimsenmiştir. Kuramsal örneklemeye göre yeni kavramlar ve temalara ulaşılamadığı noktada araştırma doğunluğa ulaşmakta ve örneklem büyüklüğünü bu doğunluk noktası oluşturmaktadır (Corbin ve Strauss, 2008: 300). Bu nedenle anlatıların tekrar ettiği noktada araştırma sonlandırılmıştır.

Katılımcı grubuna dahil olan 40 kişinin 29'u erkek, 11'i kadındır. 9'u lise, 24'ü üniversite ve 7'si yüksekokul mezunudur. Katılımcılar bankacılık, elektrik-aydınlatma/elektronik, endüstriyel mutfak ekipmanları, gıda - içecek, havayolu, ilaç, karton kutu-mukavva, kimya (deterjan-böcek ilacı), otomotiv, perakende mağazacılık (gıda-kişisel bakım-giyim), petrol-enerji, sigara, telekomünikasyon ve turizm (seyahat-taşımacılık) sektörlerinde çalışmaktadırlar. 30'u alt kademe çalışan ve 10'u orta ya da üst düzey yönetici olan katılımcıların yaşları 25 ile 46 arasında, çalışma süreleri ise 2 yıl ile 27 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların 6'sı sadece maaş kazancı elde ederken 34'ü maaş yanında prim kazancı da elde etmektedir. Katılımcı grubunun demografik özellikleri, çalıştıkları sektörler ve çalışma şekillerine ilişkin tüm bilgileri içeren tabloya Ek 1'de yer verilmiştir.

3.3. Veri Geliştirme Süreci

Olgubilim araştırmalarında temel veri toplama yöntemi olarak görüşme kullanılması önerilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2005; Creswell, 2007; Patton, 2001). Punch (2011: 165) nitel araştırmada görüşme yöntemini “İnsanların gerçekliğe ilişkin algılarına, anlamlarına, tanımlamalarına ve gerçeği inşa edişlerine vâkıf olmanın iyi bir yoludur.” şeklinde ifade etmektedir. Bu araştırmada da görüşme yöntemi örgüt içinde bireylerin rekabet olgusuna yönelik algılarını, tanımlamalarını ve olguya yükledikleri anlamları keşfetmeye olanak verdiği için tercih edilmiştir.

Araştırmada, esnek özelliği ile olguya yönelik farklı ve derin veriler elde etmeye olanak sağlayan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Çünkü yarı yapılandırılmış görüşmeler olguya dönük temel soruları içermekle birlikte farklı bilgiler edinmeye yönelik katılımcılara göre değişebilecek sorular sorma ve olgunun farklı yönlerine ulaşma imkanı sağlamaktadır (Altunışık vd., 2007: 84).

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler yürütölürken alana yönelik bilgi edinmek aynı zamanda görüşmeleri desteklemek amacıyla gözlemler (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 75) yapılmıştır. Görüşme yanında gözlem yapmak katılımcıların anlatılarını doğrulamayı (Corbin ve Strauss, 2008: 82), yaptıkları ve söyledikleri arasındaki farklılıkların görülmesini (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 169) ve içten bir bakışla konuya daha yakın olmayı sağlamaktadır (Mayring, 2000: 68). Görüşmeler sırasında iş yerinin dışında (sahada) çalışan katılımcılara yönelik gözlemler yapıldığı gibi, katılımcıların iş yerlerinde yapılan görüşmelerde de çalışma ortamları ve ilişkilerine yönelik gözlemler yapılmıştır. Tüm bu gözlemler araştırmacıya görüşme verilerini destekleme ve alana yönelik derinlemesine bilgi edinme imkanı sağlamıştır.

Veri geliştirme sürecinde (veri toplama) diğér önemli bir konu araştırmacının konumudur. Yıldırım ve Şimşek (2005) nitel araştırmada veri toplama aracının araştırmacının kendisi olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle araştırmacı ile katılımcılar ve araştırma alanı arasında bir etkileşim kaçınılmazdır (Maxwell, 2013: 289). Araştırmacının araştırma sürecini nasıl etkilediğı ve bundan nasıl etkilendiğı araştırmacının konumunun belirlenmesi açısından önemlidir. Ayrıca araştırmacının deneyimleri, alanın içinden ya da dışından olması (insider/outsider), kişisel farkındalığı, varsayımları ve önyargıları araştırmadaki konumunu etkileyen unsurlardır (Merriam ve Tisdell, 2016: 249). Öncelikle bir süre satış ve pazarlama temelinde faaliyet gösteren bir işletmede çalışmış olması nedeniyle araştırmacı “alanın içinde (insider)” bir konumdadır. Araştırmacının alanın içinden biri olması nedeniyle katılımcıların iş yoğunlukları ve streslerinin olduğu varsayımıyla hem görüşmelerin planlanması hem de gerçekleştirilmesi aşamasında bu durumu anlayışla karşıladığını ve anlayabildiğini sözlü ve sözlü olmayan iletişim kanalıyla ifade etmiştir. Bu durum görüşmeleri samimi ve güven verici bir üslupla yürütmesini sağlamıştır. Araştırmacı görüşme öncesi kendine yönelik bilgi verirken alanın içinden olduğunu belirtmiş; aynı ortamda bulunmuş olmanın sağladığı yakınlık katılımcılarla karşılıklı iletişimin güçlü olmasına olanak vermiştir. Ayrıca araştırmacı katılımcıların anlatılarında beden dillerindeki değişimleri gözlemlemiş ve empati kurarak katılımcıların beden diline uyum sağlamaya özen göstermiştir. Araştırmacı ve katılımcılar arasında duyguların karşılıklı iletimini içeren bu etkileşimlerde araştırmacı katılımcıların görüşlerini yönlendirmekten ve yorum yapmaktan kaçınmıştır. Ayrıca verilerin toplanması ve yorumlanması sürecinde olguyu tarafsız bir konumda ele almıştır.

3.3.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Süreci

Görüşme sürecinde öncelikle katılımcılara sorulacak sorular belirlenmiştir. Bu aşamada araştırmanın ana soruları yarı yapılandırılmış görüşme sorularını oluşturmada temel

alınmıştır (Creswell, 2007: 133). Bir önceki bölümde belirtildiği gibi araştırmanın temel sorusu “*Örgüt içinde bireyler neden rekabet ederler?*” ve alt araştırma soruları, “*Örgüt içinde bireyler arasındaki rekabetin oluşumuna etki eden koşullar nelerdir?*”, “*Bireylerin örgüt içi rekabete yönelik algıları nelerdir?*”, “*Örgüt içinde bireyler arasındaki rekabetin bireysel ve örgütsel sonuçları nelerdir?*” şeklindedir. Yarı yapılandırılmış görüşme sorularını hazırlamak için ayrıca ön araştırma da yol gösterici olmuştur. Görüşme esnasında araştırmacıya anımsatma yapması için sondalar hazırlanmıştır. Ayrıca araştırmacı ayrıntılı bilgi almak amacıyla aynı sorunun farklı soruluş biçimlerini içeren alternatif soruları da yanında bulundurmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 138). Görüşme sorularını ve sondaları içeren yarı yapılandırılmış görüşme formu Ek 2’de sunulmuştur.

Görüşmelerde katılımcılara öncelikle demografik özellikleri, çalıştıkları sektör, iş pozisyonları, daha önce çalıştıkları sektörler gibi soruları içeren giriş soruları sorulması planlanmıştır. Katılımcıların rekabete yönelik deneyimlerini hatırlamaları amacıyla *iş yaşamında insanlar arası rekabet olup olmadığı ve hangi konularda rekabet ettikleri* ve deneyimlerini örnekler vererek anlatmalarını sağlamak amacıyla *iş yaşamında rekabet ilişkilerine yönelik gözlemleri ve insanların neden rekabet ettikleri* şeklinde sorular hazırlanmıştır. Rekabet ilişkilerindeki etkileşimleri tespit etmek için *insanların kimlerle, hangi yöntemlerle, ne şekilde* rekabet ettiklerine yönelik sorular sorulması planlanmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlandıktan sonra katılımcı grubu ile görüşme aşamasına geçilmiştir. Kartopu tekniği ile ulaşılan katılımcılarla iletişime geçilerek araştırmanın amacı, ne kadar süreceği ve kısaca içeriği hakkında bilgi verilmiş ve görüşme yapmayı kabul eden kişilerden görüşme için randevu alınmıştır. Bu süreçte görüşmeyi kabul etmeyen kişiler olduğu gibi, görüşmeyi kabul eden ancak zaman ayıramama ya da iş yoğunluğu gibi çeşitli sebeplerden dolayı görüşmelerin gerçekleştirilemediği durumlar da olmuştur. Görüşmeyi kabul etmeyenler, kabul etmeme sebebi olarak zaman ayırmak istemediklerini ya da iş ortamlarındaki ilişkilere yönelik bilgi vermek istemediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca kartopu tekniği ile katılımcılara ulaşmanın zaman alması ve bazı katılımcıların görüşme için hemen randevu vermemesi gibi durumlarla da karşılaşmıştır. Bu nedenle katılımcılara ulaşma ve katılımcı olmaya isteklilik (Flick, 2009: 110) konusunda bazı zorluklarla karşılaşıldığı söylenebilir.

Satış ve pazarlama faaliyetini sahada gerçekleştiren katılımcılarla da görüşme yapmaya uygun dış mekanlarda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeyi kabul eden katılımcılara görüşmeler başlamadan hemen önce araştırmanın amacı tekrar aktarılmış, ses kayıt cihazı ile görüşmelerin kaydedilmesi için izin alınmıştır. Kişi ve firma isimlerinin

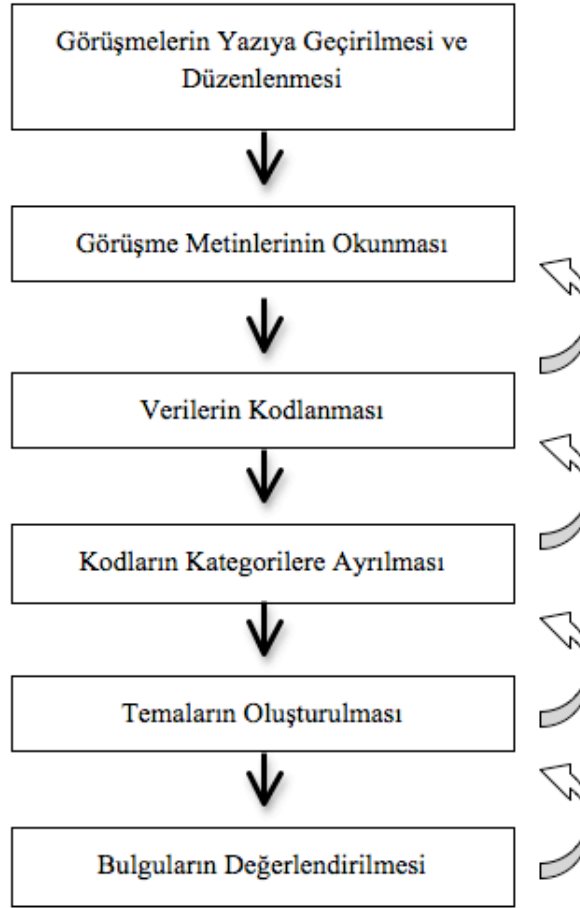
araştırma için önemli olmadığı ve araştırmada yer verilmeyeceği, araştırılan konu ile ilgili görüşlerin araştırmada kullanılacağı görüşme öncesi katılımcılara açıklıkla belirtilmiştir. Ayrıca katılımcıların soruları sadece mevcut çalışma ortamlarını temel alarak değil, daha önceki çalışma ortamlarını da göz önünde bulundurarak cevaplamaları talep edilmiştir. Böylelikle daha önce çalıştıkları farklı sektörlerdeki ve iş pozisyonlarındaki deneyimlerini hatırlayıp anlatmaları sağlanmıştır. Görüşme esnasında yönlendirme yapmaktan kaçınılmış, ancak anlatılan olay ve olguların etkileri ve anlamlarını ortaya çıkarmak için bunlara ilişkin sorular sorulmuştur. Görüşmeler sırasında katılımcılara deneyimlerini anlatmaya yönelik esneklik gösterilmiş, konudan uzaklaştıkları durumlarda alternatif sorularla tekrar konuya odaklanmaları sağlanmıştır. Diğer taraftan görüşme esnasında katılımcıların bazılarının üzerinde çok düşünmedikleri konularda pek fazla bir şey söyleyemedikleri durumlarla karşılaşmış (Corbin ve Strauss, 2008: 78), bunun için hatırlamayı kolaylaştıracak alternatif sorular, sondalar ve konuşulan konuya göre anlık gelişen sorular kullanılmıştır. Ayrıca görüşme sonunda ses kayıt cihazı kapatıldıktan sonra da görüş ve düşünce bildiren katılımcılar olmuştur. Bu görüşler de izin alınarak not edilmiştir.

Görüşme yapılan 26 katılımcı sahada gün içinde çalışma arkadaşlarıyla aynı ortamda bulunmadan, iş yeri dışında çalışmaktadır. 14 katılımcı ise işletme içinde çalışma arkadaşları ile aynı çalışma ortamını kullanmaktadır. İşletme içinde çalışan katılımcılarla görüşmeler çalışma ortamlarında gerçekleştirilmiştir. Çalışma arkadaşları ile ortak çalışma alanını kullandıkları gözlemlenen bu katılımcıların görüşme esnasında gerçek düşüncelerini paylaşmaktan çekinecekleri düşünülmüş, bu nedenle görüşmeler diğer çalışanların olmadığı toplantı odası ya da dinlenme bölümlerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin amacı ve içeriği aktarılırken çalışma yaşamında bireyler arası rekabet ilişkilerinin araştırıldığı belirtilmiş; ancak bazı katılımcıların ilk başta görüşme konusunu firmaların rekabeti ya da sektörlerindeki rekabet olarak algıladıkları gözlemlenmiştir. Bu katılımcılara araştırmanın konusuna yönelik aydınlatıcı açıklamalar yapılmıştır. Diğer taraftan görüşmeyi kabul eden ancak görüşmeye gidildiğinde tereddüt eden ve görüşmeden çekinen katılımcılar da gözlemlenmiştir. Araştırmacı böyle durumlarda güven vermek amacıyla kendini ve araştırmayı daha detaylı anlatmıştır. Ayrıca görüşmelerin diğer çalışanların olmadığı bölümde yapılacağının belirtilmesi de çekinceleri azaltmıştır. Bu katılımcılardan biri daha sonra bu durumu rekabet ilişkileri ile ilgili örnek olarak paylaşmıştır. İş yerlerinde rekabetin yoğun olduğunu ve çalışanların birbirinin ayağını kaydırmaya çalışmak için çeşitli davranışlarda bulunduklarını bunun için anlattıklarının iş arkadaşları tarafından duyularak kötüye kullanılabileceğinden çekindiğini belirtmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Nitel veri analizi sosyal gerçeklik içindeki bilginin tümevarımcı yöntemlerle kavrandığı ve bilginin araştırmacı tarafından örülerek yapılandırıldığı bir süreçtir (Özdemir, 2010: 339). Bu süreçte ham veriler azaltılır, önemli kalıplar belirlenir ve veriler bulgulara dönüştürülür (Patton, 2001: 432). Olgubilim araştırmalarında da olguyu deneyimleyen kişilerden veriler toplanır ve bu verilerin analizinde belli başlı ifadeler belirlenerek temalara ulaşılır. Bu temalar bireylerin deneyimlerini tanımlamak ve olgunun nasıl deneyimlendiğini belirleyen bağlama ilişkin açıklama getirmek için yol gösterici olmaktadır (Moustakas, 1994: akt. Creswell, 2007: 60-61). Veri analizi veriler ve kavramlar, açıklama ve yorumlama, tümdengelim ve tümevarım arasında gidip gelmeyi içeren karmaşık bir süreçtir (Merriam ve Tisdell, 2016: 202).

Veri analizinin ilk aşaması görüşme metinlerini okumaktır. Görüşme metinlerini okumak araştırmacının katılımcıların yaşamlarına girmesini ve deneyimlerini hissetmesini sağlar (Corbin ve Strauss, 2008: 326). Görüşme metinlerini ve gözlem notlarını okumak, üzerinde düşünmek, ham verileri kodlayarak kategorilere ayırmak, anlatıların ilişkilerini incelemek veri analizinin içeriğini oluşturmaktadır (Maxwell, 2013: 248). Verilerin sınıflandırılması ile verilerin farklı parçaları arasında yeni bağlantılar kurulur ve veriler şekillenir (Dey, 2005: 43). Araştırmacının saha araştırmasındaki izlenimleri ve düşünceleri de araştırmayı yorumlamanın bir parçasıdır (Flick, 2009: 16). Nitel verilerin yazıya geçirilip okunmasını izleyen aşamalar ise: “verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması” aşamalarıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 228). Bu bilgiler çerçevesinde nitel araştırmada kullanılan veri analizi adımları Şekil 3.1’deki gibi bir süreç izlemiştir. Bu süreç bir önceki adıma geri dönülerek ve aşamaları kontrol ederek ilerlemeyi sağlayan esnek ve döngüsel bir özelliktedir (Creswell, 2007: 150-151).

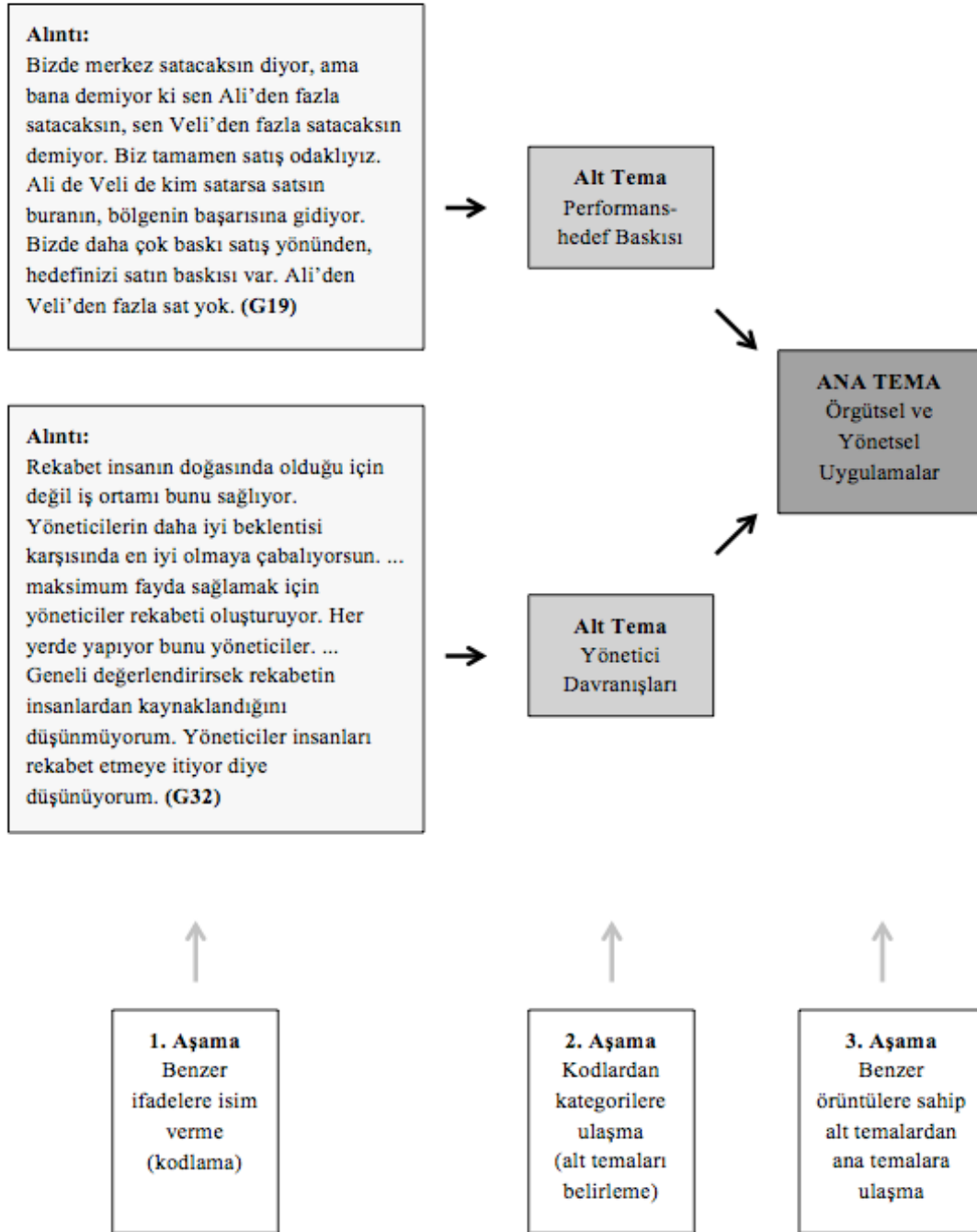


Şekil 3.1 Nitel Veri Analizi Aşamaları

Kaynak: Creswell, 2007: 151 ve Creswell, 2014: 480'den uyarlanmıştır

Bu açıklamalar ışığında öncelikle ses kayıt cihazına kaydedilen görüşmelerin tamamı yazıya geçirilmiştir. Bilgisayar ortamında yazılan ses kayıtlarından 210 sayfalık ham veri metni elde edilmiştir. Gözlem notları da analizde kullanmak için ayrıca düzenlenmiştir. Görüşme sırasına göre katılımcılar numaralandırılmıştır (Örneğin G1, G2, G3 gibi). Daha sonra veri metni birden çok kez okunmuş ve araştırmacı katılımcıların olguya yükledikleri anlamlara, deneyimlere ve etkileşimlerine yönelik bir anlayış geliştirmeye çalışmıştır. Bu aşamada verilere içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizinde amaç verileri açıklayacak kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Birbirine benzer kavramlar, temalar çerçevesinde bir araya getirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 227). Bunun için öncelikle birbirine benzeyen ifadeler belli kavramlarla gruplanmış ve kodlama yapılmıştır. Gruplama yapılan bu kavramlar arasındaki ilişkilere bakılarak tümevarım yöntemiyle temalara ulaşılmıştır. Olguya yönelik deneyimleri ve algılamaları içeren ifadelerden doğrudan alıntılar yapılmış ve bağlama ilişkin açıklama getiren temalara son şekli verilmiştir. Dolayısıyla verilerin analizi önceden

belirlenen temalara göre değil verilerden çıkarılan kavramlara göre diğer bir ifadeyle örüntü kodlarına göre yapılmış ve izlenen süreç kodlama-kategori-temalar olarak gelişmiştir (Şekil 3.2). Şekil 3.2 araştırmacı tarafından oluşturulan ve bir temaya nasıl ulaşıldığını gösteren örnek bir kodlamayı göstermektedir. Örneğin satışları artırmaya, hedefleri tutmaya yönelik baskıları ve prim sisteminin oluşturduğu baskıyı içeren farklı katılımcıların benzer ifadeleri bir araya getirilerek “performans-hedef baskısı” kavramı ile isimlendirilmiştir. Yöneticilerin çalışanları kıyaslaması ve rekabete teşvik etmesi ile ilgili belirtilen benzer ifadeler de “yönetici davranışları” kavramı ile isimlendirilerek kodlanmıştır. Sonraki aşamada ise performans baskısı ve yönetici davranışları alt temaları benzer örüntülere sahip oldukları için bir araya getirilerek kategorileştirilmiş ve “örgütsel ve yönetsel uygulamalar” ana temasına ulaşılmıştır. Diğer alt ve ana temalar da aynı süreç uygulanarak oluşturulmuştur. Veri analizi sonucunda 4 ana temaya ve 13 alt temaya ulaşılmıştır.



Şekil 3.2 Örnek Kodlama ve Temalara Ulaşma Süreci

Veri analizinin sonraki aşamasında araştırma bulguları yorumlanmıştır. Bulgular değerlendirilirken araştırmanın sonuçları ile alan yazında yapılan araştırmaların sonuçları karşılaştırılmış, benzer, farklı ve özgün bulgular ortaya konmuştur.

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik ve güvenirlik nitel araştırmanın niteliğini belirlemeye yönelik önemli kavramlardır (Stenbacka, 2001: 551). Geçerlik kavramı araştırma sonuçlarının doğruluğuna dayanır. Araştırma alanına yakınlık, görüşmelerle ayrıntılı veri toplama, doğal ortam içinde gözlem yapma araştırmanın geçerliği açısından önemli olmaktadır. Ayrıca verilere ve bulgulara nasıl ulaşıldığının ayrıntılı olarak aktarılması ve doğrudan alıntılara yer verilmesi araştırma geçerliğine katkı sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 255-257). Yine araştırmaya yönelik adımların açıklanmasının (Dey, 2005: 259), veri çeşitlemesi yapılmasının, katılımcı teyidi alınmasının (Creswell ve Miller, 2000: 126-127) ve örnekleme sürecine ilişkin ayrıntılı bilgi verilmesinin (Miles ve Huberman, 1994: 279) araştırmanın geçerliğine katkı sağlayacağı da belirtilmektedir. Araştırmanın güvenirliliği ise araştırmanın tekrar edilebilirliği anlamına gelmektedir ve bunu sağlamak için izlenen bazı yollar bulunmaktadır. İzlenen aşamaların ve yöntemin belirgin halde ve ayrıntılı sunulması, araştırmacının konumunu açık şekilde belirtmesi, ortamların ve süreçlerin tanımlamasına yer verilmesi, bir başka araştırmacıdan teyit alma araştırmanın güvenirliliği açısından önemli olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 259-265).

