

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

Doktora Tezi

**TAKIMLARDA ÖĞRENME VE TAKIM HAFIZASININ TAKIM
PERFORMANSINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN
ARACI ROLÜ: GİYİM SEKTÖRÜNDE MAĞAZA TAKIMLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

FATMA ASLI AKÜN
2502160429

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. GÜVEN ORDUN

İSTANBUL – 2021

ÖZ

TAKIMLARDA ÖĞRENME VE TAKIM HAFIZASININ TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACI ROLÜ: GİYİM SEKTÖRÜNDE MAĞAZA TAKIMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırma, Marmara Bölgesi’nde iki (“2”) işletmenin altı (“6”) büyük mağaza takımında çalışan yüz atmış (“160”) çalışanla giyim sektöründeki mağaza takımlarının etkili iş performansı ile sonuçlanan öğrenme ve hafıza sosyal süreçlerini anlamayı amaçlamaktadır. Sosyal çevreyi anlayabilme (“sosyal zekâ”), takımlarda öğrenme ve takım geliştirme (“takımda öğrenme yolları”) ve takımlarda kendi ve başkalarıyla ilgili hatıraları anlamlandırma (“takım hafızası”) takımda olduğu gibi sevilerek kabul görmeyi, iyi ve mutlu hissetmeyi (“takımda psikolojik güvenlik”) olumlu etkileyerek takım performansını arttırmaktadır. Sosyal gözlem ve model, iletişim yollarını kullanma, dötero öğrenme, tutarsızlıkları anlama (“iletişim çeşitliliği”) ve birlikte bilgiyi keşfetme ve uygulama yollarını anlama (“bilgi çeşitliliği”) faktörlerinden oluşan “sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliği” takıma psikolojik güvenlik ile dahil olmadan da takım performansını doğrudan olumlu etkilemektedir. Takım hafızası konusu daha önce araştırılmamış bir konu olduğu için öncelikle bu konunun anlaşılacak üzere dahil edilmiş olmasıyla ve takım çeşitliliği sosyal süreçlerini anlamak üzere literatürle ilişkilendirilerek uygulanmasıyla katkı sağlanmıştır. Bulgular; çalışan sağlığı, birey, grup / takım ve sosyal organizasyon analiz düzeylerinde çalışan psikolojisi, örgütsel davranış, organizasyon kültürü, çeşitlilik yönetimi ve insan kaynakları yönetimi iyi oluşu / esenliği gibi konularla ilişkili değerlendirilebilir.

Anahtar Sözcükler: Sosyal Zekâ, Takımlarda Öğrenme Yolları, Hafıza ve Performans, Psikolojik Güvenlik, Sosyal Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği, Giyim Sektörü

ABSTRACT

TEAM LEARNING’S AND TEAM MEMORY’S EFFECT ON TEAM PERFORMANCE AND PSYCHOLOGICAL SAFETY AS A MEDIATOR: RESEARCH ON CLOTHING SECTOR STORE TEAMS IN ISTANBUL

The research aims to understand the learning and memory social processes that result in effective work performance of the six ("6") big clothing store teams of two ("2") companies with one hundred sixty ("160") employees in the Marmara Region. Understanding the social environment ("social intelligence"), learning in teams and team development ("ways of learning in the team"), and making sense of memories about one's own and others in the teams ("team memory") enhances team performance by positively affecting acceptance and feeling well and happy ("psychological safety"). Social observation, social modelling, using communication means, deuterio learning, and understanding inconsistencies ("communication diversity") and understanding the ways of discovering and applying information ("knowledge diversity"), "social learning methods diversity", without involving the team with psychological safety, directly affects team performance positively. Since the topic of team memory is a topic that has not been investigated before, contribution has been made by including this topic with team diversity social processes for understanding and applying by associating with the literature. Findings can be evaluated in relation to issues such as employee / worker health, employee / worker psychology in individual, group / team and social organization analysis levels, organizational behavior, organizational culture, diversity management and human resources management well-being.

Keywords: Social Intelligence, Team Learning, Memory and Performance, Social Learning Methods Diversity, Psychological Safety, Clothing Sector

ÖNSÖZ

Tez danışmanım ve iyi bir eğitimci olan Doç. Dr. Güven Ordun'un, çalıştığımız süre boyunca yapabildiklerimi ve yapamadıklarımı fark etmemi sağlayarak beni rahatlattığı, cesaretlendirdiği, birlikte çalışmalarımı daha iyi hâle getirdiği için mutlu oldum; emeklerine sonsuz teşekkür ederim. Yüksek lisans ve doktora eğitimimde beni geliştiren ve destekleyen değerli hocalarım Prof. Dr. Erdal Tekarslan, Prof. Dr. Pınar Ünsal, Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, Prof. Dr. Arzu Ülgen Aydınlık, Doç. Dr. İlknur Özalp Türetgen, Doç. Dr. Özlem Sertel Berk, Doç. Dr. Tülay Turgut, Doç. Dr. Ayşe Alev Torun, Doç. Dr. Seçil Bal Taştan, Doç. Dr. Sezer Cihan Çalışkan Günaydın, Doç. Dr. Kutlu Çalışkan, Doç. Dr. Turhan Erkmen, Doç. Dr. Hakkı Aktaş ve Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a çok teşekkür ederim. Cihat Şener'e ve eğitim hayatımda emeği geçen tüm hocalarıma, üniversitelere ve çalışanlarına teşekkür ederim. Prof. Dr. Acar Baltaş ve ailesine, Boğaziçi Üniversitesi'ne, Avrupa Birliği'ne, mağazacılık sektörüne, İstanbul Üniversitesi örgütsel davranış, insan kaynakları, muhasebe anabilim dallarına, değerli insan kaynakları danışmanlarına; Sibel Yücesan, Barış Tışli, Aslı Poçan, Hakkı Taşdemir, Şive Damladol Yılmaz, Metin Turgal, Firdevs Mesutoğlu Aksungur'a sonsuz teşekkür ederim. Literatüre bilimsel olarak atıf yaparak teşekkür ederim. Emeklerine, desteklerine sağlık canım annem Fatma Lerzan Kavut'a, canım babam Fehmi Fikri'ye ve Gözde Sodacı, Nil Selenay Erden, Sevgi Elmas, Duygu Toplu, Yasemin Şen, Diren Bulut, Talha Demirbaş, Altan Doğan, Erman Türkmen, Erdem Özkan, Gökhan Doğrüyürür, Ümit Behrem, Nevzat Güngör, Cem Güney Özveren, Fatma Çam Kahraman, Aslı Denizli, Ayşegül Karaeminoğulları, Övgü Otluoğlu, Merve Gerçek, Meryem Aybas, Yaprak Kalafatoğlu, Zeynep Merve Ünal, Aylin Küçükkazes, Ebru Baykara, Özge Selvitopu, Rüya Koşkun, Melis Karlı, Çiğdem Okçebe, Pelin Asfuroğlu, Beste Gizem Palut, Emre Çağrı Palut, Burak Özgören, Erce Kalabalıkoğlu, Emrah Berse, Görkem Balcı, Selda Kaya, Hande Tulum ve Simge Akakça'ya ve tüm canım arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Hayatımda emeği geçen, çalıştığımız ve bu tezde görünür ya da görünmez katkısı olan herkese sonsuz teşekkür eder ve bu tezin herkese sağlık, mutluluk, uğur getirmesini dilerim.

Fatma Aslı Akün

İstanbul, 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN BAĞIMLI DEĞİŞKENİ TAKIM PERFORMANSI

1.Takım Olgusu.....	2
1.1. Takım Tanımı.....	2
1.2. Takım Çeşitleri.....	3
1.3. Takımlarda Sosyal Dinamikler	3
1.4. Takım Performansı.....	7
1.4.1. Performans	7
1.4.2. Takım Performansı Araştırmaları	15

İKİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN BAĞIMSIZ VE ARACI DEĞİŞKENLERİ

2.1. Takımlarda Öğrenme	20
2.1.1. Öğrenme	20
2.1.1.1. Yapısalcılık ve Öğrenme.....	21
2.1.1.2. İşlevselcilik ve Öğrenme.....	22
2.1.1.3. Gestalt Öğrenme.....	23
2.1.1.4. Psikodinamik Öğrenme.....	24
2.1.1.5. Davranışçılık ve Öğrenme.....	25
2.1.1.5.1. Sosyal Model ile Öğrenme	29
2.1.1.6. Bilişsel Öğrenme.....	30
2.1.1.7. Biyoloji ve Öğrenme	32
2.1.2. Öğrenme ve Motivasyon	33
2.1.3. Öğrenme ve Tutumlar	41
2.1.4. Takımlarda Öğrenme Araştırmaları	47
2.2. Takım Hafızası	56
2.2.1. Hafıza	56
2.2.2. Takım Hafızası Araştırmaları.....	58
2.3. Takımlarda Psikolojik Güvenlik	59
2.3.1. Psikolojik Güvenlik	59
2.3.2. Takımlarda Psikolojik Güvenlik Araştırmaları	60
2.4. Sosyal Organizasyon Geliştirme ve Takımlar	66
2.4.1. Kültür ve Takımlar	66
2.4.2. Takımlarda Değişim.....	76
2.4.3. Sosyal Organizasyonlarda Gelişim ve Takımlar	83

2.4.4. Takımlar ve Liderlik.....	103
----------------------------------	-----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM **ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

3.1. Araştırmanın Amacı	108
3.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları.....	108
3.3. Araştırma Modeli	108
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri.....	109
3.5. Araştırmanın İstatistik Yöntemleri.....	112
3.6. Araştırmanın İstatistikleri.....	116
3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler	116
3.6.2. Regresyon Hipotezleri ve İstatistikler	124
3.6.2.1. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi.....	124
3.6.2.2. Aracı Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisiyle İlgili Hipotez	129
3.6.2.3. Bağımsız Değişkenlerin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisiyle İlgili Hipotezler.....	129
3.6.2.4. Bağımsız ve Aracı Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisiyle İlgili Hipotezler.....	134
3.6.2.5. Psikolojik Güvenlik Dışındaki Anlamlı Aracı Etkiler	139
3.6.2.5.1. Diğer Aracı Etkilerde Psikolojik Güvenliğin Aracı Biçimlendirici Etkisi	143
SONUÇ.....	145
KAYNAKÇA	153
EK.....	181
Anket Soru Formu	181
ÖZGEÇMİŞ.....	200

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Performans Ölçüm Örneği olarak İnsan Kaynakları Yönetimi.....	14
Tablo 2: Öğrenme Yaklaşımları ve Özet Tanımları	52
Tablo 3: Hafıza Yaklaşımları ve Özet Tanımları	58
Tablo 4: Cinsiyet	116
Tablo 5: Medeni Durum	116
Tablo 6: Yaş	117
Tablo 7: Pozisyon.....	117
Tablo 8: Eğitim.....	118
Tablo 9: Mağaza Bölgesi.....	118
Tablo 10: Mağazada Çalışma Süresi/Kıdemi.....	119
Tablo 11: Çalışma Deneyimi Süresi/Kıdemi.....	119
Tablo 12: Takım Çalışması Eğitimi	120
Tablo 13: Takım Çalışması Eğitimi Yararlılığı.....	120
Tablo 14: Departman.....	121
Tablo 15: Değişkenler K-S Testi.....	122
Tablo 16: Korelasyon Analizi Tablosu.....	123
Tablo 17: Hipotez 1a-Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliğinin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi.....	124
Tablo 18: Hipotez 1b-Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Faktörlerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi	125
Tablo 19: Hipotez 2-Takımlarda Öğrenme Yollarının Takım Performansı Üzerindeki Etkisi	125
Tablo 20: Hipotez 3a-Hafızanın Takım Performansı Üzerindeki Etkisi	126
Tablo 21: Hipotez 3b-Takım Hafızası Faktörlerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi	126
Tablo 22: Hipotez 4a-Sosyal Zekânın Takım Performansı Üzerindeki Etkisi.....	127
Tablo 23: Hipotez 4b-Sosyal Zekâ Faktörlerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi	128
Tablo 24: Hipotez 5-Psikolojik Güvenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi	129
Tablo 25: Hipotez 6a-Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliğinin Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi.....	130
Tablo 26: Hipotez 6b-Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Faktörlerinin Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi.....	130
Tablo 27: Hipotez 7-Takımlarda Öğrenme Yollarının Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi.....	131
Tablo 28: Hipotez 8a-Hafızanın Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi.....	132
Tablo 29: Hipotez 8b-Hafıza Faktörlerinin Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi.....	132
Tablo 30: Hipotez 9a-Sosyal Zekânın Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi.....	133

Tablo 31: Hipotez 9b-Sosyal Zekâ Faktörlerinin Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi	133
Tablo 32: Hipotez 10-Sosyal Zekâ ve Psikolojik Güvenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi.....	135
Tablo 33: Hipotez 11-Hafıza ve Psikolojik Güvenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi.....	136
Tablo 34: Hipotez 12-Takımlarda Öğrenme Yollarının ve Psikolojik Güvenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi.....	137
Tablo 35: Hipotez 13a-Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliğinin ve Psikolojik Güvenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi.....	138
Tablo 36: Hipotez 13b-Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Faktörlerinin ve Psikolojik Güvenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi.....	138
Tablo 37: Hipotez 14-Sosyal Zekânın ve Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Faktörlerinin Performans Üzerindeki Etkisi	139
Tablo 38: Hipotez 15-Sosyal Zekâ ve Takımlarda Öğrenme Yollarının Performans Üzerindeki Etkisi.....	140
Tablo 39: Hipotez 16-Hafıza ve Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Faktörlerinin Performans Üzerindeki Etkisi	141
Tablo 40: Hipotez 17-Hafıza ve Takımlarda Öğrenme Yollarının Performans Üzerindeki Etkisi.....	142
Tablo 41: Hipotez 18-Sosyal Zekânın Takımlarda Öğrenme Yolları Aracılığıyla Performans Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Biçimlendirici Etkisi	143
Tablo 42: Hipotez 19-Hafıza ve Takımlarda Öğrenme Yollarının Performans Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Biçimlendirici Etkisi	144
Tablo 43: Anket Maddeleri Ortalama Puanları	185

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	108
Şekil 2: Sosyal Zekâ Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Psikolojik Güvenlik Aracı Değişken	190
Şekil 3: Hafıza Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Psikolojik Güvenlik Aracı Değişken	191
Şekil 4: Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Psikolojik Güvenlik Aracı Değişken	192
Şekil 5: Takımlarda Öğrenme Yolları Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Psikolojik Güvenlik Aracı Değişken	193
Şekil 6: Sosyal Zekâ Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Aracı Değişken	194
Şekil 7: Sosyal Zekâ Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Takımlarda Öğrenme Yolları Aracı Değişken.....	195
Şekil 8: Sosyal Zekâ Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Takımlarda Öğrenme Yolları Aracı Değişken Psikolojik Güvenlik Aracı Biçimlendirici Değişken.....	196
Şekil 9: Hafıza Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Aracı Değişken	197
Şekil 10: Hafıza Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Takımlarda Öğrenme Yolları Aracı Değişken.....	198
Şekil 11: Hafıza Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Takımlarda Öğrenme Yolları Aracı Değişken Psikolojik Güvenlik Aracı Biçimlendirici Değişken.....	199
Şekil 12: Ortaokul ve Lise Diploması.....	201
Şekil 13: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Hizmetler Kulübü 2006-2007 Faaliyet Raporu-1. sayfa	202
Şekil 14: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Hizmetler Kulübü 2006-2007 Faaliyet Raporu-2. sayfa	203
Şekil 15: Boğaziçi Üniversitesi Sosyoloji Lisans Diploması	204
Şekil 16: Colgate Palmolive Staj Başlangıç Sgk Belgesi	205
Şekil 17: Colgate Palmolive Staj Bitiş Sgk Belgesi.....	206
Şekil 18: Stfa İnşaat A.Ş. Staj Başlangıç Sgk Belgesi.....	207
Şekil 19: Stfa İnşaat A.Ş. Staj Bitiş Sgk Belgesi	208
Şekil 20: İstanbul Üniversitesi İ.İ.E. İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifikası.....	209
Şekil 21-22: Erasmus Katılım, Transkript Belgesi ve Sertifikası.....	210-210
Şekil 23: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Diploması	212
Şekil 24: Yök Yüksek Lisans Mezun Belgesi	213
Şekil 25: İ.Ü. Araştırma Görevlisi Belgesi.....	214
Şekil 26: YDS İngilizce Puan Belgesi.....	215

GİRİŞ

Gruplar, insanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamada etkili organizasyonlardır. Belirli bir hedefe ulaşmak için organizasyonda resmi olarak tanımlanan gruplar olan takımlar, performansı arttırmak ve organizasyonları geliştirmek ile de görevlidir. Takımlar hem finansal sonuçlara ulaşmak hem de sosyal organizasyonu geliştirmek konusunda yararlıdır.

Takımlarda biçimsel ve biçimsel olmayan yukarıya, aşağıya ve yatay iletişim kullanılır. Yukarıya doğru iletişimle; takım yöneticilerinin bilgi alması sağlanır, hedef ve beklentilerin anlaşılması ve ulaşılmamasıyla ilgili geribildirim verilir ve gerekli düzenlemeler yapılır. Aşağı doğru iletişimle; hedef ve beklentiler bildirilir, gerektiğinde yetki verilir, motive, koordine ve kontrol edilir ve gelişimleri desteklenir. Yatay iletişimle; takımla ve takım dışıyla koordinasyon sağlanır, iş birliği ve yardımlaşma gelişir, diğerlerine yapılan işin önemi anlatılır ve etkili kurum kültürünün oluşması sağlanır.

Kişilerin olduğu gibi sevgiyle kabul gördüğü, birlikte karar almaya, sorunları çözmeye ve görevleri etkili tamamlamaya çalıştığı, takımdan ve takımdan dışından kişilerle iyi iletişimin ve gerekli bilgilendirmenin sağlandığı, kendileri ve birbirleri hakkında iyi hissettiği, üyelerin birbiriyle empati kurduğu, desteklediği ve keyifli sosyal organizasyonlarla iyi hatıralar biriktiren takımlar hem başarılı olmakta hem de sosyal organizasyonun gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Bu araştırma, takım süreçlerinin etkililiğini takım üyelerinin nasıl değerlendirdiğini anlamak üzere yola çıkmaktadır. Takımda öğrenme ve takım hafızasının takımın iyi sonuçlar almasındaki öneminin ve bu süreçte takımda kişilerin kendini ne kadar güvende hissettiğinin ve rahatça iletişim kurduğunun tali öneminin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma, daha önce bu konuda araştırma yapılmamış hazır giyim mağazacılığı sektöründe yapılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BAĞIMLI DEĞİŞKENİ

TAKIM PERFORMANSI

1.Takım Olgusu

1.1. Takım Tanımı

Geçmişten günümüze yaşanan zamanda insanlar; gruplar içinde faaliyetlerde bulunarak çeşitli ihtiyaçlarını daha etkili karşılayabilmiş ve hayatta kalabilmiştir. Organizasyonlarda da kişilerin gruplara katılma nedeni; kendilerinin ve katılacakları grupların iş hedeflerine ulaşmak ve sosyal bilgi, sevgi, etki ve başarı paylaşımı ihtiyaçlarını karşılamaktır¹.

Gruplar, sosyal organizasyonda işleri yapmak üzere yapılandırılmakta ya da sosyal iletişim ihtiyacından doğal olarak oluşmaktadırlar². Organizasyonların departmanları biçimsel gruplar ve birlikte öğlen yemeği arkadaş grupları biçimsel olmayan gruplardır ve uzun solukludur. Bir amaç için gökyüzünde birlikte uçan kuşlar ya da gökyüzündeki kuşlar da örnek verilebilir. Takımlar; organizasyonlarda bir hedefe ulaşmada sorumlulukları paylaşan birbirine bağımlı çalışan farklı işleri yapan kişilerin oluşturduğu gruplardır. Takımlar; sosyal amaçlara ulaşma, sonuç alma, müşteriye memnun etme, vb. daha hızlı sonuçlara ulaşmak için bir araya geldiklerinden ve işleri tamamladıklarında dağıldıklarından, daha kısa süreli kendine özgü gruplardır. “Spor takımları” ya da psikososyal emniyetli / güvenli “havayolu ekipleri” uygulamada bilinen en iyi sosyal örneklerdendir. İşletmelerde takım çeşitleri; kalite çemberleri, proje takımları / çapraz takımlar, üretim takımları ve sanal sosyal takımlar³ olarak gruplandırılmaktadır. Takımlarda belirsizlik, fırtına, kuralları oluşturma, performans ortaya koyma, takım olarak kazanmak ya da başarısız olmak ve dağılma aşamaları vardır⁴.

¹ Baron, Graziano & Stangor (1991: 480)

² Robbins (1996: 294-332)

³ Landy & Conte (2007: 542-549)

⁴ Baron & Branscombe (2012), Robbins (1996), Landy & Conte (2007) & Luthans (2011)

1.2. Takım Çeşitleri

“**Kalite çemberleri**”, özellikle Japon şirketlerde üretim ve kalitedeki sorunları çözmek ve geliştirmek üzere (“kaizen”) düzenli olarak birlikte çalışan takımlarıdır. “**Proje takımları**” / “**çapraz fonksiyon sosyal takımları**”, ürün ve hizmet geliştirme konusunda çalışmak üzere farklı uzmanlıktaki kişilerden oluşan çalışan takımlarıdır. “**Üretim takımları**”, ürün ortaya koymak üzere üretim hattında çalışanlardan oluşan takımlardır. Avrupa’da geliştirilen kendini yöneten takımlar da üretim takımlarının bir örneğidir. “**Sanal takımlar**”, üyeleri farklı yerde olan, genellikle bir araya gelmeyen ve teknolojik yollarla çalışan sosyal takımlardır. Kişilerin takım üyelerine ve farklı kişilere erişimi kolaylaştırarak maliyeti azaltması ve aynı anda farklı takımlarda bulunmayı sağlaması sanal takımların avantajları olmakla birlikte birbirleriyle yüz yüze görüşmeden hedef belirleyebilmek, sorun çözebilmek ve hedeflere ulaşmak yani iş yapabilmek sanal takımların zorluklarından⁵.

1.3. Takımlarda Sosyal Dinamikler

Takımda kişilerin birbiriyle etkileşimlerini incelemek takım süreçlerinin ve takım performansının anlaşılması için önemlidir. Sosyal psikoloji farklı biyolojik, psikososyal birçok özelliğe sahip insanların sosyal hayat algıları, davranışları, nasıl bir arada yaşadığı ve nasıl gruplara katıldığını, kısaca; sosyal durumlardaki temel kuralları ve değişkenliklerin nedenlerini anlamayı hedefleyen ve bunu inceleyen bir bilim dalıdır.⁶ Sosyal psikoloji, psikolojik yaklaşımlar, sosyolojik ve yönetim yaklaşımlarıyla anlatılacak olan araştırma kavramları işletmelerde sosyal davranışlar çalışma alanıyla da ilişkilendirilecektir. Örgütsel davranış; kişi, grup ve/veya takım ve organizasyon düzeylerinde girdilerin, süreçlerin ve çıktıların etkililiğini ve sağlığını inceleyen, arttırmayı hedefleyen ve uygulayan bir çalışma alanıdır⁷.

Yüz yüze ve yakın ilişkili gruplar olduğu gibi ulus ve cinsiyet grupları gibi üyeleri birbirini tanımasa bile kategorik olarak bir arada olduğu grupların da olduğu bilinmektedir⁸. Grup dışındaki insanlar tarafından da grup olarak algılanmak, fiziki ve

⁵ A.e.

⁶ Baron & Branscombe (2012: 32-63)

⁷ Baron & Branscombe (2012), Robbins (1996), Landy & Conte (2007) & Luthans (2011)

⁸ Baron & Branscombe (2012: 388-425)

psikolojik yakınlık, zamansal devamlılık, iletişim sıklığı ve sosyal etki; tutarlı bir grup olarak algılanmayı sağlar⁹.

Organizasyonlarda grup etkileşimlerini gösteren analitik yollardan biri sosyometridir. Sosyometri; sosyal ağ içindeki grupları, organizasyon tarafından belirlenmiş biçimsel grupları, biçimsel olmayan grupları, en fazla sosyal bağlantısı olan yıldızları, birden çok gruplar ile bağlantılı ancak üye olmayanları, farklı grupları köprü gibi birbirine bağlayanları, sosyal ağ ile bağlantısı olmayanları göstermektedir¹⁰. Sosyal psikoloji gruptaki etkileşimlerde sosyal etki sürecinin nasıl oluştuğunu anlatır.¹¹ Buna göre; sosyal etki gruplarda “çoğunluğa uyma”, “ikna edilme” ve “itaat” ile oluşur. Kişilerin kabul edilerek, sevilerek, kendi duygu ve düşünceleri onaylanarak grup içinde kalabilme kurallarına yönelik algıladıkları normatif ve bilgilendirici baskı sonucunda yaşanan etki ve davranış değişikliği “çoğunluğa uyma” olarak bilinmektedir. Konuyla ilgili, çizgi deneyi¹² ve Stanford hapishane deneyi¹³ insanların grup düşüncesine ve sosyal rollerine uymasının hatalı ve yararlı olmayan etkilerini ortaya koymuştur. Grubun kişiye doğrudan ya da dolaylı olarak birçok farklı istek ve karşılıklılık içinde çeşitli taktiklerle (örneğin; ayak kapıda ve yüze kapı çarpma teknikleri) istediğini yaptırması ya da bilişsel temsillerin sembolik sosyal etkisiyle “ikna” etme ve grubun emir vermesi ve ödül ve cezalarla yaptırım uygulaması ve sosyal güç kullanması ise hapishane deneyindeki¹⁴ gibi doğrudan “itaat” sürecidir.¹⁵ Grubun ayırt edici davranışlarını grup normları ortaya koyar¹⁶. Grup üyelerinin sosyal olarak tanımlanmış pozisyonu statü ve bununla ilgili davranış örüntüleri de rollerdir. Üye kişilerin farklı özellikleri, grubu prototip olarak sosyal temsil edebilmesi ve grup içindeki geçirdiği zaman belirli üyelerin daha yüksek statüye ulaşmasına neden olmaktadır¹⁷. “Tüm dünya bir sahne ve tüm erkekler ve kadınlar da oyuncular” deyişinde¹⁸ olduğu gibi roller davranışları etkiler¹⁹. İşyerlerinde her rolle ilgili

⁹ A.e.

