



**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**Doktora Tezi**

**PROBLEM ÇÖZME KONUŞMALARINDA BİLGİ KAYBI: BİLGİ  
YÖNETİM DÖNGÜSÜNÜN SOSYALLEŞTİRME AŞAMASINDA  
BİLGİ REDDİ**

**Mehmet Selim DERİNDERE**

**Enformatik Anabilim Dalı**

**Enformatik Programı**

**DANIŞMAN  
Prof. Dr. Sevinç GÜLSEÇEN**

**Aralık, 2021**

**İSTANBUL**

Bu alışma, 27.12.2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Enformatik Anabilim Dalı, Enformatik Programında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

### **Tez Jürisi**

Prof. Dr. Sevinç GÜLSEÇEN(Danışman)  
İstanbul Üniversitesi  
Fen Fakültesi

Doç. Dr. Nebahat AKGÜN ÇOMAK  
Galatasaray Üniversitesi  
İletişim Fakültesi

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ  
İstanbul Üniversitesi  
İşletme Fakültesi

Doç. Dr. Çiğdem EROL  
İstanbul Üniversitesi  
Enformatik Bölümü

Doç. Dr. İhsan Hakan SELVİ  
Sakarya Üniversitesi  
Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi

### **İntihal Programı Beyanı**

20.04.2016 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 9/2 ve 22/2 maddeleri gereğince; Bu Lisansüstü teze, İstanbul Üniversitesi’nin aboneli olduğu intihal yazılım programı kullanılarak Fen Bilimleri Enstitüsü’nün belirlemiş olduğu ölçütlere uygun rapor alınmıştır.

### **Proje Destekleri**

Bu tez için proje desteği alınmamıştır.

### **Tezden Üretilmiş Yayınların Künye Bilgileri**

|  |
|--|
|  |
|--|

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında bana destek veren, başta danışman hocam Prof. Dr. Sevinç GÜLSEÇEN olmak üzere, tez izleme jürisindeki kıymetli hocalarım Doç. Dr. Nebahat AKGÜN ÇOMAK ve Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ'a teşekkür ederim.

Tez jürisine katılan Doç. Dr. Çiğdem EROL'a ve Doç. Dr. İhsan Hakan SELVİ'ye teşekkür ederim.

Burada ismini veremediğim ancak katılımları ile bu tez çalışmasını mümkün kılan bütün katılımcılara, zihinlerini bana açtıkları ve birlikte öğrenme yolculuğumuz için teşekkür ederim.

Çalışma sürecinde özellikle manevi destekleri ile moral veren değerli bölüm arkadaşlarım, Dr. Emre AKADAL'a, Dr. Serra ÇELİK'e, Dr. Elif KARTAL'a, Dr. Zeki ÖZEN'e ve Dr. Fatma Önay KOÇOĞLU'na teşekkür ederim.

Çalışma sürecinde yanlarında olmadığım süreler için sabır gösteren değerli eşim'e ve kızlarım Zeynep Beyza ile Meryem Nur'a çok teşekkür ederim.

Anneme ve çok değerli babam Elvan DERİNDERE'ye, hayatım boyunca verdiği emekler ve çok değerli destekleri için teşekkür eder ellerinden öperim.

Aralık 2021

Mehmet Selim DERİNDERE

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

|                                                            |          |
|------------------------------------------------------------|----------|
| ÖNSÖZ .....                                                | iv       |
| İÇİNDEKİLER.....                                           | v        |
| ŞEKİL LİSTESİ .....                                        | viii     |
| TABLO LİSTESİ.....                                         | ix       |
| SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ .....                            | xi       |
| ÖZET .....                                                 | xii      |
| SUMMARY .....                                              | xiv      |
| <b>1 GİRİŞ .....</b>                                       | <b>1</b> |
| 1.1 ÇALIŞMANIN AMACI .....                                 | 1        |
| 1.2 GEREKÇE .....                                          | 1        |
| 1.3 ÇALIŞMANIN PROBLEMATİĞİ .....                          | 2        |
| 1.4 ARAŞTIRMA SORULARI .....                               | 2        |
| 1.5 KAPSAM .....                                           | 3        |
| 1.5.1. Hedef Kitle .....                                   | 3        |
| 1.5.2. Metodoloji .....                                    | 3        |
| 1.5.3. Varsayımlar .....                                   | 4        |
| 1.5.4. Kullanılan Terimler .....                           | 4        |
| <b>2 GENEL KISIMLAR.....</b>                               | <b>5</b> |
| 2.1 BİLGİ .....                                            | 5        |
| 2.2 İKİ GERÇEKLİK VE BİLGİYE ÜÇ FARKLI YAKLAŞIM .....      | 6        |
| 2.2.1. Birinci Derece Gerçeklik .....                      | 7        |
| 2.2.2. İkinci Derece Gerçeklik ve Sosyal Rasyonellik ..... | 8        |
| 2.2.3. Bilgiye Epistemolojik Yaklaşım.....                 | 9        |
| 2.2.4. Bilgiye Yapılandırmacı Yaklaşım .....               | 14       |
| 2.2.5. Thomas Kuhn ve Paradigmalar .....                   | 17       |
| 2.3 BİLGİ TÜRLERİ .....                                    | 18       |
| 2.4 ENFORMASYON VE İLETİŞİM SÜRECİ.....                    | 22       |
| 2.5 İLETİŞİM SÜREÇLERİ VE BİLGİ .....                      | 24       |
| 2.5.1. İletişimde Anlamın Oluşturulması .....              | 27       |
| 2.6 BİLGİ YÖNETİMİ .....                                   | 28       |

|                                                                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.6.1. Bilgi Yönetiminin Aşamaları .....                                                                                                               | 31        |
| 2.7 BİLGİNİN YAŞAM DÖNGÜSÜ VE SOSYALLEŞTİRME AŞAMASI.....                                                                                              | 37        |
| 2.8 BİLGİ KAYBI .....                                                                                                                                  | 38        |
| 2.9 PROBLEM KONUŞMALARI VE BİLGİNİN SOSYALLEŞTİRİLMESİ.....                                                                                            | 42        |
| 2.9.1. Problem Konuşmalarında Bilgi Aktarımı.....                                                                                                      | 44        |
| 2.9.2. Pratik Bilgi Olarak Zihni Çerçevesi.....                                                                                                        | 46        |
| 2.9.3. Çerçeve Analizi .....                                                                                                                           | 48        |
| <b>3 MALZEME VE YÖNTEM.....</b>                                                                                                                        | <b>54</b> |
| 3.1 ARAŞTIRMA MODELİ.....                                                                                                                              | 54        |
| 3.1.1. Nitel Araştırma Metotları .....                                                                                                                 | 54        |
| 3.2 ARAŞTIRMA BAĞLAMİ.....                                                                                                                             | 56        |
| 3.3 KATILIMCILAR .....                                                                                                                                 | 56        |
| 3.4 ARAŞTIRMA TASARIMI.....                                                                                                                            | 58        |
| 3.5 VERİ ANALİZİ .....                                                                                                                                 | 60        |
| 3.5.1. Temel İnançların Tespit ve Sınıflandırması .....                                                                                                | 61        |
| 3.5.2. Muhatabın Sağladığı ve Katılımcının Temel İnançlarını Potansiyel Olarak<br>Çürüten, Geliştiren, Alternatif Getiren Bilgileri Tespit Etmek ..... | 62        |
| 3.5.3. Katılımcının Sağlanan Bilgiye Tepkisi .....                                                                                                     | 62        |
| 3.5.4. Problem Kategorilerini Tespit Etmek.....                                                                                                        | 63        |
| 3.5.5. Katılımcının Problem Çözme Haritasının Oluşturulması.....                                                                                       | 63        |
| 3.6 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK .....                                                                                                                   | 63        |
| 3.7 BULGULARIN GENELLENEBİLİRLİĞİ .....                                                                                                                | 66        |
| <b>4 BULGULAR.....</b>                                                                                                                                 | <b>67</b> |
| 4.1 A VAKASI.....                                                                                                                                      | 67        |
| 4.1.1. A Vaka Metni .....                                                                                                                              | 69        |
| 4.1.2. A Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası.....                                                                                            | 70        |
| 4.2 B VAKASI .....                                                                                                                                     | 72        |
| 4.2.1. B Vaka Metni .....                                                                                                                              | 74        |
| 4.2.2. B Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası.....                                                                                            | 75        |
| 4.3 C VAKASI .....                                                                                                                                     | 76        |
| 4.3.1. C Vaka Metni .....                                                                                                                              | 76        |
| 4.3.2. C Vakasında Katılımcının Problem Haritası .....                                                                                                 | 77        |
| 4.4 D VAKASI.....                                                                                                                                      | 79        |
| 4.4.1. D Vaka Metni .....                                                                                                                              | 80        |
| 4.4.2. D Vakasında Katılımcının Problem Haritası .....                                                                                                 | 83        |

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| 4.5 E VAKASI .....                                            | 84         |
| 4.5.1. E Vaka Metni.....                                      | 86         |
| 4.5.2. E Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası .....  | 87         |
| 4.6 F VAKASI .....                                            | 89         |
| 4.6.1. F Vaka Metni .....                                     | 91         |
| 4.6.2. F Vakasında Katılımcının Problem Haritası.....         | 92         |
| 4.7 H VAKASI.....                                             | 94         |
| 4.7.1. H Vaka Metni .....                                     | 94         |
| 4.7.2. H Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası.....   | 96         |
| 4.8 I VAKASI .....                                            | 97         |
| 4.8.1. I Vaka Metni.....                                      | 99         |
| 4.8.2. I Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası .....  | 100        |
| 4.9 J VAKASI .....                                            | 102        |
| 4.9.1. J Vaka Metni.....                                      | 103        |
| 4.9.2. J Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası .....  | 104        |
| 4.10 K VAKASI.....                                            | 106        |
| 4.10.1. K Vaka Metni .....                                    | 107        |
| 4.10.2. K Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası.....  | 109        |
| 4.11 L VAKASI .....                                           | 110        |
| 4.11.1. L Vaka Metni.....                                     | 112        |
| 4.11.2. L Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası ..... | 113        |
| 4.12 M VAKASI .....                                           | 114        |
| 4.12.1. M Vaka Metni.....                                     | 115        |
| 4.12.2. M Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası ..... | 117        |
| <b>5 TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>                              | <b>119</b> |
| 5.1 TARTIŞMA .....                                            | 119        |
| 5.1.1. Çalışmanın Önemi ve Bilimsel Literatüre Katkısı .....  | 122        |
| 5.2 SONUÇ, ÖNERİLER VE İLERİDEKİ ÇALIŞMALAR .....             | 123        |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>                                         | <b>125</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                            | <b>147</b> |
| EK 1: TERİM ÇEVİRİ LİSTESİ .....                              | 147        |
| EK 2: BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU .....                       | 148        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                         | <b>150</b> |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                                                                         | Sayfa No |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Şekil 2.1: Shannon'un iletişim modeli (Shannon ve Weaver,1949'dan uyarlanmıştır). ....                                  | 27       |
| Şekil 2.2: Bilgi hiyerarşisi (Nissen,2006'dan uyarlanmıştır). ....                                                      | 30       |
| Şekil 2.3: Bilgi Yönetimi Yaşam Döngüsü: Destekleyici ve icracı aşamalar (Nissen ve diğ., 2000'den uyarlanmıştır). .... | 32       |
| Şekil 2.4: Nonakanın Bilgi Akışı Teorisi (Nonaka 1994'ten uyarlanmıştır). ....                                          | 34       |
| Şekil 2.5: Bilgi sarmalı (Nonaka ve Tekeuchi,1995'ten uyarlanmıştır). ....                                              | 35       |
| Şekil 2.6: İletişimde bilginin aktarılması (Nissen,2002'den uyarlanmıştır). ....                                        | 36       |
| Şekil 3.1: Boş vaka formu.....                                                                                          | 59       |

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 2.1:</b> İletişim Şekilleri .....                                             | 25  |
| <b>Tablo 2.2:</b> Farklı araştırmacılara göre bilgi yönetim döngüsünün aşamaları ..... | 31  |
| <b>Tablo 3.1:</b> Katılımcılar.....                                                    | 57  |
| <b>Tablo 4.1:</b> A Vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu .....                 | 68  |
| <b>Tablo 4.2:</b> A Vakasında katılımcının problem çözme haritası .....                | 70  |
| <b>Tablo 4.3:</b> B Vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.....                  | 73  |
| <b>Tablo 4.4:</b> B vakasında katılımcının problem çözme haritası. ....                | 75  |
| <b>Tablo 4.5:</b> C Vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.....                  | 76  |
| <b>Tablo 4.6:</b> C vakasında katılımcının problem çözme haritası .....                | 77  |
| <b>Tablo 4.7:</b> D vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu .....                 | 80  |
| <b>Tablo 4.8:</b> D vakasında katılımcının problem çözme haritası. ....                | 83  |
| <b>Tablo 4.9:</b> E vakasında katılımcının anlamlandırma haritası. ....                | 85  |
| <b>Tablo 4.10:</b> E vakasında katılımcının problem çözme haritası.....                | 87  |
| <b>Tablo 4.11:</b> F vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.....                 | 89  |
| <b>Tablo 4.12:</b> F vakasında katılımcının problem çözme haritası. ....               | 92  |
| <b>Tablo 4.13:</b> H vakasında katılımcının anlamlandırma haritası. ....               | 94  |
| <b>Tablo 4.14:</b> H vakasında katılımcının problem çözme haritası. ....               | 96  |
| <b>Tablo 4.15:</b> I vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.....                 | 98  |
| <b>Tablo 4.16:</b> I vakasında katılımcının problem çözme haritası.....                | 100 |
| <b>Tablo 4.17:</b> J vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.....                 | 103 |
| <b>Tablo 4.18:</b> J vakasında katılımcının problem çözme haritası.....                | 104 |
| <b>Tablo 4.19:</b> K vakasında katılımcının anlamlandırma haritası. ....               | 107 |
| <b>Tablo 4.20:</b> K vakasında katılımcının problem çözme haritası. ....               | 109 |

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 4.21:</b> L vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.....  | 111 |
| <b>Tablo 4.22:</b> L vakasında katılımcının problem çözme haritası..... | 113 |
| <b>Tablo 4.23:</b> M vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.....  | 115 |
| <b>Tablo 4.24:</b> M vakasında katılımcının problem çözme haritası..... | 117 |



## SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ

| Kisaltmalar | Açıklama                             |
|-------------|--------------------------------------|
| <b>A</b>    | : Anket                              |
| <b>PAİ</b>  | : Problem Açıklama İnancı            |
| <b>PÇİ</b>  | : Problem Çözümü İnancı              |
| <b>PTİ</b>  | : Problem Tanımlama İnancı           |
| <b>PK</b>   | : Problem Konuşması                  |
| <b>SaS</b>  | : Sağ Sütun                          |
| <b>SoS</b>  | : Sol Sütun                          |
| <b>BT</b>   | : Bilgi Teknolojileri                |
| <b>M</b>    | : Mülakat                            |
| <b>APA</b>  | : American Psychological Association |
| <b>İK</b>   | : İnsan Kaynakları                   |

## ÖZET

### DOKTORA TEZİ

#### PROBLEM ÇÖZME KONUŞMALARINDA BİLGİ KAYBI: BİLGİ YÖNETİM DÖNGÜSÜNÜN SOSYALLEŞTİRME AŞAMASINDA BİLGİ REDDİ

**Mehmet Selim DERİNDERE**

**İstanbul Üniversitesi**

**Fen Bilimleri Enstitüsü**

**Enformatik Anabilim Dalı**

**Danışman : Prof. Dr. Sevinç GÜLSEÇEN**

Bu tez çalışmasında, kendilerindeki ve muhataplarındaki bilgiyi kullanarak, zor ve çözüme direnen problemleri çözmeye çalışan profesyonellerin, muhataplarının problem çözme konuşmalarında sağladığı bilgiyi ne şekilde kullandıkları incelenmiştir.

Örgütlerin en önemli sermayesi ve rekabet avantajı olan bilgi, örgüt içerisindeki farklı bireylerde ve bunların etkileşimlerinde dağınık olarak bulunur. Problemlerin etkin olarak çözülebilmesi için bu bilginin bir araya getirilerek: karşı karşıya olunan problemin tanımlanması, nedensel açıklamalarının tespit edilmesi, tanımlanan problemlere çözüm geliştirilmesi ve geliştirilen çözümlerin uygulamaya konması için kullanılması gerekir. Bu problem çözme adımlarının neredeyse tamamı, örgüt içerisindeki profesyonellerin birbirleri ile olan problem konuşmaları etrafında gelişir. Bu kabullerden yola çıkan çalışmanın amacı, profesyonellerin problem çözme konuşmaları esnasında bilginin gerçekten aktarılıp aktarılmadığını tespit etmek ve eğer aktarılıyorsa problem çözümü adına ne şekilde kullanılıyor olduğunu anlamaktır.

Tez çalışması, eylem araştırma metodolojisi bağlamında nitel bir araştırma olarak yürütülmüştür. Veri analizi, abdüktif ve indüktif kodlama ve kategorilendirme sistemi ile oluşturulan analiz çerçevesi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, katılan profesyonellerin problem konuşması sürecinde hem ne konuştukları hem de konuşma esnasında neler düşündükleri tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle, katılımcıların problemlerle ilgili

olarak kullandıkları bilgiyi teşkil eden temel kabul ve inançları; problem konuşmaları öncesindeki ve esnasındaki problem tanımlama inancı, problem açıklama inancı ve problem çözümü inancı kategorileri olarak tespit edilmiştir. Benzer şekilde konuşmadaki muhataplarının sağladığı bilgiler bu üç kategori kullanılarak tespit edilmiştir. İlave olarak, elde edilen verilerden, problem çözme konuşmaları esnasında katılımcıların zihnen ve pratikte, birinci derece problem ve ikinci derece problem adı verilen iki ayrı problem ile meşgul oldukları belirlenmiştir.

“Birinci derece problem” olarak anlandırılan problem kategorisi, problem konuşmasının konusu olan problemdir. Katılımcıların zihinlerinde, muhataplarının birinci derece problemle ilgili konuşmaya verdiği tepkileri değerlendirmek için kullandıkları ancak çoğu zaman muhatapları ile paylaşmadıkları “ikinci derece problem” adı verilen bir başka problem daha belirledikleri tespit edilmiştir. Çalışmanın en önemli bulgusu, problem konuşmalarının hiç birisinde muhatapların, problem tanımı, problem açıklaması veya problem çözümü ile ilgili sağladıkları bilgilerin, katılımcılar tarafından, ilgili inançlarını sorgulamak veya değiştirmek üzere kullanılmadığıdır. Katılımcılar bu bilgileri geçerli kabul edipte problem çözme inançlarına ve problem çözümüne dâhil etmemişlerdir. Konuşmalarda muhatapların sağladığı “bilgiler reddedilmiştir”.

Bu tez çalışmasının temel çıktısı, problem konuşmalarında bilginin ne şekilde kaybedildiğinin tespiti ve literatüre kazandırılmasıdır. Mevcut literatürde bulunmayan bu olgu “bilgi reddi” olarak adlandırılmıştır. Bilgi reddi olgusunun ve kavramının kazandırılmasıyla, örgütlerde, problem çözme uygulaması esnasında kaybolan bilginin elde tutulması, problem çözümüne yönelik olarak kullanımı ve bu çabaya yönelik araştırmaların önünün açılması mümkün olacaktır. Birinci derece problem ile ilgili muhatapın sağladığı bilgilerin reddedilmesine, ikinci derece problemler nedensel açıklama olarak sunulmuştur. Bireylerin problem çözme konuşmaları sürecindeki muhakeme ve anlamlandırma şekillerinin yani zihni çerçevelerinin, ikinci derece problemlerin geliştirilmesine sebep ve bunlarla ilgili olduğu ve dolayısıyla karşılaştıkları bilginin reddedilmesi için nedensel açıklama olarak kullanılabileceğini ileri sürülmektedir.

Tez çalışmasının katılımcıları, bilgi yoğun sektörlerde çalışan profesyonellerdir. Çalışmaya vakaları alınan 12 katılımcının tamamı lisansüstü eğitim görmüş veya görmektedir. Katılımcılar çalışmaya, araştırma süreci boyunca eşit haklara sahip ortak araştırmacılar olarak katılmışlardır.

Çalışma, problem konuşması ve bilgi yönetimi literatüründe, bireylerin örgütten ayrılması veya bilgiyi içeren dokümanların kaybı gibi yollarla gerçekleştiği kabul edilen bilgi kaybının, problem çözme konuşmaları sürecinde bilgi reddi şeklinde gerçekleştiğinin tespiti ve literatüre kazandırılması açısından bir ilk niteliği taşımaktadır.

Aralık 2021, 168 sayfa.

**Anahtar kelimeler:** Bilgi reddi, problem konuşması, bilgi yönetimi

## **SUMMARY**

### **Ph.D. THESIS**

#### **KNOWLEDGE LOSS IN PROBLEM TALK: KNOWLEDGE REJECTION DURING SOCIALIZATION STAGE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT CYCLE**

**Mehmet Selim DERİNDERE**

**İstanbul University**

**Institute of Graduate Studies in Sciences**

**Department of Informatics**

**Supervisor : Prof. Dr. Sevinç GÜLSEÇEN**

In this dissertation, I examined how professionals trying to solve difficult problems that resist to solutions problems use the knowledge provided by others during problem talk.

Knowledge which is the most important capital and competitive advantage of organizations exists distributed in different individuals and their interactions. In order to solve problems effectively, this knowledge should be compiled and used to define the problems, identify their causal reasons, to develop solutions and implement these solutions. Almost all these problem solving steps involve professionals engage in problem talks. Based on these assumptions the study aims to find out whether the knowledge is actually transferred and if transferred how it is used in regards to problem resolution.

This dissertation study is undertaken as qualitative research in the context of action research methodology. Data analysis is realized using an analysis frame consist of abductive and

inductive coding and categorizing system. In the study both what professionals talk during the problem talk and what they think during these talks has been identified. Based on this data, participants' key beliefs consisting of problem definition beliefs, problem explanation beliefs and problem solution beliefs are identified. Similarly, the knowledge provided by others have been identified using these three categories. Additionally, it is found out that the participants are concerned -both in thought and in action- with two different problems.

The problem category which is labelled as the "first degree problem" is the subject of the problem talk. The participants also held in their minds another problem -which they did not share with others- according to which they evaluated others' reactions to talk regarding the first degree problem, and this problem is labelled as the "second degree problem." The most important finding of the study is that in none of the problem talks, the participants used the knowledge provided by others regarding the problem definition, problem explanation or problem solution to question or change their beliefs. The participants didn't consider this knowledge valid and include in the problem solving process. The participants "rejected" the knowledge provided by others.

The primary outcome of this study is identifying how knowledge is lost in problem talk adding to the knowledge management literature. The addition of "knowledge rejection" phenomena which is not currently found in the literature, enables to contain and gain the lost knowledge during problem solving practice in organizations and opens the path to further research in this regard.

As a causal explanation to why the knowledge provided by others regarding the first degree problems are rejected, second degree problems are proposed as causal explanation. The reasoning and meaning making ways of individuals during problem talk, in other words, their mental frames are argued to cause developing second degree problems and thus can be used as an explanation why individuals reject the knowledge they come across. This way, the study suggests that by including the participants' reasoning during problem talk into the inquiry opens up the avenue of containing this lost knowledge and using it effectively to solve problems.

The participants of the study are professionals working in knowledge-intensive sectors. All 12 participants are studying in or finished their postgraduate education. The participants were equal partners in the study.

The study is, a first in problem talk and knowledge management literature which explores and reveals that knowledge is lost during problem talk whereas existing research assumes that knowledge is lost through employee exit, document loss or similar ways.

December 2021, 168 pages.

**Keywords:** Knowledge rejection, problem talk, knowledge management



## 1 GİRİŞ

Bu ilk bölümde, bu tez çalışmasında yürütülen araştırmanın gerekçesi, amacı ve kapsamı açıklanarak tanımlanmış ve araştırma soruları sunulmuştur. Araştırmanın amacı, problematiği, hedef kitlesi, temel varsayımlar ve kısıtlılıklar ortaya konarak araştırmanın kapsamı ortaya konmuştur.

### 1.1 ÇALIŞMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, profesyonellerin, problem çözme konuşmaları sürecinde muhataplarının sağladığı bilgiyi, belirledikleri problemin çözümüne yönelik olarak ne şekilde kullandıklarını tespit etmektir.

### 1.2 GEREKÇE

Çözülmesi için bilginin yoğun ve etkin olarak kullanılması gereken problemlerin çözümlerinin arzu edilen etkinlikte çözülmediği genel olarak kabul görmektedir. Dahası, problem çözümüne taraf olan bireylerin, çözüm faaliyetleri içerisindeki algıları, motivasyonları ve alışkanlıklarının etkin problemin çözümüne, amaca zıt şekilde katkı yaptığı görülmektedir (Kolarska ve Aldrich, 1980; Manzoni ve Barsoux, 2002; Razer ve Friedman, 2016). Bireylerin sahip oldukları ve düşünsel ve fiili davranışlarında gömülü bulunan bilgiyi ne şekilde kullandıkları, bu bilginin ortaya çıkardığı sonuçlar ve sonuçların ne şekilde iyileştirilebileceğine dair araştırmalar yapılmaktadır. Gerek bu araştırmalarda gerekse problem çözme uygulamasında kullanılan yöntem ve tekniklerin sorgulanması, çeşitlendirilmesi ve iyileştirilmesine her zaman ihtiyaç duyulmaktadır ve bu ihtiyaç devam edecektir.

Bilgi yönetimi kavramı, bireylerin zihinlerinde, davranışlarında ve örgütte bulunan bilginin etkin olarak kullanılması yoluyla problemlerin daha etkili bir şekilde çözüleceği ve bu süreçte yeni bilgi üretildiği kabulüne dayanmaktadır (Nonaka, 1994). Örgüt üyelerinin, problem çözme konuşmaları yoluyla problemin ne olduğu ve nasıl çözülebileceği konusunda ihtiyaç duyulan anlayış ve bilgiyi geliştirdikleri kabul edilmektedir (Angouri ve Bargiela-Chiappini, 2011; Laapotti ve Mikkola, 2019; Nissen, 2002; Steif, Lobue, Kara ve Fay, 2010). Benzer şekilde bireylerin sahip oldukları bilgiyi faaliyet süreçlerine gönüllü olarak katmaları ve bu süreçlerde

eriştikleri bilgiyi kullanmaları yoluyla problem çözme etkinliğinin artacağı kabul edilmektedir (Laapotti ve Mikkola, 2019; Pugh ve Dixon, 2008; Wolfberg ve Dixon, 2000). Bununla birlikte bilgi yönetimi ve problem konuşmaları literatüründe, zor problemleri çözme sürecinde muhatapt tarafından aktarılan bilginin ne şekilde işlendiği ve kullanıldığı ile ilgili doğrudan gözlenebilir bilgiye dayalı çalışmalar bulunmamaktadır. Ayrıca, bu çalışmada, yukarıda bahsedilen kabullerin gözden geçirilmesi gerekliliğine işaret eden bulgulara ulaşılmıştır.

### 1.3 ÇALIŞMANIN PROBLEMATİĞİ

Bu tez çalışmasında; (1) bireylerin zor problemleri çözme esnasında, muhataplarının sağladığı bilgiyi kullanıp kullanmadıkları, (2) eğer kullanıyorlarsa ne şekilde kullandıkları ile ilgili literatürde yukarıda açıklanan boşluğun doldurularak, sunulan bilginin etkin şekilde kullanılması yoluyla problem çözme sürecinde kullanılan yaklaşımların güncellenmesi ve geliştirilmesi yoluyla bilginin etkin bir şekilde kullanması sürecine katkı sağlanacağı öne sürülmektedir.

Çalışmada, bireylerin, kendileri için önemli veya zor olan, kendilerinde ve muhataplarında bulunan bilgiyi kullanarak çözmek durumunda oldukları problemleri çözmeye çalışırken kullandıkları bilgilerin niteliği ile bu bilgileri ne şekilde kullandıkları ve bunların bilgi yönetimi ve problem konuşmaları açısından sonuçları incelenmektedir. Katılımcıların bilgiyi kullanma şekillerinin, çözmeye çalıştıkları problemlerin etkin bir şekilde çözümü için önemli olan bilgiye erişimi ne şekilde etkilediği ve muhataplar tarafından sağlanan bilgiyi çözüme dâhil etme adına ne tür sonuçları olduğu, kaybolan bilgi olup olmadığı ve eğer varsa bu bilginin problem açısından ne mahiyette olduğu incelenmiştir.

### 1.4 ARAŞTIRMA SORULARI

Aşağıdaki araştırma soruları, bireylerin problem çözme sürecindeki problemle ilgili temel kabul ve inançlarını sorgulayan, yanlışlayan, alternatif öneren bilgiye erişip erişemedikleri, eğer erişebiliyorlarsa bu bilginin mahiyeti ve eriştikleri bilgileri ne şekilde kullandıklarını tespiti yönelik olarak çalışmayı yönlendirmiştir.

1. Katılımcıların problem çözme teşebbüslerinde temel kabul ve inançları ne şekildedir?

2. Muhatap, katılımcının problem çözme sürecindeki inançları ile örtüşmeyen bilgi sağlıyor mu? Eğer sağlıyorsa ne tür bilgi sağlıyor?
3. Katılımcılar, muhatapların sağlamış olduğu ve kendi mevcut temel inançları ile örtüşmeyen ve bu inançlara alternatif sunan bilgiye ne şekilde tepki veriyor? Katılımcı, problem çözme sürecinde inançlarını, muhatabın sağladığı bilgiyi ihtiva edecek şekilde düzenleniyor mu?
4. Eğer ilk iki soruya verilen yanıt olumsuzsa bu durumun, bilginin kullanımı açısından sonuçları nedir?
5. Elde edilen veriler, bilginin tespit edilen şekilde kullanılmasına nasıl bir nedensel açıklama sunmaktadır?

## 1.5 KAPSAM

Çalışmanın hedef kitlesi, metodu, çıktıları, varsayımlar ve sınırlılıkları şu şekildedir:

### 1.5.1. Hedef Kitle

Çalışmanın iki hedef kitlesi bulunmaktadır. İlk hedef kitlesi, bilgiyi kullanarak problem çözmek durumunda olan yöneticiler ve örgüt üyeleridir. Katılımcılarla elde edilen bulgular, benzer problemlerle karşı karşıya kalan yönetici ve okuyuculara, problem çözme sürecinde bilginin ne şekilde kullanıldığına dair zihni süreçleri anlamada yardımcı olabilir.

Çalışmanın ikinci hedef kitlesi, bilgi yönetimi ve insanlarla birlikte problem çözme konusuna ilgi duyan araştırmacılarıdır. İlerideki çalışmalarda, bu çalışmanın başka bağlam ve katılımcılarla tekrarlanması bulguların ne derece geçerli olduğunu anlamaya yardımcı olabilir. Benzer şekilde bulgular, daha etkin bilgi yönetimi ve problem çözme süreçleri nasıl geliştirilebilir sorusuna cevap aramak için kullanılabilir.

### 1.5.2. Metodoloji

Çalışma, genel hatları ile eylem bilimi araştırması şeklinde yürütülen daha kapsamlı nitel bir çalışmanın parçasıdır. Araştırmada eylem araştırma metodolojisi ile eylem bilimi metodolojisi birlikte kullanılmış olup araştırma nitel araştırma olarak yürütülmüştür. Veri analizinde kullanılan analiz çerçevesinde abdüktif ve indüktif kodlama ve kategorilendirme kullanılmıştır.

### 1.5.3. Varsayımlar

1. Bütün katılımcılar, çalışmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Bu, eylem bilimi araştırmaları için bir ön koşuldur.
2. Katılımcıların ifade ettikleri problemler gerçektir ve kendileri için önemlidir.
3. Katılımcılar, kendileri için zor olan, tekrarlanan bir problemle çalışmaya katılmışlardır.
4. Problem çözme örgüt için ve örgüt içinde temel bir faaliyettir.
5. Problemler, bireyler arasında yapılan konuşmalarla gün yüzüne çıkar ve gene birlikte yürütülen faaliyetlerle çözülür.

### 1.5.4. Kullanılan Terimler

*Problem tanımlama inancı:* Katılımcının, neyin bir problem olduğuna dair düşünce ve inancı.

*Problem Açıklama İnancı:* Katılımcının, probleme dair nedensel açıklamaları

*Problem Çözümü İnancı:* Katılımcının problemin çözülmesi için ne yapılması, neyin değişmesi gerektiğine dair inancı

*Birinci Derece Problem:* Katılımcının, muhatabı ile konuşmasının, gözlenebilen konusunu teşkil eden problem.

*İkinci Derece Problem:* Katılımcının, muhatabının, birinci derece problemle ilgili söz ve davranışlarına dayalı olarak kavramsallaştırdığı ve bu söz ve davranışları anlamlandırmak ve değerlendirmek için kullandığı çerçeveyi oluşturan problem.

## 2 GENEL KISIMLAR

### 2.1 BİLGİ

Bilgi, bir kişi yahut bir şeyle ilgili aşinalık, farkındalık yahut anlayışı ifade eder. Zagzebski'ye (2017) göre bilgi, kişinin, gerçeklikle zihnen temas halinde olduğu kıymetli bir ilişki halidir. Bu ilişkinin bir yanında bilinç sahibi olan özne, diğer tarafında ise bilmenin nesnesi (obje) vardır. Bilgi, *“özne olan bilinç sahibi ile bu özneye yönelen ve algılama, kavrama ve düşünme konusu olan nesne arasındaki bir ilgiden ibarettir”* (Bulaç, 2005, syf.12).

Plato, bilgiyi "gerekçelendirilmiş doğru inanç" olarak tanımlar. Boghossian, bilginin gerekçelendirilmiş doğru inanç olduğu şeklindeki açıklamanın, "standart ve yaygın olarak kabul edildiğini" ifade eder (2007, syf.15). Buna göre bilgi, insanların etraflarındaki dünyanın nasıl işlediğine dair olan inançlarından ibarettir. Bilgi özünde bir nesne ile bir veya birden fazla nitelik (attribute) arasındaki bir bağlantıyı ifade eden inançlardır (Fishbein ve Ajzen, 1975). Epistemolojik olarak inanç, dünyaya dair bir önermenin doğru olduğuna şeklindeki tutumdur (Primmer, 2018). Yerkürenin (inancın nesnesi) düz yahut yuvarlak (nitelik) olduğuna dair inançlar gibi. Benzer şekilde bir yönetici, bir çalışanın (inancın nesnesi) performansının tatmin edici olmadığına (nitelik) inanabilir. İnançları bilgiden ayıran, bilginin doğruluk koşulunu sağlaması gerekliliği ancak inancın böyle bir doğruluk koşulu olmamasıdır (Fishbein ve Ajzen, 1975).

Bilgi insan zihninde kaydedilmiş olan yahut görünür ve eylemde gözlenebilir hale gelmiş sinir ağı örüntüleri olarak bulunur ve düşünce yoluyla seçilir, hayata geçirilir, işlenir veya üzerinde tefekkür edilir (Bennet ve Bennet, 2008). Bilgi gerçeklerden, becerilerden (prosedürel bilgi) yahut nesnelerden oluşabilir. Bilgi; bunlarla sınırlı olmamak üzere, algı, muhakeme, bilimsel tahkik, eğitim, talim gibi farklı yollarla ve farklı kaynaklardan edinilebilir (a.g.e.). Bilgi, bir konu yahut nesne ile ilgili teorik yahut pratik anlayışı ifade eder. Bilgi; pratik beceriler ve uzmanlık durumlarında olduğu üzere örtülü (implicit) olabileceği gibi, bir konuyla ilgili kuramsal anlayış örneğinde olduğu gibi açık bilgi şeklinde olabilir (Polanyi, 1966).

Bennet ve Bennet'e (2004) göre, bilginin işlevsel tanımı, bireyin dışındaki dünyaya dayandığı için bilgi; değişen ve belirsiz durumlarla karşı karşıya kalındığında etkin eylem üretebilme kapasitesidir ve insan zihnine mahsustur.

## 2.2 İKİ GERÇEKLİK VE BİLGİYE ÜÇ FARKLI YAKLAŞIM

Her bilgi ve inanç, kişinin sahip olduğu diğer bilgi ve inançlarla ilişkilidir yani onlardan beslenir ve aynı zamanda o inançları destekler (Argyris, 2010). İnanç bir kere benimsendi mi bunu değiştirmek oldukça güçtür (Watzlawick, 1984). İnanç "o inancın sahibi tarafından doğru olarak kabul edilebilir ancak bu inancın şiddeti inancın epistemik teminatı olamaz" (Richardson, 1996). İncanın doğruluğu ile kişinin inancına bağlılığı arasında bir ilişki olmayabilir (Batson, 1975; Funkhouser, 2003). Hatta kişi, sahip olduğu ve kullanıyor olduğu bir inancı çürütölmeye karşı korumak için gerekirse doğru olmayan hipotezler dahi üretecektir (Glover ve Scott-Taggart, 1975).

Diğer taraftan bilme iddialarının, eğer inanç olarak benimsenecek ve özellikle gerçekliği inşa etmek ve değiştirmek için kullanılacaksa mümkün olan en sağlam testlere tabi tutulması gerekir. Bunun bir yolu, iddiayı yanlışlayan veri, olgu ve iddiaları dikkate alarak bilgi ve inançtaki hata ve eksikleri tespit ederek düzeltmektir (Robinson, 1993).

Popper (1999), bilimsel bilginin gelişimini, yani evrene dair anlayışımızın zaman içerisinde ilerleyişi ile ilgili olarak; evrene dair anlayışımızı şekillendiren teorilerimizin içerdiği doğruluğun, bilimsel olarak (indüktif şekilde) test edilmekle geçerli kabul edilemeyeceğini ileri sürer. Bilimsel bilgi ancak yanlışlanabilir bir başka deyişle deneysel tahrifata tabi tutulabilir olandır. Bu bağlamda, yanlışlanmış bir bilgi, bilginin saçma yahut tamamen yanlış olduğunu değil deneysel deney yahut gözlemlerle yanlış olduğunun gösterilebiliyor olmasını ifade eder. Bir takım gerçeklik beyanlarının yanlış olduğunun gösterilmesi mümkün değildir yani bunlar yanlışlanabilir değildi dolayısıyla bilimsel bilgi alanının dışındadır.

Popper, gerçekliğe bakmanın üç yolu olarak birbiri ile karşılıklı etkileşim halinde olan üç dünyadan bahseder ve bunlara Dünya I, Dünya II ve Dünya III adını verir. Bu formölasyon temel olarak öznel ve nesnel bilgi arasında yaptığı ayrıma dayanmaktadır (İyigüngör, 2016). Öznel bilgi, kişinin kendisine ait olan ve bilinç durumu, davranış ve tutum eğilimlerinden ibaret bilgidir. Nesnel bilgi ise teoriler, varsayımlar ve tartışmalardan ibarettir. Nesnel bilgi, bireyin bilmek iddiası, inancı yahut kabullerinden bağımsız olan, bir başka deyişle bilenden bağımsız bilgidir (Popper, 1979). Bundan hareketle Popper, üç farklı dünyayı şu şekilde formüle eder. Dünya I, fiziki dünyayı ve bunun farklı durumlarını ifade eder. Dünya II, bireylerin öznel

deneyimlerinin, zihni süreçlerinin davranışsal eğilimlerinin dünyasıdır. Dünya III, düşünce yoluyla üretilen nesnel içeriklerin yani bilimsel ve sanat eserlerinin, ifade edilmiş fikirlerin yani "insan tininin nesnel yaratımların dünyasını" (Popper, 2005,syf.77) içerir.

Benzer şekilde Watzlawick (1977), gerçeklik olarak isimlendirilen olgunun iki farklı yönü olduğu ve bunların doğru anlaşılmasının kafa karışıklıklarına sebep olabileceğini göstermiştir. Watzlawick bunlar için; birinci derece gerçeklik ve ikinci derece gerçeklik terimlerini kullanır.

### **2.2.1. Birinci Derece Gerçeklik**

Gerçekliğin birinci yönü tamamen fiziki dünyaya ait olan, şeylerin objektif/nesnel olarak ayırt edilebilen bir takım özelliklerine dair olan ve duyu organlarının sağlıklı algısı ile yakından ilişkili olan gerçeklik olup, bu gerçeklik nesnel, tekrarlanabilen bilimsel doğrulamaya tabidir. Duyu organları ile algılama yoluyla, özellikle deneysel, tekrarlanabilen ve ispat veya yanlışlama yoluyla üzerinde anlaşılabilen gerçeklik birinci derece gerçekliktir. Kırmızı bir trafik lambasını küçük bir çocuk en az bir yetişkin kadar sağlıklı olarak ayırt edebilir ancak bunun "dur" anlamına geldiğini bilmeyebilir. Altın elementinin birinci derece gerçeklikteki fiziki nitelikleri bilinebilir ve her an test edilebilir. Ancak altının tarih boyunca, özellikle ekonomide ve günlük hayatta oynadığı rol veya sürekli olarak artan veya azalan piyasa değerinin altının fiziki nitelikleri ile neredeyse hiç ilişkili değildir.

Doğal bilimlerde, araştırmacının sahip olduğu teori ve bilgiler neyin, nasıl gözleneceği üzerinde doğrudan belirleyici olmakla birlikte (Heisenberg, 1972) genel olarak yapılan gözlemin ortaya çıkan sonuçlar üzerinde belirleyici olmadığı kabul edilir. Doğa bilimlerinde, bir genellemeyi teyit eden yahut çürüten bir veri, bu genellemenin bilgisinden bağımsız olarak gerçekleşir (van de Walle, 2010). Doğa kanunları ile ilgili bir önerme, bu önermeyi ileri süren araştırmacıların inanç koşullarından etkileniyor olsa da doğa kanunu bizzat bu inancı içermeyecektir (a.g.e). Örneğin farklı dini inançlardan insanlar (Yılmaz ve Tiryakioglu, 2018; Hoare ve Sweet 2000) tarih boyunca yön bulmak için astronomi bilgisinden istifade etmişlerdir. Astronomi araştırmacılarının örneğin dini inançları veya evren görüşlerindeki farklılık, astronomik bulgularının farklı olmasına sebep olmamıştır.

### 2.2.2. İkinci Derece Gerçeklik ve Sosyal Rasyonellik

Watzlawick'e (1977) göre, özellikle insanlar arası etkileşimde mutlak bir gerçeklik olmayıp, bu etkileşim dünyasında her bireyin ve sosyal grupların öznel ve çoğu zaman birbiriyle çelişen gerçeklik kavramları bulunmaktadır. Gerçekliğin bu ikinci yönü, fiziki gerçeklikteki şeylere anlam ve değer atfedilmesi ile ortaya çıkar ve iletişime dayanır. İletişime dayanan bu gerçeklik, kültürel roller, normlar, düşünme ve algılama şekillerindeki değişiklikler sebebiyle çatışmalara, tutarsızlıklara ve sorunlara fazlasıyla açık bir gerçekliktir. Örneğin, balinanın balık mı yoksa memeli olduğu sorusu, "balık" ve "memeli" tanımları üzerinde anlaşıldığında objektif olarak cevaplanabilir. Diğer taraftan iki kişi arasında olması gereken doğru fiziki mesafenin ne olması gerektiği sorusunun objektif bir cevabı olmayıp bu kişilerin içerisinde bulundukları kültürün normlarına bağlı olarak değişir. Bu gerçekliğin kuralları öznel ve keyfi olup evrensel gerçekliklere herhangi bir şekilde ilişkili değildir. Watzlawick'e göre ikinci derece gerçeklikte neyin "gerçekten" gerçek olduğunu tartışmak anlamsızdır (a.g.e.).

Bir kişinin, boğulan birini kurtarmak üzere suya atladığını objektif olarak tespit etmek mümkün olup bu birinci derece gerçekliktir. Fakat bu kişinin suya atlamasındaki niyetinin iyilik yapmak mı, kahraman görünmek mi yahut kurtarılan kişiden para koparabilmek mi olduğunu dışardan bir gözlemci olarak anlamının objektif bir yolu yoktur. İkinci derece gerçeklikle ilgili bu sorulara ancak subjektif anlamlar atfetmek yoluyla cevap verilebilir. Watzlawick'in ifadesiyle ikinci derece gerçekliğin "gerçekten" var olduğuna inanmak ancak bir sanrıdan ibarettir (1977, syf.142).

Sosyal rasyonellik, insanların düşünme ve hareket etme şekilleri ile üretilen gerçekliktir. Bireyin bir bilgiye dayanarak hareket edip etmemesi gerçekliğin nasıl üretildiğini doğrudan etkileyecektir. Örneğin, iktisadi bir prensip olarak arzın artması fiyatların düşmesini netice verir (Whelan, Msefer and Chung, 2001). Diğer taraftan bu piyasadaki aktörlerin hem prensibi bilmesine (van de Walle,1932) hem de arz, talep ve fiyatlarla ilgili bilgilere sahip olmasına (Grossman ve Stiglitz,1976) bağlıdır. Sosyal bilimlerde, eldeki bir genellemeyi doğrulayacak veya çürütecek bir bilginin ortaya çıkması, aktörün bu genellemeyi bilip bilmediğine bağlı olarak değişmektedir (van de Walle,1932). Bir başka deyişle sosyal bilimlerde doğrulama süreci döngüseldir (a.g.e). Aktörün bir inanca sahip olması bu inancın doğruluğunu teyit eder türden yahut inancın yanlış olduğunu gösteren türden davranışın ortaya çıkmasına sebep olabilir ki her iki durumda da doğrulama yahut çürütme kısmen döngüsel olacaktır.

Donald Schön (1987) bilginin bu iki alanını, iki farklı rasyonellik kavramı üzerinden incelemiştir. Ona göre, Batı toplumundaki profesyonel hayattaki karar alma süreçlerinde teknik-rasyonellik baskındır. 19. yüzyıl boyunca, garanti edilmiş bir doğru düşüncesine dayanan bilimsel metot yaklaşımının yaygınlaşmasıyla, profesyonel hayatın farklı alanlarında objektif davranmanın mümkün ve bilimsel metodun kullanımının en iyi yol olduğu düşüncesi kabul görmüştü (Kinsella, 2007). Buna dayalı olarak gerek bireyler gerekse kurumlar, “profesyonel bilginin, bilimsel teori ve tekniğin uygulama problemlerini çözmek için temel araç olduğu inancını derinden benimsemişlerdi” (Schön 1983,syf.30). Buna karşı çıkan Schön, siyah-beyaz teknik ve bilimsel çözümleri mümkün kılan kısıtlı sayıda uygulama problemine karşın, uygulamada karşılaşılan problemlerin büyük çoğunluğunun, muğlak ve kafa karıştırıcı alanlarda ortaya çıktığını ve bunların teknik çözümleri reddettiğini ileri sürer (Schön 1987, syf.3).