Bu çalışmada da, araştırmanın geçerliğine katkı sağlaması için yapılan görüşmeler gözlemlerle desteklenmiştir. Ayrıca araştırmacının satış ve pazarlama temelinde faaliyet gösteren bir özel sektör işletmesinde bir süre çalışmış olması araştırma alanına yakın olmasını sağlamıştır. Örneklem ise olguya yönelik zengin veri sağlayacak kişilerden kartopu örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve bu süreç detaylı açıklanmış; örneklem büyüklüğünün kuramsal örnekleme temelinde nasıl belirlendiği anlatılmıştır. Araştırmacı yakın çevresinde bulunan, tekrar ulaşabildiği bazı katılımcılarla araştırmanın ön bulgularını paylaşmış ve geri bildirim almıştır. Verilerin analizi aşamasında alt temalar birbirleriyle ve ana temalarla uyumlu ve bağlantılı olacak şekilde belirlenmiştir. Bu aşamada sıklıkla doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bulgular ise alan yazındaki araştırmalarla karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın güvenirliliğine katkı sağlaması için veri geliştirme süreci, ön araştırma, katılımcı grubuna ulaşma, veri analizi, bulguların değerlendirilmesi açık ve ayrıntılı şekilde belirtilmiştir. Görüşme kayıtları kelime kelimesine yazıya geçirilmiş ve gözlem notları aktarılmıştır. Görüşmeler ve gözlemler sırasında araştırmacı öznel yargılarını paylaşmaktan, yorum ve yönlendirme yapmaktan kaçınmıştır. Katılımcıların anlattıkları olayların ve verdikleri örneklerin anlamları ortaya çıkarılırken görüşmenin akışına göre alternatif sorular ve sondalara başvurulması araştırmacının görüşmeyi büyük ölçüde kendi yargı ve düşüncelerinden bağımsız yürütmesini sağlamıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için ayrıca verilerin kodlanması sürecinde tutarlılık incelemesi (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 272) yapılmıştır. Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra araştırma hakkında bilgisi olmayan ve sosyal bilim alanında çalışan iki kişiden kodlamalara yönelik değerlendirme yapması istenmiştir. Bunun için kod isimlerinin açıklamaları ile birlikte yer aldığı bir tablo ile bu kodların eşleştirileceği örnek alıntıları içeren bir tablo hazırlanmıştır. Değerlendirme için hazırlanan bu tablolar Ek 3’de yer almaktadır. Bu incelemeyi yapan iki kişi arasındaki uyumluluğu belirlemek için ise istatistik paket programı (SPSS 24.0) kullanılarak Cohen’in kappa istatistiğinden yararlanılmıştır. İki değerlendirmeci arasındaki uyum 0.91 olarak hesaplanmıştır. Bu düzey oldukça güçlü bir uyum olduğunu göstermektedir (Landis ve Koch, 1977: 165). Değerlendirmeciler ve araştırmacının kodlamaları arasındaki farklılıklar tekrar gözden geçirilmiş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

İçerik analizi sonucunda örgüt içinde bireyler arası rekabetin dinamiklerine, rekabet ilişkilerine yönelik anlamlar ve algılar açığa çıkarılmış ve öne çıkan alt temalar şu şekilde belirlenmiştir: *Performans-hedef baskısı, yönetici davranışları, ekonomik kazanımlar, kariyer kazanımları, psikolojik kazanımlar, yakınlık kurma, yaranma, saf dışı bırakma, etik dışı davranışlar, kendini kıyaslama, kendini geliştirme, güç kazanma, rekabetçi kişilik*. Sonraki aşamada ise birbiriyle ilintili alt temaların bağlı olduğu daha üst temalar, diğer bir deyişle ana temalar oluşturulmuştur. Buna göre *örgütsel ve yönetsel uygulamalar, bireysel kazanımlar, rekabet avantajı sağlayan taktikler* ve *rekabetçi tutumlar* rekabet dinamiğini açıklayan ana/temel temalardır (Tablo 3.1). Dolayısıyla ulaşılan bu temalar, rekabeti belirleyen unsurları, aralarındaki iç bağlantıları ve etkileşimlerini görmemizi sağlayacak olması nedeniyle *rekabet dinamiklerini* açıklayan temalar olarak kabul edilmiştir.

Tablo 3.1 Bireyler Arası Rekabet İlişkilerinin Dinamiğine Yönelik Ana ve Alt Temalar

Ana Temalar	Alt Temalar	Temaların Açıklamaları ve Anlamları
Örgütsel ve Yönetimsel Uygulamalar	Performans-Hedef Baskısı	Çalışanların satışlarını artırmasına yönelik baskı yapılması, satış hedeflerini gerçekleştirme baskısının olması, prim sisteminin çalışanlar üzerindeki baskısı, başarı değerlendirme kriterlerinin rekabet ortamı yaratması
	Yönetici Davranışları	Yöneticilerin bireyler arası rekabeti teşvik etmesi, rekabete zorlaması, çalışanları kıyaslaması
Bireysel Kazanımlar	Ekonomik Kazanımlar	Çalışanların dönemlik primini hak etme isteği, maaş zammı alma, maaş dışı ödemeler alma ve ödül kazanmayı hedeflemesi
	Kariyer Kazanımları	Çalışanların kariyerlerine yönelik hedeflerine ulaşma, terfi etme ve unvan sahibi olma beklentisi
	Psikolojik Kazanımlar	Çalışanların en iyisi olma, tatmin sağlama ve takdir görme isteği
Rekabet Avantajı Sağlayan Taktikler	Yakınlık Kurma	Çıkar sağlayacağı kişilerle, yönetici veya diğer çalışanlarla yakınlık kurarak rekabet avantajı sağlamak
	Yaranma	Yöneticilere yaranma davranışı göstererek rekabet avantajı sağlamak
	Saf Dışı Bırakma	Rakip gördüklerinin motivasyonunu düşürmek, onları şikayet etmek, kötülemek, hatalarını ortaya çıkarmak, alt etmeye çalışmak
	Etik Dışı Davranışlar	İş yapış normlarının dışına çıkıp diğerleri ve örgüt için dezavantajlı durumlar yaratmak
Rekabetçi Tutumlar	Kendini Kıyaslama	Çalışanın kendini başkaları ile kıyaslaması, diğer çalışanların performansını takip ederek kendini değerlendirmesi
	Kendini Geliştirme	İşe yönelik olarak kendini geliştirme, gerçekleştirme ve işinde fark yaratma ile rekabette üstünlük sağlamak
	Güç Kazanma	Diğerlerine hükmetme isteği ile üstünlük sağlamaya çalışmak
	Rekabetçi Kişilik	Diğerlerini kıskanma, hırslanma ve bu nedenle diğerlerini geçme isteği duymak

Rekabet dinamiğini açıklayan ana ve alt temalar devam eden başlıklarda ayrıntılı olarak ele alınmış ve temalara yönelik katılımcıların örnek ifadelerine yer verilmiştir.

3.6.1. Örgütsel ve Yönetmel Uygulamalar

Örgütlerdeki performans ve prim sistemlerinin, bunun yanında yöneticilerin çeşitli şekillerde rekabete teşvik etmesinin ya da zorlamasının örgüt içinde rekabet ilişkilerinin oluşmasında önemli etkileri olmakta; örgüt içinde rekabetçi bir iklim yaratmaktadır. Dolayısıyla bu alt temalar rekabetçi örgüt kültüründen etkilenmesi nedeniyle örgütsel ve yönetmel uygulamalar ana teması altında yer almıştır. Bu alt temaların içeriklerine katılımcı alıntıları ile birlikte aşağıdaki başlıklarda yer verilmiştir.

3.6.1.1. Performans-Hedef Baskısı

Görüşmelerde performans ve hedef baskısının bireyler arası rekabeti oluşturduğu ve rekabet ilişkilerine etki ettiği öne çıkmaktadır. Satış ve pazarlama bölümlerinin faaliyetlerinin doğrudan finansal getirisi olmakta ve satış artışı işletmelerin temel performans göstergelerinden birini oluşturmaktadır (Eren vd., 2005: 209). Satış ve pazarlama faaliyetlerinin örgütlerin finansal performansına doğrudan etki etmesi, bireylerin satışlarını artırmalarına yönelik prim sistemi ve performans değerlendirme sistemi gibi örgütsel uygulamaları da beraberinde getirmektedir. Prim sistemlerinde bireylere dönemlik hedefler verilmekte ve belirtilen dönem sonunda hedefin gerçekleştirilme düzeyine göre maaş kazanımı yanında prim kazanımı elde edilmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinde de yine dönemlik olarak bireylerin hedeflerini ne düzeyde gerçekleştirdikleri takip edilerek terfilerine, işten çıkarılmalarına ve yıllık fazladan ödemelerine karar verilmektedir. Dolayısıyla prim ve performans sistemlerinin bireylerin doğrudan kazançlarına ve kariyerlerine etki etmesinin bireyler üzerinde satış ve performans artırmaya yönelik bir baskı oluşturduğu söylenebilir. Satış baskısının yarattığı rekabet davranışına yönelik olarak, çalışma ortamına müşterilerin geldiği iş yerinde çalışanların müşteriyi ilk karşılayan olmak için çaba gösterdikleri gözlenmiştir. Görüşmelerde de katılımcılar bu davranışlarını daha fazla satış yapabilmek için müşteriyi kendilerine çekme konusunda bir yarışa girme gerekliliği şeklinde ifade etmişlerdir. Görüşmelerde performans-hedef baskısının *çalışanların satışlarını artırmaya yönelik baskı yapılmasından, satış hedeflerini gerçekleştirme baskısının olmasından, prim sisteminin çalışanlar üzerindeki baskısından, başarı değerlendirme kriterlerinin rekabet ortamı yaratmasından* kaynaklandığı belirtilmiştir. Bu durum bir taraftan rekabetin katılımcılar tarafından baskı, zorunluluk, mecburiyet gibi kavramlarla olumsuz algılamalarını ifade etmekte, ancak diğer taraftan da örgütler için zorunlu bir performans tetikleyicisi olduğu görülmektedir. Performans-hedef baskısına yönelik öne çıkan alıntılar şu şekildedir:

“İş yaşamında rekabet olmazsa olmaz, kurum değil bireyler anlamında söylersek aslında zaten kurumun hedefini gerçekleştirmesi için önce bireyin hedefini gerçekleştirmesi lazım. O kadar hedef yoğun bir çalışma hayatımız var ki artık sistemlerden dolayı zaten günlük anlık hatta saatlik takip ediliyorsunuz. Her günün sonunda ne kadar satış yaptığınız an ve an takip ediliyor birde şöyle bir şey perakende bankacılıkta adetler üzerinde bankacılık var yani günlük kaç tane post makinesi sattığınız kaç tane kredi kartı sattığınız kaç tane yeni müşteri kazandığınız ne kadar kredi verdiğiniz ne kadar mevduat aldığınız vs adetler üzerinden bir hayatınız var” (G²15).

“Bizde merkez satacaksın diyor, ama bana demiyor ki sen Ali'den fazla satacaksın, sen Veli'den fazla satacaksın demiyor. Biz tamamen satış odaklıyız. Ali de Veli de kim satarsa satsın buranın, bölgenin başarısına gidiyor. Bizde daha çok baskı satış yönünden, hedefinizi satın baskısı var. Ali'den Veli'den fazla sat yok.” (G19).

“Bence prim sistemi rekabet sistemi baskı oluşturuyor. Gece uyuyana kadar belki rüyalarım kadar gelebiliyor. Bu baskı hiç güzel bir şey değil.” (G21).

“Mağaza içerisinde bir prim sistemi var. Bireysel prim ve takım primi. Burada doğal olarak rekabetin içine giriyor çalışan insanlar birbiriyle. Mağaza zaten buna yönelik teşvikle primi veriyor, prim sistemini böyle oluşturuyor. Prim sisteminde bariyer var, merkezden mağaza hedefi geliyor. Mağaza hedefinin içinde de kişilerin satış hedefi oluyor. İster istemez her hafta insanlar hedeflerini gerçekleştirmek için birbiriyle fazlasıyla rekabet ediyorlar. Burada daha çok insanlık dışı duruma da dönüşüyor haliyle. ...burada teşvik için çalışanlara şöyle diyor, 300 liralık satışlarda 5 liralık prim kazanacak herkes ve bu yarış olacak. Yarışın sonunda kazanan kişi mağazadan 100 liralık çek kazanacak. ...Prim sistemi en başta rekabeti başlı başına doğuran, etkileyen, tetikleyen tek şey...” (G23).

“Bütün firmalarda muhakkak rekabet ortamı var. ...performansa dayalı bir şirkette çalışıyorsan kurallarını eğer rekabet kurallarını performansa dayalı gerçekleştiriyor. Mesela en son çalıştığımız firmalarda maaş skalası bile performansa dayalı belirleniyordu ve bu doğrultuda rekabet koşullarını da ister istemez buna göre belirleniyordu.” (G24).

“Senin performans durumun vardır tüm işyerlerinde, performans yaparlar sürekli aylık performans, 3 ayda bir performans. ...Geçen sene biz bu kadar satmıştık sen bu sene düşüştün sebebi neden kaynaklanıyor. Performansını ölçerler ona göre senin gidişatına yön verirler. 3 aylık bir sürekli kota verirler o süreçte ...ya kendini toparlarsın ya da toparlayamazsın onlar seni herhangi bir bahane de iş hayatına son verirler” (G26).

“Ben rekabetçi değilim ama çok rekabet etmek zorunda bırakıldım. Hedefler konulurken “Sen niye az yaptın?” diye sana çöküyor adam. Bu rekabet baskısı tabi ki kötü hissettiriyor. Aslına baktığında senin performansın ölçülüyor zaten. Niye rekabete giresin ki? Ama bu tatlı rekabetin içerisinde şirketler kazanıyor. Seni daha fazla çalışmaya itiyor. Daha fazla senin emeğini sömürüyor. Bak o daha iyi bu daha kötü diye gidiyor bu iş.” (G32).

“Firmalar aslında insanları birbiriyle yarıştırmayı tercih ediyorlar. ...Herkes birbirini geçmeye çalıştığın zaman zaten Türkiye ortalaması yüzdesel olarak artıyor. Amaç aslında bu. herkesi birbirine rakip edip ortalamayı yükseltmek. ...ödül olarak yurt dışı seyahatleri verilebilir. Ekstra prim verilebilir. Bu tarz ödüllerle insanları daha fazla gaza getirelim daha fazla satış yapturalım böyle bir çaba her zaman oluyor.” (G35).

²G harfi görüşmelere katılan görüşmecileri (katılımcıları) ifade etmektedir. Örneğin 15 numaralı katılımcı G15 olarak ifade edilmiştir.

3.6.1.2. Yönetici Davranışları

Görüşmelerde rekabet ilişkilerini oluşturan ve etkileyen yönetici davranışları *yöneticilerin bireyler arası rekabeti teşvik etmesi, rekabete zorlaması, çalışanları kıyaslaması* olarak belirtilmiştir. Rekabetçi örgüt kültürü içinde yöneticilerin de çalışanları rekabete yönlendirecek ve zorlayacak davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Çünkü yöneticiler örgüt kültüründen etkilenmekte, kendi davranış ve tarzlarını örgüt kültürüyle uyumlaştırmaya eğilim göstermektedirler (Bakan, 2009: 146). Görüşmelerdeki bulgulara bakıldığında, prim sistemi içinde bireylere verilen dönemlik hedeflerin yöneticiler tarafından ekip üyelerine dağıtılması sürecinde adil olmadıkları durumların ya da daha fazla satış için daha fazla hedef verdikleri durumların zorlayıcı rekabet ortamları oluşturduğu ve bu durumun çalışanlar tarafından olumsuz karşılandığı görülmektedir. Diğer taraftan satış ve pazarlama alanında yöneticilerin rekabeti bir yönetim aracı olarak kullandıkları ve çalışanların da rekabetçi yöneticilerin satış ve performansla yönelik beklentilerini karşılamak adına rekabetçi uygulamalara uyum sağladıkları görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlara dönemlik bölge hedefini paylaştırmadaki kararları ve yüksek satış gerçekleştirmeye yönelik beklentileri yanında çalışanları kıyaslamaları da rekabete zorlayıcı koşullar yaratmaktadır. Yöneticiler kıyaslama davranışını satış hedeflerinde geride kalanları ileride olanlarla karşılaştırarak ve bazen motive edici bazen de baskıcı şekilde sergilemektedirler. Görüşmeler sırasındaki bir gözlemde de, yönetici konumundaki katılımcının astlarına gün içindeki hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirdiklerini sorduğu ve astlarını birbirleriyle karşılaştırarak hedeflerin o gün içinde tutacağına yönelik bildirimde bulunduğu gözlemlenmiştir. Katılımcı daha sonra görüşme esnasında bu davranışını örnek göstererek saatlik performansın dahi önemli olduğunu, hedefleri tutmak ve satışları artırmak için çalışanlar arasında rekabeti bu şekilde canlı tuttuğunu belirtmiştir. Bunların dışında görüşmelerde yöneticilerin çalışanlara zorlayıcı hedefler koymadan rekabeti teşvik edici tutumlarla yaklaştıkları durumlar da belirtilmiştir:

“Müdür değiştikçe rekabet ettikleri şeylerde değişebilir kişilerin. ... Bazı müdürler hiç kasa açığı hiç kasa farkı vermesin ister. Ama bazı müdürler kasa açığı farkı hiç önemli değil, satış yapsın, kredi satsın, otomatik ödeme satsın buna daha çok önem verir O da müdüre göre davranır, müdür öyle istiyor diye onu tam yapmaya çalışır.” (G10).

“5–6 tane orta düzey yönetici değiştirdim. Şimdi hepsinin yoğurt yiyişi farklı. Bazıları böyle tehdit eder gibi şey altından sopa gösterir gibi. ...bağıra çağıra konuşur, millet onu suiistimal edemiyordu. Mecbur satılması, eğer onun satılmasında şu kadarlık ihtimal varsa satıp geliyorlardı.” (G13).

“Satışını... arttıramıyor, arttırabilmesi mümkün değil çünkü çok. ... Tabii ki yani bu yöneticinin onun önüne koyacağı duvarla alakalı barajla alakalı bir durum. Onun aşamayacağını bile bile bunu koyuyorsan zaten sen kendi ayağına sıkıyorsun demektir.” (G14).

“...geçmişte bunu çok yaşadık 10 satacağımız yere 5 sattık çünkü ekibin başındaki adam yetersizdi... Yöneticinin adil yetenekli ve işi bilen birisi olması gerekiyor. Her şeyden önemlisi adil olmazsa o rekabet hançerlemeye dönüşüyor.” (G18).

“İki tür kıyaslama var, bir motive etme veya şu şöyle yapıyor sende bir kendine gel, moduyla bir kıyaslama yapıyor. İkinci kıyaslaması ise yanlış yaptığın zaman özellikle senden adam olmaz vs. tehdit işten çıkartma korkusuyla bir baskı uygulanıyor.” (G25).

“Kendi aralarında bir iş veriyorum hepsine eşit oranda bir sorumluluk yüklemeye çalışıyorum sonuçta kendilerini geliştirmeye yönelik hepsini yapmak zorundayım yönetici olarak. Dolayısıyla birisi eksik yapıyor diğeri onun eksikliğini söylüyor, rekabet söz konusu ben daha iyi yaptım bunu, bunu da belirtiyorlar tabi ki. ... Biraz yöneticiden kaynaklı olduğunu düşünüyorum.” (G28).

“Rekabet insanın doğasında olduğu için değil iş ortamı bunu sağlıyor. Yöneticilerin daha iyi beklentisi karşısında en iyi olmaya çabalıyorsun. ...maksimum fayda sağlamak için yöneticiler rekabeti oluşturuyor. Her yerde yapıyor bunu yöneticiler. ... Geneli değerlendirsek rekabetin insanlardan kaynaklandığını düşünüyorum. Yöneticiler insanları rekabet etmeye itiyor diye düşünüyorum.” (G32).

“Ben çok fazla rekabet etme durumunda kaldım. Beni buna işletme sürükledi. ... Rekabeti şirket yönlendiriyor. İşte “Siz 100 tane sattınız, X Hanım 102 tane sattı.” gibisinden. Merkez yönetime yapıyor, yönetim bize yapıyor. ... Sen primini tutturdun diye durmamamı istiyorlar. Ben devam ettikten sonra bana bir şey kazandırmıyor ki ondan sonrasını şirkete kazandırıyorum.” (G37).

“Bize verilen hedef şirketin üst biriminin bizim birime verdiği genel hedefin dağılımı aslında. Birimizden birisi kişisel hedefinde geri kalırsa dolayısıyla genel hedefte geride kalmış oluyoruz. ... Yöneticilerimiz bizi buna teşvik ediyor. ...diyorlar ki bugün ayın son 3 günü şu kadar gerideyiz biraz daha satış yapmamız lazım.” (G40).

3.6.2. Bireysel Kazanımlar

Çalışanların rekabet etme eğilimi göstermesinde ve örgüt içinde rekabet ilişkilerinin oluşmasında elde etmek istedikleri kazanımlar ve bireysel hedefleri de etkili olmaktadır. Bireyler ekonomik kazanımları, kariyer kazanımlarını ve psikolojik kazanımları elde etmek için rekabete girmekte ve rekabetçi etkileşimlerde bulunmaktadırlar. Bireylerin elde etmek istedikleri kazanımları oluşturan bu alt temalar bireysel kazanımlar ana teması altında yer almaktadır. Bu alt temaların içeriklerine katılımcı alıntıları ile birlikte aşağıdaki başlıklarda yer verilmiştir.

3.6.2.1. Ekonomik Kazanımlar

Çalışanların işlerinden elde edecekleri ücretleri, gelirlerine, yaşam koşullarına ve iş tatminlerine etki etmektedir (Güven vd., 2005: 131). Görüşmelerde de çalışanlar *dönemlik primlerini hak etme isteği, maaş zammı alma, maaş dışı ödemeler alma ve ödül kazanma isteği* ile rekabet ettiklerini belirtmişlerdir. Performansa dayalı ödeme sistemlerinde dönemlik satış hedeflerinin gerçekleştirilememesi çalışanların dönemlik primlerini elde edememelerine sebep olmaktadır. Başka bir ifadeyle satış ve pazarlama alanında kullanılan prim sisteminde çalışanların maaş dışında gelir elde etmeleri dönemlik satış hedeflerini gerçekleştirmelerine

bağlıdır. Bu nedenle çalışanlar daha fazla ekonomik kazanç elde edebilmek için rekabetçi örgüt kültürüne ve yöneticilere göre değişen koşullar altında, hem kendilerine verilen satış hedefini gerçekleştirmek, hem bu hedefin üzerine çıkmak hem de diğerlerini geçmek durumunda kalmaktadırlar. Yine kısa dönemli satış artırmaya yönelik düzenlenen yarışmalardaki ekonomik ödülleri kazanmak için birbirlerini geçmek durumunda olmaları çalışanlar arasında bir rekabet yaratmaktadır. Dolayısıyla bireylerin daha fazla ekonomik kazanım elde etme motivasyonu ile rekabet etme eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Ekonomik kazanımlar bağlamında rekabetin oluşumuna yönelik alıntılar şu şekildedir:

“İş yaşamında insanlar birbirleriyle maddiyat için rekabet ediyorlar. Öncelikli sebep maaş.” (G1).

“...biz satış pazarlama işi ile uğraşıyoruz. Daha fazla bir rekabet söz konusu. Çünkü bir yarış var, bir futbol gibi düşün. Birisi, herkes kendi arasında bir yarış yapıyor. Bu bazılarında sadece prim kazanmak için, primi tutturayım, biraz daha fazla para kazanayım.” (G13).

“...hem firmada yükselebilmek adına hem de maaşlarda alacağın ekstra primlerden dolayı bu rekabet söz konusu” (G14).

“Sonuçta bir şekilde bankalar Türkiye’deki genel kurumsal yapılar ne kadar rekabet de olsa içinde bir şekilde bir maaşınız var, başarılı olursanız priminiz var, sağlık sigortanız var, bireysel emekliliğiniz var, yemek kartınız var, kariyer şansınız var.” (G15).

“Yarışmak zorundasın çünkü şirket içi hediyeler oluyor, bu şirket için hediyeler de en çok satan kazanıyor. O yüzden de yarışyorsun sürekli. Ve prim üzerinden çalışıyoruz, evet herkesin kotası farklı ama yine de daha çok satmak hırsı oluyor satış içinde.” (G16).

“Para tabi ki etkili aldığımız maaş etkili, ne kadar satış yaparsam o kadar para alırım. Diğer arkadaş %10 büyümeyle 1000 lira alırsa ben 15 yaparsam 1250 alırım. Rekabete bağlı olarak aldığımız paralar değişiyor. Hakedişe bağlı olarak yüksek maaş alıyoruz. Aralarda altın yarışmaları oluyor. ... ilk üçe girene üç tane çeyrek altın birinci olana yarım altın diyor mesela. İlk 9 kişi 3’e girmeye çalışıyor altın almak için. Yarışma o an ki belirlenmiş olan kritere bağlı. Primde bireysel kendin ne kadar satarsan o kadar para. Ama hediye/ altın yarışmalarında grup içerisinde rekabet oluyor. ... İnsanlar daha çok maaş için kariyer yapıp iyi yerlere gelmek için yüzlerce insan arasından sıyrılıp rekabet ediyorlar.” (G21).