¹⁰ A.e.

¹¹ A.e. (2012: 284)

¹² Asch (1953)

¹³ Zimbardo (1971)

¹⁴ Milgram (1974)

¹⁵ Baron & Branscombe (2012: 282-317) & Cialdini (2006)

¹⁶ Robbins (1996: 304-332)

¹⁷ Baron & Branscombe (2012: 388-425)

¹⁸ Shakespeare (1989)

¹⁹ Robbins (1996: 304-332)

davranış beklentileri psikolojik sözleşmelerle tanımlanmıştır. Yönetimler, çalışanlarına iyi davranmakta, iyi çalışma koşulları sağlamakta, iş hakkında iyi bir iletişim kurmakta ve çalışanların ne kadar iyi olduğu hakkında geribildirim vermekte; çalışanlar da iyi bir tutumla daha az sinik, iyi ve uslu bir organizasyon vatandaşı olmaktadır. Normlar çalışanlara resmi sosyal rolleriyle de ilgili olarak davranış standartları belirler. Giyim, performans vb. konularla ilgili resmi yazılı kurallar gibi gayri resmi normlar da vardır. Örneğin; patron ya da üst düzey bir yönetici ofisi gezerken “kâğıt uçak” fırlatmanın ya da iş arkadaşınızla dedikodu yapmanın yanlış olduğu gayri resmi norm olarak bilinmektedir²⁰.

Gruba bağlı olmanın avantaj ve dezavantajları vardır. Gruplarda dayanışma hissetmek, bilgi edinmek, statü kazanmak vb. gelişim imkanları vardır. Ancak gruba bağlı olmak, özgürlük kaybı, zaman, enerji vb. kaynak talepleri, uyum baskısına, organizasyon hedeflerinden uzaklaşmak, farkındalığın azalarak prososyal ya da agresif grup normlarına göre davranmaya, gruptan farklı ya da gruba aykırı konuların reddedilmesiyle grup düşüncesine, grup kayırmacılığına, dış gruplara karşı önyargı, basma kalıp yargı ve ayrımcılığa neden olabilir²¹. Halat çekme aktivitelerinde olduğu gibi sosyal kaytarma ile az çaba sarf etmeye ve bireylerin toplam etkisinden daha az; olumsuz bir sinerjiye neden olabilmektedir²². Grupta olduğu için daha tutucu ya da daha riskli karar almakla da sonuçlanabilmektedir. Grupta sorumluluk dağılabilir²³. Ayrıca, sosyal ortamlar, kişilerin kendi kazançlarını arttırabilecekleri sosyal ikilemlerin de olduğu ortamlardır. Böyle ortamların klasik örneği “*mahkûmun ikilemi*” olarak bilinir. Oyunda iki şüpheli vardır ve polis tarafından yakalanır. İkisi de itiraf etmezse yani iş birliği yaparsa her ikisi de kazanır. Ancak birisi iş birliği yapar diğeri rekabet ederse, rekabet eden kazanır ve iş birliği yapan / güvenen taraf kaybeder.²⁴

Birbirine bağlı üyelerden oluşan gruplarda (“cohesive”) çeşitlilik olsa da üye sayısı fazla değildir; çünkü, herkes herkesle yakın ve iyi iletişim kurmaktadır. Üyeler yeteri kadar çabayla olumlu bir sinerjiyle solo performanslarından daha iyi bir sonuç

²⁰ A.e.

²¹ Baron & Branscombe (2012: 206-243)

²² Robbins (1996: 304-332)

²³ A.e.

²⁴ Baron & Branscombe (2012: 206-243)

çıkarabilirler²⁵. Takımlarda karşılıklı sosyal bağımlılık etkileşimdeki kişilerin farklı durumlarda olası davranışlarının sonuçlardaki etkisinin nasıl olduğudur²⁶. Araştırmalarla²⁷ gelişen yazın karşılıklı sosyal bağımlılık sürecinin analizi niteliğindedir. Kişinin aktör / eyleyen olarak eylemlerinin kendi sonuçlarını kontrolü ve etkilemesi, partnerinin / partnerlerinin sonuçlarını kontrolü ve etkilemesi ve birleşik eylemlerin sonuçları kontrolü, etkilemesi ve birlikte değişmesiyle anlatılabilir. Sosyal bağımlılık durumlarında kişilerin diğerlerinin eylemlerinden bağımsız olarak iyi sonuçlar elde edebilmesi; kontrollü, bağımsız ve yeterli miktarda güç sahibi olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, yeterli fedakârlık ve uyum iki taraflı güvenli olmayı ve iş birliğini sağlayacak ve olumsuz duygular, rahatsızlık ve sırası geldiğinde “intikam alma” (“tit-for-tat”) daha az, çevresel belirsizlikler ve çıkar anlaşmazlıklarında sosyal adalet, somut ve sembolik keyif daha fazla olabilecektir.²⁸

Takım etkileşiminde önemli bir konu olan hedef bağımlılığını da anlamak önemlidir. Hedef bağımlılığı; tarafların birbirinin hedeflerine birlikte ulaşmalarıyla ilişkisinin olumlu ya da olumsuz olabileceğiyle ilgilidir²⁹. Örneğin; bir kişi yüzebildikçe diğerinin de yüzebilmesi olumlu; diğeri yüzemediğinde ise olumsuz karşılıklı bağımlılığa işaret eder. Bu ikame edilebilirlik, cevap verebilirlik ve uyarılabilirliği etkiler. İkame edilebilirlik, kişiler ihtiyaçları karşılarken diğerlerinin de faaliyetlerini kabul eder; yalnız adada mahsur kalmış gibi hissetmez, barınmak, yiyeceğini bulmak, kendi kendine korunmak ve kendi kendini tedavi etmek zorunda kalmaz. Olumsuz olduğu durumda ise diğerlerinin faaliyetlerini reddetme ya da faaliyetlerinin etkilerini azaltma çabası gösterilir. Cevap verebilirlik, kişilerin yararlı olaylara olumlu cevap verme eğilimi göstermesiyle ilgilidir. Size yardım eden birine yardım etmek, sevdiklerinize gelecek zararı önlemek, ya da sevdiğiniz birinin hata yapmaması için müdahale etmek uyarılabilirlikle ilgilidir. İhtiyaçlara saygı, sevgi, destek ve anlayış vardır. Bu tür durumlarda olumlu tutumların fazlalaşması bazen üyeler istemeden grup kayırmacılığına, gruba uymak dışında ayrı katkı sağlayamamaya ve sosyal kaytarmaya

²⁵ Robbins (1996: 304-332)

²⁶ Van Lange & Rusbult (2012: 251-273) Edit. Van Lange, Kruglanski & Higgins

²⁷ Thibaut & Kelley (1959)

²⁸ Van Lange & Rusbult (2012: 251-273) Edit. Van Lange, Kruglanski & Higgins

²⁹ Deutsch (2012: 275-295) Edit. Van Lange, Kruglanski & Higgins

neden olabilmektedir³⁰. Rekabetçi süreçte ise, sahte vaatler, pohpohlama taktikleri, şüphecilik ve bilgilendirmeme ile avantaj kazanmaya çalışmak, küçük düşürmek ve sosyal güç çatışmaları vardır. Yapıcı rekabette eğlence, deneyim kazanma ve pratik yapma imkânı ile öğrenme vardır. Rekabet boyutları sosyal dayanışma odaklı değil daha çok ekonomik eğilimlerle; objektif / uzak / ayrı olmak, faydacılık ve diğerlerinin de kendi gibi çıkarlara sahip olduğu beklentisidir. Arkadaşlar arasındaki ilişki sosyal dayanışma odaklı, polis ve hırsız arasındaki ilişki ise sosyal rekabet odaklı bir ilişkiye örnektir³¹.

1.4. Takım Performansı

Araştırmanın sonuç ya da bir diğer deyişle bağımlı değişkeni takım performansıdır. Bu bölümde, performansın tanımı, stratejik insan kaynakları yönetiminde performans yönetimi ve değerlendirilmesiyle ilgili konulara ve araştırmalara yer verilecektir. Analizler ve sonuçlar bölümünde ise araştırmanın değişkenlerinin takım performans üzerindeki etkileri incelenerek anlatılacaktır.

1.4.1. Performans

Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışana kaynak ve destek sağlayarak organizasyonun dış çevresini ve organizasyonu değerlendirerek belirlediği uzun dönemli amaçlara yönelik farklı ve rekabet edebilir yolları istekle tercih edip planlayarak ulaşmasıdır³². Stratejik insan kaynakları yönetiminin departmanın ve işletmenin hedeflerine ulaşması için işleri tasarlama, insan kaynağını arama, seçme, gelişimini destekleme, çalışan iş davranışlarını değerlendirme, çalışanların yaptıkları işler karşılığında çalışanlarına maaş, ek katkı ve hizmetler sağlama, iş ilişkilerini düzenlemek için sendikalarla ve yasalarla belirtilen kural ve yükümlülükleri uygulama, iş koşullarını iyileştirme, iş yaşamının kalitesini artırma, kendi fonksiyonunu denetleme; insan kaynağını ve sermayesini geliştirmekle ilgilenmektedir³³. Performans yönetimi, organizasyonun amaç ve hedeflerine

³⁰ A.e.

³¹ A.e.

³² Armstrong (2008: 5-33)

³³ Werther & Davis (1989)

ulaşılmamasına yönelik çalışanların, departmanların ve organizasyonun performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir³⁴. Farklılaşan performans ve kıdem gibi farklı özelliklere sahip çalışanların ücretini belirlemek, kişinin önceki işinde başarı göstermesini sağlayan yetkinlik kriterlerinin yeni işinde de benzer olabileceğini değerlendirerek performansa dayalı terfi kararları vermek, çalışanın güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gerekli yönlerini nasıl düzelteceğini konuşmak, performans değerlendirme sonuçlarını değerlendirerek kişi, departman ya da organizasyon düzeyinde eğitim ihtiyacını belirlemek ve çalışanların durumlarını anlamak üzere çalışan performansı değerlendirilir³⁵. Çalışan performansının değerlendirilmesinde yapılan işin miktarı, yapılan işin niteliği, işe devam ve güvenlik konuları gibi sabit kriterlere bakılabileceği bilinmektedir. Buna göre örneğin, ürün satış işi gibi yapılan ilgili iş davranışını ölçmenin mümkün olduğu işlerde yapılan satış miktarı ya da işin miktarını ölçmenin pratik anlamda-faydalı ya da mümkün olmadığı itfaiyecilik ve doktorluk gibi işlerde hata sayısı gibi standarttan sapmalara bakılarak yapılan işin kalitesi ölçülür. İşin yapılışının belirlenen standardın altında yani belirlenen standarda göre kalitesiz olması gibi belirlenen standardın üstünde olması da hata olarak sayılmaktadır. Örneğin, üretim maliyetleri kısıtlı ve bir miktar dolara satılan gömlekler üreten bir şirkette daha yüksek fiyattan satılan gömlekler üreten bir şirkette olduğu gibi kaynak ve zaman harcayarak belirlenen standardın üzerinde üretim yapan bir çalışan daha kaliteli ürünler ortaya koyduğunda şirketin zararına neden olabilir. Devamsızlık, gecikme ve görev süresi devamı ile ilgili ve kurallara uymak ve iş ortamına zarar vermemek güvenlik ile ilgili kriterlerdir. Performans değerlendirme sonuçlarından organizasyon, iş ve kişi analizleri olmak üzere eğitim ihtiyacı analizlerinde yararlanılıp eğitimler verilir. Performans değerlendirmenin çok yüksek ya da istenilenden düşük olması durumunda, eğitim ihtiyaçları belirlenemeyebilir. Bir diğer sorun ise, farklı insanların farklı yönlerinin daha iyi olması ve böylece tek bir konuda eğitim vermenin herkes için yararlı olmayabileceğidir³⁶. Ayrıca, bilgi ve beceriler edinmek, daha az ayrımcılık şikayetleri, daha az çalışan ya da müşteri davalarıyla uğraşmak gibi sosyal organizasyon iklimini düzenlemek, etkili çalışma

³⁴ Dowling, Festing & Engle (2008: 268)

³⁵ Werther & Davis (1989)

³⁶ Werther & Davis (1991: 268-275)

davranışları, olumlu tutumlar, daha fazla gelişim imkanları ve yeni girişimler oluşturmak değerlendirilebilecek yumuşak kriterlerdir³⁷.

Performansı etkileyen iş davranışları, kritik olaylar ve hipotetik durumlardaki iş davranışları çalışanlar ve yöneticiler tarafından puanlanabilir³⁸. Kaynaklar için sosyal çıkar çatışması olabileceğinden terfi, maaş artışlarında ve idari kararlarda sakıncalı olan, yöneticinin yanı sıra iş arkadaşları ve müşterilerden alınan geribildirim 360 derece geribildirim denilmektedir; çevredeki herkesten alınan geribildirimdir ve sadece kişileri geliştirmek için yararlıdır. Ayrıca örneğin sosyal hedef çatışmalarında; çalışanı terfi ettirmeyip mesaj verdiğinde ancak işten de çıkarmak istemediğinde; iyi olduğu konularla ve geliştirmesi gereken davranışlar için farklı ve terfi, maaş artışları ya da idari konular için farklı performans değerlendirme metrikleri ve geribildirim sistemleri kullanmak gerekmektedir. Geribildirim etkili verildiğinde, örneğin; yıkıcı verilmediğinde ve en azından olumsuz ve yapıcı verildiğinde; kişi savunmaya geçmez, öfkelenmez, gerilmez ya da haksızlığa uğradığını düşünmez. “Övgü-eleştiri-övgü” tekniği; yeterli olmayan konuların övgülerin arasına serpiştirildiği geribildirim tekniklerindendir³⁹. Performans değerlendirme sistemlerini çok uluslu çevrelerde uygularken yanıltıcı, üretkenlik karşıtı ya da ayrımcı olmaması için hem kültüre hem de kültürdeki çeşitliliğe uygun olması önemlidir. Kişisel özellikler yerine iş davranışlarını değerlendiren, birden fazla değerlendirici ve yöntem (tartışma, işleri inceleme, vb.) kullanan performans değerlendirme sistemi, değerlendirmelerin güvenilir, geçerli, performansa dayalı ve adil olma olasılığını artırabilmektedir⁴⁰. Performans yönetimi süreci; performans kriterlerinin organizasyon hedef ve stratejileriyle oluşması, performans ölçüm/değerlendirme ve geribildirim iletişimiyle çalışanın gelişimini destekleme bileşenlerinden oluşur. Performans değerlendirme yaparken merkezi eğilim hatası, hoşgörü/ciddiyet hatası ve hale hatasına düşmemek için değerlendiricilerin konuyla ilgili performans kriterlerinin tanımlanması, dayanak noktaları ve derecelendirmenin yapılması “idari”, değerlendirici farkındalığı “psikometrik” ya da değerlendirici çevresinin anlaşılması “referans çerçevesi”

³⁷ Phillips (1991: 154-156)

³⁸ Landy & Conte (2007: 227-270)

³⁹ A.e.

⁴⁰ Landy & Conte (2007: 227-270)

eğitimleri verilmesi önemli olduğu anlatılmıştır. Hataları örgütsel vatandaşlık davranışları (sportmenlik / centilmenlik, özgecilik, sivil erdem, vicdan ve nezaket davranışları) örneğiyle açıklamak gerekirse; çok fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bir çalışana ekstrem puan verebilecekken çalışana ortalama puan vermek (“merkezi eğilim hatası”), daha yumuşak/sert değerlendiriciler için iyi, fevkalade gibi kelimelerin anlamları farklı olacağı için örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla ya da daha az puanlamak (“hoşgörü/ciddiyet hatası”) ya da örgütsel vatandaşlık davranışının kilit olduğunu ve tüm iş davranışlarını etkileyeceğini düşündürmektir (“hale hatası”). Buna göre; örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışının dışındaki performans kriterlerinin ve iş davranışlarının iyice anlaşılması ve ölçümlemesi, değerlendirme çevresinin anlaşılması, hatalarla ilgili farkındalık kazanılması ve düzeltilmesi / iyileştirilmesi önemlidir⁴¹. Ölçüm kriterlerinin ve puanlama şemalarının doğru ve anlaşılır olması değerlendirmenin yapısal geçerliliği ve tüm performans davranışlarını dahil etmek ise güvenilirlik için esastır⁴². Başka bir araştırma⁴³ da üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla birlikte; yıkıcılıkla yapıcılığın bir arada olduğunu anlatmıştır. Örneğin; algı ve atıflarınıza bağlı olarak uygulamalardan hayal kırıklığına uğramış, birilerine kızmış, sıkıntıdan üretkenlik karşıtı davrandığınız için takım performansı azalmışsa ve bir çalışan hakkında kötü şeyler söylediğiniz ya da kötü davrandığınız için kişinin performansı ve dolayısıyla takım performansı olumsuz etkilenmişse, daha sonra daha fazla yardımcı olmaya çalışabilirsiniz. Önce üretkenlik karşıtı davranmış, kendinizi suçlamış, adaleti yeniden sağlamak istemiş ve sonra da arkadaşına ve organizasyona yönelik vatandaşlık davranışları göstermiş olabilirsiniz⁴⁴.

Performans değerlendirmede yukarıdaki sorunlar, algılar ve atıflar⁴⁵ ile ilgilidir. Algı, insanların sosyal çevrelerine anlam vermesi için duyuşal bilgilerinin organizasyonunu ve yorumlamasını yapmasıdır; var olan ile algılanan birbirinin aynısı olmayabilir. Diğer insanlarla ilgili çıkarımlarda bulunmak da atıf yapmaktır. Var olan ile algılanan arasındaki şekil yanılması ya da algı farkı; kişinin özellikleri, perspektifi, tutumları,

⁴¹ Organ (1997)

⁴² A.e.

⁴³ Spector & Fox (2010)

⁴⁴ Spector & Fox (2010)

⁴⁵ Robbins (1996: 132-142)

motivasyon, deneyimleri ve beklentileri, algılanan kişi ya da olayın özellikleri, sosyal çevre ve zaman ile ilgilidir⁴⁶. Bir çalışanın iş yapma çabası “başkasının işini almaya çalışmak” olarak algılanabilir. Atıfların kişilere mi yoksa sosyal çevreye mi yapılacağını belirleyen üç faktör; ayırt edicilik, mutabakat ve tutarlılıktır. Kişi ayırt edici olarak farklı davranmamışsa, herkes aynı şekilde davranmamışsa ve kişi aynı şekilde davranmaya devam etmişse sosyal çevre ile ilgili değil de kişi ile ilgili özelliklere atfedilir. Bu faktörler doğru değerlendirilmediğinde ya da önyargılı yaklaşıldığında atıf hataları oluşmaktadır. Kişiler başkalarının davranışlarını özellikle de sorunlarını ve başarısızlıklarını dış faktörlere değil de onların kendi özellikleriyle açıklaması “temel atıf hatası”dır. Kendilerinin ise başarılarını kendi iyi özelliklerine, başarısızlıklarını dış faktörlere atfetmek ise “kendine hizmet eden önyargı”dır. Başkalarının yaptıklarını algılamak ve yorumlamak kolay değildir; bu nedenle kısa yollar kullanılır. Ancak, kısa yollar da doğru olmayan sonuçlar ortaya çıkartabilir. Bunlar; algıda seçicilik, hale etkisi, kıyaslama, zıtlık etkisi ve basmakalıp yargılardır. Algıda seçicilik; görülen her şeyi algılayamayacağımız için belirli uyarıcılarla meşgul olmaktır. İnsanlara işletmelerde vakalar verildiğinde ve bunu çözmeleri istendiğinde çoğunlukla kendi çalıştıkları departmanın performans için önemini öne çıkararak sorunları çözmeye çalıştıkları anlaşılmıştır. Bir iş görüşmesinde değerlendiricilerin aynı iş görüşmesi eğitimini almış olsalar dahi, insani farklılıklarından dolayı bir konuyu farklı yönleriyle algılamaları ve farklılıkları tercih etmeleri mümkündür. Kriterlerin olmadığı durumda, temsili çeşitliliği arttırmak etkili bir yoldur. Böylece tek bir görüşme ile algılamak istediği gibi algılamak belirsizlik olduğunda yanlış ya da haksız sonuçlara neden olmaz. Hale etkisi, tek bir özelliğinden ve davranışından birey hakkında genel bir izlenime ve değerlendirmeye varmaktır. Örneğin, kişilere özellikler listesi verilerek; “sıcak” yerine “soğuk” özelliği ile değiştirilince sıcak ya da soğuk ile ilgili olmayan kişi hakkındaki diğer özelliklerin ve izlenimin de sıcak ve soğuk algısına göre değişmesidir. Kişilerin değerlendirmelerinde “soğuk” bir insan olarak algılanması tüm değerlendirmeyi olumsuz etkilemesiyle örneklendirilebilir. Bir doktorun eşi ile ilişkilerini beğenmediği, işi dışında çapkın bir doktor olduğunu düşündüğü için “çapkın” birinin doktorluk yapamayacağını düşünmek, kişinin diğer

⁴⁶ Sıgırı & Gürbüz (2016)

özellikleriyle de olumsuzlaşmak ve doktorun iş ve aile hayatını ve ilişkilerini bozmak diğer bir örnektir. Bu, belirsiz tanımlanmış özellikler / sıfatlar, özelliklerin insanlarda belirsiz olması ve özellikler ya da insanlar ile ilgili yeteri kadar fazla deneyimin ya da kanıtın olmaması ile ilgilidir. Bunu önlemek ya da ortadan kaldırmak için; örneğin, şikayetçi olunan doktor hakkında olumlu ve olumsuz özellikleri tanımlayan bir özellikler listesi yapılması istenilir; doktorlukla ve çapkınlıkla eşleştirilen özelliklerin somut örnekler üzerinden tarafsız bir ortamda tartışılması gerekir. Kıyaslama; kim daha temiz, kim daha gösterişli ve kim daha az hatalı vb. kişinin kendini ya da başkalarını birbiriyle kıyaslamasıdır. Zıtlık etkisi; daha az iyi özellikleri olan bir kişiden sonra kişinin daha olumlu ve yüksek bir değerlendirme almasıdır. Performansı ve özellikleri kendi işi için iyi ve yeterli olsa da sadece başkalarını diğer özellikleri daha iyi diye olumsuz değerlendirilmesidir. Bir özellik üzerinden başkasıyla kıyaslanmak; “sen benim çocuğumsun, sen benim kardeşimsin; nasıl bu kadar farklı olursun, bize yakışmaz.”, “o, insanlarla herkesin içinde tartışan biridir. Bu nedenle başkasını tercih ettim.”, “sen de fena değilsin ancak arkadaşımın eşi bu konuda harikadır.”, “benim çalışmam sensin, ancak balığı nasıl tutacağını ben sana göstermem balığı sen tutmalısın; bana da göstermemişlerdi, ben de kendim öğrendim; pazarlama departmanındakilere bak, bu işi onlar çok güzel beceriyor; bu işi onlardan öğrenmeni tavsiye ederim.” Basmakalıp yargılar; kişileri grup üzerinden kısa yollarla tanımlamaktır. Kadınlar ve erkeklerin toplumsal rolleri ile ilgili basmakalıp yargılar, sosyal statüler, belirli giyinen, belirli alt kültürlerden insanlar ile ilgili basmakalıp yargılar gibidir. Benzer bir özelliğe sahip kişiler birbirine tüm özellikleri ile benzemese de hale etkisi ile basmakalıp algılanabilir. “Sadece takım elbiseli, traşlı olmak, düzgün bir fiziğe sahip olmak ve şık giyinmek yetmez; bu özelliklere sahip senin gibi işi çok isteyen ve işe alabileceğimiz binlerce insan var; bu zevklere sahipse ve gönlümü hoş tutmuyorsa benim bulunduğum organizasyonda çalışamaz; zaten sadece tek bir kontenjanım var.” Ya da “kadınlar sadece pohpohlanmayı sever ve kıskançtır.” Böyle bir cümle sarf eden bir erkek bunu muhakkak ki belki çevresinde birkaç en kötü sosyal örnekte gördüğü kadın ile ilgili doldurulmuş, hata düzeltilmemiş, kadınlar ile ilgili edindiği sığ ve sınırlı deneyim atıfları, önyargıları ve basmakalıp yargıları ile söylemektedir. Ancak, karar verici bir erkeğin bu kadar dolmuş ve kadınlara karşı sosyal fobisi olması kadının kabahati olmayan ve kendisinin bir şeyler

yapması gereken en ufak bir hadisede bile yanlış anlaşılma, “cam tavan” a ve hatta iş ilişkisinin bitmesine neden olabilir. Çeşitlilik yönetimi konusunda da değinileceği üzere; kadınlar gibi dezavantajlı grupların ayrımcılık yaşamamak için iş hayatına katılımlarının sağlanması sosyal haklarla korunmaktadır. Kadınların yaptığı düşünülen şeyleri yapan bir kadın değil, masum olmayan bir erkek de olabilir. Bireysel farklılıkları görmezden gelmek de değil, gereğinden fazla vurgulayarak çekişmek de hoş değildir. Böyle durumlarda, karşı tarafın “kadın” olduğunu olumsuz olarak belirtmek yerine aynı düşüncede olmasa bile bir “kadınla” konuştuğunu bilmek etkilidir. Özellikle iş miktarı gibi objektif kriterler ile değil de iyi ya da kötü çalışan özellikleri gibi algısal kriterlerin olduğu performans değerlendirmelerinde böyle hatalar görülebilmektedir. Ayrıca, insanların beklentilerinin birbirlerinin davranışlarını ve düşük seviye performans beklentisi belirlemesi (“pigmalion etkisi”) de yine böyle yanlışlardandır⁴⁷.