Uygulamanın; belirsizlik, kendine has olma, farklı değerlerin çatışması gibi nitelikler taşıdığını belirten Schön, bu tür bir durumla karşı karşıya kaldığında kendini pozitivist epistemolojiyle kısıtlayan uygulamacıların bir ikilemle karşı karşıya kalacaklarını ifade eder. Uygulamacıların, kendi profesyonel uygulamaları için esas alıp ta kabul ettikleri bilgi, içinde bulundukları durumda ehliyetli bir çözüm bulmalarını mümkün kılmamaktadır.

Teknik rasyonaliteye geçit vermeyen problem durumlarıyla ilgili olarak Schön (1983), “uygulamanın epistemolojisi” adını verdiği bir yaklaşım önermiştir. Buna göre uygulamacılar, teknik rasyonel uzmanlıklarının yanı sıra, problem durumu nasıl tecrübe ettikleri, problem duruma neler kattıkları ve bunların problem durumu ne şekilde etkilediği üzerine yansıtma (reflection) yaparak, problem durumla “konuşabilirler” ve kendilerini durumun bir parçası yapabilir. Uygulamacılar, böylesi bir etkileşim yoluyla problem durumu şekillendirebilir böylece durumun kendi yolunu bulmasını sağlayabilirler (a.g.e,syf.163).

### **2.2.3. Bilgiye Epistemolojik Yaklaşım**

Bir olguyu bilimsel olarak açıklamaya çalışan bir araştırmacının karşısına, bilimsel bilginin ne olduğu ve bilimsel bilginin nasıl elde edilebileceğine dair birçok farklı model çıkmaktadır (Tağman, 2013). Burada, bilimsel bilginin ne olduğu ve insanlarla birlikte problem çözme çabası sırasında ne anlama gelebileceği ile ilgili genel bir bakış sunulacaktır.

Newton'a göre bir tahkik yani bilgiye erişme metodunun, bilimsel olarak nitelenebilmesi için, söz konusu metodun, belirli muhakeme ve deneysel yöntem prensiplerine tabi gözlenebilir ve ölçülebilir kanıt toplamaya dayanması gerekir (Janiak, 2021). Bilimsel olma iddiasında olan bir çalışmanın açıklamalarını doğru modellere oturması gerekir.

Herhangi bir bilme iddiasına "bildiğini düşündüğün şeyi nasıl biliyorsun?" sorusu sorularak meydan okunabilir (Argyris, Putnam ve Smith, 1985,syf.9). Bu sorunun cevabını aramak, bilginin teorisi olan epistemolojinin konusudur. Epistemoloji, Dekart'tan bu yana felsefenin temel ilgi alanı olmuştur (Özkan, 2020). Epistemolojide iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

İlk yaklaşım, bilimsel faaliyetlerde bilimsel bilginin nasıl edinilebileceğine odaklanmıştır. İnsanların geçerli, güvenilir ve birikimli bilgiyi elde etmesinin en geçerli yolu, Newton'un bilimsel yönteme yeniden şekil veren çalışmalarını takiben bilim olmuştur (Strevens, 2020). Bu durumda, modern felsefenin temel uğraşlarından birisi, bilimsel olanla bilimsel olmayı ayırt etmek ve bilimsel bilgiyi üretebilmenin koşullarını tespit etmek olmuştur ki buna bilim felsefesi adı verilir (Özkan, 2020).

Bilimsel metot yaklaşımının özellikle doğa bilimlerinde başarılı olması, beşeri bilimlerde de doğa bilimlerinde kullanılan düşünce biçimlerinin ve yöntemlerinin kullanılması gerektiği kanaatini doğurmuş ve öylelikle pozitivist sosyal bilim ortaya çıkmıştır. Francis Bacon, Thomas Hobbes, David Hume ve John Stuart Mill gibi düşünürlerin deneyselci (ampirik) yaklaşımlarına dayandırılan ve ana akım diye adlandırılan yaklaşım (Mulkay, 2014), sosyal bilimlerin epistemolojisinin, doğal bilimlerle aynı olduğunu yahut olması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu yaklaşıma göre doğa bilimleri doğadaki olgu ve olayları bir süreklilik içerisinde ele alır ve bunların, bilimsel metot ile gözlenmesinden elde edilen genellemelerden hareketle zaman ve mekândan bağımsız tabiat yasalarını tespit etme çabasıdır.

Scheffler'in (1982a) "standart görüş" diye isimlendirdiği ana akım bilimsel yaklaşım, özellikle fizik olmak üzere doğa bilimleri esas alınarak şekillendirilmiş olup sosyal bilimlerde de ağırlıklı olarak kabul gören (Bernstein, 1983) yaklaşımdır. Bu yaklaşım mantıki empirizm, kritik empirizm, veya kritik rasyonalizm gibi isimlerle anılmaktadır. Bu yaklaşımda bilimin temel özellikleri; "somut" yani farklı gözlemcilerin üzerinde anlaşabildiği veri, veri ile teoriyi bağlayan açık çıkarımlar, aleni teste açık ve deneysel olarak yanlışlanabilir önermeler ve bu

önergeleri düzenleyen teoridir (Lutz, 2017). Bütün bunları mümkün kılan ise, ilgili bilim dalını çalışma konusu edinmiş bir tahkik topluluğudur.

Bilimsel bilgiyi meşru kılanın, söz konusu bilim dalını çalışma konusu edinmiş bir tahkik topluluğunun faaliyetleri olduğunu ilk tartışanlardan birisi Pierce'tir (1960). Peirce hiç bir tekil bireyin, gerçeğin mutlak belirleyicisi olmaması gerektiğini ifade etmiştir. Kişinin iddiasına olan içsel inancı ne kadar kuvvetli olursa olsun, bu inançlar, hiç kimsenin sorgulanabilir olduğunu fark etmediği bir takım ön yargılara dayanıyor olabilir (1960, s.80). Pierce'e göre gerçeğin testi, farklı kabullerle başlayan ve birbirlerinin çalışmalarını tamamen eleştirmekte özgür olan bir araştırmacılar topluluğunun bir kabule yaklaşmasıyla gerçekleşir.

Benzer şekilde Scheffler'de olası hataları kabul etmeye açık olan bir araştırma topluluğunun önemli olduğunu vurgulamış ve objektiflik idealinin, ileri sürülen tezler üzerinde bağımsız kontrole sahip olmayı gerektirdiğini ileri sürmüştür (1982a). Scheffler'in ifadesiyle "kişinin inançlarını bilimsel bir ruhla ileri sürmesi demek, bu inançların, devam eden incelemeler neticesinde yanlış çıkabileceğini, genişletilmiş tecrübelerin eleştirisi karşısında geçerliliklerini sürdürmede başarısız olabileceğini kabullenmesi demektir" (1982b).

Ana akım bilim yaklaşımındaki bilimsel açıklama modelini Popper (2003) şu şekilde açıklar *"bir olayın nedenini açıklamak, onu betimleyen bir önermeyi, yasalardan ve sınır koşullarından dedüksiyon yoluyla türetmektir"* (syf.84). Buna göre **evrensel önermeler** ile araştırma konusu olan durum için söz konusu olan **özel önermeler** bir araya geldiğinde o durum için bir nedensel açıklama üretilebilir.

Bilimsel teoriler, dedüktif evrensel yasalar sistemidir. Bilimsel teorilerde, özel olaylar, bu olayları genel geçer olduğu kabul edilen evrensel yasalar altında konumlandırılarak açıklanır. Önerilen bir yasanın geçerliği, belirli başlangıç koşulları ile beraber bu yasalardan, dedüksiyon yoluyla gözlenmesi beklenen olayların betimlenmesi yoluyla test edilir. Bu durumda açıklama ve öngörü simetrik olup ancak dedüksiyonun olgunun gözlenmesinden önce mi yoksa öngörülmesinden mi önce yapıldığında farklılık gösterirler. Bu; Hempel'in dedüktif-nomolojik model diye isimlendirdiği açıklama modelidir (Hempel, 1942). Modelde evrensel yasalar yerine istatistiki yasalarda kullanılabilir. Bir olgunun açıklaması, yasa ister evrensel isterse istatistiki olsun olayın yasalara uygunluğunun gösterilmesi ile açıklanır ki bu sebeple buna kapsayıcı yasa

modeli de denir (Hempel, 1942; Tağman, 2013). Bu model ana akım yaklaşımda sosyal bilimler ve tarih de dâhil olmak üzere bütün bilimler için genel açıklama şeklindedir.

Üretilen bilginin sistemleştirilmesinde iki seviye birinden ayırt edilmelidir. Birinci seviye, gözlenen olguyu betimlemek için kullanılan gözlem kurallarıdır ki bunlar deneysel olarak gözlenerek edilen olguları tespit etmek için kullanılırlar. "Su 100C de kaynar" örneğinde olduğu gibi. İkinci seviye, teorik yasalardır. Bunlar, örneğin maddenin moleküler yapısının nasıl olduğunu açıklarlar. Gözlem yasaları, kapsayıcı modele uygun olarak, bu yasaların dedükte edilebileceği teorileri önermek yoluyla açıklanırlar. Bilginin bilimsel olarak sistemleştirilmesinde ciddi ilerlemeler, deneysel genellemelerin kendisinden türetililebileceği yasaların geliştirilmesi sayesinde sağlanır (Özkan, 2020).

Ana akım bilimsel yaklaşım, fikirlerin üretildiği ve teorilerin geliştirildiği keşif bağlamı ile bu teorilerin meşrulaştırıldığı (geçerliliklerinin kanıtlandığı) bağlam arasında bir ayırım yapar (K. Popper, 2003). Bilimsel bilgiyi, bilimsel olmayan bilgiden ayırt eden, teorilerin üretilmesi ve önerilmesi için kullanılan süreçler değil bunların geçerli kabul edilebilmesi için aşmak zorunda oldukları sistematik test sürecidir.

Francis Bacon'dan beri yaygın olarak kabul gören görüş, ana akım felsefecilerin reddediyor oldukları bilim görüşünü anlamamıza yardımcı olacaktır. Buna göre bilim adamları, olgulara dair gözlemlerde bulunur ve bu gözlemlere dayanarak genellemeler yaparlar. Bu anlayışa göre gerçeğin dayanağı yapılan gözlemlerin ve indüktif çıkarımların ne derece katışıksız olduğu ve bilgi üretme sürecinin ön yargılar ve rasyonel olmayan düşüncelerden ne derece arındırılmış olduğudur. Bununla beraber, gene ana akım bilim felsefesinde Hempel (1942) gözlemin, fayda üretebilmesi için neyin önemli olduğuna ve gözlenmeye değer olduğuna dair bir takım ön kabullerle başlanması gerektiğine işaret edilmektedir. Dahası, yapılan gözlemlerden teorilerin ne şekilde üretileceğine dair herhangi bir kural yahut metot sunulmamakta ve bu süreç "yaratıcılığa" bırakılmaktadır böylece bilim insanı, kendisi için ilham kaynağı olabilecek herhangi bir şeyden esinlenerek bir hipotez üretebilmektedir. Bu hipotez ve teori üretme süreci sistemli hale getirilemediği için, bilimsel teorilerin geçerliliği bu hipotez ve teorilerin üretildiği keşif bağlamına bağımlı kılınamayacaktır. Teorinin geçerliliği, bu "şanslı tahminlerin" (Snyder, 1997) meşrulaştırma bağlamında yapılacak olan testlerine dayanmalıdır.

Bu yaklaşımda, önerilen bir teori, bu teoriden dedükte edilen olası sonuçlardan, yani ortaya çıkması öngörülen olgulardan teoriyi sorumlu tutmakla test edilir. Eğer öngörülen sonuçlar deneysel sonuçlarla yani gerçekten gözlenen sonuçlarla örtüşmüyorsa o zaman teori yahut dedüksiyon sürecinde kullanılan ikincil hipotezler reddedilebilir. Ampirik öngörüler için kullanılamayan bir teori test edilemeyeceğinden bilimsel bir teori olarak kabul edilmez.

Bilimsel teorilerin deneysel olarak test edilmesi, farklı gözlemcilerin, teori seviyesinde görüş ayrılığında olsalar bile, gözlem seviyesinde görüş birliğine varabilmelerine (intersubjective agreement) bağlı olduğu için, teorinin, Popper'in ifadesiyle "temel önermeleri" (2003) üretebiliyor olması gerekir. Ancak teorik önermeler ile gözlemler arasında uygun mantıki ilişkileri net olarak belirlemek zorlu bir süreçtir (Scheffler, 1982b).

Teorilerin deneysel olarak test edilmesi anlayışına önemli bir katkıyı Popper "yanlışlanabilirlik" (2003) fikri ile sağlamıştır. Bilimsel olan ve olmayan teorileri ayırt etme (demarcation) problemine çözüm olarak Popper, bilimsel teorilerin yanlışlanabilirlikten sorumlu tutulmalarını önermiştir. Bilimsel bir teorinin yanlışlanabilir olması için, teorinin, yapılacak bir gözlemden elde edilecek olası sonuçlardan bazıları ile uyumsuz olması gerekir (2003, syf. 63). Buna göre önermeler mantıksal olarak hem doğrulanabilir hem de yanlışlanabilir şekilde olmalıdır "yarın burada yağmur yağacak" önermesinde olduğu gibi. Bilimsel önermelerin riskli yani yanlış çıkabilecek öngörülerde bulunması gerekir. Popper, psikanalitik teorilerle ilgili olarak bunların bilimsel olmadığını zira "çünkü bunlarla çelişecek makul herhangi bir davranışın bulunmadığını" ileri sürer.

Rasyonel eleştireliliğe dayalı olarak yanlışlanabilirlik kriterini ileri süren Popper, keşif bağlamı ile meşrulaştırma bağlamı arasında yaptığı ayrımı esas alarak, bilimsel bilginin gelişiminin, eleştirel testle kontrolü sağlanan varsayımlar yoluyla gerçekleştiğini savunur. Öne sürülen bir teorinin doğruluğundan emin olmamız mümkün olmamakla birlikte hataları tespit ederek bunları gidermeyi ve böylece teorileri ve diğerlerinin tahminlerini eleştirmek yoluyla doğruya yaklaşmayı ümit edebiliriz (Popper, 2003). Böylece bilimsel bilgiye getirilen yanlışlanabilirlik ölçütü, hataları keşfetme olasılığının, güvenilir bilgiyi üretme yolunu açtığı şeklindeki iç görünümün kurala bağlanmış şekli olarak görülebilir. Önerilen teorilerdeki hataları keşfetme olasılığı, veri seviyesinde öznelarası anlaşmaya (intersubjective agreement) ihtimaline ve belirli gözlemlerin olası teorik sonuçlarını belirleyen açık çıkarımlara bağlıdır.

Teorilerin sağlıklı bir şekilde test edilmesi, hipotezlerin ve öngörülerin gözlemden önce ifade edilmesini gerektirir çünkü eğer önce gözlem yapılırsa hipotezler, veriye uyacak şekilde seçilebilir. Bu noktada pasif gözlem ile deneyin ayrımını da yapılabilir (Argyris ve diğ., 1985). Pasif gözlemde araştırmacı neyin gözleneceğine dair tahminde bulunur ve bu tahminin teyit edilip edilmediğini gözlemler. Deney de ise araştırmacı eğer test edilecek hipotezler doğru ise belirli gözlenebilir olayların ortaya çıkıp çıkmayacağını belirleyecek olan belirli bir takım koşulları hazırlar veya deney bağlamının dışında tutar. Teorileri test etmede en güçlü metodoloji deneylerdir çünkü araştırmacı başlangıç koşullarının manipüle edilmesi yoluyla olası alternatif açıklamaları eler (Campbell ve Stanley, 1963).

Bir olguyu açıklamak için kullanılan rakip teoriler arasında seçim yapma konusunda en önemli ölçüt isabetlilik yani teorinin, araştırma konusu olan olguyu ne derece isabetli açıklıyor olduğudur (Ylikoski and Kuorikoski, 2010). Bir olguyu açıklayan yeni bir teori, eski teorinin yerine kabul edildiğinde eski teorinin açıkladığı gözlemsel yasalar yeni teorinin bünyesine geçer. Böylece bilimsel bilgi birikimli (kümülatif) yapıdadır çünkü gelişen teorilerin dedüktif sistemleri gittikçe daha fazla ampirik olguyu düzenler ve açıklar.

#### **2.2.4. Bilgiye Yapılandırmacı Yaklaşım**

Bilgiye ikinci bir genel yaklaşım, sıradan bilginin bir başka deyişle günlük hayatta kullanılan bilginin analizi üzerinden olmuştur (Popper, 2003). Doğa, doğa olaylarına yüklenen anlamlardan bağımsız olarak işleyişine devam ederken, sosyal olgular, bu olguların içerisindeki yahut bunları anlamak isteyen insanlar için anlamlı olduğu gibi bu sosyal olguları üreten bireylerin algı, inanç ve davranışları yoluyla üretilmektedir. Argyris ve diğerlerinin (1985) "karşıt görüş" olarak isimlendirdiği bu yaklaşımlar kümesine göre sosyal eylem ile ilgili bilimler, doğa bilimlerinden daha farklı bir yaklaşım kullanmalıdır. Bilimsel bilgiye yaklaşımlarında Wittgenstein, Hampshire ve Austin gibi felsefeciler, insan faaliyeti ile ilgili kavramların analizine odaklanmışlardır (Bernstein, 1971). Benzer şekilde kıtasal fenomenoloji geleneği, epistemolojik yaklaşımda konu olarak günlük hayatta kullanılan bilginin incelenmesini esas almıştır.

Pozitivist ampirizmin önde gelen düşünürlerinden John Stuart Mill'in (2011) sosyal bilimlerin geri kalmışlığının Fiziki Bilimlere ait metotların genişletilerek ve genelleştirilerek kullanılmasıyla giderilebileceği savına mukâbil, karşıt görüşün temsilcilerinden Dilthey

(Howard, 1982), beşeri bilimlerde güvenilir bilgi üretebilmenin yolunun anlamları anlamaya bağlı olduğunu dolayısıyla uygun metodolojik yaklaşımın, metin yorumlama (hermenütik) olduğunu ileri sürmüştür.

Hamann ve Ranke gibi düşünürler, sosyal dünyaya ait olgu ve olayların, doğa bilimlerindeki gibi bağlamdan bağımsız genel kurallar arayışı ile değil; zamana, bağlama ve bireylere dikkati yönelten bir şekilde ele alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu düşünceye göre sosyal olay ve olgular kendilerine özgü birer bütün teşkil etmektedir dolayısıyla bunları anlamanın yolu, araştırma konusu olguda kendine özgü olanı incelemekle mümkündür. Doğa bilimlerinde, bir takım olguları inceleyerek elde edilen bilgi, başka bağlamdaki benzer olgular için de geçerli iken, bu düşünceye göre bir topluluk yahut mekândaki olguları açıklayan bilgi başka bir zaman ve mekân için geçerli olmayabilir. Bu sebeple sosyal olgu ve olaylara dair zamandan ve mekândan bağımsız genellemeler yapmak mümkün değildir. Bu anlayışın temsilcilerinden Dilthey'e (2010) göre sosyal dünyada insan eylemini şekillendiren, insanların değerleri ve düşünceleri ile sosyal etkileşimin kurallarıdır. Dolayısıyla, fiziki dünya içerisinde var olan ancak fiziki dünyadan farklı bir gerçeklik alanı olan sosyal, beşeri dünyada bilimsel bilgiyi üretmek ancak insanların sahip oldukları anlamlara ulaşmak ve bunları yorumlamakla mümkündür.

Bekaroğlu, sosyal-beşeri bilimlerde, eldeki bilginin doğrulaması yahut testinin doğa bilimlerinden farklı olduğunu ileri sürer (2016). Buna göre doğal bilimlerdeki teoriler aksiyomatik iken sosyal bilimlerdeki teoriler kural ilişkili teorilerdir. Her iki teori de belirli önsellerden (a priori) hareket etmekle birlikte sosyal bilimlerdeki teoriler değersel/normatiftir dolayısıyla sosyal bilimlerde doğrulama daha ziyade yorumlama-temellendirme bağlamında gerçekleşir.

Karşıt görüşün teorisyenleri, sosyal aktörlerin eyleme dönüştürdükleri ve anlaşılacak istenen anlayışlarına dair bilginin nasıl mümkün olacağını ve üretilebileceğini tartışmışlardır. Bu anlamda beşeri bilimlerin, (eylemi üretmek için kullanılan) pratik bilginin epistemolojisi olduğu söylenebilir.

Yapılandırmacı bakışa göre bilgi, insanların sosyal olarak inşa ettikleri hatta icat ettikleri bir şeydir (Rorty, 1998). Realist bakışın, bilginin ve gerçekliğin ayrı olduğu ve bilginin gerçekliğin insan zihnindeki bir temsili olduğu (Rorty, 1979) şeklindeki görüşüne karşın yapılandırmacı

anlayış, bilginin insanların iddialarından yani inşalarından (constructions) oluştuğunu ileri sürer. Daha ziyade pragmatik bir anlayış olan yapılandırmacı görüşe göre insanlar, kullandıkları dilin işe yarayıp yaramadığı, tespit ettiği amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediği, istenilen pragmatik sonuçları üretilip üretilmediği ve temelde etrafımızda olup bitenleri öngörme ve kontrol etmede yeterli olup olmadığı ile ilgilidir (Colliver, 2002). Bu bakışa göre bilgi iddiaları, bunların gerçekliğe karşılık geldiği gösterilerek değil, eğer pratik amaçlara ulaşmada faydalı oldular ise doğrulanmış, bir başka deyişle haklı çıkarılmış (justified) olur.

Bilimde, realist bakışın ağırlığı göz önüne alındığında epistemoloji, bilginin felsefi açıdan incelenmesinde merkezi bir rol oynamıştır. Yapılandırmacı yaklaşım, bilginin gerçekliğe ne derece karşı geldiğini göstermenin bir yolu olmadığını dolayısıyla iddialarımızın doğru olduğunu göstermek imkânının olmadığını ileri sürer. Buna göre üretilen bilgi yapıları (constructs), hedeflediğimiz amaçları üretebilmek ve arzuladığımız sonuçları üretmek için birer dayanak teşkil eden temellerdir (Colliver, 2002). Bu durumda yapılandırmacılık, geleneksel epistemolojinin uğraştığı sorunları bir kenara bırakmış olur. Zaten bilginin ne olduğu mantık ve muhakemenin yanı sıra, sosyal ve politik faktörler tarafından belirlenir (Foucault, 2011). Bilginin, tarihten bağımsız genel-geçer doğrular olarak görülmesi yerine tarihi ve kültürel icatlar olarak görülmesiyle mevcut bilginin anlamı nerede olduğumuza ve nerelerden geçtiğimize bağlı hale gelir.

Yapılandırmacılık nasıl bildiğimiz yahut nasıl anladığımıza dair felsefi bir yaklaşım olup gerçekliğin, o gerçekliği üreten, keşfeden ve sorgulayanlar tarafından üretildiği düşüncesine dayanır (Gülseçen ve Kubat, 2006). Yapılandırmacı yaklaşım, deneyimlerin ve olayların anlamlarının bireyler tarafından inşa edildiğini ve bu sebeple insanların içerisinde yer aldıkları gerçeklikleri inşa ettiklerini varsayar (Charmaz, 2006). Bu görüş, şu üç temel önerme üzerine kuruludur (Saunders, 1992):

1. Bilgi bireyin çevresi ile olan etkileşiminde gömülü olarak bulunur.
2. Bilişsel çatışma öğrenmeyi tetikler.
3. Anlayış anlamın ne olduğuna dair sosyal müzakerenin sonucunda ortaya çıkar.

Buraya kadar, sosyal dünyayı anlamak için kullanılan iki farklı bakışın bilime ve bilgiye olan yaklaşımları özetlendi. Bu bakışların bir takım farklılıklarını aydınlatmak için Argyris ve diğerleri (1985) "beşeri bilimlerin, ana akımın anladığı şekliyle ne derece somut veriye dayandığını" sormak gerektiğini ileri sürer. Daha önce ifade edildiği üzere, ana akım bilimsel yaklaşımda bilimsel teorilerin ampirik olarak test edilmesi, teori seviyesinde görüş ayrılıkları olabilen farklı araştırmacıların, veri seviyesinde görüş birliği sağlamasına dayanmaktadır. Sosyal bilimlerde de bu görüş birliğinin sağlanması için metodolojik prosedürler bulunmaktadır. Karşıt görüş, buna cevap olarak, ana akım metodolojilerin tahkiklerinde, aktörlerin inşa ettiği zengin anlam katmanların ihmal edildiğini tartışır.

### 2.2.5. Thomas Kuhn ve Paradigmalar

Bilime farklı yaklaşımların hepsinin de özünde bilimin, bir topluluğun faaliyeti olduğu fikri bulunmaktadır (Kornfeld and Hewitt, 1981). Kuhn (1996), bilimsel toplulukları, kendilerine has bir takım uygulama alışkanlıkları olan gruplar olarak ele alır ve farklı gruplar arasındaki tartışmaların, nasıl bir rasyonellik üzerinden geliştiği sorusuna odaklanır. Kuhn'a göre bilimin gelişmesi, ana akım bilimsel yaklaşımın ima ettiği şekilde, yeni gerçeklere ulaşılması ve yeni bulguların eskilerinin üzerine inşa edilmesi şeklinde gerçekleşmemektedir.

Kuhn, bilimsel bilginin temel biriminin, eğitimleri ve çıraklık aşamalarındaki bir takım ortak bileşenlerle bir araya gelen, birbirlerinin çalışmalarından haberdar olan ve mesleki iletişimlerinin yoğunluğu ve mesleki yargılarının aynılığı ile birbirlerine bağlı uzmanlar grubu olduğunu ileri sürer (1996, syf. 50).

Kuhn'a göre, burada ana akım diye andığımız "normal bilim" geniş kapsamlı genel bir teoriyi esas alarak, teorinin içerisinde karşılaşılan "bulmacaları çözerek" bilgiyi, zaman içerisinde gittikçe daha da detaylandırarak birikimli olarak geliştirir (1996, syf. 63). Schlick'e göre, doğruluğu kabul edilerek bilimin bir parçası haline gelen bir teori hiçbir zaman bütünüyle bir kenara atılmaz ancak teorinin daha iyi anlaşılması ve kullanımının kolaylaştırılması için yanıltıcı açıklamalar ve terimler zamanla tedavülden kaldırılır (Carrier, 2020). Eğer, gözlenen verileri ve olguları, mevcut teoriden daha iyi açıklayan bir teori geliştirilirse o zaman yeni teori, eski teorinin kilit unsurlarını da üstlenir.

Buna karşın Kuhn, bilimin bu şekilde doğrusal bir şekilde yeni bilgi birikimi ile ilerlemediğini, zaman zaman ortaya çıkan ve "paradigma kayması" (paradigm shift) dediği devrimlerle

ilerlediğini ileri sürer (1996). Kapsamlı teoriler çerçeveler ile teorinin daha spesifik açıklamaları arasında ayırım yapan Kuhn, teorik prensipler, metodolojik kabuller ve problemlere getirilen örnek çözümleri paradigma olarak ifade etmiştir (Carrier, 2020). Bir paradigma, bilimsel bir disiplinde olağan kabul edilmeye başlandığında, artık temel kabulleri ampirik incelemeye açık değildir. Normal bilim anlayışında eğer yapılan gözlemler paradigma ile uyuşmuyorsa paradigmada bir eksiklik görmek yerine, bu uyuşmazlık bir başka deyişle anomali, henüz hakkında bilgi sahibi olunmayan ilave faktörlere veya bilim insanlarının beceri eksikliğine yüklenir.

Bu anomalilerin sayısı arttıkça paradigmaya duyulan güven zayıflayarak kaybolur ve bir ‘kriz’ ortaya çıkar (a.g.e.). Bu krizler genellikle paradigmanın değişmesiyle veya Kuhn’un bilimsel devrim dediği şeyle sonuçlanır (1996, syf.69). Buna göre, bir disiplinindeki bilimsel tahkikin doğası ortaya çıkan paradigma değişikliği ile keskin bir şekilde dönüşür.

Kuhn’un bu açıklamasıyla ilgili en önemli tartışma, Kuhn’un paradigmaların eşölçülemez (incommensurable) olduğu şeklindeki iddiasına dairdir. Eşölçülemezlikle kast ettiği, farklı paradigmalara sahip bilim insanlarının, ileri sürülen birden fazla teoriden hangisi seçeceklerine karar vermek için kullanacakları algoritmayı inşa etmek için gerekli ortak öncüllere (premises) sahip olmamalarıdır (1996, s. 181). Bilim insanları teorilerine dayanarak gözlem yaparlar ve farklı teorilere sahip bilim insanları dünyayı farklı görürler. Bu ise ana akım bilimdeki objektiflik kavramı ile çelişir çünkü ana akım yaklaşım, bilimsel teorilerin deneysel olarak testinin, farklı teorik görüşlere sahip olsalar bile kişilerin gözlem seviyesinde anlaşabileceklerini varsaymaktadır. Kuhn ise rakip teorilere sahip kişilerin, gözlemlerini kıyaslayabilmek için kullanabilecekleri ortak bir dili paylaşmadıklarını ileri sürmektedir.

Bilgiye paradigmalar üzerinden bakmak, kişilerin, karşılaştıkları olayları anlamlandırmaları aşamasında, kullandıkları paradigmaların belirleyici olduğu kabulüyle hareket etmek demektir. Bu durumda kişinin, olayları farklı şekilde algılayabilmesi, çoğunlukla ancak paradigmalarının değişimiyle mümkün hale gelir (Senge, 1990).

## 2.3 BİLGİ TÜRLERİ

Öğrenme, öğretim, eğitim, örgüt yönetimi, problem çözme ve uygulama disiplinlerine ait literatürde anahtar rolü bilgi oynamaktadır. Böyle olunca bilgiye birçok nitelik ve özellik yüklenmektedir. Bilginin öneminin artması ve bilgi yönetim literatürünün birçok uygulama

alanına uygulanmasıyla birlikte, gittikçe artan sayıda çalışma genel bir bilişsel perspektiften bilginin farklı yönlerini ele alarak kullanılan kavramları, terimleri ve yapıları yapılandırma işini üstlenmiştir

Bilginin sistematik bir tanımını yapmak için farklı çabalar ortaya konulmuştur. Bunlardan bazıları bilişsel teorilere dayanırken bazıları eğitim tasarımı teorilerini esas almaktadır (de Jong ve Ferguson-Hessler, 1996). Bir kısmı ise epistemoloji bakışla yaklaşmaktadır. Bu durum, kullanılan bilgi tabanının (knowledge base) bileşenlerinin, hedef gözetilen işin gerçekleştirilmesinde icra edeceği işlevin ne olduğuna bağlı olarak karakterize ediliyor olduğunu göstermektedir. Bunun anlamı, içerisinde çalışılan disiplin yahut ele alınan problemin ne olduğuna bağlı olarak farklı bilgi türleri sınıflandırmalarının yani ontolojilerinin kullanılıyor olduğudur (Gott, 1988). Benzer şekilde, eldeki mesele yahut konunun farklı bileşenleri, icra edecekleri işleve bağlı olarak farklı ontolojik sınıflarla karakterize ediliyor olabilir (Messick, 1984). Bilgi ile ilgili olarak yapılan farklı sınıflandırmalara örnek olarak; bilginin alana has (domain specific) olması, genel olması, somut olması, soyut olması, formel ve informel olması, deklaratif ve prosedürize edilmiş olması, kavramsal ve prosedürel olması, detaylı ve özet olması, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olması, stratejik olması, bağlama bağlı bilgi (situated) olması, üst bilgi (meta) olması verilebilir (Reif ve Allen, 1992).

**Durumsal bilgi** (situational knowledge), belirli uygulama alanlarında tipik olarak ortaya çıkan durumlarla ilgili bilgiyi ifade eder (de Jong ve Ferguson-Hessler, 1996a) Problem durumlarla ilgili bilgi sahibi olmak, problemi çözmeye çalışan kişinin, problem durumdaki problemin çözümü adına önemli olan bir takım özellikleri fark etmesini ve gerektiğinde problem durumuna dâhil etmesini ve çözüme yönelik olarak kullanmasını mümkün kılar (Braune ve Foshay, 1983). Durumsal bilgi, problemin bir temsilinin teşkil edilmesini sağlar ve böylece eğer mevcut bilginin düzenlenme şekli yeterli ise problemin çözümü için gerekli olan kavramsal ve prosedürel bilgilerin hatırlanıp veya erişilip çözüm için kullanılmasını mümkün kılar. Örneğin, bir matematik probleminde istenen sonucun gerçel sayı olduğunun ifade edilmiş olması, gerçel sayıların özelliklerinin hatırlanıp çözüme dahil edilmesini ve gerçel olmayan sayıların çözüm kümesine dahil edilmemesini mümkün kılar.

**Kavramsal bilgi** (conceptual knowledge), belirli bir alana ait gerçekler (facts), kavramlar ve prensiplerle ilgili statik bilgi olup söz konusu alandaki problem çözme sürecinde temel kabulleri teşkil eden ve çözümü hayata geçirmek için kullanılan bilgi türüdür. Kavramsal bilgiye örnek

olarak çemberin çevresinin hesaplanmasında pi sayısının 22/7 şeklinde tanımlanmış olduğunu bilmek verilebilir.

**Prosedürel bilgi** belirli bir alanda geçerli, bir başka deyişle meşru olan eylem ve manipölasyonların neler olduğunu ve nasıl gerçekleştirildiğini sağlayan bilgiye denir. Problem çözücü, prosedürel bilgiyi kullanarak bir problem durumundan bir başka duruma geçişleri gerçekleştirir. Prosedürel bilgi, tek bir alana has olabileceği gibi başka bilgi alanlarına aktarılabilir nitelikte olabilir.

**Stratejik bilgi** problem alanında çözüme ulaşabilmek için problem çözme sürecinin ne şekilde yönlendirilmesi gerektiği bilgisini sağlar. Posner ve McLeod (1982) stratejiyi, çözüm faaliyetlerinin ardışık olarak belirlendiği genel bir eylem planı olarak ifade eder. Yukarıdaki ilk üç bilgi türüne ait bilgiler ağırlıklı olarak belirli çalışma alanlarına yahut bir alandaki problem türlerine aitken stratejik bilgi uygulama alanındaki değişik problemler için kullanılabilir niteliktedir (Bransford, Sherwood, Vye ve Rieser, 1986). Stratejik bilgiye örnek olarak problem çözümünde eldeki bilgilerin ne şekilde düzenleneceği ve yorumlanacağı, analiz için kullanılacak sistemlerin neler olduğu, bu sisteme içeriden ve dışarıdan etki eden kuvvetlerin neler olduğunun listelenmesi ve bu kuvvetlerin sistem üzerindeki etkilerinin tahmin ve tespit edilmesi verilebilir (Alexander ve Judy, 1988).

Epistemolojik alanların analizi, eldeki problemin çözümü için kullanılacak bilginin ne şekilde kullanıldığını tespit için önemli olduğu gibi, etkin bir çözümün üretilmemesi durumunda ne tür bilgiye ihtiyaç duyulduğunun anlaşılması içinde gereklidir. Diğer yandan, de Jong ve Ferguson-Hessler (1996b) üzerinde çalışılan konuyu düzenleme ve sunmanın ötesine geçip bilgi tabanının (knowledge base) tam anlamıyla ifade edilebilmesi için yalnız bilginin farklı türlerinin değil aynı zamanda bu bilgi tabanına ait bileşenlerin niteliklerinin de ayırt edilmesi gerektiğini ifade eder.

Bilginin niteliklerini betimlemek için kullanılan, jenerik, soyut, formel, informel, detaylı, yapılandırılmış gibi bir dizi nitelik bulunmaktadır (a.g.e). Bu niteliklerden bazıları değişik bilgi türleri arasındaki ilişki ve farklılıklara işaret ederken bazıları bilginin türünü betimlemektedir. Bu betimlemeler birbirlerinden tamamen bağımsız olmayıp çoğu zaman bir arada bulunabilen niteliklere işaret etmektedir. Bu niteliklere örnekler aşağıda sunulmuştur.

**Yüzeysel bilgi**, ağırlıklı olarak enformasyondan oluşmakla birlikte yalnızca enformasyondan ibaret olmayan bilgi olup kitap, dijital ortam ve zihinde mevcut olabilir. Günlük hayatta karşılaşılan genel tanımlar, genel farkındalığa yönelik olan yahut ezberle edinilen bilgiler yüzeysel bilgiye örnektir (Bennet ve Bennet, 2008). Ağırlıklı olarak okullarda öğretilen bilgiye örnek teşkil eden yüzeysel bilgiler (Oakes, ve Lipton, 1999)

**Sığ bilgi**, enformasyona ilave olarak kısmi anlayış ve anlamlandırma ile sahip olunan bilgi türüdür. Anlayış, genellikle bilginin bir durum veya bağlam ile ilişkilendirilerek düzenlenmesi ve kısmen eyleme dönüştürülebilmesini ifade eder (Bennet ve Bennet, 2008)

**Derin bilgi**, bireyin bilgi tabanına sağlam bir şekilde dayanan ve alan dışına ait iken (external) üzerinde çalışılan alanın temel kavramları, prensipleri veya prosedürlerine sağlıklı bir şekilde aktarılmış bilgiye verilen addır (de Jong ve Ferguson-Hessler, 1996a). Derin bilgi, bireyin anlayışı ve anlamlandırma geliştirmesi, elde ettiği bilgiyi mevcut bilgilerle bütünleştirmesi ve problem durumu ve içerisinde bulunulan durum değiştikçe referans çerçevesini değiştirebilmesi kabiliyetini içerir. Aynı zamanda uzmanlık bilgisi olarak da ifade edilebilen derin bilgi (Bennet ve Bennet, 2008) örüntüleri otomatik bir şekilde tanıma, bu örüntülerin, bilinçli bir zihnin detaylı olarak analiz etmesi için fazlasıyla karmaşık olan durumların nasıl gelişeceğine dair öngörülerde bulunma konusunda ne derece önemli olduğunu değerlendirme gibi becerilerle eyleme dönüşür. Daha önce yapılan hataları hatırlamak ve bu hataları tekrar yapmamak, daha önce geliştirilen çözümleri hatırlamak ve bu çözümleri hızla uygulamaya geçirmek derin bilginin sonucudur. Edinilmesi ve geliştirilmesi uzun bir süre ve yoğun bir çaba gerektiren derin bilgi literatürde genellikle “sezgi” ile ilişkilendirilmektedir (a.g.e).

**Açık-Örtülü bilgi (explicit-tacit).** Yönetimi açısından örgütün en önemli kaynaklarından olan bilginin anlaşılması hususunda örtülü ve açık bilgi arasında yapılacak bir ayırım önemlidir (Nonaka ve Takeuchi, 1991). Bu ayırım bilginin ne derece kodlanabilir olduğuna bağlı olarak yapılır (Galunic ve Rodan, 1998) Açık bilgi: sözlü yahut yazılı olarak ifade edilebilir olmayan beceriler, tecrübeler ve fikirler olarak tanımlanır (Polanyi, 1966). Piyanoya çalmak, bisiklete binmek, karmaşık bulmacaları çözmek yahut karmaşık istatistiki denklemleri yorumlamak gibi kolaylıkla ifade edilebilir olmayan bilgiler olarak örneklenebilir (Chugh, 2015). Nonaka ve Takeuchi, örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülebileceğini ileri sürer (1991). Diğer yandan açık bilgi (explicit) insan zihninde bulunan enformasyon (örüntüler) ve süreçler (zamana bağlı örüntüler) eğer hafızadan çağrılıp sözlü olarak veya görseller kullanılarak bir başka bireyin

kavrayabileceği, yani anlayıp, geri ifade edebileceği ve eylemlerin sonuçlarını öngörmek için kullanabileceği şekilde ifade edilebilen bilgiye verilen addır (Bennet ve Bennet, 2008)

Açık bilgi, sözlü olarak veya yazılı olarak kolayca ifade edilebilirken, örtülü bilgi sözlü olarak ifade edilmemiş hatta sözlü olarak ifade edilebilir olmayan, örneğin sezgisel şekilde olabilir (Pérez-Luño, Alegre ve Valle-Cabrera, 2019). Açık bilginin işlenmesi ve aktarılması kolayken, örtülü bilginin dile getirilmesi, sistematik ve mantıki şekillerde aktarılması zordur (Gopalakrishnan, Bierly ve Kessler, 1999). Örtülü bilgi, bu bilgiye sahip olanların anladığı ve uygulamaya koyabildiği ancak genellikle başkalarına ifade edilmesi zor olan bilgidir. Bu bilginin üretilmesi ve taklit edilmesi zor olup çoğu zaman bilgiye sahip olanlar da nasıl elde ettiklerini ve ne şekilde üretilebileceğini ifade edemezler. Örtülü ve açık bilgiyi tartışırken dikkat edilmesi gereken bir husus, bu iki bilgi türünün birbirinin zıttı yahut karşıtı olmayıp, bunların spektrumun iki ucunda bulunan bilgi türleri olarak anlaşılması gerektiğidir (Pérez-Luño ve diğ., 2019).

## 2.4 ENFORMASYON VE İLETİŞİM SÜRECİ

Farklı bağlamlarda farklı anlamları olan enformasyon, eski adıyla malumat; iletişim, bilgi yönetimi, entropi ve algı gibi farklı bağlamlarda sık kullanılan bir kavramdır. Etimolojik olarak enformasyon, “zihne şekil verme”, “disiplin verme” “öğretme” gibi anlamlar taşır.

Dusenbery (1992), bir organizma veya sistemin girdilerini; nedensel (causal) ve enformasyon girdileri olarak ikiye ayırır. Nedensel girdiler, organizma veya sistemin temel işlevleri için önemli olan besin ve enerji gibi girdilerdir. Enformasyon ise nedensel girdilerle ilişkili olduğu için önemli olan ve bu nedensel girdilerin nerede ve ne zaman erişilebilir olduğuna dair öngörülerde bulunmaya yarayan girdi türüdür. Enformasyonun organizma veya sistem için kullanılabilir hale gelmesi için, duyu sistemleri ile tespit edilmesi ve yükseltip işlenmesi gerekir. Örneğin, bir çiçeğin renkli yapraklarının yansıttığı ışık başka bitkilerin kullanması için fazlasıyla zayıf olduğu halde bir arının sinir sistemi tarafından işlendiğinde arının nektar veya polen bulması için kullanılır.

Enformasyonun sayısallaştırılması, kaydedilmesi ve iletişimi ile ilgilenen enformasyon teorisi, enformasyonu, belirsizliğe getirilen bir çözüm, bir alfabedeki sembollerin düzenli bir dizisi olarak tanımlar. Orkan, enformasyonun bir nesne veya olayda veya bunlara dair raporlarda ortaya çıkan mesaj ile ilgili olduğunu ifade eder (1992). Enformasyon, bir kaynaktan bir alıcıya

iletileen mesajın içeriğidir (alışkan, 2009). Bir başka deyişle, anlamlı bir biçimde derlenmiş ve birleştirilmiş verilerden oluşan enformasyon iletişim sürecinde mesajla aktarılan içeriktir.

Castells enformasyonu örgütlenmiş ve iletileen veri olarak ifade eder (2005). Enformasyonu, “fark yaratan veri olarak” olarak tanımlayan Davenport ve Prusak (2000); enformasyonun, “alıcısının düşüncesini, değerlendirmesini ve dolayısıyla davranışını değiştirmek, onu biçimlendirmek” istediğini söyler.

Modern iletişim teorisinin kurucularından Shannon, “İletişimin Matematiksel Teorisi” adlı çalışmasında (1948), enformasyonu bir takım örüntülerin oluşmasına yahut mevcut örüntülerin transformasyonuna etki eden herhangi bir örüntü türü olarak tarif eder. Matematiksel iletişim teorisinde enformasyon, bir tarafın (gönderici) iletişim kurduğu bir başka tarafa (alıcı) ulaştırmak istediği ileti olarak tespit eder. Buna göre sözcükler, resimler, semboller gibi iletiler bir kanal üzerinden, iletilmeye uygun sinyaller yoluyla hedefe aktarılır. Anlamların aktarılması amacıyla üretilen mesajın yani aktarılacak olan semboller dizisinin alıcıya başarıyla nasıl aktarılabilceği problemini odaklanan Shannon, iletişimin başarısının, aktarımın ne derece kesin gerçekleştiği (entropi) ile ölçüleceğini ifade etmiştir.

Matematiksel İletişim Modeli, bilginin aktarımı aşamasında farklı düzeylerde  sorun çıkabileceğini öngörmektedir (Erdoğan ve Alemdar, 2005, syf.63-64). Bunlar iletişimde simgelerin ne derece doğru aktarıldığı sorunu olan teknik düzey, aktarılan simgelerin aktarılan anlamları ne derece sağlıklı taşıyabildiği sorunu olan anlamsal sorunlar ve alınan anlamların alıcının davranışlarını arzu edilen yönde ne derece etkileyebildiği sorunu olan etkililik sorunudur. Watzlawick ve diğerleri (2011), iletişimde anlamların aktarılmadığını ancak alıcı tarafından inşa edildiğini ileri sürer.

Sistem teorisi yaklaşımında enformasyon, bu amaçla üretilmiş olmasa da bir bilgi işleme sürecinde yahut sistemin işleyişinde anlamlı bir girdi olarak algılanan veya kullanılan geri bildirim gibi girdileri ifade eder. Bateson enformasyonu “fark yaratan fark” olarak ifade eder (1987). Enformasyon, eğer bilinçli bir akıl tarafından algılanır ve yorumlanırsa, bu yorumla ilişkilendirilen bağlam, enformasyonun bilgiye dönüşmesi ile sonuçlanabilir. Her ne kadar enformasyon ve bilgi kavramlarının çok farklı ve karmaşık tanımları bu dönüşümün mahiyetinin tam olarak ne olduğunu belirlemeyi zorlaştırırsa da enformasyonun bilgi ile ilişkisinde bu dönüşüm önemlidir. Stewart, enformasyonun bilgiye dönüştürülmesinin kritik

olduğunu ve modern örgütlerin değer yaratması ve rekabet avantajı kazanmasının anahtarının bu dönüşüm olduğunu iddia eder (2001).

Stonier (1996), enformasyonu, evrenin, madde ve enerji gibi temel niteliklerinden biri olarak ifade eder. Enformasyon, rastgele olmayan örüntü veya örüntülerin neticesinde ortaya çıkan bir düzenin sonucudur. Enformasyonun bir şekli olan veri, basit örüntülerden ibarettir. Gerek verinin gerekse enformasyonun, bir canlı bunları fark edip örüntüleri yorumlayana kadar kendi başlarına bir anlamları yoktur (Bennet ve Bennet, 2008). Nonaka (1994) enformasyonun mesaj akışından ibaret olduğunu, bilgi kendisi olmadığını belirtir.