“İster istemez ben de prim sistemi için kimi zaman rekabet ettiğim oluyor. Daha iyi satış yapıp o hafta iyi prim hak etmek için. Çünkü bizim maaş sistemimizde bazı aylar 5 haftalık oluyor, 5 haftalık maaş sistemine dönüşüyor, Ağustos, Eylül gibi. Bu aylarda haliyle maaş daha yüksek yansıyacağı için onun yansıması için prime ben de zorluyorum.” (G23).

“Ama en önemli birinci sebep tartışmasız para, maddiyat. ...yani rekabete girme sebepleri rekabet içinde olma sebeplerinin en büyüğü para onu düşünüyorlar.” (G24).

“Terfi işin aslında görünen kısmı. Perde arkasında da maddi kazanç var. Sonuçta para kazanmak için çalışılıyor. Daha fazla kazanmak için rekabet var.” (G31).

“İş yaşamında insanlar satış konusunda kesinlikle birbiriyle rekabet ediyorlar. Özellikle öncelikle kesinlikle para kazanmak için rekabet var. ...daha fazla para kazanmak gibi bir imkân varken bunu

değerlendirmek istiyorsun haliyle. O yüzden primlerden de almak için daha çok satış yapmak gerekiyor.” (G35).

“Özellikle satış bölümünde prim işin içine girdiği zaman daha fazla birbirlerini yiyorlar. Öncelikli rekabet nedeni para ondan sonra mevki geliyor.” (G37).

3.6.2.2. Kariyer Kazanımları

Örgüt içinde yükselme olanaklarının olması bireylerin terfi etme isteklerini artırmakta ve yükselmek istenen pozisyonlar için bireyler arası rekabeti ortaya çıkaran bir unsur niteliği kazanmaktadır (Demirkaya, 2013: 288; Schrock vd., 2014: 2). Görüşmelerde de katılımcılar *kariyerlerine yönelik hedeflerine ulaşma, terfi etme ve unvan sahibi olma isteği* ile rekabet ettiklerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan örgüt içinde terfi olanakları genellikle kısıtlı olmakta, bir konuma sadece bir kişi yükelebilmekte ya da herkes aynı anda bir üst konuma yükelememektedir. Terfi olanaklarının kıt kaynak özelliği gösterdiği böyle durumlarda bireylerin karşılıklı bağımlılığı ve dolayısıyla rekabet de artmaktadır (Pfeffer, 1999: 51). Terfi etme isteğinin yanında kimi zaman örgüt içindeki rekabetçi koşullara bağlı olarak bireylerin sadece bulundukları konumu korumak için bile rekabet etmek durumunda oldukları görülmektedir. Ayrıca özellikle kariyer hedefleri olan ve unvan sahibi olmak isteyen bireylerin daha fazla rekabet etmeye giriştikleri ve bunun için gerektiğinde rekabet ortamları yarattıkları belirtilmiştir. Kariyer kazanımları bağlamında rekabetin oluşumuna ve rekabet ilişkilerine yönelik alıntılar şu şekildedir:

“İş ortamında herkesin şirket hedefi dışında kişisel hedefleri de oluyorlar. Kişisel hedeflerini gerçekleştirmek adına rekabet içinde oluyorlar. ...bir üst pozisyona geçmek için çabalayan insanlar şunu çok iyi bilirler bu fırsat her zaman doğmaz. Çok nadir doğar ve o fırsat doğduğu zaman hazır olman lazım. En iyi olanlar ancak bir üst pozisyona geçiyor. Onun için her an hazır olmak gerekir. Rekabetçi bakış açısı ancak bunu sağlayabiliyor. ... Kariyer hedefi olan insanlar, bir numara olmak istiyorlar veya ilk üçte yer almak istiyorlar. Beraber rekabet ettikleri insanların daha aşağıda, paylaşımcı olmadan daha aşağıda olarak kendilerini ön plana çıkarmaya çalışıyorlar.” (G2).

“Bizim şu an ki çalıştığımız gibi firmalarda satış elemanlığından başlayıp, pazarlama temsilciliği, pazarlama temsilciliğinden şeflik ve buradan daha sonrası bölge müdürlüğü bölgeler müdürlüğü diye gidiyor. Yani önüm tıkalı değil. Dolayısıyla ben rekabet etmek zorundayım. ... Ama benim kariyer gibi bir hedefim yoksa, rekabet de etmeme gerek yok diye düşünüyorum. İnsanlar hem terfi etmek için hem de yerlerini korumak için rekabet ederler. Bu rekabetin sebeplerinden birisi maddi saydıklarımın dışında mevki olarak böyle.” (G3).

“...hep ayağının kayacağı korkusu var insanlarda. Çünkü belli bir yere getirmek önemli değil. Her zaman daha üstü olmak önemli. Yani senden iyisi olduğu sürece senin yerin garanti değil. O yüzden yarış var.” (G6).

“...iş yaşamı-ortamı kimi yazılmayan kuralları gereği kendisini var etmek. Kendi konumunu korumak. Gerekirse başkalarının üzerine çıkarak kendi konumunu daha ileriye arttırmak. ... Bir kariyer planı

vardır onun ve bu kariyer planını gerçekleştirmek için suni rekabet ortamları yaratır ve kazanabileceği alanlarda, diğerlerinin önüne geçebileceği alanlarda bir suni rekabet oluşturur.” (G7).

“Kariyer hedefleri olan insan devamlı yukarıya baktığı için devamlı bir şeyler yapmaya çalışıyor. Çoğu kişi yerini koruyabilmek için. Bir kariyer bir de yerini koruyabilmek için işsiz kalmamak için açıkçası.” (G8).

“Kendi yerini sağlamlaştırmak için illa terfi olmasına gerek yok. Yerine korumak için bile rekabet etmen gerekiyor. ...Kendi yerinde gözü olan kişiyle rekabet eder ya da yerinde gözü olduğu kişiyle rekabet eder insan başka birisiyle rekabet etmez.” (G9).

“Satışın dışında yükselme durumu, yöneticilik. Herkesin hedefi hayali var, başladığın noktadan bir adım yukarı çıkma isteği var.” (G22).

“Rekabetin asıl can damarı iş hayatında terfi etmek. Bir pozisyonun birden fazla talibi oluyor. O pozisyonu almak için yarışıyorlar. Henüz pozisyon boşalmadan dahi pozisyon için rekabet başlıyor ... Rekabetin psikolojik başka nedenleri de var tabii. Mevki yükselmesi, makam yükselmesi, Ali iken Ali bey olmak, insanların müdürüm demesi gibi. İnsan yükselmek istiyor. Bu psikoloji en tepede de var en altta da var. İlerlemek, terfi etmek insanın iç güdüsü herhalde, bu da rekabeti yaratıyor çünkü herkesin aynı anda yükselmesi mümkün değil. Yükselmek de tek basamaklı değil çok yükselmenin ve az yükselmenin de yarattığı bir rekabet var.” (G31).

“Hırs bende daha farklı, ben zaten hep yönetim anlamında ya da başka bir anlamda yükselmek istedim. ...benim hırslım daha çok bir şey daha öğreneyim bir şey daha yapayım gibi konulardadır. Ben de bunu rekabet aracı olarak kullanabiliyorum.” (G37).

3.6.2.3. Psikolojik Kazanımlar

Bireylerin rekabet etme eğilimi göstermesi takdir görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacından (Maslow, 1943: 381-382) ve daha iyi olmaya duydukları ihtiyaçtan (Kohn, 1992: 3) kaynaklanabilmektedir. Rekabette öne geçmek ise bu ihtiyaçları karşılayıcı bir işlev görmektedir. Bu nedenle en iyisi olmak, takdir görmek ve tatmin sağlamak bireylerin elde etmek istedikleri psikolojik kazanımlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bulgular, *çalışanların en iyisi olma, tatmin sağlama ve takdir görme* isteğiyle rekabet etmeye eğilim gösterdiklerini işaret etmektedir. Katılımcılar, rekabette önde olmanın ve bunun somut sonuçlarının, bireylerde bir tatmin duygusu yarattığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla bireyler sonucunda tatmin sağlayacakları için rekabete girişmektedirler. Özellikle rekabetçi bireyler rekabette öne geçip, en iyisi olduklarında tatmin ve haz duyduklarını belirtmektedirler:

“Tercih edilenin kendisi olması için, tek olabilmek için rekabet ederler. ...Tercih edilenin o olması için. Herkesin hedefi tek olmak ya da birinci olmak çalıştığı sektörde. En iyisi olmak onun için.” (G1).

“Takdir edilmeyi herkes sever. Bunun için de rekabet ederler. Özellikle benim gurubumdaki insanlar için önemlidir takdir edilmek paradan daha önemlidir. ... Duygusal olarak en iyi olma hissi var bende ... mutlu oluyorum o zaman en iyi olduğum ortaya çıkarsa.” (G2).

“Kendi aramızda yarışmalar yapıyoruz. Bu yarışmalarda son ana kadar birinci belli olmuyor. Ertesi gün sonuçlar açıklandığı zaman ben eğer diğerlerinden daha iyiysen o işi daha iyi yaptıysam kendime

güvenim daha da fazla artıyor. Bir sonraki yarışmada ya da bir sonraki hedefte daha fazla asılabiliyorum.” (G3).

“Yöneticisinden takdir görmek için de rekabet yapabilirler.Hani beni ödüllendirsın beni görsün, ben iyisiyim diye de yapabilirler. Geri bildirim olumsuz olmasın diye. ...Yani en iyinin en iyisi olmak için de yapıyorsun bazen.” (G5).

“Adamın ihtiyacı yok işe, paraya da ihtiyacı yok, o işe de ihtiyacı, o konuma da ihtiyacı yok ama bundan kişisel, psikolojik bir haz duyan yönetsel şeylerini tatmin eden... bu rekabet olgusunu kendi kişisel eksikliklerini psikolojik eksiklerini tamamlamak için. Aslında kendilerini gerçekleştirmek için, kendilerini tatmin etmek için de suni rekabet koşulları yaratıyorlar. ...kendini gerçekleştirme olgusu aslında hiç rekabete girmediği insanlarla bile bir rekabet yaratıyor.” (G7).

“Birde hani kendimden de söylüyorum rekabette başarılı olunca iş tatmini ve hazzı da alıyorsun, yani o da çok güzel bir şey. ... Bu işin hazzı sonuçlandırmak, rekabeti öne geçirmek, bu çok daha farklı bir şey. O haz için bile rekabeti fazlasıyla yaparız. İş tatmini de çok önemli.” (G15).

“...daha çok takdir edileyim bu işi ben tek başıma bitireyim gibi örneklerde oluyor her zaman. Operasyonlarımız oluyor, geçtiğimiz günlerde bir tane daha yaptık, bir iş daha bitirdik, öyle o işi yapan arkadaşlar kendilerini daha fazla ön planda göstermeye çalışıyor.” (G27).

“Rekabeti oluşturan maddi etkilerin yanında manevi etkenler olduğunu da düşünüyorum. İnsanlar yükselme, kendini tatmin etme iç güdüsüne sahip. Bunun psikolojik boyutları da var. Gözlemlerinden yola çıkarak bu fikre ulaştım. Çoğu insan iş hayatında yükselerek tatmin olmayı hedefliyor.” (G31).

“...kendi egosunu tatmin edebiliyor. Mutlu oluyor. Paranın yanında başka tatmin sebepleri de giriyor işin içine. “Benim ismim geçsin ben birinciyim zaten.” gibi duygular da rekabete sebep oluyor.” (G37).

3.6.3. Rekabet Avantajı Sağlayan Taktikler

Bireyler örgüt içinde bireysel rekabet üstünlüğü yaratmaya dönük olarak çeşitli taktikler geliştirmektedirler. Örgüt içi rekabet arttığında bu taktikler zaman zaman etik dışı özellikler de gösterebilmektedir. Üstünlük sağlama yönünde uygulanan bu taktikler rekabet dinamikleri içinde önemli bir yer tutmaktadır. Fayda ve çıkar sağlama temelindeki bu taktikler, rekabet avantajı sağlayabilecek kişilerle yakınlık kurma, yaranma, rakipleri saf dışı bırakma, etik dışı davranışlar olarak dört alt tema şeklinde belirlenmiştir.

3.6.3.1. Yakınlık Kurma

İş yaşamında çıkar sağlayacağı kişilerle, yönetici veya diğer çalışanlarla yakınlık kurarak rekabet avantajı sağlamaya çalıştıklarına yönelik tespitlerin güçlü olduğu görülmektedir. Rekabette öne çıkmak için yöneticiler ve diğer bireylerle iletişimlerini artırmak, onlarla daha çok vakit geçirmeye, arkadaş olmaya ve onların sevgilerini kazanmaya çalışmak, yöneticilerinin gözüne girme çabası göstermek gibi enformel davranışlarının sergilendiği belirtilmiştir. Yakınlık kurmaya yönelik katılımcı alıntıları şu şekildedir:

“Sonuçta patron şirketi değil ama bir üstüne ya da iki üst müdürüne daha yakın olan insanlar da var.Dolayısıyla ne oluyor, o 9 kişilik ekibin bir tanesi iki üst ya da üç üst müdürüne yakınsa onu da rekabete alıyor.” (G3).

“Aynı üste bağlı insanlar üstü ile gizli kulis yaparak rakibini ezmeye çalışıyor. Sevimli yaklaşım yöneticisine rakibin yaptığı işleri küçümser tarzda davranıyor.” (G4).

“Prestij için daha çok rekabet ediyorlar ama yine etik dışı prestij kazanma şekli var. ... Prestij şu, yukarıya kim daha yakınsa o prestijli. Çünkü kurum kültürü bu. Prestij kelimesinin gerçek hayattaki anlamı bu artık. O yüzden insanlarda şey yarışı da var. Kim daha fazla müdüre yaranacak şefe yaranacak bu da şunu doğuruyor. Üstten sana bir şey geliyor. Kişisel ya da kendi çıkarları için keyfi yapıyor bunu. Kimse buna hayır diyemiyor. Çünkü ona yakın olmak istiyor.” (G6).

“İşini korumak tek başına hedeflerini gerçekleştirmekle olmuyor, başka parametreler giriyor burada. O parametreler nedir mesela, işte üst yönetime yakınlık, siyasal yakınlık ya da onların yönetim biçimine yakınlık, adam kayırma, dalkavukluk bir sürü bu tür insanın onuruna yakışmayan... Üstleri ile kurduğu ilişkiler tamamen kendine rakip olarak gördüklerini elimine etmek ve bunun için de üstlerle üstüyle bu konuda ilişki kurmak. Sosyal ilişki kuruyor ama bunu işte kullanmaya başlıyor.” (G7).

“Birbirleri ile rekabet ediyorlar mesela, ama şubede kendi işini yarayacak insanlara daha yakın duruyorlar mesela. Hiç anlaşılmayacağı bir insan diyelim, ondan daha fazla fayda görecektir, satışta kendisine yardımcı olabilecek mesela bu insan ona daha yakın duruyorlar.” (G10).

“Özellikle bizim aslında rekabet arasında kaldığımız durum şu oluyor, marka temsilcilerinin adam kayırmaları, yakın olduğu arkadaşlıklar, mesela ne yaparsın, dışarı çıktığın zaman iyi vakit geçiriyorsan, zamanını o kişiyle geçiriyorsan arkadaşlık ilişkisi biraz daha kuvvetliyse... Yöneticilere daha yakın durmaya çalışıyorlar. Yöneticinin inisiyatifi olmadan özel işlerine kadar yapıyor. Bu yöneticiye yakın durmak, çünkü oradan geçeceğini biliyor. “İlk aşamayı oradan tamamlarsam iş gelir” hesabında, bu mantıkta çok arkadaşımız var.” (G22).

“...yüksek sezonda patrona müdürlere kendini kanıtlama ispatlama çabası oluyor elemanlarda.” (G27).

“İnsanlar rekabet ederken yöntem olarak işini iyi yapmanın dışında yönetime oynuyor. Gidiyor satış yöneticisiyle konuşmasını geliştiriyor. Onunla diyalogunu arttırıyor. Onun haricinde arkadaşlarına iyi geçinmeye çalışıyor. Onların sevgisini kazanmaya çalışıyor. Onların saygısını, güvenini kazanmaya çalışıyor.” (G29).

“...daha ortada pozisyon falan yokken o yönetici ile yakın diyalog kuruyorsunuz, sohbet ediyorsunuz, öğlenleri yemeye çıkıyorsunuz. Bir nevi onun adamı oluyorsunuz. Ondan sonra o kişinin yetkisinde olan bir pozisyon boşaldığında en kuvvetli aday siz oluyorsunuz.” (G31).

“Genellikle yöneticilerinin gözüne girmek için birbirleriyle rekabet ediyorlar. ... Yöneticinin gözünde kendini daha yükseklerde göstermeye çalışıyor.” (G36).

3.6.3.2. Yaranma

Saldırgan bir izlenim yönetimi taktiği olarak sergilenen yaranma davranışı (Doğan ve Kılıç, 2009: 72) aynı zamanda bireylerin rekabet üstünlüğü sağlamada kullandıkları bir taktiktir. Yaranma davranışları iltifat etme, yöneticinin hoşuna gidecek davranışlarda bulunma, yöneticiyle daha sık iletişim kurma (Doğan ve Kılıç, 2009: 72), çıkarı için iyilik yapma, fikre itaat etme (Westphal ve Stern, 2007: 270) gibi davranışları içerir. Görüşmelere

bakıldığında ise bireylerin yöneticilerine yaranma davranışını bir rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak kullandıkları görülmektedir. Bireyler terfi etmelerine etkisi olduğunu düşünerek ya da yöneticilerin gözünde başarılı görünmek amacıyla yaranma davranışları sergilemektedir. Bireylerin sadece yaptıkları işte başarılı olmalarının konumlarını korumak ya da terfi etmek için yeterli olmadığını bu nedenle yöneticilere yaranma konusunda bir rekabete girildiğini belirtmektedirler. Rekabet ilişkilerinde yaranma davranışına yönelik alıntılar şu şekildedir:

“Senden iyisi iş olarak değilse artı olarak başka şeylerde iyi olması gerekiyor. O da nasıl. Yalakalık babında ya da taviz olarak. ...insanlarda şey yarışı da var. Kim daha fazla müdüre yaranacak şefe yaranacak...” (G6).

“Müdürle ilişkileri yöneticiyle ilişkileri etkiler. Biri sürekli müdürün yanındadır hiç çıkmaz. Bir tanesi hiç girmez yanına sürekli cephe alır. Değişik şekillerde yapıyorlar. ... Öteki de tam tersine üstüne üstüne gider, her dediğine güler, alttan alır, buna yalakalık diyorlar.” (G10).

“Bir tanesi yukarıyı fazlasıyla rahatsız edip belli yerlere daha hızlı gelmek adına yalakalık yapıyor.” (G18).

“her toplumda her işte bir yukarıya gelebilmek herkes birbirini ayağını kaydırmak için yalakalık peşinde bu şekilde şeyler de var, her sektörde var.” (G26).

“... pozisyon boşaldığında başvurmak yetmiyor. Önceden altyapısını yapmanız gerekiyor. Bu sadece iş performansı falan da değil. İlişkilerinizi ona göre tutuyorsunuz kimisi buna yalakalık diyor kimisi profesyonellik diyor.” (G31).

“İnsanlar rekabet ederken performansları dışında da rekabet araçları geliştiriyorlar. Mesela yalakalık ediyorlar. Çünkü mağazacılıkta birisinin adamıysan zaten bir yerlere gelebiliyorsun.” (G37).

“Hiç kimseyi merdiven olarak kullanmadığım için beni merdiven olarak kullandılar. Dolayısıyla yükselmedim. Belli bir noktada kalmak zorunda kaldım. Rekabet edemediğim için amiyane tabirle yalakalık yapamadığım için yükselmedim.” (G40).

3.6.3.3. Saf Dışı Bırakma

Bir başarıma güdüsü olarak rekabet diğerlerini hezimete uğratmayı içermektedir (Griffin-Pierson, 1990). Aynı amaca ulaşmak isteyen ancak bu amaçların kıt kaynak özelliği gösterdiği durumlar bir rekabet ortamı yaratmakta (Bakır, 2005: 306) ve diğerlerini saf dışı bırakmayı gerektirmektedir. Saf dışı bırakma davranışları görüşmelerde *rakip gördüklerinin motivasyonunu düşürmek, onları şikayet etmek, kötülemek, hatalarını ortaya çıkarmak ve alt etmeye çalışmak* olarak belirtilmektedir. Bireyler rekabet avantajı sağlama isteğiyle rakip gördüklerini saf dışı bırakma eğilimi göstermektedirler. Saf dışı bırakma bağlamında rekabet ilişkilerini içeren alıntılar şu şekildedir:

“Birisi terfi edecekse, evet biz sayısal değerlere bakıyoruz ama bir de üst tarafın kabul etmesi lazım. Çünkü bir adım üste gidiyorsun, bir üstte kimle çalışacaksan onun da seni kabul ediyor olması gerekiyor. Bununla da aralarında rekabet de çıkıyor, çatışma da. Onu gruptan dışlamak, mesela böyle şeyler de görüyoruz. Sen zaten hedefi tutturmasan da buradan atılmazsın, kalırsın hatta yükselirsin diye düşünerek o kişiyi gruptan dışlama oluyor. Dışlıyor mesela, açığını yakalıyor.” (G3).

“Karşı tarafın ne kadar motivasyonunu düşürebilsek kendini daha kolay birinciliğe götürebileceğini düşünüp, karşı tarafın motivasyonunu düşürüp kendininkini yükseltiyor.” (G4).

“... üst yönetimle yakın ilişkiler kişisel ilişkiler kurarak diğerlerinin üzerinde baskı oluşturma var, mobbing var, diğerlerini işiyle tehdit etme var, bunun dışında dışlama var... Bu şekilde bahsettiğim psikolojik rekabet diyebileceğimiz ya da kişisel gerçekleştirme üzerinden olacak kişisel tatmin üzerinden olacak rekabet dediğimizde saf dışı bırakma teknikleri.” (G7).

“Çünkü rekabet ederken karşıdaki adamı ezmen gerekiyor bir şekilde. Ya açığını bulman gerekiyor ya ondan daha iyi yapman gerekiyor. Ya onun gördüğünü uyanıklık yapıp almak gerekiyor. ...başarıya giden yolda her şey mubah var ya. Yani insanlar karşıdaki insanın işinden olacağını bilerek... Karşısındakinin hatasını biliyorsa onu örtmek artık yok. ... Sırf onun gözden düşmesi veya ben daha başarılıyım ben daha uyanığım diyebilmek için.” (G8).

“Üstüne şikâyet eder, olmadık şeyler çıkartır, müşterinin önünde sizi zor duruma düşürmeye çalışır, her şey olabilir. Sadece iş değil. Bankacılıktaki şey bu kadar masum değil, rekabet bu kadar masum değil, hedefimi yapayım değil sadece, karşıdaki kişiyi rekabet ettiği kişiye de aşağıya çekmek için yapılabilecek her şeyi yapıyor insanlar.” (G9).

“Düşmanca tavrı sergileyen oluyor, seni her şekilde açığını çıkartmaya çalışan oluyor. Savaşta her yol mubahtır ilkesi satış sektöründe tam üzerine oturmuş bir laftır.” (G19).

“Birbirlerinin üzerine basarak çıkmayı daha çok seviyor insanlar. O daha basit geliyor. Ayağını kaydırarak, işlerine taş koyarak bunu yapıyorlar. İftiraya kadar gidebilecek durumlar söz konusu oluyor.” (G21).

“Birbirlerinin yaptığı tek dertleri yakalamada açığı yakalama. Bunu hemen söylemiyor cebine koyuyor 2 gün sonra tehdit unsuru olarak çok rahat kullanabiliyor.” (G25).

“Şikâyet gibi başkalarının açıklarını ortaya çıkartma gibi, başkalarının hatalarını gün yüzüne çıkartma gibi o şekilde yapıyorlar gidip anlatıyorlar müdürlerine böyle böyle oldu diye, şundan dolayı patladı iş gibi. İşte çok ilgili olduğunu göstermeye çalışıyor.” (G27).

“Karşısına bir rakip çıktığından insanlar muhakkak onu ekarte etmek istiyor ve bir kişiye takıyorlar. O kişiye saldırıyorlar. Genelde o kişi en iyi olandır.” (G29).

3.6.3.4. Etik Dışı Davranışlar

Rekabet içindeki bireyler birbirlerini aldatma, yanlış bilgi paylaşımı ve bilgi saklama gibi etik dışı davranışlar sergileyebilmektedirler (Pierce vd., 2013: 2). Bunun nedeni diğerlerine üstünlük sağlamak için onların ilerleme sürecine zarar vermenin motive edici olmasıdır (Deutsch, 1949a). Görüşmelerde etik dışı davranışlar, bireylerin satış hedeflerini gerçekleştirme temelinde iş yapış normlarının dışına çıkmaları şeklinde görülmektedir. Yine rekabette üstün gelmek amacıyla bireyler diğerleri için dezavantajlı durumlar yaratan hile

yapmak, iftira ve üzerine suç atmak gibi etik dışı davranışlar sergilemektedirler. Bireylerin rekabet ortamında iş yapış normlarının dışına çıkması aynı zamanda yanıltıcı bir iş yapış şekli olması nedeniyle örgüt için de zararlı ve dezavantajlı durumlar yaratabilmektedir. Rekabet ilişkilerinde etik dışı davranışlara yönelik tespitler şu şekildedir:

“Etik dışı çok fazla şey var. Yapmak zorunda kalıyorlar çünkü kalan çok. Şimdi ben şartlar gereği ben bekârim belki ben o kadar taviz vermek zorunda değilim ama çocuğu çocuğu olan bakmak zorunda olduğu ev olan kişi ister istemez birazda sızıntı varsa karakterinde yapar. Yaptıyor da.” (G6).