Performans sorunlarında; etkisiz ve başarı getirmeyen iş davranışlarının belirtilerini ortadan kaldırmak yerine nedenlerini düzeltmenin önemli olduğu anlatılmıştır⁴⁸. Organizasyonun adı, yeri, sektörü, kâr amaçlı olup olmaması, üyelikleri, büyüklüğü, vizyonu, misyonu, en iyi yapılmaya çalışılan konuları, finansal durumu, hedefleri, performansı, geçmişi, yaşadığı sorunlar, tecrübeleri, gelişimleri, ürün ve hizmetleri, dış müşterilerle yaşadığı başarı ve başarısızlıkları, şirketin yetkinlikleri, çalışanların yetkinlikleri, güçlü, zayıf, tehdit, fırsat yönleri (“Swot”), çalışan çeşitliliği, eğitim, ücret, haklar, kurallar, prosedürler, sağlık, güvenlik konuları, iş çıktıları, zaman çıktıları, iş maliyetleri ve iş kalitesi performansı geliştirmek için değerlendirilmesi gereken konulardır⁴⁹.

Performansın iş tatminiyle ilişkili olduğu⁵⁰ ve duygusal, kuralcı ya da devamlılık bağlılıkları⁵¹ gibi yönlülüğü ya da hedefi olduğu bir çalışmada⁵² anlatılmıştır ve değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Örneğin; kuralların dışında gerekmedikçe de ya da kişinin doğrudan denetimi altında çalışmadığı yöneticiye bağlılığıyla yöneticiye

⁴⁷ Robbins (1996: 132-142)

⁴⁸ Rothwell (2005)

⁴⁹ A.e.

⁵⁰ Judge, Thoresen, Bono & Patton (2001)

⁵¹ Allen & Meyer (1993)

⁵² Becker & Kernan (2003)

yönelik olan nezaket ekstra rol davranışı ya da organizasyona bağlılık nedeniyle organizasyona yardım etmek için olan sadık güçlendirici ekstra rol davranışıyla örneklendirilmiştir⁵³.

Çalışan performansının yanında, performans ölçüm örneği olarak insan kaynağı yönetimi performansının, nasıl ölçülebileceği anlatılmaktadır.⁵⁴ Tablodaki yaklaşımlardan hedeflerle yönetim, çalışan tutum anketleri, vaka çalışmaları, insan kaynakları yönetim denetimi, göstergeleri inceleme ve insan kaynakları yönetimi maliyet değerlendirme önceki yıllardan itibaren geliştirilerek uygulanmaya çalışılan yaklaşımlardır. Geribildirimleri değerlendirme, yatırımın geri dönüşünü değerlendirme, etkililik endekslerini inceleme, insan sermayesini ölçme ve kâr merkezi uygulamaları en son yaklaşımlardandır. Örneğin, yatırımın geri dönüşü⁵⁵ ilgili konuya yönelik 1) tutumun ölçümü, 2) bilgi, beceri ve tutumlarda değişikliğin; öğrenmenin ölçümü, 3) uygulama, davranış değişikliğinin ölçümü, 4) iş etkilerindeki değişimin ölçümü ve 5) parasal değer maliyetlere göre ölçümü olmak üzere beş düzeyde olduğu belirtilmiştir⁵⁶. Ayrıca, “dengeli performans kartı” (“balanced scorecard”)⁵⁷ ürün ve hizmette operasyon etkililiği, çalışan sağlığı ve güvenliği, kişi, departman ve proje takım performansları, iş ile ilgili tutumları, müşteri ve paydaş memnuniyeti, nakit akışı, satış ve gelir artışı ve pazar payı gibi finansal sonuçlar ve organizasyonun yenilik ve gelişim düzeyini ölçen stratejik bir sistem ve tüm bunları iyileştirmeye yönelik etkili bir yaklaşımdır⁵⁸.

Tablo 1’de performans ölçüm örneği olarak insan kaynakları yönetimi sunulmaktadır.

Tablo 1: Performans Ölçüm Örneği olarak İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi Performansı	İşe Alım Örnekleriyle
Hedeflerle Yönetim	Gelecek yıl için işe alım hedefinin belirlenmesi.

⁵³ A.e.

⁵⁴ Phillips, Stone & Phillips (2001:1-41)

⁵⁵ Kirkpatrick (1960)

⁵⁶ A.e.

⁵⁷ Kaplan & Norton (1993)

⁵⁸ A.e.

Çalışan Tutum Anketleri	İşe alımlar ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması.
Vaka Çalışmaları	İşe alımda başarılı vakaların incelenmesi.
İnsan Kaynakları Yönetim Denetimi	İşe alım prosedür ve uygulamalarının (psikoteknik test, mülakat, vb.) doğru ve etkili olmasının değerlendirilmesi.
Göstergeleri İnceleme	Trend analizleri yaparak işe alımın insan kaynakları yönetimi performansındaki gelişiminin anlaşılması.
İnsan Kaynakları Yönetimi Maliyet Değerlendirme	İşe alım maliyet analizleri yapılması ve değerlendirilmesi.
Müşteri Geribildirimleri	İşe alım konularına yaklaşımın nasıl olduğunun anlaşılması.
En İyi Uygulamalarla Kıyaslama	Rekabet edilen şirketlerin işe alımı nasıl yönettiğinin incelenmesi.
Yatırımın Geri Dönüşü	İşe alımdaki parasal kazançların maliyetlerle karşılaştırılması.
İnsan Kaynakları Etkililik Endeksleri	İşe alımın etkililik endekslerince ölçüm olarak ölçülmesi.
İnsan Sermayesi Değerlendirme	İşe alımın insan sermayesiyle ilişkisinin anlaşılması.
Kâr Merkezi	İşe alımı azaltmanın ya da arttırmanın maliyetinin ölçülmesi.

Not.⁵⁹

1.4.2. Takım Performansı Araştırmaları

Bu çalışmada incelenen takım performansı ile ilgili takım öğrenme süreçleri, takım hafızası ve psikolojik güvenlik gibi konulardır. Bu bölümde takım ile ilgili yapılan araştırmalarda takım üyelerinin performansı ile ilişkili konulara değinilecektir. Takım

⁵⁹ Phillips, Stone & Phillips (2001:30)

üyelerinin etkili performans göstermesinin takım üyelerinin motivasyonlarına, kişilik özelliklerine, becerilerine, deneyimlerine, iletişimlerine, kararlarına, sosyal anlaşmazlık yönetimlerine, takım süreçlerinde gerekli değişiklikleri yapabilmelerine ve sistemlerin etkilerine göre değiştiği bilinmektedir.

Örneğin, bir araştırmada⁶⁰, dışadönüklük, uyum, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık boyutları ile ölçülen beş büyük kişilik özelliklerinin takım üyelerinde yüksek ve benzer olmasının takım performansındaki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar uyum ve sorumluluk kişilik özelliklerinde yüksek ve benzer takım üyelerinin olduğu takımların daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Duygusal denge yüksekliği ve farklılığının öğrenci takımlarının performansında olumsuz, profesyonel sosyal takımlarda ise olumlu olabileceği bulunmuştur. Böylece, iş bilgisi olan, takımda bulunma süresi fazla ve takım yönetimi deneyimine sahip profesyonel sosyal takımlarda ya da öğrenci takımlarında takım performansı için önemli olan kişilik özellikleri bulunmuştur. Ayrıca, işleyen, kaynak araştıran, koordinatör, şekil veren, izleyen-değerlendiren, takım arkadaşı, uygulayan, tamamlayan ve uzman rollerinden dengeli oluşan takımların etkili takımlar olacağını belirtilmiştir⁶¹. Buna göre; zor ve olumlu yönleriyle roller; meşgul/yoğun olabilen “*işletenlerin*” yaratıcı olduğu ve sorun çözdüğü, ilgisi çabuk dağılabilen “*kaynak araştıranın*” fırsatları keşfettiği ve iletişimi geliştirdiği, kendi işini de diğerlerine yükleyebilen “*koordinatörün*” etkili hedef belirlediği ve paylaşım yapabildiği, hassas olan “*şekillendiricinin*” dinamik olduğu ve engellerin üstesinden gelmek için mücadele ettiği, eleştirel olabilen “*izleyen-değerlendirenin*” seçenekleri gördüğü, stratejik ve ayırt edici olduğu ve doğru karar aldığı, arada kaldığında kararsızlık yaşayabilen “*takım arkadaşının*” işbirliğine ve anlaşmaya istekli olduğu, yeni olasılıklara cevap vermesi zaman alabilen “*uygulayanın*” düşüncelerin ve yapılması gerekenlerin uygulamaya koyulmasını organize ettiği, gerekmediğinde de “*tamamlayanın*” hata bularak işi mükemmelleştirdiği teknik “*uzmanın*” kendi bilgi ve becerisiyle katkı sağladığı belirtilmiştir⁶².

⁶⁰ Peeters, Van Tuijl, Rutte & Reymen (2006)

⁶¹ www.belbin.com

⁶² A.e.

Takım üyelerinin özelliklerinin yanında, takım süreçlerinin önemine vurgu yapan araştırmalar da yapılmıştır. Bir araştırmada⁶³, kaliteli takım anlaşmaları ve iş hedeflerine yönelik kaliteli performans stratejileri etkileşimsel olarak simülasyon süresince iyi takım performansı göstermekle ilişkili bulunmuştur. Diğer bir araştırmada⁶⁴ yazına kazandırılan⁶⁵ farklı bilgiyi arama, esneklikle deneyimleme ve yenilik geliştirmeyle ilgili “keşfe dayalı öğrenme” “(exploratory)” ve mevcut bilgi ve becerileri sadeleştirme, bir araya getirerek uygulama için seçme, etkili olarak yönetme ile ilgili “mevcut bilgiyi geliştirip yararlanma” “(exploitative)” üzerine iki ayrı kavram olarak birlikte başarıyı öngördüğü ve sonraki araştırmalar da bunu desteklediği için, bu iki kavramın birlikte takımın performansını olumlu etkileyeceği ortaya koyulmuştur. Bir meta analiz çalışması⁶⁶, takım bağlılığının takım performansı ile ilişkisinde performansın sadece sonuç olarak ölçülmesinin yeterli olmadığını; örneğin, perakende satış kuruluşunun sahip olduğu farklı büyüklükteki mağazaların performansını sadece sonuç satışlara bakarak ölçmenin yeterli olmadığı ve farklı büyüklükteki mağazaların farklı özellikleri olacağı için kriterlerle değerlendirmek gerektiğiyle açıklamıştır, performansın sadece iş performansı değil bağlamsal performansla da ilgili olduğunu, grup bağlılığı⁶⁷ bileşenlerinden kişilerarası çekimin performans üzerinde etkili olduğunu ve iş akışının bağlılık ve performans ilişkisini güçlendirdiğini anlatmıştır⁶⁸. Başka bir araştırma⁶⁹, üyeleri birbirine bağlı çalışan takımlarda kişileri güçlendirmenin ve özellikle takımın kendini yönetmesini sağlayarak güçlendirmenin performans üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Bir araştırmada⁷⁰, özellikle yüz yüze sosyal görüşmelerin takımlarda güçlendirme için yararlı olduğu bulunmuştur. Farklı durumsal taleplerde farklı kaynaklara sahip takım üyelerinin takım içinde meşru olarak etkisini göstermesini tanımlayan güç heterarşisinin takımlarda yaratıcılığı arttırabildiği bir diğer araştırmada⁷¹

⁶³ Mathieu & Rapp (2009)

⁶⁴ Kostopoulos & Bozionelos (2011)

⁶⁵ March (1991)

⁶⁶ Beal, Cohen, Burke & McLendon (2003)

⁶⁷ Festinger (1950)

⁶⁸ Beal, Cohen, Burke & McLendon (2003)

⁶⁹ Chen, Kanfer, Kirkman, Allen & Rosen (2007)

⁷⁰ Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson (2004)

⁷¹ Aime, Humphrey, Derue & Paul (2014)

vurgulanmıştır. Başka bir araştırma⁷², dışsal motivasyon sağlayan ödül ve ceza sistemlerinin güven ve iş birliğini dışarıda bırakarak takımları olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

Mağaza çalışanlarıyla yapılan bir araştırma⁷³ ise; mağaza çalışanlarının iş güvencesi, yönetici ve iş arkadaşları ile iyi, iş birliği ve güvene dayalı ilişkileri, performansa dayalı ücret ve takdir sistemi, yetenek yönetimi ve takım çalışmasının olmasının motivasyonunu olumlu etkilediği ve motivasyonun da performanslarını olumlu etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, mağaza yöneticisinin duygusal zekâsının mağaza performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmasa da mağaza ekibinin mağaza yöneticisine bağlılığıyla ve satış temsilcilerinin etkili davranışlarıyla ilişkili olup böylece mağaza performansını etkilediği anlaşılmıştır⁷⁴. Ayrıca, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak; raf düzenleme, eğilirken ya da dar alanda doğru ve rahat hareket edebilmenin iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili öğretilmesi, uygulanması, böylece beden sağlığının korunmasının ve sağlıklı performans göstermenin önemi anlatılmıştır⁷⁵.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletme performansı ve işletme kültürü aralarındaki ilişkiyi araştıran bir araştırma⁷⁶ Çin’de iki yüz yirmi üç (223) işletmede grup ve gelişim kültürünün stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde olumlu etkili olduğu ve gelişim kültürünün işletme performansı üzerinde hem doğrudan hem de stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla etkili olduğunu bulmuştur. Takım bağlamında, takımlarda girdi-süreç ve çıktı modellerini değerlendirerek; görev özellikleri, çalışan tatmini ve performans ilişkilerinin yüz (100) takımdan üç yüz seksen iki (382) kişiyle incelendiği araştırmada⁷⁷, görev özerkliği ve geribildirim takımı üyelerinin tatmini sağlamasıyla takım performansını etkilediği ve görev anlamlılığının takım performansında doğrudan olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Kırk altı (46) araştırmayla yapılan meta-analiz çalışmasında⁷⁸, yüksek karşılıklı sosyal bağımlılık gerektiren işlerde uyumun performans üzerindeki etkisinin, düşük sosyal bağımlılık gerektiren işlerden fazla olduğunu göstermiştir. Çoklu takım

⁷² Irwin, Mulder & Simpson (2014)

⁷³ Ölçer (2005)

⁷⁴ Wilderom, Hur, Wiersma, Van Der Berg & Lee (2015)

⁷⁵ A.e.

⁷⁶ Wei, Liu, Zhang & Chiu (2008)

⁷⁷ Li, Li & Wang (2009)

⁷⁸ Gully, Devine & Whitney (2012)

sistemleri (“multiteam systems”) ayırt edilebilir takım hedeflerine ve sistem hedeflerine birlikte ulaşmak için diğer takımlarla girdi (çevresel kısıtlamalar, beklenmedik ve değişken koşullar, ekipman, finansman, uzmanlık), süreç (iletişim, eylem, çaba, zamanlama, vb. entegrasyonu) ve sonuç (performans, memnuniyet, yaşam kalitesi, gelişme, vb.) bağımlılığıyla sınırları belirli belirsiz çalışan iki ya da daha fazla takımı tanımlamaktadır⁷⁹. İtfaiyeciler ve acil müdahale takımları ara yüz oluşturan çoklu takım sistemlerine örnektir ve kendi çabalarıyla hedeflere ulaşırken etkili süreçlerle birlikte hayat kurtarmak gibi uzak üst hedefe ulaşırlar.

Takım girdi-süreç-çıktı modelinde, girdiler doğrudan ve takım süreçleriyle de takım çıktıları etkiler.⁸⁰ Takım girdileri; organizasyon çevresi, takım görev özellikleri ve takım birleşimidir. Organizasyon sosyal çevresi; fiziki sosyal çevre, yönetim desteği, teknolojik yollar, dış müşteriler, toplum, vb.dir. Takım görev özellikleri iş karakteristikleri modelinin uygulanmasıyla beceri çeşitliliği ve özerklik sağlayan, anlamlı, önemli ve geribildirim alınabilen işlerin takım performansını olumlu etkilemesiyle ilgilidir. Takım birleşimi; takım üyelerinin özellikleri, takımda etkili çalışabilecek yetkinlikler, örneğin; bilişsel yetenekleri daha yüksek, benzer bilişsel modellerle çalışan, sorumluluk, uyum, dışadönüklük ve duygusal dengesi yüksek değerlendirilen üyelerden oluşan takımların daha yüksek takım performansı gösterdiği. Takımdaki demografik farklılıkların (yaş, cinsiyet, köken gibi dışarıdan görülüp anlaşılan farklılıklar) insanlar birbirini tanımadan önce uzaklaşmalar yaratabilse de daha sonra olumlu etkiler ortaya çıkarabildiği bilinmektedir. Kişilerin bilgi, beceri, yetenek, kişilik özellikleri, tutumlar, inançlar, değerler, iş ve eğitim geçmişi ile ilgili farklılıklar ise yönetilmesi zor ancak yeni fikirler üretmekte yararlıdır. Bu girdiler takım kuralları, koordinasyonu, üyelerinin birbirine bağlılığı ve karar verme süreçleriyle takımlarda performans, üretkenlik, kalite, yenilik, memnuniyet, sağlık ve iyi oluş çıktıları etkilemektedir⁸¹.

⁷⁹ Mathieu, Marks & Zaccaro (2001)

⁸⁰ Landy & Conte (2007: 548-576)

⁸¹ A.e.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BAĞIMSIZ VE ARACI DEĞİŞKENLERİ

2.1. Takımlarda Öğrenme

2.1.1. Öğrenme

Uygulamalı eğitim ve deneyimle davranışlarda olan ya da kişilerin başkalarından duyduğu ve gördüğü bilgiyle davranışlarda olma potansiyeli olan kalıcı değişimler öğrenme olarak tanımlanmıştır¹.

Psikoloji tarihindeki sosyal ekollerde/okullarda önemli bir kavram olan “Zeitgeist” her gelişmenin zamanının olduğunu ve zamanını beklemek zorunda olduğunu anlatmaktadır.² Örneğin; kişinin hayatında kendini iyi ortaya koyduğunu düşündüğü ve tatmin olduğu hayat evresine ulaşması; “Hayata tam yerleştirdiğim yıllar. Doktordan aldığım bir rapor gibi hayatım, kendim ve çevrem ile ilgili tercihlerim, başıma gelenler, hatalarım, korkularım, yapabildiklerim ve başarabildiklerim ile ilgili sonuçları hayattan da aldım, kendim ve çevrem ile barıştım, hayat ağacının bana verdiği ya da tohumlarını kendim diktiğim / ektiğim ve biçtiğim çiçekleri, meyveleri; “neden ve nasılları” hazmettim ve yine motive bir şekilde daha iyi bir şeyleri aynı hataları yapmadan, aynı kişilerle, aynı yöntemlerle, aynı şeyleri yapıp farklı sonuçlar beklemeden; yaşadıklarımın öğrendiklerimle ve bana iyi gelen doğru yollarımla farklı doğrular ve hatalar yapmaya, yeni şeyler öğrenerek hayattan yeni şeyler almaya ve ekmeye-biçmeye devam edeceğim.” Kişinin “Zeitgeisti” yıllarca emek verdiği ve üzerinde çalıştığı iş ve özel sosyal yaşam alanları ile ilgili tatmin edici olumlu ve olumsuz sonuçları aldığı, rahatladığı ve hayat ile ilgili daha genel derinlikli görüş kazandığı zamana işaret etmektedir. Bilimde de zamanla birikerek gelişen bir süreç vardır.

Psikoloji kelimesi; 16. yüzyılda “ruh” anlamında “psişe” ve “çalışma” anlamında “logos”; “ruhun incelenmesi” anlamında kullanılmıştır ve manevi yönüne de değinmiştir³. Psikolojinin felsefi kökleri antik Yunan filozoflarına kadar uzanmaktadır. Akıl yürütme ve tartışma; diyalektik kullanarak, örneğin; geçerli ve

¹Goodwin (2005) & Schultz & Schultz (2007)

² A.e.

³ Sdorow (1993: 4-8)

güvenilir bir bilgi kaynağı olarak duyulardan şüphelenmişlerdir⁴. Su havuzuna sokulan düz bir çubuğun bükülmüş görünümlü yansımasında olduğu gibi duyuların aldatıcı olabileceği düşünülmüştür. Manevi ve felsefi konulardaki çalışmalarla⁵ ve birikimlerle birlikte, 19. yüzyılda psikoloji bilimsel yöntemlerle incelenen bir bilim olarak ortaya çıkmıştır ve diğer disiplinlerdeki gelişmelerden ve sosyokültür bağlamdan da etkilenmiştir⁶. Psikoloji konusunda Amerika’da Zeitgeist Avrupa’da psikolojinin başlamasından yirmi yıl (20 yıl) sonradır⁷. Psikoloji ile ilgili zeitgeist; 19. yüzyılın sonlarına doğru psikoloji laboratuvar sayısının artması ve doktora derecesi almış psikologların sayısının üçe katlanmasıyla kendini göstermiştir. Bu yeni doktorların çoğu, özellikle de bağımsız bir gelir kaynağı olmayanları geçinebilmek için üniversitelerin sağladığı imkanların ötesinde arayışlarda bulunmak zorunda kalmıştır. Üniversiteler dışında eğitimde, ticaret ve endüstri dünyasında, psikolojik test geliştirmekte, adalet sisteminde ve ruh sağlığı merkezlerinde işlerini uygulama imkânı bulmuştur⁸.

2.1.1.1. Yapısalcılık ve Öğrenme

Zeitgeist ile değerlendirilerek psikolojik kavramlar tarihi perspektifte bulguların katkılarıyla anlatılmıştır. İnsanlarda, fiziki yetenekler, duyuusal yetenekler, biliş yetenekler, psikomotor sosyal yetenekler, pratik beceriler, dikkat, deneyimler, bilgiler; yetkinlik (liyakat) çeşitlidir. Ayrıca, biyografik özellikler, kişilik özellikleri, duygu ve ilgilerinde de çeşitlidir⁹.

Zeitgeist, kişilik, zekâ, öğrenme, motivasyon, zevk gibi kavramların herkeste doğduğu andan itibaren çeşitli miktarda, nitelikte olduğunu, kişinin kendi hayatını olumlu etkilemesi konusunda değişime ve gelişime uygun olduğunu ve değiştiğini ve geliştiğini farklı psikolojik sosyal ekol/okullarla anlatmıştır. Psikoloji laboratuvarlarında duyum, algı, dikkat, duygu, tepki ve çağrışım araştırılmış, bir bilim olarak deneysel psikolojiyi¹⁰ 1879’da başlamış ve ilk dergi yayına hazırlanmıştır.

⁴ Plato / Eflatun (M.Ö. 340, 1997)

⁵ Aristotle (M.Ö. 320, 1931), Sina (1927/2017), Descartes (1644), Locke (1959)

⁶ Sdorow (1993: 4-8)

⁷ Schultz & Schultz (2007)

⁸ A.e.