## 2.5 İLETİŞİM SÜREÇLERİ VE BİLGİ

İletişim, özünde, karşılıklı iletişim kuran bireylerin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak belli anlamlar üzerinde anlaşmaları olarak tanımlanır (Eskiyörük, 2015). İletişimin temel amacı, kavramsal yahut davranışsal değişiklik gerçekleştirmektir (Tutar ve Yılmaz, 2013). İletişim, aileler, örgütler ve toplumlar gibi sosyal yapıları bir araya getiren, bir arada tutan ve devamlılıklarını temin eden yapısal bir harç vazifesini görür. İletişim, zaman ve yerine göre, bireylerin örgütsel konumlarına göre, grup içi yapılara göre, iletişim kanalının türüne göre, yönüne göre ve hedeflenen etkilerine göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (Tablo 2.1).

Sözlü iletişim, günlük hayatta en yoğun olarak kullanılan, en hızlı şekilde kullanılabilen ve iletişim sürecinde bireyin kendisini, mesajını daha iyi açıklamasını mümkün kılan iletişim şeklidir. Sözlü iletişim, yüz yüze olabileceği gibi, telefon, telsiz ve benzeri iletişim teknolojileri kullanılarak ta gerçekleştirilebilir. Robbins ve Judge (2007) sağlıklı iletişim yani sonuç alabilme bakımından en etkili olan iletişim şeklinin yüz yüze iletişim olduğunu ileri sürer. Yüz-yüze iletişim, mesaj ileticinin vücut dilini de kullanmasını mümkün kılar ve böylece mesaj iletimini zenginleştirir.

**Tablo 2.1: İletişim Şekilleri**

|                                      |                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zaman ve mekâna göre                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüz yüze İletişim</li> <li>• Uzaktan İletişim</li> </ul>                                                                                        |
| Bireylerin örgütsel konumlarına göre | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatay İletişim</li> <li>• Dikey İletişim</li> </ul>                                                                                             |
| Şekline göre                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İçsel İletişim</li> <li>• Kişilerarası İletişim</li> <li>• Grup-içi İletişim</li> <li>• Kitle İletişimi</li> <li>• Örgütsel İletişim</li> </ul> |
| Türlerine Göre                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sözlü İletişim</li> <li>• Sözsüz İletişim</li> <li>• Yazılı İletişim</li> </ul>                                                                 |
| İletişim Yönüne Göre                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tek Yönlü İletişim</li> <li>• Çift Yönlü İletişim</li> </ul>                                                                                    |
| Etkilerine göre                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olumlu İletişim</li> <li>• Olumsuz İletişim</li> </ul>                                                                                          |

Örgüt içerisinde iletişim farklı işlevleri icra etmek için kullanılmaktadır. Gerek örgütün örgütlenmesinin mümkün kılınması gerekse örgütün çevresi ve hedef kitlesi ile ilişkilerini mümkün kılmak için iletişim hayati bir işlev görmektedir. Örgüt içerisinde iletişim temel olarak dört işlev görmektedir (Ertekin, 2017). Bunlar: bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici ve birleştirme işlevleridir.

**a. Bilgi Sağlama İşlevi:** Gerek bireylerin gerekse örgütlerin gelişmeleri ve içinde bulundukları çevreye uyum sağlayabilmeleri için gerekli olan bilginin gerek örgüt dışından edinilmesi gerekse örgüt içerisinde aktarılması, iletişimin örgütteki temel işlevlerinden birisidir. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, hem yapılacak şeylerin bilgisinin hem de kimin neyi ne

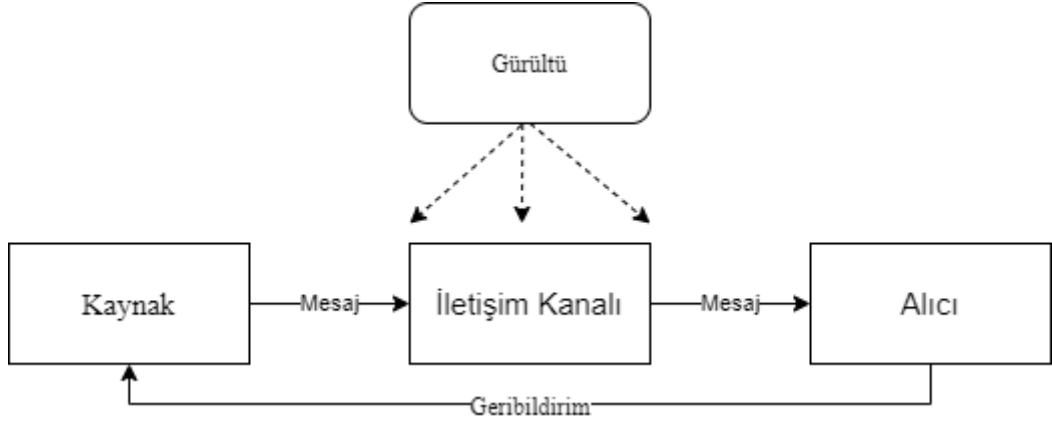
zaman ve ne miktarda yapacağı bilgisinin örgüt üyelerine sağlanması gereklidir. Benzer şekilde etkili kararların alınabilmesi için de, karar vericilerin sağlıklı bilgiye erişmesi gereklidir.

**b. Etkileme ve İkna Etme İşlevi:** Muhatabın düşünce, davranış veya tutumlarını istendik istikamette etkileme ve değiştirme süreci olan ikna örgüt içerisi iletişimin yaygın kullanılan işlevlerindendir. Muhatabın tutum ve davranışlarını, muhatabın istek ve menfaatlerine ters düşmeyecek şekilde değiştirmeye yönelik uzun süreli bir çaba olan etkileme de, çalışanların ve örgüt dışı muhatapların davranışlarını etkilemeye yönelik olarak iletişimin kullanıldığı bir işlevdir.

**c. Emredici ve Öğretici İşlevi:** Genellikle hiyerarşik olarak yapılandırılan örgütlerde (Mintzberg, 1980) çalışanların, üst yönetimin talimatlarını yerine getirmeleri ve üst yönetimin çalışanları motive edebilmesi için, benzer şekilde alt kademelerin yapılan işleri üst yönetime raporlaması için kullanılan iletişime dikey iletişim adı verilir.

**d. Birleştirme İşlevi:** Örgütün farklı fonksiyonlarının ve çalışanların aynı amaç etrafında ve istenen sonuçları istenen zaman ve şekilde üretecek şekilde hareket etmelerini sağlamak ta örgütte, iletişimin işlevlerindendir. Özellikle örgüt kültürü etrafında, bütüncül bir toplumsal sistemin teşkil edilmesi ve sürdürülebilmesi iletişimle mümkündür.

İletişim süreçler temel olarak iki yönlü olarak kavramsallaştırılmaktadır. İletişim, bir mesajın (iletinin) gönderici olan bir kaynaktan, alıcı olan hedefe aktarılması ile başlar ve geri bildirim (feedback) ile ilk döngüsü tamamlanmış olur (Şekil 2.1).



**Şekil 2.1:** Shannon'un iletişim modeli (Shannon ve Weaver, 1949'dan uyarlanmıştır).

### 2.5.1. İletişimde Anlamanın Oluşturulması

Shannon (1948) iletişim sürecinde sinyallerin iletildiğini ancak "anlamanın" iletmediğini tespitinde bulunur. Dahası, iletilen enformasyonun anlamının, iletişimin mühendislik problemi olarak incelenmesinde konuyla ilgili bir bileşen olmadığını ifade eder (Shannon ve Weaver, 1949). Ancak bilginin üretilmesinde iletilen mesajın anlamı, bir başka deyişle semantiği esastır (Nonaka, 1994). Tomasello (2003) anlamın iletişim sürecinde muhatap tarafından inşa edilen bir şey olduğunu ileri sürer. İletişim sürecinin neticesinde muhatapta anlamın nasıl oluştuğunu anlamak için süreç okulu yaklaşımı, anlambilim okulu yaklaşımı ve seçmecî yaklaşım gibi farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Örneğin, göstergebilim, anlam üzerine kurulmuş bir disiplindir (Demir, 2009). Buna göre, anlamı oluşturan şeyler göstergedir. Gösterge, bireye bir anlam ifade eden dil, resim, işaret gibi şeylerdir. Göstergebilimin amacı: anlamı anlamak, anlamın nasıl oluştuğunu çözmek ve anlamın en iyi nasıl aktarılabilirliğini belirlemektir. Göstergebilim anlamdan çok anlamın nasıl yaratıldığı ile ilgilenir (a.g.e).

Alanın kurucusu kabul edilen Ferdinand de Saussure, iletişim için kullanılan dili bir göstergeler sistemi olarak görmüştür (Rifat, 2013). Bu görüşe göre göstergeler sistemi gösterilen ve gösteren şeklindeki birbirine yapışık ve içiçe geçmiş kavramlardan oluşur. Bu bağlantıları anlamlandırmak ve anlamak zihni bir süreçtir. Gösteren (signifiant) işitsel yahut görsel olup bir anlama yahut kavrama işaret edendir. Gösterilen (signife) ise kendisine işaret edilen, gösterenin işaret ettiği şeydir. Gösterge, gösteren ve gösterilenden oluşan sisteme verilen addır.

Saussure'nin göstergeleri: bir yüzü gösteren diğer yüzü gösterilen olarak anlaşılabilir. Kâğıt örneği ile açıklanabilir. Kâğıdın varlığı ancak her iki yüzünün birlikteliğiyle mümkün olduğu gibi gösteren ile gösterilen, teorik olarak farklı olsalar da birbirlerine sıkı sıkıya bağlı iki kavramdır.

## 2.6 BİLGİ YÖNETİMİ

Örgütler bilgi varlıklarının ve kaynaklarının etkin kullanımının örgüte, varlığını devam ettirme, inovasyon üretebilme, örgütün içerisinde bulunduğu çevredeki ve müşteri taleplerindeki değişikliklere hızla adapte olabilme gibi kabiliyetleri kazandırdığını fark edilmesi üzerine bilgi yönetimi gittikçe artan bir şekilde önem verilen ve üzerinde durulan bir konu olmaya başlamıştır (Sandhawalia ve Dalcher, 2011). Örgütteki bilgi; örgüt üyelerinin, görevlerini yerine getirme sürecinde, zaman içerisinde kolektif anlayışa bağlı olarak gelişen bir takım genellemeler kümesine dayalı olarak, belirli bağlamlarda, görevin yerine getirilmesi adına önemli olan şeylerin ayırtına varabilmeleri kapasitesini ifade eder (Tsoukas ve Vladimirov, 2001). Örgütler bilgiyi, stratejik olarak üç temel amaçla kullanırlar (Choo, 1996): içinde bulundukları çevredeki değişimleri tespit etmek, inovasyona yönelik yeni bilgi üretmek ve nasıl eylem üretileceği konusunda karar almak.

Miles ve diğerleri (1998) bilginin gittikçe artıyor olmasına rağmen 20. yüzyıla ait zihniyet ve metotlarla değerlendirilemeyeceği konusunda uyarılmaktadır. Nonaka (1994), bilgi üretimini, çoğunlukla profesyonel, iyi eğitilmiş ve nispeten özerk bireyler tarafından gerçekleştirilen ve ağırlıklı olarak kişisel bir faaliyet olarak betimler. Örgüt için önemli olan bilgi, çoğu zaman örtülü ve yapılandırılmamış halde ve örgütün biçimsel sistemlerinin dışında bulunur (Frappaolo, 1998). Bu şekilde olması, bilginin tespitini, elde edilmesini, yorumlanmasını ve uygulanmasını zorlaştırır. Aynı zamanda geleneksel olarak örgüt içerisinde bulunan bilgiler çoğunlukla dokümanlarda ve insanların zihinlerinde bulunur. Kâğıt üzerinde bulunan bilgilere erişmek ve sıklıkla dağınık halde bulunan bu bilgileri güncel tutmak zordur. İnsanların zihinlerinde bulunan bilgi ise çalışanların işten ayrılması veya yer değiştirmeleri neticesinde erişilmez hale gelebilir.

Örgütlerde sağlıklı bilgiye dayanan ve istenen sonuçları üreten kararların alınabilmesi, örgütün rekabet kabiliyetinin sağlanması ve devam ettirilmesi amacıyla bilginin elde edilmesi, depolanması, ihtiyaç duyan kişilere ulaştırılması gibi faaliyetlerin sistematik olarak

yapılmasına bilgi yönetimi adı verilmektedir. Harrison (2003) bilgi yönetimini, örgütün sürekli artan bilgi kapasitesini yenileyen, eldeki bilgileri ulaşılabilir kılan, ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmak için gerekli faaliyetleri tanımlayan ve şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplin olarak tarif eder. Gülseçen, etkin bilgi yönetiminin, kurumların hayatta kalmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajını korumalarını sağladığını ifade eder (2015, p. XI). O'dell'in tanımına göre bilgi yönetimi, doğru bilginin, doğru zamanda doğru kişilere ulaştırılması ve bilginin çalışanlarla paylaşılmasıdır (1998). Bilgi yönetimi, örgüt performansının iyileştirilmesine yönelik olarak enformasyonun harekete geçirilmesini amaçlayan bilinçli bir stratejidir. Özetle bilgi yönetimi, örgütte dağınık halde ve çoğu zaman örtülü bilgi halinde bulunan bilginin toplanması, paylaşılması güncellenmesiyle fark yaratmayı amaçlar (Gülseçen, 2014).

Bilgi yönetimi ile ilgili önemli bazı kavramlar aşağıda sunulmuştur.

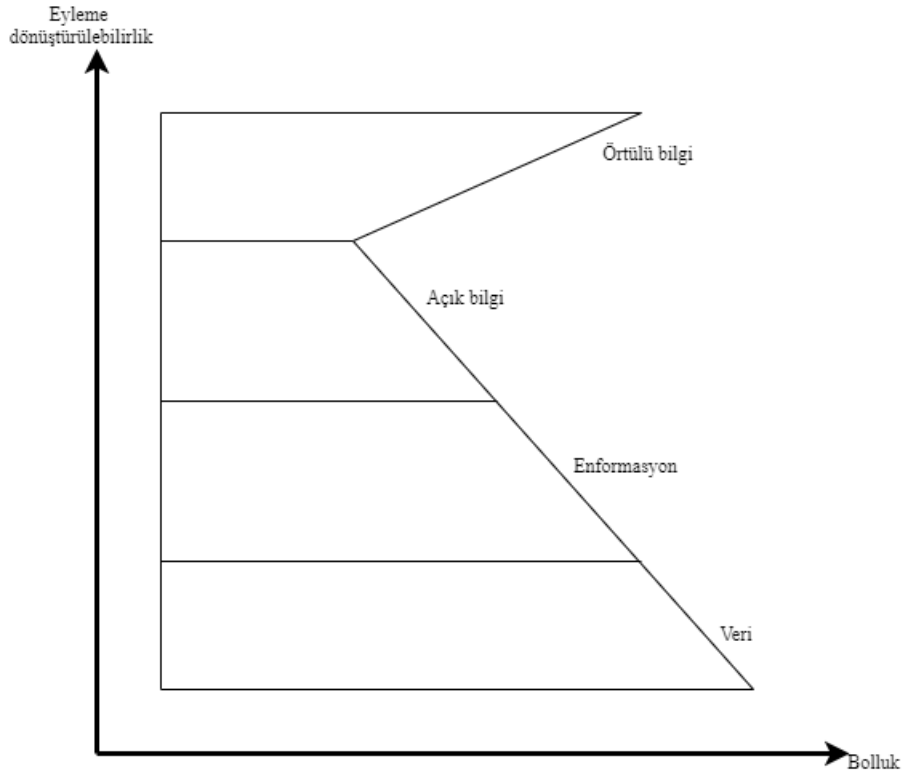
**Bilgi Hiyerarşisi:** Örgütlerde işlerin yapılmasına yönelik olarak kullanıma sunulan bilgi teknolojilerinin büyük çoğunluğu, doğrudan bilginin kendisine değil çoğunlukla veriye ve enformasyona erişimi mümkün kılmaktadır (Gülseçen, 2012, syf.20). Bilgi yönetiminde yaşanan bir takım zorlukların özünde bu durum yatmaktadır. Bilgiye dayalı işlerin özünü doğal olarak bilgi oluşturmaya rağmen, bilgi veri ve enformasyondan oldukça farklı bir şeydir (Davenport, De Long ve Beers, 1998; O'Leary, 1998; Teece, 1998). Birçok araştırmacı, (Davenport ve Prusak, 1998; Gülseçen, 2014; Nissen, Kamel ve Sengupta, 2000) veri, enformasyon ve bilgiden oluşan bir bilgi hiyerarşisi kavramını kullanırlar. Şekil 2.2'de görüldüğü üzere, bu bilgi hiyerarşisindeki her basamak, altındaki basamakların üzerine inşa edilir. Örneğin, enformasyon üretmek için veriye ihtiyaç olmakla birlikte yalnızca verinin mevcudiyeti enformasyon üretmeye yetmemektedir. Hem bu verinin bir bağlama oturtulması hem de veriyi işleme bilgisine sahip olunması gerekmektedir. Benzer şekilde bilginin üretilebilmesi için veri ve enformasyona ihtiyaç duyulmakla birlikte salt bunların varlığı bilgi üretmeye yetmemekte bunların işlenerek eylemi mümkün kılacak hale getirilmesi

gerekmektedir. Bolluğu ve eyleme dönüştürülebilirliği açısından bilgi hiyerarşisi Şekil (2.2) daki gibi görselleştirilebilir.

**Şekil 2.2:** Bilgi hiyerarşisi (Nissen,2006'dan uyarlanmıştır).

Günümüzde bilgi yönetimi bağlamında kullanılan birçok araç ve teknoloji özünde veriyi toplamak, kaydetmek, işlemek ve aktarmak için kullanılmaktadır. Veri tabanları, veri ambarları, veri madenciliği sistem ve teknikleri, isimlerinden de anlaşılacağı üzere yalnızca veriye erişimi mümkün kılan araçlardır. Benzer şekilde, internet gibi iletişim teknolojileri ile birleştirildiğinde bu araçlar multimedya dokümanlarını da işleme ve aktarma kabiliyeti kazanmakla enformasyona erişimi mümkün kılmaktadır. Ancak, Nonaka (1994) erişilen şeyin bilgi olmayıp mesaj akışları olduğunu ileri sürer.

Bilişim teknolojileri, çok kullanıcılı doküman işleme uygulamaları, beyaz tahtalar da dâhil



bilgiyi paylaşma araçları, uzaktan veya yüz yüze iletişimde, enformasyona azami erişimi mümkün kılıp olası kayıpları en aza indirmeye yardımcı olsalar da nihayetinde eylem üretmek için kullanılan bilgi bu araçların bir adım ötesinde ve hâlâ örtülü halde bulunmaktadır. Gerekli olan bilgiyi tespit edecek, erişecek, yorumlayacak ve eyleme dönüştürecek olan nihayetinde kişilerdir.

### 2.6.1. Bilgi Yönetiminin Aşamaları

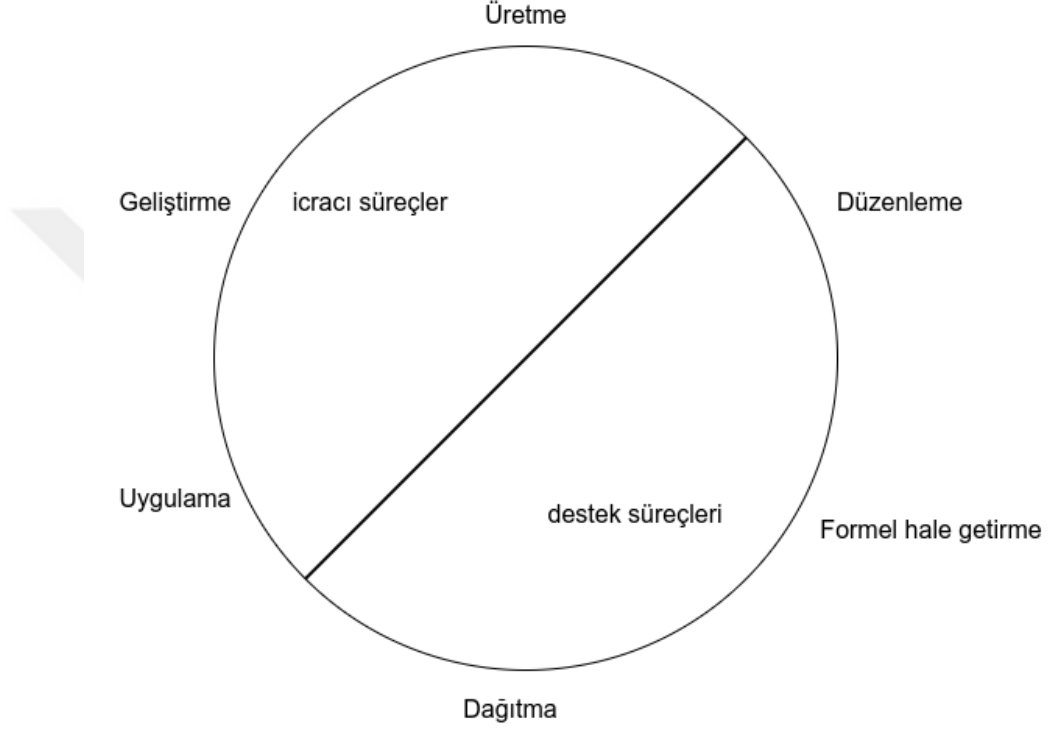
Bilgi yönetimi literatürü incelendiğinde, farklı kaynaklarda ortaya konan süreçlerde bir tür süreç akışı bir başka deyişle bilgi yaşam döngüsü örüntüsü görünür hale gelmektedir. Tablo 2.1’de farklı araştırmacıların tespit ettikleri veya önerdikleri bilgi yönetimi yaşam döngüleri aşamaları gösterilmiştir (Alavi ve Leidner, 2001; Becerra-Fernandez, Gonzales ve Sabherwal, 2004; Becerra-Fernandez ve diğ., 2004; Davenport ve Prusak, 1998; Despres ve Chauvel, 1999; M. Nissen, 2001; Nonaka ve Takeuchi, 1995; O’Dell ve Grayson, 1998)

**Tablo 2.2:** Farklı araştırmacılara göre bilgi yönetim döngüsünün aşamaları

| Model                                          | 1. Aşama    | 2. Aşama                    | 3. Aşama            | 4. Aşama         | 5. Aşama         | 6. Aşama   | 7. Aşama |
|------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|---------------------|------------------|------------------|------------|----------|
| Nonaka ve Takeuchi (1995)                      | Sosyalleşme | Dışsallaştırma              | Birleştirme         | İçselleştirme    |                  |            |          |
| Nissen (1996)                                  | Yakalama    | Düzenleme                   | Formel hale getirme | Dağıtma          | Uygulama         |            |          |
| Despres ve Chauvel (1999)                      | Üretme      | Haritalama/Biraraya getirme | Kaydetme/Depolama   | Paylaşım/Aktarım | Yeniden Kullanım | Geliştirme |          |
| Davenport ve Prusak(1998)                      | Üretme      | Kodlama                     | Aktarma             |                  |                  |            |          |
| Alavi ve Leidner (2001)                        | Üretme      | Depolama ve Erişim          | İletim              | Uygulama         |                  |            |          |
| O’Dell, Grayson ve Essaides (2003)             | Düzenleme   | Paylaşma                    | Örgüte Adaptasyon   | Kullanım         | Üretim           | Tanımlama  | Derleme  |
| Becerra-Fernandez, Gonzalez ve Sabherwal(2004) | Keşfetme    | Yakalama                    | Paylaşma            |                  |                  |            |          |

Nissen ve diğerleri (2000), bilginin düzenlenmesi, formel hali getirilmesi, ihtiyacı olan birey yahut birimlere ulaştırılması gibi aşamaların; bilginin uygulanması, gelişimi ve üretilmesi süreçlerini destekler mahiyette olduğunu ifade ederek bunlara destekleyici süreçler adını

vermiştir (Şekil 2.3). Bilginin uygulanması, gelişimi ve üretilmesi süreçlerine de icracı süreçler denmiştir. Mevcut bilgi yönetimi araç ve teknolojileri destekleyici süreçlerin gerçekleştirilmesi için kullanılabilir. Diğer tarafta icra süreçleri neredeyse tamamen örtülü bilgiyi kullanan bireyler tarafından gerçekleştirilmektedir.



**Şekil 2.3:** Bilgi Yönetimi Yaşam Döngüsü: Destekleyici ve icracı aşamalar (Nissen ve diğ., 2000'den uyarlanmıştır).

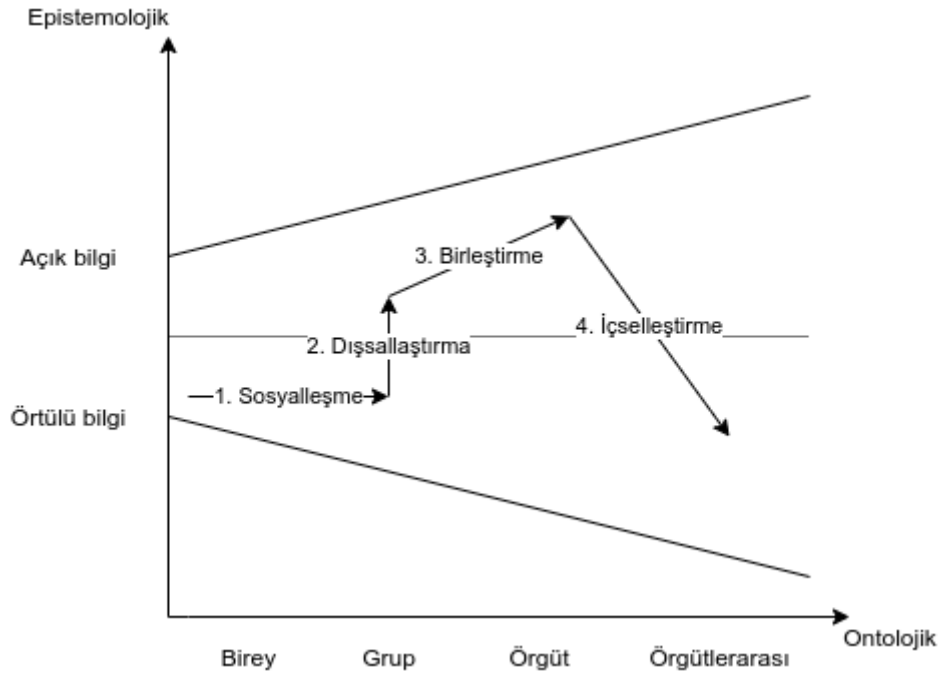
### Enformasyon ve Bilginin Üretilmesi

Değişen çevreyle dinamik ve etkili olarak başa çıkmayı hedefleyen her örgüt yalnızca enformasyon ve verimli bir şekilde işleyen değil aynı zamanda enformasyon ve bilgi üreten bir örgüt olmak durumundadır (Davenport ve Prusak, 1998). Örgütlerin faaliyet ve dinamiklerine dair bir anlayış geliştirebilmek için örgütün çevresiyle ne şekilde etkileşimde bulunduğunu anlamak kadar enformasyonu ve bilgiyi ne şekilde ürettiğini ve dağıttığını anlamakta önemlidir. Örneğin örgütteki bilgi üretiminin en önemli yolu olan inovasyon, yalnızca enformasyon işleme ve problem çözme süreçleri incelenerek anlaşılamaz. İnovasyonun nasıl gerçekleştiğini anlamak için örgütün problemleri nasıl ürettiğini ve tanımladığını ve sonra bu problemleri çözmek için

yeni bilgiyi nasıl ürettiğini anlamak gerekir. Benzer şekilde örgütün bir bölümünde üretilen bilgi, örgüt genelindeki bilgi sistemlerinde bir değişikliği tetikleyen bir enformasyon ve bilgi akışı da başlatır. İnovasyonun bu şekilde doğuyor ve yayılıyor olması, örgütün yalnızca enformasyon ve bilgiyi nasıl ürettiğine odaklanmak yerine bunları nasıl işlediğine odaklanmayı gerekli kılar.

İcra süreçlerinde bilginin ne şekilde üretildiğini, kullanıldığını ve “aktığını” Nonaka (1994) örgütsel öğrenme bağlamında iki boyut üzerinden açıklamaktadır (Şekil 2.4). Buna göre bilginin epistemolojik ve ontolojik olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Epistemolojik boyut, iki ucunda açık ve örtülü bilginin bulunduğu bir spektrumla temsil edilmektedir. Örgütte ve bireylerde bulunan bilgi, bu spektrum boyunca farklı noktalarda bulunsun da, bilginin yönetimi genellikle bunlardan birini diğerine feda edecek şekilde gerçekleşmektedir (Hansen, Nohria ve Tierney, 1999). Diğer yandan, örtülü ve açık bilgiden birine diğerinden daha fazla ağırlık veren bir bilgi yönetim stratejisinin kullanılması, operasyonel bilgi kullanımında bir takım sorunlar doğurmanın yanı sıra bilgi üretim faaliyetlerinde kopukluk ve eksikliklere sebebiyet vermektedir (Herschel, Nemati ve Steiger, 2001).

Açık ve örtülü bilginin etkileşimini göz ardı etmek örgütün yeni kabiliyetler, ürünler ve hizmetler geliştirme konusunda inovasyon yapma kabiliyetini potansiyel olarak köreltecektir (Choo, 1996). Diğer yandan örtülü bilgiyi açık bilgi haline getirmek çoğunlukla zaman alıcı ve problematik bir süreçle gerçekleşir (Davenport ve Prusak, 1998).



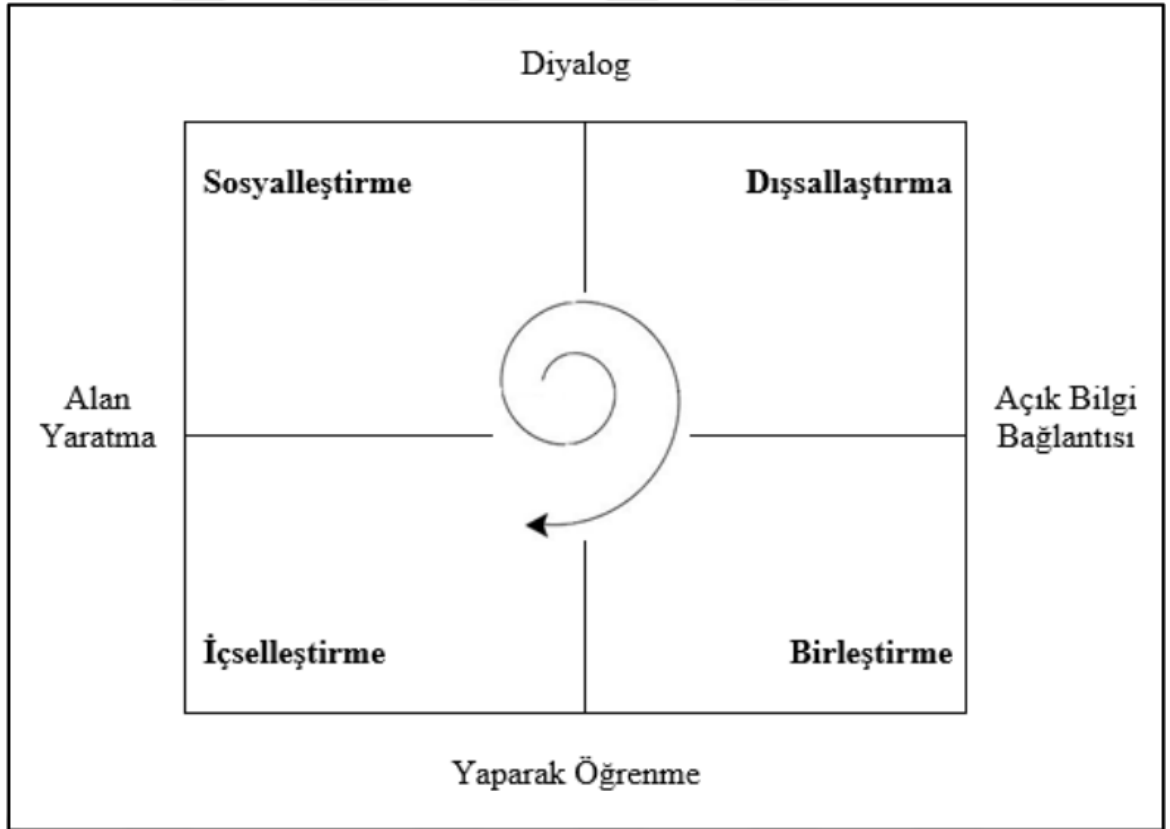
**Şekil 2.4:** Nonakanın Bilgi Akışı Teorisi (Nonaka 1994'ten uyarlanmıştır).

Ontolojik boyut, örgüt içerisinde paylaşılan ve aktarılan bilginin bulunduğu yerleri temsil eder. Fikirler bireylerin zihninde şekilleniyor olsa da bu fikirlerin gelişmesini ve hayata geçirilmesini sağlayan şey çoğunlukla bireylerin birbirleriyle etkileşimidir. Yeni bilginin gelişmesini ve yayılımını sağlayan şey birbiriyle etkileşimde olan topluluklardır. Bu topluluklar birey, grup, örgüt içi ve örgütler arası olarak ifade edilebilir.

Nonaka, epistemolojik ve ontolojik boyutlar arasındaki etkileşimi, bilginin akışını sağlayan temel etmen olarak görür. Bu akış teorisine göre bilginin akışı dört genel adımdan oluşur. Nonaka, örgütteki yeni bilginin yalnızca bireyler tarafından üretildiğini ve doğası gereği bu bilginin örtülü olduğunu iddia eder. Bilginin ilk akışı *sosyalleşme* diye adlandırılan bir süreçle gerçekleşir ve takımlar ve benzeri sosyal grupların paylaşılan tecrübe ve perspektifler inşasıyla olur. Ontolojik boyutta bireyden gruba doğru ve epistemolojik olarak örtülü boyutta kalarak gerçekleşen bu akış Şekil 2.4'te 1 numaralı vektörle gösterilmiştir. İkinci bilgi akışı (2 numaralı vektör) *dışsallaştırma* adı verilen süreç olup bu süreçte, diyalog halindeki bireyler, mecazlar (metaforlar), benzetmeler yoluyla örtülü bilgilerini başkalarında aktarmak çabasıyla açık hale getirirler ve bilgi somut ve erişilebilir hale gelir. Üçüncü bilgi akışında (3 numaralı vektör) *birleştirme* adı verilen bir süreçle, takım üyeleri yahut örgüt içerisindeki farklı gruplar

koordinasyon yoluyla ve var olan bilgiyi dökümanate ederek farklı kavramları ve bilgileri birleştirirler. Dördüncü bilgi akışında (4 numaralı vektör) bilginin *içselleştirme* adı verilen bir süreçte o ana kadar üretilmiş olan mevcut bilgiyi çoğunlukla deneme-yanılma yoluyla tecrübe ederek ve uygulamaya koyarak örgüt içerisinde hayata geçirilmiş olan örtülü bilgiye dönüştürdükleri düşünülür.

Nonaka ve Tekeuchi (1995) bilgi akışını, tekrarlayan ve sistemde gittikçe daha fazla bilginin biriktiği bir sarmal olarak temsil etmişlerdir (Şekil 2.5). Bu akış teorisi, örgüt içerisinde mevcut bulunan bilginin hangi süreçlerden geçtiğini temsil etme açısından faydalı olsa da temel bir takım boşluklar içermektedir. Teori sosyalleşme ve dışsallaştırma süreçleri arasında bir ayırım yapıyor olsa da bu süreçlerin bilgiyi tam olarak *nasıl* dönüştürdüğünü açıklamamaktadır.

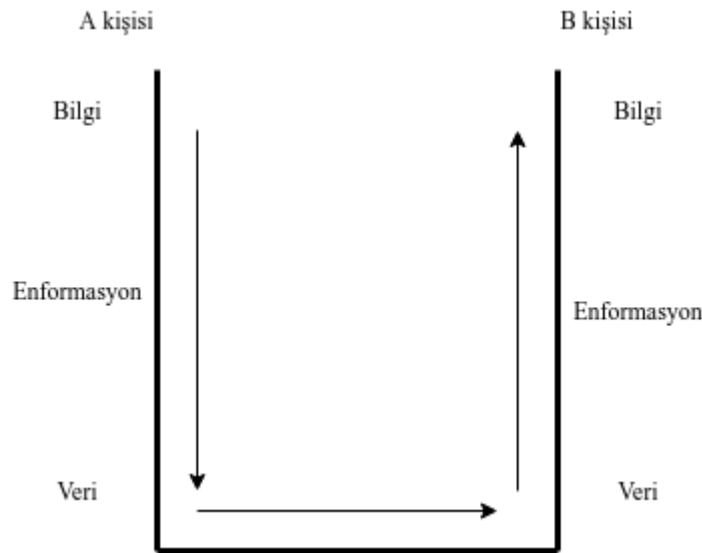


**Şekil 2.5:** Bilgi sarmalı (Nonaka ve Tekeuchi, 1995'ten uyarlanmıştır).

Bilginin bir bireyden başka bir bireye aktarılabilmesi için dönüştürülmesi, aktarılması ve yeniden anlamlandırılması gerekmektedir. Bunu daha iyi anlamaya yardımcı olması için

Uluslararası Standartlar Örgütünün (ISO) ağ modeli kullanılabilir (Nissen, 2002). Buna göre veri iletişim yedi katmandan oluşmaktadır ki bunlar 1. fiziki katman, 2. medya-erişim katmanı, 3. ağ katmanı, 4. iletim katmanı, 5. oturum katmanı, 6. uygulama katmanı ve 7. sunu katmanıdır. Bu ve benzeri diğer iletişim modellerine göre iki bilgisayarın ağ üzerinden bir başka bilgisayarla iletişim kurabilmesi için verinin aktarılmadan önce işlenerek hiyerarşik olarak üst katmanlardan aşağıya doğru inmesi, aktarılması daha sonra diğer bilgisayarda tekrar bu katmanlardan yukarı doğru işlenerek iletilmesi gerekir.

Benzer şekilde, örgüt içerisindeki iki birey arasında bilgi aktarımında bulunabilmesi için ilk olarak bilgi kaynağı olan bireyin bilgiyi enformasyona ve veriye dönüştürerek iletmesi gerekir (Nissen, 2002). Muhatabın, eriştiği veriyi işleyip enformasyon ve bilgiye dönüştürmesiyle bilgi akışı gerçekleşir (Şekil 2.6)



**Şekil 2.6:** İletişimde bilginin aktarılması (Nissen,2002'den uyarlanmıştır).

Yukarıda bahsedilen bilgi hiyerarşisinden uyarlanan bu modele göre Nonaka'nın sosyalleştirme kavramı, grup üyeleri arasında doğrudan bilgi transferinin mümkün olmadığına işaret eder. Bilginin önce enformasyon ve veriye dönüştürülerek muhataba aktarılması gerekir. Muhatap ise ulaştığı veri ve enformasyondan bilgiyi yeni baştan inşa etmelidir.

## 2.7 BİLGİNİN YAŞAM DÖNGÜSÜ VE SOSYALLEŞTİRME AŞAMASI

Nonaka'nın SECI çerçevesi (1994) bilginin nasıl üretildiğini ve örgütün en küçük parçası olan bireyden, örgütün bütününe nasıl yayıldığını açıklamaya çalışır. Buna göre bilginin üretilmesi, bireylerden başlayan ve örgüt geneline doğru gittikçe genişleyen bir süreçtir. SECI çerçevesi, bireysel bilginin nasıl üretildiğini, nasıl aktarıldığını ve nihayetinde örgütün dokusuna nasıl nüfuz ettiğini betimler. Çerçeve, bilginin üretilmesinin aşamalarını bireylerin "esas aktörler" olduğu süreçler olarak açıklar (Nonaka ve Takeuchi, 1995, syf. 35).

SECI modeli bilginin bireyde üretilmesinden örgüt geneline yayılmasına kadar belirgin dört bilgi dönüşümü türü olduğunu tespit eder. Bunlar Sosyalleştirme, Dışsallaştırma, Kombinasyon ve İçselleştirme şeklindedir (Socialization, Externalization, Combination, Internalization: SECI). Çerçeve, örgütlerin süreç boyunca kopuklukların nerelerde gerçekleştiğini ve bu boşlukların giderilmesi için ne tür çabalar gerektiğini tespit etmek için kullanılabilir (Finley ve Sathe, 2013). Çerçevenin temel bileşenleri şunlardır:

**Sosyalleştirme:** Sosyalleştirme süreci, bireyler arası iletişim ve etkileşim yoluyla bilginin örtülü bilgiden örtülü bilgiye dönüştürülmesi sürecidir (Nonaka ve Konno, 1998). Bu tür bir dönüşüm yüz yüze etkileşim (Posner, 2009) veya aynı ortamda birlikte çalışma gibi müşterek faaliyetler yoluyla gerçekleşir. Bu süreçte bireyler bir iş ortamında birlikte problem çözme, işte usta birinin işini nasıl yaptığını gözleme, uygulama yapma gibi faaliyetlerle, bir tecrübeyi paylaşma yoluyla örtülü bilgiyi aktarabilirler. Nonaka (1994) birlikte tecrübe edilmeksizin bireylerin birbirlerinin nasıl düşündüklerini yani muhakeme şekillerini paylaşmalarının çok zor olduğunu ifade eder. Birlikte tecrübe edilen bir bağlamın kendine has nüanslarından ve tecrübe edilenlerle ilişkili hissiyattan soyutlanmış salt enformasyon aktarımı fazlasıyla anlamsız kalacaktır. İşte bireylerin birlikte tecrübeleri neticesinde üretilen örtülü bilgiye “sosyalleşme” denir.

Yeni bilginin üretilmesi sürecindeki ilk aşama sosyalleştirme sürecidir. Bu süreçte, bir birey sahip olduğu örtülü bilgiyi, diyalog yahut gözlem yoluyla bir başka bireyle yahut bir grupla paylaşır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Her bir diyalog veya gözleme, bireyler kendi örtülü bilgilerini ve açık bilgiye olan referanslarını beraberlerinde getirirler. Bu süreçler genellikle, örgüt içerisinde belli bağlamlarda gerçekleşir (Morgan, Morabito ve Merino, 2004) ve bu süreçte ikinci kişiler kendi sahip oldukları bilgi tabanlarını, kendilerine iletilen bilgi ile ilişkilendirirler. Bu süreç, taraflar, iletilen bilgiyi tanımlayan ortak bir yapılar kümesi üzerinde

**Birleştirme:** Bilginin açık bilgiden açık bilgiye dönüştürüldüğü birleştirme (kombinasyon) süreci, açık bilgiye sahip farklı örgütsel aktörlerin yahut grupların, sosyal etkileşim yoluyla mevcut açık bilgiyi çoğalttıkları ve genişlettikleri süreçtir. Nonaka ve Konno (1998), bu dönüşümün üç süreçle gerçekleştiğini belirtir. Bunlar, dışsallaştırılmış bilginin toplanarak bir araya getirilmesi, bilginin örgüt içerisinde dağıtılıp yayılması ve bilginin, daha anlaşılabilir ve kullanışlı hale getirilmek üzere gözden geçirilip yeniden kavramsallaştırılmasıdır. Akademik forumlar ve bilimsel araştırma süreçleri, yüz-yüze toplantılar gibi süreçler bilginin birleştirme sürecine örnek faaliyetler olarak verilebilir.

**İçselleştirme:** Açık bilginin örtülü bilgi haline dönüştürüldüğü içselleştirme süreci, bireyler, grup veya örgüt seviyesinde gerçekleşebilir (Nonaka ve Konno, 1998). Dış bilginin, eylem ve uygulamaya dönüştürülerek, "yaparak öğrenme yoluyla" (syf.45) edinilmesi, içselleştirilmesi gerekir. Uygulamalı eğitimler, deneyler, benzetimler içselleştirmeye örnek olarak verilebilir.

Bilgi kaybı, bilgi yönetimi literatüründe nispeten yeni incelenmeye başlanmış bir konudur. Massingham'a (2010) göre bilgi kaybı, örgütlerdeki en ciddi risklerden birisidir. Örgüt içerisindeki bireysel yahut kollektif eylemlerdeki yahut öğrenme sürecindeki bilginin buharlaşması (Perrott, 2007) olarak tarif edilen bilgi kaybı, kasıtlı olarak veya istenmedik şekillerde gerçekleşebilir.

Esas alınan literatürün insan kaynakları (İK), bilgi yönetimi veya operasyon yönetimi (OY) olmasına bağlı olarak bilgi kaybı için farklı sebepler ve farklı sonuçlarla karşılaşabilmektedir. deHolan ve Philips (2004) bilgi kaybına sebep olarak faydasız örgütsel rutinleri ve örgütsel hafızayı işaret ederken, Martins ve Meyer (2012) işten ayrılmaları asıl sebep olarak görür.

Massingham (2010), bilgi kaybının, örgüt çalışanlarının örgütten ayrılması, kodlanmış (codified) bilginin kaybolması yahut bilginin ömrünün tükenmesi ile gerçekleştiğini ifade eder. Örgüt çalışanlarının ayrılması, bireyler kendi istekleri ile yahut zorunlu olarak örgütten ayrılmalarını ifade eder. Bu çalışanlar artık çalışamayacak durumda olabilirler, emekli olmuş, iş gücü fazlası nedeniyle işten çıkarılmış yahut başka bir şirkete geçmiş olabilirler. Kodlanmış bilginin kaybı, doküman, rapor, veri tabanı, politika belgeleri ve benzeri yazılı dokümanların erişilemez hale gelmesi ile gerçekleşir. Bunlar silinmiş, atılmış veyahut kaybolmuş olabilir. Bilginin ömrünü tüketmesi, bilginin zaman içerisinde sahip olduğu değeri kaybetmesiyle olur. Bunların ya ömrü tükenmiştir yahut bu bilgiler artık eldeki konularla ilgili yahut bunlara uyarlanabilir olmaktan çıkmışlardır. Bilgi kaybı her zaman için olumsuz bir süreç olmayıp, örgütün kıymetli yeni bilgileri elde etmesi ve özümsemesine engel olan hatalı örgütsel rutinlerin unutulması söz konusu olduğunda olumlu sonuç vermektedir (Holan ve Phillips, 2004).

Bilgi kaybının örgüt açısından değişik sonuçları vardır. Massingham (2010), bu sonuçları üç başlık altında şöyle incelemiştir. Bilgi kaybının bir sonucu, örgütte kalan bireylerin yaşadığı endişe, stres, işteki gelecekleri ile ilgili güvensizlik yahut öfke gibi psikolojik sorunlar ve bunlarla beraber iş yüklerinin artması ve sosyal ağlarda gerçekleşen eksiklik ve kopukluklardır. İş yerinden birinin, istendik olmayan şekillerde ayrılması işverenle olan psikolojik kontratın ihlal edilmiş olduğu algısı ve netice olarak moral ve verimlilik kaybına sebebiyet verebilmektedir. İkinci bir sonuç, işten ayrılan çalışanın, zihninde sahip olduğu örtülü (Polanyi, 1966) uzmanlık bilgisini beraberinde götürmesi neticesinde örgütün bilgiyi kaybediyor olmasıdır. Üçüncüsü, daha önce mevcut olan bilgi vasıtasıyla örgütte üretiliyor olan ürün, hizmet, inovasyon, problem çözme ve yaratıcılık gibi örgütsel kabiliyetlerin kaybıdır. Böylece örgüt sahip olduğu kaynakları ve sonuç olarak performans ve karlılıkta kayıplarla karşı karşıya kalmaktadır.