“...etik dışı teklifler yapanlar vardır muhakkak. Durumu çok kötüdür mesela işten atılma tehlikesi vardır. ...Bu tip şeyleri de duyuyoruz. Bu günü kurtarır çünkü ondan sonra gelecek olan kota daha büyük bir kota olacak.” (G8).

“Bazı kişiler her şeyi yaptırabiliyor. Her türlü her şeyi yapabilir. Sınırları yok bazı kişilerin. Ama bazı kişilerin işte inançları var, ne diyeyim işte hak yemek istemiyor, hakkını yedirmek istemiyor. Onlar biraz daha düzeyli yerinde rekabetler yapıyorlar ama bazıları hiçbir şey işte. ... Arkadaşı müdüre şikâyet ediyor işten atılıyor düşün. Açığını ortaya çıkarıyor. Böyle kötü yöntemler kullananlar var. Bazıları sadece iş yani yapayım geçeyim yani böyle. Bazıları her türlü amaca ulaşmak için her araç meşrudur, her şeyi kullananlar. Her şeyi yapan var, her türlü rekabet eden var.” (G10).

“Rekabet bazen tatsız da olabiliyor bazen tatlı da olabiliyor, ödüllü de olabiliyor. Tatsız rekabet yapılış şekli olarak sonuca ulaşmak için bazen kural tanınamayabiliyor. Ama orada önemli olan sonuçsa sonuca ulaşmak için de bazen o tür şeyler yapılabilir. Ben müfettiş kökenli olduğum için her şey mevzuata uygun olmalı yasaya uygun olmalı... evet bazen çok yıpratıcı bir hayatımız var ama mümkün olduğu kadar doğru satış olmalı yani bir hata yapıp daha sonra bunu içselleştirmek hukuki süreç yaşamak veya müşteriye kandırmak olmaması lazım, doğru satış da yapmak da çok önemli.” (G15).

“Rekabet ederken insanlar tırnak içinde illegal yollara başvurabilirler. Bunun adı dedikodu, kötümektir, olmayan bir şeyi var gibi göstermek olabilir, yani ben kazanmalıyım bu benim rakibim bunu geçersem ben birinci olacağım derken ayağına çelme takmak gibi düşün, ittirdin düşürdün bu insanın doğasında var, rekabet ederken rekabetin de güzel olması lazım, çirkin rekabet olmaması lazım.” (G17).

“Özellikle sevmediği kişilerin bilgisayarlarını şifrelerini kontrol ediyor, ceza ona geliyor ve işten atılıyor ve ya hattına hiç tanımadığı bir kişinin hattına ücretsiz cihaz tanınıyor, maksat ötekisini yakmak ... Birbirinin kuyusunu kazmak için bile yapılabilir. ...Bu tarz olaylarda oluyor çok çirkin örnekler olabilir, çok uç örnekler olabilir ama bunlar her zaman olabilir.” (G25).

“Senin yüzüne gülüp arkandan bir dünya iş çeviriyor, senden aldığını öbür tarafa satıyor, geliyorsun bir adama teklif veriyorsun bir bakıyorsun senin teklifin rakip firmanın elinde. Rekabet ortamı kötü olduğu için insanlar rekabet ederken yalnızca işlerini iyi yapması yetmiyor. Böyle yöntemlere başvurmak zorunda kalıyorlar.” (G32).

“Fakat maalesef bazı insanlar prim almak için bunun da farklı hilelerine başvuruyorlar. ... Benim çalıştığım firmalardan birinde bir satış eğitiminde bunu söylemişlerdi. Aynada kendi yüzünüze bakabilin. Üçüncü sayfa haberi olmayın. Bunları yapmayın. İşin etik açısından bakıldığı zaman kendime olan saygını kaybedersin. Tüm Türkiye’de tüm dünyada çalıştığın firmanın itibarı da kaybolur. O yüzden kişinin buna çok hassas davranması gerektiğini düşünüyorum. Yani rekabet sana da firmaya da zarar vermemeli. Yapacaksan usulünce yapmalısın.” (G35).

3.6.4. Rekabetçi Tutumlar

İnsanlar, bir yandan içinde yaşadıkları toplumun bir parçası olmayı isterken, diğer yandan bireyselliğini sürdürme, kendini gerçekleştirme ve diğer bireylerden farklı ve özel olma isteği içindedir. Bu nedenle kendisini diğer bireylerle sürekli olarak kıyaslamaya gider ve bu durum rekabetçi tutum özellikleri sergilemesine neden olur. Diğer yandan rekabet, kişinin doğasında var olan ve toplumsallaşma sürecinde gelişen bir duygudur; kişiyi en iyi olma hırsına ve kazanmanın en önemli şey olduğuna ya da işbirliğine yöneltebilir. Kişiler elde etmek istediklerini, rakibinin elde etmesi ya da -elde etme ihtimaline karşı- kıskançlık gibi olumsuz tutumlar da geliştirilebilir (Malkoç ve Erginsoy, 2008). Bu araştırmada da kendini kıyaslama, kendini geliştirme, güç kazanma, kıskanma ve hırslanma gibi tutumların yaygın olarak gösterildiği saptanmıştır.

3.6.4.1. Kendini Kıyaslama

Bireylerin birbirlerini kıyaslamaya yöneldiği bir ortamda rekabet, bireylerin diğerleriyle aralarındaki farkları kapatmaya yönelik davranması ile ortaya çıkmaktadır (Festinger, 1954; Garcia vd., 2013). Çünkü rekabetin temel tetikleyicisi bireylerin birbirlerini kıyaslamalarıdır (Navaro, 2011: 27). Kıyaslama hem günlük performans takibinde hem de kariyer ilerleme sürecinde uzun dönemli olarak yapılmaktadır. Bireylerin kıyaslama yaptıkları konuların satış teknikleri, satış hedeflerini gerçekleştirme durumu, bireysel yetkinlikler ve yöneticilerin başarı kriterleri olduğu görülmektedir. Kendini kıyaslama davranışına yönelik görüşmeler sırasında bazı davranışlar da gözlenmiştir. Örneğin iş yerinin dışında (sahada) çalışan bazı katılımcıların görüşme esnasında ara verip telefon aracılığıyla çalışma arkadaşlarının satışlarını takip ettikleri gözlemlenmiştir. Katılımcılar bu durumu günlük performans takiplerinin rekabetteki başarılarını önemli derecede etkilediği şeklinde açıklamışlar ve araştırmacıya bir örnek olarak göstermişlerdir. Görüşme için gidilen diğer bir işletmede ise iş yerinin dışında çalışan katılımcıların mesai saati sonlarına doğru iş yerlerine döndüklerinde gün içinde yaptıkları satışları birbirleriyle paylaştıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca gün sonunda ortak toplanma alanında bu paylaşımlarla kimin o gün önde olduğu, yüksek satış miktarını nasıl yakaladığı konusunda konuştukları ve birbirlerini kıyasladıkları görülmüştür. Kendini kıyaslama açısından rekabet etkileşimlerine yönelik alıntılar şu şekildedir:

“Bir üst pozisyondaki kişileri gözlemliyorum. Onlar nasıl çalışıyorlar, ne yapıyorlar. Nasıl tavır içindeler. Onları gözlemliyorum. O yetkinlik için bir kişiyi seçeceklerinde empati yapıyorum. Benim bir üst pozisyondaki yöneticilerim acaba ne isterler benden, nasıl olmalıym, bunları düşünerek...” (G2).

“Diğer iş arkadaşlarının olumlu olumsuz yönlerini onların performanslarını iş hayatındaki geçmişini araştırıp kendine göre ne artıları var ne eksileri var ona göre kendine bir yol çizmeye çalışıyordu. ...kendi içerisinde performanslarını değerlendirdikleri kriterlerde kıyaslama yapıyorlar. O benden üstün diye. Bu süreçte karşıdakini yine, bu biraz önce anlattığım örneklerdeki gibi koridor konuşmalarında karşıdaki rakibin özelliklerine ve çalışma süresine bakarak ben de hırs yaptım.” (G4).

“...sıralamalarda performans sıralamalarında ortaya çıkıyor zaten. Takip ediyor zaten bir şey bekliorsa eğer. Eğer ki bir üst pozisyon için bir şey bekliorsa kendi rakibini biliyor, kendi ile kıyaslıyor. Ne yapması gerektiğini biliyor, adımlarını ona göre atıyor. Eğer ki bir yerlere gelmek istiyorsa...” (G12).

“Ben hep Ahmet’i takip ediyordum veya beni geçtiği zamanlarda da ne yaptı da beni geçti, nerelerde? Ahmet’le tatlı bir rekabetimiz vardı, gidip Ahmet’le paylaşıyordum. Şu müşteriye nasıl ikna ettin, şunu bu kadar nasıl sattın, buraya standı nasıl taktın gibi.” (G13).

“...eğer daha üst bir pozisyonla ilgileniyorsanız zaten kişi bazlı takip yapmak zorundasınız. Diğer şube müdürlerine bakmak zorundasınız.” (G15).

“Kendisine satış anlamında yakın ve kendisinden bir tık öndeki insanı seçiyor. Zaten kendisinden aşağıda olan bir insanla kıyas yapamaz, kendisi ondan daha iyidir. Kendisi üçüncü sırada, ikinci sırada olanı seçer ki kendisi iki olsun diğeri 3 olsun. Ya da biri hedef alır ki ben birinci olayım gibi.” (G16).

“Ben onu satıştayken çok gördüm mesela senin satışın iyi oluyor senin satışını geçebilmek için daha ön plana çıkabilmek için arkadaşlar tabi devamlı satışını takip ediyor.” (G19).

“İyi yapan bir insanı daha çok gözlemliyor, kötü yapan bir insan nerede kötü yapıyor onu fark etmeye çalışıyoruz. Daha çok mağazada hem yöneticilerin takdir ettiği kişilerle rekabet etmeye çalışıyorum hem de bu kişi neden takdir alıyor bunu sorguluyorum. Satışı mı iyi veya müşteriye servisi mi iyi muamelesi mi iyi, marka veya mağaza hakkında bilgi sahibi mi daha çok bunları gözlemlemeye çalışıyorum bu konuda rekabet etmeye çalışıyorum.” (G23).

“Karşıdakiyle rekabet ediyorsan onun artılarını alabilmelisin ki onun önüne geçebilesin. ...Tabii ki başkalarıyla da “O neden benden daha iyi. Ondan ne öğrenebilirim de daha iyisini yapabilirim.” diye kıyas yapıyorum. Yani etrafımdaki insanlarla konuşurken bunları illa ki dinlemek istiyorum, bir feedback almak istiyorum. Bundan dolayı başkalarıyla da rekabet yaşıyorum.” (G29).

“Kendini kıyaslamak zorunda kalıyorsun bir arayayım kim kaç yaptı, ona göre onu yapmadan gitmeyeyim moduna giriyorsun.” (G32).

3.6.4.2. Kendini Geliştirme

Kendini geliştirme, işe yönelik olarak kendini geliştirme, gerçekleştirme ve işinde fark yaratma ile rekabette üstünlük sağlamayı içermektedir ve rekabetçi etkileşimlerin bir unsuru olarak ortaya çıkmıştır. Kendini daha iyi olanlarla kıyaslamak, bireyleri aynı zamanda kendini geliştirmeye dönük tutumlara da yönlentmektedir (Collins, 1996: 52); bu durum daha çok yüksek performans sağlamak için işlevsel bilgileri geliştirme şeklindedir (Günüç vd., 2012: 311). Görüşmelerde de katılımcılar, eğitimler alarak kendini geliştirmenin, çalışanların işlerine hakim olmasının, daha fazla bilgi sahibi olmanın ve yeni şeyler öğrenmenin rekabet ilişkilerinde üstünlük sağladığını belirtmektedirler. Bunun için rekabetin bireyleri kendilerini

geliştirmeye dönük motive ettiği söylenebilir. Ayrıca bireyler işlerine yenilik getirme ve yaratıcılık katmaya çalışarak da kendilerini geliştirmektedirler. Dolayısıyla kendini geliştirme diğerlerinin önüne geçmek için rekabetçi bir taktik olarak kullanılmaktadır:

“Benim gibileri maaş tatmin etmez. Ben hiç bir zaman maaşımın ne olduğunu düşünmem veya bu ay pirim alacak mıyım diye. Benim birincil önceliğim şudur, ben bir üst pozisyon için kendimi nasıl hazır hissedebilirim, o yetkinliklerimi nasıl geliştirebilirim. Benim tarzımda çalışan kişiler hep bu şekildedir.” (G2).

“Bazı şeylerde hep öncü olmaya çalıştım. Kendimi göstermeye çalıştım. Yenilik yaratmaya çalıştım.” (G4).

“Rekabet etmesi için sattığı malı çok iyi analiz etmesi lazım. Bir şey anlatırken özellikle bilmen lazım ki karşısındaki insanları bağlayabilmek. ...satış yapsan da veya başka bir işte çalışıyorsan da özellikleri olan bütün her şeyi bilmen lazım ki karşısındaki insanla çok rahat rekabet edebilesin. Sadece sattığın bazı işin konumunda kalmayıp daha detaycı olman lazım.” (G11).

“...mutlaka bir şeyleri farklı sunarak rekabette öne çıkması lazım. ... arkadaşlarından farklı olman lazım, bir fark yaratman lazım. 40 kişi aynı anda işe mi başladınız, 40 kişinin arasından senin isminin ön plana çıkması lazım. Bunu mutlaka farklı olarak yaparsın, bu da bilgiyle olur derim hep.” (G15).

“Ürünler hakkında daha bilgili olursan o ürünü daha iyi pazarlarsın. ... tamamıyla aktif ve bilgi sahibi olursan müşteriye gittiğin zaman diğer arkadaşın, bilmeyen bir adam ık-mık dediğinde ya da kampanya konusunda tam bir bilgi sahibi olursan sattığın ürünle ilgili diğer arkadaşından bir puan önde olursun.” (G16).

“Ben rekabetten ziyade kendimi geliştirip, buranın üstünü benim hak edebilmem için o vasıflara sahip olmam lazım. Kendime dönüp bakıp o vasıflar bende var mı, ne kadar eksikim var onu sorgulayıp onu geliştirmem lazım.” (G19).

“Rekabet olduğu zaman insanlar kendilerini biraz daha fazla geliştirebiliyorlar, siz kendinizi geliştirdiğiniz zaman zaten bir takım yerlere ulaşabiliyorsunuz, sonuca ulaşabiliyorsunuz. ... siz zaten kendinizi geliştirdiğiniz zaman rekabeti sağlamış olursunuz.” (G24).

“Benim rekabet stratejim; her gün üstüne bir şey koymak, her gün geliştirmek, her gün yeni bir şey öğrenmek ve sürekli çalışmak. Her gün sınırlarımı aşmak zorundayım. Kendimi tekrar etmek gibi bir gaflete düşmem. Daha fazlasını yapmam gerekiyor. Daha fazlasını öğrenmem gerekiyor.” (G30).

“Kişi terfi için başkaları ile rekabet içerisinde ise öne çıkmak için kendini geliştirmek zorunda. İşini daha iyi öğrenmek zorunda. İş dışında da kendini geliştirmek zorunda. Çoğu insan üniversite bittikten sonra iş hayatına başlıyor aradan yıllar geçmiş 35-40 yaşına gelmiş tekrar üniversiteye dönüyor kendini geliştirmeye çalışıyor.” (G31).

“...Daha fazla biliyor olmak otomatikman rekabet açısından o kişiden 1-0 önde olduğumu düşündürüyor.” (G37).

“Sadece satış da değil biz de ilaçların klinik çalışmaları var. O klinik çalışmalara olan hâkimiyet çok önemli. ...Bizde en önemli şeylerden biri özelliği faydaya çevirmektir. Bununla ilgili yaptığımız iyi iş uygulamasını sahaya paylaştığımız zaman, arkadaşlarınıza yön verdiğiniz zaman da iç rekabette bir adım öne çıkmış oluyorsunuz zaten.” (G38).

3.6.4.3. Güç Kazanma

Örgüt içinde güç, kaynaklar üzerindeki kontrol, güç sahibi bireylerle kurulan ilişkiler ve formel güçten oluşmaktadır (Pfeffer, 1999). Güç kazanma isteği ile rekabete eğilim göstermek, *diğerlerine hükmetme isteği ile üstünlük sağlamaya çalışmak* şeklindedir. Görüşmelerde bireylerin diğerlerine karşı güç kazanma ve onlara hükmedebilme isteği ile üstünlük sağlamaya çalıştıkları ve rekabete girdikleri belirtilmiştir. Yöneticilerde astları ile rekabet ederken hiyerarşiden gelen güçlerini kullanmaktadır. Bulgulara bakıldığında rekabetçi bireylerin hep önde olma isteklerini güç kazanma aracılığıyla tatmin ettikleri görülmektedir. Rekabet ortamında yüksek statüde bulunan bireyler (yöneticiler) hiyerarşideki formel güçlerini kullanmakta, düşük statüdeki bireyler (satış elemanları) ise güçlerini diğer güçsüz bireyler üzerinde kontrol sağlamaktan almaktadır. Çünkü bu bireyler özellikle üzerlerinde kontrol sağlayabilecekleri daha zayıf bireyleri seçerek rekabet etmeye eğilim göstermektedirler:

“...iyi bir yerlere gelmek, başkalarının üstüne çıkmak, birilerine hükmetmeye çalışmak, üstlerinden takdir görmek ve daha iyi bir konuma gelmek. Hem kişisel tatmine giriyor. Hem sosyal tatmine giriyor.daha çok kişisel tatmin ve diğerlerini ezmek, diğerlerinin üzerinde baskı oluşturmak onlara aslında kendi yönetimine almak. Bu illa ast üst yönetsel anlamda değil psikolojik olarak da böyle.” (G7).

“... Kafayı takmış mesela müdür olacak. ...Ne onun yanındaki rakibi, her şeyi ezip geçiyor yani her şeyi yapıyor bunun için, elinden geleni yapıyor.” (G10).

“Ben bu işi çok iyi yapıyorum deyip de kendilerini, bu ego olayı var ya, o ego olayını kıramayan insanlar var. Adam parasında pulunda değil. Sadece yaptığı işi, hep ben birinci olayım gözüyle bakıp diğer arkadaşlarını dışlayanlar çok. ... Kendini savunamayan insanları daha çok seçerler o tarz kişiler. Hani şey derler ya, vur sırtına ağzından ekmeği al hesabı, o tarz insanla daha çok uğraşırlar. Hem yenmesi kolay olduğu için, hem de bir şey diyemeyeceğinden dolayı, kendisini savunamayacak insanları daha çok seçiyorlar.” (G11).

“İş hayatınızda şöyle güçsüzlerin olduğu bir ortam aslında çalışana performans dayalı çalışana her zaman güç kazandırıyor.” (G24).

“İnsanların arasındaki en çok görülen rekabet rütbe alabilmek üzerine. Rütbe aldıktan sonra daha çok kişiye hükmedebiliyorsunuz.” (G29).

“Ben bölge müdürlüğü eğitimi almıştım bir önceki firmamda ve o eğitimi alıp oraya başvurabiliyorduk. İki arkadaş başvurmuştuk. Bizde rekabette şöyle bir şey var senin bölge müdürünün de çok güçlü olması lazım. Firmada önemli bir yerde olması gerekiyor ki tavsiye ettiği kişi dikkate alınsın ... Kulisler neticesinde karşı tarafın bölge müdürünün daha güçlü olduğunu anladım. Ben o çocuk başvurduktan sonra az çok tahmin ettim zaten. O adam her şeyi yapar, gerekirse beni karalayabilir bile diye aklıma geldi. Sonucunda pozisyona o çocuk alındı. Ben sonra o direktörü aradım “Bana niye başvur dediniz ki? Ben sonuçta herkesi karşıma aldım.” dedim. Rekabetle ilgili sektörde böyle bir kötü anım da var. Bir önceki firmam mesela dünyanın en büyük ilaç firmasıydı. 7-8 tane direktörlük vardı. ... bunlar da kendi içerisindeki rekabetlerde güçlerini temsil ettikleri bölümün kota paylaşımından alıyorlardı ve o grubun o direktöre bağlılığıyla ölçülüyordu. Ne kadar kişiyi arkasında sürükleyebiliyor? Ne kadar yön gösterebiliyor? Firmanın daha iyi bir yerlere gelmesi için ne kadar pozitif enerji saçıyorlar? Ne kadar

firmayı temsil ediyorlar? Yöneticilerin rekabeti de bu şekilde. Onların yükselmesi de yurtdışı pozisyona geçmek.” (G38).

“Her zaman için alt ve üst çalışanlara arasında rekabet söz konusudur. Örneğin alt çalışan üstüyle rekabet edebilmek için bir yöneticinin yapması gereken işi yapmaya çalışarak, anlaşma imzalanacak bir toplantıya yöneticisini çağırmadan katılır ve neticede anlaşma iptal oluyor. Bu gibi durumlarda genelde yönetici hiyerarşiden gelen gücünü kullanarak alttan gelen bu rekabeti engelliyor.” (G40).

3.6.4.4. Rekabetçi Kişilik

Rekabetçi kişilik özelliği; rekabetin oluşmasına ve rekabet etkileşimlerine sebep olan kıskançlık, hırslanma, galip gelme isteği gibi rekabetçi tutumların oluşmasına etki eden önemli bir unsurdur. Özellikle olumsuz bir tutum olarak da belirtilen kıskançlık konusunda Tanenbaum (2006: 5), psikolojik yetersizlik hissinin, bireylerin rekabetçi ve kıskanç olmalarını etkilediğini belirtmektedir. Görüşmelerde de rekabetçi bireylerin hırslı, kıskanç ve durağan olmayı sevmeyen bireyler oldukları ve örgüt içinde rekabetin oluşmasında etkili oldukları belirtilmiştir. Bu rekabetçi kişiler başkalarını geçme ve önde olma motivasyonu ile hareket etmektedirler:

“%10'luk kısımda kişilik özelliği olarak var. Yani 10 kişiden bir tanesi doğuştan rekabetçi doğuyor. Aşırı hırs, karşıdakine nasıl zarar veririm %10'luk kısım böyle.” (G3).

“Çok hırslı olmak bana göre de iyi değil. Ama böyle hırslı insanlar çok fazla var. Bu da rekabetin bir etkeni.” (G5).

“Belki benim içime işlemiş, kişiliğime işlemiş, ben yolda giderken bile arabayla yarışabiliyorum yani, onunla bile rekabet edebiliyorum. ... Bana işlemiş bu. ...Duygularım çünkü hep rekabetten yana. Her yerde rekabet etmeye çalışırım biri koşuyorsa ben de koşuyorum onu geçeyim diye böyle benim.” (G13).

“...ben hırslı bir insanım. ...benim için hırs hayatımın her yerinde var. O yüzden başkalarından iyi olmak beni biraz kamçılıyor olabilir diyebilirim. Böyle durumlarda daha iyi satış yapıyorum. Her gün kontrol ediyorum, ben geride kalırsam diğerlerinden daha iyi yapabilmek için gayret ediyorum.” (G21).

“Daha fazla hırslı olan, ...satış yapmaya veya prim kazanmaya çalışan insanlar daha fazla rekabet etmeye çalışıyor. ...Rekabetten dolayı insanlar hırsla birbirini insani ilişki geliştiremedikleri için eğritiyorlar aslında. Birbirini ekarte etme, öne geçme.” (G23).

“Kendim de zaten hiperaktiflik var bende, zaten duramıyorum hiçbir şekilde kendimle bile savaşıyorum bazen. ... kaybetmek istemem hep kazanmak isterim bu tür şeyler. İşimde de aynı şekilde herkesten daha iyisini yapmaya çalışıyorum.” (G26).

“Kıskançlık her gün oluyor. Mesela, bizde 24 saat aktif olmak zorundayız her gün 2 arkadaşımız 24 saat çalışıyor bizim ertesi gün istirahat ediyor, onlar mesela hayıflanıyor niye biz 24 saat çalışıyoruz da bunlar çalışmıyor gibi.” (G27).

“Ben rekabetçi bir insanım. Kendimi neden rekabetçi olarak tanımlıyorum? Stabil gitmeyi sevmem. Hep sıyrılmayı severim. Ön planda olmayı severim. Dikkat çekmeyi severim. Konuşmalarım dikkat çekmeyi severim.” (G29).

“Kişilerin egoları da rekabet oluşmasında etkili olabiliyor. Kimileri rekabet seviyor. Hırçın rekabetçi adamlar var.” (G32).

“Hırs aşırıya kaçmadığı sürece tabii ki herkeste var. Hırstan gözü dönmüş insanlar vardır. Gözü hiçbir şeyi görmez herkesi ezer geçer. O da hiç iyi bir şey değil. Bir de hedef belirlemek iyi bir şey ama hedefe ulaşmak için çevremizdeki herkesi silip atmak iyi bir şey değil.” (G34).

“Rekabette önemli etmenlerden biri de kıskançlık. Bence kıskançlıktan sonra rekabet başlıyor. İnsan kıskandığı kişilerle rekabet etmeye başlar. Kendini yöneticinin gözünde daha üst seviyelere getirmeye çalışıyor ki eğer kıskançlık varsa diğer kişiyi daha düşürmeye çalışır.” (G36).