⁹ Landy & Conte (2007: 118-185) & Robbins (1996: 83-126)

¹⁰ Wundt (1873)

Öğrenme ve hafıza konuları incelenmeye başlanmıştır. Bağlantı ve çağrışımlardan uzak bir hece listesiyle yapılan çalışmalar¹¹ ile öğrenme eğrisi ortaya çıkmıştır. Buna göre öğrenme materyalinin öğrenme faaliyetini izleyen ilk sürelerde daha hızlı, daha sonra ise daha yavaş unutulduğu bilinmektedir. Yapısalcılık ekolünde/okulunda üç temel konu ile ilgilenilmiştir¹². Bunlar; bilinçli süreçleri en temel, basit parçalarına indirgemek; bilinç öğelerinin birleştiği yasaları belirlemek ve öğeleri fizyolojik koşullarıyla bağlantılı olarak incelemektir. Psikolojinin doğa bilimleriyle ilişkili ancak ayrı olduğu anlatılmıştır. Bu, fizik ve psikoloji arasındaki ilişkide olduğu gibi bir kişinin deneyimin bizzat kendisine dayanarak deneyimin ne olduğunu bilmedikçe ruh terimine, bir cismin madde terimine verdiği anlamdan fazlasını veremeyeceğiyle ifade edilmiştir. Anlamlandırabilmek için anlamlandırabilecek deneyim, bilme ve bilinci araştırmıştır¹³.

2.1.1.2. İşlevselcilik ve Öğrenme

İşlevselcilik sosyal ekolü/okulu¹⁴ beynin fonksiyonlarıyla veya organizmanın bulunduğu çevreye uyum sağlamasıyla ilgilenir. Beyin ne yapar ve beyin nasıl çalışır sorularının cevabını arar. Bu ekol, 1850'lerin ortalarında ortaya çıkmıştır. “Doğal Seçil Yoluyla Türlerin Kökeni” adlı kitapta¹⁵ doğal çevrelerine en mükemmel şekilde uyum sağlayan organizmaların hayatta kalmasıyla sonuçlanan doğal bir sosyal seçil süreci olduğunu belirtmiştir. Hayatta kalma mücadelesi vererek olgunluğa ulaşanlar, hayatta kalmalarını sağlayan beceri ve üstünlüklerini yavrularına geçirmeye çalışacaklardır. Yavrular da değişim gösterecek ve kendilerine üstünlük sağlayan niteliklerini ebeveynlerinden daha üst düzeylere doğru geliştireceklerdir. Evrim teorisine karşı çıkan gruplardan biri de “beyaz ırkın üstünlüğü” tezini savunanlar olmuştur. Irkçı görüş, beyazlar ve siyahların aynı kökten türediğini inkâr etmiştir. Darwin, dönemin tartışmalarından uzak durmuştur ve psikoloji için önemli olabilecek kitaplar yazmaya devam etmiştir. Darwin'e göre değişim, evrim teorisinin önemli bir bileşeniydi. Yapısalcılar bütün beyinler için geçerli olabilecek genel kanunları aramaya devam

¹¹ Ebbinghaus (1885, 1908)

¹² Titchener (1896, 1898, 1905)

¹³ Schultz & Schultz (2007)

¹⁴ Sdorow (1993)

¹⁵ Darwin (1859)

ederken Darwin'den etkilenen psikologlar insan beyninin birbirinden farklılaşabileceği alanları ve bu farklılıkları ölçebilecek teknikleri aramaya başlamışlardır. İnsanın sahip olduğu yeteneklerdeki zihinsel kalıtım ve bireysel farklılıklar gibi meseleler ile ilgili çalışmalarla¹⁶ evrim ruhu psikolojiye yönlendirilmiştir. “Kalıtsal dehâ” adlı çalışmada¹⁷ dehânın belirli bir yönünün de kalıtım yoluyla aktarıldığını göstermiştir ve insanın psikometri kapasitesi özellikle de duyum üzerine veri toplamak için laboratuvar kurmuştur. Sentetik felsefe geliştirilmiştir¹⁸. Bununla yapay ya da doğal olmayan bir şey kastedilmemiştir; sentez ve birleştirme anlamlarında kullanılmıştır. Evrenin tüm yönlerinin gelişiminin farklılaşma süreçlerini izleyen bir bütünleşmeyi kapsadığını iddia etmiştir. Buna göre, büyüyen ve gelişen her şey önce basit ve aynıdır. Daha sonra fark edilebilir şekilde ayrı parçalar ortaya çıkar ve sonraki aşamada bu tek tek parçalar yeni bir bütün oluşturmak üzere birleşirler. Böylelikle, sistemlerde evrim ilkeleri insan bilgisine ve deneyimine uygulanması temelindedir. Örneğin; sinir sistemi daha karmaşık hale geldikçe organizmanın maruz kaldığı deneyim türü ve zenginliği buna uygun olarak da üst düzey fonksiyonu artacaktır¹⁹.

2.1.1.3. Gestalt Öğrenme

Gestalt ve insancıl sosyal ekol/okul anlam arayışındadır. Gestalt; deneyimin bütününe parçalarından daha farklı bir anlamı olduğunu tanımlamaktadır. İnsancıl sosyal ekol/okul insanın farklılığının amaçlar, değerler, tercihler ve algılarıyla deneyimi yaşamakta ve değerlendirmekte olduğunu anlatmıştır²⁰. İnsanlar kendi hayat amaçlarını yaşamak ihtiyacındadır²¹. Bu sosyal ekolün öğretisi; insanların güçlü, zayıf yönleriyle ve farklılıklarıyla koşulsuz sevgi ve saygıya layık olduğudur²². Son yıllarda ortaya çıkan ve insanın olumlu kapasitesini geliştirmeye odaklanan pozitif psikoloji²³ sosyal ekolü/okul ile insancıl yaklaşımdan çalışan geliştirmede yararlanılmaktadır.

¹⁶ Galton (1869, 1889)

¹⁷ A.e.

¹⁸ Spencer (1855)

¹⁹ A.e.

²⁰ Rogers (1961, 1980)

²¹ Maslow (1958, 1970)

²² Huffman, Vernoy & Vernoy (1994:31-32)

²³ Seligman (2002)

2.1.1.4. Psikodinamik Öğrenme

Psikanalitik/psikodinamik sosyal ekol/okul²⁴, kontrollü psikolojik laboratuvar deneyleri yerine klinik araştırmalardan yararlanmışır. Minyon algılar ve tam algılar çalışılmışır²⁵. Su damlaları monadlardır; olumlu hareket ve enerji kaynağı olan fiziksel olmayan atomlardır. Kıyıya vuran dalga sesleri ise tamalgıdır. Anlaşılrlık ve bilinç derecesi açısından sadece tamalgılar bilinçle kavranabilmektedir. Daha sonra, tamalgıya başlangıç ve eşik bilinç kavramları eklenmiştir²⁶. Buna göre; bilinç eşiğinin altı bilinçaltıdır. Bilince yükselmesi için önceden bilinçte olan düşüncelerle uyuşması gerekmekte; uyuşmazsa bastırılmakta ve eşiğin altına itilmektedir. Bilince yükselince ise tamalgısı oluşmaktadır. İnsanların hayatta kalmasıyla ilgili olarak; kolektif algılarla kolektif bilinç, persona, gölge, anima ve animus gibi kalıtsal dengeleyici ve bütünleyici arketip eğilimleri, bilinç altı ve kolektif evrim deneyimleriyle kolektif bilinçaltı yolları vardır²⁷. Psikanalitik/psikodinamik yöntemle at ve binici ilişkisinde olduğunu gibi insanın bilinci, bilinç altı ve çevresiyle ilişkisi tanımlanmıştır²⁸. İd at gibi olumlu enerji sağlayan ancak egoyu (biniciyi) devirmeden yolda kalması için kontrol edilmesi gereken bir kaynaktır. Süper ego ise atın sürüldüğü sosyal çevre; öğrenilen dış yöndür. Süper ego, amaçlar ve mutluluk için egonun hazzını erteler; egoyu çok sıkıştırdığında ise psikopatolojiler oluşmaktadır. Böylece, psikopatoloji anlaşılmaı çalışılmışır. Ruhsal sıkıntı ve rahatsızlıklar çözümlenmeye çalışılmışır. Önceleri, böyle kişilerin kötü ruhlar ya da cadılar tarafından rahatsızlandırıldığına inanılıyordu ve çeşitli dualarla kötü ruhları uzaklaştırma törenleri yapıldı. Psikopatolojinin terapist ve farkında olunan bilinç düzeyinin altına nasıl aktarıldığını, gizli sembolik anlamlarını, nevrozları, savunma mekanizmalarının neler olduğu (“bastırma”, “gerileme”, “yer değıştirme”, “mantığa bürüme”, “inkâr”, “yansıtma”, “yüceltme”, “karşıt tepki geliştirme”) ve algıyı nasıl bozduğunu, ölüm iç güdüsünün saldırganlığı nasıl etkilediğini, beyni nasıl kirlettiğini, kişiyi yıkıma uğrattığını ve

²⁴ Goodwin (2005) & Schultz & Schultz (2007)

²⁵ Leibniz (1714, 1991)

²⁶ Herbart (1896, 1915)

²⁷ Jung (1916)

²⁸ Freud (1901)

hipnoz, rüya analizleri ve serbest çağrışımlar ile insan ve çevre arasındaki manyetik alanın nasıl dengeleneceğini anlamaya çalıştı²⁹.

2.1.1.5. Davranışçılık ve Öğrenme

Davranışçılık sosyal ekolün/okulun³⁰ kurucusu öğrenmenin boş levha üzerine yazı yazmak olduğunu belirtmiş ve öğrenmeyi anlamak için hayvan deneyleri yapmıştır³¹. Hayvanların güdülerini tehlikeyi sezmede ve kendini korumada etkili olup hayvanların öğrenebildikleri de bilinmektedir. Berlin’de bir emekli öğretmen insan zekâsının temelleri olarak düşündüğü şeyleri Hans’a öğretmek için birkaç yıl harcamıştır; zeki varlıklar olduğu için eğitilmeleri gerektiğini anlatmıştır³². Mucize at Hans tüm Amerika ve Avrupa’da ünlü olmuştur. Onun hakkında şarkılar, piyesler, kitaplar ve magazin yazıları yazılmış; reklamlarda adı geçmiştir. Bu at toplama ve çıkarma yapabilmiş, ondalık sayı ve kesirleri okuyabilmiş, zamanı ve renkleri ayırt edebilmiş, nesneleri tanımlayabilmiş ve çok güçlü bir hafızanın işaretlerini vermiştir. Hans kendisine sorulan soruları toynaklarını belirli sayılarda hafifçe vurarak veya başını doğru nesneye veya çizime doğru sallayarak cevaplandırmıştır. Hans, sopalarla güneş şemsiyelerini ve fötr şapkaları ayırt edebilmiştir. Hans, kendi kendine düşünebilmiştir ve kendisine tamamen yabancı bir soru sorulduğunda; dairede kaç köşe vardır gibi cevap yok anlamında başını iki yana sallamıştır³³. Sindirim üzerine yaptığı çalışması Rus fizyolojiste³⁴ 1904’te Nobel Ödülü’nü kazandırmıştır. Sindirim çalışmasında, denek olarak kullandığı köpeklerin sindirim salgılarının bedeninin dışından gözlenip ölçülebileceği ve kaydedilebileceği bir yerde toplamak üzere cerrahi bir metot kullanılmıştır. Köpeğin ekme kendisine verildiğinde salya akıtması kendiliğinden, doğrudan ve istemsiz gelişen koşulsuz tepki, ekmeğin görüntüsüne uzaktan bakabildiğinde ise yine salya akıtması (“hep aldığı yiyecek, istediği ekme ve salya”) refleksif olmayan öğrenilmiş koşullu bir cevaptır. Deneyler, gürültü gibi dış faktörlerin müdahalesinden uzak doğru sonuç vermesi için kulelerde yapılmıştır. Pavlov; teferruat

²⁹ A.e., Schultz & Schultz (2007)

³⁰ Watson (1925)

³¹ Goodwin (2005) & Schultz & Schultz (2007)

³² A.e.

³³ A.e.

³⁴ Pavlov (1897)

sosyal deney öğelerinin önemsiz olmayan koşullayıcı etkisinin ne olacağını bilmek istemiştir. Köpeğin öğrenme deneyleri sonucunda kendisine ekmek veren ve onu fizyolojik olan uyaran sahibine karşı uysal ve itaatkâr mı yoksa ona karşı gelerek iradeli mi davrandığı konusu psikoloji deney tarihine katkı sağlamıştır³⁵.

Düşünceler arasındaki çağrışımlar veya bağlantılar yerine, koşullar ve tepkiler arasındaki bağlantıların nasıl kurulduğu hakkında bulmaca kutu deneyleri de yapılmıştır³⁶. Kutuya bırakılan kedinin kutudan kaçabilmesi için kapı mandalını kullanmayı öğrenmesini gerektirmiştir. Kedi gerektiğinde kaçmayı öğrenirse bir ödülle de ödüllendirilecektir. Böylece, kedi hem kutudan açık alana doğru geçerek kutudan kurtulma ile hem de kutunun dışındaki yiyecek parçası ile motive olacak ve çıktığında sadece özgür olmayacak aynı zamanda yiyecek parçasıyla karnını da doyurabilecektir. Kedi kutuda meşgul olacağı ya da onun ile ilgili bir şey olmadığını, kutudan çıkması gerektiğini ve kutudan çıkmak için doğru hareketi yakalaması gerektiğini anlayınca kadar karmaşık davranışlar göstermiş ancak sonra kendi hareketlerinin ve kutuyu açabilecek mandalın hareketlerinin sonuçlarıyla doğruyu yakaladığında kutunun kapısını dışarı doğru açmıştır. Amaç; nicel yöntemleri ve kriterleri de kullanmaktır. Böylece, kedinin yanlış davranışlarının sayısını ve kutuya koyulduğu andan kaçmayı başardığı ana kadar geçen zamanı kaydetmektir. Bu öğrenme, doğruyu buluncaya kadar sonuç vermeyen yanlışları düzelterek denemeye devam etmeye, kendi için hoşnutsuzlukla sonuçlanan kendi hareketlerini azaltmaya ve kendi hoşnutluğuna sebep olan kendi etkinliği arttırmaya deneme ve yanılma yolu ile öğrenme denilmiştir. Böylece öncü olarak öğrenmede etki yasası³⁷ müjdelenmiştir³⁸. Hayvanların da basmakalıp ve kısa yol düşünebilme ve öğrendiklerini ayırt edebilme yönü olduğu güvercinler ile yapılan deneylerde ortaya çıkmıştır³⁹. Bu, uzun boylu, gövdesi dik ve yaprakları olan sağlıklı bir bitkinin mutlu ve sağlam bir ağaç olduğunu ilk gördüğünde anlamaktır. Bunu güvercinlerin de yapabilmesi aslında hayvanların doğada nasıl hayatta kaldığını ve uçabildikleri zaman dışında da temel ihtiyaç olan barınma ihtiyacını karşılamak üzere diğer bitkileri değil de sağlıklı, mutlu ve sağlam

³⁵ Goodwin (2005) & Schultz & Schultz (2007)

³⁶ Thorndike (1931)

³⁷ A.e. (1898)

³⁸ Goodwin (2005) & Schultz & Schultz (2007)

³⁹ Skinner (1960, 1979)

ağacı yaşamak için ilk etaptaki ihtiyaçlarını karşılamada seçtiğini de göstermektedir. Davranışçı yaklaşımın katkıları kabul edilmekle birlikte hayvan hakları hareketlerinin öfkesinin hedefi hayvanlarla çok farklı kişilerin çok sayıda deney yaptığı davranışçı psikoloji sosyal ekol/okul oldu⁴⁰.

Öğrenme deneme ve yanılma ve pekiştirme ve cezalarla da ilgilidir.⁴¹ Olumlu pekiştirme ve olumlu cezanın ortak noktası olan “olumluluk”, dışarıdan kişiye bir uyarıcı verilmesi, “olumsuzluk” da kişinin istediği bir uyarıcının ondan alınması anlamına gelmektedir. Pekiştirme istenilen davranışı arttırmak, ceza ise istenmeyen davranışı azaltmak için uygulanır. Ceza fazla ve uzun süre uygulandığında olumsuz duygu durumlara, kaçınma, intikam ve misillemeye yol açabilir. Ayrıca, cezanın belirli bir davranışa ya da konuya yönelik olmaması, cezanın yaygın ve yanlış uygulanması kişilerin agresif davranışlar göstermesine neden olabilir. Olumsuz pekiştirme ve cezalarla davranış değişmemişse, olumsuz pekiştirme ve ceza işe yaramamıştır. Davranışlar değiştirilmeye çalışıldığı için kişilerin özelliklerine atfetmek yanlış; olumsuz pekiştirme ve cezayı değiştirerek yeni bir kaleme geçebilmek gerekir. Aynı şey olumlu pekiştirme ve ödüller için de önemlidir⁴². Bir davranışın öğrenilene kadar sürekli, öğrenildikten sonra ise süreksiz pekiştirilmesi davranışın devam etmesinde daha etkilidir ve öğrenmeyi daha uzun süreli hale getirir. Böylece bir oyunu kaybeden poker oyuncusu tekrar oyun oynamaya ya da müşterisinin telefonu yüzüne kapattığı çağrı merkezi çalışanı çalışmaya devam edecektir⁴³. Pekiştirmenin nasıl yapıldığı pekiştirme tarifeleriyle anlaşılır⁴⁴. Sabit ve değişken oranlı tarifeler tepki sayısıyla, sabit ve değişken aralıklı tarifeler süre ile ilgilidir. Bluz dikim işinde çalışanlara her on bluz ya da belirli bir miktar için ücret ödenmesi sabit oranlı tarifeye örnektir. Çalışanlara yaptıkları işlere göre düzenli olarak haftalık ya da aylık sürelerle ödeme yapmak sabit aralıklı tarifeye örnektir. Süre yaklaştıkça tepki/performans daha da artar. Değişken tarifelerde pekiştirme sabit değil, değişken miktar ya da süre sonrası verilir. Değişken oranlı tarifeyle telefonla yaptığı satışlar üzerinden ödeme alan çağrı merkezi çalışanları örnek verilebilir. Değişken aralıklı tarifeyle belirsiz zamanlarda ve

⁴⁰ Goodwin (2005) & Schultz & Schultz (2007)

⁴¹ Huffman, Vernoy & Vernoy (1994)

⁴² Huffman, Vernoy & Vernoy (1994)

⁴³ McGraw-Hill Education (2015: 121-126)

⁴⁴ A.e.

sürpriz sürelerle pekiştirme yapılır ve daha kalıcıdır⁴⁵.

İş hayatından örnek vermek gerekirse; herhangi bir renk ceketin patronla, patronun korku, hayranlık ya da mutluluk gibi duygularla eşleşmesi sonucu ceketin de bu duygularla eşleşmesi refleksif (istemsiz) klasik koşullanmaya, patronla konuşup işle ilgili sorunları açtığı ve patronu kendisine çözüm önerisi sunduğunda çözümün işine yaraması olumlu deneme ve yanılma ile edimsel öğrenmeye örnektir. Patronun etkili çalışmayı arttırmak için kendisiyle konuşulmasını teşvik etmesi ve gülümsemesi olumlu pekiştirme ya da kendisiyle konuşulmasını önleyen öğeleri ortadan kaldırması olumsuz pekiştirmeyle ilgilidir. Patronun işle ilgili sorunlar kendisiyle konuşulmadığında bağırması olumlu ceza, kendisiyle-işle ilgili sorunları konuşana kadar çalışanla yakınlığını kesmesi ya da “Ya benimle işle ilgili sorunları mutlaka konuş ya da kendine başka bir işyeri bul!” demesi olumsuz ceza ile oluşan istemli edimsel öğrenme çeşitliliğiyle örneklendirilebilir. Bu tür kritik ve bağımlı ilişkilerde (“işte çalışabilmem ve performans gösterebilmem patronumun varlığına bağlı; o varsa ben de varım o yoksa ben de burada destek görmeyeceğim”) insanlar uyarıcıyı ayırt etmeyi ve kontrol etmeyi öğrenirler⁴⁶. Sözcüklerle olmayan ipuçları ayırt edici uyarıcılardır. Ayırt edici uyarıcı, tepki sonrası pekiştireç gelip gelmeyeceğini gösterir. Örneğin, patronuyla konuşabilmek için patronunun keyfinin iyi olmasını bekleyen bir çalışanın davranışı uyarıcı kontrolü altındadır çünkü patronunun keyfinin iyi mi kötü mü olduğunu ayırt edebilmektedir⁴⁷.

Koşullanma; dışarıdan bakıldığında “tuhaf” görünebilen ya da “doğrudan anlamlandırılmayan” davranışların nasıl oluştuğunu anlamayı sağlar. Bu nedenle pekiştirmelerin nasıl verildiği ve nasıl anlaşıldığı konusunda hassas olmak gerekir. Hassas olduğunda ve doğru yöntemler ile düzeltilebilir. Aslında, koşullanma tekniklerinin insan davranışını düzenlemek için kullanılmasına davranış düzenleme ve istenilen davranışı şekillendirme denilir. Kişilerin davranışları gözlenerek, öncelleri, sıklığı, sonuçları takip edilir, davranışa müdahale edilir, istenmeyen davranış azaltılmaya ya da ortadan kaldırılmaya, davranış istenildiği gibi değiştirilmeye,

⁴⁵ A.e.

⁴⁶ McGraw-Hill Education (2015: 121-126)

⁴⁷ A.e.

şekillendirilmeye çalışılır.⁴⁸ İnsanlar arasında sosyal anlaşmazlıkları azaltmada, zararlı alışkanlıkları yok etmede, fobileri ve korkuları ortadan kaldırmada, güvenli davranış geliştirmede, konsantrasyonu arttırmada, kendinin ya da başkalarının iş ve özel sosyal hayat davranışlarını düzenlemede yanlış koşullanmaları düzelterek yapılmaktadır. Örneğin; temizliği kimin yapacağı ile ilgili tartışan bir çiftin davranışlarını sayı ve içerik olarak analiz ederek ev işlerini paylaşımında anlaşması, paylaşım sonucu sözlü ve sözsüz geribildirimle ödüller vererek bundan yararlandığını görmesi, kendilerine zaman ayırması ve hayatı daha iyi yaşaması mümkün olabilmektedir⁴⁹. Şekillendirmede her adımda kişi davranışı biraz daha değiştirir ve bunu daha önceden öğrendiği davranışla ilişkilendirebilir. Şekillendirme, diğer canlılarda da kendiliğinden ortaya çıkma ihtimali olmayan karışık tepkilerin öğrenilmesini sağlar; aslanların çemberlerin arasından zıplamayı ve yunusların denizdeki dalgıçları kurtarmayı öğrenmesi ve yapabilmesi gibidir⁵⁰.

2.1.1.5.1. Sosyal Model ile Öğrenme

Kişilerin davranış repertuarlarını deneyimle ya da sevgi ve gözlemle edindiği de bilinmektedir⁵¹. Davranışların sonuçlarından öğrenme, ilgiyle ve teşviklerle, duyularla, bilişsel olarak tahminle, beklentiyle, hedeflerle, bilgiyi işlemekle, harekete geçmekle ve güçlendirmek ya da düzenlemekle ilgilidir. Etkili her sonuç davranışı yineleseydi adaptasyonu zorlayan aşırı yüklenme yaşanabilirdi. Ayrıca, her öğrenme kişinin kendi eylemlerine dayalı olsaydı da oldukça zahmetli olurdu. Modelleme yoluyla öğrenme; insanlar, yeni davranışların nasıl uygulandığına yönelik diğer insanları olumlu enerjiyle gözlemleyerek bir fikir oluşturmak ve daha sonra bu bilgiyle eyleme geçmekle olur. Böylece insanlar yaklaşık olarak ne yapacaklarını öğreneceklerinden gereksiz hatalardan kaçınırlar. Olumlu enerjiyle gözlemle, deneme yanılma ile öğrenme ya da öğütle sosyal öğrenme yerine sosyal modelleyerek öğrenmenin etkili olmasında birbirini takip eden özelliklerin olduğu anlatılmıştır. Dikkat, algılama, etkilenme düzeyi, güçlendirilme düzeyi ve modelin ayırt ediciliği,

⁴⁸ Huffman, Vernoy & Vernoy (1994)

⁴⁹ McGraw-Hill Education (2015: 121-126)

⁵⁰ A.e.

⁵¹ Bandura (1977: 16-50)

karmaşıklığı, yaygınlığı, duygusal ve fonksiyon değeri gibi öğeler bir diğer deyişle kişisel ve ilişkisel dikkat gelmektedir. Modellenen davranışın bilişsel temsillerle hafızada olması/oluşması, uygulanabilir ve uygulanabilirse etkili olacağının düşünülmesi ve motivasyonu etkilemesi, eyleme dökülmesi, pekiştirilmesi ve çeşitlilikle yenilik davranışlarını da ortaya çıkarması diğer özellikleridir.⁵² Olumlu enerjiyle gözlemleyerek ve modelleyerek öğrenme grup ve grup dışı davranışları da etkilemektedir. Çocuğunuzla yemek yerken yolları süpüren çöpçüye ya da temizlikçiye de yemeğinizi vermek, tanımadığınız birinin ıslanmaması için şemsiyenizi paylaşmak, bir kişiyi başına gelebilecek bir felaketten kurtarmak gibi az maliyetli acil durum kahramanlık müdahalelerinin altındaki prososyal motivasyon; empati kurarak karşıdaki kişinin sosyal adaptasyonun ve durumunun daha iyi olması için yardım etme isteği, kendinizi daha iyi hissetmek için birisine yardım etmek, yardım edilen kişiden olumlu bir dönüş aldığında duyulan sevinç ya da dış grup ile ilgili tehditlere, oluşabilecek sorunlara karşı dış gruptakilere yardım ederek grubunu savunmaktır. Prososyal olumlu enerjiyle gözlemlemeyle modelleme; insanlara yardım etmek, size yardım eden kişiye kendini borçlu ve gücümüş hissetmeden teşekkür ederek aynı davranışı pekiştirmek, yine beklemek ve yeniden yapmasını sağlamak örneğiyle anlatılmıştır⁵³. Bununla birlikte, davranış müdahaleleri, psikososyal destek ve bilişsel düzenlemeler de gerekli olabilir. Sosyal model ile öğrenme liderlik, hayal etme, zevk / keyif alma, iyi oluşu ve hedef belirleme ile ilgili de olumlu etkili olabilir.