De Long (2004) bilgi kaybının örgüt stratejisine zarar verebildiğini ve örgütün inovasyon kabiliyetinin azalması, büyüme seçeneğinin önünün kapanması, etkinliğin azalmasından dolayı

düşük maliyetli stratejilerin güdülememesi, rakiplere avantaj sunması ve zarar görebilirliğin artması gibi riskleri artırabildiğini işaret etmektedir.

Çok az sayıda örgüt bilgi kaybını önlemek için sistematik stratejiler kullanmaktadır (Winkelen ve McDermott, 2008). Birçok örgüt geçici ve tepkisel çözümlerle bilgi kaybını önlemeye çalışmaktadır (Daghfous, Belkhodja ve Angell, 2013). Örgütte mevcut bilgiyi elde tutma için öncelikle risk altında bulunan kritik bilgi alanlarını tespit etmek gerekir (De Long ve Davenport, 2003). Bunun için kullanılabilecek bir yaklaşım, olası bilgi boşluklarını takip ve tespit etmek için kariyer ve beceri çerçeveleri kullanmaktır (Winkelen ve McDermott, 2008). Bir başka seçenek ise temel sorun alanlarını tespit için sosyal ağ analizi kullanmaktır (Milton, 2008). Kamph (2007), bir çalışanın yahut çalışanın pozisyonunun örgüt için ne derece vazgeçilmez olduğunu tespit etmek için anketler yapmayı önerir. Milton (2008), önemli görevlerin ve süreçlerin dokümente edilmesinin örtülü bilginin kullanımını ve yayılımını kolaylaştıracağını ileri sürer. Örgütte kullanılmakta olan bilginin haritalanması ve açığa çıkarılması, örgüt için önemli olan bilgilerin görünürlüğünü artıracak gibi örgüt çalışanlarının ihtiyaç duydukları bilgiye erişimini kolaylaştırır, ihtiyaç duyulan bilgi boşluklarını tespit eder ve bilginin yayılmasının önündeki engelleri aşmayı mümkün kılar (Hellström ve Husted, 2004).

Bilgiyi örgüt içerisinde tutmanın yanı sıra, bilginin kullanımı, paylaşımı için de bir takım yöntemler geliştirmek gereklidir. Örgüt için ağlar inşa etmek ve uzmanların, konularıyla ilgili seminerler vermesi örgüt içerisinde bilgi paylaşımı davranışını geliştirmek için kullanılabilir (Slagter, 2009). Bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla işe alınan bireylerin doğru niteliklerle donanmış olmasına dikkat etmek ve örgütün ödül sistemini bilgi paylaşımını teşvik edecek şekilde yapılandırmak çalışanları etkileşim, işbirliği ve bilgi paylaşımı konusunda teşvik edebilir (Droege ve Hoobler, 2003). Bazı örgütler, çalışanlar emekli olmadan önce, o pozisyona gelecek kişinin emekli olacak kişi ile birlikte çalışmasını sağlarken bazıları emekli çalışanların bilgilerinden danışmanlık alarak istifade etmektedir (Aiman-Smith, Bergrey, Cantwell ve Doran, 2006).

Levy (2011), bilgiyi tutmak için üç adımlı bir süreç önermiştir:

1. Elde tutulması istenen öncelikli bilgiyi tespit etmek.
2. Dokümente edilmemiş bilgiyi aktarmak

### 3. Elde edilen bilgiyi iş süreçlerinde tekrar kullanılmak üzere entegre etmek.

Ekonomik durağanlık ve daralma dönemlerinde, örgütteki bilgi ve becerilerin kaybını en aza indirmek için işten çıkarmalar yerine daha düşük ücretlerle çalışanları elde tutmak bir seçenektir (Lesser ve Prusak, 2001). İşten çıkarmanın bir mecburiyet olduğu durumlarda çalışanların, temel ehliyet alanlarındaki kritik bilgi elde tutulacak şekilde yeniden konumlandırılması yolu seçilebilir (Sitlington ve Marshall, 2011).

Örgütsel öğrenme örgütün sosyal yapısındaki bağlantılarla doğrudan ilişkili olup örgütün öğrenme kapasitesi sosyal ilişkilerde gömülü olarak bulunmaktadır (Fisher ve White, 2021). Çalışanların örgütte çalışmaya devam etmeyi tercih etmesinde sosyal ilişkiler belirleyici etkindir (Cappelli, 2000). Örgüt içerisindeki sosyal gruplara yönelik bağlılık çoğu zaman işverene yönelik bağlılıktan daha güçlüdür (Feldman, 2000). Bağlılık güçlendikçe karşılıklı güven, mütakabiliyet artmakta (Nahapiet ve Ghoshal, 1998) ve bilgi paylaşımı kolaylaşmaktadır. Bu durumda örgüt içerisindeki sosyal ilişkileri anlamak ve gerekirse bunları değiştirmek, örtülü bilgide çalışanların değişimiyle gerçekleşen kayıpları azaltabilir (Marsden, 1990).

Örgütlerin, örgüt içerisinde mevcut olan bilgiyi elde tutmak için gösterdiği çabanın büyük kısmı, işin yapıldığı ilişkiler ağından bağımsız olarak bireylerde bulunan bilginin kaybını engellemeye yöneliktir (Daghfous ve diğ., 2013). Diğer taraftan örgüte eşsiz bir rekabet avantajı sağlama konusunda sosyal ve kültürel ağlar önemli bir rol oynamaktadır. Bu ağlara ve bireyler arasındaki ilişkilere dayalı yaklaşımlar, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi konusunda aktörler ve gruplar arasındaki karşılıklı bağımlılıkların rolünü aydınlatmaktadır. Gerek örtülü gerekse açık bilginin çalışanlar arasındaki paylaşımı konusunda sosyal ilişkiler daha etkin bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır (Grant, 1996). Çalışanları, birbirlerinin sahip oldukları bilgilere erişme ve bu bilgileri kullanma konusunda motive eden, buna yönelik fırsatlar üreten ve mümkün kılan sosyal ilişkiler kurmaya yönelik uygulamalar bilginin kaybını azaltmaya yönelik İK eksenli faaliyetler olarak kullanılabilir (Adler ve Kwon, 2002). Genel olarak, bilgiyi örgüt içerisinde tutmaya yönelik; bilgiyi yakalamak ve kodlamak yoluyla kaydetmek, işten ayrılanlarla mülakatlar yapmak ve işten ayrılan çalışanların dâhil oldukları projelerden alınan dersleri veya en iyi uygulamaları tespit etmek gibi yaklaşımlar reaktif, tepkiseldir (Koudsi, 2000). Bu yaklaşımlar, üretilen, kazanılan ve uygulamaya konan bilginin ancak küçük bir kısmını yakalayabilmektedir (Daghfous ve diğ., 2013).

Mevcut literatürün incelemesi, bilgi kaybının sebepleri olarak faydasız örgütsel rutinler ve hafızanın yanı sıra istifa, emeklilik, işten çıkarma, yeniden yapılandırma gibi değişik sebeplerle işten ayrılmaları incelemektedir. Bilgiyi elde tutma stratejileri olarak ise yakalayabilmektedir (Daghfous ve diğ., 2013); bilgi kaybı potansiyelinin risk kaynaklarının tespiti, sosyal ağ analizi, bilgi haritalama ve açığa çıkarma gibi yollarla ele alınması yaklaşımları gözlenmektedir. Bilginin paylaşımının sağlanması ve böylece örgüt içerisinde kalmasının sağlanmasına yönelik olarak sosyal ağların kurulması ve güçlendirilmesi önerilmektedir. Örgütte izlenebilecek kariyer ve kullanılacak becerilerin çerçeveler halinde belirlenmesi, teşviklerin belirlenmesinde bilgi paylaşımının göz önüne alınması, işten ayrılanlarla mülakatlar yapılması, zor koşullarda çalışanların örgüt içerisinde tutulmasının yollarının aranması, çalışanların farklı birimlerde görevlendirilmesi gibi yaklaşımlar, bilginin örgütte tutulmasına yönelik İK eksenli çalışmalar olarak gözlenmektedir.

## **2.9 PROBLEM KONUŞMALARI VE BİLGİNİN SOSYALLEŞTİRİLMESİ**

Problem Konuşması (PK), örgüt çalışanlarının karşı karşıya oldukları bir probleme dair konuşmalarını yahut problemle ilgili etkileşimlerini ifade eder (Laapotti ve Mikkola, 2019). PK, problem hakkındaki toplantıların yürütülmesi, problem çözme kabiliyetinin geliştirilmesi ve grubun devamlılığının sağlanması gibi karmaşık ve iç içe bir takım faaliyetlerden oluşur. Böylece PK, doğrudan problem çözme faaliyetinden daha fazlasıdır (age).

Örgüt içerisinde gerçekleştirilen görüşme ve toplantılar, örgüt faaliyetlerinin kritik bir parçası olup örgütün görünür hale geldiği ve bireylerin, bilgiyi paylaşma ve paylaşılan anlamları müzakere etmek yoluyla örgütlendikleri bağlamlardır (Boden, 1994). PK, katılımcıların sosyal gerçekliklerini oluştururken aynı zamanda örgütü oluşturan iletişim süreçlerini de teşkil eder (Laapotti ve Mikkola, 2019) çünkü bir anlamda örgütler iletişim ağları olarak kavramsallaştırılabilirler (Blaschke, Schoeneborn ve Seidl, 2012). Grup ve takım olarak problem çözme, örgütteki temel faaliyetlerden birisidir. Schwartzman (2017) daha da ileri giderek, örgütlerin toplantıları değil toplantıların örgütleri ürettiğini belirtir.

Örgüt içerisindeki problem çözme görüşmeleri birçok farklı bakış açısıyla incelenmiştir. Hirokawa ve Pool (1996) iletişim perspektifinden incelerken, Laughlin (2011) problem çözme görüşmelerini sosyal ve bilişsel psikoloji perspektifinden incelemiştir. Halvorsen problem çözme konuşmalarını söylem incelemesi perspektifinden (2010) ele almıştır. Gouran ve

Hirokawa (2003) karar alma ve problem çözme gruplarında iletişimin yanısıra fonksiyonel teoriyi esas alan çalışmalar yapmışlardır.

Grupla problem çözme araştırmalarının büyük çoğunluğu, birlikte bir geçmişi olmayan ve problem çözme çalışması için bir araya getirilmiş olan gruplarla yapılan deneysel nicel çalışmalara dayanmaktadır (Laughlin, 2011). Bu tür deneysel çalışmalarda, grup araştırmacının daha önce tespit etmiş olduğu bir problemi çözmeye çalışır. Grup, araştırma süresince, problemi tanımlar, tartışır ve çözer. Bu çalışmalar, örgütlerdeki problemlerin yahut takımların günlük işleyişinde karşı karşıya olduğu problemlerin ancak kısıtlı bir temsili olduğu gibi çalışanların gerçek problemlerini ne şekilde ele alıyor olduğunun gerçek bir temsili de değildir (Beck, Bourdeaux, DiTunnariello ve Paskewitz, 2016). Benzer şekilde problem çözme araştırmaları, ağırlıklı olarak problemlerin, grup içerisinde çözüldüğü ön kabulüne dayanmaktadır. Bu sebeple söz konusu çalışmalar problemin tespit edilmesi, problemin kendisi yahut grup veya örgüt içerisinde problemle ilgili yapılabilecek tartışmalara değil problemin çözümü sürecine odaklanmaktadır. Bu durumda problem çözme üzerine, geçici yahut yapay gruplarla yapılan araştırmalar, örgütün, kötü huylu (wicked) problemleri çözme sürecindeki ihtiyaçlarını ele almamaktadır (Gerding ve Vealey, 2017). Örgüt içerisindeki uygulamalarda karmaşık problemler üzerine yapılan tartışmaların amacı, genellikle bu problemlere bir çözüm bulmak için değil, grup bunları çözemeyecek olsa bile problemleri tespit etmek veya bunlarla ilgili neler yapılabileceğini tespit etmek şeklindedir (Laapotti ve Mikkola, 2019).

Deneysel araştırmalardan farklı olarak grup içerisindeki söyleme veya grubun problem üzerinde birlikte ne şekilde düşündüğüne odaklanan araştırmalar problem çözmenin ve karar almanın karmaşık ve zamana yayılmış bir süreç olduğunu kabul eder. Örneğin, Tracy ve Standerfer (2003) grubun birlikteki geçmiş, mevcut ve gelecek bağlamlarının, problem üzerindeki tartışmalarını şekillendiriyor olduğunu göstermişlerdir. Müzakere üzerine yapılan çalışmalarda grubun dikkati mevzunun çerçevelenmesi üzerinde olmaktadır (Wasson, 2016). Sorunların grup içerisinde nasıl dile getirildiğini veya tartışmalarda ortaya konduğunu analiz eden Craig ve Tracy (2005) meselelerin her zaman detaylı bir şekilde tanımlanmış bir şekilde ortaya konmadığını ve bu sorunların tespit ve tanımlanmasının grup içerisindeki etkileşimlerle yakından ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Söz konusu çalışmanın sonuçları, grup içi tartışmalarda, problemlerin ne şekilde yorumlanacağı ve analiz edileceğinin her zaman çok açık olmadığını göstermektedir.

Örgüt çalışanlarının karşı karşıya olduğu problemlerin birçoğu kötü huylu (Rittel ve Webber, 1973) problemlerdir. Kötü huylu problemler; iyi bir şekilde formüle edilmemiştir, belirsizlik ve kafa karıştırıcı, çelişkili bilgiler içerir. Problemden etkilenen taraflar birbirinden farklı ve çoğu zaman birbiriyle çatışan değerlere sahiptir ve bu problemler sistemin bütününe etkiler (Ferkany ve Whyte, 2012). Kötü huylu problemlerin sistemik ve paradoksal tabiatı, problemin ortadan kalkması anlamında bir çözümün, öngörülebilir bir zaman dilimi içerisinde tespit edilmesinin ve uygulamaya konmasının mümkün olmadığı anlamına gelir. Bu sebeple bu tür problemleri çözmeye çalışmak yerine probleminden etkilenen topluluklar, gruplar bu sistemik ve değerlerle ilişkili problemlerin tabiatında bulunan gerilim ve paradoksları keşfetmek, anlamak ve yönetmek için daha etkili sistemler geliştirmeye yönelmelidir (Carcasson ve Sprain, 2016).

Örgüt bağlamında gerçekleştirilen görüşmelerdeki problem çözme süreç ve uygulamaları, örgütün yapısından ve örgütteki uygulamalarda gömülü bağlamsal faktörlerden beslenir (Angouri ve Bargiela-Chiappini, 2011). Castor'un çalışması (2007) görüşmelerde, problemin tabiatına dair sorular sormanın, problemin daha iyi anlaşılmasına, görüşmenin yapılandırılmasına ve problemin açıklamasına yardımcı olabilecek kısmi bilgilerin tartışmaya eklenmesine yardımcı olabileceğini işaret etmektedir.

Grup içerisinde yapılan görüşmelerde aktarılan bilgi, işlerin yapılabilmesi için gerekli olan beceri ve bilgidir ibaret olan teknik enformasyon ve grup üyelerinin beklentileri ve grubun normlarından oluşan sosyal bilgi olarak iki genel başlık altında incelenebilir (Morrison, 1995). Teknik enformasyon, çalışanların faaliyet programları, görevlendirmeler, durum raporları ve teknik problemle ilgili tartışmalar gibi, açıkça ifade edilmesi ve ihtiyaç duyan örgüt üyelerinin erişimine açılması gereken enformasyondan oluşur. Bunlar, eğitim ve dökümanlar yoluyla açık ve anlaşılır bir şekilde iletilebilir (Daft, Lengel ve Trevino, 1987).

Sosyal enformasyonun açıklanması ve aktarılması daha zor olup, bu enformasyon, diğer örgüt üyelerinin tavır ve davranışlarının gözlenmesi ile edinilir (Ostroff ve Kozlowski, 1992). Somut gerçeklerin yanı sıra beklentiler ve tavırlar gibi somut olmayan bileşenlerden oluştuğundan, sosyal enformasyon tabiat olarak örtülü ve muğlaktır (Morrison, 1993).

### **2.9.1. Problem Konuşmalarında Bilgi Aktarımı**

Problem çözme konuşmalarında farklı Enformasyon Takası Davranışı (Information Exchange Behavior) örüntüleri bulunmakta ve bu örüntülerin Enformasyon Takası İçeriği (Information

Exchange Content) ile ilişkili olduğu görülmektedir (Ahuja ve Galvin, 2003). Enformasyon Takası Davranışı, enformasyon arayışı (information seeking) ve enformasyon sağlama (information providing) şeklinde kendini gösterebilir.

Enformasyon arayışı, bireyin, grubun yahut örgütün amaçlarına daha etkili katkı sunabilmesi için, mevcut bilgiyi edinme ve kendinden beklenenleri anlamaya yöneliktir. Enformasyon arayışı veya enformasyon sağlama faaliyetlerinin, bireysel faaliyetleri, örgütün yahut grubun ortak amacına hizmet etmesi için, bu faaliyetlerin, grubun çalışma bağlamı ile ilişkili olması ve böylece grup içerisinde ortak bir anlayışın sağlanması gerekir (Weick, 1995)

Enformasyon sağlama, örgütlü faaliyetlerin yürütülebilmesine yönelik olarak, örgüt üyelerinin sahip oldukları bilgiyi diğer örgüt üyeleri ile paylaşması ve böylece mevcut koşulların ve olayların daha iyi anlaşılmasına yöneliktir (Fiol, 1994). Enformasyon, bireylerin zihinlerinde bilgi olarak mevcuttur ve örgütün ihtiyaç duyduğu ortak anlayışa (shared understanding) dönüştürülebilmesi için diğer bireylerle paylaşılması gerekir (Choo, 2006).

Scott (1995, s. 33), örgütlerin, sosyal davranışa denge ve anlam sağlayan bilişsel (cognitive), normatif (normative) ve düzenleyici (regulative) yapılardan oluştuğunu ileri sürer.

**Normatif enformasyon**, örgüt değerlerinin neler olduğu ve örgüt üyelerinden neler beklendiği ile ilgili olup (March ve Olsen, 1989), örgüt üyelerinin, diğer üyelerle ne şekilde etkileşimde bulunacağı ve ne yaparsa doğru şeyi yapıyor olacakları bilgisini sağlar. Bu enformasyona erişim, örgüt üyelerinin, hangi davranışların “normal” kabul edildiğini ve hangi davranışların kabul görmediğini anlamalarını sağlar. Bu enformasyon örgüt üyelerinin yüz yüze etkileşimi veya diğer örgüt üyelerini gözlemlmeleri ile edinilir (Morrison, 1993).

Düzenleyici faaliyetler, belirli örgütsel kuralları belirlemek veya bunlara uygun hareket etmeye yöneliktir. Buna bağlı olarak **düzenleyici enformasyon**, örgütte mevcut olan yahut yerleştirilmesi düşünülen yapılar, prosedürler ve süreçlerle ilgidir. Bunlar, örgüt üyelerinin uyması gereken kuralları ve faaliyetlerin nasıl icra edileceğini belirleyen çerçeveleri ortaya koyar. Düzenleyici enformasyon çoğu zaman açıkça belirtilmiş, dokümanite edilmiştir. Örgütün mevcut üyeleri bu enformasyonu hâlihazırda anlamıştır ve bu enformasyon konusunda örgüte yeni gelenlere kaynaklık ederler.

**Bilişsel enformasyon**, yeni enformasyonun, örgüt üyelerinin ve grubun sosyal gerçekliğine dayalı olarak ne şekilde inşa edileceği ile ilgilidir (D’Andrade, 1984). Bilişsel enformasyon ile

ilişkili anlamlar, enformasyonun, içerisinde mevcut bulunduğu bağlamdan türetilir. Bilişsel enformasyonun paylaşımı yoluyla örgüt üyeleri, örgüt çevresi, faaliyetleri için önemli çevresel bileşenler, bu çevre içerisindeki konumları gibi konularda ortak bir anlayış geliştirirler. Örgütün geçmişi ve teknik temeline dayalı olarak öznel biçimde inşa edilen bilişsel enformasyon örgütteki iletişim sürecinin en önemli konusudur (Ahuja ve Galvin, 2003). Örgüt faaliyetleri için hali hazırda kullanılan enformasyon, geçmişteki faaliyetlerle yakından ilişkili ve bunlarla iç içe olduğu için bu enformasyon olmaksızın yapılacak yorumlamalar hatalı olabilir. Kendi alanlarında teknik beceri ve yeterliliğe sahip olan örgüt üyelerinin, faaliyetlerinin örgütün amacı ile örtüşmesi için, örgütün sosyal gerçekliğini oluşturan bu enformasyonu da edinmeleri ve kullanmaları gerekir.

### 2.9.2. Pratik Bilgi Olarak Zihni Çerçeveler

Çerçeveler, bireylerin, grupların yahut sosyal örgütlerin gerçekliği ne şekilde algıladıkları ve ne şekilde ifade ettiklerine dair kavramları ve teorik bakış açılarını ifade eden kavramsal yapılardır. Zihni Çerçeveler yahut kısaca çerçeveler, insanların karşı karşıya oldukları bilgiyi süzmek ve yorumlamak için genellikle otomatik olarak kullandıkları zihni filtrelerdir. Çerçeveler, sosyal etkileşim bağlamlarında, iletişimin ön kabulleri, olayların başlangıç ve bitiş noktalarına dair ipuçları ve davranış örüntülerinden oluşur (Putnam ve Holmer, 1992). Düşüncelerde yahut kişiler arası iletişimde görünür hale gelen çerçeveler, zihinde iken gerçekliğe dair temsiller, yorumlamalar ve soyutlamalar olarak ortaya çıkarken iletişimde farklı aktörler arasında bu temsil, yorum ve soyutlamaların ifadesi ile görünür hale gelir (Druckman, 2001).

Çerçeve, bireylerin, karşı karşıya oldukları bir durumu tarif edenin ne olduğu, olaya kimlerin dâhil olduğu, sorunların nasıl sunulduğu, ne tür sonuçlar beklendiği ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı ve sonuçların nasıl değerlendirileceğine dair algılarıdır (Lewicki, Barry ve Saunders, 2011). Çerçeve, kişinin belli bir etkileşimi için bir bağlam, zemin oluşturan ve dile getirilmemiş bütün kabul ve inançları temsil eder. Bateson çerçeveyi, insanların bilgiyi organize etmek ve gerçekliği anlamlandırmak için kullandıkları bilişsel yapılar olarak tarif eder (Bateson, 1987). Çerçeve terimi, insanların dünyaya açılan zihni pencerelerini temsil ediyor olup kişinin içinde bulunduğu yahut gözlediği bir duruma ait bileşenleri betimlediği ve bunlara belli bir yapı ve anlam giydirme şeklini ifade eder. Putnam ve Shomaker (2007) çerçeveyi, bir olguyu, neyin önemli neyin daha az önemli olduğunu vurgulamak, anlam ve niyet yüklemek

yoluyla kalıba dökmenin bir yolu olarak tarif eder. Çerçeveler, bireyin dikkatini durumun belli özelliklerine odaklayıp problemi tarif etme ve davranış şekillerini belirler (Bolman ve Deal, 2008). Çerçeveler insanlara belli bir durumu nasıl yorumlayacakları ve söz konusu durumda nasıl düşünmeleri, ne hissetmeleri ve nasıl hareket etmeleri gerektiğini belirleme hususunda yardımcı olur (Razer ve Friedman, 2016).

Çerçeveler literatürde birçok farklı alanda ve bağlamda kullanılan bir kavram olup aşağıda, farklı bağlamlarda kullanılan farklı çerçeve modelleri açıklanmıştır.

### **2.9.2.1 Bilişsel Kısayol (Cognitive Heuristic) Olarak Çerçeveler**

Bilişsel kısayol yaklaşımı ağırlıklı olarak davranışsal karar teorisi (behavioral decision theory) ve beklenti teorisine (prospect theory) dayanmaktadır (Kahneman, 2011; Raiffa, 2003). Bu teoriye göre çerçeve "karar vericinin belli bir seçim ile ilişkilendirilmiş eylem, çıktı ve hesaplarıdır" (Kahneman ve Tversky, 1981). Çerçeveleme kişinin, eldeki problemi kendi değerleri, alışkanlıkları ve karakteristik özellikleri üzerinden formüle etmesi ile şekillenir. Çerçeveler aynı zamanda bireylerin karar alırken kullandığı bilişsel kısa yolları yahut basit kuralları da yansıtır (Neale ve Bazerman, 1991). Bilişsel kısayol olarak kullanılan çerçevelerin temel özellikleri: bireylerin riskten kaçınması (risk aversion) yahut risk alması (risk seeking), kayıp-kazanç (loss-gain) anlayışında olması, çerçeveler için çapa yahut referans noktaları olması (anchoring, reference points), bireyin gerçeklik algısına, kendisine aşırı güvenmesi (overconfidence), bulunabilirlik kısayolu (availability heuristic) ve yalıtma etkisi (isolation effect) şeklinde sıralanabilir.

Davranışsal karar teorisine göre tarafların amaçlarının ortak bileşenleri olabilir ancak yine de taraflar ortak bir karara varamıyor olabilir (Raiffa, 2003). Bunun temel sebebi, tarafların karar çerçevelerinin görüşmeye sistematik yanlılgılar (bias) katıyor olmasıdır yansıtır (Neale ve Bazerman, 1991) .

### **2.9.2.2 Psikolojik Çerçeveler Modeli**

Bateson'a göre (1972) çerçeveler anlamlı eylem olarak kabul edilen mesajlar kümesi yahut sınıftır. Bu mesajlar sözlü veya sözsüz ifadeler yoluyla ilişkiyi yahut durumu bir bağlama oturtan yorumlardır. Bu mesajlar, bir çerçevenin nasıl yorumlanacağına dair örtülü ve açık ipuçlarını sağlayan meta iletişim (metacommunication) görevini görür. Meta iletişim iletişime

dair bir iletişim yahut hem konuşmanın içeriği (content) ve özünün (substance) hem de iletişim kuranlar arasındaki ilişkinin nasıl yorumlanacağına dair dilin sağladığı ipuçlarıdır (Donohue, Ramesh ve Borchgrevink, 1991).

Örneğin bir müzakere esnasında muhatap bir cümleyi dile getirirken aktör onun vücut dilini gözleyebilir, kelimelerin muğlaklığını "okur", konuşanın sosyal güç pozisyonunu gözlemler ve mesajı bir "blöf" olarak alabilir (Gibbons, Busch ve Bradac, 1991). Yahut tamamen farklı olarak güçlü ve tavizsiz bir ses tonu, katı bir vücut dili, muhatapın geçmişteki davranışları ve mesajın zamanlamasını "okuyarak" olası bir gerilime karşı geri adım atabilir.

İletişim psikolojisi bağlamında çerçeveler, meta iletişim döngüleri yahut örüntüleri etrafında şekillenen psikolojik bağlamda ortaya çıkan mesaj kümeleridir (Putnam ve Holmer, 1992). Bunlar akıcı olup mahiyetlerini, kendilerini oluşturan mesajlara yansıtırlar. Çerçeveler, ipuçlarında gömülü bulunan mesaj kümeleri, mesajların nasıl yorumlanacağına dair ipuçları sağladığı için ve bunlarda süregiden etkileşimi etkilediği için yansıtıcı (reflexive) bir tabiata sahiptir (Rawlins, 1987). Karşılıklı etkileşimde bireylerin yapmacık bir tavır olarak büründükleri çerçeveler kişinin katı bir şekilde savunduğu pozisyonu, aşırı kaçan taleplerini ve duygusal çıkışları vasıtasıyla muhataba bunları nasıl yorumlayacağını sinyali verir. Eğer muhatap bu mesaj ipuçlarını yapmacık davranışlar olarak yorumlarsa o zaman davranış örüntüleri dönüp bu mesajlar sınıfının nasıl anlamlandırılacağını belirler (Putnam ve Holmer, 1992). Gerek öğrenme süreçleri gerekse sosyal bağamlar dinamik olup etkileşim sürecinde sürekli olarak değişirler. Özellikle gerçekliğin birlikte üretiliyor olduğu zor problemleri çözme çabası, takım çalışmaları, çözüme direnen sorunlar, müzakere süreçleri (Friedman, 2001) gibi sosyal bağamlarda muğlak ve çok anlamlı mesajlar ve baskın yahut çekinik davranış örüntüleri karmaşık şekillerde (Putnam ve Holmer, 1992). Bu tür bağamlarla sık sık karşı karşıya kalan bireyler, açık bildirimlerin, sözlü olmayan ipuçlarının ve karşılıklı talep teatisinin nasıl muhatapın eğilimlerini, önceliklerini ve ihtiyaçlarını gösterdiğini öğrenirler.

### 2.9.3. Çerçeve Analizi

Çerçeve analizi modeline göre çerçeve; bireyin karşı karşıya olduğu sosyal durumun tarifidir. Goffman (1974) çerçeveleri şöyle tarif etmektedir: "(çerçeveler) bireylerin yaşamlarında tecrübe etmekte oldukları şeylerin bağlamını bir arada tutmak için kullanılan ve bir resim olarak temsil edilen yapıyı temsil eder". Çerçeve analizindeki çerçeve kavramı Bateson'un (Rawlins,

1987 içinde) sosyal bağlam dediği kavrama yakın olmakla birlikte bireylerin etkileşimlerinin arkasındaki niyetleri, kültürel ve tarihsel anlayışları ve doğal çevresel faktörler ile ilişkilidir. Bu bağlamda çerçeveler geçmiş ve mevcut etkileşimleri, iş ilişkilerini, bireylerin mevcut arzularını ve etkileşimden beklentilerini içerir. Bateson'un çalışmasına benzer şekilde Goffman da, çerçevelerin nasıl düzenlendiği ve değiştirildiği ile ilgilenmiştir. Farklı olarak Goffman, bireyin anlayışındaki küçük ölçekli değişikliklerin makro seviyeli yeniden çerçevelemeye eş tutulduğu kategorik bir yeniden çerçeveleme anlayışına karşı çıkar.

Goffman çerçeve çatıları (framework) arasında doğal ve sosyal ayırımını yapar. Her ikisi de bireyin, karşı karşıya olduğu veriyi yorumlamasına yardımcı olur ki böylece yaşantı daha geniş bir sosyal bağlamda anlaşılabilir. Doğal ve sosyal çatılar arasındaki fark bunların işleyişlerindedir. Doğal çerçeveler: herhangi bir nedensel sosyal etken yüklenmeyen, kelimenin tam manasıyla doğal olayları ifade eder. Sosyal çatılar ise başka sosyal aktörlerin kaprisleri, amaçları ve manipülasyonlarının neticesinde ortaya çıkar. Sosyal bir durum çok sayıda bileşenden oluştuğundan dolayı bireyler bunların bir kısmını desen (figure) ve diğerleri zemin (ground) haline getirirler (Goffman, 1974).

Kişi bir durumu çerçevelediğinde duruma ait alakasız gördüğü veya sezgisel gelmeyen bir takım veri ve özellikler ile duruma dair bir takım bilgileri göz ardı edecek buna karşın dikkatini durumla ilgili gördüğü bilgilere ve durumdaki, dikkate aldığı bir takım verilere odaklayacaktır.

Çerçeveler insanların karşı karşıya oldukları muazzam miktardaki veriyi yönetmelerine yardımcı olur. Tam da bu özelliklerinden dolayı çerçeveler insanların içinden çıkılması güç olan algıda seçicilik ve belli davranışlar kalıpları içerisinde takılıp kalmasına da sebep olur (Dearborn ve Simon, 1958).

Bireylerin çerçeveleri olduğu gibi örgütlerinde çerçeveleri vardır (Bolman ve Deal, 2008). Bir örgüt kültürünün bileşeni olarak çerçeveler örgüt çalışanlarının ve sisteme dâhil olanların düşünme, hissetme şekillerini ve davranışlarını şekillendirir (Razer ve Friedman, 2016). Benzer şekilde çerçeveler, örgüt üyelerinin karşı karşıya bulundukları durumu anlamlandırmasına, karşılaştıkları sorunlara nedensel açıklama getirmelerine ve böylece zor durumları tahammül edilebilir kılmaya yardımcı olur. Ancak uzun vadede çerçeveler, mevcut örgütsel rutinlerin sürekliliğini sağlayarak değişimin gerçekleşmesine engel olur ve bireylerin, kendilerini kapana kısılmış hissetmesine sebep olurlar (age.).

Problem kurma, “çözmeye çalıştığımız problem nedir” sorusuna verilen cevaptır. Bekhardi ve diğerleri problem kurmayı “çözülecek problemi tanımlamak” olarak tarif eder (2016). Paterson (1997) problem kurmayı, alınacak kararın tanımlandığı, elde edilecek sonuçların belirlendiği ve bu sonuçları elde etmek için takip edilecek olası yollar arasında seçim yapılan süreç olarak tarif etmektedir. Ackoff, belirgin birçok farklı disipline ait bir problem olarak çerçevelenebileceğini göstermiştir (1999). Visser (2010), “problem kurma” sürecinin literatürde ağırlıklı olarak ihmal edildiğini ileri sürer. Ona göre “problem çözme” zihniyeti genellikle problemlerin verildiği şekliyle “normal” olduğunu kabul eder.

Difenthaler (2008), problem kurmayı bir tasarım sürecinin ilk aşaması olarak kaydeder. Bu aşamada problem durumu, problem bağlamını, problemle ilgili olan tarafları ve bunların ihtiyaçları analiz edilir, problemin hangi koşullarda çözülmüş sayılacağı ve kullanılabilecek kaynaklar ve kısıtlar tespit edilir. Rosen (2001), problemlerin kurulum şeklinin sosyal bir “çerçeveleme etkisi” yarattığını ileri sürer. Problem kurmanın etkisi kararlar şekillendirilirken kendisini gösterir (a.g.e.). Problem kurma, dolaylı ama çok güçlü bir kontrol metodudur. Bireyler, problemi kurmakla problemin çözüm bölgesinin ne olacağına, neyin bir çözüm olarak kabul edilip neyin kabul edilemeyeceğine karar vermiş olurlar (Dahl ve Lindblom, 1953).

Rosen, problem kurmanın dolaylı bir kontrol olmasını, problemin çözümü için ortaya konan çabanın profesyonel normları sağlıyor görünmesine bağlar (2001). Diğer taraftan problemi kurulduğu şekliyle kabul eden profesyoneller hızlı bir şekilde kurgunun ait olduğu teknoloji düzlemine geçerler ki bu da elde edilmeye çalışılan hedeflerin tespit ve geliştirilmesinde başarısızlığı beraberinde getirir (Selznick, 1957). Diğer taraftan zaten bildiği bir teknik düzlemde hareket ediyor olması, profesyonelin kısıtlanmış hissetmesini yahut eylemlerinin bağımsız profesyonel normlardan başka bir şeye bağlı olduğunu düşünmesini de engeller ki böylece kendini istenen sonuçları üretme hususunda bağımsız hisseder (Rosen, 2001).

Schön, insanların “teknik rasyonalite” adı verdikleri profesyonel bilgi modeli ile kuşatıldığı düşüncesini ileri sürer (Schön, 1983). Buna göre profesyonel faaliyet, araçsal problem çözme (instrumental problem solving) olarak tanımlanır ve bilimsel teori ve tekniklerin uygulanması yolu ile sıkılığı (rigor) ve geçerliliği sağlanır. Diğer taraftan, profesyonel çalışma ortamı gittikçe artan karmaşıklık, belirsizlik, biriciklik, dengesizlik ve değer çatışmaları ile doludur (Paterson, 1997). Bu durum, problem çözümü için gerekli veri ve şartların ve problemin çözüm koşullarının baştan belli olduğu teknik rasyonalite modellerine uymamaktadır (Hasan ve

Kazlauskas, 2014; Kurtz ve Snowden, 2003). Bu durumda profesyonel bilgi tabanı, uygulamacıları profesyonel ehliyet için gerekli olan temel süreçleri belirleme ve açıklamada yetersiz kalmaktadır (Paterson, 1997).

Bu durumda Schön (1983), Simon'un (1969) tasarımı, rasyonel problem çözme yaklaşımı olarak görme yaklaşımına bir alternatif olarak yansıtmacı-uygulamacı (reflective-practice) bir kavram olarak önerir. Schön'e göre tasarım, problemlerin hazır, kurgulanmış olarak verilip problem kurmanın ihmal edilmesi olmamalıdır. Problemin, mevcut haliyle kabul edildiğinde, problem çözme işi "amaca giden yolar içerisinde en uygun olanı seçmekten" ibaret olmaktadır (a.g.e.).

Schön, biricik, karmaşık, çözüme direnen problemlerde, salt teknik rasyonaliteye dayalı bir problem çözme sürecine alternatif olarak alınacak olan kararların belirlendiği, elde edilmek istenen sonuçlara dair kararların alındığı, bu sonuçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlendiği bir "problem kurma" süreci önerir. Bu süreç, karşı karşıya olunan problematik süreçle sürekli olarak "yansıtmacı bir konuşmayı" (reflective conversation with the situation) (Dewey, 1910) gerektirir.

Uygulamada problemler insanların karşısına hazır gelmeyip, problematik bir durumdaki şaşırtıcı, zorluk çıkaran yahut belirsiz durumlardan inşa edilmeleri gerekmektedir (Paterson, 1997). Problematik bir durumu probleme dönüştürmek için uygulayıcının belli bir takım ameliyeyi gerçekleştirmesi gerekmektedir. Kişi, kendisine anlamlı gelmeyen bir durumdan anlam çıkarmalıdır (a.g.e). Problem kurmak, teknik problem çözümü için gerek şart olmakla birlikte bizzat kendisi teknik alana ait bir problem değildir (Schön, 1983). Problem kurma uygulayıcıların ve paydaşların, dikkatlerini yöneltecekleri olguları ve şeyleri adlandıracakları ve bunlara hangi bağlamda dikkat edeceklerini belirledikleri etkileşimli bir süreçtir (a.g.e.).

### ***2.9.3.1 Zihni Çerçevelerin Bilgi Yönetimi Açısından Sonuçları***

Bireylerin pozitif veya negatif çerçeveleri, bir referans yahut çapa noktasından kaynaklanır. Örneğin, birlikte karar alınması gereken bir durumda taraflardan birinin referans yahut çapa noktası daha önce karşılaşılan bir durumda yaşananlar iken diğer tarafın çapa noktası hedeflenen çıktı yahut başka bir şey olabilir (Neale and Bazerman, 1991). Çapa noktası bir durum yahut çıktının kazanç yahut kayıp olarak değerlendirilmesinde kıstas olarak alınan değeri ifade eder. Bunlar çoğu zaman erişilmesi kolay olan değerler olup bir yandan hedef yahut

amaçların kolayca çerçevelenmesini sağlarken diğer yandan çapa noktasının, karşılaşılan yeni bilgiler ışığında yeniden gözden geçirilmemesi durumunda çıktıların kayıp yahut başarısızlık olarak değerlendirilmesine sebep olabilir (Putnam and Holmer, 1992). Her ne kadar başlangıç hedefleri beklentileri şekillendirme ve ilham olma açısından etkili olsa da (Neale, 1984) eğer değişime açık olmaz ve aktör bunlara sıkı sıkıya bağlı kalırsa olası kazançların yitirilmesine sebep olurlar.

Belirsizliğin yahut zorluğun bulunduğu durumlarda kendi yargılarına aşırı güvenmeleri bireylerin, bu yargılarını yanlışlayan, çürüten bilgiyi göz ardı edip çapa noktalarını referans almaya devam etmelerine sebep olur (Einhorn and Hogarth, 1978). Aşırı güven aynı zamanda bireylerin sonuçları iyileştirmeye yönelik olası çabaları ihmal etmelerine ve karşılıklı etkileşimi tıkamalarına da sebep olur (Neale and Bazerman, 1985). Kısaca kişinin kendi algı, bilgi ve pozisyonuna olan aşırı güveni pozisyonunu sorgulamada isteksizliğe ve sağlıklı bilgiye dayalı yargı yolunun tıkanmasına yol açar.

Çerçeveleme bağlamında aşırı güven yanılgısı (overconfidence bias), bulunabilirlik kısa yoluna yani kişinin düşük olasılıklı, olağandışı olayları daha kolay hatırlaması yanılgısına yol açar (Tversky and Kahneman, 1973). Kişinin daha kolay hatırlanabilen, çarpıcı, somut ve sıra dışı olayları sıradan, soyut ve normal karşılanan olgulardan daha kolay hatırlıyor olması bireyin çerçevesini etkiler. Örneğin, Neale (1984) muhataplarda bulunan ve potansiyel olarak rahatsız edici olabilen bilgiyi elde etme çabasının beraberinde getirdiği rahatsızlığın ve (psikolojik ve zaman) maliyetin daha kolay algılandığı ve hatırlandığı için, sürecin olası mali ve zaman kazançlarının ihmal edilmesine sebep olabileceğini göstermiştir .

Kişilerin, sorgulanmamış varsayımları, rasyonel olmayan kabulleri ve hâlihazırda edinmiş ve tecrübe etmiş oldukları bilgilerinin, problem çözme durumunda bireyin muhakemesini etkilediği, soyut ve başkalarında bulunan bilgiye baskın geldiği ve rasyonel olgulara galebe çaldığı gözlenmiştir (Neale and Bazerman, 1991).

Karar alıcıların çerçevelerini etkileyen bir başka zihni kısayol, yalıtım etkisidir (Neale ve Bazerman, 1991). Bu etki, karar verme esnasında değerlendirilmesi gereken bilgi ve olası seçenekleri değerlendirirken kendini göstermektedir. Carroll ve Payne (1991) sorunla ilgili bilgi ve seçenekler değerlendirilirken bireylerin, yalıtım etkisine sahip olmayan, yani

diğerlerinde çarpıcı yahut fark edilebilir şekilde farklı olmayan bilgi kolayca göz ardı edip ve seçenekleri kolayca elediklerini tespit etmiştir.



### 3 MALZEME VE YÖNTEM

Bu bölümde, çalışmada kullanılan yöntem sunulmuş ve açıklanmıştır. Bölüm, araştırma tasarımını, kullanılan araştırma sürecinin açıklamasını, verilerin nasıl analiz edilip yorumlandığı ve çıkarımların nasıl test edildiğine dair tartışmayı içermektedir. Çalışmanın teorik ve nitel bileşenlerine dair açıklamalar burada sunulmuştur.

Çalışmanın özellikle ilgilendiği konu, problem çözme konuşmalarında, katılımcıların, muhataplarının sağladığı bilgiyi problem çözümüne yönelik olarak ne şekilde kullandıklarıdır.

#### 3.1 ARAŞTIRMA MODELİ

Bölüm 2’de, çalışmanın teorik arka planı sunulmuştur. Teorik arka plan ağırlıklı olarak akademik makale ve kitapları esas almaktadır. Bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili çok geniş kapsamlı bir literatür ve değişik teorik ve uygulama alanlarına odaklanan çalışmalar olmakla birlikte, bilginin, problem çözmeye yönelik diyalog ve bu diyalog esnasında cereyan eden bilişsel süreçlerde ne şekilde kullanıldığına dair bilgi yönetimi literatürü fazlasıyla kısıtlıdır. Örneğin, bilgi yönetimi literatüründe, örtülü bilginin açık bilgi haline getirilmesi sürecinde, muhatapların aktarıyor olduğu bilginin mahiyetine dair doğrudan gözlenebilir herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Benzer şekilde, bilgi yönetimi literatüründe, muhatapların sağlıyor olduğu bilginin doğru veya geçerli kabul edilmediği durumlarda bu bilginin ne şekilde kullanıldığı ile ilgili doğrudan gözlenebilir veri bulunamamıştır.

##### 3.1.1. Nitel Araştırma Metotları

Bu tez çalışmasında verinin toplanması ve analizi için nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır (Denzin and Lincoln, 2000). Çalışma, nitel araştırma modeli kullanan müdahaleye yönelik daha geniş bir eylem bilimi araştırmasının parçasıdır. Eylem bilimi, “geniş anlamıyla sosyal uygulamaya yönelik bir tahkik olup, bu uygulamaya hizmet eden bilgiyi üretmekle ilgilenir” (Argyris ve diğ., 1985, syf.232). “Eylem bilimi, teknik gerçeklik modeline dayalı olarak geliştirilmiş olan teori ve tekniklere kendini açmayan, kendine has, belirsizlik ve dengesizlikler içeren durumlarla ilgilidir” (Schön, 1983, syf. 319). Bu tür durumlarda, uygulamacıların kendi teorilerini ve metotlarını inşa edebilecekleri temalar geliştirmeyi amaçlar.

Çalışmada nitel yaklaşım kullanılmasının iki sebebi vardır. Bunlardan birincisi: nitel çalışmaların, teoriyi, nicel araştırmanın yapamayacağı bir şekilde hayata geçirebiliyor olmasıdır (Eisner 1982). Nitel yaklaşım kullanılmasının ikinci sebebi: eldeki veriler kullanılarak, mevcut literatürün kapsamadığı teorik yapıların inşasının, nicel yaklaşımlarla mümkün olmayan bir şekilde nitel yaklaşımda mümkün olmasıdır (Charmaz 2006). Miles ve Huberman'a (1994) göre, araştırmada nitel yaklaşım kullanmanın avantajı, *“yerel bağlamlarda ortaya çıkan süreçlerin iyi gerekçelendirilmiş zengin betimlemelerini ve açıklamalarını sağlıyor olmasındadır”* (syf.15). Nitel araştırmada araştırmacı, inceleme konusu olan durumu çalışmanın amaçlarını esas alan bir bakış ile görmeye çalışır ve vakanın açıklayıcı gücünü tesis etmek üzere bir üçgenleme süreci kullanır. Eisner (1982), nitel tahkikin nihai amacının, tıpkı nicel tahkikte olduğu gibi, diğer araştırmacıların belirlenen amaca yönelik olarak iknası olduğunu ifade eder. Nitel çalışmalarda kullanılan kanıtlar farklı kaynaklardan alınır. Bu kanıtların ağırlığı, vaka ile tutarlılığı ve yorumun ne derece makul olduğu iknayı mümkün kılar. Teorik arka plana dayalı olarak geliştirilen perspektif vaka üzerinde denenir ve bu perspektifin eldeki verileri makul olarak açıklayıp açıklamadığına bakılır. Nitel araştırmada sonuçların kabul edilip edilmeyeceğini gösteren bir anlamlılık katsayısı olmayıp asıl olan muhakemedir (sayfa 39).