Rekabet ilişkilerinin dinamiğine yönelik elde edilen bu bulgular dışında, veri kodlama sürecinde dikkati çeken ancak, ilişkili kavramların gruplandırılmasıyla oluşturulan temalara doğrudan girmeyen bazı olgular da mevcuttur. *Rekabetin yararı; doğası; gruplar için işlevi; cinsiyetin rekabet davranışlarını etkilemesi gibi* konularda katılımcıların bazı tespitleri mevcuttur ve yukarıda belirtilen temaların açıklayıcılığını güçlendirmektedir. Örneğin rekabetin gerekli olduğuna, bir hedef gibi işlev gördüğüne, iş yaşamında monotonluğu azalttığına yönelik görüşler yukarıda belirtilen rekabete yönelik tutumların arkasında yatan bazı itkileri açıklar niteliktedir:

“İllaki rekabet olmazsa bu iş olmaz zaten. ...Okul gibi bir şey düşün, derste kim birinci olursa iş hayatında da aynı şekilde birinci olmaya çalışır, geleceği için birinci olmaya çalışır, liderliğe çalışır aynı bu şekilde, iş hayatında da bu şekilde, kişiler kendi arasında rekabet olmazsa kimse iş yapmaz.” (G26).

“Rekabet her koşulda var. ... Aynı yerde durdukça bir süre sonra o pozisyonundan sıkılmaya başlarsınız. İşinizden sıkılırsınız, arayışlar içine girersiniz. Yaşantınızın içindeki rutinden dışarı çıktığınızda bocalamalar yaşarsınız. Ne kadar iyi olursanız olun bu sefer kendinizi gösteremezsiniz. O yüzden rekabet her yerde var. ...İnsanların bir hedefi olması lazım, hedefi olmadığı zaman bir yere gidemiyor. ... İnsanlar 1 ay içerisinde veya 1 yıl içerisinde şurada olman gerekiyor denildiğinde bu insan onun için koşacak ve bu onun için her zaman rekabeti sağlayacak. ... Bir kişiye hedef koyduğunuz zaman o yönde yola çıkar o hedefe ulaşmak için elinden geleni yapar. Devamlı geliştirir kendini. ... Rekabet olmadığı sürece insanlar bir hareketlilik haline gelmiyor. ...Bunu bir at yarışı olarak düşünün, bir tazi yarışı olarak düşünün. Tazinin önüne tavşanı koyuyorlar, ki canlı tavşan bile değil, ama tazi koşuyor, amaç yakalamak.” (G29).

“Rekabetin birçok gerekçesi olabilir. İşten atılma korkusu, patronların gözüne girme isteği olabilir. Başkalarının üzerine hatalar yıkarak kendisini iyi göstermek amacı olabilir. Ama amaç ne dersanız, benim aklıma tek sebep geliyor; işini kaybetmemek veya oradan iyi referanslı ayrılmak.” (G34).

Rekabet etme davranışının içgüdüsel olup olmadığı ya da hangi gelişimle ortaya çıktığı önceki araştırmalara konu olmuştur (May ve Doob, 1937). Bu bağlamda evrimci bir

bakış açısı ile hayatta kalma adaptasyonu için doğal bir sosyal rekabet oluşabilmekte (Ninivaggi, 2010: 67) ama diğer taraftan bireylerin rekabetçi sisteme uyum sağlamak üzere yetiştirildikleri ve eğitildikleri belirtilmektedir (Ruben, 2013). Bu araştırmada da katılımcılar zaman zaman rekabeti insanın doğasında olan bir özellik olarak gördüklerini ya da rekabetin sistemin bir gereği olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir:

“Şirketin hedefleri ya da şirketin işi gereği sistemden kaynaklı bir rekabet olgusu var, bir de kişinin kendisini gerçekleştirmek istemesinden kaynaklı bir rekabet olgusu var. İki çeşit var.” (G7).

“İnsan doğasında var yani... bu çok ilkel bir duygu. ...bu geçmişten gelen milyon yıllardır devam eden evrimsel sürecin bize bıraktığı miras. Bunun adı rekabet bu balıkta da var, karıncada da var, köpekte de var, kedide de var. Bütün hayvanlarda daha doğrusu yaşayan tüm canlılarda bu rekabet bitkiler de bile var.” (G17).

“Rekabet etmek, yarışmak genelde insanın doğasında, yapısında varmış gibi gösterilir ama bu sistemin yapısında vardır. İnsanların yapısında olan şey değişen koşullara uyum sağlamaktır. Rekabet buradan kaynaklanıyor insan yapısı ile alakalı bir şey değil. Sistemin yapısı ile alakalı bir şey. Gerek şirketler arası gerek kişiler arası rekabete iter seni.” (G30).

Diğer yandan rekabet ilişkilerinde bazı görüşmelerde rekabet davranışı üzerinde cinsiyetin etkisine yönelik yapılan saptamalar, rekabet taktiklerine farklı bir örnek teşkil etmiştir. Kadın çalışanların kendi aralarında fiziksel görünüm gibi iş dışı konularda da rekabet ettikleri vurgulanmış; örgüt içinde karşı cinsi etkileme yoluyla rekabet üstünlüğü elde etmenin eşitsizlik yarattığı, karşı cinsi etkileme ile ilgili taktiklerin, satış rakamlarını artırmak amacıyla müşteri ilişkilerinde de kullanıldığına yönelik gözlemler aktarılmıştır:

“Senden daha fazla müdürle haşır neşir olan bir bayan eleman daha çabuk terfi alabilir. Kadın-erkek ilişkileri kullanılıyor. Performans ikinci planda kalıyor. Bu sefer ne oluyor, o kişi bir adım öne geçiyor, ama diğer 3 kişi ya da 4 kişi onla rekabette sonuçta ve kıskançlık doğuyor. Orada iş ortamının performansı düşüyor...” (G3).

“Eskiden alt kademeler kadınlara yetiyordu. Bir üst kademe için çok uğraşmıyorlardı. Ama artık üst kademelerde o kadar çok kadın olmaya başladı ki bu erkekleri korkutmaya başladı. Bundan dolayı sivrilen kadın bir erkekten daha fazla tehlikeye yarattığını düşünüyorlar kendilerine ve ekarte etmek için daha fazla uğraşıyorlar bayanla. ... Onu iş hayatında aşağı çekmeye çalışıyorlar. Bunun tam tersi de çok fazla var. Bayan da fiziksel özelliklerini kullanmaya çalışarak bir yerlere gelmeye çalışıyor.” (G6).

“Bu tür rekabet kadın çalışanlar arasında çok daha fazla gözlemleniyor. Erkekler biraz daha sadece işine odaklanabiliyor. Bayanlar içgüdüsel bir şekilde işlerini yaparken başka şeylerle de alakadar olabiliyorlar. İşte ekrana bakarken bir yandan karşı masada çalışan kişiyi süzerek “Bugün ne giymiş?”, “Yakışmış mı, yakışmamış mı?” bunlarla ilgilenebiliyor... Bu tür rekabetleri gözlemledim ama kendim içerisinde bulunmadım. Çok bilinen bir söz vardır, erkeklerin çekişmesi dişlidir, kadınların çekişmesi kanlıdır.” (G34).

“Cinsiyet çok önemli. ... satışta kesinlikle etkili olduğunu düşünüyorum. Kadınlar bunun maalesef bir avantaj olarak kullanıyorlar. Bunun için de yalnızca görüntüleriyle, sırf güzel olduğu için bir şekilde desteklenen ve satışı gerçekleştiren insanlar var. Bunun yanında güzelliğinin farkında olup bunu kullanan insanlar da var. ...bir erkek satış temsilcisi için de aynısı düşünebilir. Şimdi bir Kıvanç Tatlıtuğ’un bir de Kemal Sunal’ın satış için aynı yere gittiğini düşünelim. Farklı sonuçlar getirirler. Güzellik maalesef önemli.” (G35).

“Tabi erkeklerin rekabet ederken bayanlar hakkında saçma kıskançlıkları oluyor. Kadınların pozitif ayrıcalık gördüğünü düşünüyorlar. Aynı muamelenin kendileri için yapılmayacağını söylüyorlar. Hani bayanın her zaman ön planda olması gerekiyor. Bazı işyerlerinde öyle olur. Bayan böyle alımlı ise ilişkileri iyi ise müşteriyle, daha ön planda tutuluyor. Tabii erkekler de bayan olduğu için böyle yapıldığını düşünerek kıskanabiliyorlar.” (G36).

Grupların bir hedef için rekabet etmesinin üretkenliklerini ve grubun kazanmaya olan inançlarını artırdığı bilinmektedir (Mulvey ve Ribbens, 1999: 652-653). Bu araştırmada grup davranışları, rekabet dinamiğini açıklayacak düzeyde güçlü bir ana tema olarak öne çıkmaya da bazı gözlemler ve deneyimlere işaret etmektedir. Gruplar arası rekabet durumunda grup içi dayanışma ve işbirliğinin güçlendiğine yönelik tespitlere rastlanmaktadır:

“Ama ekip olarak yarıştıyorsan, mesela diğer bölgeler olarak Akdeniz ve Ege bölgesinin yarıştığını düşün, tabii ki o zaman herkes birbiriyle daha iletişim içinde oluyor, işbirliği yapılıyor. Çünkü bölge hedefidir o, bölgenin iyi olması gerekiyordur. O zaman ekip ruhu bir oluyor ama kişisel hedeflerde bu gözlenemez.” (G16).

“Grup çıkarı olduğu zaman mecburen bir iş birliği oluyor ama çok gözden uzak işler yapıldığı zaman günlük rutin işlerimiz yapıldığı zaman maalesef iş birliği söz konusu değil, sürekli çatışma var. Şuan bile dediğim gibi işimin devamlılığını sağlamak amaçlı şiddetli bir rekabet var. Çok rekabet ediyormuşuz gibi görünmüyor ama her zaman bir rekabet var.” (G27).

Görüşmelerde rekabetçi bir ortamda kimi zaman bireylerin rekabetten kaçınma ve rekabete girmeme eğilimi gösterebildiklerine de vurgu yapılmıştır. Rekabetçiliğin yıkıcı özelliğinden dolayı başarısızlık ve başkalarından gelebilecek düşmanca tutumlarla karşılaşma ihtimali kaygı yaratmakta ve rekabetten kaçınmaya sebep olabilmektedir (Horney, 1999). Görüşmelerde ise birey ve rakipleri arasında performans açığının fazla olduğu ve bireylerin beklentisi ya da hedefleri olmadığı durumlarda da bireylerin rekabetten kaçındıkları ve çekildikleri belirtilmektedir. İlaveten rekabetçi örgütlerde bireyler rekabete girmeme veya rekabetten kaçınma eğilimi sergilemek istese de bunun kabul görmediği ve işten çıkarılma nedeni bile olabildiği belirtilmektedir:

“...böyle firmalarda rekabet etmek zorundasın. Rekabet etmezsen ezilirsin, atılırsın. Bu kadar basit.” (G3).

“Sen rekabet etmiyorsan zaten yönetici seni istemiyor o firmada. Çünkü artık eskisi gibi değerlere bağlı bir motivasyon mantığı yok. Sana kendini saygıdeğer hissettirip başarılı hissettirip de bir motivasyonda bulunmuyor firmalar.” (G6).

“Rekabet etmedim ucundaki hediyeyi de alamadım. Çünkü önümdeki rakibim çok uç rakamlara çıkmıştı hedef olarak zaten onun birinci olacağı belliydi. Ben de rekabet etmedim.” (G16).

“Artık beklentim kalmadı, beklenti olsaydı rekabete girerdim. Karşılığını göremeyeceğim bir şey olduğu zaman sadece kendin için çalışıyorsun.” (G22).

“Kişi rekabet etmezse silinip gider. Rekabet olmadıkça her sektörde kaybolursunuz. Rekabet olacak ki isminiz anılacak, isminiz söylenecek. Rekabet olacak ki doğru iş yaptığınız görülsün.” (G29).

“Rekabetçi bir ortamda rekabet etmeye karşı direnirsen işini kaybedersin. İki üç defa performans listesinin sonunda kalırsan, üç ay içerisinde seni işten çıkarıyorlar. Böyle durumlarda mecbur dayanabildiğiniz kadar rekabetçi oluyorsunuz dayanamadığınız noktada benim gibi işi bırakıyorsunuz.” (G32).

“Rekabet etmezseniz elenirsiniz. Direnme şansınız yok.” (G38).

“...Bazı insanlar da bu stresin ve gerginliğin içine girmek istemedikleri için rekabetten kaçınır.” (G40).

Bu tür baskıların olmadığı, temel işin işbirliği ile yürütüldüğü (havayolu sektörü gibi) ve rekabetin kültürel bir özellik olmadığı iş ortamında, bireylerin rekabet etme gereği duymadıkları durumlara da rastlanmaktadır:

“Rekabet etmek durumunda kalmadık. Burada hiç kimse bireysel olarak çalışamaz. Havacılık sektöründe bir ekibiniz olması lazım. Ekipteki arkadaşların işini doğru yapabilmesi için herkes birbirinin hatasını telafi etmeye çalışır. Bizim departman da öyle bir şey söz konusu bile olmaz. ...Bizim kurumsal şirketimizde prim falan yok. Onları yarıştıracak bir konu söz konusu değil. Dolayısıyla rekabet etmiyorlar.” (G20).

Örgüt içinde ortaya çıkan rekabet ilişkilerinin bireyler ve örgütler açısından çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Rekabette tek bir kazananın olması nedeniyle birçok kişi rekabet ortamında başarısızlığı deneyimlemektedir. Diğer taraftan rekabet başarı gösterildiği sürece bireylere zevk veren bir olgu özelliğine de sahiptir (Johnson ve Johnson, 1974: 215). Görüşme bulgularına bakıldığında bireyler arası rekabet ilişkilerinin bireyler üzerinde bazı duygusal etkileri olduğu görülmektedir. Kayıplara bağlı olarak kendini kötü hissetmek, rekabetçi ortamdaki kaynaklanan mutsuzluk, huzursuzluk, gerginlik ve tükenmişlik duygusu olumsuz duygusal sonuçlara örnek olarak verilebilir. Rekabetçi bir çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına yol açtığı önceki araştırmalarda da vurgulanmaktadır (Kohn, 1992; Thornton vd., 2011). Görüşmelerde de katılımcılar rekabet ortamının sağlık sorunlarına yol açtığını, rekabetin iletişim sorunları, tartışmalar ve arkadaşlık ilişkilerinin bozulması gibi örgüt içi ilişkileri olumsuz etkileyen sonuçları olduğunu belirtmişlerdir.

Rekabetin motivasyon ve performansa yönelik sonuçları ise bireyler arasındaki ilişkilere ve rekabetin düzeyine göre değişmektedir. Rekabet ortamında bireylerin verimliliklerinin motivasyonla değil zorla artması söz konusu olduğundan bu durum sürdürülemez bir nitelik kazanmakta; belli bir noktadan sonra verimsizliğe ve işten ayrılmalara sebep olabilmektedir. Ayrıca zorlu rekabet koşullarının olduğu örgütlerde iş gören devir hızının yüksek olduğu ve bu durumun örgüt için olumsuz bir sonuç olarak vurgulandığı görülmektedir.

Diğer taraftan rekabet ortamının bireylere ekonomik, psikolojik ve kariyer olarak kazanımlar sağlaması yanında çalışanların rekabet ederek performanslarını artırmasının, örgütün performans sonuçlarına da olumlu yansıdığı vurgulanmaktadır:

“Şimdi bazı arkadaşlarda rekabette geriye düştüklerini hissettikleri anda içine kapanıklık var. Küsiyorlar. Ben bunu başaramadım, başaramayacağım hissine kapılıyor. ...Kaybeden kötü hissediyor.” (G3).

“İnsanın psikolojik olarak bitiren bir durum bu. Her gün sorgulanmak. Bu nasıl oldu, o nasıl oldu, bu neden olmadı, yarın bunu yapacaksınız, öbür gün onu yapacaksınız bu insanı bitiren bir durum. İnsan başka hiçbir şeye zaman ayıramıyor. İnsanın bütün her şeyini alıp götürün bir durum. ...Aidiyet duygusu kalmıyor insanlarda bu kadar baskıdan sonra ya da kendinden bir şey vermek istemiyor banka için. Sadece zorunda olarak ne gerekiyorsa o yapıyor artık.” (G9).

“...rekabetin sonuçları hedefe ulaşmak, başarılı olmak, demin dediğim hazzı almak, olumlu sonuçları. Olumsuz sonuçları olmaz olur mu, aile hayatınızdan ciddi feragat ediyorsunuz. İşte bu rekabette maalesef arkadaşlarınızla düşman olabiliyorsunuz. Arkadaşlarınızı kaybedebiliyorsunuz. ... Rekabetin işletmeye faydası var, şirkete bankaya, bireye bir faydası yok diyemeyiz. Hedefini tutturursan rekabette prim alırsın, kariyer alırsın, ya da işinde devam edersin, başarılı olarak devam etmen lazım rekabetçi olmak zorundasın.” (G15).

“Rahatsız edici bir şey değil tabii ki bu canlı tutan bir şey aslında bu bakarsan beni motive eden bir durum.” (G16).

“İnsanları böyle yarış atı gibi mütemadiyen yarıştırsanız bir yerden sonra kazanan olanın verdiği duyguyla iş biraz olumsuzla dönüyor. ” (G17).

“Rekabetin kötü sonuçlarından biri stres. Sürekli en iyisini en fazlasını yapmak zorundasın. Bu da insana aşırı derece de bir stres yüklüyor. İnsanın gündelik hayatını etkiliyor. Şirketler için rekabet tabii ki olumlu. Ne kadar iş o kadar para. ...kat be kat fazlasını kazanıyor şirket biz rekabet ettikçe. Rekabet bu yüzden şirket için çok olumlu.” (G21).

“...Daha çok arkadaş ilişkisi kurulmuyor aslında rekabet üzerinde doğan ilişkide pek arkadaş ve sevginin kalması beklenemez. ...Dolayısıyla hırs bazen tartışma bazen yönetime yansıyan büyük tartışmalar buna dönüşüyor.” (G23).

“Rekabetin işletmeye tek olumsuz etkisi koşullar dayanılmaz hale geldiğinde çok fazla eleman girdi-çıkması olması. Turn-over dedikleri bir sistem bu. Çok fazla danışmanın girip çıkması veya çok fazla kişinin işe girip çıkması. Şirket burada şöyle demeli; “Demek ki ben yanlış bir şey yapıyorum.” çünkü her girip çıkan personel şirket için masraf demek. Hem de bir prestij kaybı.” (G29).

“Rekabet ortamındaki saldırganlıktan dolayı insanların psikolojisinde hatta onların ailelerinin psikolojisinde bile etkili olabiliyor. Sizin ruhsal sorunlarımızın olması ilişki tek taraflı bir şey olmadığı için otomatikman mağaza içerisindeki arkadaşlarımızla olan iletişiminizi de etkiliyor. ...Rekabetin bireye olumlu olan yanları ise başta da bahsettiğimiz gibi mevki, para, yaşam standardı gibi getirileri var. Rekabetin olumlu sonuçları rekabet sonrasında ortaya çıkıyor...” (G30).

“Rekabet etmenin bireye getirisi, kendini daha diri tutuyorsun, gelişmek için kendini zorluyorsun.” (G38).

3.7. Bulguların Değerlendirilmesi

Bu araştırmada ulaşılan bulgular, örgütlerde bireyler arası rekabet ilişkilerinin dinamiğini; “performans baskısı ve bu performansı yöneten yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla yaratılan rekabet ikliminde bireylerin ekonomik, kariyer ve psikolojik kazanımlarına ulaşmak için kıyaslama, güç kazanma ve üstünlük sağlamaya yönelik tutumlar sergileyerek, kendilerine üstünlük sağlayacak çeşitli taktikler geliştirme yoluyla rekabet etmesi” olarak açıklamıştır.

Alanyazına bakıldığında bireylerin rekabet etmelerinde ücret, terfi, tanınırlık ve statü temel rekabet konuları olarak ele alınmaktadır. Diğer taraftan örgüt içinde bireyler arası rekabet, rekabetçi kişilik özelliği ve rekabetçi örgüt ikliminin her ikisinin de etkisiyle ortaya çıkmaktadır (Schrock vd., 2014: 2). Rekabetçi örgüt iklimi, performans karşılaştırmalarına bağlı olarak bireylerin örgüt içindeki kazanımları ile ilgili oluşan algılamalara dayanmaktadır (Brown vd., 1998: 89). Bu tip örgütlerde performansa göre kazanımların artması ya da azalması söz konusu olduğu için bireylerin olası kazanım kayıplarına yönelik endişeleri psikolojik bir baskı yaratmaktadır (Gläser vd., 2017: 3-6). Baskı aynı zamanda satış ve pazarlama örgütlerinin rekabetçi iklimlerinin unsurlarından biri olarak belirtilmektedir (Strutton vd., 1993: 3). Diğer taraftan rekabetin ortaya çıkmasında aynı ortamda birbirine yakın ve benzer bireylerin bulunması (Kilduff vd., 2010); bireylerin birbirini kıyaslaması etkili olmaktadır (Garcia vd., 2013). Bu araştırmanın bulgularında da *performans-hedef baskısı* belirlenmiş, satış ve pazarlama örgütlerinde prim ve performans sistemlerinin bireylerin kazanımlarına doğrudan etki ettiği, satış hedeflerine ulaşma ve satış artışı konusunda bir baskı ortamı olduğu tespit edilmiştir. Ancak, ulaşılan bulgular performans baskısı dışında rekabet üzerinde etkili birçok unsuru birlikte görmeyi sağlayacak şekilde daha kapsamlı bir açıklamayı mümkün kılmıştır.

Örgütsel alanda rekabet ilişkileri üzerinde etkili olduğu anlaşılan diğer önemli bir unsur *yönetici davranışları* ve anlayışlarıdır. Yöneticilerden örgütün hedefleri doğrultusunda çalışanların performanslarını takip etmesi ve artırması beklenir; rekabetin ise yöneticilerin çalışanların performansını artırmalarında araçsal bir işlevi vardır (Brown vd., 1998: 89). Diğer

tarafından yöneticiler rekabetçi örgüt iklimini yaratmada etkilidir (Schrock vd., 2014: 95) ve bu etki güçlü olduğunda çalışanlar rekabetçi yöneticilere olumsuz tepkiler verebilmektedir (Tjosvold vd., 1983: 1119). Bu araştırmada da yöneticilerin bireyleri kıyasladığı, rekabeti bir satış artırma aracı olarak kullandıkları ve bireylerin rekabetçi yöneticileri olumsuz olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Ancak, yöneticilerin alan yazında belirtildiği gibi rekabeti teşvik edici şekilde kullanmaktan ziyade satış hedeflerini artırma konusunda baskı yapması öne çıkmaktadır. Çalışanlar yöneticilerin baskıya dönüşen beklentileri karşısında zorlayıcı koşullara uyum sağlamak için rekabete girişmektedirler.

Performans-hedef baskısı ve yönetici davranışlarının örgüt içinde rekabetçi iklimi ortaya çıkardığını ve buna bağlı olarak rekabet davranışlarını oluşturan bir bağlam yarattığını söylemek mümkündür. Ayrıca sosyal karşılıklı bağımlılık kuramının varsayımlarına göre satış ve pazarlama örgütlerinde oluşan rekabetçi örgüt iklimi bireyleri karşılıklı bağımlı bir duruma getirmektedir. Çünkü bireylerin kazanımlarının birbirlerinin başarılarına bağlı olduğu olumsuz bir karşılıklı bağımlılık söz konusu olmaktadır (Murayama ve Elliot, 2012: 1050).

Bireylerin elde etmek istedikleri *bireysel kazanımlar* da rekabet ilişkilerinin dinamiğini oluşturan diğer bir ana temadır. Araştırmanın önemli bulgularından biri bireylerin ekonomik, kariyer ve psikolojik kazanımlarını rekabet ederek elde etmeleridir. Zorlayıcı rekabet koşulları altında bireylerin hedeflerine ulaşması başarılı olmaları kadar diğerlerini geçmelerine de bağlı olmakta; bu da aralarında rekabetçi etkileşimler doğurmaktadır. Bu bağlamda bireysel kazanımların içerdiği alt temalardan biri *ekonomik kazanımlardır*. Ücretin (maaş) bireylere tatmin sağlayan ve elde edilemediğinde motivasyon kaybına neden olan bir unsur olduğu (Herzberg, 1968: 57); ekonomik kazanımların bunu elde etmek isteyen bireyler için bir motivasyon aracı olduğu bilinmektedir (Schwartz, 2006: 137). Maaş, prim, ikramiye ve diğer fazla ödemeler gibi ekonomik kazanımları elde etmek rekabet yaratmaktadır (Kilduff vd., 2010: 943). Dolayısıyla ekonomik kazanımlar önemli bir rekabet unsuru olmaktadır (Schrock vd., 2014: 2). Araştırmanın bulgularında da bu tespitlerle benzer şekilde bireylerin hem satış hedeflerini gerçekleştirmeleri hem de diğerlerini geçmeleri gerektiğini düşündükleri ve daha fazla ekonomik kazanım elde etme motivasyonu ile rekabete eğilim gösterdikleri tespit edilmiştir.

Kariyer kazanımları ihtimali bireylerin rekabet etmelerine sebep olan diğer bir unsurdur. Hiyerarşide yukarıya doğru çıkmak isteyen bireylerin rekabete eğilimli oldukları (Hays ve Bendersky, 2015: 867); yükselme olanaklarının kıt kaynak özelliği göstermesi (Pfeffer, 1999: 51) nedeniyle başarmayı ve rekabeti bir kariyer değeri olarak benimsedikleri bilinmektedir (Türkay ve Eryılmaz, 2010: 182). Bu araştırmanın bulguları da alan yazındaki

bu tespitleri desteklemiş görünmektedir. Örgüt içinde yükselme isteği olan bireyler rekabete eğilim göstermekte; yükselmek için başarılı olmak yanında diğerlerini geçme gerekliliği de bulunmaktadır. Ayrıca satış ve pazarlama örgütlerindeki zorlu rekabet koşullarında bireyler bir üst konuma geçmenin dışında mevcut konumlarını koruma gereğiyle de rekabet etmektedir. Kariyer kazanımı elde etmek aynı zamanda ekonomik (maaş artışı gibi) ve psikolojik (saygı görme gibi) kazanımları da sağladığı için bireyleri rekabet etmeye yöneltmektedir.