2.1.1.6. Bilişsel Öğrenme

Öğrenmeye yönelik bilişsel sosyal ekol/okul öğrenilen davranışların gerisindeki bilişsel süreçleri değerlendirmektedir. Duyum, algı ve hafızaya da değinildiği üzere zekâ da bu konulardan biridir. Zekâ⁵⁴ bilişsel yetenek olarak tanımlanmıştır. Yüksek bilişsel yeteneğin entelektüel bir fırsat olmasının yanında etkili öğrenme ve başarı anlamına gelmeyeceği bilinmektedir. Bu bilişsel zekâ dışında başka zekâ çeşitleri olmasıyla ve diğer pek çok farklı nedenle açıklanabilir. Zekâ çeşitleri ile ilgili olarak,

⁵² Bandura (1977: 50-251)

⁵³ Baron & Branscombe (2012: 318-249)

⁵⁴ Zimbardo, Johnson & McCann (2012: 234)

akıcı zekâ ve kristalleşmiş zekâ olarak iki zekâ türü⁵⁵ tanımlanmıştır. Daha sonra, dil, mantık-matematik, uzay, müzik, vücut-kinestetik, doğa, kişilerarası vb. çoklu zekâ kavramsallaştırılmıştır⁵⁶. Analitik zekâ, pratik zekâ ve yaratıcı zekâ olarak üçlü zekâ teorisi⁵⁷ ortaya koymuştur ve 2003 yılında bilgelik de eklenmiştir⁵⁸. Duygusal zekânın farklı tanımları yapılmakla birlikte yapılan tanımların ortak noktası kişinin kendisinin, başkalarının—duygularını anlaması, etkili yönetmesi ve sonuç alması anlamına geldiğidir⁵⁹. Kültür zekâsı çoklu kültürlü durumlarda bilişsel farkındalık ve kontrolle ilgili biliş ötesi, bilişsel bilgi yapılarıyla ve bilgi edinimiyle ilgili bilişsel, olumlu enerjiyi yoğunlaştırma ve yöneltmeye yönelik motivasyon ve harekete geçme yeteneğiyle ilgili davranışsal zekâdan oluşmaktadır⁶⁰. Günümüzde araştırılmaya devam edilen yapay zekâ da doğru sonuç alma olasılığını arttırmak için yararlanılan zekâ türüdür ve özellikle robotik zekâyı tanımlamaktadır⁶¹. Bu çalışmada ise sosyal zekâ araştırılmaktadır. Sosyal durumlarda başarılı, rahat ve mutlu hissetmekle ilgili olarak sosyal zekâyı sosyal bilgi işlem, sosyal beceri ve sosyal farkındalık boyutlarıyla kavramsallaştırılan yabancı yazında geçerli ve güvenilir Tromso sosyal zekâ ölçeği⁶² Türkçe örnekleme⁶³de geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Böylece, kişiler sosyal durumları algılar, bilgiyi işler ve etkili bir şeyler yapmaya çalışır. Yeni sosyal durumlarda, “Rodin’in düşünen heykeli” gibi yavaş ve detaylı düşünemeyiz⁶⁴. Birisiyle tanıştığımızda, kendisinden bir süre izin isteyip ondan ne öğrendiğimizi anlamak ve onu sevip sevmediğimizle ilgili karar vermek için ilişkiyi bekletemeyiz. Daha önce gitmediğimiz bir yolda sürüş yapıyorsak kenara çekip yoldaki tümsekleri önceden hesaplamaya çalışamayız. İş, eş, vb. seçimleri “evi, maaşı var” gibi sadece gerekli “uygunluk kriterlerine” göre yapamayız. Lezzet ve zevk sağlayan bir dilim daha pasta yememek gibi kişiler de doyduğunu anladıktan sonra kendilerini kontrol etmeye çalışarak gerekli “uygunluk kriterleri” belirler ve istenmeyen ya da kendilerine

⁵⁵ Cattell (1890, 1928)

⁵⁶ Gardner (1993)

⁵⁷ Sternberg (2000)

⁵⁸ Zimbardo, Johnson & McCann (2012: 243-245)

⁵⁹ Goleman (1998)

⁶⁰ Earley & Ang (2003) & Ng, Dyne & Ang (2009)

⁶¹ Zimbardo, Johnson & McCann (2012)

⁶² Silvera, Martinussen & Dahl (2001)

⁶³ Doğan ve Çetin (2009)

⁶⁴ Aronson, Wilson & Akert (2012)

iyi gelmeyeceğini düşündükleri isteklere karşı kendilerini bırakmazlar⁶⁵. Böylece, öz ve sosyal farkındalıkla bilgiyi işleyerek, hangi yolun nereye götüreceğini anlamak mümkündür. Mükemmel bir yol bile olsa yanlış ya da kişiye ya da başkalarına iyi gelmeyecek zararlı bir yolda ise kişiler üzüleceğini bilir ancak o yolun kendisi ve sosyal çevresi için yanlış, iyi olmayabileceğini, bir olasılıkla yolu ve kendini düzenlemesi gerektiğini ya da başka bir yolda olması gerektiğini öncesinden değerlendirmek, anlamak ve kabul etmek sosyal farkındalıkla bilgiyi işleyerek mümkündür. Algılayıp farkına vardıktan sonra bilgiyi doğru işlemek ve doğru karar vermek önemlidir. Doğru kısa yolları, şemaları ve bilişsel yol haritaları kullanmak, yaşadığı deneyimlerden ders çıkararak değerlendirmek, pratik becerilerden kalan olumlu enerjileriyle yeni durumları mutlulukla öğrenerek değişen sosyal çevreye uyum sağlamak ve sorun çözmek ayrıca etkili, sağlıklı bilişsel ve duygusal faaliyetler gösterebilmek ile ilgilidir. Bu, kişilerin öz-yeterlilik / etkililik algısını⁶⁶ ve hayatının kontrolünün kendisinde olduğu düşüncesini⁶⁷ olumlu etkilemektedir. Kontrollü, duygulu ve sosyal çevreyle birlikte bilinmeyen de etkili ve iyi yaşamaya çalışılmaktadır.

2.1.1.7. Biyoloji ve Öğrenme

Biyolojik sosyal ekol/okul doğuştan kalıtsal yönlerin ve olumlu elektrokimyasal aktivitelerin psikolojimiz üzerinde etkili olduğunu anlatır⁶⁸. Teknolojik yollarla beyin⁶⁹, sinir sistemi⁷⁰ ve evrim çalışmaları⁷¹ faydalı olmaktadır⁷². Becerilerin sinapslarda sağlıklı tekrarlarla oluştuğu ve böylece, bilişsel öğrenme ve davranışlar psikobiyolojik olarak anlatılmıştır⁷³. Beynin loblarının ve kortekslerinin farklı duyum bilgilerini işlediği; ön lobların ve kortekslerin hareket ve konuşmayı⁷⁴ ve diğer lobların ve kortekslerin diğer duyum bilgilerini işlediği psikobiyolojinin bilişsel öğrenme ve

⁶⁵ A.e.

⁶⁶ Bandura (1977, 1982, 1986, 2001)

⁶⁷ Rotter (1990)

⁶⁸ Eagleman (2016)

⁶⁹ Paul Broca (1863, 1866)

⁷⁰ Von Helmholtz (1910)

⁷¹ Darwin (1859)

⁷² Huffman, Vernoy & Vernoy (1994: 33)

⁷³ Eagleman (2016)

⁷⁴ Phineas Gage vakası örneği

davranışlar üzerindeki koruyucu ve iyileştirici etkisiyle anlatılmıştır⁷⁵. Duyguların farklı kültürlerde öğrenmeyi temsilinde farklılıklar olması gibi biliş ve psikobiyojinin etkisinin olduğu da bilinmektedir. Kişiler sakin olduğunda parasempatik, stresli olduğunda sempatik sinir sistemlerinin devreye girmesi psikobiyojinin sağlık üzerindeki önemini ifade eden bir diğer örnektir⁷⁶.

2.1.2. Öğrenme ve Motivasyon

Motivasyon teorileri de öğrenmeyi açıklamada önemlidir⁷⁷. Buna göre; kişiler istekleriyle ya da dış teşviklerle motive olabilir. Kendi isteğiyle bir işi yapan bir kişiye dış teşvikle müdahale etmek kişiyi rahatsız edebilir ve kişinin isteğini olumsuz etkileyebilir. Kişilerin istekli olması dış teşvikle motive olmasından çok daha iyidir çünkü daha kalıcıdır ve dış teşvik gösterişi daha çok mutluluk verir⁷⁸. Davranışlara yönelme ihtiyaçlarının neler olduğunu tanımlayan “ihtiyaç hiyerarşisi piramidi”⁷⁹; fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendi amaçlarını yaşamak ihtiyaç basamaklarının olduğunu ve bir basamaktaki ihtiyaçlar giderilmeden diğer basamağa geçilemeyeceği ile kavramsallaştırmıştır. “Varoluş, ilişki ve gelişme” teorisi⁸⁰ ile ihtiyaçlar hiyerarşisini yeniden çalışıp düzenlemiştir. Varoluş, ilişki ve gelişme teorisinde, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları varoluş; sosyal ve saygı ihtiyaçları ilişki, kendi amaçlarını yaşamak gelişme ihtiyaçları olarak kavramsallaştırılmıştır. Aynı zamanda giderilmesi istenilen birden fazla ihtiyaç olabileceği ve daha üst düzey ihtiyaç doyurulmuşsa ya da hayal kırıklığı yaratmışsa, daha alt düzey ihtiyacın karşılanmak istenebileceği ya da dönülebileceği anlatılmıştır. Örneğin; sosyal etkileşim ihtiyacını karşılayamama daha fazla kazanma ve daha iyi çalışma koşulları isteğini arttırabilmektedir. “Başarı, güç ve üyelik teorisi”⁸¹ yansıtmaları ve resimleri hikâyeleştirme ile kişilerin kendilerini nasıl bulduğunu bilişsel olarak değerlendirmesini ister ve motivasyon durumunu anlamaya çalışır. Sadece dışsal ödüllerin ya da pekiştirmenin olmadığı durumlarda motivasyon, kontrol ve çaba

⁷⁵ Huffman, Vernoy & Vernoy (1994: 33-40)

⁷⁶ A.e.

⁷⁷ Robbins (1996: 212-278) & Kempton (1995:44-59)

⁷⁸ A.e.

⁷⁹ Maslow (1958, 1970)

⁸⁰ Alderfer (1972)

⁸¹ McClelland (1973, 1987)

yüksektir. Çift faktör teorisi⁸² maaş ve sağlıklı çalışma koşulları gibi hijyen faktörlerinin ve tatmin sağlayacak kişisel gelişim imkanlarının varlığının motivasyonu olumlu etkilediğini anlatmaktadır. İhtiyaçların ne olduğunu anlatan motivasyon teorileri gibi motivasyon sürecini anlatan teoriler de vardır. X ve Y, hedef belirleme, pekiştirme, eşitlik ve beklenti teorileri anlatılacaktır⁸³. X ve Y teorileri⁸⁴ farklı çalışan varsayımlarına göre farklı motivasyon yolları seçildiğinden bahsetmiştir. “Hedef belirleme teorisi” kişinin başkaları tarafından görevlendirilmesi yerine kendi hedeflerini belirlediğinde, hedeflere katıldığında, kendi gelişmesini izleyebildiğinde, kendi geribildirimini sağladığında motivasyonunun yüksek olacağını ortaya koymaktadır⁸⁵. “Öz yeterlilik teorisi”⁸⁶ hedef belirleme teorisi ile kişinin hedefini bırakmadığını ve çaba göstermeye devam ettiğini anlatmaktadır. Böylece, kişinin belirli bir konuyu yapabilmesinde kendine olan inancı daha da güçlenmektedir. “Pekiştirme teorisi” sosyal çevrenin olumlu ya da olumsuz yaptırımlarla davranışı kontrol ettiğini ve yönlendirdiğini ve motivasyonu da etkilediğini ortaya koymaktadır⁸⁷. Eşitlik teorisine⁸⁸ göre; çalışanlar, organizasyonda ya da organizasyon dışında kendi yaptıklarını ortaya çıkan kendi sonuçlarıyla diğerlerinin organizasyonda ya da organizasyon dışında girdi-çıkıtı oranı ile karşılaştırır ve eşitsiz olarak algıladığında düzeltmek için çaba gösterir⁸⁹. Arkadaşlar, komşular, iş arkadaşları, diğer meslek üyeleri gibi karşılaştırma referansları seçerler. Araştırmalar hem erkeklerin hem de kadınların aynı cinsiyetten ve görünüşte kendine benzer karşılaştırmaları tercih ettiğini göstermektedir ve aynı iş için kadınların erkeklerden daha düşük karşılaştırma standardı ve ücret beklentilerine tahammüllü olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece, örneğin bir kadın kendiyle aynı işi yapan bir erkeğin neden kendinden daha fazla kazandığını sorgulamaz ancak kendi ile aynı işi yapan bir kadının neden daha fazla kazandığını sorgulamayı ve kendini “kendi gibi olduğunu düşündüğü ve algıladığı” ile kıyaslamayı tercih etmektedir. Girdi-çıkıtı miktarının

⁸² Herzberg (1959)

⁸³ Robbins (1996: 212-278) & Kempton (1995:44-59)

⁸⁴ McGregor (1960)

⁸⁵ Robbins (1996: 212-278) & Kempton (1995:44-59)

⁸⁶ Bandura (1977, 1982, 1986, 2001)

⁸⁷ Robbins (1996: 212-278) & Kempton (1995:44-59)

⁸⁸ Adams (1963, 1965)

⁸⁹ Robbins (1996: 212-278) & Kempton (1995:44-59)

(emek ve çaba-ücret ve terfi) ve referans ile ilgili sahip olduğunu düşündüğü ve kurguladığı bilgi ile ya da sadece aynı cinsiyette olma, aynı ada (isme) sahip olma, benzer fiziksel özelliklere sahip olma, benzer görev sürelerine sahip olma, organizasyondaki seviyenin benzer olması ve eğitim düzeyinin benzer ya da yakın olduğunu düşünme ya da profesyonel sosyal deneyim miktarının benzer olduğunu düşünme gibi “görünürdeki nedenlerle” “kendi gibi olduğunu algılaması” mümkün olabilir. Örneğin; “kendi gibi olduğunu düşündüğü” birinin sadece ücretinin değil unvanının, ofisinin, ofis mobilyasının vb. pek çok özelliğinin kendisinde olduğu gibi mi yoksa daha mı iyi olduğunu düşünür. Hemşerilik, siyasi, aile, vb. sosyal bağlarla çalışanı isteyerek ya da istemeyerek sosyal torpil / kayırmacılık (“nepotizm”)⁹⁰ yapıp yapılmadığını anlamaya çalışır. Organizasyona yönelik adalet algısı; prosedürlerin belirlenmesi, usulle uygulanması, dağıtımın yapılması ve tüm süreçteki adaletle yönelik kararların alınması, bilgi paylaşımı, katılım, güven ve memnuniyeti olumlu ya da olumsuz değerlendirir. Ancak, kişiler organizasyonlarda “adaletsizlik algılarıyla kırılmadan” öncelikli konu yapılan sosyal kıyaslamaların doğruluğu ya da yanlışlığıdır. İnsanların görünürdeki özelliklerinin dışında yeteneklerinin, becerilerinin, deneyimlerinin, duygularının ve beklentilerinin içeriğinin farklı olması ve insan çeşitliliği nedeniyle algı hataları değerlendirmeye alındığında ve ortadan kaldırıldığında eşitlik teorisi hem algısal hem de kriterle, sadece kişinin kendince uygunluk ve karar değerlendirmeleri olmadan, doğru bir şekilde işleyebilmektedir. Eşitlik teorisine göre; insanlar, güç sahibi (“ödül”, “zorlayıcı”, “meşru”, “yönlendirici” ve “uzmanlık” sosyal gücü gibi) olmayan insanlar⁹¹ bile, “kendi gibi olduğunu düşündüğü” insanlar ile yaptıkları kıyaslamalar sonucu kendilerini daha iyi durumda görmek, eşitsizliğin kendine yararlı tarafında olmak isterler, buna eşitsizlikten zarar gördükleri zaman itiraz ettikleri gibi itiraz etmezler, tolerans gösterirler ve hoşlarına gider. Çalışan güçlendirme (“empowerment”) ve lider-üye etkileşimi (“lmx”) konusunda bununla ilgili sorunlar yok değildir; kıskançlık, üzüntü, öfke, sevgisizlik, haksızlık ve ceza algısı gibi yanlış anlaşılmalardan olmaması için güçlendiren yöneticinin güçlendirilmeyen kişilerle ya da liderin favori olmayan diğer üyelerle de etkili bir iletişim kurması gereklidir. Güçlendirilen ve destek olunan kişinin

⁹⁰ Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B. & Reay, T. (2013)

⁹¹ French, Raven & Cartwright (1959)

ya da üyenin başarıma motivasyonunu uzun vadede olumsuz etkilememek ve güçlendirilen ya da liderin yakın ilişkide olduğu kişinin bir başkası olduğunu algılayan diğer sosyal çevrenin de bunu olumsuz değerlendirmemesi için bunun “herkese erişimde fırsat eşitliği” ile sosyal adalet sağlamak olarak iletişimi gereklidir.

Algı hatalarıyla bir değerlendirme yapılırsa kişiler algı hatalarıyla “kendi gibi olduğunu düşündüğü” ve kıyaslama içine girdiği kişilere yönelik bir tahammülsüzlük ve gerilim yaşamaya başlamaktadır ve bu insanlar arası ilişkiler için olumlu değildir. Kişi, yanlış yaptığı değerlendirme sonucu kendi gibi olduğunu düşündüğü halde kendinden adaletsiz olarak daha iyi durumdaki kişiye, kendine ya da organizasyona yönelik yapıcı olmayan davranışlar gösterebilir; kendini sabote edebilir, kendini değersizleştirebilir, olumsuz tavırlar ortaya koyabilir, karşı tarafa uyum sağlamak için işteki çabasını azaltabilir, daha az miktarda ve daha az kaliteli sonuçlar ortaya koyabilir, karşı tarafı değersizleştirebilir, kendi ya da kendi gibi gördüğü taraflar için benzerlik yanılgısıyla benzer doğru ve benzer hatalara yöneltebilecek yanlış karar alabilir, farklı kıyaslamalar, farklı referanslara doğru işi değersizleştirerek artık orada hiçbir iş yapmak istemeyerek işini bırakabilir; kendine, kendi gibi gördüğüne ya da işine zarar verebilir. Bir işte kendi yapabileceğinin en iyisini yapmak, potansiyelini keşfetmek, hakkını vermeye çalışmak, başka insanların “benim olsaydı” ya da “benim olmalıydı” gibi rahatsızlıklarını giderir. Algı hatalarındaki sorun; kişilerin eşit olmaması, ancak bu “eşitsizliğin ve farklılığının” “çeşitlilik” olarak algılanmamasıdır. Milyarlarca insanın ve bir o kadar da çeşitliliğin olduğu bir dünyada kişilerin bu çeşitlilikle buluşabilecek, tamamlanabilecek ve eşleşebilecek kadar özgür olduğunun değerlendirilmemesidir. Eşitliğin olmaması eşitsizliğin olacağı anlamına gelmemelidir. Olumlu/olumsuz, iyi/kötü, sağlıklı/sağlıksız tüm çeşitlilik değerlidir, sevmeye layıktır ve herkesin yaşayabileceği kadar insanidir. Eşitliğin olmaması çeşitliliğin olması ile hayata geçmelidir. Kişiler “ölçeklendirme” “iyi” ya da “kötü” diye hiyerarşik derecelendirme hatasına düşer. Bazı değerlendirmelerde pratik sağlayan “daha iyi” ve “daha kötü” değerlendirme ölçeği detaylı değerlendirme gerektiren konularda hata yaptırabilir. “Kötü olarak değerlendirilen” kıyaslama konusunda muhatap alınmayan, ötekileştirilerek dışlanan, ceza alan, görünmeyen ve hep diğer olarak kalmak zorunda olarak algılanır ve kişi bu algıyı normal kabul eder. Kişilerin farklılığının uyumsuz, psikolojik olarak rahatsız eden ve şikayetçi olunan

yönlerinin de değerli olduğunu bilmek, hepsini uygun yolla ifade etmesini ve yüzleşmesini sağlamak, bunlara işlerlik kazandırmak, bunu yaparken kişiyi farklı yapan olumlu yönleri aşındırmamak, özel eğitimler almasını sağlamak ve kendisi, organizasyon ve toplum yararına yaratıcı katkıyla geliştirmesini sağlamak amaçlanmalıdır. “Ben kimim ki?” ya da “Sen kimsin ki?” gibi yaklaşımlarla, karşı tarafı herkes gibi olmaya ya da herkesten farklı olmaya yönlendirerek ya da karşı tarafa yönelik suçlayıcı yüklemeler yaparak damgalamak ve dışlamak yerine, konuyla ilgili tespit ve analiz yapmak ve taraflarca hangi konuların daha iyi yapılabileceğini belirlemek etkili bir çözümdür. Aslında, organizasyonlarda da ideal bir iş görüşmesi ya da performans değerlendirme, kişiyi o iş için olumsuz bile değerlendirse kişinin güvenini, cesareti ve adalet algısını kırmayan, dışlanmış olduğunu düşündürmeyen, kendini iyi ifade edebildiği, yeterli geribildirimlerle kişiyi diğer işler için hazırlayan bir görüşmedir. Kişiye neden kabul almadığı ya da yetersiz görüldüğü kişiyi incitmeden, uygun gerekçelerle açıklanır, doğru anlaşıldığından emin olunması ve kişinin rahat, mutlu ve gelecekteki görüşmeler için umutlu ayrılması ve iyi bir müşteri, referans ve dost kazanılması sağlanır.