Çalışmada kullanılan vaka yaklaşımı, örgüt içerisinde ikili problem çözme sürecinde, muhatabın sağlıyor olduğu bilginin ne şekilde kullanıldığını tespit etmek üzere seçilmiştir. Araştırmacı, bu tür bir vaka çalışmasının, bilginin etkin kullanımına yönelik olarak literatür taraması ile başlanmış olan bir “teori inşası” için kullanılabilmesini hedeflemiştir. Patton (1990), vaka çalışmalarının: belirli insanların, belirli problemlerin ve biricik durumların derinlemesine anlaşılma istendiği ve araştırma konusu olan olgunun anlaşılmasına yardımcı olabilecek bol miktarda bilginin erişilebildiği durumları incelemek için özellikle kullanışlı olduğunu ifade eder.

Vaka yaklaşımı bilginin, yüz yüze problem çözme esnasında kullanımını esnasındaki sosyal ve bilişsel süreçlere dair derinlemesine bir anlayışın elde edilebilmesi için aktörlerin problem durumu ne şekilde algıladıklarının tespit edilmesini sağlamaktadır. Vaka çalışması metodu (Yin, 2009), katılımcıların, problemi, problem çözme bağlamını, kendilerinin ve muhataplarının problem bağlamındaki rolünü ne şekilde gördüklerini (Rudolph vd., 2017) derinlemesine incelemeyi mümkün kılmıştır. Vaka çalışmaları, hem teori geliştirmeyi mümkün

kıldığı (Eisenhardt, 1989) hem de araştırmanın keşfedici (explorative) tabiatına uyduğu (Voss, Tsikriktsis ve Frohlich, 2002) için tercih edilmiştir.

Problem çözmede kullanılan pratik bilginin, duruma bağlı, sezgisel, amaca yönelik ve prosedürel olması (Hornsby ve Stanley, 2005), vaka ve görüşme kayıtlarının kullanılmasını çalışmanın keşfedici kısmının nitel ve yorumlayıcı doğası ile uyumlu kılmıştır.

### **3.2 ARAŞTIRMA BAĞLAMİ**

Araştırmada kullanılan veriler, BT sektöründe çalışan yöneticiler, profesyoneller ile BT alanında eğitim veren öğretim görevlilerinden toplanmıştır. Katılımcıların tamamı lisansüstü eğitim görmüştür. Katılımcılar, problem çözme ve koordinasyonun için yoğun ihtiyaç duyulan, ağırlıklı olarak entelektüel becerilerin kullanıldığı bilgi yoğun sektörlerde (Alvesson, 2004) çalışmaktadır. Katılımcıların, kendileri için önemli olan bir problemi çözme çabası içerisinde iken, problem durumunda ve çözümünde ortak olan kişi ile yaptıkları konuşmanın ve bu esnada düşünüp hissettiklerinin kayıtları üzerinden ve problem bağlamı ile ilgili sorulardan oluşan anket (Schön ve Argyris, 1992) yoluyla veri toplanmıştır ve vakalar oluşturulmuştur. Katılımcılara, problem çözümünde bilginin kullanımı ile ilgili tanıtım sunusu yapılmış ancak, bu çalışmaya sundukları vakayı önceden çalışmamış ve tartışmamışlardır. Problem çözme aşamasındaki davranışlarına dair gerçek bir örnek edinebilmek için katılımcılar, problem çözme konuşmalarında yaşadıkları bir vakanın dökümünü kullanmaları konusunda teşvik edilmişlerdir. Bununla birlikte araştırmacı ile daha önce yaptıkları görüşmeler, katılımcılara farklı görüşleri dikkate alma konusunda ipuçları vermiş olabilir ancak toplanan verilerde bunu gösteren bir bulguya rastlanmamıştır.

### **3.3 KATILIMCILAR**

Araştırmanın katılımcıları, farklı örgütlerde çalışan, profesyonellerdir. Katılımcıların tamamın lisansüstü seviyede eğitim görmüş veya görmektedir.

Katılımcılar, işlerinin doğası gereği sık sık, farklı kişilerle çalışmayı ve birlikte problem çözmeyi gerektiren faaliyetlerin içerisinde bulunmaktadır. Çalışmaya katılanların tamamı, çalışmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Katılımcılar, araştırmacı ile birlikte çalışma konusunda gönüllü olmuşlardır.

**Tablo 3.1:** Katılımcılar

| <b>Katılımcı</b> | <b>Ülkesi</b> | <b>Cinsiyeti</b> | <b>Kurumdaki Pozisyonu</b> | <b>Eğitim Seviyesi</b> |
|------------------|---------------|------------------|----------------------------|------------------------|
| A Vakası         | Türkiye       | Erkek            | Üretim müdürü              | Y.L.                   |
| B Vakası         | Türkiye       | Erkek            | Proje Yöneticisi           | Dr.                    |
| D Vakası         | Türkiye       | Erkek            | Yazılım Test Sorumlusu     | Dr.                    |
| E Vakası         | Cezayir       | Erkek            | Mühendis, şirket sahibi    | Y.L.                   |
| F Vakası         | Türkiye       | Kadın            | Yazılım Proje Yöneticisi   | Dr.                    |
| G Vakası         | Türkiye       | Erkek            | Sistem Yöneticisi          | Dr.                    |
| H Vakası         | Türkiye       | Erkek            | Bilgi İşlem Müdürü         | Dr.                    |
| I Vakası         | ABD           | Erkek            | Bilgi İşlem Direktörü      | Dr.                    |
| J Vakası         | Türkiye       | Kadın            | Fabrika Müdürü             | Dr.                    |
| K Vakası         | Türkiye       | Erkek            | Fabrika Müdürü             | Dr.                    |
| L Vakası         | Türkiye       | Erkek            | Yazılım Proje Sorumlusu    | Dr.                    |
| M Vakası         | İngiltere     | Erkek            | Tasarım Bölüm Sorumlusu    | Y.L.                   |

Çalışmada 12 katılımcıdan alınan vakaların kaydı kullanılmıştır. Katılımcılar kayıtların araştırma için kullanılmasına onay vermiştir. Kayıtların dökümlerini incelemenden önce, bu kayıtların hangilerinin detaylı nitel analizinin yapılacağını seçmek için ölçütler belirlenmiştir. Temel ölçüt, katılımcının, problemin çözümü için, sunduğu vakadan daha önce muhatabı ile problem çözme konuşması yapmış olması veya problemin örgüt içerisinde katılımcının da dâhil olduğu şekilde süren bir problem olmasıdır. Bu ölçüt, katılımcının davranışı ile problemin sürüyor olması arasında bir ilişkinin araştırılabilmesi ihtimalini artırmaya yöneliktir. Bir başka ölçüt, katılımcının, problem çözme konuşması esnasında, dile getirmediği duygu ve düşüncelerini yazmış olmasıdır. Vakaları bu çalışmaya alınan katılımcılar için geçerli bir başka ölçüt, profesyonel bir örgüt içerisinde çalışıyor olmalarıdır. Bireysel (aile içi, arkadaş çevresi, gönüllü örgüt faaliyetleri vb.) problemlerle çalışmaya vaka sunan katılımcıların vakaları bu çalışmaya dâhil edilmemiştir. Bireysel vakalarda, bu çalışmadaki bulgularla çelişen bulgulara rastlanmamıştır.

Katılımcılar lisansüstü öğrenimini tamamlamış yahut devam etmektedir. Katılımcılar Bilgi Teknolojileri alanında çalışmaktadır. Bütün bireyler ve kurumlar için takma isimler kullanılmıştır.

### 3.4 ARAŞTIRMA TASARIMI

Çalışmanın odağında, katılımcıların, problem durumu ilgi ilgili oluşturulan vakalar yer almaktadır. Vaka çalışmaları “bir veya birkaç metot kullanılarak bütünsel olarak çalışılan kişiler, olaylar, kararlar, zaman dilimleri, projeler, politikalar, kurumlar veya başka sistemlerin analizidir” (Thomas, 2016). Vaka çalışmaları, üzerinde çalışılan konuya dair zengin bir resim oluşturmak ve analitik iç görü kazanmak için özellikle faydalıdır (a.g.e,syf.23). Araştırma, problem çözmede bireyler arasında geçen ikili konuşmalar ve etkileşim esnasında bireylerin ne şekilde düşündükleri ve davrandıklarını tespiti yönelik olup bireylerin muhataplarının sağladığı bilgiyi ne şekilde anlamlandırıp kullandıklarına odaklanmıştır. Bunun sebebi: özellikle karşılıklı kazanç yahut kaybın söz konusu olduğu durumların sonuçlarını gösteren ampirik araştırmaların ikili ilişki seviyesinde görünür hale gelmesidir (de Dreu, Weingart, ve Kwon, 2000). Araştırmada katılımcıların kendileri için zor olan ve uzun süredir kendilerini meşgul eden bir problemi paylaşmaları istenmiştir. Katılımcılara, araştırmanın amacının, problem çözme esnasında kendilerinde mevcut bulunan ve muhataplarının sağladığı bilgiyi ne şekilde kullandıklarının tespit etmek olduğu bilgisi verilmiştir.

Nitel verileri toplamak için bir dizi araç kullanılmıştır. Bunlar:

1. Ses kayıtları. Katılımcılarla yüz yüze ve çevrimiçi konuşmalar kaydedilmiş ve deşifre edilmiştir.
2. Gözlem notları. Katılımcıların diyaloglarındaki ve metinlerindeki muğlak ve çok anlamlı konuşmalar ve ifadeler tespit edilmiştir.
3. Vaka metinleri.
4. Mülakatlar. Katılımcılarla yapılan mülakatlarda, hem vakaların daha iyi anlaşılması için ilave veri toplanmış hem de eldeki verilerle ilgili yapılan tespitler katılımcı ile test edilmiştir.

Veriler ilk olarak Argyris ve Schön (1992) tarafından geliştirilmiş olan sol-sütun vakası kullanılarak toplanmıştır. Sol sütun vakası, katılımcıların problemi ve problem çözme bağlamını ne şekilde gördüklerini, problem çözme stratejilerini, problem çözme esnasında düşündüklerini ve hissettiklerini ve problem çözme sürecinde muhatapları ile gerçekleştirdikleri konuşmaları tespiti yarayan bir veri toplama aracıdır. Sol sütun vaka aracı, dört bileşenden oluşmaktadır. Bunlar: katılımcının problem tanımı, problem çözme stratejisi,

muhatabıyla yaptığı problem çözme konuşması ve bu konuşma esnasında düşündükleri ve hissettikleridir (Şekil 3.1).

Vaka Sahibinin Adı, Soyadı:

1. Sizin için önemli olan, örgütünüzde sürmekte olan ve/veya muhatap olduğunuz kişiyle ilişkiniz yüzünden daha da can sıkıcı hale gelen bir problemi düşünün. Yaşadığınız bu problemi bir paragrafla tarif edin. Problemin kaynağı nedir? Çözümüne engel olan nedir? Problemi çözmeye çalıştığınızda neler yaşandı?
2. Karşınızdaki kişiyle aranızda geçen konuşmayı hatırlamaya çalışın. Konuşma esnasında ne yapmaya çalışıyorsunuz? Amacınız nedir?
3. Bu konuşma esnasında siz ne diyorsunuz, muhatabınız ne diyor? Buna karşılık siz ne cevap veriyorsunuz, o buna karşılık ne diyor? Aranızdaki konuşmayı aşağıdaki tablonun sağ tarafına bir senaryo şeklinde yazın. Tablonun sol tarafına siz o cümleyi kurarken veyahut muhatabınız konuşurken ki duygu ve düşüncelerinizi yazın.  
Bu şekilde **diyalog en az iki sayfa olacak** kadar (isterseniz daha uzun) devam edin.

| DİYALOG                            |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| SÖYLEMEDİĞİM DUYGU VE DÜŞÜNCELERİM | KONUŞMA                         |
|                                    | Ben:....<br><br>Karşımdaki:.... |
|                                    | Ben:<br><br>Karşımdaki:         |

**Şekil 3.1:** Boş vaka formu

Vaka aracında katılımcılar önce problemlerinin doğası, geçmişi ve daha önceki çözme teşebbüsleri gibi, problem bağlamına dair açık uçlu iki soruyu cevaplamışlardır. Katılımcıların problem çözme esnasında nasıl düşündükleri, neler hissettikleri ve ne şekilde hareket ettikleri ilgi ilgili kanıtlar, konuşma metninin yanına düştükleri notlardan elde edilmiştir. Problem çözme konuşmasının dökümü, boyuna ikiye bölünmüş bir sayfanın sağ tarafında yapılmıştır (sağ sütun). Katılımcılar sayfanın sol sütununa, konuşma esnasında düşündükleri ve hissettikleri halde muhatapları ile -ne sebeple olursa olsun- paylaşmadıkları şeyleri not etmişlerdir. Schön (1987), insanların bir eylem üzerine yansıtma (reflection on action) şekilleri ile eylem anındaki yansıtma (reflection in action) şekilleri ve içerikleri arasında ciddi

farklılıklar ve kopukluklar olduğunu ifade eder. Bu sebeple katılımcılardan sol sütuna, eylemlerine dair değerlendirmeci görüşlerini değil, eylem anındaki duygu ve düşüncelerini yazmaları istenmiştir.

Bu veri toplama formatını ilk geliştiren Argyris ve Schön (1996), dile getirilmemiş duygu ve düşüncelerin bulunduğu sol kısma "sol sütun" adını vermişlerdir. Bu veri toplama formatı, dile getirilen düşünceler yoluyla hayata geçirilen niyetlerin neler olduğunu tespit etmeye böylece eylemin arkasında yatan değerler ve niyetler, bu değer ve niyetlerin beslediği eylemler ve bu eylemlerin sonuçları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesini mümkün kılmaktadır (Hart ve diğ., 2009). Bu araç katılımcıların sahip oldukları inançlara, problem durumla ilgili algılayış ve düşüncelerine açılan önemli bir pencere sunmakla birlikte katılımcıların dile getirilmemiş duygu ve düşüncelerini açıklama konusunda ne derece istekli olduklarının farklılık gösterebileceği göz önünde bulundurulmuştur.

### 3.5 VERİ ANALİZİ

Bogden ve Biklen (1992) veri analizini: “(verilerle) ilgili kavrayışınızı geliştirmeyi ve bulgularınızı başkalarına sunmanızı mümkün kılacak şekilde, görüşme kayıtları, notlar ve diğer materyalleri sistematik olarak taramak ve düzenlemek” olarak tanımlar. Araştırmanın veri analiz stratejisi başlangıç olarak üç aşamadan oluşmuştur:

1. Katılımcının problem çerçevesinin tespit edilmesi. Problem çerçevesi, katılımcının, (1) problemin ne olduğuna dair inançları, (2) probleme dair nedensel açıklamalardan oluşan problem açıklama inançları, (3) problemin ne olursa çözüleceğine dair problem çözümü inançlarından oluşmaktadır.
2. Katılımcının problem çerçevesine meydan okuyan bilginin, muhatap tarafından sağlanıp sağlanmadığının tespit edilmesi. Eğer muhatap bu tür bir bilgi sağladı ise bunun çerçevenin hangi bileşenine karşılık geldiği tespit edilmiştir.
3. Eğer meydan okuyan bilgi var ise, bilginin, katılımcının problem çerçevesinin hangi bileşenlerinde, ne gibi bir değişikliğe sebep olduğunun tespiti.

Araştırmayı ilerleyen aşamalarında, katılımcıların vakalardaki (bilişsel ve gözlenebilir) davranışlarına nedensel bir açıklama getirdiği düşünülen bir takım bulgulardan hareketle, katılımcıların, vaka sürecinde çözmeye çalıştığı problemler iki kategoriye ayrılmıştır.

Kategorilerin tespiti, verilerin kategorilere göre kodlanması, araştırmacının yanı sıra bağımsız bir başka araştırmacının bağımsız kodlamaları ve bunu takip eden tartışmalar ve kodlamadaki farklılıkların çözülmesi şeklindeki iteratif süreçle geliştirilmiştir. Model tutarlı bir şekilde yorumlanabilir ve uygulanabilir hâle gelene kadar model gözden geçirilmiş böylece kodlama kuralları tutarlı bir şekilde yorumlanabilir ve uygulanabilir hale getirilmeye çalışılmıştır (DeCuir-Gunby, Marshall ve McCulloch, 2011; MacQueen ve diğ., 2008).

### 3.5.1. Temel İnançların Tespit ve Sınıflandırması

Temel inanç; geçerliliği problemin etkili bir şekilde çözülebilmesi için önemli olan inançlardır (Robinson ve diğ., 2020). Temel inançlar, katılımcının ifade ettiği şekliyle veri kaynakları ile birlikte sıralanmıştır. Tekrar eden inançlar elendikten sonra her bir inanç daha önce belirlenmiş olan, üç inanç kategorisinden (PTİ, PAİ, PÇİ) birisine ayrılmıştır. Kodlama kitapçığı, inançların tanımları, örnekleri ve belirtilen inancın hangi inanç kategorisine nasıl atanacağını belirleyen kodlama kurallarını içermektedir.

Anahtar inançlar ile bunların tespit edildiği veri kaynakları analiz tablosunun birinci sütununa yerleştirilmiştir. Araştırmacı katılımcıların temel inançlarını tespit etme ve sınıflandırma sorumluluğunu yürütmüştür. Akran bir araştırmacı işlemin kapsamını ve isabetliliğini kontrol etmiştir. Temel inançlarla ilgili nihai kodlama her iki araştırmacının kodlamalarının ve bu kodlamalar arasındaki farklılıkların tartışılması ile sağlanmıştır.

**Problem Tanımlama İnançları.** Ackoff (1978), problemlerin doğal olgular olmadığını, ancak bir gözlemcinin bir durumun problematik olduğuna inanmaya başlamasıyla problemlerin teşkil edildiğini ifade eder. Bu sebeple öncelikle katılımcıların, neyin problem olduğuna inandıkları tespit edilmiş buna Problem Tanımlama İnancı adı verilmiştir. Problem Tanımlama İnançları, belirli bir durumu problematik olarak çerçeveleyen ve o şekilde ele alan inançlardır. PTİ, katılımcıların problemle ilgili açıklamalarını içeren anketlerden tespit edilmiştir.

**Problem Açıklama İnançları,** katılımcının, tespit edilen probleme dair nedensel açıklama getirdiğine dair inançlarıdır. Katılımcılarının probleme dair getirdikleri açıklamaların esas

alınıyor olmasının sebebi, problemin olası sebeplerini ortadan kaldırmaya yönelik çözümler getirebilmenin, bir problemin çözümünde kısmen belirleyici olmasıdır (Mumford vd. 2000). PAİ anketlerden ve vakalardan belirlenmiştir.

**Problem Çözümü İnançları**, problemin nasıl çözülebileceği yahut çözülmesi gerektiğine dair inançlar olup problemi çözmeye yönelik eylem planlarını şekillendirir ve kaynakların ne şekilde kullanılacağını bu inançlar belirler (Robinson ve diğ., 2020). PÇİ inançları gerek anketlerden gerekse vaka metinlerinden tespit edilmiştir.

Bireylerin kullandığı şekliyle bu inançlar, çıkarıldıkları veri kaynağı veya kaynakları ile birlikte listelenmiştir. Bu veri kaynakları anket (A), konuşma dökümünün sol sütunu (SolS), sağ sütunu (SağS) ve katılımcıyla yapılan mülakat (M) şeklindedir.

### **3.5.2. Muhatabın Sağladığı ve Katılımcının Temel İnançlarını Potansiyel Olarak Çürüten, Geliştiren, Alternatif Getiren Bilgileri Tespit Etmek**

Katılımcıların problem çözme çabalarında kullandıkları temel inançları potansiyel olarak yanlışlayan bilgiler, vakadaki muhatabın (SaS) konuşmalarından alınmıştır. Muhatabın, konuşmacı tarafından sağlanan ifadelerinde, katılımcının problem tanımı, problem açıklaması ve problemin çözümü ile ilgili inançlarına karşı çıkan, çelişen, bunları yanlışlayan yahut bunlarla örtüşen, alternatif problem tanımları, açıklamaları veya çözümleri öneren ifadeleri tespit edilmiştir. Bu ifadeler, katılımcının hangi inancına karşı geldiği ile birlikte kategorik olarak sınıflandırılmıştır.

### **3.5.3. Katılımcının Sağlanan Bilgiye Tepkisi**

Katılımcıların, kendilerine muhatap tarafından sağlanan bilgiye verdikleri tepkiler, vakanın sol sütunundaki konuşmalardan (SaS) ve dile getirilmeyen düşüncelerden oluşan sol sütundan (SoS) tespit edilmiştir. Üçüncü araştırma sorusu olan "bireyler, mevcut temel inançlarını yanlışlayan, geliştiren, alternatif getiren bilgiye ne şekilde tepki vermektedir?" sorusu cevaplandırılırken her bir katılımcı için oluşturulan tabloda, katılımcının, muhatap tarafından sağlanan bilgilere verdikleri tepkiler sistematik olarak incelenmiştir. Örneğin, katılımcı problemi muhatabın kişiliği ile açıklarken muhatap problemin durumsal olduğunu işaret eden bilgi sağlamış ise bu, katılımcının problem açıklamasını potansiyel olarak yanlışlayan bilgi olarak kodlanmıştır.

### 3.5.4. Problem Kategorilerini Tespit Etmek

Katılımcıların problem çerçevelerinin, muhatabın sağladığı bilgilerin ve katılımcının bunlara verdiği tepkilerin tespiti sürecinde katılımcıların sol sütunları ile sağ sütunları ve anket verilerinde birbiri ile tutarsız olduğu öngörülen bulgulara ulaşılmıştır. Bunlardan en belirgin olanı, katılımcıların sağ sütunlarında muhatapları ile yaptıkları konuşmada çözmeye çalıştıkları görünen problem ile ankette ve sol sütunda sağladıkları problemlerin farklı olduğunun tespitidir. Buna dayalı olarak iki farklı kategori geliştirilmiştir (Bang 2012; Charmaz 2006). Bunlar birinci dereceden problem ve ikinci dereceden problem olarak adlandırılmıştır (Boyatzis 1998). Birinci dereceden problem, katılımcının muhatabı ile aralarında geçen konuşmada üzerinde durulan problemdir. İkinci derece problem, katılımcının, problem durumu açıklamasında ve sağ sütunda sağladığı verilerden tespit edilen ve muhatabın sağladığı bilgileri, bu probleme göre değerlendirdiği problemidir.

İkinci derece problemler, birinci derece problemlerden daha soyut kavramlardan müteşekkil olup (Hayakawa ve Hayakawa, 1941) katılımcı ikinci derece problemi, muhatabın birinci derece problemle ilgili konuşmaya verdiği tepkileri düzenlemek ve anlamlandırmak için kullanmaktadır.

### 3.5.5. Katılımcının Problem Çözme Haritasının Oluşturulması

Yukarıda açıklanan inanç ve problem kategorileri tespit edildikten sonra, katılımcının, problem konuşması sürecinde kullandığı Problem Çözme Haritaları oluşturulmuştur. Problem çözme haritası, katılımcının sahip olduğu inançları, muhatabın problem konuşması esnasında sağladığı bilgileri, katılımcının bu bilgiye verdiği tepkileri ve bunların problem çözme süreci adına sonuçlarını içermektedir.

## 3.6 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK

Geçerlilik ve güvenilirlik, bütün araştırmalarda üzerinde dikkatle durulması gereken hususlardır. Nitel araştırmalarda geçerlilik yerin kalite, katılık veya itimat edilebilirlik gibi kavramların kullandığı görülür (Stenbacka, 2001).

Nitel araştırmalarda, verinin sağlıklı bir şekilde kaydedildiğinden ve elde edilen verinin "büyük" resmin doğru bir temsili olduğundan emin olmak için araştırmacının, takip edilen

izlekleri açıkça betimlemesi gerekir (Mutepa, 2016). Lincoln ve Guba (1985), yapılandırmacı araştırmada güvenilirliğin (trustworthiness) dört kriterle sağlandığını belirtir:

- Kredibilite (credibility)
- Aktarılabirlik (transferability)
- Dayanabilirlik (dependability)
- Onaylanabilirlik (confirmability)

Kredibilite, araştırma bulgularının, katılımcıların görüşlerini ne derece isabetli ifade ettiğine duyulan güven demektir. Kredibilite, uzun süren etkileşim, katılımcı gözlem (participant observation) üçgenleme, akran (peer debriefing) ve katılımcı teyidi ile sağlanır (Lincoln ve Guba, 1985). Aktarılabirlik, bulguların başka bağlamlara ne derece aktarılabilirliği ile ilgilidir. Dayanabilirlik, aynı katılımcılarla aynı bağlamda araştırma tekrarlandığında aynı veya benzer bulguların elde edilebilirliğini ifade eder.

Onaylanabilirlik, nesnelliğin tam olarak sağlanmasının mümkün olmadığı kabulünden hareketle, bulguların araştırılan olguyu tam olarak yansıtması için araştırmacının, araştırma sürecine kendi önyargılarını, inançlarını ve hislerini katmasının mümkün olduğunca en aza indirilmesini hedefler (Arastaman, Fidan and Fidan, 2018). Onaylanabilirlik, bulguların araştırmacıdan değil katılımcıların yaşantı ve düşüncelerinden besleniyor olduğunu temin etmeye çalışmak demektir (Lincoln ve Guba, 1985).

Araştırmaların doğru ve sağlıklı bilgi üretiyor olmasında kritik öneme sahip faktörlerden bir tanesi, araştırmacının elde ettiği verileri yahut bu verilerden yapılan çıkarımları bilerek yahut bilmeyerek çarpıtıyor olmasıdır (Lincoln ve Guba, 1985). Yapılandırmacı yaklaşımda bunun önüne geçmek için kullanılan temel bir yol meslektaş değerlendirmesidir. Lincoln ve Guba meslektaş değerlendirmesini "araştırmacının, araştırmanın aksi takdirde onun zihninde gizli kalmaya devam edecek yönlerini keşfetmek amacıyla analitik seanslara benzer şekilde kendini, araştırma ile doğrudan ilgili olmayan taraflara açması" (a.g.e.) olarak tarif etmektedir.

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliği temin etmek için üçgenleme (triangulation), katılımcı teyidi (member checking) uzman görüşü, meslektaş değerlendirmesi gibi yaklaşımlar kullanılmaktadır (Miles and Huberman, 1994). Nitel araştırmalarda geçerliliğin sağlanmasına

yönelik olarak (Creswell and Miller, 2000) sekiz farklı yaklaşım derlemiş ve bunlardan en az ikisinin uygulanmasını önermiştir.

- Üçgenleme: Bu yaklaşımda iki veya daha çok veri kaynağı, veri toplama yöntemi, kavramsal yaklaşım ve araştırmacı kullanılarak bulgular güçlendirilir.
- Meslektaş değerlendirmesi (peer review): Araştırma sürecinin dış kontrolünün sağlanması amacıyla başka meslektaş veya meslektaşlarla, araştırma bulguları paylaşarak görüş alınır.
- Araştırmacının kendine yansıtması (reflexivity): Bu yaklaşım, faaliyet araştırmalarında önemli bir bileşen olup iki ayrı boyutu vardır. Birinci boyutta araştırmacının kendisinin gerek kuramsal gerekse metodolojik yaklaşımını ve yorumlarını, ön yargılarını, yönelimlerini açıklayarak pozisyonunun okuyucu tarafından net bir biçimde anlaşılmasını sağlar. İkinci boyutta araştırmacı, araştırmadaki kendi pozisyon üzerine yansıtarak (Schön, 1983) yeni bilgi ve bulgular ışığında bunlarda değişikliğe gider bu değişikliği kayıt ederek bunun araştırma ve sonuçlar üzerindeki etkisini açıkça ortaya koyar.
- Katılımcı teyidi (member checking): Bu yaklaşımda, araştırma bulguları araştırmaya katılan bireyler ve gruplarla paylaşarak elde edilen verilerin ve yapılan çıkarımların teyidi yapılır. Bu işlem araştırmacının yaptığı çıkarım ve yorumların geçerliliğin artırılması için önemlidir.
- Zengin ve ayrıntılı betimleme (rich, thick description): Araştırma esnasında elde edilen veriler ve olgulara ait koşullar detaylı olarak yazılır. Bunlar okuyucuya; (1) bu verilere erişimi sağlar (2) yapılan çıkarımları, araştırmacıdan bağımsız olarak test etme imkânı sağlar (3) alternatif yorum ve kuramların test edilmesi imkânı sağlar ve (4) bu bilgilerin başka çalışmalara transfer edilebilmesini mümkün kılar.
- Uzun süreli etkileşim ve sürekli gözlem (prolonged engagement and persistent observation) : Katılımcılara katılımın ve araştırmanın amacı açıkça belirtilerek güven oluşturmaya, bağlamı ve kültürü tanımaya yönelik olarak ve bilgi kirliliğini önlemem amacıyla uzun süre etkileşim ve gözlem halinde olmak.

- Karşıt durum analizi (negative case analysis): Araştırmanın hipotezi, hipotezi çürüten bulgular, doğrulayıcı olmayan katınlar doğrultusunda sorgulanarak iyileştirilir.
- Dış denetim (external audit): Araştırma ile doğrudan ilgili olmayan bir uzmanın hem süreci hem de çıktıları incelemesi ve isabetini (accuracy) değerlendirmesidir.

Bu tez çalışmasında yukarıda listelenen yaklaşımların hepsi kısmen ya da tamamen kullanılmaktadır.

Verinin, bizzat katılımcılar tarafından sağlanıyor olması ile çıkarım ve bulguların meslektaş değerlendirmesin yanısıra bizzat katılımcılar ile test edilmesi geçerlilik ve güvenilirlik açısından ortaya çıkabilecek problemlerin en aza indirgenmesini mümkün kılmıştır (Adler ve diğ., 1998). Tespit edilen inanç kategorileri, problem kategorileri ve katılımcıların bunlara verdikleri tepkilerden oluşan bulgular, bizzat katılımcılar ile test ve teyit edilmiştir (Argyris, 1971).

### 3.7 BULGULARIN GENELLENEBİLİRLİĞİ

Üzerinde çalışılan olguya (bireylerin problem çözme konuşmalarındaki potansiyel olarak çürüten bilgiyi ne şekilde kullanıma aldıkları) dair içgörü sağlamak amacıyla katılımcıların verilerinin derinlemesine analizi 4. bölümde sunulmuştur. İddiaların genellenebilirliğini sağlamak için daha geniş bir örneklemin gerekliliği aşikârdır. Bununla birlikte bu çalışmada inceleme konusu olan, örgüt içerisinde problem çözme; bilgi kullanımındaki bireysel stratejilerin bireyler arası düzeyde ne şekilde kendini dışa vurduğunu titiz bir şekilde incelemeyi mümkün kılmıştır.

Vaka sayısının kısıtlı tutulması, farklı veri kaynaklarının bir araya getirilmesini ve veri kaynağından teorik çıkarımlara giden aşamada net bir (clear audit trail) ortaya konmasını mümkün kılmıştır (Morse ve Field, 1995). Böylece aynı zamanda bilginin ne şekilde kullanıldığına dair vakaları karşılaştırmayı ve karşılaştırmayı daha anlaşılabilir kılmak için problem bağlamı ile ilgili yeterli bilgi sunmamızı mümkün kılmıştır.

## 4 BULGULAR

### 4.1 A VAKASI

A vakasında, katılımcının çalıştığı örgütün tepe yönetimi, bütün birimlerden, çevrim sürelerinin kısaltılması için çalışma yapmasını istemiştir. Çalışma süresi, projenin başlangıcı ile uygulamaya konması arasında geçen süreyi ifade etmektedir. Akif, devre kartlarındaki çevrim sürelerinin kısaltılmasında yaklaşık bir yıldır çalışmaktadır. Akif'in yöneticisi olan katılımcı, Akif'in çevrim sürelerini tanımlamak ve ölçmek için kullandığı yaklaşımın hatalı olduğunu düşünmektedir. Akif, katılımcının ifadesine göre, katılımcının önerilerinden rahatsız olmaktadır. Aşağıda, katılımcının, iki farklı problemi ve problem durumlarla ilgili temel inançları tespit edilmiştir.

#### Birinci derece problem

Vakadaki birinci derece problem, devre kartlarının arızalı olduğunu tespiti ile bu arızanın kök-sebebinin tespiti arasında geçen süre olan çevrim süresinin kısaltılması, bunun için gerekli metriklerin tanımlanması ve geliştirilmesi problemidir. Ankette sunulan verilere göre Akif, bu süreçle ilgili akış diyagramını, tamir sürecini ve ilgili metrikleri katılımcıya sunmuştu.

#### İkinci derece problem ve Bilginin Reddi

Anketteki verilere göre katılımcının aklındaki asıl problem, Akif'in (*kimseye sormadan*) kendi bildiği gibi düzeltmeye girişmesidir. Katılımcıya göre önce çevrim süresi metriğinin tanımlanması, bu metriğin geliştirilmesi için sistematik ve problem odaklı bir yaklaşım geliştirilmesi gerekmektedir. Katılımcı, Akif'in bu konuda yardıma ihtiyacı olduğunu düşünmektedir.

Akif, konuşma süresince, katılımcıya bir takım bilgiler sağlamıştır. Akif (*"bak zaten burada çarpık veriyi alıp grafikler çizip duran 80 kişi var zaten. Sorunun köküne inmemiz lazım. Abuk subuk bir süreçte zaman harcamak istemiyorum. Problemi çözmeye başlamak istiyorum"*) diyerek mevcut sürecin işe yaramadığı, problemi çözmeye yardımcı olmadığını ve bu süreçle uğraşan çok sayıda kişi olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı bu bilgiyi, (*"anlamıyor, zihnini açması... lazım"*) şeklinde anlamlandırarak reddetmiştir.

Akif, problemlerin (“nasıl çözmemiz gerektiğine dair sağlam görüşlerim var. Şimdi sana bunların doğruluğunu göstermem lazım”) dediğinde katılımcı, Akif’in bu iddiasını açmamış, görüşlerinin neler olduğunu tahkike teşebbüs etmemiştir. Böylece katılımcı, Akif’in, birinci derece problem çözümü ile ilgili görüşlerini reddetmiştir.

Katılımcının, Akif’in iddialarını neden reddediyor olabileceği, katılımcının sol sütunundan görülebilir.

**Tablo 4.1:** A Vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu

| Muhatabın Söyledikleri                                                                                                                                                                                          | Katılımcının Anlamlandırması                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Parça sayısını azaltmanın, çevrim süresini azaltmayacağını nasıl iddia edebilirsin?                                                                                                                             | Belki de çevrim süresi eğitimi ile başlamalıydık.                                                                                                                                                                       |
| Bak zaten burada çarpık veriyi alıp grafikler çizip duran 80 kişi var zaten. Sorunun köküne inmemiz lazım. Abuk subuk bir süreçte zaman harcamak istemiyorum. Problemi çözmeye başlamak istiyorum               | Anlamıyor<br><br>Zihnini biraz açması, insanları işin içine katması ve ortaya gerçekleri koyarak örgütün kalanını ikna etmesi lazım.                                                                                    |
| Sanırım buradaki problemi görüyorum. Bir yıldır bu işin içindeyim. Problemlerin ne olduğuna, bunları nasıl çözmemiz gerektiğine dair sağlam görüşlerim var. Şimdi sana da bunların doğruluğunu göstermem lazım. | Tabi tabi<br><br>Bizim taleplerimize uydurmak için kendi “çok önemli” problemini yeniden tanımlamaya çalıştığını düşünüyor ve bu işleri yavaşlatacak. Ben pes ediyorum. Anlaşılan bu akşam onu ikna etmek mümkün değil. |

Buna göre, katılımcı, Akif’in, problemin ne olduğu ve nasıl çözülebileceği ile ilgili iddialarını, Akif’in “anlamadığı”, “zihninin açık olmaması”, “onların taleplerine uymaması”, “(Akif’i) ikna etmenin mümkün olmaması” şeklinde anlamlandırmıştır. Böylece, Akif’in sağladığı ve sağlayabileceğini iddia ettiği bilgileri reddetmiş ve tahkik ve çözüme katma ihtiyacı hissetmemiştir.

#### 4.1.1. A Vaka Metni

**Problem Durumu:** Akif'in projesi, üretim hattındaki devre kartlarının, fabrika testlerinde arızalı çıkmasıyla, arıza kaynağının kök-sebebinin belirlenmesi arasında geçen çevrim süresini kısaltmaktı. Selim, fabrikadaki kart seviyesi analizlerinin akış diyagramını, tamir sürecini ve bu operasyonun performansının nasıl ölçüleceğine dair önerdiği metrikleri bize sunmuştu. Projenin, başlangıç için iyi bir adım olduğunu biliyorum. Fakat kimseye sormadan doğrudan kendi kafasındaki düzeltme işine girişmek yerine önce anlamlı bir çevrim süresi metriğinin tanımlanması ve bu metriğin geliştirilmesi için sistematik ve problem odaklı bir yaklaşım geliştirmesi gerekir. Bu durumu anlaması için yardıma ihtiyacı olduğunu düşünüyorum.

#### Problem Konuşması:

| Düşünce ve Duygular                                                                                                                                                                                    | Konuşma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fikir olarak güzel fakat bunun çevrim süresiyle ne ilgisi var?                                                                                                                                         | Ben: "Kart hatası başına değişen parça sayısı" metriğin, sürecin belli bir kısmının "verimliliği" ölçmek için kabul edilebilir fakat bu çevrim süresini nasıl ölçecek?                                                                                                                                                 |
| Belki de çevrim süresi eğitimi ile başlamalıydık.                                                                                                                                                      | Akif: Parça sayısını azaltmanın, çevrim süresini azaltmayacağını nasıl iddia edebilirsin?                                                                                                                                                                                                                              |
| Anlamıyor                                                                                                                                                                                              | Ben: Bu senin için çok açık olabilir fakat geri kalanlar için öyle değil. Ya bir iki parçanın kesin arızalı olduğunu bulmak 8 saat sürerse de öte yandan "parçayı değiştirip yeniden test et" döngüsü 20 dakikada beş kere yapılabilir mi?                                                                             |
| Zihnini biraz açması, insanları işin içine katması ve ortaya gerçekleri koyarak örgütün kalanını ikna etmesi lazım.                                                                                    | Akif: Yani bu çok açık. Bak zaten burada çarpık veriyi alıp grafikler çizip duran 80 kişi var zaten. Sorunun köküne inmemiz lazım. Abuk subuk bir süreçte zaman harcamak istemiyorum. Problemi çözmeye başlamak istiyorum                                                                                              |
| Tabi tabi                                                                                                                                                                                              | Ben: Bence problem tespiti süreci için bir başlama ve bitiş noktası seçme, halen bu arada geçen zamanı tespit etmen sonra en çok zaman harcanan işleri belirlemen ve bunların üstüne düşmen gerekiyor. Belirlediğin çevrim süresini azaltmaya yönelik olarak doğru problemin üzerine gittiğine ancak o zaman inanırım. |
|                                                                                                                                                                                                        | Akif: Sanırım buradaki problemi görüyorum. Bir yıldır bu işin içindeyim. Problemlerin ne olduğuna, bunları nasıl çözmemiz gerektiğine dair sağlam görüşlerim var. Şimdi sana da bunların doğruluğunu göstermem lazım.                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                        | Ben: Aynen öyle. Fakat tek inandırman gereken ben değilim. Bu süreçte sen de bazı fikirlerini değiştirirsen pek şaşırمام doğrusu.                                                                                                                                                                                      |
| Bizim taleplerimize uydurmak için kendi "çok önemli" problemini yeniden tanımlamaya çalıştığını düşünüyor ve bu işleri yavaşlatacak. Ben pes ediyorum. Anlaşılan bu akşam onu ikna etmek mümkün değil. | Akif: (Yılmış görünüyor)                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                        | Ben: Problemi ele almak için en doğru yolun bu olduğunu sana ispat etmem mümkün değil. Senden ricam şimdilik bana                                                                                                                                                                                                      |

|  |                                                                                                                    |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | güvenmen. Süreci bir işletelim, o zaman problemi baştan belirlemenin çaba harcadığımıza değip değmediğini görürüz. |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4.1.2. A Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası

**Tablo 4.2:** A Vakasında katılımcının problem çözme haritası

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Temel İnançlar:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>1. Problem Tanımlama İnançları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Akif yanlış problemi çözmeye çalışıyor.</li> <li>Önce çevrim süresi metriğinin tanımlanması gerekiyor ve bunun için sistematik ve problem odaklı bir yaklaşım kullanılmalı.</li> <li>Problemi çözülmesi için diğer insanların ikna edilmesi gerekiyor.</li> </ul> <p>2. Problem Açıklama İnançları:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Akif'in yaklaşımı verimliliği ölçüyor fakat çevrim süresini ölçmüyor.</li> <li>Bir başlama ve bitiş noktası seçilmeli ve bu ikisinin arasındaki işler ve geçen süre belirlenmeli.</li> <li>Akif açık fikirli değil</li> <li>Problemin ne olduğunu anlamıyor.</li> </ul> <p>3. Problem Çözümü İnançları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Akif'in problemin ne olduğunu anlaması gerekiyor.</li> <li>Açık zihinli olması ve diğer insanları işin içine katması gerekiyor.</li> <li>Gerçekleri ortaya koyarak, örgütün kalanını ikna etmesi gerekiyor</li> </ul> |
| <b>Muhatabın Sağladığı Bilgiler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>1. Problem Tanımlama İnançları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Problemin köküne inilmesi gerekiyor</li> </ul> <p>2. Problem Açıklama İnançları:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Çevrim süresini tespit için uğraşan çok kişi var ve bunu yapmak çok faydalı değil.</li> </ul> <p>3. Problem Çözümü İnançları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ben problemin ne olduğunu biliyorum.</li> <li>Çözülmesi için yapılması gerekenleri biliyorum.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Muhatabın Sağladığı Bilgiye Vaka Yazarının Tepkisi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bu bilgileri tartışmaya açmıyor.</li> <li>Bu bilgileri problem tanımına dâhil etmiyor.</li> <li>Bunları problem açıklamasına dâhil etmiyor.</li> <li>Bunları problem çözümüne dâhil etmiyor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

- 
- Yazarın temel inançlarında bir değişiklik yok.
- 

**Sonuç**

- Muhatap yılıyor.
  - Problemle çözümüyle ilgili bir gelişme yok.
- 



## 4.2 B VAKASI

Katılımcı, muhatabı olan Bülent'in, üzerinde çalıştıkları cihaza eklemiş olduğunu görüyor ve bu parçayı eklemiş olmasını mantıklı bulmuyor. Katılımcıya göre bu parça devrenin hassasiyetini azaltacaktır. Buna bağlı olarak katılımcı, problem çözme sürecinin amacını, Bülent'in bu parçayı neden eklediğini anlamak olarak belirtiyor.

Vakada iki ayrı problem tespit edilmiştir.

### Birinci Derece Problem

Birinci derece problem, Bülent'in eklediği parça ve katılımcının, bu parçanın devrenin hassasiyetini azaltacağını düşünmesidir. Bülent, konuşma sürecinde söz konusu parçayı neden eklediği ile ilgili bilgileri sunmaktadır.

### İkinci Derece Problem ve Bilginin Reddi

Katılımcının, ikinci derece problemi, vakanın sol sütununda görünür olmaktadır. Buna göre katılımcı, Bülent'in ne yaptığını bilmediğini (*"O kadar muğlak konuşuyorki neden bahsettiğine dair hiçbir fikri olmadığını düşünüyorum"*), kafasını gürültüye taktığını (*"Gürültü dediği şey her neyse kafayı buna takmış durumda"*), gürültünün olmadığını (*"ama ben gürültü olduğundan bile şüpheliyim"*) ve Bülent'in bunu anlamadığını (*"Ne gürültüsü! Allah aşkına!"*, *"Bu gürültü dediği şeyin ne olduğuna dair sakince düşünmesi gerek"*) düşünmektedir.

Katılımcının sağladığı verilerden, Bülent'in, birinci derece problem ile ilgili bir takım bilgileri vermiş olduğunu görüyoruz. Ancak, katılımcı, konuşma sürecinde, Bülent'in sağladığı bilgilerin geçerliliğini test etmediği gibi bunları tahkik ihtiyacı da duymamıştır. Öylelikle katılımcı, Bülent'in devrede gürültü olduğu yönünde sağlamış olduğu bilgileri reddetmiştir.

Bülent'in sağladığı bilgilere katılımcının sol sütununda verdiği tepkiler, bilgilerin reddedilmesine sebep olan anlamlandırma sürecini görünür hale getirmektedir.

**Tablo 4.3:** B Vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu

| Muhatabın Söyledikleri                                                                                       | Katılımcının Anlamlandırması                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AD'de gürültü olmaması için ekledim.                                                                         | Ne? Gene söylesene                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Her türlü gürültü.                                                                                           | Bu işe yaramıyor. Gene deneyelim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Gürültü var çünkü çıktılar karışıyor.                                                                        | Ne gürültüsü! Allah aşkına! Sakin olmam lazım. Aklı başında bir mühendisin bir şeyden tamamen kurtulabilmesi için önce kurtulmaya çalıştığı şeyin ne olduğunu bilmesi lazım. O kadar muğlak konuşuyor ki neden bahsettiğine dair hiçbir fikri olmadığını düşünüyorum. İlk aklına eseni yapıp sorundan kurtulacağını düşünüyor olabilir. Böyle bir yere varamayız. Direncin sebep olduğu sorunları görmesini sağlamaya çalışayım. |
| Bak stabil çalıştıramıyorum. Bence bunun sebebi gürültü ve bundan kurtulmamız lazım. Çıktıları karıştırıyor. | Bunu yemedi ve heyecanlanıyor. Gürültü dediği şey her neyse kafayı buna takmış durumda ama ben gürültü olduğundan bile şüpheliyim. Bu gürültü dediği şeyin ne olduğuna dair sakince düşünmesi gerek. Önce ben sakin olmalıyım.                                                                                                                                                                                                   |

#### 4.2.1. B Vaka Metni

**Problem Durumu:** Bülent benim ekibimdeki mühendislerden birisi. Bir yıldır bizimle çalışıyor fakat gayet tecrübeli ve diğerlerinden daha kabiliyetli birisi. Teknik becerileri çok güçlü ve tek başına bir şeyler yapabiliyor.

Diğer mühendislerle birlikte (geliştirdiğimiz bir) cihazın üzerinde çalışırken Bülent'in eklemiş olduğu ve bana hiç mantıklı gelmeyen bir şey gördüm. Sisteme eklediği parça devrenin hassasiyetini azaltacak bir şeydi. Ne yaptığını anlamak için devre tasarımlarını alıp ofisime gelmesini söyledim.