Bireylerin *psikolojik kazanımlar* elde etme isteği de rekabet etme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü bireylerin toplum içinde takdir ve saygı görmeleri zayıflık ve çaresizlik hissetmemelerini sağlayarak saygı ihtiyaçlarını tatmin etmektedir (Maslow, 1943: 381-382). Takdir görmek bireylerin kendilerini değerli hissetmelerine, başarılarının artmasına ve tatmin olmalarına katkı sağlamaktadır (Fagley ve Adler, 2012: 170). Takdir ve tanınma aynı zamanda iş tatminine de olumlu etki eden bir unsurdur (Spector, 1985: 705). Bu araştırmada bireylerin takdir ve tatmin ihtiyaçlarını giderme motivasyonu ile rekabete girdikleri anlaşılmakta; bireylerin üstün olmak ve en iyisini yapmak isteğiyle rekabet etmeye eğilim göstermeleri yönündeki önceki araştırmaların (Greenberg, 1932; Mead, 1937; Festinger, 1954; Kohn, 1992) tespitleriyle benzerlik göstermektedir.

Satış ve pazarlama örgütlerindeki rekabetçi ortamın bir gereği olarak bireyler kazanımlarını birbirleriyle rekabet ederek elde edebilmektedir. Dolayısıyla bireylerin performans-hedef baskısı altındaki zorlayıcı koşullarda ve yöneticilerin baskıya dönüşen beklentileri altında kazanımlarını elde edebilmeleri hem bu koşullar altındaki beklentileri karşılamalarına hem de diğerleriyle yarışarak onları geçmelerine bağlı olmaktadır.

Araştırmanın temel bulgularından biri bireylerin rekabetçi örgüt ortamında rekabet üstünlüğü sağlamak adına bulundukları etkileşimleri içeren *rekabet avantajı yaratan taktiklerdir*. Bireylerin örgütsel ve yönetsel uygulamaların yarattığı örgüt ikliminde kazanımlarını elde etmeleri diğerlerine üstünlük sağlamalarını gerekli kılmakta; bunun için bireyler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan taktikler sergilemektedir. Bu taktikler yakınlık kurma ve yaranma gibi etkileme yönetimi davranışları şeklinde sergilenebileceği gibi, psikolojik şiddete dönüşen saf dışı bırakma davranışları ve kural dışı eylemleri içeren etik dışı davranışlar şeklinde de sergilenebilmektedir. Araştırmanın bulgularına göre bireylerin bu taktiklerden hangilerini sergileyeceklerinin rekabetin zorlayıcı koşullarına ve bireylerin kişilik özelliklerine göre değiştiği söylenebilir.

Bireylerin örgüt içinde yöneticiyle *yakınlık kurmaya* çalışmaları, yöneticiyle uzun süreli ilişkiyi gerektiren politik bir davranıştır (Murray ve Gandz, 1980: 13). Bireyler fayda

sağlamak amacıyla kendilerine yönelik izlenimleri yönetme temelinde (Doğan ve Kılıç, 2009: 53) yakınlık kurma davranışını sergilemektedirler. Lider-üye etkileşimi kapsamında yöneticilere yakın grupta olmanın bireyler için bir avantaj yaratacak olması sebebiyle de onlara yakın durma eğilimi gösterilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Özellikle terfi almak için girilen rekabette bireylerin yöneticiye yakın durarak rekabet üstünlüğü sağlama çabaları bu araştırmada da öne çıkmış; ilaveten yöneticiler dışında yarar sağlayacak diğer bireylerle de yakınlık kurmaya çalıştıkları tespit edilmiştir.

Alan yazında *yanarırma* davranışı, örgüt içinde diğerlerini etkilemede kullanılan temel etkileme taktiklerinden biridir (Ferris vd., 2016: 6). Yanarırma üstleri, astları veya çalışma arkadaşlarını etkileme amacıyla kullanılan (Shankar vd., 1994), politik bir beceri gerektiren (Sibunruang vd., 2015: 337) taktiksel bir davranış olarak sergilenmektedir (Ferris vd., 2016). Bireyler diğerlerini etkileme konusunda olumlu sonuçlar elde edebildikleri bu davranışı aynı zamanda örgüt içi rekabet etkileşimlerinde rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla da kullanmaktadır. Araştırmalar, etkileme taktiklerinin performans değerlendirmede olumlu bir işlevi olduğunu ortaya koymaktadır (Ferris vd., 2016: 6). Dolayısıyla yakınlık kurma ve yanarırma davranışlarının, bireyler tarafından performanslarına yönelik algılamaları etkileyeceği düşüncesiyle bir rekabet aracı olarak kullanılması anlaşılır bir durumdur.

Bireyler örgüt içi rekabet etkileşimlerinde üstün gelmek amacıyla diğerlerini *saf dışı bırakmaya* çalışmaktadır. Rekabetin doğası, birinin başarılı olmasını (Deutsch, 1949a: 130) aynı zamanda diğerlerinin başarısız olmasını (Johnson ve Johnson, 1974: 214), başka bir ifadeyle diğerlerini hezimete uğratmayı (Griffin-Pierson, 1990), dolayısıyla tarafların birbirlerini saf dışı bırakmalarını gerekli kılmaktadır. Alan yazında aşırı rekabetçi bireylerin sadece kendilerinin üstün olacağı düşüncesiyle diğerlerine karşı bir düşmanlık sergiledikleri belirtilmektedir (Horney, 1999: 153). Rakibi saf dışı bırakmaya yönelik düşmanca tutumlar sergilemek aynı zamanda bir psikolojik şiddete dönüşebilmektedir (Çöl, 2008: 109). Bu araştırmada saf dışı bırakma kapsamındaki düşmanca tutumların olumsuz etkisinin, rekabetin düzeyine göre değiştiği bulunmuştur. Başka bir ifadeyle saf dışı bırakma davranışı her zaman düşmanca tutumlarla ortaya çıkmamakta, duruma göre motivasyon düşürme gibi tutumlarla da sergilenebilmektedir. Diğer taraftan rekabette başarılı olanları saf dışı bırakmak için de tepki gösterme ve dışlama davranışlarının sergilenebildiği belirlenmiştir.

Alan yazında satış mesleği daha fazla satış yapmak için şüpheli taktiklerin kullanıldığı bir meslek olarak eleştirilmektedir. Satış ve pazarlama alanında faaliyet gösteren örgütler etik olmayan bu satış taktiklerini azaltmak için çaba göstermekte ancak, diğer taraftan satışların artması için de çalışanlarına baskı yapmaktadırlar. Yüksek satış hacmi beklentisi ve baskısı,

satış elemanlarının satışlarını artırmak için istenmeyen davranışlara yönelmesine sebep olmaktadır (Bellizzi ve Hasty, 2003: 338-339). Bu nedenle rekabetçi örgütlerde bireyler rekabet üstünlüğü sağlamak için *etik dışı davranışlar* sergileyebilmektedir. İş yapış normlarının dışına çıkmayı gerektiren bu durumlar üretkenlik karşıtı davranışlar olarak ortaya çıkmakta (Demirel, 2009: 122), örgüt, birey ve diğerleri için dezavantajlı sonuçlara sebep olabilmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde rekabet irrasyonel davranışlara yol açabilmektedir ve gerektiğinde kendi kazanımlarını da riske atma tutumuyla bireyleri etik olmayan davranışlara (iftira atmak gibi) yönlendirmektedir (Kilduff vd., 2010: 961-962). Bu araştırmada rekabetçi örgüt kültürü içinde daha fazla satış yapma yanında aynı zamanda diğerlerini geçme gerekliliğinin yarattığı baskının bireyleri etik dışı davranışlara zorladığı tespit edilmiştir. Ayrıca makyavelist kişilik özelliği gösteren bireylerin rekabetçi ve çıkarıcı davrandıkları (Rayburn ve Rayburn, 1996) ve etik dışı davranışlar sergilemeye eğilimli oldukları (O'Fallon ve Butterfield, 2005: 377) önceki araştırmalarda belirtilmektedir. Bu araştırmadaki bulgulara da rekabetçi kişilik özelliği gösterdiği belirtilen bireylerin etik dışı davranışlara eğilimli olduklarını söylemek mümkündür.

Bireylerin rekabet etme eğilimi göstermesinde ve örgüt içinde rekabet ilişkilerinde *rekabetçi tutumları* da etkili olmaktadır. Bu tutumlardan biri *kendini kıyaslamadır* ve bu olgu sosyal karşılaştırma kuramı varsayımlarıyla açıklanabilir (Festinger, 1954). Sosyal karşılaştırma sürecinde bireysel ve durumsal faktörlere bağlı olarak bireyler bir karşılaştırmaya gitmekte (Garcia vd., 2013: 635) ve aralarındaki performans farklarını kapatmaya yönelik olarak rekabet etmeye kalkışmaktadırlar (Festinger, 1954: 118). Rekabet davranışının kıyaslama yapmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Garcia vd., 2013: 635). Bu araştırmanın bulguları, kendini diğerleriyle kıyaslamanın rekabet ortamının bir gerekliliği olarak rekabet süreci içerisinde ortaya çıktığını göstermektedir. Bireyler, alan yazında belirtildiği gibi performans açısından kendilerine benzer ve yakın olanlarla kıyaslama yapmanın yanında, yöneticilerin başarılı gördükleri diğer bireylerle de kıyaslama yapabilmektedir.

Kendini geliştirme bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini (London ve Smither, 1999: 4), değişim, inovasyon ve öğrenme süreçlerini içermektedir (Antonacopoulou, 2000: 495). Kendini geliştirme, çalışanların örgüte katkı sağlamak için işe yönelik bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine dayalı gönüllü olarak çaba gösterdikleri bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da ifade edilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 525). Ayrıca bireyler kendini daha iyi olanlarla kıyaslamanın sonucu olarak da kendilerini geliştirmek için (Collins, 1996: 52) motive olmaktadır. Bu araştırmada ise rekabetçi bir ortamda kendini geliştirme

çabası, bireylerin rekabette üstünlük sağlamak için kullandıkları bir taktik olarak tespit edilmiştir. Bireyler işlevsel bilgilerini geliştirmeyi, işlerine yenilik ve yaratıcılık katmayı rekabette önde olmak için kullanmaktadır. Ayrıca rekabetçi örgüt ortamında bireylerin kendilerini başkaları ile kıyaslamasının ve başkaları tarafından kıyaslanmasının bireyleri kendilerini geliştirmeye yönelttiği de öne çıkmaktadır.

İnsanların çevresi üzerinde kontrol ve hâkimiyet sağlamak istemesi temel psikolojik ihtiyaçlarından biridir (Murray, 1938: akt. Costa Jr. ve McCrae, 1988). Örgüt içinde güç kazanma ise diğerlerini etkileme kapasitesini ve örgütsel aktörlerin diğerleri üzerindeki hâkimiyetini ifade etmektedir (Fleming ve Spicer, 2014: 243) ve bireyler daha çok sadece kontrol edebildikleri kaynaklar üzerinde güç sahibi olmaktadır (Hays ve Bendersky, 2015: 868). Diğer yandan örgüt içinde diğerleri üzerinde hakimiyet sağlamak saygınlık göstergesi olarak kabul gördüğünde bireyler bu güce sahip olmaya çalışacaklardır (French ve Raven, 1959: 267). Bu araştırmada da bireylerin diğerlerine karşı *güç kazanma* ve onlara hükmedebilme motivasyonu ile rekabete eğilim gösterdikleri bulunmuştur. Yöneticilerin astları ile rekabette konumlarından gelen güçlerini kullandıkları; düşük statüdeki bireylerin de güçsüz bireyler üzerinde hakimiyet kurarak rekabette üstünlük sağlamaya çalıştıkları öne çıkmaktadır. Yine bulgulara bakıldığında özellikle hep önde olma isteği olan rekabetçi kişilikteki bireylerin güç kazanma tutumunu diğerlerini saf dışı bırakmak ve rekabette üstünlük sağlamak amacıyla sergiledikleri söylenebilir.

Rekabetçi tutumların sergilenme şekli bireylerin kişilik özelliklerinden etkilenen bir konudur. *Rekabetçi kişilik* özelliği gösteren bireylerin diğerlerini geçme isteğiyle kıskanma ve hırslanma tutumları sergiledikleri; aynı zamanda rekabet etmekten zevk aldıkları; kazanma ve diğerlerinden daha iyi olma isteği taşıdıkları bilinmektedir (Krishnan vd., 2002: 288; Schrock, 2014: 3). Bu kişilik yapısı sıklıkla, sabırsızlık, rekabetçilik, yüksek beklenti, mükemmeliyetçilik, ben merkezilik gibi özelliklerle açıklanan A tipi kişilik özelliği ile ilişkilendirilmektedir (Şahin vd., 2011: 32-33). Ayrıca A tipi kişilik özellikleri ile benzerlik gösteren Makyavelist bireylerin de (Rayburn ve Rayburn, 1996), yardımlaşmaya ve yakınlık göstermeye eğilimli olmadıkları, davranışları duygusal olarak manipüle ettikleri, bencil ve rekabetçi olmaya eğilimli oldukları belirtilmektedir (O'Connor ve Athotha, 2013: 750-751). Bu araştırmada da rekabetçi kişilerin hırs ve kıskançlık tutumları sergileyerek örgüt içinde oluşan rekabet dinamiğini etkiledikleri anlaşılmaktadır.

Rekabet avantajı sağlayan taktikler ve bireysel tutumlar temalarında açıklanan rekabet dinamiklerinin politik davranışlarla da ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü satış ve pazarlama örgütlerindeki zorlu rekabet koşullarında bireylerin sadece işe yönelik yüksek

performans göstermeleri yeterli olmamakta ve bu koşullar diğerlerini saf dışı bırakma, güç kazanma ya da üstlerini etkileme yönünde davranışları da gerekli kılmaktadır. Örgüt içinde politik davranışlar diğerlerini etkileme sürecinde ortaya çıkan ve bireylerin fayda sağlamak için sergiledikleri davranışlardır. Bazı durumlarda güç kazanma ihtiyacı ve makyavelist kişiliğin politik davranışları oluşturduğu belirtilmektedir. Ayrıca bireyler kazanımlar elde edecekleri durumlarda (olumlu performans değerlendirme, maddi kazanım gibi) politik davranışlar sergilemektedir (Treadway vd., 2005: 230). Bu nedenle bireylerin kazanımlarını (ekonomik, kariyer, psikolojik) diğerleri ile rekabet ederek elde ettikleri rekabetçi ortamda diğerleri karşısında üstünlük sağlamak için kullanılan taktiklerin (yakınlık kurma, yaranma, saf dışı bırakma ve etik dışı davranışlar) politik taktikler olduğu söylenebilir. Bunun yanında rekabetçi kişilik özellikleri taşıyan ve güç kazanmaya yönelik tutumlar sergileyen bireylerin de kendilerini tatmin etmek ve önde olmak amacıyla rekabet ortamlarını kendileri lehine kullanmaları ve rekabet ortamları yaratmalarının politik birer davranış olduğu da belirtilebilir.

Araştırmadan elde edilen ve rekabet dinamiğini etkileyen tüm bu belirleyiciler yanında, gruplar arası rekabetin grup üyelerini daha işbirlikçi hale getirdiği ve grup çıkarlarını bireysel çıkarlardan daha önemli görmelerine yol açtığına yönelik bazı tespitlere de rastlanmıştır. Gruplar arası rekabetin, grup başarısını artırdığı iddiası alan yazında mevcuttur (Mead ve Maner, 2012: 571). Grup içi işbirliğinin ve diğer gruplarla rekabete girilmesinin grubun başarısına olumlu katkısı olduğunu belirten çalışmalar (Deutsch, 1949b; Johnson vd., 1981; Beersma vd., 2003) bulunmaktadır. Bu çalışmada da grup içi işbirliği yapılarak gruplar arası rekabete girilmesinin grubun başarılı olmasına katkı sağladığı vurgusu mevcuttur. Ancak, gruplar arası rekabetin üretkenlik ve başarı üzerinde olumlu etkisinin olduğunun söylenemeyeceğine yönelik tespitler de bulunmaktadır (Blau, 1954; Hammond ve Goldman, 1961). Grup dinamiklerinin rekabet davranışlarıyla ilişkisinin, özel bir araştırma sorusu olarak ele alınması önerilmelidir.

Daha önceki çalışmalarda örgüt içindeki rekabetin motivasyon ve performans açısından bireysel ve örgütsel sonuçlarına vurgu yapıldığı görülmektedir. Satış ve pazarlama çalışanlarının performanslarını yükseltmek için motivasyonlarını artırmak yöneticiler için oldukça zorlu konulardan biridir. Çok boyutlu ve herkes için geçerli bir yöntemi olmaması nedeniyle motivasyonu artırmak kolay olmamaktadır (Schwartz, 2006: 128). Rekabetçi örgüt ortamının motivasyonu ve performansı artırdığına yönelik tespitler olduğu gibi (Brown vd., 1998; Kilduff, 2014), endişeyi yükselttiği, verimliliği düşürdüğü, motivasyonu azalttığı da bilinmektedir (Kohn, 1992; Tjosvold vd., 2003). Bu nedenle rekabet, performans ve ödüllendirme ile ilgili araştırmalarda duruma göre değişen nitelikte rekabetçi ya da işbirlikçi

ortamın hangisinin etkili olduğu ile ilgili genel olarak iki farklı görüş vardır (Clifford, 1971: 11). Dolayısıyla rekabet ve performans arasındaki ilişkiye yönelik psikoloji alanındaki çalışmalarda çok fazla görüş birliği sağlanamadığı, bir meta analiz çalışmasında da rekabetin performansla ilişkisinin zayıf olduğu belirtilmektedir (Murayama ve Elliot, 2012). Bu açıdan bakıldığında rekabetin sonuçlarının örgütsel bağlama göre farklılık gösterdiği; bireysel çalışma ortamlarında rekabetçi ödüllendirme sistemlerinin, karşılıklı bağlılık temelli çalışma ortamlarında ise işbirlikçi ödüllendirme sistemlerinin etkili olduğu iddia edilmektedir (Beersma vd., 2003: 572-573). Bireylerin özerk olarak çalıştıkları örgütlerde bireylerin kıyaslanması ve rekabete yöneltmesi daha olumlu sonuçlar vermektedir (Garcia vd., 2013: 643). Bu araştırmada ise satış ve pazarlama örgütlerinde rekabetin bir performans artırma aracı olarak kullanıldığı, hedeflere ulaşmada olumlu katkı sağladığı; bireylerin performans artışının motivasyon sağlayarak değil, performans baskısı ile zorlayıcı şekilde sağlandığı öne çıkmıştır. Rekabetçi örgüt ortamının bireyleri kendilerini geliştirmeye teşvik etmesi ve işe yönelik monotonluğu azaltması nedeniyle olumlu katkıları olduğu ancak rekabetin zorlayıcı yönünün belli bir aşamadan sonra bu olumlu etkileri engellediği sonucuna da ulaşılmıştır.

Rekabetçi ortamda özellikle kaybeden bireylerin işbirliği yapma davranışları olumsuz etkilenmekte, örgütten ayrılmayı tercih edebilmektedir (Chun, 1998: 102). Bunun yanında rekabetçi bir çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına yol açtığı (Kohn, 1992; Thornton vd., 2011), satış ve pazarlama alanında çalışanların tükenmişliğinin satış performansına ve işten ayrılma niyetlerine olumsuz etki ettiği de farklı araştırmalarda vurgulanmaktadır (Rutherford, 2011). İşgören devrinin yüksek oranlarda olması da örgütün performansına olumsuz etki etmektedir (Park ve Shaw, 2013: 283). Bu araştırmanın bulgularında da rekabetin bireyler üzerinde yarattığı baskının, belli bir noktadan sonra fizyolojik ve psikolojik sorunlara, iletişim bozukluklarına sebep olduğu, örgüt içi ilişkileri olumsuz etkilediği ve işten ayrılma niyetini artırdığı tespit edilmiştir.

Rekabetin olumsuz etkileri ve sonuçlarına yönelik bu bulguların alan yazındaki eleştirel görüşlerde rekabetin olumsuz yönlerine yapılan vurguları desteklediği söylenebilir. Rekabetin olduğu ortamda kaybetme tehlikesinin sürekli olması, diğerlerini saf dışı bırakmayı zorunlu hale getirmekte (Ruben, 2013); satış ve pazarlama örgütlerinde bireyler işlerinin sürekliliği ve kazanımlarını elde etmek için rekabet koşullarına uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Bu zorlu koşullara belli bir noktadan sonra uyum sağlayamayan çalışanların işten ayrıldığı ya da işten çıkarıldığı da dikkat çekmektedir. Bireylerin birbirlerini kıyaslamaları ve rekabet etmeleri üzerine kurulu performans ve ödeme sistemlerinin kullanılmasını katılımcılar “yarış atı” ya da “at yarışı” metaforları ile ifade etmekte; örgüt içi

işleyişin baskı temelli rekabetçi yönünü olumsuz şekilde tanımlamaktadır. Eleştirel görüşlerde bu işleyişin sistemsal yönü ise bireyler arası rekabetin insanların dikkatinin birbirlerinin performanslarına odaklanması ve örgütlenme sisteminin performanslarıyla ilgili eleştirilerin etkisiz hale gelmesi (Gaulejac, 2013: 144) şeklinde açıklanmaktadır. Satış ve pazarlama örgütlerindeki performansa dayalı çalışma ortamında satış artırmaya yönelik işine yenilik katma, farklı satış teknikleri bulma ve kullanmanın performans artırmada yeterli olmadığı, bireylerin kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak, diğerlerinin motivasyonunu düşürme, şikayet etme, iftira atma, hile yapma gibi diğerlerine zarar verici taktikler geliştirebildikleri de rekabetin olumsuz yönü olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca bulgulardaki, rekabetin fizyolojik ve psikolojik sorunlara yol açtığı, örgüt ve bireyler için zararlı davranışları ortaya çıkardığına yönelik tespitler alan yazında rekabetin motivasyonu ve verimliliği artırmadığına yönelik eleştirel görüşleri (Kohn, 1992) desteklemiş görünmektedir.

SONUÇ

Serbest piyasa ekonomilerinin ve küreselleşmenin etkilerinin aşırı rekabeti teşvik ettiği ve performans sistemlerinin çalışma yaşamında bireyleri her zaman daha fazlasını yapmaya iten bir rekabete sürüklediği yönünde eleştiriler giderek artmaktadır (Gaulejac, 2013). Ekonomik sistemlerin temel olarak rekabete dayanması, bireyler arası rekabeti derinleştirmekte ve süreklileştirmektedir (Kohn, 1992: 2). Örgütlerin rekabet etme gereklilikleri örgüt içinde de rekabetçi bir ortamın oluşmasına etki etmekte ve rekabet performansına olumlu etki eden bir süreç olarak teşvik edilmektedir (Gläser vd., 2017: 3). Bu durum özellikle satış ve pazarlama faaliyetlerinin yoğun olduğu örgütlerde satış hacminin önemli bir performans göstergesi olması (Bellizzi ve Hasty, 2003: 339) nedeniyle daha somut bir şekilde görülebilmektedir. Satış ve pazarlama faaliyetlerinin doğrudan örgütün finansal sonuçlarına etkisinin olması, çalışanların satış performanslarını örgüt için kritik hale getirmekte; satış ve pazarlama çalışanları performans baskısını en çok hisseden grup niteliği kazanmaktadır (Rapp vd., 2015: 357). Ayrıca rekabetin bir performans tetikleyicisi olarak öne çıkması örgütler için yönetilmesi gereken bir olgu olduğunu göstermektedir.

Rekabetin örgütler için önemi ve örgüt içi rekabete etkisi göz önünde alındığında, bireyler arası rekabet ilişkilerine doğrudan odaklanan araştırmaların sayısının çok fazla olmadığı söylenebilir. Oysa olgunun sosyolojik ve psikolojik boyutlarının karmaşıklığı, farklı araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilecek derinlemesine araştırmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Nitel araştırma yaklaşımıyla yürütülen bu araştırmada rekabet davranışının bağlamı açıklanmaya ve rekabet ilişkilerinin dinamikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Örgütsel ve yönetsel uygulamalar (performans-hedef baskısı, yönetici davranışları), bireysel kazanımlar (ekonomik kazanımlar, kariyer kazanımları, psikolojik kazanımlar), rekabet avantajı sağlayan taktikler (yakınlık kurma, yaranma, saf dışı bırakma, etik dışı davranışlar) ve rekabetçi tutumlar (kendini kıyaslama, kendini geliştirme, güç kazanma, rekabetçi kişilik) rekabet dinamiklerini açıklayan unsurlar olarak bulunmuştur. Ayrıca bireylerin rekabete yönelik izlenimleri, cinsiyet farklılığının rekabet ilişkilerine yönelik etkisi, rekabete girmeme ve rekabetten kaçınma durumlarıyla ilgili algılamalar, rekabet ortamlarındaki grup dinamikleri, rekabetin örgütsel ve bireysel sonuçlarıyla ilgili bulgular olguya dönük daha zengin bir kavrayışı mümkün kılmıştır.