Doktorluk, öğretmenlik, sosyal gönüllülük ya da diğer hayırsever işlerde çalışanlar “girdi-çıktı” kıyaslamasında “hep iyi olmak ya da yetkin olmak ile ilgilenmez”; empati kurar, karşı tarafın nasıl hissedeceğini ve düşüneceğini anlar, adaletsizlik yaşayanlara, sağlığı bozulanlara, destek verir, iyileştirir, bilgisizleri bilgilendirir, insanlara ulaşmaya çalışır, sosyal medya ve diğer sosyal yollar ile yardım eder, eğitir, topluma ve dünyaya kazandırır, güçlenmesini ve mutlu olmasını sağlar. Örneğin; öğretmenlik, hedef yönlü değil hayal yönlüdür. Önce öğretmen olma hayali ile başlar sonrasında hayallere ulaşmak için hedefler belirlenir. Hayal ile ilgili bir vizyon ve misyon ortaya çıkar. Görev tanımları yardım, hayır ve iyilik yapmayı sevmek ve yapmaktır. İş hayatında görev tanımları ve ait olduğu meslek organizasyonları da iş hayatıyla ilgili aynı amaçla eğitim almış, sosyal gönüllü ve hayırsever insanlardan oluşmaktadır. Kâr amacı güden bir organizasyonda ise çalışanın psikososyal mutluluğu biçimsel ve biçimsel olmayan yollarla yöneticiler tarafından sağlanır ancak görev tanımı doğrudan yardım etmek olmasa da müşterilerine ve topluma hizmet eden çalışana ve organizasyona gerekli bütçenin ve psikososyal desteğin sağlanarak yardım almasından emin olunmaktadır. Her iki şekilde de organizasyonlarda çalışanların damgalanması,

olumsuz bir izlenim oluşması, mobbinge (psikolojik tacize ve sosyal yıldırmaya) uğraması, dışlanması vb. olumsuz konular kavramsal ve pratik olarak mümkün değildir. Ancak; çalışan çeşitliliğinin, algı ve atıf hatalarının, iyi değerlendirilemeyen olumsuz duyguların, adaletsizlik algısının, stresin ve organizasyon işleyişinin istenmeyen bir sonucu olabilmektedir. Bir ürünü paketlerken paketleyicinin hatasından kaynaklanan bant parçasının fazla artığı gibi düşünülebilir; çalışan her şeyi doğru yapmış ancak bant parçasındaki hata istenmeden maalesef yapılmıştır. Kişilere, kendisine, ürüne ya da işe zarar vermese de malzemeye zarar vermiştir ve stres istemeden malzemedeki hata olarak çıkmıştır. Bu hata; standart bant parçası olmayışından, bant makinesinin çalışmaması ya da tamir olmamasından, ekonomik yetersizliklerle malzeme alınmamasından, malzeme tedarikçisiyle ve sekreteriyle iletişim kurulamamasından, iş çokluğu, işlerin acil olması ve kişilerarası streslerden, çalışanın uyarılmaması, dikkat dağılması, yalnızlık ve işte sağlam tavırlar göstermeye çalışırken yorgun düşmesi vb. nedenlerle anlaşılabilir, yönetilebilir, telafi edilebilir ve konuşulan bir mesele ve vaka sorun olmaktan çıkar. Eğitimlerle hatanın tekrarlamaması sağlanabilir. Hatanın geri planında kişinin psikososyal bir travması varsa çalışana yardım edilebilir ve çözümlenebilir. Bir golf hocasının golfe yeni başlayan birinin yanına gelerek açık alanda golf sopasının nasıl tutulacağını, golf topuna nasıl vurulacağını, hatalı vuruşları nasıl düzeteceğini, yeşil çim sahadaki deliğe sokarak nasıl puan alacağını öğretmesi ve öğrenciyi bilgiyle, pratikle ve tavrıyla mutlu etmesi gibi düşünülebilir. Golf hocası eğitimi işi nedeniyle açık alanda özel ders olarak tüm öğrencilerine verebildiği için hataları yanındayken, anında mesajlarla (“instant message”) ve çözümlerle düzeltebilmektedir. Kişilere banttan dolayı travma yaşamamak ve yaşatmamak; tüm paydaşlardaki sorunu ve eğitim açığını yüz yüze konuşarak, destek olarak ve eğiterek tamamlamak etkili bir çözümdür. Böylece, bantı görmeyi kibar üslupla öğretmek; bir yönetici rolü, bir spor koçu ya da deneyimli ve olgun bir mentor çalışan rolünde olduğu gibi çalışanın arkasından her yerde konuşmamak, çalışanı itibarsızlaştırmamak, çevre koşulları değerlendirerek çalışana saf ve beceriksiz olduğu ile ilgili atıflar yapmamak, çalışanı küçük düşürmemek, çalışanla alay etmemek, utandırmamak ve yargılamamak, çalışana söz hakkı vermek ve dinlemek, çalışanın doğru yaptığı konuları yanlış olanlar kadar önemsemek ve çalışanla konuşmak, çalışana konuyu gizlemesine olduğundan fazla anlam yükleyerek

kötü niyet çıkarımlarında, imalarda, iftiralarda, suçlayıcı ve affedici olmayan tavırlarda bulunmamak, çalışanın hatasını kötüye kullanmamak, bant ile ilgili hatasını ve travmasını bant objesi ile sözsüz ya da sözlü olarak sürekli hatırlatıp kişinin psikolojisini olumsuz etkilememek, çalışan başka bir konuda çok iyiye bant yapmayı da öğreterek onu çok iyi olduğu diğer işe yönlendirmek, yetkili bile olsa diğer herkesin başka insanlar arasındaki her şeye müdahale etmesini ve her şeyi karıştırmasını önlemek gerekebilir. Ayrıca, hatanın anlatılmasını teşvik eden ve gereğinden fazla miktarda ve süre cezai öğrenmeyi kullanmayan güvenli bir iş yeri kültürü yaratmak, standartlar belirlemek ve geçici ve tekrarlayan sıkıntıları savuşturmak yerine maliyetleri iyi hesaplayıp kalıcı çözümler bulmak da önemlidir. Dolayısıyla, eğitim, etik, kurallar ve standartları da belirlerken kişinin sadece “kendince değerlendirmelerinin doğruluğu ya da kendi istekleri” değil “çeşitlilik, çeşitliliğin nasıl düşündüğü, duyguları ve nasıl öğrendiği” de önemlidir. Sadece sosyal baskı ve emir ile çalışanın işini yapmasını beklemek mümkün olmayabilir. Kişiler “kendi yargılamalarıyla” sadece karşı tarafın yaptıklarına karşı kendini ortaya koyabilir ancak karşı tarafa bir şey öğretemez. Öğretmek kişinin doğrularını ve kendini en iyi şekilde sunduğu, yaptırım uyguladığı, ispat ve kabul ettirdiği değil, kendinden farklı olan ile, biçimsel ya da biçimsel olmayan yollarla birbirini anlamaya çalışan en az iki kişinin etkili, birbirine iyi gelen ve mutlu eden bir iletişimde bulunduğu ve birlikte kısa ya da uzun sürelerle yaşanan psikososyal ve bilgiye dayalı bir paylaşım ve yolculuktur. Çeşitlilik yönetimi; statülü çalışanları asgari seviyeye indirgemeden, çalışanların farklı yeteneklerini ve kapasitelerini geliştiren, farklı çevrelerde iyi özellikleriyle iyi muamele gördüğü, kendini olduğundan daha iyi ya da daha kötü ve eğik göstermek zorunda kalmadan olduğu gibi kabul gördüğü, kişiliğini geliştirdiği, kendine güvendiği, farklı söylemlere ve farklı statülere izin veren bir işyeri kültürüne imkân vermekte ve bu katılım, saygı, sevgi, empati, destek, güven ve hoşgörü ile uygulanabilmektedir⁹².

Diğer senaryo ise, iyi” ve kötü” ölçeğinin diğer “iyi” ucudur. Kişilerin farklılığı; bazı konularda diğerlerinden farklı ve fazla bilgi ve deneyim sahibi, diğer alanlardaki bazı yerleri düzeltebilecek ve açıkları kapatabilecek olması o konuyu daha iyi yapabileceği

⁹² Çalışkan, Ünal, Kalafatoğlu, Üçler & Akün (2015)

anlamına gelmez. Örneğin; sosyal bilimler konusunda çalışmış ve tüm alt dalları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmuş birinin sosyal alanlardan birinde uzman olmuş bir kişinin yazısını okuduğunda daha başka hangi konulara değinilebileceğini düşünmesi olağandır. Kişi yazıyı daha iyi olması için düzeltebilecek ve yazının gelişmesine katkı sağlayacak olsa da eksiğiyle, hatasıyla ve doğrusuyla yazarının uzmanlaştığı bir konudur. Bazı kişiler aynı uzmanlık bilgisine sahip olsa bile bir konuyu herkes farklı yetenekler, farklı anlamlar, farklı hayaller, farklı duygular, farklı koşullar, farklı sorunlar vb. pek çok farklı nedenle farklı şekilde deneyimleyerek işler, herkesin kendine özgüdür ve yapandan daha iyisini yapmak çoğunlukla mümkün değildir. Diğer kişinin çok daha iyi olarak algılanması az bir ihtimaldir; çünkü kişiler genellikle iyi özellikleri sadece kendilerine ve olumsuz özellikleri başkalarına atfetme eğiliminde olup başkalarını kendilerine yakıştıramazlar ve çevrede bununla ilgili algıda seçicidirler.

Sonuçta; ilham verici ve güçlendirici olan yaklaşımlar karşı tarafta mağduriyetlere, öfke gibi iyi değerlendirilemeyen olumsuz duygulara ve tepkilere neden olmaz, çeşitlilikle birbirinden öğrenmeyi, çeşitlilik yönetiminin gelişmesini sağlar ve sorunun kimden çıktığı belirli olmayan zararlı sosyal anlaşmazlıklar, hatalı iletişim ve iletişimsizlikler yerine birliktelikle eğitim ile ilgili olumludur.

Beklenti teorisi⁹³ de geçerli motivasyon teorilerinden bir diğeridir. Teori, kişinin çabasının etkili performansa, performansın organizasyonun yararına ve kişi için değeri olan sonuçlara göre motivasyonu etkilediğini ortaya koymaktadır. Ancak, çoğu çalışan öğrenilmiş çaresizlikle performans değerlendirme sistemlerinde kıdem, çaba, beceri çeşitliliği ya da iş zorluğu gibi kriterlerin performansın önünde olması ya da patronla yakın duygusal ilişkileri olmaması nedeniyle performansının değerlendirmeye alınmayacağını düşünür ve motivasyonunu yükseltmez⁹⁴. Aslında; kıdem, çaba, beceri çeşitliliği ya da iş zorluğunun da değerlendirilmesi gerekir; bu faktörler değerlendirildiğinde “fotokopi ya da bu iş benim işim değil” ya da “ben daha fazla yaptım” gibi ifadelerle gerek olmaz.

⁹³ Vroom (1964)

⁹⁴ Robbins (1996: 212-278) & Kempton (1995:44-59)

2.1.3. Öğrenme ve Tutumlar

Tutumlar⁹⁵ da bilişsel yaklaşımın önemli bir ögesi olup kişilerin düşünce, duygu ve davranışsal eğilimlerinden oluşan değerlendirmelerdir. İki klasik tutum araştırması⁹⁶; tutumlarla davranışların her zaman tutarlı olmadığını göstermiştir. Bunlardan birinde, La Piere bir Çinli çiftle 66 otel ve motele ve 184 lokantaya gitmiş ve üçüncü sınıf bir motel dışında her yerde kabul görmüştür. 72 lokantada normalin üstünde iyi kabul gördükleri izlenimini edinmişlerdir. Bu iki yıllık deneyden sonra La Piere gidilen işletmelere posta ile soru formu yollayarak Çinli müşteri kabul edip etmeyeceklerini sormuştur. Soru formlarının yarısına cevap gelmiş ve bunların %92'si Çinli müşteri kabul etmeyeceklerini bildirmiştir. Önceki olumlu davranış ile tutum uymamaktadır. Bir diğerinde, Minard'ın 1952'de kömür madeninde yaptığı araştırmasında beyazların %20'sinin zencilere karşı maden ocağında ve dışında olumlu tutum ve davranış gösterdiğini, %20'sinin zencilere karşı maden ocağında ve dışında olumsuz tutum ve davranış gösterdiğini ve %60'nın maden ocağında ve dışında farklı ve tutarsız tutum ve davranış gösterdiğini bulgulamıştır. Sosyal çevre baskısı, tutumun gücü, belirginliği, merkezliği vb. özellikleri, tutum ölçme yöntemlerinin toplumca arzulanabilir tepkilere yol açması ve sorular tam anlaşılmadığı için ölçümün tam yapılamaması gibi nedenlerle tutumlar davranışlarla uyum sağlamış olabileceği anlaşılmıştır.⁹⁷

Böylece tutumlar, olaylar gibi kişinin kendisinden ve sosyal çevresinden de kaynaklanabilir⁹⁸. Teşvik teorisine⁹⁹ göre; kişilerin olumlu tutum göstermesi ve bir şeyi kabul etmesi, geçmişte kötüye kullanılmamış ve doğruluğu güvenilir kaynaklarca teşvik edilmiş ve ödüllendirilmiştir. Bilgiye dayalı argümanlarını ve görüşlerini ifade edebilen ve karşıt tezler savunan taraflar sosyal kabul ile anlaşarak (kazan-kaybet yok) belirli ölçülerde tutumları değişmektedir¹⁰⁰. Asimilasyon ve zıtlık teorisi¹⁰¹; dayanaklar üzerinden tutumları belirlemektir. Örneğin; muhafazakarlık ve liberalliğin standartlar olmasa da geçerli olgusal dayanaklar üzerinden karşılaştırmalı

⁹⁵ Huffman, Vernoy & Vernoy (1994: 626-628)

⁹⁶ Tekarslan, Kılınç, Şencan & Baysal (2004: 203-204)

⁹⁷ A.e.

⁹⁸ Insko (1967)

⁹⁹ Hovland, Janis & Kelley (1953)

¹⁰⁰ Insko (1967: 12-64)

¹⁰¹ Sherif & Hovland (1961)

tartışılmasıdır¹⁰². Uyum düzeyi teorisi¹⁰³; tüm uyaranlar iki kutuplu olarak düşünülmüştür ve anlamlı olarak sıralanabilir ya da boyutlandırılabilir. Örneğin; bir şeyin iyi ya da kötü olması, uzak ya da yakın, büyük ya da küçük olmasıdır. Uçlar arası geçiş bölgeleri nötr bölgeleri, bir diğer deyişle; adaptasyon (uyum) düzeyleridir. Bunun örneği; bir elini soğuk suya, diğer elini sıcak suya sonra iki elini ılık suya daldıran kişinin klasik örneğidir. Soğuk suya sokulan elin adaptasyon seviyesi düşmüş ve ılık suyu olduğundan sıcak hissetmiştir. Sıcak suya sokulan elin ise adaptasyon seviyesi yükselmiş ve ılık suyu olduğundan soğuk hissetmiştir. Daha karmaşık olaylarda da uyum düzeyi; uyaranlar (renkler), bağlamsal uyaranlar (arka plan) ve kalıntı uyaranlar (deney dışı) etkileşiminin geometrik ortalamasına bağlıdır. Uyaran değerleri, güncellik, sıklık, konum, canlılık ve uyarma aralığı gibi faktörler için de ağırlıklandırılabilir¹⁰⁴. Mantıksal-duygusal tutarlılık teorisi¹⁰⁵ kişilerin inançlarının ve beklentilerinin mantık kurallarıyla ve arzuları ve istekleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Böylelikle, inançlar ve tutumlar arasındaki ilişki daha iyi anlaşılabilir¹⁰⁶. Anlamların eşliği teorisi¹⁰⁷ bir kavramın anlamını sıfatların derecelendirmesini sağlayan diferansiyel ölçekler ile başka anlamlarla ilişkilendirmek ve faktör altında toplayabilmektir¹⁰⁸. İnanç uygunluğu teorisi¹⁰⁹ kişinin inanç sistemiyle ilgili olarak nitelendirilmiş bir kişi ya da olayı değerlendirmesini anlatmaktadır. Örneğin; kişi eşinin farklı bir ırktan ya da azınlıktan “iyi biri” olmasını tercih ediyorsa; ırk ayrımcılığından çok inançlarına göre ayrımcılık yapmaktadır¹¹⁰. Denge teorisi¹¹¹, beğenme, sevme gibi duygu ilişkilerinin ve yakınlık, üyelik gibi birlik ilişkilerinin uyumlu olduğunda dengede olduğunu anlatmaktadır. Sadece davranış değişikliği yeterli değildir; dengenin bozulması strese ve tutumlarda değişme baskısına neden olmaktadır. Karşıtlıkların birbirini çekmesiyle ilgili olarak teori, örneğin; kadın ve erkeğin görünüşteki farklılıklarıyla ortak bir amaca yöneldiklerinde birbirini

¹⁰² Insko (1967: 64-92)

¹⁰³ Helson (1959, 1964)

¹⁰⁴ Insko (1967: 92-102)

¹⁰⁵ McGuire (1960, 1961, 1962, 1964)

¹⁰⁶ Insko (1967: 102-111)

¹⁰⁷ Osgood & Tannebaum (1955)

¹⁰⁸ Insko (1967: 112-140)

¹⁰⁹ Rokeach (1960, 1961)

¹¹⁰ Insko (1967: 141-160)

¹¹¹ Heider (1946, 1958) & Newcomb (1953, 1959)

tamamlayarak dengede kaldıklarıyla anlatmıştır¹¹². Duyuşsal-bilişsel tutarlılık teorisi¹¹³ bir tutumun duyusal ve bilişsel bileşenlerle tutarlı ve sabit (homeostatik) olduğunu ve tutarsızlık olduğunda tutumun tolerans sınırını aşınca kadar kararsız olduğunu belirtmiştir. Kararsız olduğunda; kararsızlığa neden olan güçleri reddederek aynı eski tutumu restore eder, duyusal ve bilişsel bileşenleri ayırarak tutumu böler, tutarsızlık yaratan değişime uyum sağlayarak tutumu değiştirip yeni tutumda sabitler. Bir öğrencinin eğitime karşı olumlu tutumu ya da bir hekimin toplumsal tıbbıya yönelik olumsuz tutumu diğer tüm iletişimlerini reddetmelerine, iletişimlerini derecelendirerek ayırmalarına ya da tutumlarını değiştirmesine neden olmaktadır¹¹⁴. Uyumsuzluk teorisi¹¹⁵ borçlu bir kişinin sosyal araç almasıyla örneklendirilebilir. Kişi çelişkiyi gidermek için; algılarını değiştirebilir, kararın önemini ön plana çıkarabilir ya da alternatiflerle karşılaştırılmaz olduğunu düşünür.¹¹⁶ Planlı davranış teorisi¹¹⁷ tutumların davranışa dönüşüp dönüşmeyeceğini kömür madeni örneğinde olduğu gibi niyet, kontrol, değerler ile sosyal çevrenin normlarının etkisiyle değerlendirmektedir. Psikanalitik teori¹¹⁸ kişilerin güdülerin gerilimini azaltmak için harekete geçtiğini ve daha güçlü güdü lehine kolayca azaltmaya meyilli olduklarını anlatmaktadır. Ancak güdüler eşit yoğunlukla olduklarında çatışma yaratır ve çatışmayı çözme tarzı güdülerin tahammül edilemez bir korkuyla ilişkili olup olmadığına ve bilinçli olarak kabul edilir olup olmadığına bağlıdır. Bilinçli olarak kabul edilebilen güdüler ise kişiler birini bastırabilir ya da engelleyebilir. Bilinçli olarak kabul edilemeyecek güdüler ise savunma mekanizmasıyla ertelenir¹¹⁹. Aşılama teorisinde¹²⁰ argümanların destekleyici savunmalarla ve karşıt argümanların aksini ispatlayarak direnç sağlayan savunmalarla bağışıklık sistemi için faydalı olduğu belirtilmiştir¹²¹. Tutum çeşitleri teorilerinden biri¹²² çevreyle ilişkisinde faydalı ve kişiyi koruma, diğeri bunlara ek

¹¹² Insko (1967: 161-176)

¹¹³ Rosenberg & Abelson (1960)

¹¹⁴ Insko (1967: 177-197)

¹¹⁵ Festinger (1957, 1964)

¹¹⁶ Insko (1967: 198-284)

¹¹⁷ Ajzen & Fishbein (1980)

¹¹⁸ Sarnoff (1960)

¹¹⁹ Insko (1967: 285-295)

¹²⁰ McGuire (1960, 1961, 1962, 1964)

¹²¹ Insko (1967: 296-326)

¹²² Smith, Bruner & White (1956)

olarak değerli ve bilgi sağlama¹²³ ve son teori de kendisi ve imajıyla özdeşleştirme¹²⁴ ile anlatmıştır.¹²⁵

Yukarıda belirtilen tüm teorik olasılıklarla birlikte örneklendirmek uygundur. Örneğin; gökyüzü mavisine olan tutumumuz nedeniyle, resmi arka plan kapak resmi yapmak verilebilir. Daha detaylı olarak, örneğin; “yüksek moda doğal taş işlemeli süslenmiş giysiler seven insanlar” grubuna yönelik atıflarımızın ve bir gruba yönelik tutumumuz olan olumlu ve olumsuz düşüncelerimizin, duygularımızın ve önyargılarımızın ve doğal taş süslü işlemeli giysiler ile ilgili olumlu düşünce, fayda, kalite algısı, değerliği, olumlu enerji vereceği ve iyi geleceği inancı, olumlu düşünme ya da duygulanmak zorunda kalmadan özgür iradesiyle / nefsiyle olumlu düşünme, sevme, anlam bulma, diğer giysilere göre daha iyi olduğunu düşünme, kendine yakıştırma, olumlu sosyal geribildirim vb. değerlendirmelerin seçime yönelik davranışımızı etkilemesi mümkündür.

Teorik olasılıklardan biri, doğal taş süslü işlemeli giysileri sever, doğal taşla süslü işlemeli giyinenleri sever ve sosyal çevre de böyle giysiler giyilmesini ister olasılığıdır. Kişinin düşünceleri, istekleri, duyguları, tutumları ve çevre doğal taşla süslü işlemeli giysinin alınması için birliktir, ideal durumdur ve istenilen davranış ortaya çıkar.

Bir diğer olasılık, doğal taş süslü işlemeli giysileri sever, doğal taşla süslü işlemeli giyinenleri sever ancak sosyal çevre böyle giysiler giyilmesini istemez olasılığıdır. Bu durumda davranış sosyal çevre nedeniyle her zaman düşünce, istek, duygu ve tutumlarla aynı olmayabilir. Her halükârda tutumu davranışa dönüştürebilir ve doğal taşla süslü işlenmiş giysiler giyebilir ya da çevreden sosyal ceza almamak için doğal taş süslü işlenmiş giysileri sevmeyen insanlardan oluşan çevrelerde kişi farklı ya da sade giyinebilir. Bunun öğrenme süreçlerinde de yeri vardır. İki ebeveyninden hangisinin yanında hangi davranışın hoş karşılanmadığını bilen bir çocuk, o ebeveynin yanında o davranışını bastırmayı öğrenir, farklı bir insan gibi davranmak zorunda hisseder, kendine yönelik koşulsuz sevgi ve saygı algısını ve kendini var oluş amaçlarına ulaşmasını olumsuz etkiler. Ayrıca çocuğun kendi içinde yaşadığı

¹²³ Katz (1960)

¹²⁴ Kelman (1958)

¹²⁵ Insko (1967: 330-344)

anlaşmazlık ve tutarsızlığa işaret eder. Doğal taşla işlenmiş süslü giysiler giyen insanlara olan olumlu tutum ne kadar güçlüyse ve işlenmiş süslü giysilere yönelik olumlu düşünce, kalite algısı, olumlu enerji vereceği ve iyi geleceği inancı, sevgi, kendine yakıştırma vb. değerlendirmeler ne kadar fazlaysa, işlenmiş süslü giysiler giyilemediğinde bastırma ya da çevreye dışavurumsal tepkisini gösterme olasılığı o ölçüde fazla olabilir, ya da iyi oluşunu olumsuz etkileyebilir.

Üçüncü olasılık, doğal taş süslü işlenmiş giysileri sever, doğal taşla süslü işlemeli giyenleri sevmez ve sosyal çevre böyle giyilmesini isterdir. Sorun, doğal taşla süslü işlemeli giysileri sevse de kendi gibi giyinenleri sevmemesidir. Huzur, uyum ve rahatlığa kavuşmak için yapması gereken, işlenmiş süslü giyinen olumsuz önyargılı olduğu kişilere yönelik önyargılarını değiştirerek ilk olasılığa geçmektir. Bir diğer sonuç ise sosyal çevreyle birlikte doğal taşla süslü işlemeli giysileri giyer ancak kendisini böyle giyinen olumsuz tutum içinde olduğu gruptan farklılaştırma ve ayrıcalıklandırma yönlerini bulmaya çalışır ya da doğal taşla süslü işlemeli giysiler giyen grupla tanışır ve sadece kendisinin, kendi gibilerin giymesi ve özel kalmak için onları böyle giymemeye çeşitli yollarla ikna etmeye ya da giyseler de karşılıklı müzakerelerle onları değiştirmeye çalışabilir. Bu, doğal olarak da oluşabilir. Sözcüklerle ikna etmeye gerek kalmadan doğal taşla süslü işlenmiş giysinin kişideki duruşuyla, tutkusuyla ve sosyal çevreden gelen olumlu geribildirimler ve olumlu enerji ile kişinin kendisine, giysiye ya da sosyal çevreye yönelik olumlu düşünce ve duyguları değişmeden ve artarak, olumlu bir döngü ile öz güven, saygı, anlamın ve değer artmasıyla rakipsiz ve çok iyi olduğu düşünülebilir. Sözcüklerle ya da sözcükler olmadan kişinin kendine, diğerlerine yönelik gerekçelerinin; ödediği ve ödeyeceği bedellerin, kaybettiği ve katlandığı her türlü maliyetlerin, duygularının ve değerlendirmelerinin ne kadar algı hatalarından (örneğin; temel atıf hatası, kendine hizmet eden atıf hatası, hale etkisi, yansıtma, kıyaslama, zıtlık etkisi, basmakalıp yargılar ve kısa yol hataları) arınmış, dürüstlikle kabullenilmiş ve adaletli olduğuna göre (örneğin; kendini kayırmadan ve karşı tarafa olumsuz ayrımcılık yapmadan) sonuç karşı tarafın nasıl değişeceği ve kendisinin nasıl değişeceği belirlenecektir.

Dördüncü olasılık, doğal taş süslü işlenmiş giysileri sever, ancak kendi gibi giyinenleri sevmez ve sosyal çevre işlenmiş süslemeli giysiler giyilsin istemezdir. İşlenmiş süslemeli giyinenleri sevmediği için ya da çevrede giyinilmediği için zamanla doğal

taşla süslü işlenmiş giyinme davranışı sönebilir.