#### Problem Konuşması:

| Duygu ve düşüncelerim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Konuşma                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Ben:</b> Geçiş besleyicisi ile ilgili probleme bakıyordum ve yeni direnci gördüm. A dan D'ye girişe neden bu direnci eklendiğini anlamadım.              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Bülent:</b> AD'de gürültü olmaması için ekledim.                                                                                                         |
| Ne? Gene söylesene                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Ben:</b> Ne tür bir gürültü?                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Bülent:</b> Her türlü gürültü                                                                                                                            |
| Bu işe yaramıyor. Gene deneyelim. (biz adına gürültü desekte istenmedik sinyaller hem gözlenebilir hem de tanımlanabilir)                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Ben:</b> Ne tür bir gürültü olduğunu düşünüyorsun?                                                                                                       |
| Bir daha deneyelim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Bülent:</b> Buradaki sorun düzgün çalışmaması. Muhtemelen sebebi gürültü ve ben gürültüden kurtulmaya çalışıyorum. Çıktıyı anlaşılabilir hale getiriyor. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Ben:</b> Burada ne tür bir gürültü var? Sen gürültüyü nerde gördün?                                                                                      |
| Ne gürültüsü! Allah aşkına! Sakin olmam lazım. Akli başında bir mühendisin bir şeyden tamamen kurtulabilmesi için önce kurtulmaya çalıştığı şeyin ne olduğunu bilmesi lazım. O kadar muğlak konuşuyor ki neden bahsettiğine dair hiçbir fikri olmadığını düşünüyorum. İlk aklına eseni yapıp sorundan kurtulacağını düşünüyor olabilir. Böyle bir yere varamayız. Direncin sebep olduğu sorunları görmesini sağlamaya çalışayım. | <b>Bülent:</b> Gürültü var çünkü çıktılar karışıyor.                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Ben:</b> Bu dirençteki ilave voltaj düşmesi sıkıntı. Bu ilave bir hata kaynağı                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Bülent:</b> Bak stabil çalıştırıyorum. Bence bunun sebebi gürültü ve bundan kurtulmamız lazım. Çıktıları karıştırıyor.                                   |
| Bunu yemedi ve heyecanlanıyor. Gürültü                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Ben:</b> Bu gürültünün nereden geldiğini anlamıyorum ve                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| dediği şey her neyse kafayı buna takmış durumda ama ben gürültü olduğundan bile şüpheliyim. Bu gürültü dediği şeyin ne olduğuna dair sakince düşünmesi gerek. Önce ben sakin olmalıyım. | dediğin gibi bir şeyi nasıl üretebilir bilmiyorum.                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                         | <b>Bülent:</b> Bak, devre çıktısının düzgün olmasına engel bir gürültü döngüsü var. Direnç bunu kesecek. Hassasiyeti düşürse bile çok az düşürür. Gürültüyü kesmemiz lazım. |

#### 4.2.2. B Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası

**Tablo 4.4:** B vakasında katılımcının problem çözme haritası.

| Muhatabın Sağladığı Bilgiler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Problem Tanımlama İnançları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devre stabil çalışmıyor (SaS)</li> <li>• Devre düzgün çalışmıyor (Sas)</li> <li>• Devrede gürültü var (SaS)</li> <li>• Devre kartının çıktıları karışıyor (SaS)</li> </ul> <p>2. Problem Açıklama İnançları:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devre çıktısının düzgün olmasın engel bir gürültü döngüsü var (SaS)</li> </ul> <p>3. Problem Çözümü İnançları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (direnç) ekleyince gürültü kesilir (SaS)</li> </ul> |
| Muhatabın Sağladığı Bilgiye Vaka Yazarının Tepkisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muhatabın iddialarını test etmiyor.</li> <li>• Kendi iddialarını teste açmıyor.</li> <li>• Problem açıklamasında değişiklik yok.</li> <li>• Problem çözme çabasından değişiklik yok.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Sonuç                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taraflar gittikçe heyecanlanıyor.</li> <li>• Katılımcı, Bülent'in iddialarını kabul etmiyor.</li> <li>• Problemin çözümü ile ilgili bir gelişme yok.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

### 4.3 C VAKASI

C vakasında katılımcının belirlediği üç ayrı problem görünmektedir. Bunlar; birimler arasında koordinasyon olmaması, buna bağlı olarak işlerin gecikmesi ve yanlarında götürdükleri sistemin yanlış model olmasıdır.

**Bilginin Reddi:** Gerek vaka metninde katılımcının, gerek konuşma öncesinde edinmiş olduğu bilgiler gerekse muhatabı olan C ile konuşmasında, problem tanımı ile çelişen bir takım bilgiler bulunmaktadır. Ayrılmadan önce katılımcıya, gidecekleri yerde güç sistemleri ile ilgili çalışma yapıldığı bilgisi verilmiştir. Ayrıca, ayrılmadan önce konuşmayı yapacağı C ile konuşması, katılımcının tabiriyle koordinasyon sağlaması gerektiği bilgisi de verilmiştir. Katılımcı bunu yapmamıştır. Benzer şekilde, muhatabı olan C, katılımcının yanında getirmiş olduğu sistemin zaten olduğunu, test edilmesi gerekenin yeni sistem olduğunu belirtmiştir. Üstelik bu bilginin zaten katılımcıda mevcut olduğunu da belirtmiştir. C, kendisine sağlanan bilgileri kullanmamış ve kendisi için asıl problem olarak tanımladığı koordinasyon yokluğunu bizzat kendisi üretmiştir. Benzer şekilde gecikmeleri problem olarak tanımlamıştır. Ancak koordinasyon sağlanmaması sebebiyle fazladan kalacak olmasının sorumlusu da kendisidir.

**Tablo 4.5:** C Vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.

| Muhatabın Söyledikleri                                                             | Katılımcının Anlamlandırması                               |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Gittiğiniz yerde güç sistemleri ile ilgili çalışma yapılıyor.                      | Biz gidene kadar düzelir.                                  |
| C ile irtibata geçin.                                                              |                                                            |
| Testi bugün yapamayız. Yarın yapacağız.                                            | Biz bekleyelim demiştik. Burada olmamızı isteyen sizsiniz. |
| Biz yeni olanı istemiştik eskisi zaten bizde var.                                  | Biz Konya Müdürlüğe eski modeli getirdiğimizi söylemiştik. |
| Yenisinin daha gelmediğini biliyordun.                                             | Ben ihtimallerle hareket etmem.                            |
| Pazartesi günü Ankara'ya (bizim birime) bizde olduğunu (eski modelin) söylemiştim. | Kesin biz çıktıktan sonra                                  |

#### 4.3.1. C Vaka Metni

**Problemin Durumu:** Birimler arasında koordinasyon olmaması, yapılacak işlerin gecikmesine ve bizim gittiğimiz yerlerde gereksiz yere vakit kaybetmemize sebep oluyor. Bunun bir örneğini yakın zamanda yaşadık. Saha testi için Konya Müdürlüğüne gitmiştik. Ayrılmadan önce bize

ilgili müdürlükte güç sistemleri ile ilgili çalışma yapıldığı C ile irtibata geçmem gerektiği söylenmişti. Biz gidene kadar düzelir ümidiyle gittik. Testlerin saatini öğrenmek için C'yi aradım.

### Problem Konuşması:

| Duygu ve düşüncelerim                                      | Aramızda geçen konuşma                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Artık başlayalım.                                          | Ben: Teste ne zaman başlarız?                                                                                                                                  |
| Biz bekleyelim demiştik. Burada olmamızı isteyen sizdiniz. | C: Testi bugün yapamayız. Yarın yapacağız.                                                                                                                     |
|                                                            | Ben: Neden yapamıyoruz?                                                                                                                                        |
| Buradakiler (Konya) bize sorun yok demişti.                | C: Güç hattıyla ilgili sorundan dolayı besleme devresi gidip geliyor. Bugün üzerinde çalışıyorlar.                                                             |
| Buraya kadar gelmek istemiyorlar.                          | Ben: Yarın ne zaman başlayacak?                                                                                                                                |
| Gene mi aynı konu?                                         | C: Hangi sistemi getirdiniz?                                                                                                                                   |
| Biz Konya Müdürlüğe eski modeli getirdiğimizi söylemiştik. | Ben: Bir önceki modeli getirdik                                                                                                                                |
|                                                            | C: Biz yeni olanı istemiştik eskisi zaten bizde var.                                                                                                           |
|                                                            | Ben: (filancayla) konuştuğumda bana yeni olan sistemin buraya geleceğini ancak henüz gelmediğini söyledi. Bizde burada yeni sistem var diye eskisini getirdik. |
| Ben ihtimallerle hareket etmem.                            | C:Yenisinin daha gelmediğini biliyordun.                                                                                                                       |
|                                                            | Ben: Daha gelmemiş.                                                                                                                                            |
| Kesin biz çıktıktan sonra                                  | C: Pazartesi günü Ankara'ya (bizim birime) bizde olduğunu (eski modelin) söylemiştim.                                                                          |
| Yok yere bir gün fazla kalacağız.                          | Ben: Bana kimse söylemedi. Neyse yarın görüşürüz.                                                                                                              |

### 4.3.2. C Vakasında Katılımcının Problem Haritası

**Tablo 4.6:** C vakasında katılımcının problem çözme haritası

|                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Temel İnançlar:</b>                                                                                                                                                                   |
| <b>1. Problem Tanımlama İnançları</b>                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>(Bu kurumda) koordinasyon sorunu var. (A, SoS)</li> <li>İşler gecikiyor (A, SoS)</li> <li>Gidilen yerlerde zaman kaybediliyor (A, SoS)</li> </ul> |

---

## 2. Problem Açıklama İnançları:

- Koordinasyon yokluğu gecikmelere sebep oluyor. (A, SoS)
- (Bazı çalışanlar) buraya gelmek istemiyor. (SoS)

## 3. Problem Çözümü İnançları

- Bana (burada eski model cihazın olduğu) söylenmeliydi. (SaS)

---

## Muhatapların Sağladığı Bilgiler

### 1. Problem Tanımlama İnançları

- (Gideceğiniz) müdürlükte çalışma var. (A)
- C ile irtibata geçin. (A)

### 2. Problem Açıklama İnançları:

- (müdürlüktekiler besleme sistemi) üzerinde çalışıyorlar. (SaS)
- Sen (burada eski model cihaz olduğunu) biliyordun (SaS)

### 3. Problem Çözümü İnançları

- 

---

## Muhatabın Sağladığı Bilgiye Vaka Yazarının Tepkisi

- İnanç ve düşüncelerinde bir değişiklik yok.
- Problem çözme sürecinde değişiklik yok.

---

## Sonuç

Katılımcı ve dolayısıyla kurumun ilgili birimleri koordinasyon ve gecikme problemi yaşamaya devam ediyorlar.

---

#### 4.4 D VAKASI

Bu vakada Dinçer isimindeki tester (yazılımın testini yapan kişi), yazılım ekibinin tamamının katıldığı bir toplantıya katılmaktadır. Toplantıda, yazılım geliştirme sürecinin bir sonraki aşamasında (sprint), her bir iş için ne kadar süre ayrılacağı belirlenmekte yani efor tahminlemesi yapılmaktadır. Efor tahminlemesinde ekip üyeleri tecrübelerine dayalı olarak işin tahmini süresini belirlemektedir. Dinçer bir iş için 32 saat efor süresi vermiştir ve bu sprintin yarısı kadar bir süredir. Diğer takım üyeleri bu sürenin çok uzun olduğunu, işin en çok 8 saat süreceğini tahmin etmişlerdir. Dinçer, işin görüldüğü kadar yüzeysel olmadığını ve detaylarını açıklamıştır. Diğer takım üyelerinin ısrarı üzerine süre 32 saat yerine 12 saat olarak belirlenmiştir. Daha sonra ortaya çıkan sorunlar, test ekibinin bu işe 80 saat harcamasına sebep olmuştur.

Vakada iki ayrı problem görülmektedir.

##### **Birinci Derece Problem**

İlk problem, her bir iş için ne kadar süre ayrılacağıdır. Takımın yaptığı toplantının esas konusu olan tahminleme sürelerinin belirlenmesi olduğu vakanın sağ sütununda da görülmektedir.

##### **İkinci Derece Problem ve Bilginin Reddi**

İkinci derece problem, *“test aktiviteleri hakkında fikir sahibi olmayan”* ekip üyelerinin, *“test efor tahminlemesinde ısrarcı davranmalarıdır.”* Bunun da kökünde, katılımcıya göre, *“yazılım testinin önemsenmemesi ve değersiz görülmesi”* bulunmaktadır. Muhataplar konuşma esnasında, test için ayrılan sürenin çok olduğunu yahut test için yapılacak az iş olduğunu belirtmelerine rağmen katılımcı bunu kabul etmemiştir. Benzer şekilde, sürenin çok abartıldığı iddiasını da, yaptığı işin detaylarını açıklayarak reddetmiştir.

Bu bilgilerin reddi ile ilgili bir açıklamayı, katılımcının sol sütunda sağladığı veriler sunmaktadır.

**Tablo 4.7:** D vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu

| Muhatabın Söyledikleri                                                                                                 | Katılımcının Anlamlandırması                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Ne? 32 mi? Dalga mı geçiyorsun Dinçer? Çok az iş var orada. Birkaç butona tıklayacaksın abi!                           | Birkaç butona tıklamak mı? Test etmek nedir bu konu hakkında fikrin var mı senin? |
| Ya bırak! Duyan da uzaya roket fırlatıyoruz sanır. Bu kadar heyecana gerek yok! Çok abartıyorsun! Regresyon nedir hem? | Bilsen şaşırırdım zaten!                                                          |

#### 4.4.1. D Vaka Metni

##### Problem Durumu:

Bu şirkette, yazılım geliştirme süreçlerinde Çevik Metodoloji kullanılmaktadır. Bu metotta, sprint denilen zaman dilimlerinde hangi işin ne kadar çaba gerektirdiğini tespit etmek için efor tahminlemesi yapılır ve takımdakiler yapacakları işin ne kadar süreceği ile ilgili tahminlerini söyler.

Ben belli bir işin yaklaşık olarak 32 saat süreceğini tahmin ettim. Bu süre, bir sprintin yaklaşık yarısına karşılık gelmekte. Bir analist arkadaş bu işin eforunun olması gerekenden çok daha fazla verildiğini, bu işin testlerinin maksimum 8 saat süreceğini belirtti. Bunun üzerine ben bu işin görüldüğü kadar yüzeysel olmadığı, birçok test yapılması gerektiğini ve farklı bileşenlere etkileşimden dolayı büyük bir regresyon etkisi olabileceğini söyledim. Diğer ekip üyelerinin ısrarı üzerine bu iş için toplam test eforu 12 saat olarak belirlendi. Daha sonra ürün geliştirme tamamlandı ve canlı ortama alındı. Canlı ortamda ortaya çıkan hatalardan dolayı tekrar geliştirme ihtiyacı doğdu ve bu ek geliştirmeler bizim ekip olarak sprint süresinin iki katı kadar vakit harcamamıza sebep oldu.

Bu problemin yaşanmasının sebebi diğer ekip üyelerinin gerçekleştirilen testler hakkında fikir sahibi olmamaları, buna rağmen test efor tahminlemesinde ısrar etmeleridir. Problemin kök sebebi yazılım testinin önemsenmemesi ve değersiz görülmesidir.

Daha sonraki sprintlerde test eforu tahminlemesini ben yaptım ve bir daha herhangi bir sorun yaşanmadı. Bu vakanın yaşanma sebebi ekibin yazılım testini ve testerları önemsiz ve değersiz görmeleridir. Herhangi bir tartışma yaşamadan konunun tarafımın belirttiği şekilde olması

tarafımca başarılı değerlendirilebilir. Bu tarz yaklaşımlarla sıkça karşılaştığımız için buna şaşırmadım çünkü buna alıştık

### Problem Konuşması:

| SÖYLEMEDİĞİM DUYGU VE<br>DÜŞÜNCELERİM                                              | KONUŞMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    | <p>Scrum Master: Dinçer, “X modülü” için teste kaç saat verelim?</p> <p>Ben: 32 saat uygundur.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Birkaç butona tıklamak mı? Test etmek nedir bu konu hakkında fikrin var mı senin?” | Analist: Ne? 32 mi? Dalga mı geçiyorsun Dinçer? Çok az iş var orada. Birkaç butona tıklayacaksın abi!                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                    | Ben: Biz sadece ekran testi yapmıyoruz. Dünya kadar servis var orada! Her birinin test edilmesi lazım. Ekranın performansının test edilmesi lazım. Ön yüze yeni eklemeler yapıldı, kullanılabilirlik analizinin yapılması lazım. En önemlisi de geliştirme farklı noktalara dokunuyor. Regresyon etkisinin belirlenmesi lazım!                                                    |
| Bilsen şaşırdım zaten !”                                                           | <p>Analist: Ya bırak abi! Duyan da uzaya roket fırlatıyoruz sanır. Bu kadar heyecana gerek yok! Çok abartıyorsun! Regresyon nedir hem?</p> <p>Ben: Regresyon, yapılan bir değişikliğin etkisini belirlemek için sadece geliştirme yapılan modülün değil tüm modüllerin testinin yapıldığı bir aktivitedir. Biz her değişiklikte ve hata çözümlerinde gerçekleştiriyoruz bunu.</p> |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         | Tavsiye ederim.                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                         | Scrum Master: Her neyse, ortamı germeden efor verelim.<br>Kaç diyelim arkadaşlar? Demokratik bir oylama yapalım.<br><br>Ekibin çoğunluğu: Ortasını bulalım, 12 iyidir!<br><br>Scrum Master: Tamam 12 yapıyoruz. |
| Bilmediğiniz konuda ahkâm kesmeseydiniz<br>bu problemi yaşamayacaktık!” |                                                                                                                                                                                                                 |



#### 4.4.2. D Vakasında Katılımcının Problem Haritası

**Tablo 4.8:** D vakasında katılımcının problem çözme haritası.

---

**Temel İnançlar:**

**1. Problem Tanımlama İnançları**

- Kapsamlı analizler yapılması gerektiği halde bunlara çok az zaman ayırmak istiyorlar. (A)
- Test aktiviteleri hakkında bilgi sahibi olmadıkları halde test efor tahminlemesinde ısrarcılar. (A)
- Bilmedikleri konuda ahkam kesiyorlar (A)

**2. Problem Açıklama İnançları:**

- Testleri önemsiz ve değersiz görüyorlar. (A)
- Test işini yüzeysel görüyorlar. (A)
- Testlerin ne kadar kapsamlı olduğunu bilmiyorlar. (SoS)
- Test etmek konusunda bir fikirleri yok (SoS)

**3. Problem Çözümü İnançları**

- Tahminlerin, herhangi bir tartışma yaşanmadan benim tarafımdan belirlenmesi gerekiyor. (A)

---

**Muhatabın Sağladığı Bilgiler**

**1. Problem Tanımlama İnançları**

- Testerların verdiği süreler abartılı. (SaS)

**2. Problem Açıklama İnançları:**

- Tester yapılacak işleri abartıyor. (SaS)
- Testerların yaptığı işe dair bilgimiz yok. (SaS)

**3. Problem Çözümü İnançları**

- Kararlar demokratik oylama ile alınsın. (SaS)
- Kararlar orta yolu bularak alınsın. (SaS)

---

**Muhatabın Sağladığı Bilgiye Vaka Yazarının Tepkisi**

- İnanç ve düşüncelerinde bir değişiklik yok.
- Problem çözme sürecinde değişiklik yok.

---

**Sonuç**

- Hatalı yazılım canlı kullanıma sunuluyor.
  - Yazılımda hatalar ortaya çıkıyor.
  - İlave geliştirme ve test ihtiyacı doğuyor.
  - İlave zaman kaybı yaşanıyor.
  - Testerlar bu durumu olağan karşılıyor.
-

#### 4.5 E VAKASI

E vakasında yönetici, kendisine bağlı olan Emre isminde bir teknikerin işlerini ciddiye almadığını ve çok tembel olduğunu düşünmektedir. Yöneticiye göre Emre görevini yerine getirmeyi reddetmekte ve sorumsuzluğunun yükünü yöneticiye atmaktadır. Yönetici, problem çözme konuşmasının amacını Emre'ye görevinin ne olduğunu anlatmak ve işlerini yapmasının önemli olduğunu açıklayarak Emre'yi ikna etmek olarak belirlemiştir. Problem konuşmasının akışına ve vakadaki verilere bakıldığında iki ayrı problem görülmektedir.

##### **Birinci Derece Problem**

Konuşmanın konusu, bir müşterinin cihazının tamir edilip edilmediği ve tamir edilmediyse bunun sebebinin ne olduğunu tespit etmektir. Bu, problem konuşması sürecinin birinci derece problemini teşkil etmektedir. Emre konuşma esnasında cihazın neden tamir edilmediği ile ilgili bir takım bilgiler sunmaktadır.

##### **İkinci Derece Problem ve Bilginin Reddi**

Vakanın ikinci derece problemi, katılımcının problem açıklamasında ve vakanın sol sütununda görünür hale gelmiştir. Katılımcının asıl problem olarak belirlediği, Emre'nin sorumsuzluğu, ciddiyetsizliği ve tembelliği, konuşma sürecinde dile getirilmemiştir. Katılımcı, konuşma esnasında hissettiklerini ve düşüncelerini, Emre'ye söylememekle birlikte, Emre'nin konuşma esnasında söylediklerini, ikinci derece problemi esas alarak anlamlandırmaktadır. Örneğin, Emre, “*cihazın hiçbir sorunu yok*” dediğinde katılımcı bunu “gene kaçıyor” şeklinde anlamlandırmaktadır. Emre, üzerindeki bir işin karışık olduğunu söylediğinde katılımcı (“*hiç bir işi tam yapıp ta bitirmiyor*”) diye düşünmektedir.

Konuşmada Emre, katılımcının ona yardım etmesini talep etmektedir. Katılımcı, “ona yardım ederdim ama bir şartla, eğer ciddi olduğunu hissedersen” diye düşünmekte ancak bu düşüncesini dile getirmemektedir. Diğer taraftan Emre'nin söylediklerini Emre'nin ciddi olmadığını işaret edecek şekilde yorumlamaktadır.

Muhatabının sağladığı bilgiler ile katılımcının, bu bilgileri reddetmesine yol açan, vakanın sol sütunundaki anlamlandırmalar şu şekildedir:

**Tablo 4.9:** E vakasında katılımcının anlamlandırma haritası.

| Muhatabın Söyledikleri                                 | Katılımcının Anlamlandırması                                            |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Cihazın hiçbir sorunu yok                              | Sorularımdan kaçmaya çalışıyor.                                         |
| O (müşteri) öyledir zaten yok yere şikâyet edip durur. | Gene kaçıyor.                                                           |
| (müşterinin) anlattığına göre                          | O zaman gerçekten sinirlenmişim.                                        |
| Tam bakmaya gidecektim.                                | Sürekli kaçıyor                                                         |
| Başka işlerim vardı.                                   | Böyle diyeceğini biliyordum.                                            |
| O çok karışık bir iş.                                  | Sana her iş karışık!                                                    |
|                                                        | Hiçbir işi tam yapıp ta bitirmiyor.                                     |
| Aslında sen bana yardım edebilirsin.                   | Ona yardım ederdim ama tek bir şartla, eğer ciddi olduğunu hissedersen. |

#### 4.5.1. E Vaka Metni

##### Problem Durumu:

Problem yaşadığım kişi (Emre) , benim altımda çalışan bir tekniker. İşini hiç ciddiye almıyor ve çok tembel. Görevini yerine getirmeyi reddediyor ve işlerini ihmal etmesinin ve sorumsuzluğunun yükünü bana atıyor. Şu ana kadar ne dediysem kendisini ikna edemedim. Bu karşılaşmamızda amacım, onun artık meseleyi anlayıp sorumluluk almaya başlamasını sağlamaktır.

##### Problem Çözme Stratejim:

Hep görevinin ne olduğunu anlatarak ve işini yapmasının ne kadar önemli olduğunu açıklayarak ikna etmeye çalıştım.

Ne zaman oturup konuşsak üzerimizdeki işleri hatırlatıyorum ve kimin neyi yapması gerektiğini göstermeye çalışıyorum.

İşini ciddiye alacağına dair söz verip duruyor fakat sözünü hiç tutmuyor.

##### Problem Konuşması:

| Düşünce ve duygularım              | Aramızda geçen konuşma                                                                                                |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sorularımdan kaçmaya çalışıyor.    | Ben: Neden o cihazı tamir etmedin?<br><br>Emre: Cihazın hiçbir sorunu yok.                                            |
| Gene kaçıyor.                      | Ben: fakat sahibi hala şikâyet ediyor.<br><br>Emre: O (müşteri) öyledir zaten yok yere şikâyet edip durur.            |
|                                    | Ben: Ama ben cihazın arızalı olduğunu biliyorum. Sen cihazı görmedin mi?                                              |
| Ama sen daha cihaza bakmadın bile. | Emre: (müşterinin) anlattığına göre                                                                                   |
|                                    | Ben: (onun sözünü keserek) Bir dakika, dur, dur.<br><br>Müşterinin anlattığını göre mi? Sen daha cihaza bakmadın bile |
| O zaman gerçekten sinirlenmiştim.  | Emre: Tam bakmaya gidecektim.                                                                                         |
| Sürekli kaçıyor                    | Ben: Ciddi misin sen?<br><br>Emre: Başka işlerim vardı.                                                               |

|                                                                         |                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Böyle diyeceğini biliyordum.                                            | Ben: Ne işi?<br><br>Emre: filancanın cihazı                                                                                                                  |
| Hiçbir işi tam yapıp ta bitirmiyor.                                     | Ben: Onu daha bitirmedin mi?<br><br>Emre: çok karışık bir iş.                                                                                                |
|                                                                         | Ben: Sana her iş karışık!                                                                                                                                    |
| Ona yardım ederdim ama tek bir şartla, eğer ciddi olduğunu hissedersen. | O: Aslında sen bana yardım edebilirsin.                                                                                                                      |
|                                                                         | Ben: Hayır, üzgünüm bunu yapamam.<br><br>Emre: Neden?                                                                                                        |
|                                                                         | Ben: Bu senin işin benim değil.<br><br>Emre: Anladım bağırmana gerek yok. Gidip bakacağım.                                                                   |
|                                                                         | Ben: Ben de seninle geliyorum<br><br>Emre: Şuna bak! Şuradaki fiş çıkmış.<br><br>Ben: Gördün mü adam saçma sapan bir sebepten üç gündür cihazı kullanamıyor. |
| Umarım olursun.                                                         | Emre: Bir dahaki sefere daha dikkatli olurum.                                                                                                                |

#### 4.5.2. E Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası

**Tablo 4.10:** E vakasında katılımcının problem çözme haritası.

##### Temel İnançlar:

##### 1. Problem Tanımlama İnançları

- Emre işini ciddiye almıyor. Çok tembel. (A)
- Görevini yerine getirmiyor, işlerini ihmal etmesinin ve sorumsuzluğunun yükünü bana atıyor (A)
- Hiçbir işi tam yapıp ta bitirmiyor. (SoS)
- Sözünü tutmuyor (A)

##### 2. Problem Açıklama İnançları:

- Sorularımdan kaçıyor (A)

- 
- İşini ciddiye almıyor. (SoS)
  - Ona göre her iş karışık. (SaS)

### 3. Problem Çözümü İnançları

- Emre'nin sorumluluk alması gerekiyor (A)
- Emre'yi ikna etmem gerek. (A)
- Emre'nin, işinin ne olduğunu anlamasını sağlamalıyım (A)

---

### Muhatabın Sağladığı Bilgiler

#### 1. Problem Tanımlama İnançları

- Başka işlerim vardı. (SaS)

#### 2. Problem Açıklama İnançları:

- Cihazın hiçbir sorunu yok. (SaS)
- İş çok karışık. (SaS)

#### 3. Problem Çözümü İnançları

- Bana yardım edebilirsin. (SaS)

---

### Muhatabın Sağladığı Bilgiye Vaka Yazarının Tepkisi

- İnanç ve düşünceleri pekişiyor.
- Problem çözme sürecinde değişiklik yok.

---

### Sonuç

- Problem durumu ile ilgili bir gelişme yok.
  - Problem çözme sürecinde iyileşme yok
-

#### 4.6 F VAKASI

F vakasında, katılımcı, yöneticisi olduğu Fatma'nın elindeki işlerin gecikmesinin, Fatma'nın yeni projede tam zamanlı çalışmaya başlamasına engel olduğunu ve bu sebeple bu işleri bir an önce bitirmesi gerektiğini düşünmektedir. Konuşma sürecinde, yönetici, Fatma'nın elindeki işlerin neden zamanında bitmediğini öğrenmeye yönelik ve işleri hızlandırmak için neler yapılabileceğine dair sorular sormuştur.

**Birinci derece problem:** Vakada görülen birinci problem, Fatma'nın işlerini geciktirmesidir.

**İkinci derece problem ve Bilginin Reddi:** Katılımcının, işlerin gecikmesiyle ilgili sorularına Fatma'nın verdiği cevaplar, elinde fazla iş olduğu, projenin sonuna doğru elindeki işlerin yoğunlaşıyor olduğu şeklindedir.

Yönetici, Fatma'ya modüllerle ilgili ona yardımcı olacak birini verdiğiğinde, Fatma, kendisine yardımcı olması beklenen kişilerin, işleri bilmemek, nereye gideceğini, kiminle konuşması gerektiğini bilmemesi gibi sebeplerden dolayı ona yardımcı olmadığını söylemektedir.

Fatma, projenin sonuna doğru evrak işlerinin arttığını bu sebeple yardıma ihtiyacı olduğunu söylüyor. Bu tam olarak katılımcının problem olarak tespit ettiği duruma işaret etmektedir. Ancak katılımcı ile yapılan mülakatta bununla ilgili olarak bir değişiklik veya planlama yapılmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcının, ikinci derece problemi, Fatma'nın, bahane üretiyor olması, işlerin neden bitmediğine dair gerçek açıklamalar yapmadığı, yönlendirmeye ihtiyaç duyduğu dolayısıyla tek başına kendi kendini yönetemiyor olması şeklindedir.

**Tablo 4.11:** F vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.

| Muhatabın Söyledikleri                                                                                                                                                                                  | Katılımcının Anlamlandırması                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Elimden gelenin en iyisi bu değil.                                                                                                                                                                      | Bahane üretiyor. Daha fazlasını bilmem lazım.                   |
| Yalnızca elimde biriken çok fazla iş var.                                                                                                                                                               |                                                                 |
| Yanıma verdiğiniz (filanca) bunları bilmiyordum. Nereye gideceğini, kiminle konuşması gerektiğini falan bilen biri olması lazım. X (kişisi) tablolarda yardım ediyor ama başka bir şeye karışmıyor. Bir | Bir şeyler anlatıyor ama niye hala işlerin bitmediğine gelmedi. |

|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| şeyler anlatıyor ama niye hala işlerin bitmediğine gelmedi.                                                                                                     |                                                                                                                                       |
| Cumaya birçok iş bitmiş olur. İhtiyaç duyulan onayların çoğu tamam. Bugün yarın onları da hallederim.                                                           | Gecikmenin sebebini hala söylemedi fakat yarın işlerin biteceğini söyledi. İyisi mi devam edelim. Ona bir şans daha vermek istiyorum. |
| Projenin sonuna doğru doldurulması gereken evrak işi birikmeye başladı mı işlerim yavaşlıyor. Kâğıt işinden nefret ediyorum. O yüzden yardıma ihtiyacım oluyor. | Ne yapabileceksin bir görelim.                                                                                                        |



#### 4.6.1. F Vaka Metni

**Problem Durumu:** Birkaç hafta önce hazırlanmış olan yeni modül tasarımlarının neden halen hazırlanmadığını öğrenmek istiyorum. Aynı zamanda Fatma'nın, benim yardımına ihtiyaç duyup duymadığını da öğrenmek istiyorum. Belki de birinin onu takip etmesi gerekiyordur. Bu bence çok can sıkıcı bir durum çünkü Fatma'nın yeni projede tam zamanlı olarak çalışmaya başlaması lazım ve bunun için elindeki işleri bir an önce bitirmesi gerek.

#### Problem Konuşması:

| Duygu ve Düşünceler                                                                                                                   | Konuşma                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                       | Ben: Modül tasarımlarının neden hala bitmediği konusunu konuşmak istiyorum                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                       | Fatma: Tamam                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                       | Ben: Bunların bitmesi için birkaç hafta önce konuştuk ama hala bir gelişme yok. İşler bence fazlasıyla yavaş gidiyor. Sen buna ne diyorsun? Çok mu yavaş. Hızlandırabilir miyiz? Yoksa yapabileceğini en iyisi bu mu?                                                                               |
|                                                                                                                                       | Fatma: Elimden gelenin en iyisi bu değil. Yalnızca elimde biriken çok fazla iş var.                                                                                                                                                                                                                 |
| Bahane üretiyor. Daha fazlasını bilmem lazım.                                                                                         | Ben: yardıma ihtiyacın var mı? X (kişisinden) sana yardım etmesini istedim.                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                       | Fatma: Sistemi ve sahadakilerin ihtiyaçlarını bilmeyen birisinin bana yardımcı olması pek mümkün olmuyor. Yanıma verdiğiniz (filanca) bunları bilmiyordu. Nereye gideceğini, kiminle konuşması gerektiğini falan bilen biri olması lazım. X tablolarda yardım ediyor ama başka bir şeye karışmıyor. |
| Bir şeyler anlatıyor ama niye hala işlerin bitmediğine gelmedi.                                                                       | Ben: Bunlar önemli bilgiler. Modüllerle ilgili yanına birini verelim mi?                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                       | Fatma: Cumaya birçok iş bitmiş olur. İhtiyaç duyulan onayların çoğu tamam. Bugün yarın onları da hallederim.                                                                                                                                                                                        |
| Gecikmenin sebebini hala söylemedi fakat yarın işlerin biteceğini söyledi. İyisi mi devam edelim. Ona bir şans daha vermek istiyorum. | Ben: Bu cevap benim için yeterli fakat gözlemlerime göre işler çok daha önce bitmiş olabilirdi. Aynı şeyi düşünüyoruz. Bir dahaki sefere eğer senden bir engelleme gelmezse yeni bir programa başladığımızda eskisinden kalan işler bizi oyalamaz. Tamam mı?                                        |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Artık sadede gelelim.          | Ben: Sence gözetime ihtiyacın var mı yani seni yönlendirmesi için biri olsa daha mı iyi olur ya da işlerin sana delege edilmesi ve kendi haline yapman daha mı iyi olur?                                                                                                                                                                                            |
|                                | Fatma: Bence iş bana verildiğinde ben kendi halimde yapsam daha iyi. Böyle daha iyi olur diye düşünüyorum. Projenin sonuna doğru doldurulması gereken evrak işi birikmeye başladı mı işlerim yavaşlıyor. Kâğıt işinden nefret ediyorum. O yüzden yardıma ihtiyacım oluyor. Fakat başka zaman benden bir şey isterseniz hemen başlayıp en iyisini yapmaya çalışırım. |
| Ne yapabileceksin bir görelim. | Ben: tamam                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                | Fatma: şunu söylemek isterim ki gözetim olmadan da çalışabileceğimi ve beni iç huzuruyla yükseltebileceğinizi göreceksiniz.                                                                                                                                                                                                                                         |

#### 4.6.2. F Vakasında Katılımcının Problem Haritası

**Tablo 4.12:** F vakasında katılımcının problem çözme haritası.

##### Temel İnançlar:

##### 1. Problem Tanımlama İnançları

- Yeni modül tasarımları hazır değil. (A, SaS)
- İşler bitmesi gerekirken bitmedi. (A, SaS)
- Fatma'nın yeni projede tam zamanlı olarak çalışmaya başlaması gerek. (A,SaS)
- Fatma'dan gelen engellemeler, yeni program başladığında eskisinden kalan işler bizi oyalıyor.

##### 2. Problem Açıklama İnançları:

- Fatma işleri yavaş yapıyor (SaS)
- Fatma'nın yönlendirmeye ihtiyacı olabilir. (SaS)
- Niye işlerin bitmediğini söylemiyor (SoS), Gecikmenin sebebini söylemiyor (SoS).

##### 3. Problem Çözümü İnançları

- Fatma'nın işleri bir an önce bitirmesi gerek (A).
- İşleri hızlandırması gerek (A, SaS)

---

**Muhatabın Sağladığı Bilgiler**

## 1. Problem Tanımlama İnançları

## 2. Problem Açıklama İnançları:

- Yanıma verilen kişiler (yapılması gereken işleri) bilmiyor.
- Sistemi ve sahadakilerin ihtiyaçlarını bilmeyen birisi bana yardımcı olamıyor.
- Projenin sonuna doğru doldurulması gereken evrak işi birikiyor.

## 3. Problem Çözümü İnançları

- (projenin sonunda) evrak işleri başladığında yardıma ihtiyacım oluyor

---

**Muhatabın Sağladığı Bilgiye Vaka Yazarının Tepkisi**

- İnanç ve düşüncelerinde bir değişiklik yok.
- Problem çözme sürecinde değişiklik yok.

---

**Sonuç**

- Fatma'nın probleme dair getirdiği açıklamalarla ilgili herhangi bir eylem veya eylem planı yapılmadı.
-

#### 4.7 H VAKASI

H davasında katılımcı, müşteriye taahhüt edilen tarihte teslim edilemeyeceği düşünülen kabinlerle ilgili olarak üretim bölümünden Hayri isimli bir çalışanla görüşmektedir. Katılımcının, problem sürecinde iki ayrı problemle meşgul olduğu görülmektedir.

##### Birinci Derece Problem

İlk problem, müşteriye taahhüt edilen teslimatın zamanında yapılamaması ihtimalidir. Bu durumda, yalnız müşterinin değil başka müşterilerinde kaybedilmesi söz konusu olabilecektir.

##### İkinci Derece Problem ve Bilginin Reddi

İkinci problem ise, katılımcının sol sütununda ve muhatabı Hayri ile konuşmasında görünür olan, Hayri'nin ilk problemin çözümü için gerekli olan teslimatı, kendisinden istenen zamanda yapmamasıdır.

Hayri, konuşma boyunca, sistem kabinlerinin teslim edilemeyeceğini belirtmekte ve bunun sebebini belirtmektedir. Katılımcı, Hayri'nin birinci derece problem ile ilgili olarak sağlıyor olduğu bu bilgiyi, ikinci problem zaviyesinden değerlendirmekte ve bu bilgiyi reddetmektedir. Katılımcının, Hayri'nin söyledikleri ve katılımcının bunları ne şekilde anlamlandırarak reddettiği aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 4.13:** H vakasında katılımcının anlamlandırma haritası.

| Muhatabın Söyledikleri                                                                                                                                                        | Katılımcının Anlamlandırması                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Kusura bakmayın. Kabinlerle ilgili teknik dokümanlar hatalı. Bu haliyle gönderemeyiz. Düzeltmeleri bugün yetiştirmemiz mümkün değil. Ne zaman biter kesin bir şey söyleyemem. | Dalga mı geçiyorsun? Başkan yardımcısı dün ağzımıza tükürdü teslimat gecikecek diye. |
| İnanabilirsin.                                                                                                                                                                | Elimden gelse boğarım seni                                                           |

##### 4.7.1. H Vaka Metni

**Problem Durumu:** Müşteriye kabinleri belli bir tarihte teslim edeceğimizi taahhüt etmiştik. Eğer bunları zamanında teslim etmezsek müşteri başka bir tedarikçiye yönelebilir ve önemli bir

müşterimizi kaybedebiliriz. Üstelik eğer müşteri bizimle yaşadığı olumsuzlukları başkalarına anlatırsa bu bizim şirket olarak gelecekte başka müşterileri de kaybetmemize sebep olabilir.

Proje ekibi olarak haftalık proje toplantısında'yız. Toplantıda yaklaşık 20 kişi var. Üretimden Hayri ismindeki arkadaş, fabrikadan telekonferansla katılıyor. Onun oradaki vazifesi prototipleri hazırlamak ve teslim etmek.

#### Problem Konuşması:

| Duygu ve Düşüncelerim                                                                                                                              | Konuşmamız                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Üç hafta gecikmiş durumdayız. Bütün bunlar Hayri'nin değil bizim hatamız fakat üretimdekilerden zaman zaman hızlı davranmalarını istememiz normal. | Ben: O sistem kabinlerinin bugün elimizde olması lazım. Böylece bu akşam tüm paketi yola çıkarabiliriz. Kabinleri bu akşam yollayabilir misiniz?                                               |
| Bu teslimatın yapılmasının ne kadar önemli olduğunu çok iyi biliyor.                                                                               | Hayri: Kusura bakmayın. Kabinlerle ilgili teknik dokümanlar hatalı. Bu haliyle gönderemeyiz. Düzeltmeleri bugün yetiştirmemiz mümkün değil. Ne zaman biter kesin bir şey söyleyemem.           |
| Dalga mı geçiyorsun? Başkan yardımcısı dün ağzımıza tükürdü teslimat gecikecek diye.                                                               | Ben: Dokümanları sonra da halledebilirsiniz. Eğer bu teslimat tarihini kaçırsak en erken öbür aya gönderebiliriz. Bütün teslimat takvimini sırf dokümanlar için mi kaçıırıyoruz? İnanamıyorum. |
| Elimden gelse boğarım seni                                                                                                                         | Hayri: İnanabilirsin.                                                                                                                                                                          |

#### 4.7.2. H Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası

**Tablo 4.14:** H vakasında katılımcının problem çözme haritası.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Temel İnançlar:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>1. Problem Tanımlama İnançları</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teslimatı bir an önce yapmalıyız (A, SoS)</li> <li>Ondan hızlı davranmasını istememiz normal. (SoS)</li> <li>Hayri'ye kızmam normal. ( SoS)</li> <li>Başkan yardımcısı gecikmeden dolayı bize kızıyor. (SoS)</li> </ul>            |
| <b>2. Problem Açıklama İnançları:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gecikmeler Hayri'nin hatası değil. (SoS)</li> <li>Daha sonra halledilebilecek işler teslimatı geciktiriyor. (SaS)</li> </ul>                                                                                                       |
| <b>3. Problem Çözümü İnançları</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kabinlerin bugün elimizde olması lazım. (SaS)</li> <li>Hayri'nin kabinleri bize hemen yollaması gerekiyor. (SaS)</li> </ul>                                                                                                           |
| <b>Muhatabın Sağladığı Bilgiler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>1. Problem Tanımlama İnançları</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kabinlerle ilgili teknik dökümanlar hatalı. (SoS)</li> <li>Teknik dökümanlar bu haliyle gönderilemez. (SoS)</li> <li>Düzeltilmeler bugüne yetişmez. (SoS)</li> <li>Düzeltilmelerin ne zaman biteceği belli değil. (SoS)</li> </ul> |
| <b>2. Problem Açıklama İnançları:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>3. Problem Çözümü İnançları</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Muhatabın Sağladığı Bilgiye Vaka Yazarının Tepkisi</b>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Problemle ilgili temel inançlarında değişiklik yok.</li> <li>Hayri'ye gittikçe daha da kızıyor.</li> <li>Gecikmeden Hayri'yi sorumlu tutuyor.</li> </ul>                                                                                                                 |
| <b>Sonuç</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Problem çözümüne yönelik bir gelişme yok.</li> <li>Birinci Derece problemin çözümüne yönelik iyileşme yok.</li> <li>İkinci derece problem gittikçe tırmanıyor.</li> </ul>                                                                                                |

#### 4.8 I VAKASI

I vakasında katılımcı, yönettiği ekiplerden biri ile kendi ifadesine göre, sürekli olarak problem yaşamaktadır. Yaşanan sorun, bu takımın diğerlerinden sürekli olarak geri kalıyor ve hedefleri gerçekleştirme konusunda başarısız olmasıdır. Daha önce takımla ve takım lideri ile birkaç defa görüşmüş olmasına rağmen herhangi bir iyileşme olmamıştır. Katılımcı, sorunların sebebi olarak, takım liderinin ve takım üyelerinin sorumsuzluğu ve işlerini ciddiye almamasını görmektedir. Problem çözme konuşmasında amacını, takım liderinin liderlik etmeye başlaması ve sorumluluk almasını sağlamak olarak tespit etmiştir. Katılımcının sağladığı veriler incelendiğinde iki ayrı problem görünmektedir.

##### **Birinci Derece Problem**

Vakadaki birinci derece problem, yönetici ile takım lideri olan İsmail arasındaki konuşmadan tespit edilebilir. Buna göre problem, takımın elindeki işleri vaktinde bitirmesini sağlamaktır. İsmail, işlerin neden gecikiyor olduğu ile ilgili, bir takım bilgiler sağlamaktadır.

##### **İkinci Derece Problem ve Bilginin Reddi**

Vakanın ikinci derece problem, katılımcının, İsmail ve ekibinin sorumluluk almaktan kaçıyor, sorumsuz oldukların şeklinde belirlemiş olduğu problemidir. Katılımcı ile İsmail arasında geçen konuşmanın tamamı, vakanın birinci derece problemi hakkında iken, katılımcı, muhatabının (İsmail) sağladığı bilgileri, bu ikinci derece problem penceresinden değerlendirerek anlamlandırmaktadır. Örneğin İsmail'in, gecikmelerin sebebi olarak sağladığı "A sistemi bütün testlerini bitirene kadar B Sistemini test edemiyoruz" bilgisini "problemin sorumluluğunu almaktan kaçıyor" şeklinde anlamlandırmaktadır.

Vakanın sağ sütunundaki konuşmada devam eden tartışmanın tamamı, İsmail'in, birinci derece problem ile ilgili sağladığı bütün bilgiler ile ilgili olmakla beraber katılımcının, vakanın sol sütununda yer alan düşünceleri ikinci derece problemle ilgilidir. İsmail'in sağlamış olduğu bilgileri, katılımcı, aklındaki (ikinci derece problem) açısından anlamlandırmakta ve birinci derece problem açısından reddetmektedir.

Bu bilgilerin ne şekilde reddedildiği aşağıdaki tabloda daha net görünür hale gelmektedir.

**Tablo 4.15:** I vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.

| <b>Muhatabın Söyledikleri</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Katılımcının Anlamlandırması</b>                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A sistemi bütün testlerini bitirene kadar B sistemini test edemiyoruz Problemin sorumluluğunu almaktan kaçıyor                                                                                                  | Problemin sorumluluğunu almaktan kaçıyor                                                                  |
| Dediğim gibi asıl sorun, A sistemi ile B sisteminin çalışma şeklinde                                                                                                                                            | Gene kaçıyor. Bir şekilde sorumluluk almasını sağlamam lazım, bu böyle gitmez.                            |
| Öyle yaparsak A sistemindeki hataları bulamayız. Üstelik bunun için çok daha fazla bellek gerekir. Anlayacağın, A sistemine mahkûmuz. Elimiz kolumuz bağlı                                                      | Bir türlü laf anlatamıyorum, bana maval okuyor. Kaçmak için konuyu değiştiriyor. Artık burama kadar geldi |
| Diğer takımların sorumlu olduğu bileşenler, A sistemine bu kadar bağımlı değil. Son çıkan sonuca bak. A sisteminden elde ettiğimiz birçok veri var ama bunun için bütün sürecin bitmesini beklememiz gerekiyor. | Gene konuyu saptırıyor                                                                                    |

#### 4.8.1. I Vaka Metni

**Problem Durumu:** İsmail, benim altımda çalışan ekiplerden birisinin takım lideri. Bu takımla sürekli olarak problem yaşıyoruz. Beni gerçekten hayal kırıklığına uğrattılar. Diğer takımlardan sürekli geri kalıyor ve hedefleri gerçekleştirme konusunda başarısızlar. Hem İsmail hem de takım sorumluluk almaktan kaçıyor. İsmail'in, ekip lideri olarak başarısız olması bütün projenin başarısını etkiliyor. Ne yapsam ilerleme sağlamıyorlar. Ciddi hayal kırıklığına uğramış durumdayım. İsmail'le konuşup artık liderlik etmeye başlamasını ve sorumluluk almasını sağlamaya çalışacağım. Sorunlardan kaçmak yerine işi ciddiye almaya başlarsa projeyi yetiştirmemiz mümkün olabilir.