Rekabetin dinamiklerini açıklayan bu bulgular, rekabet ilişkilerine etki eden unsurların bütüncül bir şekilde görülmesini sağlamaktadır. Araştırmanın bulguları alan yazında rekabetin örgüt ikliminin ve bireylerin rekabetçi tutumlarının her ikisinin etkisiyle oluştuğu görüşünü

desteklemiş görünmektedir. Ayrıca bireylerin elde edecekleri kazanımların diğerlerine bağlı olmasına yönelik bulgular sosyal karşılıklı bağımlılık kuramındaki ilişkilere örnek teşkil etmektedir. Kıyaslama davranışının rekabet ortamının bir gerekliliği olarak rekabet süreci içerisinde ortaya çıktığı bulgusunun ise sosyal karşılaştırma kuramındaki varsayımlara katkı sağladığı söylenebilir. Araştırmanın özellikle rekabetin bireyler üzerinde olumsuz sonuçlarına yönelik bulguları, alanyazındaki eleştirel görüşleri destekler niteliktedir. Yine satış ve pazarlama örgütlerinde rekabetin performansı motivasyonla değil zorla artırma işlevine ve bir performans tetikleyicisi olduğuna yönelik bulguların, alan yazında rekabetle ilgili temel tartışma konusu olan rekabetin motivasyon ve performansı artırmadaki rolüne ilişkin açıklamalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Rekabeti konu alan önceki araştırmalarda genellikle nicel bir yaklaşımın benimsendiği ve araştırmaların sporcular, öğrenciler gibi örneklemelerle yürütüldüğü göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırmanın salt nitel bir anlayışla ve olguyu bire bir yaşayan bireylerle yürütülmesi alana özgün katkısı olarak belirtilebilir. Olguya yüklenen anlamların derinlemesine incelenmesi ile ulaşılan temaların diğer araştırmaların bulgularıyla benzerlik gösterdiği ve ayrıca mevcut araştırmalarda rastlanmayan ya da yeterli düzeyde ele alınmayan rekabet dinamiklerini belirleyen farklı etkenlere yönelik kapsamlı bir açıklama getirdiği görülmektedir. Özellikle yerel yazında örgütsel davranış alanında bireyler arası rekabet davranışına doğrudan odaklanan çalışmalara sıklıkla rastlanmaması, araştırmanın katkısını artırmaktadır.

Rekabetin göreceli değerinin ve öneminin belirlenebilmesi oldukça karmaşık bir konudur (Murayama ve Elliot, 2012) ve bu nedenle değişen koşullar ve durumlar altında bulguların çeşitlendirilmesine ve bunun için de farklı araştırma yöntemlerine ihtiyaç vardır. Diğer taraftan nitel araştırmada olguya yönelik saptamaların ve keşfedilen ilişkilerin araştırmanın yapıldığı zaman ve duruma göre göreceli olması nedeniyle genelleme yapmak mümkün değildir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 54). Dolayısıyla nitel araştırma tasarımına sahip bu araştırmanın sonuçlarının da genellenmesi mümkün değildir.

Psikoloji alanında rekabetçi tutum ve aşırı rekabetçi kişilik özelliklerini (bazılarında işbirliği tutumu ile birlikte) tespit etmeye yönelik bazı ölçek geliştirme çalışmalarının olduğu bilinmektedir. Ancak, örgütsel davranış çalışma alanında rekabet dinamiklerinin örgüt bağlamında analiz edilmesi önemlidir. Dolayısıyla bu araştırmada ulaşılan ana ve alt temalardan hareketle, örgüt ortamında rekabet ilişkilerine yönelik algılamaların ölçülmesini mümkün kılacak ölçüm araçları geliştirilebilir. Ayrıca, rekabet olgusunun kültürel anlamlarını keşfedecek bağlama özgü araştırmalara da ihtiyaç olduğu açıktır. Wasti ve Erdil (2007), alan

yazında tutum ölçeklerinin sağlıklı ölçümler yapamadığına yönelik tartışmalara dikkat çekerek, bu tür ölçeklerdeki ifadelerin kültürel bağlamı dikkate almayan genel ifadeler olmaları nedeniyle kültürler arası ölçümlerde her zaman sağlıklı sonuç vermediğini ve farklı araştırma yöntemleri kullanılması gerektiğini belirtmektedirler. Bu araştırmanın bulgularının, bireyler arası rekabet ilişkilerinin kültürel içeriklerini ortaya çıkaracak çalışmalar açısından da ipuçları sunduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın en önemli kısıtı ise bulguların araştırmaya dahil olan katılımcı grubunun olguya yönelik deneyimleri ve algılamaları ile sınırlı olmasıdır. Ayrıca rekabetin zaman zaman olumsuz bir olgu olarak algılanması nedeniyle bireylerin doğrudan konuya yönelik gerçek görüşlerini paylaşmamış ya da sınırlı bir biçimde paylaşmış olmaları ihtimali de bulunmaktadır. Diğer yandan rekabet ikliminin en güçlü olduğu varsayılan satış pazarlama faaliyetleri için ulaşılan bu sonuçların, farklı çalışma biçimlerini içeren işler ve kurumlar için ne düzeyde açıklayıcı olduğu önemli bir sorudur. Rekabetten kaçınma davranışının temelindeki sebeplerin, örgütsel ve bireysel sonuçlarının ortaya çıkarılması; bireylerin algılamalarını etkileyen farklı unsurların etkisinin detaylarının anlaşılması; rekabetin sonuçlarıyla diğer örgütsel olgular arasındaki olası ilişkilerin incelenmesi gibi konularda çok sayıda araştırma sorusuna ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, A. (2003). *İnsan Doğasını Anlamak*. (Çev. D. Başkaya), İlya Yayınevi, İzmir.
- Akbayırılı, Y. ve Aydın, B. (2000). “Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Rekabetçi Tutum Ölçeği (RTÖ): Geliştirilmesi, Güvenirliği ve Geçerliliği”. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12: 9-24.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Alvesson, M. (2013). *The Triumph of Emptiness-Consumption, Higher Education, and Work Organization*. Oxford University Press, UK.
- Antonacopoulou, E. P. (2000). “Employee Development through Self-development in three Retail Banks”. *Personnel Review*, 29(4): 491-508.
- Asunakutlu, T., Temel, E. K. ve Dirlik, S. (2010). “İnteraktif Karar Kuramı Bağlamında Rekabetin Nedenselliği Üzerine Bir Çözümleme”. *Sosyal Bilimler*, 8(1): 115-128.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetisel Davranış*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bakan, İ. (2009). “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”. *TISK Akademi*, 4(7): 139-172.
- Bakır, U. (2005). “Kişilerarası İlişkilerde Rekabet ve İşbirliği”. D. Gürüz ve A. Temel (Ed.). *İletişimde Yeni Yaklaşımlar*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 303-335.
- Barney, J. B. (1986). “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”. *The Academy of Management Review*, 11(3): 656-665.
- Bayat, B. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3): 67-91.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E. ve Ilgen, D. R. (2003). “Cooperation, Competition, and Team Performance: Toward a Contingency Approach”. *Academy of Management Journal*, 46: 572-590.
- Bellizzi, J. A. ve Hasty, R. W. (2003). “Supervising Unethical Sales Force Behavior: How Strong Is the Tendency to Treat Top Sales Performers Leniently?”. *Journal of Business Ethics*, 43(4): 337-351.
- Bendersky, C. ve Hays, N. A. (2012). “Status Conflict in Groups”. *Organization Science*, 23(2): 323-340.
- Blau, P. M. (1954). “Co-operation and Competition in a Bureaucracy”. *American Journal of Sociology*, 59(6): 530-535.

- Bogdanowicz, M. (2014). "Organizational Culture as a Source of Competitive Advantage-Case Study of a Telecommunication Company in Poland". *International Journal of Contemporary Management*, 13(3): 53-66.
- Bonta, B. D. (1997). "Cooperation and Competition in Peaceful Societies". *Psychological Bulletin*, 121(2): 299-320.
- Bornstein, G. ve Erev, I. (1994). "The Enhancing Effect of Intergroup Competition on Group Performance". *International Journal of Conflict Management*, 5(3): 271-283.
- Botton, A. D. (2015). *Statü Endişesi*. (Çev. A. S. Bayer), Sel Yayıncılık, İstanbul.
- Bourdieu, P. ve Wacquant, L. J. D. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Polity Press, USA.
- Bourdieu, P. (1996). *The Rules of Art: Genesis and Structure of the Literary Field*. (Çev. S. Emanuel), Stanford University Press, California.
- Brown, S. P., Cron, W. L. ve Slocum Jr., J. W. (1998). "Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance". *Journal of Marketing*, 62(4): 88-98.
- Bruning, J. L., Sommer, D. K. ve Jones, B. R. (1966). "The Motivational Effects of Cooperation and Competition in the Means-Independent Situation". *The Journal of Social Psychology*, 68: 269-274.
- Cameron, K. S. ve Freeman, S. J. (1991). "Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness". *Research in Organizational Change and Development*, 5: 23-58.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, USA.
- Chen, X., Xie, X. ve Chang, S. (2011). "Cooperative and Competitive Orientation among Chinese People: Scale Development and Validation". *Management and Organization Review*, 7(2): 353-379.
- Chun, B. (1998). *Dynamics of Interpersonal Competition and Cooperation: The Experience with Competition and Subsequent Cooperation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Oregon, USA.
- Clifford, M. M. (1971). "Motivational Effects of Competition and Goal Setting in Reward and Non-Reward Conditions". *The Journal of Experimental Education*, 39(3): 11-16.
- Collins, R. L. (1996). "For Better or Worse: The Impact of Upward Social Comparison on Self-evaluations". *Psychological Bulletin*, 119(1): 51-69.

- Converse, B. A. ve Reinhard, D. A. (2016). "On Rivalry and Goal Pursuit: Shared Competitive History, Legacy Concerns, and Strategy Selection". *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(2): 191-213.
- Corbin, J. ve Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications, USA.
- Costa Jr., P. T. ve McCrae, R. R. (1988). "From Catalog to Classification: Murray's Needs and the Five-Factor Model". *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2): 258-265.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications, USA.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications, USA.
- Creswell, J. W. ve Miller, D. L. (2000). "Determining Validity in Qualitative Inquiry". *Theory into Practice*, 39(3): 124-130.
- Çöl, S. Ö. (2008). "İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Çalışma ve Toplum*, 4: 107-134.
- Day, D. V., Gordon, S. ve Fink, C. (2012). "The Sporting Life: Exploring Organizations through the Lens of Sport", *The Academy of Management Annals*, 6(1): 397-433.
- Demirel, Y. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15): 115-132.
- Demirkaya, H. (2013). *Bireysel ve Örgütsel Boyutlarıyla Sosyal Davranış Görgü-Protokol*. Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Denison, D. R. (1996). "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars". *The Academy of Management Review*, 21(3): 619-654.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis". *Journal of Marketing*, 57(1): 23-37.
- Deutsch, M. (1949a). "A Theory of Cooperation and Competition". *Human Relations*, 2: 129-152.
- Deutsch, M. (1949b). "An Experimental Study of the Effects of Cooperation and Competition Upon Group Processes". *Human Relations*, 2(3): 199-231.

- Deutsch, M. (2006). "Cooperation and Competition". M. Deutsch, P. T. Coleman ve E. C. Marcus (Ed.). *The Handbook of Conflict Resolution Theory and Practice*. Jossey-Bass, San Francisco, 23-42.
- Dey, I. (2005). *Qualitative Data Analysis - A User-friendly Guide For Social Scientist*. Routledge, New York.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development". *The Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). "Örgütlerde "İzlenim Yönetimi Davranışı" Üzerine Kavramsal Bir İnceleme". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3): 53-83.
- Dursunoğlu, İ. (2016). "Sosyal Darwinizm". *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1): 210-221.
- Erdoğan, N. (1999). "Kişilerde İç Çatışma Nedeni Olarak Rekabet-İşbirliği İkilemi". *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1: 45-60.
- Eren, E., Alpkın, L. ve Erol, Y. (2005). "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7): 201-224.
- Fagley, N. S. ve Adler, M. G. (2012). "Appreciation: A Spiritual Path to Finding Value and Meaning In The Workplace". *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2): 167-187.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Daniels, S. R., Lawong, D. ve Holmes, J. J. (2016). "Social Influence and Politics in Organizational Research: What We Know and What We Need to Know". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1): 5-19.
- Festinger, L. (1954). "A Theory of Social Comparison Processes". *Human Relations*, 7: 117-140.
- Fleming, P. ve Spicer, A. (2014). "Power in Management and Organization Science". *The Academy of Management Annals*, 8(1): 237-298.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Sage Publications, London.
- Follett, M. P. (1942). "Constructive Conflict". H. C. Metcalf ve L. Urwick (Ed). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper & Brothers Publishers, New York, 1-22.
- French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). "The bases of social power". D. Cartwright (Ed). *Studies in Social Power*. Institute for Social Research, Ann Arbor, 259-269.

- Froom, E. (1996). *Barışın Tekniği ve Stratejisi*. (Çev. F. Emir ve K. H. Ökten), Arıtan Yayınevi, İstanbul.
- Fukuyama, F. (1999). *Büyük Çözülme – İnsanın Doğası ve Toplumsal Düzenin Yeniden Oluşması*. (Çev. Z. Avcı ve A. T. Aydemir), Sabah Kitapları, İstanbul.
- Garavan, T. N., Morley, M. ve Flynn, M. (1997). “360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development”. *Journal of Management Development*, 16(2): 134-147.
- Garcia, S. M., Tor, A. ve Schiff, T. M. (2013). “The Psychology of Competition: A Social Comparison Perspective”. *Perspectives on Psychological Science*, 8: 634-650.
- Gaulejac, V. (2013). *İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum*. (Çev. Ö. Erbek), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Ghannay, J. ve Mamlouk, Z. A. (2015). “Influence of Organizational Culture on Competitive Intelligence Practice: A Conceptual Framework”. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(1): 35-39.
- Gläser, D., Gils, S. ve Quaquebeke, N. V. (2017). “Pay-for-Performance and Interpersonal Deviance: Competitiveness as the Match That Lights the Fire”. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2): 77-90.
- Greenberg, P. J. (1932). “Competition in Children: An Experimental Study”. *The American Journal of Psychology*, 44(2): 221-248.
- Griffin-Pierson, S. (1990). “The Competitiveness Questionnaire: A Measure of Two Components of Competitiveness”. *Measurement & Evaluation In Counseling & Development*, 23(3): 108-115.
- Grohsjean, T., Kober, P. ve Zucchini, L. (2016). “Coming Back to Edmonton: Competing with Former Employers and Colleagues”. *Academy of Management Journal*, 59(2): 394-413.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Günüç, S., Odabaşı, H. F. ve Kuzu, A. (2012). “Yaşam Boyu Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler”. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2): 309-325.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1): 127-152.
- Hammond, L. K. ve Goldman, M. (1961). “Competition and Non-Competition and its Relationship to Individual and Group Productivity”. *Sociometry*, 24(1): 46-60.

- Haran, U ve Ritov, I. (2014). "Know who you're up against: Counterpart Identifiability Enhances Competitive Behavior". *Journal of Experimental Social Psychology*, 54: 115-121.
- Hawes, J. M., Rich, A. K. ve Scott, M. W. (2004). "Assessing The Development of The Sales Profession". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1): 27-37.
- Hays, N. A. ve Bendersky, C. (2015). "Not all inequality is created equal: Effects of Status versus Power Hierarchies on Competition for Upward Mobility". *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(6): 867-882.
- Hazels, B. ve Sasse, C. H. (2008). "Forced Ranking: A Review". *SAM Advanced Management Journal*, 73(2): 35-39.
- Herzberg, F. (1968). "One More Time: How Do You Motivate Employees". *Harvard Business Review*, 46: 53-62.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences*. Sage Publications, USA.
- Horney, K. (1999). *Çağımızın Nevrotik Kişiliği*. (Çev. S. Budak), Öteki Yayınevi, Ankara.
- Houston, J. M., McIntire, S. A., Kinnie, J. ve Terry, C. (2002). "A Factorial Analysis of Scales Measuring Competitiveness". *Educational and Psychological Measurement*, 62(2): 284-298.
- Johnson, D. W. ve Johnson, R. T. (1974). "Instructional Goal Structure: Cooperative, Competitive, or Individualistic". *Review of Educational Research*, 44(2): 213-240.
- Johnson, D. W. ve Johnson, R. T. (2005). "New Developments in Social Interdependence Theory". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(4): 285-358.
- Johnson, D. W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D. ve Skon, L. (1981). "Effects of Cooperative, Competitive, and Individualistic Goal Structures on Achievement: A Meta-Analysis". *Psychological Bulletin*, 89(1): 47-62.
- Kilduff, G. J. (2014). "Driven to Win: Rivalry, Motivation, and Performance". *Social Psychological and Personality Science*, 5(8): 944-952.
- Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A. ve Staw, B. M. (2010). "The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition". *Academy of Management Journal*, 53(5): 943-969.
- Kohn, A. (1992). *No Contest: The Case Against Competition*. Houghton Mifflin, New York.
- Kök, S. B. (2006). "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16: 433-448.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1): 219-242.

- Krishnan, B. C., Netemeyer, N. G. ve Boles, J. S. (2002). "Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance". *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(4): 285-295.
- Landis, J. R. ve Koch, G. G. (1977). "The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data". *Biometrics*, 33(1): 159-174.
- Levy, P. E. ve Williams, J. R. (2004). "The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for The Future". *Journal of Management*, 30(6): 881-905.
- Loch, C. H., Huberman, B. A. ve Stout, S. (2000). "Status Competition and Performance in Work Groups". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43: 35-55.
- London, M. ve Beatty, R. W. (1993). "360-degree Feedback as a Competitive Advantage". *Human Resource Management*, 32(2-3): 353-372.
- London, M. ve Smither, J. W. (1999). "Empowered Self-Development and Continuous Learning". *Human Resource Management*, 38(1): 3-15.
- Lu, S., Au, W., Jiang, F., Xie, X. ve Yam, P. (2013). "Cooperativeness and Competitiveness as Two Distinct Constructs: Validating the Cooperative and Competitive Personality Scale in a Social Dilemma Context". *International Journal of Psychology*, 48(6): 1135-1147.
- Malhotra, D. (2009). "The Desire to Win: The effects of Competitive Arousal on Motivation and Behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111: 139-146.
- Malkoç, A. ve Erginsoy, D. (2008). "Rekabetçi Tutum, Bilişsel Çarpıtmalar ve Çok Boyutlu Kıskançlık". *Türk Psikiyatri Dizin*, 28: 1-14.
- Mariadoss, B. J., Milewicz, C., Lee, S. ve Sahaym, A. (2014). "Salesperson Competitive Intelligence and Performance: The Role of Product Knowledge and Sales Force Automation Usage". *Industrial Marketing Management*, 43(1): 136-145.
- Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50(4): 370-396.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. Sage Publications, Great Britain.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage Publications, USA.
- May, M. A. ve Doob, L. W. (1937). *Competition and Cooperation*. Social Science Council Bulletin, New York.
- Mayring, P. (2000). *Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş*. (Çev. A. Gümüş ve M. S. Durgun), Baki Kitabevi, Adana.

- Mead, M. (1937). *Cooperation and Competition Among Primitive Peoples*. McGraw Hill, USA.
- Mead, N. ve Maner, J. (2012). "When Me versus You Becomes Us versus Them: How Intergroup Competition Shapes Ingroup Psychology". *Social and Personality Psychology Compass*, 6(8): 566-574.
- Merriam, S. B. ve Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons, USA.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis-An Expanded Sourcebook*. Sage Publications, USA.
- Molleman, E., Nauta, A. ve Buunk, B. P. (2007). "Social Comparison-Based Thoughts in Groups: Their Associations With Interpersonal Trust and Learning Outcomes". *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6): 1163-1180.
- Mulvey, P. W. ve Ribbens, B. A. (1999). "The Effects of Intergroup Competition and Assigned Group Goals on Group Efficacy and Group Effectiveness". *Small Group Research*, 30: 651-677.
- Murayama, K. ve Elliot, A. J. (2012). "The Competition-Performance Relation: A Meta-Analytic Review and Test of the Opposing Processes Model of Competition and Performance". *Psychological Bulletin*, 138(6): 1035-1070.
- Murray, V. ve Gandz, J. (1980). "Games Executives Play: Politics at Work". *Business Horizons*, 23(6): 11-23.
- Navaro, L. (2011). *Haset ve Rekabet-Kendi Kuyruğunu Yiyen Yılan*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Ninivaggi, F. J. (2010). *Envy Theory: Perspectives on the Psychology of Envy*. Rowman & Littlefield Publishers, Lanham.
- O'Connor, P. J. ve Athota, V. S. (2013). "The Intervening Role of Agreeableness in the Relationship Between Trait Emotional Intelligence and Machiavellianism: Reassessing the Potential Dark Side of EI". *Personality and Individual Differences*, 55(7): 750-754.
- O'Fallon, M. J. ve Butterfield, K. D. (2005). "A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003". *Journal of Business Ethics*, 59(4): 375-413.
- O'Hara, B. S., Boles, J. S. ve Johnston, M. W. (1991). "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation". *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(1): 61-67.

- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies". *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4): 766-788.
- Özdemir, M. (2010). "Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 323-343.
- Park, T. ve Shaw, J. D. (2013). "Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 98(2): 268-309.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. ve Wallace, A. M. (2005). "Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation". *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 379-408.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative Research And Evaluation Methods*. Sage Publications, USA.
- Pazzaglia, F., Flynn, S. ve Sonpar, K. (2012). "Performance Implications of Knowledge And Competitive Arousal in Times of Employee Mobility: "The Immutable Law of The Ex""". *Human Resource Management*, 51(5): 687-708.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç Merkezli Yönetim-Örgütlerde Politika ve Nüfuz*. (Çev. E. Özsayar), Boyner Holding Yayınları, İstanbul.
- Pierce, J. R., Kilduff, G. J., Galinsky, A. D. ve Sivanathan, N. (2013). "From Glue to Gasoline: How Competition Turns Perspective Takers Unethical". *Psychological Science*, 20(10): 1-9.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Punch, K. F. (2011). *Sosyal Araştırmalara Giriş Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. (Çev. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Rapp, A., Agnihotri, R., Baker, T. L. ve Andzulis, J. M. (2015). "Competitive Intelligence Collection and Use By Sales and Service Representatives: How Managers' Recognition and Autonomy Moderate Individual Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3): 357-374.
- Rayburn, J. M. ve Rayburn, L. G. (1996). "Relationship between Machiavellianism and Type A Personality and Ethical-orientation". *Journal of Business Ethics*, 15(11): 1209-1219.

- Riskind, J. H. ve Wilson, D. W. (1982). "Interpersonal Attraction for the Competitive Person: Unscrambling the Competition Paradox". *Journal of Applied Social Psychology*, 12(6): 444-452.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall International, New Jersey.
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I. ve Pitt, L. (2015). "Is it all a game? Understanding the Principles of Gamification". *Business Horizons*, 58(4): 411-420.
- Ross, S. R., Rausch, M. K. ve Canada, K. E. (2003). "Competition and Cooperation in the Five-Factor Model: Individual Differences in Achievement Orientation". *The Journal of Psychology*, 137(4): 323-337.
- Ruben, E. B. (2013). *İktisadın Unuttuğu İnsan*. Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Ruscher, J. B. ve Fiske, S. T. (1990). "Interpersonal Competition Can Cause Individuating Processes". *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5): 832-843.
- Rutherford, B. N., Hamwi, G. A., Friend, S. B. ve Hartmann, N. N. (2011). "Measuring Salesperson Burnout: A Reduced Maslach Burnout Inventory for Sales Researchers". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (31)4: 429-440.
- Rykman, R. M., Hammer, M., Kaczor, L. M. ve Gold, J. A. (1990). "Construction of a Hypercompetitive Attitude Scale". *Journal of Personality Assessment*, 55(3-4): 630-639.
- Rykman, R. M., Hammer, M., Kaczor, L. M. ve Gold, J. A. (1996). "Construction of a Personal Development Competitive Attitude Scale". *Journal of Personality Assessment*, 66(2): 374-385.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi, Ankara.
- Saygı, Ö., Greer, L. L., Kleef, G. A. ve Dreu, C. K. W. (2014). "Competitive Representative Negotiations Worsen Intergroup Relations". *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(2): 143-160.
- Schrock, W. A., Hughes, D. E., Fu, F. Q., Richards, K. A. ve Jones, E. (2014). "Better Together: Trait Competitiveness and Competitive Psychological Climate as Antecedents of Salesperson Organizational Commitment and Sales Performance". *Marketing Letters*, 27(2): 1-10.
- Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, London.
- Sennett, R. (2012). *Beraber*. (Çev. İ. Özküralpli), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Shankar, A., Ansari, M. A. ve Saxena, S. (1994). "Organizational Context and Ingratiation Behavior in Organizations". *The Journal of Social Psychology*, 134(5): 641-647.