Beşinci olasılık, doğal taş süslü işlenmiş giysileri sevmez, böyle giyenleri sever ve sosyal çevre doğal taş süslü işlenmiş giysiler giyinsin ister olasılığıdır. İşlenmiş süslü giyinen insanlara yönelik olumlu önyargımız ve çevrenin işlenmiş süslü giyinilmesi yönündeki beklentisi işlenmiş süslü giysilere karşı içimizden geçen düşünce ve duygularımızla aynı değildir. Bu durumda çeşitli sonuçlar ortaya çıkabilir. Şifahen doğal taşla işlenmiş süslü giysileri giyinmemiz gerekebilir, olumlu enerji veren ve iyi gelen doğal taşla işlenmiş süslü giysileri giyebilir ve davranışlarımızın sonuçlarından da öğrenerek ilk olasılığın sonucuna geçeriz. Sevdığımız insanlarla ilişkimizin dengede kalması benzer tutumlara sahip olmamızdan geçse de yine de doğal taş süslü işlenmiş giysileri sevmiyorsak, başka yollarla sorunumuzu çözmeye çalışıyorsak, arayış içindeyssek, çevremizde gördüklerimizden yararlarını anlayamamış ya da kendimizde işe yarayacağını düşünmüyorsak tepki koyabiliriz, doğal taş süslü işlenmiş giysileri sevmek yönünde sosyal çevreden ceza aldığımız ikinci olasılığa göre böyle giyinmemiz yönünde olumlu teşvik alacağımız bir tercihe işaret eder ve ilk olasılığın sonucuna geçilir.

Altıncı olasılık, doğal taş süslü işlenmiş giysileri sevmez, böyle giyinenleri sever ve sosyal çevre doğal taş süslü işlenmiş giysiler giyinsin istemez olasılığıdır. Doğal taş süslü işlenmiş giysiler giyilmesi yönünde tercihlerde bulunmayacağımızı gösterebilir. Ancak, işlenmiş süslü giyinenlere yönelik tutumumuz ne kadar olumlu ve güçlüyse işlenmiş süslü giysilere yönelebiliriz ancak sosyal çevrenin olumsuz olması kendi sınırlarımızı aştığımızı düşündüğümüz ve ikinci olasılığa geçtiğimiz yine de doğal taş süslü işlenmiş giysileri giymek ile ilgili istediğimiz yolculuğa sosyal çevre nedeniyle çıkamadığımız ve özlemini duyduğumuz doğal taş süslü işlenmiş giyinenlerle olamadığımıza işaret eder. Sosyal çevreyi etkileyebilirsek, ilk olasılığa geçebiliriz.

Yedinci olasılık doğal taşla süslü işlenmiş giysileri sevmez, böyle giyinenleri sevmez ve sosyal çevre doğal taşla süslü işlenmiş giyilmesini ister olasılığıdır. Doğal taş süslü işlenmiş giysileri sevmediği gibi böyle giyinenlere karşı da önyargılıdır ancak çelişki yaşamamaktadır. Sosyal çevre kendisinden bunu istediğinde ve yapmak zorunda olduğunda sosyal çevreyle uyumsuzluk yaşayabilir ve tepki gösterebilir.

Sekizinci olasılık, doğal taş süslü işlenmiş giysileri sevmez, böyle giyinenleri sevmez ve sosyal çevre de giyilmesini istemez olasılığıdır. Kapalı sistem içinde sorunsuz,

denge ve çelişkisiz gözükmetedir ancak çeşitlilikte en az olasılık olduğu için, diğer durumlardaki olasılıkları yaşayacaktır.

Bu bölümde öğrenme ile ilişkili tüm sosyal ekollere, motivasyon ve tutum teorilerine örneklerle değindikten sonra takımlarda öğrenme araştırmalarına geçilecektir.

2.1.4. Takımlarda Öğrenme Araştırmaları

Öğrenme yazınındaki önemle vurgulanan konulardan biri tek döngülü ve çift döngülü öğrenmedir¹²⁶. Hatalı bir karar sadece bir başka kararı değil başka pek çok hataya da hem zaman içerisinde hem de sosyal çevreyi de bulandırarak neden olabilir. Hata tespit edildiğinde bir yerlere haber uçurmaya gerek kalmadan, özel bilgileri kullanmadan, suçlamadan, utandırmadan, küçük düşürmeden ve kötü hissettirmeden düzeltici eylemler yapmak, kişisel algılanmadığından emin olmak, güçlü birilerini kırmamak ve mutlu etmek için hatanın kişinin kendisinin ve başka birilerinin bedeline ve maliyetine katlanmayacak ve zarar görmeyecek olmasından emin olmak gerekir. Genellikle güç hata olduğunda var olan durumun ne pahasına olursa olsun korunması gerektiği ve hatanın gücün ve güçlünün baskısıyla başkalarına mal edilmesi gerektiği ile ilgili yaptırım uygulamaya eğilimlidir çünkü güç sahibine geri dönen, karşı gelen bir şey olmamalıdır diye düşünülür. Ancak, uzun vadede, hata düzeltilmediği için öğrenilmez, hata başka insanlara karşı da tekrarlanır, aynı hatayı başkaları da yapmaya başlar, güç başkalarının mağduriyetleriyle ya da haksızlıklarla kişilerden birçok şekilde gider. Kişiler kendi hatalarının sonuçlarına kendileriyle ilgili nedenlerle katlanmaya çalışsalar da daha kusurlu olduğunu düşündükleri başkalarının hatalarından oluşan bir psikolojik iklimi istemez. Kısaca, hatalar ya da değişiklikler hata hakkında bilgi sahibi, hatada daha sorumlu, hatayı düzeltebilecek güçte ve daha kusurlu olan tarafın çabasıyla telafi edilebilmeye başlanabilir. Öğrenme sürecinde tecrübe riski azaltsa da süreç kişiyi yeni risklerle de karşılaştırır. Hata mutlaka olabilen ve mutlaka düzeltilmesi gereken öğrenmenin ve performansın bir yönüdür. Bu düzeltme eski konuyu iyileştirme, tamamen yeni bir şey yapma ya da iki karpuzu bir koltuğa sığdırarak yani hem eskiyi iyileştirme hem de yeni bir şey yapma ile sonuçlanabilir. Hareket problemlerinde olduğu gibi; kişi hatayı A zamanında tespit etmiş, B ve C

¹²⁶ Argyris (1977: 115-125)

zamanlarında da bir şekilde hataya devam etmiş olabilir. Başka bir olasılık, kişi A zamanında hata yaptığını düşünmemiş ancak kendi ya da sosyal çevresi değiştiği ya da öğrendiği için B zamanına geldiğinde A-B arasında geçen süreyi hata olarak değerlendirmese de B-C zamanları arasında geçecek süreyi hata olarak değerlendireceğini anlamış olabilir. Yani; B zamanında kişinin her şey yolunda giderken kendisi ya da sosyal çevresinde bir şeylerin değişmesiyle ve doğruyu öğrenmesiyle “hata” yaptığını idrak etmesi A zamanında yanında olanlar ve ilişkileri güçlü kişilerin gücenmemesi ve kendisinin vicdan azabı çekmemesi gerekir. Hatayı düzeltereği ve C zamanını herkes için kurtarabileceğinden ve herkese daha iyi gelecek bir şey yapacağından başkalarının hoşuna gitmeyecek ve desteklenmeyecek bile olsa herkes için doğru şeyi yapmış olacaktır. Hata yönetimi eğitimlerinin etkili olduğunu gösteren araştırmalar¹²⁷ da vardır. Örneğin; öfkeli şikâyet iletişimlerinde¹²⁸ aikido sporcuları gibi enerjiyi yapıcı şekilde hatayı ortadan kaldırmak için kullanmak önemlidir. Sonrasında ilişkiyi tamir etmek, süreçlerdeki nedenleri düzeltmek gereklidir. Bu; tek döngülü (o anki duruma çözüm bulmak) ve çift döngülü öğrenmeyi (kalıcı çözüm bulmanın yollarını aramak) sağlamaktadır. Ayrıca, Sistem 1 ve Sistem 2 düşüncesiyle de ilgilidir¹²⁹. Doğru kısa yollarla hızlıca karar almanın Sistem 1 ve planlı ve düzenleyici karar almanın Sistem 2 kararları olduğu anlatılarak ikisinin bir arada etkili çalışmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Sistem 1’in varlığı bilişsel yükü ve kişinin kendine fazla kontrol uygulamasını önleyerek enerjisini korumasını sağlar. Öğrenilen konular Sistem 1 ile kararlarda pratik kazandırır. Yazında, tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme arasındaki farklar termostat örneği ile açıklanmıştır¹³⁰. Buna göre; termostatın ayarlandığı dereceden azaldığı zaman ısıtarak iklimlendirmeye, arttığında soğutarak / serinleterek iklimlendirmeye düzeltici eylem ve alarm ile “ılıkılığı” ayarlaması tek döngülü öğrenmeyle ilgilidir. Ancak, termostat ayarının daha farklı bir ılık sosyal koşullara göre daha etkili olup olmayacağından ötürü değiştirmeye ihtiyaç duyduğunda çift döngülü öğrenme olmaktadır. İş

¹²⁷ Dyck, Baer, Frese, Sonnentag (2005), Keith & Frese (2008) & Thomas (2004)

¹²⁸ Barlow & Moller (2009)

¹²⁹ Kahneman (2017: 25-485)

¹³⁰ Argyris (1977: 115-125)

yaşamında bunun ürün geliştirme, piyasaya sürme ve piyasadaki geri dönüşleri değerlendirme sürecinde uygulanabileceğine vurgu yapılmıştır.

Çoğunlukla çift döngülü öğrenmeye neden olan daha iyi-ürünlere sahip rakipler, durgunluk, yönetim konjonktürlerindeki değişimler olmadan da görünen hataların, göz ardı edilen ya da gizlenen sorunların ötesinde hataların ya da sorunların ortaya çıkış nedenlerini anlamamanın önemli olduğu anlatılmıştır. Bu, Model I ve Model II eylem teorileriyle ilişkilendirilmiştir. İstenilen bir sonuca ulaşmak için kontrol etmeye ve kazanmaya odaklanmak Model I eylem teorileriyle, ulaşılması istenilen ancak uygulamada sonuçların farklı çıktığı durumlarda nedenlere bakmak, birlikte çözüm aramak, süreci sürekli izlemek ve bağlılık geliştirmekle uğraşmak Model II eylem teorileriyle; sırasıyla tek döngülü ve çift döngülü öğrenme ile açıklanmıştır.¹³¹ “Beşinci Disiplin” kitabında¹³² kişisel uzmanlığa odaklanma, etkili bilişsel modellerle çalışma, paylaşılan vizyon oluşturma, takımlarla öğrenme diye belirttiği dört disiplinin yanında beşinci disiplin diye belirtilen sistem yaklaşımıyla süreçlere ve yapılara da odaklanmanın öğrenmede bütüncül ve kalıcı bir iyileştirme sağlayacağı anlatılmıştır. Böylece, Model II ya da çift döngülü öğrenmeyle bu da sağlanabilmektedir.

Yukarıda değinilen şikâyet gibi müşterinin memnun olmadığı konular etkili müşteri ilişkilerini öğrenme ve tek ve çift döngülü öğrenme ile de ilgilidir. Etkili bir müşteri ilişkileri yönetiminde müşteri hizmetin geliştirilmesinde birlikte çalışılan ve düzenleme yapılan yol arkadaşıdır. Bu ilişkide müşterinin sorunları ve memnuniyetsizliklerini belirtmesi müşterinin iş ilişkisini devam ettirmek istemesinin bir göstergesi ve ilişkide yaşam hattıdır¹³³. Müşteri sayısının ve çeşitliliğin artmasıyla müşteri ilişkileri yönetiminde analitik yollarla ve yöntemlerle müşteri ihtiyaçlarını anlamak, davranışlarını tahmin edebilmek ve pek çok e-hizmetle çoklu yollarla ve yöntemlerle sosyal entegre olmak mümkündür¹³⁴. Perakende mağazacılığı müşteri temsilciliğinde de satışı kapatmak yerine müşteriyle ilgili olmanın önemine değinilmiştir¹³⁵. Perakendeciliğin dört tipi; uygun fiyatlı moda, özel sahipli mağazalar,

¹³¹ Argyris (1977: 115-125)

¹³² Senge (1994: 8-42)

¹³³ Barlow & Moller (2009)

¹³⁴ SCN Education (2001), Stone (2002)

¹³⁵ Kethüda (2018)

bağımsız tasarımcılar ve yüksek modadır¹³⁶. Buna göre; uygun fiyatlı moda için değeri fiyatının uygun olması, örneğin; markalı hazır giyim perakendecilerinin de uygun fiyatlı ve şık giysiler üretmek kolektif kimliği ise de farklılaştırma stratejileri ile kendi gruplarını, öze dönüşlü ve göreceli kimliklerini ve tarzlarını yaratırlar ve aktörlerinin kimliklerini ve tarzlarını etkilerler. Pazar değerini sadece kendi kimlikleri değil, rakiplerin ve müşterilerinin özellikleri de belirler. Kimlikleri sadece ürünleriyle değil, reklamları, mağazalarını nasıl tasarladıklarıyla ilgilidir. Örneğin, markalı hazır giyim perakendecileri üretimlerini kendi ülkelerinde, merkezlerine yakın yerlerde ya da altyapıyı hazırlayarak uygun ücret maliyetleri nedeniyle üretim ülkelerinde yaparlar. Çeşitli markaların mağazaları alışveriş merkezleri ya da bölgelerinde aynı sokaklarda rekabet ederken daha güçlü sosyal anlamlarla inşa edilirler. Bununla birlikte, mağaza içi tasarım, vitrin süsleme, vb. ile farklı yerlerdeki farklı müşterilere çeşitli hizmetlerle müşteri deneyimini oluştururlar. Günümüzde, fiyat odaklı sosyal yarışın yerini fiyat dışındaki yollarla rekabet etmek almıştır. Bugün nasıl olduklarıyla, ileride nasıl olmak istedikleriyle ve hedefledikleriyle ilgili kimlik ve anlatı oluşturmaya ve yönetmeye çabalarlar. Değişimi takip eder ve yenilikler ya da hedef müşterilere yönelik etkili reklamlar yapabilirler ancak ürünler, dükkanlar, logolar, çalışanlar vb. konularda sürekli değişiklikler yapmadan anlatıyı devam ettirirler ve nihai tüketiciyle sosyal ilişkilerini tutarlı olarak sürdürürler. Ancak, faaliyet gösterilen ya da etkilenilen ekonomik iklim, işletme cirosu, karı ve müşteri algıları vb. kontrol edemeyebilirler. Özel sahipli mağazalar; farklı fiyat kurallarına ait farklı markaları daha pahalıya ve daha yavaş işleyen tedarik süreciyle satar. Güvenli moda değerini benimserler. Bağımsız tasarımcılar ise kendi tarzlarını ya da farklı tarzları yaratanlardır. Pazaryerinde ya da piyasada üretebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri sosyal sermayelerine dayalıdır. Yüksek moda; değerli taşlar ve kumaşlardan ve/veya pahalı malzemelerden atölyelerde kişiye özel tasarımları tanımlar. Değeri sıra dışı ve çok pahalı olmasıdır¹³⁷. Hazır giyim mağazalarında mağazaya yönelik tercihi belirleyen mağaza özelliklerini, mağazaya yönelik tercihi belirleyen müşteri algılarını etkileyen müşteri ve mağaza ve perakendecini özelliklerini anlamak üzere yapılan bir

¹³⁶ Aspers (2010:11-123)

¹³⁷ A.e.

araştırmanın¹³⁸ sonuçlarına göre, hazır giyim mağazalarında mağazaya yönelik tercihi belirleyen mağaza özellikleri; mağazanın istenilen giyim türünü satması, mağaza dış görünüşünün iyi olması, alışveriş zamanlarının uygun olması ve mağaza reklamlarının iyi olmasıdır. Ayrıca, mağazaya yönelik tercihi belirleyen müşteri algılarını etkileyen müşteri özelliklerinde eğitim düzeyinin önemlidir. Son olarak, mağazaya yönelik tercihi belirleyen müşteri algılarını etkileyen ayırt edici özelliklerin indirim mağazalarında algılanan değer ve fiyat uygunluğu ve esnek iade koşullarının, büyük mağazalarda mağaza gösterimlerinin, diğer mağazalara yakınlığın ve dinlenme olanaklarının olduğu ve özel mağazaların ise tüm bu konularda iyi ancak ayırt edici özelliklere sahip olmadığı ortaya çıkmıştır¹³⁹. Müşteri psikolojisine göre; insanlar, tükettikleri ürün, hizmet ve mal varlıklarıyla sosyal kimliklerini, grup üyeliklerini ve tükettikleriyle özdeşleştirdikleri sembol anlamları göstermek ve ona göre muamele görmek isterler. Mağazacılıkta da müşteri psikolojisini etkileyen; insanların mağazanın dış (bina, çevre alan, vb.) ve mağaza özelliklerini (tasarım, dekor, eşya alanları, kullanılmayan alanlar, satın alım alanları, çalışanlar, müşteriler vb.) nasıl algıladığı, nasıl hissettiği, doğru ya da yanlışlı olarak alışveriş yapmaya yönelik oluşturduğu bilişsel kısa yollar, algılar ve tatmin düzeyleridir¹⁴⁰. Bunu anlamaya çalışan mağazacılık sektöründe de hem tek hem de çift döngülü öğrenme olduğu söylenebilir.

Organizasyonlarda yüksek düzey öğrenmenin dötero öğrenme (deutero-learning) olarak tanımlandığı ve çeşitli çalışmalardan yola çıkarak dötero öğrenme “organizasyon çevresindeki ilişkilerde koşullanma örüntülerine davranışsal adaptasyon” olarak yeniden formüle edildiği belirtilmiştir.¹⁴¹ Bunun sürekli, davranışsal-iletişimsel, bilinçsizce, sözlü ve sözsüz iletişimle olduğu ve tutarsız iletişimle koşullanmayla sonuçlandığını ilgili yazınla anlatılmıştır.¹⁴² Tutarsızlık; öğrenme yöntemlerinde mesajların farklı algılanması ya da farklı olması ile ilgilidir. Örneğin; “bunu söylerken, başka bir şey mi kastetti ya da ima etti?”, “belki sana iyi görünmüyor ancak bana da böyle yaptılar”. Ya da örneğin; bir çevrede “daha başarılı

¹³⁸ Paulins & Geistfeld (2003)

¹³⁹ A.e.

¹⁴⁰ Jansson-Boyd (2010)

¹⁴¹ Visser (2007)

¹⁴² A.e.

ve daha zengin olmalısın” mesajı verilirken diğer sosyal rolün gerektirdiği çevrede uyum sağlamak için “daha mütevazı olmalısın” mesajı verilebilir. Ya da örneğin; ağladığında sussun diye bir çocuğu öpmek, ilerleyen zamanlarda da öpülmek gibi sevgi ihtiyacını almak için ağlamasına neden olabilir. Aynı kişi bile yaptıkları ile söyledikleri farkında olmadan tutarsız olduğunda istemeden tutarsız mesajlar verebilir. Örneğin; kişiler yaş aldıkça her şeyin daha fazla kötüye gideceğini düşünüyorsa, daha geriye dönük ve daha az yapıcı davranabilir. Ya da “gitmeni istemiyorum, seni seviyorum” demek isterken bunun yerine üzgün ve hırçın şekilde “git, seni istemiyorum.” demek verilebilir. Kişilerin çelişkili olmasa da çelişkili olduğuna inandığı istekler, algı ve atıf hataları, yanlış koşullanmalar, yanlış pekiştirmeler, yanlış, fazla miktar, konu ve sürede cezalar, psikososyal tedavinin ve iyileşmenin olmaması, intikam, psikopatolojik savunma yolları, rahatsızlıklar, kaygılar, kendileriyle ilgili çözümleyemediği konular, yetersizlik algıları, psikolojik zaafılar, fazla miktarda duygusal emek, travmalar, çevresiyle ilgili çözümleyemediği konular ve travmalar, takıntılar, korkular ve zor kişiliklerle ilgili sorunlar ile ilgilidir. Böylece, yanlış, yalan, mutsuzluk getiren, yapıcı olmayan ve sağlıklı uyum sağlama çabalarına, iyi değerlendirilemeyen ve yönetilmeyen olumsuz duygulara, doğal yollarla sorunlarından kurtulamadığından bunlarla kendine ya da ilişkide anlaşmazlık ve zavallılık algıladığına psikososyal vb. zarar vermeye, kişinin tam olarak öğrenmediği, kendini iyi gelecek miktardan fazla suçladığı, insanları ya da olayları affedemediği ve psikolojik esneklikle olduğu gibi kabul edemediği, kaynaklarını nasıl değerlendireceğini bilmediği, sorunlarını çözmediği ve kendine iyi gelmeyen yeni durumlara neden olmaktadır.

Yukarıda belirtilen öğrenme yaklaşımlarının özeti Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Öğrenme Yaklaşımları ve Özet Tanımları

Öğrenme Yaklaşımları	Öğrenme Yaklaşımlarının Özeti
Yapısalcılık	Beynin yapısı ve öğrenme ilişkisi.
İşlevselcilik	Beynin çalışması ve öğrenme ilişkisi.
Gestalt	Deneyimin bütüncül anlamı ve öğrenme.
Psikodinamik	Psikopatoloji ve öğrenme

Davranışçılık	Uyaran tepki koşullanma (klasik) ve sonuçlarla koşullanma (edimsel) öğrenme
Sosyal Öğrenme	Modelleyerek öğrenme.
Bilişsel Öğrenme	Duyum, algı, hafıza, zekâ gibi bilişsel süreçlerle öğrenme.
Biyolojik Yaklaşım	Biyolojik özelliklerin öğrenmede etkisi.
Argyris Tek ve Çift Döngülü Öğrenme	Telaî edici ve değıştirici öğrenme. Hatalardan öğrenme.
Senge (1994) Beş Disiplinle Öğrenme	Uzmanlık, bilişsel model, paylaşılan vizyon, takımlarla çalışma ve süreçleri ve yapıları da değerdendirerek öğrenme.
Visser (2007) Dötero Öğrenme	İlişkilerde iletişim örüntülerini, sözsüz iletişimi, adaptasyon sürecini ve iletişim patolojilerini anlamayla ilgili öğrenme.
Motivasyon Teorileri	Güdülenme ve öğrenme.
Tutum Teorileri	Tutumlar ve öğrenme.

Not. Yazıda anlatılanların özeti olduğu için referanslar dipnotlarla tekrar gösterilmemiştir.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalardan birinde ¹⁴³ yirmi (20) bölgede faaliyet gösteren beş (5) çok uluslu şirkette yüz on beş (115) takımla çoklu yöntemler kullanarak çok uluslu işletmelerde makro bağlamın takımlarda öğrenmeyi ve takımlarda öğrenmenin iş performansı ve kişiler arası ilişkileri nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Mikro bağlam, güçlendirme, teşvik, koçluk, yönetim desteğı, geribildirim, eğitim, teknik konsültasyon olanağı ve takım ödülleri ve makro bağlam, kültür, kaynaklar, strateji, yapı, teknolojinin etkileri gibi etmenler olarak belirtilmiştir. Mikro bağlamın takıma özgü ihtiyaçlara uygun olup bölgeler arası veya şirket içi takımlarda farklılık göstereceğı, sıklıkla değışeceğı ve takımın cevapları ve yatırımlarıyla, girdileriyle evirileceğini; makro bağlamın ise, takımlarda pek değışmeyen bölgesel ve kurumsal özellikleri içereceğı belirtilmiştir. Çok uluslu kuruluşların takımlarda öğrenmeye ilişkin makro bağlam özelliklerini belirlerken, çok uluslu kuruluşlar stratejisi

¹⁴³ Zellmer-Bruhn & Gibson (2006)

modeline¹⁴⁴ vurgu yapılmıştır. Buna göre, çok uluslu kuruluşların etkililik için küresel entegre olmasının ve farklı yerlere uyum için cevap verebilir olmasının ve dünyada gelişen yenilikleri öğrenmesinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunun potansiyel değişimleri kısıtlayabileceğini ve ayrıca, bilgi-yönetiminin çok uluslu kuruluşların başarısında kilit olduğunu anlatmıştır¹⁴⁵. Araştırmanın sonuçları, takım türü, eğitim, geri bildirim, özerklik gibi mikro bağlamsal özellikleri kontrol ederek küresel entegrasyonu vurgulayan örgütsel çerçevenin takımlarda öğrenmeyi azalttığını ancak cevap verebilirlik ve bilgi yönetimini vurgulayan takımların öğrenmeyi arttırdığını ortaya koymuştur. Takımlarda öğrenme; görev performansını ve kişiler arası ilişkiler kalitesini olumlu etkilemiştir.¹⁴⁶

Bir diğer araştırma¹⁴⁷, çoklu takım üyeliğinin performans ve öğrenmeye etkisini anlamaya yönelik olarak çoklu takım üyeliğinin olumlu etkilerine ve zorluklarına ilgili yazını da vurgulayarak değinmiştir. Buna göre, kişilerin rekabet eden yaşam alanlarının taleplerini karşılaması, çoklu takımların öncelikli hedeflerini ve süreçlerini bilerek sözler vermesi, o andaki yoğunluğa göre hayır diyebilmesi gibi çeşitli yollarla zamanını ve bağlılıklarını etkili yönetmesiyle mümkündür. İşletmeler için çoklu takımların kullanımının, coğrafi olarak farklı yerlerde faaliyet gösteren işletmelerde farklı yerlerdeki uzman kişilerle çalışma fırsatını yaratabildiği için önemini, ancak uzak mesafeler arttıkça çoklu takım üyeliğinin performans ve öğrenme üzerindeki etkilerinin azaldığını gösteren çalışmalar olduğu anlatılmıştır. Çoklu takımlarda aynı anda birden çok görevi tamamlarken görevler arası geçiş yapmanın dikkati göreve verme, işleri çoklu düzenleme, sıralama gibi kişisel yollarla, takımlar arası hedef ve zaman planlamasının koordinasyonu, takımlardaki rollerin belirlenmesi ve takım liderlerinin üyelerin farklı takımlarda da değerlendirildiği için diğer projelerin bitişinin uzamamasında maksimum fayda yerine geri dönüşleri dikkate almasının gerekliliği gibi yönetsel ve bağlamsal yollarla etkili olabileceğinin ilgili alan yazında desteklendiği belirtilmiştir. Bu konunun araştırma, eğitim ve takımlarla çalışan akademik personelle yapılmasının yararlı olacağı önerilmiştir¹⁴⁸.