#### Problem Konuşması:

| Yöneticinin söylemediği duygu ve düşünceleri                                                                       | Yönetici ile İsmail arasında geçen konuşma                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bir türlü bitmek bilmeyen şu problemler beni çileden çıkarıyor.                                                    | <b>Yönetici:</b> Senin takımın elindeki işi vaktinde bitirmesi için bir yol bulmamız lazım.                                                                                                                     |
| Problem sorumluluğunu almaktan kaçıyor.                                                                            | <b>İsmail:</b> Aslında olay çok basit. B sistemi bütün testlerini bitirene kadar A sistemini test edemiyoruz.                                                                                                   |
| Takımın bahane üretmek yerine yaptıkları işin sorumluluğunu alması gerek artık.                                    | <b>Yönetici:</b> A sistemin hazır olmadan yapılabilecek başka testler yok mu?<br><br><b>İsmail:</b> Var ama çok az. Dediğim gibi asıl sorun, A sistemi ile B sisteminin çalışmasının birbirlerine bağlı olması. |
| Gene kaçıyor. Bir şekilde sorumluluk almasını sağlamam lazım, bu böyle gitmez.                                     | <b>Yönetici:</b> Peki, A sisteminin çıktısını alıp, testleri bunun üzerinde yapmak mümkün değil mi?                                                                                                             |
| Bir türlü laf anlatamıyorum, bana maval okuyor. Kaçmak için konuyu değiştiriyor. Ben en iyisi öbür konuya geçeyim. | <b>İsmail:</b> İyi de, öyle yaparsak A sistemindeki sorunları bulamayız. Üstelik bunun için çok daha fazla bellek gerekir. Anlayacağın, A sistemine mahkûmuz. Elimiz kolumu bağlı.                              |
| Artık burama kadar geldi. Daha fazla bahane üretmesine izin vermeyeceğim.                                          | <b>Yönetici:</b> Birincisi, çok lazımsa A sistemine ek yapmaktan kolay bir şey yok. İkincisi, A sistemini kullandığı halde işleri zamanında bitiren bir sürü takım var.                                         |
| Gene konuyu saptırıyor.                                                                                            | <b>İsmail:</b> Diğer takımların sorumlu olduğu bileşenler, A sistemine bu kadar bağımlı değil. Son çıkan sonuca bak.                                                                                            |

|  |                                                                                                           |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | A sisteminden elde ettiğimiz birçok veri var ama bunun için bütün sürecin bitmesini beklememiz gerekiyor. |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4.8.2. I Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası

**Tablo 4.16:** I vakasında katılımcının problem çözme haritası.

##### Temel İnançlar:

##### 1. Problem Tanımlama İnançları

- Problemler bir türlü bitmek bilmiyor. (SoS)
- İşler zamanında bitmiyor. (A) (SoS)
- Bu takımla sürekli olarak problem yaşıyoruz. (A)
- Hayal kırıklığına uğrattıyorlar. (A)
- İşlerini ciddiye almıyorlar (A)
- Diğer takımlardan sürekli geri kalıyor ve hedefleri gerçekleştirme konusunda başarısızlar. (A)
- Beni ciddi hayal kırıklığına uğrattılar. (A)

##### 2. Problem Açıklama İnançları:

- Hem İsmail hem de takım sorumluluk almaktan kaçıyor (A) (SoS)
- İsmail in, ekip lideri olarak başarısız olması bütün projenin başarısını etkiliyor. (A)
- Problemin sorumluluğunu almaktan kaçıyor (SoS)

##### 3. Problem Çözümü İnançları

- Takım sorunlardan kaçmak yerine işi ciddiye almaya başlarsa projeyi yetiştirmemiz mümkün olabilir. (A)
- Takımın bahane üretmek yerine yaptıkları işin sorumluluğunu alması gerek.
- Bir şekilde İsmail'in sorumluluk almasını sağlamalıyım. (A)
- Daha fazla bahane üretmesine izin vermemeliyim. (SoS)

##### Muhatabın Sağladığı Bilgiler

##### 1. Problem Tanımlama İnançları

- Gecikmelerin sebebi A sistemine bağlı olmamız.(SaS)

##### 2. Problem Açıklama İnançları:

- Sorun A sistemi ile B sisteminin etkileşim şeklinde. (SaS)

Değişiklik yapmak çok fazla bellek gerektirir. (SaS)

##### 3. Problem Çözümü İnançları

- A sistemine elimiz mahkûm olduğu süreci iyileşme olması zor. (SaS)

##### Muhatabın Sağladığı Bilgiye Vaka Yazarının Tepkisi

- 
- İnanç ve düşüncelerinde bir değişiklik yok.
  - Problem çözme sürecinde değişiklik yok.
- 

#### **Sonuç**

- Katılımcının inançlarında herhangi bir değişiklik olmamıştır.
  - Takımın gecikmeleri ile ilgili bir iyileşme sağlanmamıştır.
  - Katılımcı, konuşma sonunda İsmail ve takımın sorumluluktan kaçtığını düşünmeye devam etmektedir.
  - Katılımcı İsmail ve takımıyla ilgili hüsrana hissetmektedir.
- 



#### 4.9 J VAKASI

Bu vakada, katılımcı, problemi, tedarikçinin gönderdiği güç yükselticilerinin neden sorunlu çıktığını öğrenmek olarak tespit etmiştir. Tedarikçinin, süreçlerindeki hangi değişikliğin bu hatalara sebep olduğunu öğrenmek istemektedir. Vakada katılımcının üzerinde durduğu iki ayrı problem tespit edilmiştir.

##### **Birinci Derece Problem**

Katılımcının birinci derece problemi, firmanın, yükseltici cihazların sorunlu çıkmasına sebep olan hangi değişikliği yaptığını tespit etmektir. Tedarikçinin, haber vermeksizin yaptığı değişiklikler, katılımcının üretim süreçlerinde sorunlara sebep olmakta ve zaman zaman üretimi kesintiye uğratmaktadır.

##### **İkinci Derece Problem ve Bilginin Reddi**

Katılımcının ikinci derece problemi, tedarikçinin, herhangi bir değişiklik yapmadan önce, kendilerine haber vermesini sağlamak olarak görünmektedir. Haber vermeksizin yapılan değişikliklerin tekrarlanan bir durum olması sebebiyle katılımcı, bunu çözümü, kendisi için birincil olan problem olarak belirlemiştir. Bu, gerek sol sütundaki verilerden (“bir değişiklik yapmadan önce bize haber vermeleri gerektiğini öğrenmeleri lazım”) gerekse tedarikçi ile olan konuşmalarından (“bu tür bir değişiklikten önce bize haber vermeniz gerektiğini biliyor olmanız lazım”) tespit edilmektedir.

Konuşmada tedarikçi “Satış temsilcimiz böyle bir değişiklik yapacağını size filan tarihte bildirmişti.” bilgisini sunmaktadır ancak katılımcı, bu bilgiyi test veya tahkik etmemektedir. Bu bilgiyi ciddiye alarak test etmek yerine neden bu bilgiyi reddettiğinin bilgisini, katılımcının sol sütundaki düşünceleri sağlamaktadır. Bu cümleyi katılımcı “eminim yapmıştır” şeklinde karşılamaktadır. Katılımcının, tedarikçinin sağladığı bilgileri ne şekilde anlamlandırarak reddettiği tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.17: J vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.**

| Muhatabın Söyledikleri                                                                           | Katılımcının Anlamlandırması                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sorunu inceliyoruz. Öyle görünüyor ki bir takım değişiklikler yapılmış.                          | Hep aynı hikâye.<br><br>Yaptıkları bu tür değişikliklerin sonunda her zaman bir problem çıktığını şimdiye kadar öğrenirler sanıyorsun. |
| Satış temsilcimiz böyle bir değişiklik yapacağını size filan tarihte bildirmişti.                | Eminim yapmıştır.                                                                                                                      |
| Biz burada konuşurken arkadaşlar sizin üretime devam edebilmeniz için ne yapılabilir bakıyorlar. | İnanılmaz. Şaka gibi.                                                                                                                  |

#### 4.9.1. J Vaka Metni

**Problem Durumu:** Tedarikçinin son gönderdiği güç yükselticilerin çoğu sorunlu çıktı. Firma yetkilisi ile yaptığım bu konuşmanın amacı, bunun neden olduğunu anlamak. Süreçte yaptıkları hangi değişikliğin yükselticilerin sorunlu çıkmasına sebep olduğunu bana söylemesini sağlamak istiyorum.

#### Problem Konuşması:

| Duygu ve Düşüncelerim                                                                                          | Konuşma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bu adamların, bir değişiklik yapmadan önce bize haber vermeleri gerektiğini öğrenmeleri lazım.                 | Ben: Son birkaç gündür üstlerindeki kaplamadan dolayı güç kaynakları hep arızalı çıkıyor. Ben senin bu konuda bir şey bilip bilmediğini öğrenmek istiyorum. Ne zaman bize haber vermeden bir değişiklik yapsanız sorunlarla karşılaşıyoruz. Sorunun ciddiyeti her seferinde farklı oluyor. Hatta bazen hattı kapatmak sorunda kalıyoruz. |
| Hep aynı hikâye                                                                                                | Firma Yetkilisi (FY): Sorunu inceliyoruz. Öyle görünüyor ki bir takım değişiklikler yapılmış.                                                                                                                                                                                                                                            |
| Yaptıkları bu tür değişikliklerin sonunda her zaman bir problem çıktığını şimdiye kadar öğrenirler sanıyorsun. | Ben: Bu değişikliklerin neden yapıldığını bana özetler misin?                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                | FY: Mevcut ürünün üretim hacminden dolayı başka bir kaplama denemeye karar verdik.<br><br>Ben: Uzun süredir sizinle çalışıyoruz. Özellikle bu tür bir değişiklikten önce bize haber vermeniz gerektiğini biliyor olmanız lazım.                                                                                                          |
| Eminim yapmıştır.                                                                                              | FY: Satış temsilcimiz böyle bir değişiklik yapacağını size filan tarihte bildirmişti.                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                | Ben: Öyle bir şey yapmadığı belli ki bizim üretim hattımız durmak zorunda kaldı ve bunu düzeltmek için hızlı hareket etmemiz gerekiyor. Üretimin durmaması için bir önerin var mı?                                                                                                                                                       |
| İnanılmaz. Şaka gibi.                                                                                          | FY: Biz burada konuşurken arkadaşlar sizin üretime devam edebilmeniz için ne yapılabilir bakıyorlar.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Belki durumu kurtarabiliriz.                                                                                   | Ben: Ne yaptıklarını ve iş takvimini benimle paylaşır mısın?                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yapacak baya bir işiniz var.                      | FY: Orijinal kaplamaya dönüyoruz ve sizin talebinizi yetiştirmek için üretimi artırıyoruz. Sizin reddettikleriniz elimize ulaşınca bunları yeniden kaplayıp geri yollayacağız. Üretim eski takvime dönünce de yeni kaplama numunelerini test edeceğiz.                                                                  |
| Belki tamamen felaket olmadan işi kurtarabiliriz. | Ben: Bence bu makul bir plan ve hattı kapatmamız gerekemeyebilir. Örnekler elimizi ulaşıp bunlar onaylanırsa belki alternatif bir tedarikçiden ürün sağlamaya başlayabiliriz tabi herkesin bu durumda tatmin olmasını sağlamak lazım. Bu arada ben işler rayına girene kadar sana her gün sabah 10 da telefon edeceğim. |

#### 4.9.2. J Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası

**Tablo 4.18:** J vakasında katılımcının problem çözme haritası.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Temel İnançlar:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>1. Problem Tanımlama İnançları</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Firmanın değişiklik yapmadan önce bize haber vermesi gerekiyor. (SoS)</li> <li>Yaptıkları değişiklikler her zaman problem çıkarıyor. (SoS)</li> <li>Yaptıkları değişikliklerin sorun çıkardığını artık öğrenmeleri gerekiyor. (SoS)</li> <li>Bize haber vermeden değişiklik yaptıklarında sorunlarla karşılaşılıyor. (SaS)</li> <li>Üretimin durmaması için bir şeyler yapmalıyız. (SaS)</li> </ul> |
| <b>2. Problem Açıklama İnançları:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yaptıkları değişikliklerin sonunda her zaman sorun çıktığını öğrenemediler. (SoS)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>3. Problem Çözümü İnançları</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Değişiklikleri önceden bize haber vermeleri gerekiyor. (SaS)</li> <li>İşler rayına girene kadar her gün sabah 10'da telefon edeceğim. (SaS)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Muhatabın Sağladığı Bilgiler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>1. Problem Tanımlama İnançları</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Satış temsilcimiz böyle bir değişiklik yapacağını size bildirmişti. (SaS)</li> <li>Arkadaşlar sizin üretime devam edebilmeniz için neler yapılabilir bakıyorlar. (SaS)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>2. Problem Açıklama İnançları:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Değişiklik size bildirilmişti. (SaS)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>3. Problem Çözümü İnançları</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orijinal kaplamaya dönüyoruz ve sizin talebinizi yetiştirmek için üretimi artırıyoruz. (SaS)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Muhatabın Sağladığı Bilgiye Vaka Yazarının Tepkisi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

- 
- İnanç ve düşüncelerinde bir değişiklik yok.
  - Problem çözme sürecinde değişiklik yok.
- 

**Sonuç**

- Muhatabın gerek birinci gerek ikinci derece problemle ilgili sağladığı bilgi yok sayılıyor.
- 



#### 4.10 K VAKASI

Bu vakada geliştirme bölümünden olan katılımcı, üretim bölümünden olan Kemal ile birlikte kalite takımının, takip çizelgelerini oluşturmaya çalışıyor. Bunun için öncesinde, içerisinde üretim bölümündekilerin eylem planlarının olduğu çizelgeyi oluşturarak Kemal ile paylaşıyor.

Vakada görülen iki ayrı problem şu şekildedir.

##### **Birinci derece problem**

Birinci derece problem, çizelgelerin ne şekilde hazırlanacağı ile ilgilidir. Katılımcı ile ekibi, sağ sütundaki konuşmadan anlaşıldığına göre (*Kalite takip çizelgesinin yeni formatı bu şekilde ve sizin ürününüz için eylem planları da bunlar*) çizelgeleri hazırlamış ve Kemal'e sunmuştur. Ancak Kemal buna, bu şekilde anlaşmadıkları şeklinde tepki göstermiştir.

##### **İkinci Derece Problem ve Bilginin Reddi**

Katılımcının ikinci derece problemi, iki bölüm arasında sürekli bir çatışma olduğu ve Kemal'in bu çatışmadan dolayı katılımcıya "parlaması" problemidir. Katılımcı, kendi takımının çalışmasının iyi bir iş çıkardığını düşünürken, Kemal'in, bu şekilde anlaşmadıkları şeklindeki cevabını, "cinleri tepesinde" şeklinde anlamlandırmaktadır. Ancak katılımcı, Kemale, ne şekilde anlaştıklarını düşündüğü yahut sunulan çizelgeyle ilgili ne sorun gördüğünü sormamıştır. Kemal, çizelgenin, bütün işleri üretim grubunun yapacağını gösterdiğini söylediğinde katılımcı, henüz kendi yapacakları işleri belirlemediklerini söylemektedir. Katılımcı, Kemal'in, anlaşmadan farklı bir çizelge ortaya çıktığı, süreçle ilgili korkuları olduğu bilgilerini reddetmiştir.

Elimizdeki verilerden, katılımcının, Kemal'in sağlıyor olduğu bilgileri reddediyor olmasının, iki sebebine ulaşabiliyoruz. Bunlardan birincisi - henüz geliştirme grubunun yapması gereken kesin işleri belirlenmediği- konuşmada görülmektedir.

İkinci açıklama, vakanın sol sütununda görünür hale gelen, katılımcının, Kemal'in söylediklerini anlamlandırma sürecinden görünür olmaktadır.

**Tablo 4.19:** K vakasında katılımcının anlamlandırma haritası.

| Muhatabın Söyledikleri               | Katılımcının Anlamlandırması                                                                                          |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Böyle anlaşılmamıştık                | Hadi bakalım. Gene cinleri tepesinde.<br><br>Kafayı buna taktığını unutmuştum.                                        |
| Ben de böyle olacağından korkuyordum | Benim dediğimi duymuyor bile.<br><br>Kendi takımının hedef gösterilmesinden hoşlanmıyor.                              |
|                                      | Belki bu sefer biraz ilerleme kaydederiz diye umuyordum.<br>Nerede! Kemal'le konuşurken her an teyakkuza olmak lazım. |

#### 4.10.1. K Vaka Metni

**Problemin Durumu:** Kurumumuzda üretim bölümü ile geliştirme bölümü arasında sürekli bir çatışma var ve bu uzun süredir devam ediyor. Son yaptığımız toplantılarda iki taraf arasında açıkça bir düşmanlık durumu ortaya çıktı ve herkes savunmaya geçmiş durumda. Yeni ürün geliştirilebilmesi ve mevcut üretim hattında çıkan sorunların çözülebilmesi için iki bölümünde bir arada çalışması gerekiyor.

Geliştirme mühendislerinin görevi, üretim mühendisleri için gerekli plan ve tasarımları hazırlamak. Üretim mühendisleri, geliştirme mühendislerinin hazırladıkları bu tasarımları kullanarak ürünü üretmekte sıkıntı yaşıyorlar. Bu durumun sebebi, yönetimin her iki bölümü de bir araya getirerek, üretim ve geliştirme faaliyetlerini birlikte tasarlamalarını sağlamıyor olması. Bu durum birçok şirkette böyle.

Problemin böyle sürmesinden dolayı bu iki gruptan mühendisler ne zaman bir araya gelseler hemen tartışma çıkıyor. Bize verilen hedefleri gerçekleştirebilmemiz için birlikte çalışmamız lazım ama şu ana kadar bu ancak sorun doğurdu.

Ben geliştirme bölümünde çalışıyorum. Üretim bölümünden Kemal ile aynı kalite takımındayız. Kemal'e kalite takip çalışmasının sonuçlarını göstermeye çalıştım ama Kemal hemen bana parladı. Bence bunun sebebi iki bölüm arasındaki çatışmadan kaynaklanıyor. Artık ben şahsen üretim bölümüyle toplantı yapmak istemiyorum çünkü ne zaman görüşsek gene

tartışma çıkıyor. Öte yandan bu toplantıları yapmak zorundayız yoksa sonuçta hem biz hem onlar geri kalacağız. Eğer bunu düzeltemezsek benim kendi yöneticime başvurmam gerekecek.

Son toplantımızda ben Kemal'e, bir sonraki görüşmemizde benden istediği verileri sağlayacağımıza söz vermişim. Kemal'in mühendisleri ile bizim geliştirme takımı, kalite takip formatının nasıl olacağına dair bir takım oluşturmuştuk. Hem üretim hem de geliştirme bölümlerinin bu formatı kullanarak faaliyetleri koordine etmemiz gerekecek. Bu toplantıda ben ortak çalışmanın sonuçlarını Kemal ve takımına göstermeye çalışıyorum.

### Problem Konuşması:

| Duygu ve Düşünceler                                                                                                                                                                                                                    | Konuşma                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Takım olarak bunun için çok çalıştık. Bence gayet iyi bir iş çıkardık.                                                                                                                                                                 | Ben: Kalite takip çizelgesinin yeni formatı bu şekilde ve sizin ürününüz için eylem planları da bunlar. |
| Ne? Takımdakilerin çoğunluğu sizden ve altında hepsinin adı var.                                                                                                                                                                       | Kemal: Ama böyle anlaşılmamıştı!                                                                        |
| Hadi bakalım. Gene cinleri tepesinde.                                                                                                                                                                                                  | Ben: Ne demek istiyorsun?                                                                               |
| Kafayı buna taktığını unutmuşum.                                                                                                                                                                                                       | Kemal: Bu eylem planları bütün işleri bizim grubun yapacağını gösteriyor.                               |
| Ben sana bitmemiş halini gösteriyorum. Bu yeni formatın şeklini göstermek için burada. Buradaki içerik sadece Kemal'in takımının yaptığını bildiğimiz işleri içeriyor. Benim tarzım, insanlara zaman içindeki gelişimlerini göstermek. | Ben: Henüz bizim grubun yapması gereken kesin işleri belirlemedik.                                      |
| Benim dediğimi duymuyor bile.<br><br>Bunu Kemal'e göstermeden önce her şeyin tamam olduğundan emin olmalıydım. Kendi takımının hedef gösterilmesinden hoşlanmıyor.                                                                     | Kemal: Ben de böyle olacağından korkuyordum.                                                            |
| Belki bu sefer biraz ilerleme kaydederiz diye umuyordum. Nerde! Kemal'le konuşurken her an teyakkuzda olmak lazım.                                                                                                                     | Ben: tamam bunu düzeltir size döneriz.                                                                  |

#### 4.10.2. K Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası

**Tablo 4.20:** K vakasında katılımcının problem çözme haritası.

---

**Temel İnançlar:**

**1. Problem Tanımlama İnançları**

- Üretim bölümü ile geliştirme bölümü arasında çatışma var. (A)
- Taraflar arasında düşmanlık var. (A)
- Taraflar savunmaya geçmiş durumda. (A)
- Takımlar ne zaman bir araya gelse tartışma çıkıyor. (A)
- Toplantı yapılmalı yoksa her iki bölüm de geri kalacak. (A)
- Ben üretim bölümüyle toplantı yapmak istemiyorum. (A)

**2. Problem Açıklama İnançları:**

- Üretimdekiler, geliştirme mühendislerinin hazırladıkları tasarımları üretmekte sıkıntı yaşıyorlar. (A)
- Yönetim, üretim ve geliştirme bölümlerini bir araya getirmiyor. (A)
- Yönetim, üretim ve geliştirme faaliyetlerinin birlikte tasarlanmasını sağlamıyor. (A)
- Bu birçok şirkette yaşanan bir durum. (A)
- Kemal, iki bölüm arasındaki çatışmadan dolayı bana parladı. (A).
- Üretim bölümüyle toplantı yapmak istemiyorum çünkü toplantı yapınca kavga çıkıyor. (A)

**3. Problem Çözümü İnançları**

- Her iki bölüm de üzerinde anlaşılan kalite takip formatını kullanarak koordine olmalı. (A)
- Geliştirme bölümü, işleri tamamladıktan sonra üretim bölümüne göstermeli. (SoS)
- Kemale göstermeden önce her şeyin tamam olması lazım. (A)

---

**Muhatabın Sağladığı Bilgi**

- Bu şekilde anlaşmamıştık. (SaS)

---

**Muhatabın Sağladığı Bilgiye Vaka Yazarının Tepkisi**

- İnanç ve düşüncelerinde bir değişiklik yok.
- Problem çözme sürecinde değişiklik yok.

---

**Sonuç**

- Problem durumunda bir iyileşme yok.
-

#### 4.11 L VAKASI

L vakasında katılımcı amacını, otomasyon sistemindeki bir takım algoritmalarla ilgili hataları tespit etmek olarak ifade ediyor. Bunun için yazılım sistemindeki iş akışları ile ilgili diyagramları çiziyor ve mevcut kodların bu akışlarla aynı olup olmadığını anlamak için takımla bir toplantı düzenliyor. Böylece akışların doğru olup olmadığını görebilecek ve akışlar doğru değilse bunları düzelterek yanlış şey üzerinde çalışarak vakit kaybetmemiş olacaktır.

Vakada iki ayrı problem görünmektedir.

##### Birinci Derece Problem

Birinci derece problem, otomasyon sistemindeki kontrol algoritmalarıyla ilgili hataların tespiti ve düzeltilmesidir. Katılımcı dokümantasyondaki eksikliklerden dolayı kodlarda neler olup bittiğini anlamaya çalışmaktadır. Vakadaki konuşma, bu problem etrafında gerçekleşmektedir. Konuşmada, katılımcının muhatabının sağlamış olduğu bilgiler, bu birinci derece problemle ilgili olup muhatap, eğer doğru ise, tam olarak katılımcının ihtiyaç duyduğu, yani eksik olan ve sürecin iyi yönetilmesi için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır.

##### İkinci Derece Problem ve Bilginin Reddi

Vakadaki ikinci derece probleme, katılımcının “toplantıya... uyuz olduğum bir sistem mühendisi (Levent) katılıyor” ifadesi işaret etmektedir. Levent ismindeki mühendis, toplantı süresinde, katılımcının bizzat talep ettiği (“eğer mevcut kodda olandan farklı bir şey görürseniz hemen söyleyin”) hataları dile getirmiştir. Konuşma içerisinde katılımcı, Levent’in sağladığı bu bilgiyi, istediği şeyle ilgili olmadığını ifade ederek reddetmiştir. Levent’in sağladığı ilave bilgileri de (“onlar olmadan Y sürecini yönetemeyiz”) benzer şekilde reddetmiştir.

Levent’in sağlıyor olduğu bilgilerin reddedilmesinin biri toplantıdakiler için görünür diğeri ise görünür olmayan iki açıklaması bulunmaktadır. Görünür açıklama, Levent’in sağladığı bilgilerin katılımcının istediği bilgiler olmadığı (“asıl kontrol algoritmasıyla ilgili değil”) şeklindedir.

Bu bilgilerin reddi ile ilgili ikinci bir açıklamayı, katılımcının sol sütunda sağladığı veriler sunmaktadır.

**Tablo 4.21:** L vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.

| Muhatabın Söyledikleri                        | Katılımcının Anlamlandırması         |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------|
| Ben bir hata görüyorum                        | Allah aşkına. Daha ilk dakikadan mı? |
| En üstteki X fonksiyonlarını yazmamışsın      | Bütün takımı ezmeye çalışıyor        |
| (X fonksiyonu) olmadan Y sürecini yönetemeyiz | Damarıma basmaya çalışıyor           |

Bu verilere göre katılımcı, Levent'in söylediklerini onun niyeti ile ilgili ("takımı ezmeye çalışıyor", "damarıma basmaya çalışıyor") yorumlamaktadır. Buna bağlı olarak Levent'in sağladığı bilgileri reddetmiş ve problem çözümüne dâhil etmemiştir.

#### 4.11.1. L Vaka Metni

**Problemın Özeti:** Otomasyon sistemindeki bazı algoritmalarla ilgili hataları tespit etmeye çalışıyordum. Yazılımın dokümantasyonu yetersizdi o yüzden kodda neler olup bittiğini anlamak için bazı akış diyagramlarını çizdim. Şimdi, son yazılan kodların bu akışlarla aynı olup olmadığını anlamam gerekiyor. Bu sebeple bir toplantı ayarladım. Toplantıya takımla beraber uyuz olduğum bir sistem mühendisi (Levent) katılıyor.

#### Problem Konuşması:

| Düşüncelerim ve Duygularım                                                                                             | Konuşma                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bu akışların doğru olup olmadığını öğrenmem lazım. Gidipte yanlış şeyin üzerinde çalışarak vakit harcamak istemiyorum. | Ben: Geldiğiniz için hepinize teşekkür ediyorum. Bu toplantının amacı otomasyondaki kontrol algoritmalarını gözden geçirmek. Sizinle birlikte gözden geçirmek istediğim bazı slaytlar var. Eğer mevcut kodda olandan farklı bir şey görürseniz hemen söyleyin. |
|                                                                                                                        | [daha ilk slaytta]<br><br>Levent: ben bir hata görüyorum.                                                                                                                                                                                                      |
| Allah aşkına. Daha ilk dakikadan mı?                                                                                   | Ben: Nerede?                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Bütün takımı ezmeye çalışıyor                                                                                          | Levent: En üstteki. X fonksiyonlarını yazmamışsın.                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                        | Ben: X fonksiyonundan haberim var ama buraya almadım çünkü asıl kontrol algoritmasıyla ilgili değil.                                                                                                                                                           |
| Damarıma basmaya çalışıyor.                                                                                            | Levent: Neden? Onlar olmadan Y sürecini yönetemeyiz                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                        | Ben: Burada asıl önemli olan kontrol algoritmaları. Y süreci şimdi konumuz değil.                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                        | Ben: Bununla ilgili bir problemi olan var mı?                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                        | Takım: (sessizlik)                                                                                                                                                                                                                                             |

#### 4.11.2. L Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası

**Tablo 4.22:** L vakasında katılımcının problem çözme haritası.

---

**Temel İnançlar:**

**1. Problem Tanımlama İnançları**

- Yazılımın dokümantasyonu yetersiz. (A)
- Kodların akışlarla aynı olup olmadığını anlamam gerekiyor. (A)
- Levent'e uyuz oluyorum. (A)
- Levent bütün takımı ezmeye çalışıyor. (SoS)

**2. Problem Açıklama İnançları**

- Levent bütün takımı ezmeye çalışıyor. (SoS)
- Levent damarına basmaya çalışıyor. (SoS)

**3. Problem Çözümü İnançları**

- Otomasyon algoritmalarını gözden geçirelim (SaS).
  - Koddakinden farklı olan algoritmaları tespit etmeliyiz (SaS)
- 

**Muhatabın Sağladığı Bilgiler**

**1. Problem Tanımlama İnançları**

- (Sunuda) bir hata var. (SaS)
- X fonksiyonları yazılmamış. (SaS)
- X fonksiyonları olmadan Y sürecini yönetemeyiz (SaS)

**2. Problem Açıklama İnançları:**

**3. Problem Çözümü İnançları:**

---

**Muhatabın Sağladığı Bilgiye Vaka Yazarının Tepkisi**

- Bu bilgileri problem tanımına dâhil etmiyor.
  - Bu bilgileri problem çözümüne dahil etmiyor.
- 

**Sonuç**

- Katılımcının inanç ve düşüncelerinde bir değişiklik yok.
  - Problem çözme sürecinde değişiklik yok.
  - Akışlarla ilgili bir değişiklik yapılmamıştır.
-

#### 4.12 M VAKASI

M vakasında, Tasarım Bölümünde yönetici olarak çalışan katılımcı, Teknik Bürodan kendisine gelen bir taleple ilgili olarak Metin ismindeki muhatabı ile konuşmaktadır. Teknik Bürodan arayan kişi, bir takım bilgilerin kendilerine o gün erkenden iletilmesine talep etmektedir. Katılımcı, bu bilgilere sahip olan Metin'in bir an önce bu bilgileri Teknik Büroya göndermesini istemektedir.

Vakada tespit edilen iki ayrı problem şu şekildedir.

##### **Birinci derece problem**

Katılımcının belirlemiş olduğu birinci problem, bilgilerin o gün içerisinde Teknik Büroya iletilmesi olup ve bunun için Metin'in bunları hazırlayıp göndermesi gerekmektedir.

##### **İkinci derece problem ve Bilginin Reddi**

Katılımcının ikinci problemi, Metin'in, söz konusu yapmak istememesi, diğer insanların işlerini engelliyor olmasıdır. Birincil problemi hemen çözme konusunda istekli olmaması, öylelikle Teknik Büronun üretime erken başlayabilecek olmaması katılımcıya göre bir problemidir.

Metin, neden söz konusu bilgileri hemen gönderemeyeceğine dair bir takım bilgiler sağlamaktadır. Örneğin, elinde yapması gereken başka işler bulunmaktadır. Daha önce benzer bir durum yaşandığında Metin istenen bilgileri erkenden göndermiş ancak sorun çıktığında bundan kendisi sorumlu tutulmuştur. Katılımcı bu bilgileri bize sağlıyor olmakla birlikte bu bilgi içeriklerini reddetmektedir.

Elimizdeki verilerden, katılımcının, Metin'in sağlıyor olduğu bilgileri neden reddettiğine dair iki açıklamaya ulaşabiliyoruz. Bunlardan birincisi hem katılımcı ile Metin arasında geçen konuşmada hem de katılımcının sol sütununda görülebilmektedir. Buna göre katılımcı, istenen

işi başka birinin yapabileceğini düşünmekte buna bağlı olarak ta, Metin'in başka birinin yapamayacağına dair sağladığı bilgileri reddetmektedir.

İkinci açıklama, vakanın sol sütununda görünür hale gelmektedir. Buna göre katılımcı, Metin'in işi hemen yapmamasının başka insanları engellediğinin farkında olmadığını, mahcup olmaktan kaçındığını, böylece işleri engellediğini düşünmektedir.

Katılımcının, Metin'in söylediklerini anlamlandırma ve öylelikle sağladığı bilgileri reddetme süreci, vakanın sol sütunuyla birlikte görünür olmaktadır.

**Tablo 4.23:** M vakasında katılımcının anlamlandırma tablosu.

| Muhatabın Söyledikleri                                                                                                                                                                                    | Katılımcının Anlamlandırması                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O işi Saliya kadar bitiremem. O kadar. Elimde yapmam gereken başka işler var.                                                                                                                             | Diğer insanları engellediğini anlaması lazım. Bu işin bir an önce halledilmesi için başka bir plan yapmalıyız.                    |
| Geçen sefer başka bir şeyi böyle erkenden istemişlerdi. İşleri görülsün diye acele yetiştirdim. Bir sorun çıkınca suçu bana attılar sonra (filan yönetici) gruba mail atıp beni millete karşı rezil etti. | Sen mahcup olmayasın diye başkasının işini engellemen hiç mantıklı değil.                                                         |
| Benim yapmam lazım çünkü hem bu kartı ben tasarladım kart hem de sonuçlardan ben sorumluyum.                                                                                                              | Onun yapabileceğini zannetmiyorum. Ne değişiklik yaptığımızdan haberi yok.<br><br>İyisini geri çekilip bu işe başka çare bulayım. |

#### 4.12.1. M Vaka Metni

**Problem Durumu:** Cuma günü öğleden sonra Teknik Bürodan birisi beni arayıp, belli bir devre kartı ile ilgili bilgileri o gün onlara iletip iletemeyeceğimi sordu. Böylece üretime erkenden başlayabileceklerdi. Bu bilgiyi Teknik Büroya iletmekten sorumlu olan Metin, onlara, Salıdan önce göndermesinin mümkün olmadığını söylemiş. Metin ile konuşup neden bilgiyi hemen göndermediğini anlamak ve bu işi bir an önce nasıl yapabileceğimizi öğrenmek için konuşmaya karar verdim.

**Problem Konuşması:**

| Duygu ve Düşüncelerim                                                                                                                                                                           | Aramızda geçen konuşma                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                 | Ben: Metin. (filancaya) istedikleri bilgileri Salıdan önce gönderemeyeceğini söylemişsin. Bu hafta bitmeden o bilgileri almak istiyorlar böylece Cumartesi günü onun işlemlerini tamamlayıp bir an önce üretime başlayabilecekler.                                                             |
| Diğer insanları engellediğini anlaması lazım. Bu işin bir an önce halledilmesi için başka bir plan yapmalıyız.<br><br>Sen mahcup olmayasın diye başkasının işini engellemen hiç mantıklı değil. | Metin: O işi Salıya kadar bitiremem. O kadar. Elimde yapmam gereken başka işler var. Geçen sefer başka bir şeyi böyle erkenden istemişlerdi. İşleri görülsün diye acele yetiştirdim. Bir sorun çıkınca suçu bana attılar sonra (filan yönetici) gruba mail atıp beni millete karşı rezil etti. |
| Bu işi yapabilecek başkası yok mu acaba?                                                                                                                                                        | Ben: Bu işi illa senin mi yapman gerekiyor? Yapabilecek başkası yok mu?                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                 | Metin: Benim yapmam lazım çünkü hem bu kartı ben tasarladım kart hem de sonuçlardan ben sorumluyum.                                                                                                                                                                                            |
| Gene deneyelim.                                                                                                                                                                                 | Ben: Eğer bu devre kartının imalatının başlamasını geciktirecekse o zaman başka bir yol bulmalıyız. (filanca) tasarımları toparlayıp bunları eskileriyle karşılaştırıp, tarayıp değişiklikleri tespit edemez mi?                                                                               |
| Bütün işi ancak kendisi yapar zannediyor. Başka biri yapabilir mi bir araştırayım. Belki bir yol bulurum. Belki ona mahkûm olmaktan kurtuluruz yoksa ona elimiz mahkûm.                         | Metin: Onun yapabileceğini zannetmiyorum. Ne değişiklikler yaptığımızdan haberi yok.                                                                                                                                                                                                           |
| İyisi mi geri çekilip bu işe başka çare bulayım.                                                                                                                                                | Ben: Teknik Büroyu arayıp bu işin onları ne kadar geciktireceğini bir öğreneyim. Eğer gerekirse onlara bunu bugün veya yarın sabah ulaştırmanın bir yolunu bulmamız lazım.                                                                                                                     |

#### 4.12.2. M Vakasında Katılımcının Problem Çözme Haritası

**Tablo 4.24:** M vakasında katılımcının problem çözme haritası.

---

##### Katılımcının Temel İnançları

###### 1. Problem Tanımlama İnançları

- Bilgilerin Teknik Büroya bugün iletilmesi gerekiyor.
- Metin diğer insanların işlerini engelliyor.
- Bu işi başka biri de yapabilir.
- Benim bu problem çözmem gerekiyor.

###### 2. Problem Açıklama İnançları:

- Metin diğer insanların işlerin engelliyor.

###### 3. Problem Çözümü İnançları

- Metin'in bilgileri bu gün göndermesi gerekiyor.
- Metin göndermeyecekse başka birinin göndermesini sağlamam gerekiyor.

---

##### Muhatabın Sağladığı Bilgi

- Bu işi Salı gününe kadar bitiremem
- Elimde yapmam gereken başka işler var.
- Geçen sefer acele yetiştirdiğim işte sorun çıktı
- Sorun çıkınca suç bana atıldı.
- Bu işi benden başka yapabilecek birisi yok.

---

##### Muhatabın Sağladığı Bilgiye Vaka Yazarının Tepkisi

- Bu bilgileri problem tanımına dâhil etmiyor.
- Bu bilgileri problem açıklamasına dâhil etmiyor.
- Bu bilgileri problem çözümüne dâhil etmiyor.

---

##### Sonuç

- Katılımcının tanımladığı şekli ile problem durumda herhangi bir iyileşme olmamıştır.
  - Yazarın temel inançları ile ilgili bir değişiklik olmamıştır.
-



## 5 TARTIŞMA VE SONUÇ

### 5.1 TARTIŞMA

Araştırmaya başlarken, katılımcıların, özellikle kendileri için önemli ve çözümü zor olan problemlerle baş ederken, sahip oldukları ve muhataplarının sağladığı bilgiyi ne şekilde kullandıklarını, bu bilgiler ile bunların ne şekilde kullanıldığının problem çözme açısından sonuçlarını tespit etmek amacıyla yola çıkılmıştı.

Birinci araştırma sorusu olan “Katılımcıların problem çözme teşebbüslerinde temel kabul ve inançları ne şekildedir?” sorusunun cevabı: Katılımcıların, eldeki problemle ilgili pratik bilgilerini teşkil eden bu bilgiler, araştırma sürecinde üç kategori geliştirilerek cevaplanmıştır. Bunlar, problem tanımlama inançları, problem açıklama inançları ve problem çözme inançları olarak tespit edilmiştir.

İkinci araştırma sorusu: “muhatap, katılımcının problem çözme sürecindeki inançları ile örtüşmeyen bilgi sağlıyor mu? Eğer sağlıyorsa ne tür bilgi sağlıyor?” olarak belirlenmişti. Bu soru, vakaların her biri için muhatabın sağladığı cevaplar, birinci sorunun cevabı için geliştirilen kategorilere göre cevaplandı. İkinci araştırma sorusuna cevap aranırken elde edilen ve araştırma için kritik olan bir bulgu, vakaların tamamında muhatabın probleme, katılımcının kategorik inançlarından farklı bilgileri sunarak yaklaşıyor olduğudur. Vakaların tamamında muhatap, katılımcıya, çoğunlukla açık bir şekilde, katılımcının problem tanımlama, problem açıklama ve problem çözme ile örtüşmeyen farklı bilgiler sağlamıştır.

Üçüncü araştırma sorusu olan “Katılımcılar, muhatapların sağlamış olduğu ve kendi mevcut temel inançları ile örtüşmeyen ve bu inançlara alternatif sunan bilgiye ne şekilde tepki vermektedir? Katılımcı, problem çözme sürecinde inançlarını, muhatabın sağladığı bilgiyi ihtiva edecek şekilde düzenleniyor mu?” sorusuna cevap aranırken elde edilen bulguların, araştırmanın, bilimsel literatüre en büyük katkısı olduğu kanaatindeyim. Vakaların hiç birisinde katılımcılar muhatabın sağladığı bilgileri, problem tanımı, açıklaması ve çözümü açısından geçerli kabul ederek problem tanımına, açıklamasına veya çözümüne dâhil etmemiştir.

Burada birkaç hususun altını önemle çizmek gerektiğini düşünüyorum. Bunlardan birincisi, araştırmada, muhatabın sağladığı ve araştırmanın verisini teşkil eden enformasyon katılımcı tarafından sağlanmıştır. Katılımcı, muhatabın iletiyor olduğu mesajı, enformasyonu ve enformasyonun içeriyor olduğu bilgiyi aynı anda zihninde tutmaktadır. İkinci husus, katılımcı,

muhatapın, içerik olarak katılımcının, birinci soruda tespit edilen inançları ile çelişen yahut bunlardan farklı olan inançlarını, kendi ilgili kategorik inançlarını doğrulayacak ve pekiştirecek şekilde kullanmışlardır. Böylece katılımcı, bizzat kendi sağladığı veri ve enformasyonun taşıyor olduğu bilgiyi reddetmiştir.

Örnek olarak J vakasına bakalım. Bu vakada katılımcı, birinci derece problem olarak, tedarikçi firmanın yaptığı hangi değişikliklerin, yükseltici cihazların sorunlu çıkmasına sebep olduğunu bulmayı belirlemiştir. Asıl problem olarak ise, tedarikçi firmanın kendilerine haber vermeksizin değişiklik yapıyor olmasını belirlemiştir. Problem konuşması esnasında muhatapı (tedarikçi firma temsilcisi), değişikliklerin (katılımcının çalıştığı firmaya) önceden haber verildiği bilgisini sağlamaktadır. Ancak katılımcı, bu bilgiyi test etmemiş, kendi probleminin geçerliliğini sorgulamak için kullanmamış dolayısıyla reddetmiştir.

Dördüncü araştırma sorusu olan : “Eğer üçüncü soruya verilen yanıt olumsuzsa bu durumun, bilginin kullanımı açısından sonuçları nelerdir?” sorusuna araştırmada şu şekilde cevaplanmıştır. Öncelikle, katılımcılar, muhatapın sağlamış olduğu ve kendi mevcut inançları ile örtüşmeyen bilgiyi, kendi temel inançlarını sorgulamak veya değiştirmek için kullanmamıştır. Bu durumda üçüncü soruya verilen cevap olumsuzdur. Katılımcının, muhatapın sağladığı bilgiyi reddi, problemin, çözümü mümkün yahut etkin kılacak şekilde kurulmasını engellemiştir.

J vakası örneğinden devam edecek olursak, araştırmacı, katılımcıya, reddediyor olduğu bilgiyi test edip etmenin mümkün olup olmadığını sormuş ve katılımcı bilgiyi kendi örgütünde araştırarak test etmiştir. Netice, tedarikçi firmanın gerçekten de, değişiklik yapmadan önce bu bilgiyi ilettiği öğrenilmiştir.

Katılımcının, muhatapının sağlamış olduğu bilgiyi reddediyor olmasının değişik sonuçları olmaktadır. En önemli sonuç, katılımcının aslında var olmayan, hatalı tanımlanmış yahut nedensel açıklamaları hatalı sorunları çözmeye çalışıyor olması şeklinde ortaya çıkmaktadır (J vakası örneği). Böyle bir durumda –katılımcının tanımladığı şekliyle- problemin çözülüyor olması normal karşılanabilir.

Muhatabın sağladığı bilginin reddediliyor olmasının bir başka sonucu, katılımcının problem tanımı geçerli bile olsa, muhatapın sağladığı nedensel açıklamalar dikkate alınmayıp probleme çözüm geliştirme sürecinde bu bilgiler kullanılmadığında problemin çözümsüzlüğe mahkûm ediliyor olmasıdır. Örneğin, F vakasında katılımcı, proje ile ilgili gecikmelerin projenin

tamamında gecikmeye sebep olduğunu ve Fatma'nın işlerinin bir an önce bitirmesi gerektiğini tespit etmiştir. Aynı zamanda konuşmada amacını “aynı zamanda Fatma'nın, benim yardımına ihtiyaç duyup duymadığını da öğrenmek istiyorum” şeklinde ifade etmiştir. Bununla beraber, Fatmanın sağlamış olduğu bilgileri, (işlerin belli dönemlerde birikiyor olması ve O'na yardımcı olarak verilenlerin yardımcı olmuyor olması) problem çözümüne yönelik olarak kullanmamıştır.

Katılımcıların, sağlamış oldukları vakaların çözüme direniyor yahut çözümü zor problem başlığı altında sunuyor olmalarının arkasındaki nedensel açıklamanın, bu olduğu ileri sürülebilir.

Bu duruma örnek olarak L vakasını verebiliriz. L vakasında katılımcı, düzenlediği toplantıda muhataplarına “Eğer mevcut kodda olandan farklı bir şey görürseniz hemen söyleyin” demektedir. Muhatabın “ben bir hata görüyorum...En üstteki. X fonksiyonlarını yazmamışsın” demesine ise “Allah aşkına. Daha ilk dakikadan mı?..bütün takımı ezmeye çalışıyor...” şeklinde anlamlandırarak tepki vermektedir. Katılımcı, muhataplarından istediği bilgi kendisine verildiğinde bu bilgiyi, çözmeye çalıştığını iddia ettiği problemin çözümüne yönelik olarak kullanmak yerine, “bütün takımı ezmeye çalışıyor”, “damarına basmaya çalışıyor” şeklinde muhatabın ne yapmaya çalıştığına dair atıf ve değerlendirmeler yapmak için kullanmaktadır. Muhatabın, problem konuşmasının konusu olan problemle ilgili sağladığı bilgi bu problemi çözmek amacıyla kullanılmadığında, geçerli olup olmadığı test edilmeden (birinci derece problem açısından) reddedildiğinde, problemin nasıl çözülebileceği bir muammadır.

Beşinci araştırma sorusu olan “Elde edilen veriler, bilginin tespit edilen şekilde kullanılmasına nasıl bir nedensel açıklama sunmaktadır?” sorusunun cevabını, katılımcıların, muhataplarının sağladığı bilgiyi anlamlandırma aşamaları ve tespit edilmiş olan ikinci derece problem tanımları vermektedir. Buna göre, katılımcılar muhataplarının beyanlarını, kendi ikinci derece problemleri çerçevesinden değerlendirmek ve anlamlandırmak yoluyla işlemekte, bu da beyanların doğrudan içerdiği bilgiyi “reddetmelerine” sebep olmaktadır.