- Sibunruang, H., Capezio, A., ve Restubog, S. L. D. (2015). "In Pursuit of Success The Differential Moderating Effects of Political Skill on the Relationships Among Career-Related Psychological Needs and Ingratiation". *Journal of Career Assessment*, 23(2): 336-348.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. Sage Publications, Great Britain.
- Smith, A. (2002). *Ulusların Zenginliği-Cilt 2*. (Çev. M. T. Akad), Alan Yayıncılık, İstanbul.
- Simmons, C. H., Wehner, E. A., Tucker, S. S. ve King, C. S. (1987). "The Cooperative/Competitive Strategy Scale: A Measure of Motivation to Use Cooperative or Competitive Strategies for Success". *The Journal of Social Psychology*, 128(2): 199-205.
- Spataro, S. E., Pettit, N. C., Sauer, S. J. ve Lount Jr., R. B. (2014). "Interactions Among Same-Status Peers: Effects of Behavioral Style and Status Level". *Small Group Research*, 45(3): 314-336.
- Spector, P. E. (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey". *American Journal of Community Psychology*, 13(6): 693-713.
- Standford, J. (2015). *Herkes İçin İktisat-Kapitalist Sömürüyü Anlama Kılavuzu*. (Çev. T. Öncel), Yordam Kitap, İstanbul.
- Stenbacka, C. (2001). "Qualitative Research Requires Quality Concepts of Its Own". *Management Decision*, 39(7): 551-555.
- Strutton, D., Pelton, L. E. ve Lumpkin, J. R. (1993). "The Relationship Between Psychological Climate and Salesperson-Sales Manager Trust in Sales Organizations". *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(4): 1-14.
- Schwartz, M. (2006). *Fundamentals of Sales Management for The Newly Appointed Sales Manager*. American Management Association, New York.
- Şahin, A. (2010). "Örgüt Kültürü –Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik". *Maliye Dergisi*, 159: 21-35.
- Şahin, N. H., Basım, H. N. ve Akkoyun, N. (2011). "A-Tipi Kişilik ve Stres İlişkisinde Üç Önemli Bileşen: Öfke, Etkisiz Başa Çıkma ve İş Saplantısı". *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68): 31-44.
- Tanenbaum, L. (2006). *Saç Saça Baş Başa Kadınlar Arası Rekabet*. (Çev. B.C. Yılmazyigit), Versus Kitap, İstanbul.

- Tauer, J. M. ve Harackiewicz, J. M. (2004). "The Effects of Cooperation and Competition on Intrinsic Motivation and Performance". *Journal of Personality and Social Psychology*, 86: 849-861.
- Thornton, B., Ryckman, R. M. ve Gold, J. A. (2011). "Competitive Orientations and the Type A Behavior Pattern". *Psychology*, 2(5): 411-415.
- Tjosvold, D., Andrews, R. ve Jones, H. (1983). "Cooperative and Competitive Relationships Between Leaders and Subordinates". *Human Relations*, 36(12): 1111-1124.
- Tjosvold, D., Johnson, D., Johnson, R. ve Sun, H. (2003). "Can Interpersonal Competition Be Constructive Within Organizations?". *The Journal of Psychology*, 137(1): 63-84.
- Toma, C, Bry, C. ve Butera, F. (2013). "Because I'm Worth It! (More than Others . . .) Cooperation, Competition, and Ownership Bias in Group Decision-Making". *Social Psychology*, 44(4): 248-255.
- Tost, L. P., Gino, F. ve Larrick, R. P. (2012). "Power, Competitiveness, and Advice Taking: Why the powerful don't listen". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117: 53-65.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. ve Ferris, G. R. (2005). "Political Will, Political Skill, and Political Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 26(3): 229-245.
- Triplett, N. (1898). "The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition". *American Journal of Psychology*, 9: 507-533.
- Türkay, O. ve Eryılmaz, B. (2010). "Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler". *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 24: 179-200.
- Uysal, Ş. (2015). "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış". *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2): 32-39.
- Vaughn, J. ve Diserens, C. (1938). "The Experimental Psychology of Competition". *Journal of Experimental Education*, 7: 76-97.
- Vongas, J. G. ve Al Hajj, R. (2014). "Competing Sexes, Power, and Testosterone: How Winning and Losing Affect People's Empathic Responses and What This Means for Organisations". *Applied Psychology*, 64: 308-337.
- Wasti, S. A. ve Erdil, S. E. (2007). "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7: 39-66.

- Weitz, B. A. ve Bradford, K. D. (1999). "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2): 241-254.
- Westphal, J. D. ve Stern, I. (2007). "Flattery Will Get You Everywhere (especially if you are a male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior, and Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments at US Companies". *Academy of Management Journal*, 50(2): 267-288.
- Whittemore, I. C. (1924). "The Influence of Competition on Performance: An Experimental Study". *The Journal of Abnormal Psychology and Social Psychology*, 19(3): 236-253.
- Whittemore, I. C. (1925). "The Competitive Consciousness". *The Journal of Abnormal Psychology and Social Psychology*, 20(1): 17-33.
- Yağmurlu, A. (1997). "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1): 717-724.
- Yalçın, Ö. (2011). "Kaybettiren Bencillik Toplumsal İkilemler Konusunda Bir Derleme". *Türk Psikoloji Yazıları*, 14(27): 18-34.
- Yıldırım, A. (1999). "Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi". *Eğitim ve Bilim*, 23: 7-17.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

İnternet Kaynakları

- Follett, M. P. (1924). "Creative Exprience". <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/follett.pdf> . (erişim tarihi: 28.12.2017).
- Guang, A. (2012). "Switching Between Cooperation and Competition in Social Selection". http://scholarship.claremont.edu/hmc_theses/40/ . (erişim tarihi: 01.09.2017).
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a31d35b1b88d1.46808874. (erişim tarihi: 01.11.2017).
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a344c9bdb81e5.16495729. (erişim tarihi: 01.11.2017).

EK 1 - KATILIMCI GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE İŞ YAŞAMI PROFİLLERİ

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı
Lise	9
Üniversite	24
Yüksekokul	7
Toplam	40

Cinsiyet	Kişi Sayısı
Erkek	29
Kadın	11
Toplam	40

Çalışanın Kazanç Şekli	Kişi Sayısı
Maaş	6
Maaş + prim	34
Toplam	40

Unvan	Kişi Sayısı
Müşteri Temsilcisi	2
Operasyon Yetkilisi	1
Özel Müşteri Temsilcisi	1
Pazarlama Temsilcisi	1
Satış Danışmanı	8
Satış Destek Uzmanı	1
Satış Müdürü	2
Satış Sorumlusu	4
Satış Temsilcisi	7
Satış Uzmanı	1
Satış ve Pazarlama Planlama Yetkilisi	1
Satış Yetkilisi	2
Satış Yöneticisi	4
Satış-Pazarlama Temsilcisi	2
Satış-Pazarlama Yetkilisi	2
Şube Müdürü	1
Toplam	40

Örgütsel Kademe	Kişi Sayısı
Alt kademe çalışan	30
Orta/üst düzey yönetici	10
Toplam	40

Çalışılan Sektör	Kişi Sayısı
Bankacılık	4
Elektrik-Aydınlatma / Elektronik	2
Endüstriyel Mutfak Ekipmanları	3
Gıda - İçecek	8
Havayolu	3
İlaç	3
Karton Kutu - Mukavva	1
Kimya (Deterjan, böcek ilacı)	2
Otomotiv	1
Perakende Mağazacılık (Gıda-Kişisel Bakım-Giyim)	3
Petrol- Enerji	1
Sigara	4
Telekomünikasyon	4
Turizm (Seyahat - Taşımacılık)	1
Toplam	40

Çalışılan Bölüm	Kişi Sayısı
Bireysel Bankacılık	2
KOBİ Bankacılığı	1
Kurumsal Satış	1
Kurumsal Satış Pazarlama	5
Operasyon	1
Operasyon-Bilet Satış	2
Satış	14
Satış - Pazarlama	9
Satış - Pazarlama Planlaması	1
Satış Teknik Destek	1
Satış Yönetimi	1
Zincir Mağaza Satış	2
Toplam	40

Satış Pazarlama Şekli	Kişi Sayısı
Müşteri işletmeye geliyor	14
Müşteriye gidiliyor	26
Toplam	40

Çalışma Şekli	Kişi Sayısı
Aynı pozisyonda çalışan var	3
Bir ekiple çalışıyor / aynı pozisyonda çalışan var	25
Bölgede tek çalışıyor	4
Ekip yönetiyor / aynı pozisyonda çalışan var	6
Ekip yönetiyor / aynı pozisyonda çalışan yok	2
Toplam	40

Primin Kazanılma Şekli	Kişi Sayısı
Bireysel	22
Bireysel + Havuz	3
Havuz	9
Prim yok	6
Toplam	40

EK 2 - YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

GÖRÜŞME FORMU

Tarih:/...../.....

Katılımcı Numarası:.....

GÖRÜŞME SORULARI

- 1) Ne kadar süredir iş yaşamındasınız? Şu anki şirketinizde ne kadar süredir çalışıyorsunuz? Bu iş yerinizde kaç farklı pozisyonda çalıştınız?

Sonda: Demografik bilgiler

Hiyerarşik konumu, unvanı
Daha önce çalıştığı sektörler
Kazanç şekli (maaş-prim)
Çalışma ortamı (saha-işyeri)

- 2) İş yaşamında insanlar birbirleriyle yarışıyorlar mı, rekabet ediyorlar mı? Hangi konularda / hangi şeyler için rekabet ederler?

Alternatif: Siz iş yaşamında rekabet etme durumunda kaldınız mı, hangi konularda?

Sonda: İş yaşamından örnekler

- 3) İş yaşamında insanlar arası rekabete yönelik gözlemlerinizi nelerdir? Sizce insanlar neden birbirleriyle rekabet ediyorlar?

Alternatif: İş yaşamında insanların rekabet etmeleri ile ilgili karşılaştığınız örnekler nelerdir?

Sonda: Daha önceki işyeri ile farklılıklar

Enformel/formel rekabet durumları
Kendisinin rekabet ettiği konular/durumlar
Başkalarının rekabet ettiği konular/durumlar

4) İş yaşamında insanlar özellikle kimlerle rekabet ederler?

Alternatif: İş yaşamında insanlar rekabet etmek için özellikle birilerini seçiyorlar mı, hangi özellikteki kişileri seçiyorlar, neden?

Sonda: Ast-üst arası farklılık
Kendisinin rekabet ettiği kişiler
Potansiyel rakiplerin özellikleri
Cinsiyetler arası farklılıklar

5) İş yaşamında insanlar hangi yöntemlerle / ne şekilde rekabet ederler?

Alternatif: İş yaşamında rekabet eden insanlar hangi yöntemleri kullanılıyorlar, neden?

Sonda: Enformel/formel yöntemler
Sözel olmayan davranışlar
Kendisinin kullandığı yöntemler
Rekabet ortamındaki tutumlar
Yöneticilerin davranışları

6) İş yaşamında insanlar arası rekabetin sonuçlarına yönelik gözlemlerinizi nelerdir?

Alternatif: Sizce iş yaşamındaki rekabetin işletme ve çalışanlar için ne gibi sonuçları var?

Sonda: İş yaşamına etkileri
Bireylerin rekabet ortamına tepkileri
Bireyler için olumlu/olumsuz sonuçları
İşletme için olumlu/olumsuz sonuçları
Rekabetin hissettirdikleri
Rekabetten kaçınma

EK 3 -KODLAMA DEĞERLENDİRME TABLOLARI

Kod Tablosu

Kod İsimleri	Kod Numaraları	Kodların İçerikleri
Ekonomik Kazanımlar	1	Çalışanların dönemlik primini hak etme isteği, maaş zammı alma, maaş dışı ödemeler alma ve ödül kazanmayı hedeflemesi
Etik Dışı Davranışlar	2	İş yapış normlarının dışına çıkıp diğerleri ve örgüt için dezavantajlı durumlar yaratmak
Güç Kazanma	3	Diğerlerine hükmetme isteği ile üstünlük sağlamaya çalışmak
Kariyer Kazanımları	4	Çalışanların kariyerlerine yönelik hedeflerine ulaşma, terfi etme ve unvan sahibi olma beklentisi
Kendini Geliştirme	5	İşe yönelik olarak kendini geliştirme, gerçekleştirme ve işinde fark yaratma ile rekabette üstünlük sağlamak
Kendini Kıyaslama	6	Çalışanın kendini başkaları ile kıyaslaması, diğer çalışanların performansını takip ederek kendini değerlendirmesi
Performans-Hedef Baskısı	7	Çalışanların satışlarını artırmasına yönelik baskı yapılması, satış hedeflerini gerçekleştirme baskısının olması, prim sisteminin çalışanlar üzerindeki baskısı, başarı değerlendirme kriterlerinin rekabet ortamı yaratması
Psikolojik Kazanımlar	8	Çalışanların en iyisi olma, tatmin sağlama ve takdir görme isteği
Rekabetçi Kişilik	9	Diğerlerini kıskanma, hırslanma ve bu nedenle diğerlerini geçme isteği duymak
Saf Dışı Bırakma	10	Rakip gördüklerinin motivasyonunu düşürmek, onları şikayet etmek, kötülemek, hatalarını ortaya çıkarmak, alt etmeye çalışmak
Yakınlık Kurma	11	Çıkar sağlayacağı kişilerle, yönetici veya diğer çalışanlarla yakınlık kurarak rekabet avantajı sağlamak
Yaranma	12	Yöneticilere yaranma davranışı göstererek rekabet avantajı sağlamak
Yönetici Davranışları	13	Yöneticilerin bireyler arası rekabeti teşvik etmesi, rekabete zorlaması, çalışanları kıyaslaması

Eşleştirme Tablosu

Alıntılar	Kod No:
...iyi bir yerlere gelmek, başkalarının üstüne çıkmak, birilerine hükmetmeye çalışmak, üstlerinden takdir görmek ve daha iyi bir konuma gelmek. Hem kişisel tatmine giriyor. Hem sosyal tatmine giriyor. (G7).	
İster istemez ben de prim sistemi için kimi zaman rekabet ettiğim oluyor. Daha iyi satış yapıp o hafta iyi prim hak etmek için. Çünkü bizim maaş sistemimizde bazı aylar 5 haftalık oluyor, 5 haftalık maaş sistemine dönüşüyor, Ağustos, Eylül gibi. Bu aylarda haliyle maaş daha yüksek yansıyacağı için onun yansması için prime ben de zorluyorum (G23).	
Bence prim sistemi rekabet sistemi baskı oluşturuyor. Gece uyuyana kadar belki rüyalarım kadar gelebiliyor. Bu baskı hiç güzel bir şey değil. (G21).	
Benim rekabet stratejim; her gün üstüne bir şey koymak, her gün geliştirmek, her gün yeni bir şey öğrenmek ve sürekli çalışmak. Her gün sınırlarımı aşmak zorundayım. Kendimi tekrar etmek gibi bir gaflete düşmem. Daha fazlasını yapmam gerekiyor. Daha fazlasını öğrenmem gerekiyor. (G30).	
Bir kariyer planı vardır onun ve bu kariyer planını gerçekleştirmek için suni rekabet ortamları yaratır ve kazanabileceği alanlarda, diğerlerinin önüne geçebileceği alanlarda bir suni rekabet oluşturur. (G7).	
Bir tanesi yukarıyı fazlasıyla rahatsız edip belli yerlere daha hızlı gelmek adına yalakalık yapıyor. (G18).	
Birbirleri ile rekabet ediyorlar mesela, ama şubede kendi işini yarayacak insanlara daha yakın duruyorlar mesela. Hiç anlaşılmayacağı bir insan diyelim, ondan daha fazla fayda görecektir, satışta kendisine yardımcı olabilecek mesela bu insan ona daha yakın duruyorlar (G10).	
Birde hani kendimden de söylüyorum rekabette başarılı olunca iş tatmini ve hazzı da alıyorsun, yani o da çok güzel bir şey. ... Bu işin hazzı sonuçlandırmak, rekabeti öne geçirmek, bu çok daha farklı bir şey. O haz için bile rekabeti fazlasıyla yaparız. İş tatmini de çok önemli. (G15).	
Bizde merkez satacaksın diyor, ama bana demiyor ki sen Ali'den fazla satacaksın, sen Veli'den fazla satacaksın demiyor. Biz tamamen satış odaklıyız. Ali de Veli de kim satarsa satsın buranın, bölgenin başarısına gidiyor. Bizde daha çok baskı satış yönünden, hedefinizi satın baskısı var. Ali'den Veli'den fazla sat yok. (G19).	
Etik dışı çok fazla şey var. Yapmak zorunda kalıyorlar çünkü kalan çok. Şimdi ben şartlar gereği ben bekârim belki ben o kadar taviz vermek zorunda değilim ama çocuğu çocuğu olan bakmak zorunda olduğu ev olan kişi ister istemez birazda sızıntı varsa karakterinde yapar. Yapıyor da. (G6).	
Hırs bende daha farklı, ben zaten hep yönetim anlamında ya da başka bir anlamda yükselmek istedim. ...benim hırsım daha çok bir şey daha öğrenyim bir şey daha yapayım gibi konulardadır. Ben de bunu rekabet aracı olarak kullanabiliyorum. (G37).	
İnsanlar rekabet ederken performansları dışında da rekabet araçları geliştiriyorlar. Mesela yalakalık ediyorlar. Çünkü mağazacılıkta birisinin adamıysan zaten bir yerlere gelebiliyorsun. (G37).	
İş yaşamında insanlar satış konusunda kesinlikle birbiriyle rekabet ediyorlar. Özellikle öncelikle kesinlikle para kazanmak için rekabet var. ...daha fazla para kazanmak gibi bir imkân varken bunu değerlendirmek istiyorsun haliyle. O yüzden primlerden de almak için daha çok satış yapmak gerekiyor (G35).	
karşı tarafın ne kadar motivasyonunu düşürebilirsek kendini daha kolay birinciliğe götürebileceğini düşünüp, karşı tarafın motivasyonunu düşürüp kendininkini yükseltiyor. (G4).	
Ben bu işi çok iyi yapıyorum deyip de kendilerini, bu ego olayı var ya, o ego olayını kıramayan insanlar var. Adam parasında pulunda değil. Sadece yaptığı işi, hep ben birinci olayım gözüyle bakıp diğer arkadaşlarını dışlayanlar çok. ... Kendini savunamayan insanları daha çok seçerler o tarz kişiler. Hani şey derler ya, vur sırtına ağzından ekmeği al hesabı, o tarz insanla daha çok uğraşırlar. Hem yenmesi kolay olduğu için, hem de bir şey diyemeyeceğinden dolayı, kendisini savunamayacak insanları daha çok seçiyorlar. (G11).	

Karşındakiyle rekabet ediyorsan onun artılarını alabilmelisin ki onun önüne geçebilesin. ...Tabii ki başkalarıyla da "O neden benden daha iyi. Ondan ne öğrenebilirim de daha iyisini yapabilirim." diye kıyas yapıyorum. Yani etrafımdaki insanlarla konuşurken bunları illa ki dinlemek istiyorum, bir feedback almak istiyorum. Bundan dolayı başkalarıyla da rekabet yaşıyorum. (G29).	
Rekabet insanın doğasında olduğu için değil iş ortamı bunu sağlıyor. Yöneticilerin daha iyi beklentisi karşısında en iyi olmaya çabalıyorsun. ... maksimum fayda sağlamak için yöneticiler rekabeti oluşturuyor. Her yerde yapıyor bunu yöneticiler. ... Geneli değerlendirsek rekabetin insanlardan kaynaklandığını düşünüyorum. Yöneticiler insanları rekabet etmeye itiyor diye düşünüyorum. (G32).	
Rekabet olduğu zaman insanlar kendilerini biraz daha fazla geliştirebiliyorlar, siz kendinizi geliştirdiğiniz zaman zaten bir takım yerlere ulaşabiliyorsunuz, sonuca ulaşabiliyorsunuz. ... siz zaten kendinizi geliştirdiğiniz zaman rekabeti sağlamış olursunuz. (G24).	
Rekabetin asıl can damarı iş hayatında terfi etmek. Bir pozisyonun birden fazla talibi oluyor. O pozisyonu almak için yarışıyorlar. Henüz pozisyon boşalmadan dahi pozisyon için rekabet başlıyor ... Rekabetin psikolojik başka nedenleri de var tabii. Mevki yükselmesi, makam yükselmesi, Ali iken Ali bey olmak, insanların müdürüm demesi gibi. İnsan yükselmek istiyor. Bu psikoloji en tepede de var en altta da var. İlerlemek, terfi etmek insanın iç güdüsü herhalde, bu da rekabeti yaratıyor çünkü herkesin aynı anda yükselmesi mümkün değil. (G31).	
Rekabette önemli etmenlerden biri de kıskançlık. Bence kıskançlıktan sonra rekabet başlıyor. İnsan kıskandığı kişilerle rekabet etmeye başlar. Kendini yöneticinin gözünde daha üst seviyelere getirmeye çalışıyor ki eğer kıskançlık varsa diğer kişiyi daha düşürmeye çalışır. (G36).	
Yöneticilere daha yakın durmaya çalışıyorlar. Yöneticinin inisiyatifi olmadan özel işlerine kadar yapıyor. Bu yöneticiye yakın durmak, çünkü oradan geçeceğini biliyor. "İlk aşamayı oradan tamamlarsam iş gelir" hesabında, bu mantıkta çok arkadaşımız var. (G22).	
sıralamalarda performans sıralamalarında ortaya çıkıyor zaten. Takip ediyor zaten bir şey bekliyorsan eğer. Eğer ki bir üst pozisyon için bir şey bekliyorsan kendi rakibini biliyor, kendi ile kıyaslıyor. Ne yapması gerektiğini biliyor, adımlarını ona göre atıyor. Eğer ki bir yerlere gelmek istiyorsa. (G12).	
şikayet gibi başkalarının açıklarını ortaya çıkartma gibi, başkalarının hatalarını gün yüzüne çıkartma gibi o şekilde yapıyorlar gidip anlatıyorlar müdürlerine böyle böyle oldu diye, şundan dolayı patladı iş gibi. İşte çok ilgili olduğunu göstermeye çalışıyor. (G27).	
Fakat maalesef bazı insanlar prim almak için bunun da farklı hilelerine başvuruyorlar. ... Benim çalıştığım firmalardan birinde bir satış eğitiminde bunu söylemişlerdi. Aynada kendi yüzünüze bakabilin. Üçüncü sayfa haberi olmayın. Bunları yapmayın. İşin etik açısından bakıldığı zaman kendime olan saygını kaybedersin. Tüm Türkiye’de tüm dünyada çalıştığın firmanın itibarı da kaybolur. O yüzden kişinin buna çok hassas davranması gerektiğini düşünüyorum. Yani rekabet sana da firmaya da zarar vermemeli. Yapacaksan usulünce yapmalısın. (G35).	
Tercih edilenin kendisi olması için, tek olabilmek için rekabet ederler. ...Tercih edilenin o olması için. Herkesin hedefi tek olmak ya da birinci olmak çalıştığı sektörde. En iyisi olmak onun için. (G1).	
müdür değıştikçe rekabet ettikleri şeylerde değışebilir kişilerin. ... Bazı müdürler hiç kasa açığı hiç kasa farkı vermesin ister. Ama bazı müdürler kasa açığı farkı hiç önemli değil, satış yapsın, kredi satsın, otomatik ödeme satsın buna daha çok önem verir O da müdüre göre davranır, müdür öyle istiyor diye onu tam yapmaya çalışır. (G10).	

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Arzu AÇAR ESKİCİ
Doğum Tarihi ve Yeri : 29.10.1985 - Burdur

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Antalya Gazi Lisesi, Antalya, 2002

Lisans Diploması : Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Bursa, 2007

Yüksek Lisans Diploması : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Çanakkale, 2010

Tez Konusu : Kurumsal Sosyal Sorumluluk Etkinliklerinin Sivil Toplum Algılama Bağlamında Değerlendirilmesi

Doktora Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2018

Tez Konusu : Örgütlerde Bireyler Arası Rekabetin Dinamikleri

Yabancı Dil : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler

Diğer Dergilerde Yayımlanan Makaleler

- Açar, A. ve Sarvan, E. F. D. (2016). “Halk Sağlığı Politikaları Karşısında Uluslararası Sigara Firmalarının Rekabetçi Dinamikleri”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 13(1-2): 68-119.
- Açar, A. ve Atalay, M. (2014). “Kentli Bireylerin Kırsal Mekan Algısı ve Mekan Tüketimi: Antalya Çakırlar Örneği”. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 4(7): 1-19.
- Erdem, F. ve Açar, A. (2014). “The Dimensions of Trust in Salespersons: A Qualitative Research”. *Asian Journal of Humanities and Social Studies*, 2(2): 315-322.
- Marangoz, M. ve Açar, A. (2009). “Bölgesel Kalkınma Aracı Olarak Ortak Marka Kullanımı ve Girişimcilik Açısından Önemi”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 4(2): 25-33.

Hakemli Kongre/Sempozyum Bildiri Kitaplarında Yer Alan Yayınlar

- Atalay, M. ve Açar, A. (2016). “Örgütlerde Yaranma Davranışının Lider-Üye Etkileşimi Perspektifinden İncelenmesi”. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*. 29-31 Mayıs 2016, İstanbul, s. 330-334.

Yurt Dışı Öğrenim ve Araştırma Deneyimleri

- TÜBİTAK 2214/A Yurt Dışı Doktora Sırası Araştırma Burs Programı kapsamında yurt dışı araştırma, Brunel University London, Brunel Business School, 11.03.2016-15.07.2016, İngiltere.

İş Deneyimi

Stajlar

- Halk Bankası Antalya Şubesi, Operasyon Birimi, Stajyer, Haziran-Temmuz 2006
- Halk Bankası Antalya Şubesi, Operasyon Birimi, Stajyer, Haziran-Temmuz 2005

Çalıştığı Kurumlar

- British American Tobacco Antalya Bölgeler Müdürlüğü, Ticari Pazarlama ve Dağıtım Bölümü, Bölge Planlama Yetkilisi, Antalya, Haziran 2010 - Aralık 2013

E-Posta

: arzuacar985@gmail.com