J vakası örneğinde katılımcı, muhatabın sağladığı (“size filan tarihte bildirilmişti”) bilgiyi “eminim yapmıştır” şeklinde anlamlandırmıştı. Bu anlamlandırma ile ilgili olarak araştırmacı ile katılımcı arasında aşağıdaki diyalog gerçekleşmiştir.

*Araştırmacı: aklından “eminim yapmıştır” diye geçerken düşündüğün aslında böyle bir şey yapmadıkları mı?*

*Katılımcı: Evet. Haber vermediklerine eminim.*

Katılımcı, muhatabının, söz konusu bilgiyi sağladıklarına dair beyanını, aslında böyle bir bilgiyi sağlamadıklarına delil olarak kabul etmektedir. Katılımcının başlarken muhatabına “Ne zaman bize haber vermeden bir değişiklik yapsanız sorunlarla karşılaşıyoruz” dediğini hatırlayın (J vaka metni). Katılımcı, muhatabının, yapılan değişiklikleri kendisine haber vermediğine inanmakta, muhatabının haber verdiklerine dair beyanını bu inançla değerlendirip aslında haber vermedikleri şeklinde anlamlandırmaktadır. Bu durumda, katılımcının, muhatabın sağladığı bilgiyi problem inançlarını değiştirmek için kullanması anlamsız olacaktır.

#### **5.1.1. Çalışmanın Önemi ve Bilimsel Literatüre Katkısı**

Bu çalışma bir kaç açıdan önemlidir. İlk olarak çalışma, literatürde bilgi kaybının sebepleri arasında görünmeyen, bireylerin etkileşimleri ve bu etkileşimle ilişkili muhakemeleri esnasında kaybedilen bilginin görünür hale getirilerek literatüre kazandırmakta ve böylece bu konuda yapılabilecek çalışmaların önünü açmaktadır. Bilgi yönetimi süreçlerinde, bilginin sosyalleştirilmesi yoluyla problemlerin çözümüne yönelik olarak yeni bilgi üretildiği (Nonaka, 1994) kabulünün, söz konusu katılımcılar için zor olan problemler olduğunda geçerli olmadığı kanaatine ulaşılmıştır. Aksine, çözülmesi gereken problemler, taraflar için zor veya sıkıntılı problemler olduğunda, problemin çözümü için kullanılabilecek bilgilerin göz ardı edildiği, reddedildiği ortaya çıkmıştır.

Çalışma, problem çözmede bilgiyi etkin olarak kullanmak isteyen birey ve örgütler için önemlidir. Problemlerin çözülmesi için çoğu zaman, problemin ne olduğu, sebepleri ve çözümleri konusunda farklı inanç ve düşüncelere sahip bireylerin işbirliği yapmaları gerekmektedir. Aynı zamanda problemlerin çözülebilmesi için dağınık olan bilginin toparlanması, muğlak olan bilginin netleştirilmesi ve görüş ayrılıklarının çözülmesi gerekir. Muhatapta olan bilginin yok sayılması ve reddedilmesi, potansiyel olarak problemlerin çözümü için kullanılabilecek bu bilgilerin işaret ettiği çözümlerin erişilmez hale getirilmesine sebep olacaktır. Çalışma, bu bilginin mahiyeti ve nasıl bir mekanizma ile reddedildiğini görünür kılması açısından önemlidir.

Çalışma, problem konuşmaları literatürüne iki temel katkı yapmaktadır. Birincisi, daha önce konuşma (conversation) analizi, anlatı (narrative) ve söylem (discourse) açısından tahkik edilen problem çözme konuşmalarında, tarafların ne düşündükleri ve ne şekilde düşündüklerinin, problem çözme açısından kritik önemde olduğunu göstermesi ilgili literatürün tahkik konusuna dâhil etmesi açısından bir ilk teşkil etmektedir. İkincisi, çalışma, ilgili literatüre, bu tahkikin ne şekilde yapılabileceğine dair metodu önermektedir.

Çalışmanın bir başka önemi, problem çözümünde ve yeni bilgi üretiminde etkin olarak kullanılmasının önünde nedensel bir engel olarak, katılımcıların üzerinde konuşulan (birinci derece) problem haricinde zihinlerinde, muhatapın birinci derece problemle ilgili sağladığı bilgilere dayalı olarak inşa ettikleri veya bundan beslenen ikinci derece problemin mevcudiyetini tespit ediyor olmasıdır.

Çalışma, bilgi yönetimi ve problem konuşması literatürüne, mevcut çalışmalarda olmayan, bireylerin problem çözme konuşmalarında bilgiyi ne şekilde işlediklerine dair bir veri seti sağlamaktadır. Arzu eden araştırmacılar, çalışmada elde edilen verileri kullanarak bu çalışmanın geçerliliğini sorgulayabilecekleri gibi, kendi kavramsal yapılarını geliştirmek ve test etmek için de kullanabilirler.

Bu çalışma, bilimsel literatüre “bilgi reddi” kavramını katmaktadır. Kişilerin problem çözme sürecinde karşı karşıya erişebildikleri, mevcut inançlarını sorgulamak, test etmek ve geliştirmek, çözmek durumunda oldukları problemi etkin olarak çözülebilecek şekilde yeniden tanımlamak ve problemle ilgili mevcut bilgi birikiminin genişletilerek yeni bilgi ve inovasyon üretimi için kullanılabilecek bilgiyi reddetmeleri olarak tanımladığımız “bilgi reddi” mevcut literatürde yer almamaktadır.

## 5.2 SONUÇ, ÖNERİLER VE İLERİDEKİ ÇALIŞMALAR

Çalışmanın amacı, zor problemleri başkalarıyla çözerken katılımcıların muhataplarının sağladığı bilgiyi ne şekilde kullandıklarını tespit etmektir. Özellikle çözüme direnen ve çözülmesi için başkalarında mevcut bulunan bilginin kullanılmasını gerektiren problemlerle sağlıklı olarak baş edebilmek yahut en azından, problemleri doğru tanımlamak ve nedensel açıklamalarını tespit etmek için profesyonellerin, muhataplarının sağladığı bilgiyi elde tutabilmeleri ve kullanabilmeleri gerekir. Bu bilgilerin etkin çözüme dönüştürülebilmesi için

muhatapların yalnız bilgilerinin değil zihne kabiliyetlerinin de problem çözümüne dâhil edilmesi gerekir.

Zor problemlerle baş ederken kullanılan bilgi birikimine dâhil edilmesi için öncelikle görünür hale getirilmesi gereken reddedilmiş bilginin etkin olarak gün yüzüne çıkarılması ve yeni problem çözme yaklaşımları geliştirilmesi için yeni metotların geliştirilmesi bu çalışmanın devamı niteliğindeki çalışmaların konusu olacaktır.

İlerideki çalışmalar için yapılan bir diğer öneri, profesyonellerin, problemleri, çözümü mümkün olacak şekilde tanımlamayı öğrenmelerine yöneliktir. Katılımcılar, vakalarda, çözebilmeleri, mevcut koşullarda veya sahip oldukları beceri kümesi ile çözmeleri mümkün olmayacak şekillerde problemleri kendilerine asli problem olarak seçmişlerdir. Çalışmada ikinci derece problem olarak tanımlanan bu problemler, birinci derece problemleri nispeten kolaylıkla çözebilecekleri halde çözmelerine engel olmuş aynı zamanda (ikinci derece problemlerin) kendi çözümlerini de imkânsız kılmıştır. Profesyonellerin, tanımladıkları problem kategorilerini ayırt etmelerini, eğer bu problemler mevcut koşullarda çözülebilir değil ise çözümü mümkün kılacak şekilde tanımlamayı öğrenmeleri, edinmeleri gerektiğini öngördüğümüz bir beceridir. İlerideki araştırmaların, profesyonellere bu becerileri nasıl edinebilecekleri konusunda yardımcı olmaya yönelik olması, örgütte bilginin etkili yönetimi ve problemlerin etkin çözümü için faydalı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Ackoff, R. L. (1978). *The Art of Problem Solving*. New York: John Wiley & Sons.
- Ackoff, R. L. (1999). *Re-Creating Corporation A Design of Organizations for the 21st Century*. New York: Oxford University Press.
- Adler, P. S. ve Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Adler, P., Adler, P., Denzin, N. ve Lincoln, Y. S. (1998). Observational Techniques. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* içinde (ss. 79-109). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ahuja, M. K. ve Galvin, J. E. (2003). Socialization in Virtual Groups. *Journal of Management*, 29(2), 161-185.
- Aiman-Smith, L., Bergey, P., Cantwell, A. R. ve Doran, M. (2006). The Coming Knowledge and Capability Shortage. *Research-Technology Management*, 49(4), 15-23.
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-113.
- Alexander, P. A. ve Judy, J. E. (1988). The Interaction of Domain-Specific and Strategic Knowledge in Academic Performance. *Review of Educational Research*, (58), 375-405.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press.
- Angouri, J. ve Bargiela-Chiappini, F. (2011). “So What Problems Bother You and You Are Not Speeding up Your Work?” Problem Solving Talk at Work. *Discourse & Communication*, 5(3), 209-229. doi:10.1177/1750481311405589
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö. ve Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlilik: Kuramsal Bir İnceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.

- Argyris, C. (1971). *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (2010). *Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press.
- Argyris, C., Putnam, R. ve Smith, D. M. (1985). *Action Science* (1st Editio.). New York: Jossey-Bass, Inc.
- Bateson, G. (1958). *Naven* (Second Edi.). Stanford: Stanford University Press.
- Bateson, G. (1987). *Steps To an Ecology of Mind*. London: Jason Aronson Inc.
- Batson, C. D. (1975). Rational Processing or Rationalization? The Effect of Disconfirming Information on a Stated Religious Belief. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(1), 176-184.
- Beauchamp, T. L., Beauchamp, P. of P. and S. R. S. at the K. I. of E. T. L., Childress, J. F. ve Childress, U. P. and H. P. of E. J. F. (2001). *Principles of Biomedical Ethics*. Oxford University Press.
- Becerra-Fernandez, I., Gonzales, A. ve Sabherwal, R. (2004). *Knowledge Management, Chalanges, Solutions and Technologies*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Beck, S. J., Bourdeaux, R., DiTunnariello, N. ve Paskewitz, E. A. (2016). A Review and Technological Consideration of the Bona Fide Group Perspective. *Small Group Research*, 47(6), 665-691.
- Bekaroğlu, E. (2016). *Sosyal ve Beşeri Bilimler*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Bekhradi, A., Yannou, B. ve Cluzel, F. (2016). Importance of Problem Setting before Developing a Business Model Canvas. *DS 84: Proceedings of the DESIGN 2016 14th International Design Conference*, 907-916.

- Bennet, A. ve Bennet, D. H. (2004). *Organizational Survival in the New World: The Intelligent Complex Adaptive System*. Boston.: Elsevier,.
- Bennet, D. ve Bennet, A. (2008). The Depth of Knowledge: Surface, Shallow or Deep? *VINE*, 38(4),405-420.
- Bernstein, R. J. (1971). *Praxis and Action*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Bernstein, R. J. (1983). *Beyond Objectivism and Relativism*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Blaschke, S., Schoeneborn, D. ve Seidl, D. (2012).Organizations as Networks of Communication Episodes: Turning the Network Perspective Inside Out.*Organization Studies*, 33(7), 879-906.
- Boden, D. (1994). *The Business of Talk: Organization in Action*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Bogden, R. ve Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Second Edition.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations* (Fourth Edi.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bransford, J., Sherwood, R., Vye, N. ve Rieser, J. (1986). Teaching Thinking and Problem Solving: Research Foundations. *American Psychologist*, 41(10), 1078-1089.
- Braune, R. ve Foshay, W. R. (1983). Towards a Practical Model of Cognitive/Information Processing Task Analysis and Schema Acquisition for Complex Problem-Solving Situations. *Instructional Science*, 12(2),121-145.
- Bulaç, A. (2005). *Bilgi Neyi Bilmektir?* Yeni Akademi Yayınları: İstanbul.
- Campbell, D. T. ve Stanley, J. C. (1963). Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research on Teaching. *Handbook of Research on Teaching* içinde (ss. 171-246).

- Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.
- Carcasson, M. ve Sprain, L. (2016). Beyond Problem Solving: Reconceptualizing the Work of Public Deliberation as Deliberative Inquiry. *Communication Theory*, 26(1), 41-63.
- Caroline Martins, E. ve Meyer, H. W. J. (2012). Organizational and Behavioral Factors That Influence Knowledge Retention. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 77-96.
- Carrier, M. (2020). Tarihsel Yaklaşımlar: Kuhn, Lakatos ve Feyerbend. J. R. Brown (Ed.), *Bilim Felsefesi* içinde. Ankara: Fol Kitap.
- Carroll, J. ve Payne, J. (1991). An Information-Processing Approach to Two-Party Negotiations. M. H. Bazerman, R. J. Lewicki ve B. H. Sheppard (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations* içinde (C.3). Greenwich,CT: JAL.
- Castells, M. (2005). *Enformasyon Çağı: Ekonomoi, Toplum ve Kültür (C. 1)*. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Castor, T. (2007). Language Use During School Board Meetings: Understanding Controversies of and About Communication. *The Journal of Business Communication* (1973), 44(2), 111-136.
- Charmaz, K. (2006). Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Choo, C. W. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340.
- Choo, C. W. (2006). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions (2nd ed.). New York: Oxford University Press.

- Chugh, R. (2015). Do Australian Universities Encourage Tacit Knowledge Transfer? *Proceedings of the 7th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management* içinde (C. 1, ss. 128-135). Lisbon, Portugal.
- Colliver, J. A. (2002). Constructivism: The View of Knowledge That Ended Philosophy or a Theory of Learning and Instruction? *Teaching and Learning in Medicine*, 14(1), 49-51.
- Craig, R. T. ve Tracy, K. (2005). The “Issue” in Argumentation Practice and Theory. F. H. van Eemeren ve P. Houtlosser (Ed.), *Argumentation in Practice* içinde (ss. 11-28). Amsterdam: Hollanda: John Benjamins Publishing.
- Creswell, J. W. ve Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130. doi:10.1207/s15430421tip3903\_2
- Çalışkan, B. (2009). Enformasyonun Metalaşması Üzerine. *Marmara İletişim Dergisi*, (15), 29-46.
- D’Andrade, R. G. (1984). Cultural Meaning Systems. *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion* içinde. Cambridge: Cambridge University Press.
- Daft, R. L., Lengel, R. H. ve Trevino, L. K. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 355.
- Daghfous, A., Belkhodja, O. ve C. Angell, L. (2013). Understanding and Managing Knowledge Loss. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 639-660.
- Dahl, R. A. ve Lindblom, C. E. (1953). Politics, Economics and Welfare: Planning and Politico-Economic Systems, Resolved into Basic Processes. Harper & Brothers New York.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. ve Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.

- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2000). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler?* İstanbul: (G.Günay çevirisi) Rota Yayınları.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R. ve Kwon, S. (2000). Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889-905.
- de Jong, T. ve Ferguson-Hessler, M. G. M. (1996). Types and Qualities of Knowledge. *Educational Psychologist*, 31(2), 105-113.
- De Long, D. W. ve Davenport, T. (2003). Better Practices for Retaining Organizational Knowledge: Lessons from the Leading Edge. *Employment Relations Today*, 30(3), 51-63.
- Dearborn, D. C. ve Simon, H. A. (1958). Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives. *Sociometry*, 21(2), 140-144.
- DeCuir-Gunby, J. T., Marshall, P. L. ve McCulloch, A. W. (2011). Developing and Using a Codebook for the Analysis of Interview Data: An Example from a Professional Development Research Project. *Field Methods*, 23(2), 136-155.
- DeLong, D. W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Oxford University Press, USA.
- Demir, S. (2009). *Göstergebilim, Umberto Eco ve Yapıtları Bağlamında Göstergebilime Katkıları*. (Yayımlanmamış master tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. (N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln, Ed.) (2nd Editio.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Despres, C. ve Chauvel, D. (1999). Mastering Information Management: Part Six–Knowledge Management. *Financial Times*, 8, 4-6.
- Dewey, J. (1910). *How We Think*. (D. C. H. & Co, Ed.). Boston.
- Diefenthaler, A. (2008). Problem Setting. M. Erlhoff ve T. Marshall (Ed.), *Wörterbuch Design: Begriffliche Perspektiven Des Design* içinde, Board of International Research in Design (ss. 321-321). Basel: Birkhäuser.
- Dilthey, W. (2010). *The Formation of the Historical World in the Human Sciences* (Wilhelm Dilthey: Selected Works). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Donohue, W. A., Ramesh, C. ve Borchgrevink, C. (1991). Crisis Bargaining: Tracking Relational Paradox in Hostage Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 2(4), 258-274.
- Droege, S. ve Hoobler, J. M. (2003). Employee Turnover And Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 50-64.
- Druckman, J. N. (2001). The Implications of Framing Effects for Citizen Competence. *Political Behavior*, 23(3), 225-256.
- Dusenbery, D. B. (1992). *Sensory Ecology*. New York: W.H.Freeman.
- Einhorn, H. J. ve Hogarth, R. M. (1978). Confidence in Judgment: Persistence of the Illusion of Validity. *Psychological Review*, 85(5), 395-416.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theory From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisner, E. (1982). *The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and the Enhancement of Educational Practice*. New York: MacMillan Publishing.
- Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (2005). *Öteki Kuram*. Ankara: Erk Yayınları.

- Ertekin, İ. (2017). Kamu Ve Özel Sektör Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel İletişim Çalışmalarının Karşılaştırılması. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.
- Ferkany, M. ve Whyte, K. P. (2012). The Importance of Participatory Virtues in the Future of Environmental Education. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 25(3), 419-434.
- Finley, D. ve Sathe, V. (2013). Nonaka's SECI Framework: Case Study Evidence and An Extension *SSRN Scholarly Paper* No: ID 3672598). Rochester, NY: Social Science Research Network.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. *Organization Science*, 5(3), 403-420.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisher, S. R. ve White, M. A. (2021). Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs? *Academy of Management Review*, (2), 9.
- Foucault, M. (2011). *Bilginin Arkeolojisi*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Frappaolo. (1998). Defining Knowledge Management: Four Basic Functions. *Computerworld*, 32(8), 80.
- Friedman, V. J. (2001). Action Science: Creating Communities of Inquiry in Communities of Practice. *Handbook of Action Research*, Thousand Oaks: Sage, 131-143.

- Funkhouser, E. (2003). Willing Belief and the Norm of Truth. *Philosophical Studies*, 115(2), 179-195.
- Galunic, D. C. ve Rodan, S. (1998). Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1193-1201.
- Gerding, J. M. ve Vealey, K. P. (2017). When Is a Solution Not a Solution? Wicked Problems, Hybrid Solutions, and the Rhetoric of Civic Entrepreneurship. *Journal of Business and Technical Communication*, 31(3), 290-318.
- Gibbons, P., Busch, J. ve Bradac, J. J. (1991). Powerful Versus Powerless Language: Consequences for Persuasion, Impression Formation, and Cognitive Response. *Journal of Language and Social Psychology*, 10(2), 115-133.
- Gillon, R. (1994). Medical Ethics: Four Principles plus Attention to Scope. *BMJ: British Medical Journal*, 309(6948), 184-188.
- Glover, J. ve Scott-Taggart, M. J. (1975). It Makes No Difference Whether or Not I Do. *Proceedings of the Aristotelian Society*, Supplement, 171-209.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experiences*. New York: Harper and Row.
- Gopalakrishnan, S., Bierly, P. ve Kessler, E. H. (1999). A reexamination of product and process innovations using a knowledge-based view. *Journal of High Technology Management Research*, 10(1), 147-166.
- Gott, S. P. (1988). Chapter 3: Apprenticeship Instruction for Real-World Tasks: The Coordination of Procedures, Mental Models, and Strategies. *Review of Research in Education*, 15(1), 97-169.

- Gouran, D. S. ve Hirokawa, R. Y. (2003). Effective Decision Making and Problem Solving in Groups: A Functional Perspective. R. Y. Hirokawa, R. S. Cathcart, L. A. Samovar ve L. D. Henman (Ed.), *Small Group Communication: Theory and Practice* içinde (Second.). Los Angeles, CA: Roxbury Publishing.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm: Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Grossman, S. J. ve Stiglitz, J. E. (1976). Information and Competitive Price Systems. *The American Economic Review*, 66(2), 246-253.
- Gülseçen, S. (2015) ‘Editörün Önsözü’, *Bilgi Yönetimi: Bilgi Türeticileri, Büyük Veri, İnovasyon ve Kurumsal Zeka* içinde. İstanbul: Papatya.
- Gülseçen, S. (2014). Bir Değer Olarak Bilgi ve Bilginin Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 28(1), 62-68.
- Gülseçen, S. (2012) *Bilgi ve Bilginin Yönetimi*. İstanbul.
- Gülseçen, S. ve Kubat, A. (2006). Teaching ICT to Teacher Candidates Using PBL: A Qualitative and Quantitative Evaluation. *Journal of Educational Technology & Society*, 9(2), 96-106.
- Halvorsen, K. (2010). Team Decision Making in the Workplace: A Systematic Review of Discourse Analytic Studies. *Journal of Applied Linguistics and Professional Practice*, (7), 273-296.
- Hansen, M. T., Nohria, N. ve Tierney, T. (1999 Mar-Apr). What’s Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116, 187.
- Harrison, R. (2003). Human Resource Development in a Knowledge Economy. New York.

- Hart, W., Albarracín, D., Eagly, A. H., Brechan, I., Lindberg, M. J. ve Merrill, L. (2009). Feeling Validated Versus Being Correct: A Meta-Analysis of Selective Exposure to Information. *Psychological Bulletin*, 135(4), 555-588.
- Hasan, H. ve Kazlauskas, A. (2009). Making Sense of IS with the Cynefin Framework. *PACIS 2009 Proceedings*.
- Hayakawa, S. I. ve Hayakawa, A. R. (1941). *Language in Thought and Action*. San Diego, CA: Harcourt Brace.
- Heisenberg, W. (1972). *Physics and beyond: Encounters and Conversations*. New York: Harper & Row.
- Hellström, T. ve Husted, K. (2004). Mapping Knowledge and Intellectual Capital in Academic Environments: A Focus Group Study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 165-180.
- Hempel, C. G. (1942). *The Function of General Laws in History*. The Journal of Philosophy, 39(2), 35-48.
- Herschel, R. T., Nemati, H. ve Steiger, D. (2001). Tacit to Explicit Knowledge Conversion: Knowledge Exchange Protocols. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 107-116.
- Hirokawa, R. Y. ve Poole, M. S. (1996). *Communication and Group Decision Making* (Second.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hoare, P. G. ve Sweet, C. S. (2000). The Orientation of Early Medieval Churches in England. *Journal of Historical Geography*, 26(2), 162-173. doi:10.1006/jhge.2000.0210
- Holan, P. M. de ve Phillips, N. (2004). Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, 50(11), 1603-1613.
- Hornsby, J. ve Stanley, J. (2005). Semantic Knowledge and Practical Knowledge. *Proceedings of the Aristotelian Society, Supplementary Volumes*, 79, 107-145.
- Howard, R. J. (1982). *Three Faces of Hermeneutics*. Berkeley: University of California Press.

- Iyigüngör, V. (2016). Karl Popper ve Jürgen Habermas'ın Üç Dünya Teorileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Marmara İletişim Dergisi*, (23 - ÜNSAL OSKAY), 49-59.
- Janiak, A. (2021). Newton's Philosophy. E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* içinde (Fall 2021.). Metaphysics Research Lab, Stanford University.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. London: Penguin Books.
- Kahneman, D. ve Tversky, A. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211(4481), 453-458. doi:10.1126/science.7455683
- Kamph, B. (2007). A Bottom-Line Approach to Knowledge Retention. *Power Engineering*, 111(4), 92-92.
- Kinsella, E. A. (2007). Technical Rationality in Schön's Reflective Practice: Dichotomous or Non-Dualistic Epistemological Position. *Nursing Philosophy*, 8(2), 102-113.
- Koocher, G. P. ve Keith-Spiegel, P. (1998). *Ethics in Psychology: Professional Standards and Cases*. New York, NY: Oxford University Press.
- Kornfeld, W. A. ve Hewitt, C. E. (1981). The Scientific Community Metaphor. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 11(1), 24-33.
- Koudsi, S. (2000). Actually, It Is Like Brain Surgery. *Fortune*, 141(6), 233-234.
- Kuhn, T. S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions* (Third.). University of Chicago Press.
- Kurtz, C. F. ve Snowden, D. J. (2003). The New Dynamics of Strategy: Sense-Making in a Complex and Complicated World. *IBM Systems Journal*, 42(3), 462-483.
- Laapotti, T. ve Mikkola, L. (2019). Problem Talk in Management Group Meetings. *Small Group Research*, 50(6), 728-758.
- Laughlin, J. L. (2011). *Group Problem Solving*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Lesser, E. ve Prusak, L. (2001). Preserving Knowledge in an Uncertain World. *MIT Sloan Management Review*, 43(1), 101-102.
- Levy, M. (2011). Knowledge Retention: Minimizing Organizational Business Loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582-600.
- Lewicki, R. J., Barry, B. ve Saunders, D. M. (2011). *Essentials of Negotiation* (5th Editio.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.
- Lutz, S. (2017) ‘Carnap on empirical significance’, *Synthese*, 194(1), pp. 217–252.
- MacQueen, K. M., McLellan, E., Kay, K. ve Milstein, B. (2008). Teambased Codebook Development: Structure, Process, and Agreement. G. Guest ve K. M. MacQueen (Ed.), *Handbook for Team-Based Qualitative Research* içinde (ss. 119-135). Lanham, MD: Alta Mira.
- March, J. G. ve Olsen, J. P. (1989). Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics. New York: Free Press.
- Marsden, P. V. (1990). Network Data and Measurement. *Annual Review of Sociology*, 16(1), 435-463.
- Massingham, P. (2010). Knowledge Risk Management: A Framework. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 464-485.
- Messick, S. (1984). The Nature of Cognitive Styles: Problems and Promise in Educational Practice. *Educational Psychologist*, 19(2), 59-74.
- Miles, G., Miles, R. E., Perrone, V. ve Edvinsson, L. (1998). Some Conceptual and Research Barriers to the Utilization of Knowledge. *California Management Review*, 40(3), 281-288.

- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (Second.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mill, J. S. (2011). *A System of Logic, Vol. 1* (Original w.). Boston: Cambridge University Press.
- Milton, N. (2008). Exploring the Concept of Organizational Learning. *KM Review*, 11(4), 8-13.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Morgan, K. K., Morabito, J. ve Merino, D. N. (2004). Creating Actionable Knowledge within the Organization to Achieve a Competitive Advantage. *The Academy of Management Annual Conference* içinde.
- Morgan, K. K., Morabito, J., Merino, D. N. ve Reilly, A. (2001). Defining Coalescent Knowledge: A Revision of Knowledge Creation Theory. *Proceeding of AoM Management Consulting Divisions* içinde (ss. 125-131). Lyon, France.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589. doi:10.5465/256592
- Morrison, E. W. (1995). Information Usefulness and Acquisition During Organizational Encounter. *Management Communication Quarterly*, 9(2), 131-155.
- Morse, J. M. ve Field, P. A. (1995). *Nursing Research: The Application of Qualitative Approaches*. Nelson Thornes.
- Mulkay, M. (2014) *Science and the Sociology of Knowledge*. London: Routledge
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. ve Fleishman, E. A. (2000). Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

- Mutepe, R. M. (2016). The Process of Writing a Constructivist Dissertation: A Constructivist Inquiry Into the Meaning of Pregnancy for African American Women Infected With HIV. *SAGE Open*, 6(1).
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Neale, M. A. (1984). The Effects of Negotiation and Arbitration Cost Salience on Bargainer Behavior: The Role of the Arbitrator and Constituency on Negotiator Judgment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 97-111.
- Neale, Margaret A. ve Bazerman, M. H. (1985). The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargaining Behaviors and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 28(1), 34-49.
- Neale, M. A. ve Bazerman, M. H. (1991). *Cognition and Rationality in Negotiation*. New York: Free Press.
- Nissen, M. (2001) *Toward a program of research on knowledge flow in the very-large enterprise*. Naval Postgraduate School Monterey CA Graduate School Of Business And Public Policy.
- Nissen, M. (2002). An Extended Model of Knowledge-Flow Dynamics. *Commun. Assoc. Inf. Syst.*
- Nissen, M. E. (2006). *Harnessing knowledge dynamics: Principled organizational knowing and learning*. Hershey, PA: IIRM Press.
- Nissen, M. E., Kamel, M. ve Sengupta, K. (2000). Integrated Analysis and Design of Knowledge Systems and Processes. Y. Malhotra (Ed.), *Knowledge Management and Virtual Organizations* içinde (ss.214-244). IGI Global.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

- Nonaka, I. ve Konno, N. (1998). The Concept of "BA": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1991). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, Carla ve Grayson, C. J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- O'Dell, C., Grayson, C. J. ve Essaides, N. (2003). *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik*. İstanbul: Dışbank.
- O'Leary, D. E. (1998). Enterprise Knowledge Management. *Computer*, 31(3), 54-61.
- Oakes, J. ve Lipton, M. (1999). *Teaching to Change the World*. Boston, MA.: McGraw-Hill College.
- Orkan, A. L. (1992). *Bilişim Teorisi: Temel Kavramlar*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Özkan, C. İ. (2020). *Bilim Felsefesi*. İstanbul: Say Yayınları.
- Paterson, C. (1997). Problem Setting and Problem Solving: The Role of Evidence-Based Medicine. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 90(6), 304-306.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. (Second Edition.). Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Peirce, C. S. (1960). The Rules of Philosophy. M. Konvitz ve G. Kennedy (Ed.), *The American Pragmatists içinde ((orjinal b.))*. New York: New American Library.

- Pérez-Luño, A., Alegre, J. ve Valle-Cabrera, R. (2019). The Role of Tacit Knowledge in Connecting Knowledge Exchange and Combination with Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(2), 186-198.
- Perrott, B. E. (2007). A Strategic Risk Approach to Knowledge Management. *Business Horizons*, 50(6), 523-533.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Popper, K. (2003). *Bilimsel Araştırmanın Mantığı*. (Ç. İlknur ve İ. Turan, Ed.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Popper, K. R. (1979). *Objective Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Popper, K. R. (1999). *All Life Is Problem Solving*. London: Routledge.
- Popper, K. R. (2005). *Hayat Problem Çözmektir*. (Ç. A. Nalbant, Ed.). İstanbul: YKY.
- Posner, M. I. ve McLeod, P. (1982). Information Processing Models-In Search of Elementary Operations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 477-514.
- Posner, P. L. (2009). The Pracademic: An Agenda for Re-Engaging Practitioners and Academics. *Public Budgeting & Finance*, 29(1), 12-26.
- Primmer, J. (2018). *Belief*. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Stanford, CA: The Metaphysics Research Lab.
- Pugh, K. ve Dixon, N. M. (2008). *Don't Just Capture Knowledge - Put It to Work*. Common Knowledge, 2008.
- Putnam, L. L. ve Holmer, M. (1992). Framing, Reframing and Issue Development. Linda. Putnam ve M. E. Roloff (Ed.), *Communication and Negotiation içinde* (ss. 128-155). Newbury Park Calif.: Sage.
- Putnam, L. ve Shoemaker, M. (2007). Changes in Conflict Framing in the News Coverage of an Environmental Conflict. *Journal of Dispute Resolution*, 2007(1), 167-175.

- Raiffa, H. (2003). *The Art and Science of Negotiation: How to Resolve Conflicts and Get the Best out of Bargaining* (17. print.). Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Rawlins, W. K. (1987). Gregory Bateson and the Composition of Human Communication. *Research on Language and Social Interaction*, 20, 53-77.
- Razer, M. ve Friedman, V. J. (2016). *From Exclusion to Excellence: Building Restorative Relationships to Create Inclusive Schools*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Reif, F. ve Allen, S. (1992). Cognition for Interpreting Scientific Concepts: A Study of Acceleration. *Cognition and Instruction*, 9(1), 1-44.
- Richardson, V. (1996). The Role of Attitudes and Beliefs in Learning to Teach. J. Sikula (Ed.), *Handbook of Research On Teacher Education* içinde (2nd ed., ss. 102-119). New York, NY: MacMillan.
- Rifat, M. (2013). *Açıklamalı Göstergebilim Sözlüğü*. ALFA YAYINLARI.
- Rittel, H. W. J. ve Webber, M. M. (1973). *Dilemmas in a General Theory of Planning*. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson/Prentice Hall.
- Robinson, V. M. J. (1993). *Problem-Based Methodology: Research for the Improvement of Practice*. Oxford: Pergamon Press.
- Robinson, V., Meyer, F., Le Fevre, D. ve Sinnema, C. (2020). The Quality of Leaders' Problem-Solving Conversations: Truth-Seeking or Truth-Claiming? *Leadership and Policy in Schools*, 1-22.
- Rorty, R. (1979). *Philosophy and the Mirror of Nature*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rorty, R. (1998). *Truth and Progress: Philosophical Papers*, Volume 3. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

- Rosen, R. E. (2001). Problem-Setting and Serving the Organizational Client: Legal Diagnosis and Professional Independence Law and Society Symposium. *University of Miami Law Review*, 56(1), 179-216.
- Rudolph, J. W., Morrison, J. B., Carroll, J. S., Rudolph, J. W., Morrison, J. B. ve Carroll, J. S. (2017). The Dynamics of Action-Oriented Problem Solving : Linking Interpretation and Choice Published. *Academy of Management Review*, 34(4), 733-756.
- Sandhawalia, S. B. ve Dalcher, D. (2011). Developing Knowledge Management Capabilities: A Structured Approach. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 313-328.
- Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th Editio.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Scheffler, I. (1982). *Science and Subjectivity* (Second.). Indianapolis: Hackett.
- Schön, D. (1987). Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.
- Schön, D. A. ve Argyris, C. (1992). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* (Revised Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schwartzman, H. B. (2017). Conclusion: The Meeting and the Mirror. J. Sandler ve R. Thedvall (Ed.), *Meeting Ethnography: Meetings as Key Technologies of Contemporary Governance, Development, and Resistance* içinde (ss. 158-178). New York, NY: Routledge.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organization*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Selznick, P. (1957). Review of Law and the Structures of Social Action. *Administrative Science Quarterly*, 2(2), 258-261.

- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shannon, C. E. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*. Bell Systems Technical Journal, 17, 379-423 & 623-656.
- Shannon, C. E. ve Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Simon, H. A. (1969). *The Sciences of the Artificial* (Third Edit.). Cambridge, MA: The MIT Press.
- Sitlington, H. ve Marshall, V. (2011). Do Downsizing Decisions Affect Organisational Knowledge and Performance? *Management Decision*, 49(1), 116-129.
- Slagter, F. (2009). HR Practices as Predictors for Knowledge Sharing and Innovative Behaviour: A Focus on Age. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(2-3), 223-249.
- Snyder, L. J. (1997). Discoverers' Induction. *Philosophy of Science*, 64(4), 580-604.
- Steif, P. S., Lobue, J. M., Kara, L. B. ve Fay, A. L. (2010). Improving Problem Solving Performance by Inducing Talk about Salient Problem Features. *Journal of Engineering Education*, 99(2), 135-142. doi:10.1002/j.2168-9830.2010.tb01050.x
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative Research Requires Quality Concepts of Its Own. *Management Decision*, 39(7), 551-556.
- Stewart, T. (2001). *Wealth of Knowledge*. New York, NY: Doubleday.
- Stonier, T. (1996). Information as a Basic Property of the Universe. *Biosystems, Foundations of Information Science*, 38(2), 135-140.
- Strevens, M. (2020). *The Knowledge Machine: How an Unreasonable Idea Created Modern Science*. London: Allen Lane.

- Tagman, S. E. (2013). Carl G. Hempel'in Kapsayıcı Yasa Modelinin Değerlendirilmesi. *Dört Öge*, 2(4),175-189.
- Teece, D. J. (1998). *Research Directions for Knowledge Management*. California Management Review,40(3), 289-292.
- Thomas, G. (2016). *How to Do Your Case Study: A Guide for Students and Researchers* (Second.).Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Tomasello, M. (2003). *Constructing a Language*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Tracy, K. ve Standerfer, C. (2003). Selecting a School Superintendent: Sensitivities in Group Deliberation. L. R. Frey (Ed.), *Group Communication in Context: Studies of Bona Fide Groups* içinde (Second., ss.109-134). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tsoukas, H. ve Vladimirou, E. (2001). What Is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*,38(7), 973-993. doi:10.1111/1467-6486.00268
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. M. (2013). *İletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tversky, A. ve Kahneman, D. (1973). Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232. doi:10.1016/0010-0285(73)90033-9
- van de Walle, W. E. (1932) 'A Fundamental Difference Between the Natural and Social Sciences', *The Journal of Philosophy*, 29(20), pp. 542–550.
- Turoff, M., Van de Walle, B. and Hiltz, S. R. (2010) 'Emergency Response Information Systems: Past, Present, and Future', in Van De Velle, B., Hiltz, S. R., and Turoff, M. (eds) *Information Systems for Emergency Managment*, pp. 369–388.
- Visser, W. (2010). Schön: Design as a Reflective Practice. *Collection*, (2), 21.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. ve Frohlich, M. (2002). Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 195-219.

- Wasson, C. (2016). Integrating Conversation Analysis and Issue Framing to Illuminate Collaborative Decision-Making Activities. *Discourse & Communication*, 10(4), 378-411.
- Watzlawick, P. (1977). *How Real Is Real? Confusion, Disinformation, Communication*. New York: Vintage Books.
- Watzlawick, P. (1984). *The Invented Reality: How Do We Know What We Believe We Know*. London: W.W. Norton & Company.
- Watzlawick, P., Weakland, J. ve Fisch, R. (2011). *Change: Principles of Problem Formulation and Problem Resolution*. New York: W.W Norton & Company Inc.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Whelan, J., Msefer, K. ve Chung, C. V. (2001). *Economic Supply & Demand*. MIT.
- Winkelen, C. ve McDermott, R. (2008). Facilitating the Handover of Knowledge. *Knowledge Management Review*, 11(2), 24-27.
- Wolfberg, A. ve Dixon, N. M. (2000). Speaking Truth to Power: Nurturing a Reflective Culture at the U.S. Defense Intelligence Agency. *Reflections*, 7(4), 1-13.
- Ylikoski, P. and Kuorikoski, J. (2010) 'Dissecting explanatory power', *Philosophical Studies*, 148(2), pp. 201–219
- Zagzebski, L. (2017). What Is Knowledge? *The Blackwell Guide to Epistemology* içinde (ss. 92-116). John Wiley & Sons.

## EKLER

### EK 1: TERİM ÇEVİRİ LİSTESİ

| Türkçe                  | İngilizce                     |
|-------------------------|-------------------------------|
| Left Hand               | Sol Sütun                     |
| Dedüktif                | Deductive                     |
| İndüktif                | Inductive                     |
| Abdüksiyon              | Abduction                     |
| Eylem                   | Action                        |
| İteratif                | Iterative                     |
| Kognisyon               | Cognition                     |
| Eylem üzerine yansıtma  | Reflection on action          |
| Eylem anında yansıtma   | Reflection in action          |
| Mesele geliştirme       | Issue development             |
| Araçsal problem çözme   | Instrumental problem solving  |
| Bilgi Takası Davranışı  | Information Exchange Behavior |
| Bilgi Takası İçeriği    | Information Exchange Content  |
| Kredibilite             | Credibility                   |
| Aktarılabilirlik        | Transferability               |
| Dayanabilirlik          | Dependability                 |
| Onaylanabilirlik        | Confirmability                |
| Riskten kaçınması       | Risk aversion                 |
| Risk arama              | Risk seeking                  |
| Kayıp-kazanç            | Loss-gain                     |
| Çapa noktası            | Anchoring point               |
| Referans noktası        | Reference point               |
| Aşırı güven             | Overconfidence                |
| Bulunabilirlik kısayolu | Availability heuristic        |
| Yalıtma etkisi          | Isolation effect              |
| Kötü huylu              | Wicked                        |

## EK 2: BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

### BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

#### Yönetim Problemlerinin Çözümünde Bilginin Kullanımı

Profesyonellerin ve bireylerin, kendileri için zor olan, çözüme direnen problemleri çözme konuşmalarında kendilerindeki ve muhataplarının sağladığı bilgiyi ne şekilde kullandıklarını inceleyen çalışmaya katılmaya davet edildiniz. Bu çalışma sürecinde, problem çözme konuşması sürecinde, problemi ne şekilde gördüğünüz, ne şekilde tanımladığınız, problem çözme stratejiniz, muhatabınız ile aranızda geçen konuşma ve bu konuşma esnasındaki duygu ve düşüncelerinizle ilgili veri toplanacaktır.

#### BİLGİ

Bu çalışma kapsamında, sizden aşağıdaki formu doldurmanız istenecektir. Form, 4 bölümden oluşmaktadır:

1. Problem durumu ile ilgili açıklama: Problemin ne olduğu ve geçmişi ile ilgili açıklama.
2. Problemi çözme stratejiniz: Problem durumu ne şekilde çözdüğünüz/çözmeye çalıştığınız ile ilgili açıklama.
3. Problem konuşması esnasında muhatabınız ile aranızda geçen konuşma (sağ sütuna) ve bu konuşma esnasında düşündükleriniz ve hissettikleriniz.
4. Problemi ne derece etkili çözdüğünüze dair değerlendirmeniz.

Form ile toplanan bilgiye ilave olarak, araştırmacı, sizinle yüz-yüze veya çevrimiçi mülakat gerçekleştirecek, verilerin doğruluğunun sağlanması amacıyla bu görüşmenin ses kaydını alacaktır. Bu mülakatların yaklaşık bir saat sürecektir. Eğer bu mülakata katılmak istiyorsanız, "Mülakata Katılmak İstiyorum" seçeneğini işaretleyiniz, iletişim bilgilerinizi (telefon ve eposta adresi) yazınız.

#### RİSKLER

Bu araştırma, katılımcılar için bir risk içermemektedir.

#### BEKLENEN FAYDA

Araştırmanın beklenen en önemli faydası, katılımcıların, erişebildikleri ancak problem çözümüne yönelik olarak kullanmadıkları bilgileri tespit etmektir. Bu bilgiler ve araştırma sürecinde elde edilen bütün veriler, problem çözmede bilgi kullanımı ile ilgili bilgi birikimine

katkıda bulunma amacıyla sunu, akademik ve akademik olmayan yayınlarda kullanılacaktır. Katılımcılar, eğer isterlerse, erişebildikleri bilgiyi daha etkin nasıl kullanabileceklerine yönelik ilave çalışmaya katılabileceklerdir.

## GİZLİLİK

Çalışmada kişileri ve örgütleri tanımlamak için kullanılabilecek isim ve bilgiler kullanılmayacaktır. Bütün isimler, takma isimler ile değiştirilecektir. Ses kayıtları, birincil araştırmacı dışında kimsenin erişimine açık olmayacaktır. Örgütünüz ve örgütünüzdeki kişilere çalışmaya katıldığınıza dair bilgi verilmeyecektir. Ses kayıtları da dâhil toplanan veriler, ilerdeki çalışmalara yönelik olarak araştırmacı tarafından saklanacaktır.

## İLETİŞİM

Çalışma veya çalışma prosedürleri ile ilgili sorunuz olursa araştırmacıya ulaşabilirsiniz.

Araştırmacı Mehmet Selim DERİNDERE, İstanbul Üniversitesi, Enformatik Bölümü

Telefon: \*\*\*\*\*

Eposta: \*\*\*\*\*

## KATILIMCILAR

Bu çalışmaya katılım tamamen gönüllü olup, hiçbir yaptırım olmaksızın çalışmaya katılmayı reddedebilirsiniz. Katılmayı kabul ederseniz, çalışmanın her aşamasında, hiçbir yaptırım olmaksızın çekilebilirsiniz. Eğer veri toplama tamamlanmadan araştırmadan çekilirseniz, verileriniz imha edilecektir.

## ONAM

Bu formu okudum ve bir örneğini aldım. Bütün sorularım, tatmin edici şekilde cevaplandı. Bu çalışmaya katılmayı gönüllü olarak kabul ediyorum.

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| Katılımcının imzası: .....   | Tarih: ..... |
| Araştırmacının imzası: ..... | Tarih: ..... |

Mülakata Katılmak İstiyorum

☐

eposta adresiniz:

## ÖZGEÇMİŞ

| Kişisel Bilgiler |                                                                          |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Adı Soyadı       | Mehmet Selim DERİNDERE                                                   |
| Doğum Yeri       |                                                                          |
| Doğum Tarihi     |                                                                          |
| Uyruğu           | <input checked="" type="checkbox"/> T.C. <input type="checkbox"/> Diğer: |
| E-Posta Adresi   |                                                                          |
| Web Adresi       |                                                                          |

| Eğitim Bilgileri |                        |
|------------------|------------------------|
| Lisans           |                        |
| Üniversite       | Gazi Üniversitesi      |
| Fakülte          | Gazi Eğitim Fakültesi  |
| Bölümü           | Matematik Öğretmenliği |
| Mezuniyet Yılı   |                        |

| Yüksek Lisans |                         |
|---------------|-------------------------|
| Üniversite    | Fatih Üniversitesi      |
| Enstitü Adı   | Fen Bilimleri Enstitüsü |
| Anabilim Dalı | Bilgisayar Mühendisliği |
| Programı      | Bilgisayar Mühendisliği |

| Doktora       |                          |
|---------------|--------------------------|
| Üniversite    | İstanbul Üniversitesi    |
| Enstitü Adı   | Fen Bilimleri Enstitüsü  |
| Anabilim Dalı | Enformatik Anabilim Dalı |
| Programı      | Enformatik Programı      |

| Makale ve Bildiriler                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Derindere, M. S. (2020) ‘A core problem with human data processing: Epistemic Circularity in Action’, in Gülseçen, S. (ed.) <i>Who Runs The World: DATA</i> . İstanbul: İstanbul University Press.                                                                                                               |  |
| Derindere, M. S. (2022) ‘Yönetim Problemlerini Çözumsuz Kılmak: Epistemik Döngüsel Muhakeme’, <i>Bilgi Dergisi</i> , 24(1).                                                                                                                                                                                      |  |
| Derindere, M. S. and Göçer, Ö. (2015) ‘Cynefin Framework for Decision Makers for Information Systems Security in the face of Information Asymmetry’, <i>Istanbul Journal of Innovation in Education</i> , 1(1), pp. 1–13.                                                                                        |  |
| Tadger, H., Lafifi, Y., Derindere, M. S., Gulsecen, S. ve Seridi, H. (2018). What are the important social skills of students in higher education? <i>Future-Learning 2018 7th International Conference on “Innovations in Learning for the Future” 2018: Digital Transformation in Education</i> içinde (s. 6). |  |