¹⁴⁴ Barlett & Ghoshal (1989)

¹⁴⁵ Zellmer-Bruhn & Gibson (2006)

¹⁴⁶ A. e.

¹⁴⁷ O'Leary, Mortensen & Wooley (2011)

¹⁴⁸ A.e.

Öğrenme ile ilgili yazında, öğrenme hataları konuşabilme ya da yardım isteme gibi davranışları içerdiği için bir süreç olarak ve bakış açıları, prosedürler gibi rutinlerin değiştirilmesinin sonucu olduğu için de sonuç olarak incelendiğini belirtilmiştir¹⁴⁹. Hedefler belirlemenin, takımın bir üyesi olarak hissetmenin, takımda kalmanın, destekleyici ilişkiler kurmanın, takım liderinin etkililiğinin, takımlarda üstlerden destek almanın, yeni yollar deneme ve yaptığını sorgulamanın takımlarda takım düzeyinde öğrenmeyi geliştirdiğini ve stres düzeyinin azlığının, kıdemin azlığının, eğitim düzeyinin yüksek olmasının, iş tatminin ve işe bağlılığının yüksek olmasının takımlarda kişi düzeyinde öğrenmeyi geliştirmesi için önemli olduğu belirtilmiştir.

Ayrıca, başka bir araştırmada¹⁵⁰ birlikte öğrenmede daha güçlü ve yüksek statülü; avantajlı eyleyenlerin birlikte olmalarının sosyal öğrenmeyi olumlu etkilediği belirtilmiştir.

Sri Lanka’da geleneksel ihale yöntemi altında işletilen iki inşaat proje takımında vaka çalışmasıyla öğrenme süreçlerini anlamayı amaçlayan bir araştırma¹⁵¹ yapılmıştır. İnşaat proje takımlarında, öğrenmenin çoğunlukla kişilere dayandığı ve organizasyonlarda öğrenme için “öğrenilen dersler” veri tabanının oluşturulması önerilmektedir. Takımlarda öğrenmenin biçimsel ve sözleşmeli öğrenmenin kısıtlarından çıkarılması, takım liderinin sosyal koordinasyonu ve öğrenmenin sosyal transferini sağlaması önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmanın inşaat sektöründeki ortak olmak yerine ihale yöntemiyle çalışan geleneksel proje takımlarıyla ilgili olduğu ve her sektör ya da proje takımında aynı şeylerin söylenemeyeceği ve buna göre ileride yapılacak çalışmaların bunları araştırılabileceği vurgulanmıştır¹⁵². Organizasyonlarda insan sermayesini geliştirerek öğrenmeyi destekleyici bir çalışma ortamı sağlayarak öğrenen ve daha iyi bir organizasyon yaratmak mümkündür.¹⁵³

Eğitim, uygulamalı eğitim ve gelişim öğrenme konusuyla ilgili olarak da farklı yönleriyle anlatılmıştır. Eğitim (“education”) kişinin içinde yaşadığı doğa, toplum, dünya ve yaşamla ilgili bilgileri genellikle sınıf ortamında öğrenmesi, uygulamalı eğitim (“training”) kişinin belirli bir konuda ve sahada uygulama yaparak öğrenmesi

¹⁴⁹ Foldy & Buckley (2009)

¹⁵⁰ Bunerson & Reagans (2011)

¹⁵¹ Senaratne & Malewana (2011)

¹⁵² A.e.

¹⁵³ Armstrong (2008: 175-182)

ve gelişim (“development”) de kişinin öğrenme sürecinde kendini keşfetmesi ve gerektiğinde destek almasıyla tanımlanmıştır¹⁵⁴.

Takımlarda öğrenme sürecinin yatırım yapılması gereken bir konu olduğu belirtilen araştırmada¹⁵⁵ takım üyelerinin performans ve memnuniyet algılarının takımda bilgiyle çalışırken sosyal süreçlerin nasıl olduğuyla ilgili olsa da bilgi işleme, paylaşma, yorumlama, depolama gibi bilgi süreçlerine zaman ayırmalarının da yöneticilerin takımın performans sosyal sürecini profesyonel olarak anlamlandırmasında ve memnun olmasında yararlı olacağı anlatılmıştır¹⁵⁶.

2.2. Takım Hafızası

2.2.1. Hafıza

Duyum organlarıyla bilgiyi alma duyum; bu bilginin seçilmesi, düzenlenmesi ve yorumlanması algılama olarak tanımlanmaktadır¹⁵⁷. İşyerinde ofise girildiğinde çevredeki tüm uyarıcıları duyum organlarıyla keşfetmek duyum, iş arkadaşı ya da bilgisayar odaklanmak algılamayı örneklendirebilir. Duyum sonucu edinilen bilgi, duyum hafızasından kısa süreli hafızaya buradan da çekip yararlanılmak üzere uzun dönemli hafızaya aktarılır. Bu hafızanın üç aşamalı modelidir.¹⁵⁸ Seçilen, düzenlenen ve yorumlanan bu bilgi anlamsal hafıza denilen olaylar bilgisiyle ilgili olabileceği gibi zaman ve yer gibi detayları da içeren hafızayla da ilgili olabilir. Unutmanın duyum, kısa süreli ve uzun süreli hafızalarda olabildiği bilinmektedir. Önceden edinilen bilginin sonradan edinilene müdahale etmesi proaktif, yeni edinilen bilginin önceden edinilen bilgiye müdahale etmesi ise geriye dönük müdahale olarak teoride kavramsallaştırılmıştır. Seri durum etkisi teorisi de uzun dönemli hafızaya aktarılan bilginin ve duyum hafızasındaki bilginin hatırlanması, diğer bilgilerin ise unutulmasıdır. Hafızayla ilgili diğer teoriler, bilginin hafızada zamanla bozulabileceğini, kişinin unutmak istediği konuların unutulmuş olabileceğini ya da unutulmasa da erişilmez olabileceğini belirtmiştir. Bilgi uzun dönemli hafızadan

¹⁵⁴ Wilson (2004)

¹⁵⁵ Van Woerkom & Croon (2009)

¹⁵⁶ A.e.

¹⁵⁷ Huffman, Vernoy & Vernoy (1994: 111)

¹⁵⁸ Atkinson & Shiffrin (1968)

çağrılarak yeniden anımsanabilir, içerik aranabilir ve operasyonlaştırılabilir/eylemleştirilebilir¹⁵⁹.

Kişilerde hatırlama ve unutma sosyal organizasyonla anlaşılabilir ve bu konuyla ilgili çeşitli bakış açıları belirtilmiştir¹⁶⁰. Örneğin; anma, gelenekselleşme, nesneleşme ve arabuluculuk ile kavramsallaştırdığı¹⁶¹ belirtilmiştir. Sırasıyla, anma, geçmişteki olayları bugünkü uygulamalarla geçerli yaparak geçmişi anlamlandırmak ve bugünü belirlemek, gelenekselleşme, geçmişi kişiler ve olaylar bilgisinin yanında duygu ve süreç olarak yaşatmak, nesneleşme, birliktelik, kaynaklar ve sosyal alanlar ile sosyal yaşama katılım deneyimlerimizdeki tezahürleri ve somutlaşması ve arabuluculuk da kültür temsillerin hatırlamayı etkilemesi ve kişilerin kültür temsilleri bir araya getirmesiyle ilgili olduğu aktarılmıştır¹⁶². Yazında örneğin; her grubun kendi kolektif hareketleri çerçevesinde oluştuğunu ve sürdüğü de belirtilmiştir¹⁶³. Hatırlanan kişi ya da konuyla ilgili farklı anlardan bütünleşik bir imajla ilgili geçmişi yeniden oluşturmak, kolektif anlam ilişkileriyle canlandırmak, söylemde bulunmak ve fizyognomik özellikleriyle eşsiz olmaktır. Hatırlamanın değişimi algılayan bilinç akışını durdurup onun belirli kısımlarından bir şeyler çıkarmanın ve tekrar akış içine dönmenin yanında daha nasıl olabileceğini tartıştığı¹⁶⁴ belirtilmiştir. Buna göre, kişiler zamanda hatırayı birliktelikleriyle ve çevreyle karşılıklı ilişkileriyle yaratırlar ve örneğin nesnelerin sembolik değeri kolektif hafızada tutulduğunu göstermektedir hatta nesnelerin kolektif hafızada gömülü olması da yine kolektif hafızadaki önemiyle ilgilidir. Bir başka yaklaşımla, örneğin; imajın algıyla akıştan alınan görüntü olduğunu, sanal imajın ise olabilecek eylem ve tepkilerle ilgili imajdan alınanlar olduğu belirtilmektedir¹⁶⁵. Alışkanlık hafızası, yeniden düzenleme hafızası ve saf hafıza olmak üzere üç tür hatırlama olduğu anlatılmaktadır¹⁶⁶. Alışkanlık hafızası bir şiirin belirli kısımlarını kalpten okuma, tekrarlama, ekleyerek tamamlama, tekrarlama ve böylece iz bırakmasıyla ya da daha önce dolaşılan sokaklarda yeniden dolaşmayla

¹⁵⁹ Huffman, Vernoy & Vernoy (1994), Gerow (1992: 244-293)

¹⁶⁰ Middleton & Brown (2005: 213-233)

¹⁶¹ Barlett (1925, 1932, 1958)

¹⁶² A.e. (2005)

¹⁶³ Halbwachs (1980, 1992)

¹⁶⁴ A. e.

¹⁶⁵ Bergson (1991, 1999, 2001)

¹⁶⁶ A.e.

örneklendirilerek anlatılmıştır. Yeniden düzenleme hafızası ise kaybedilen anahtarları bulmaya çalışmak için nerede kaybetmiş olabileceğini hatırlamaya çalışmak gibi geçmişin bugün yaşananlar için en ilgili, yararlı olanı göstermesi olarak anlatılmıştır. Saf hafıza ise geçmişten gelen sürecin korunmasıdır.¹⁶⁷

2.2.2. Takım Hafızası Araştırmaları

Takımlarda hafıza konusuyla yapılan çok fazla sayıda araştırma literatür / yazın taramasında bulunamamıştır. Bununla birlikte; toplulukçu bir kültür olan Güney Kore’de 743 kişiden oluşan 139 takımla yapılan bir araştırma¹⁶⁸ bilgi teknolojileri sosyal desteğinin bilgi paylaşımı ve uygulanmasını olumlu etkileyerek takım performansını olumlu etkilediğini bulmuştur¹⁶⁹. Bu çalışmada da bilgi teknolojileri sosyal desteği diğer hafıza yaklaşımları ile değerlendirilecektir. Soru sayısının fazla olmaması, soruların kapalı uçlu sorulması, çalışma şeklinin -stok sayımı, kontrolü ve muhasebe” dışında çoğunlukla birebir hizmet vermek üzere olması nedeniyle çalışmada, teknolojinin ve sanal öğrenmenin ne ölçüde kullanıldığında hafızayı olumlu etkilediği, deneyimi ve faydalılığını incelenmemiştir.

Konuyla ilgili yukarıda belirtilen yaklaşımlar tablo 3’te¹⁷⁰ özetlenmiştir.

Tablo 3: Hafıza Yaklaşımları ve Özet Tanımları

Hafıza Yaklaşımları	Hafıza Yaklaşımlarının Özeti
Duyum hafızası Kısa süreli hafıza Uzun süreli hafıza	Duyumla edinilen bilginin duyum hafızasından kısa süreli hafızaya buradan da yararlanılmak üzere uzun süreli hatırlanmasıdır.
Anlamsal hafıza Detay hafıza	Seçilen, düzenlenen ve yorumlanan bilgi anlamsal hafıza denilen olaylar bilgisiyle

¹⁶⁷ Middleton & Brown (2005)

¹⁶⁸ Choi, Lee & Yoo (2010)

¹⁶⁹ A.e.

¹⁷⁰ Huffman, Vernoy & Vernoy (1994), Gerow (1992), Middleton & Brown (2005)

	ilgili olabileceği gibi zaman ve yer gibi detayları içeren hafızayla ilgili olabilir.
Unutma	Unutma duyum hafızasında, kısa süreli hafızada ve uzun süreli hafızada olabilir.
İleri dönük ve geri dönük müdahale	Önceden edinilen bilginin sonradan edinilene müdahale etmesi proaktif, yeni edinilen bilginin önceden edinilen bilgiye müdahale etmesi ise geriye dönük müdahale
Seri durum teorisi	Kısa süreli hafızadakilerin unutulması.
Bozulma teorisi	Bilginin bozulması, erişilmez olması
Sosyal organizasyon hafızası	Uygulamalar, birliktelik, kaynak, sosyal alanlar, sosyal yaşama katılım.
Bilgi teknolojileri sosyal desteği	Takım iletişimi, bilgi ve depolama.

Not. Yazıda anlatılanların özeti olduğu için referanslar dipnotlarla tekrar gösterilmemiştir.

2.3. Takımlarda Psikolojik Güvenlik

2.3.1. Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik; birliktelik, saygı ve birbirine önem verme ilişkisi içinde olduğu insan/insanları kaybetmekten korkmamasını anlatmaktadır. Psikolojik güvenlik; kişinin kendini korumasına ihtiyaç duymadan, kendi yerini/değerini kaybetmeyeceğini bilerek hedeflere yönelik hataları raporlama/bildirme, yardım istemenin acizlik olarak algılanmaması, hatalarda birbirinin yüzüne bakabilecek şekilde ve sosyal imaj/yüzüne tehdit olmasından korkmama, farklı görüş sunma, rahatsızlıkları söyleme, sevimli gözükmek zorunda kalıp arkadan konuşmama ve yeterli samimiyet olduğundan kişilerin sessiz kalmalarına ve ilişkiden çıkmalarına gerek olmayacağıyla açıklanmıştır¹⁷¹. Psikolojik güvenliğin grup düzeyinde ölçülebilen bir olgu olduğundan ve kişilerin psikolojik güvenlik düzeyi ve standart hedefleme ile ilgili

¹⁷¹ Edmondson (2019)

durumlarının kişilerin alanlarını belirlediği bahsedilmiştir¹⁷². Kişilerin psikolojik güvenlik düzeyi yüksek olup düşük standartlar belirlediğinde konfor alanında, yüksek standartlar belirlediğinde ise öğrenme ve yüksek performans alanında, psikolojik güvenlik düzeyi düşük olup düşük standartlar belirlediğinde ilgisizlik alanında, yüksek standartlar belirlediğinde ise kaygı alanında olduğunu anlatmıştır¹⁷³.

Psikolojik güvenlik, adı ve kendi güzel / yakışıklı bir kavram olan “güven” için bir öncül olabilir. Psikolojik güvenlik denizde kulaç atmaya başlayabilmek ise; güven de denizde güvenli bir şekilde yüzebilmektir. Güven ihlalinin beklentiler olmadığında yaşanan hayal kırıklığından farklı olduğu şöyle anlatılmıştır¹⁷⁴: Bir kişi diğerine bir işi yapması için güvendiğinde, ilişkide paylaşmak üzere kendini daha savunmasız duruma düşürür, kişiyi kendisiyle yükümlülüğü paylaşmaya davet eder ve davet alan bunu kabul ettiğinde ve yaptığıda ilişki güven ilişkisiyle dönüşmüştür. Doktora gitmeden önce acil ilk yardım s.o.s. desteğini en yakın sağlık çalışanından almaya benzetilebilir. Ya da örneğin, bu güven meyve standında dükkân sahibinin insanların ihtiyacına göre aldıkları meyvenin parasını kilit kutusuna / kasaya bıraktıklarına güvenerek iş yapmasıyla örneklendirilmiştir¹⁷⁵. Dükkân sahibi ve çevresi psikolojik güvenlik ikliminde oldukları için karşı tarafa güvenme yolunda bir adım daha atabilmiştir. Ayrıca, örneğin; yabancılara güven, toplumsal barış, iyimserlik, uzlaşma ve fedakârlık ile tanımlamıştır¹⁷⁶.

2.3.2. Takımlarda Psikolojik Güvenlik Araştırmaları

Psikolojik güvenlik ile yüz otuz altı (136) bağımsız örnekleme yapılan meta analiz çalışmasında¹⁷⁷, psikolojik güvenliğin öncülleri, sonuçları, ulus kültür özellikleri etkileri ve kişi ve grup düzeyinde öncül ve sonuçların etki büyüklükleri benzerliği incelenmiştir. Araştırmacılar, psikolojik güvenliğin değişimde çözünme aşamasında öğrenirken yapılan hataların hoş görüleceği inancı¹⁷⁸, olumsuz sonuçlardan

¹⁷² A.e.

¹⁷³ A.e.

¹⁷⁴ Cohen & Dienhart (2013:4)

¹⁷⁵ A.e.

¹⁷⁶ Uslaner (2002: 14-311)

¹⁷⁷ Frazier, Fainshmidty, Klinger, Pezeshkan & Vracheva (2017)

¹⁷⁸ Schein & Bennis (1965)

korkmadan kendi olabilmek¹⁷⁹ ve takımda kişilerarası risk almanın güvenli olacağıyla ilgili inanç¹⁸⁰ olarak çeşitli tanımları olduğunu aktarmıştır. Sonuçta; deneyime açıklığın psikolojik güvenlikle anlamlı ilişkisi olmadığını ve bunun da deneyime açık kişilerin psikolojik güvenlik ile ilgili kaygı duymayabilecekleri ile anlatılmıştır. Psikolojik güvenlik ile olumlu lider ilişkileri, iş tasarım özellikleri, destekleyici iş çevresi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Psikolojik güvenliğin çalışan bağlılığı, iş performansı, tatmini, bilgi paylaşımı ve öğrenme ile olumlu ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Psikolojik güvenliğin vatandaşlık davranışlarından çok görev performansı üzerinde artıslı değişim gösterdiği anlaşılmıştır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde lider davranışlarından çok kişilik özellikleri, iş tasarımı ve destekleyici sosyal iş bağlamı öğelerinde daha fazla hassasiyet olduğu bulunmuştur. Yapılan regresyon analizleriyle, kişi ve grup analiz düzeylerinde ilişki kurulabileceği sonucuna varılmıştır¹⁸¹.

Hizmet sektöründe yüz yetmiş sekiz (178) takımdan elde ettikleri araştırmanın¹⁸² verilerinden çıkan sonuçlar, takım üyeleri arasında ve takım üyeleri ile müdürler arasında yani takımda yüksek kaliteli ilişkilerin psikolojik güvenlik ile ilişkili olduğunu ve bunun öğrenme süreçlerini kolaylaştırdığını, müşterilerle yüksek kaliteli ilişkilerin takımlarda öğrenme ile ilişkili olduğunu ve takımlarda öğrenmenin takım performansının artmasıyla olumlu ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırmanın¹⁸³ işe alım, eğitim ve geliştirme, değerlendirme sistemleri ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarıyla yüksek kaliteli ilişkileri ve psikolojik güvenliğini güçlendirmenin ve arttırmanın uygulama alanında etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, insan kaynakları yönetiminin, yüksek kaliteli ilişkiler geliştirecek çalışanları işe alma, sürekli geliştirme, farklı bölgeler arası mobilize etme, kendisini müşteri gibi görmesini sağlayarak yeni yollar keşfetme, kırık kişilerarası ilişkileri tamir etmeye yönelik psikososyal anlaşmazlık ve sorun çözme becerileri geliştirme, ilişkisel bağlarını fark etmesini sağlama, kendilerine ait öğrenme ve gelişme alanı sağlayarak geri çekilme eğiliminin önüne geçme, organizasyon içi ve dışı ilişki

¹⁷⁹ Kahn (1990)

¹⁸⁰ Edmondson (1999)

¹⁸¹ Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva (2017)

¹⁸² Brueller & Carmeli (2011)

¹⁸³ A.e.

kapasitelerini güçlendirmeyi amaçlayan, yüksek rekabetçi iş ortamında çevreye uyum sağlayarak organizasyonun yaşanılabilir olmasını sağlayan ve psikolojik güvenlik atmosferini oluşturacak uygulamaları tasarlaması ve yaratması ihtiyacında olduğu belirtilmiştir¹⁸⁴.

Sistemik bir alan taraması çalışmasında¹⁸⁵ dördü nitel yetmiş sekiz (78) çalışmadan elde ettikleri veri ve ilişkilerde, lideri rol model olarak destekleyici davranışların öğrenilmesi, destekleyici organizasyon uygulamalarının, ilişki ve takım ağlarının psikolojik güvenlik algılarını arttırdığını bulmuştur. Bunun sosyal öğrenmeyle ilgili olduğu kadar kaynakların korunması teorisi¹⁸⁶ ile ilgili olabileceğini, örneğin; destekleyici iş kaynaklarının psikolojik güvenlik sağlayarak kaynak kaybına karşı koruma sağlayabileceği ve stresi ve istenmeyen çatışmaları azaltabileceği ve özellik aktivasyon teorisiyle¹⁸⁷ bağlamsal sosyal öğelerin davranışların özelliklerindeki etkisiyle, örneğin; psikolojik güvenlik ortamının kişilerde bu özelliklerle ilgili eğilimlerin ifadesiyle ilgili olabileceğini ve bu bakış açılarından yararlanılabileceğini vurgulamışlardır. Psikolojik güvenliğin sonuçlarının ise kişilerarası ve grup içi iletişim ve bilgi paylaşımının artması, sessizliğin azalması, öğrenme ve performansın artması, bağlılık gibi olumlu tutumların gelişmesi ile ilgili olduğu anlaşılmıştır. Araştırmacılar, “fazla iyi etkisi”ne¹⁸⁸ değinmişlerdir. Buna göre, yararlı öncüller belirli bir noktaya ulaştığında, istenilen sonuçlar doğrusal ve olumlu olarak artmak yerine eğrilerek ters U şekli alır ve olumsuz olur. Araştırmacılar da fazla özerkliğin “fazla iyi” nedeniyle takımlarda öğrenme ve performans üzerinde olumsuz etkili olabileceğini tartışmıştır. Ayrıca, çoğunlukla takım düzeyinde yapılan araştırmalar olduğunu ve organizasyon düzeyinde psikolojik güvenliği sağlayan insan kaynakları uygulamaları konusunda araştırma yapılabileceğini belirtmişlerdir¹⁸⁹.

Yüksek performanslı iş sistemleri ile ilgili bir araştırma¹⁹⁰; organizasyon stratejilerinin ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tutarlı ve bütünsel olmasını tanımlayan yüksek performanslı iş sistemlerinin olumlu bilişsel değerlendirmeleri,

¹⁸⁴ A.e.

¹⁸⁵ Newman, Donohue & Eva (2017)

¹⁸⁶ Hobfoll (1989)

¹⁸⁷ Tett & Guterman (2000)

¹⁸⁸ Pierce & Aguinis (2013)

¹⁸⁹ Newman, Donohue, Eva (2017)

¹⁹⁰ Agarwal & Farndale (2017)

psikolojik yetkinlik ve psikolojik güvenlik algısını olumlu etkileyeceği, kaynakların etkili yönlendirilmesini kolaylaştırarak yaratıcılık uygulamalarını olumlu etkileyeceğini göstermiştir. Ortak hedefler,—bilgi paylaşımı ve özerklik gibi uygulamaların etkili olacağı belirtilmiştir¹⁹¹.

Çin’de yapılan bir araştırma¹⁹², dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin öğretmenlerin işe yönelik bağlılığını olumlu etkileyeceğini ve bu etkinin kısmen psikolojik güvenlikle olduğunu ortaya koymuştur. Bu, kaynakların korunması ve sosyal takas / sosyal mübadele teorisindeki karşılıklılık ilkesiyle ilgilidir. Bu teoriler değerlendirilerek, kişiler adaletli bir ortam algıladıklarında, kendilerini güvende hissedecekleri ve işe bağlanma gibi işe daha fazla kaynak yatırma ve daha fazla olumlu dönüşle karşılık verecekleri anlaşılmıştır¹⁹³.

Tayvan’da elli takımda üç yüz yetmiş iki (372) katılımcıyla yapılan araştırmada¹⁹⁴ farklılıklarla rahatlık, destek içinde güvenlik iklimi ve farklılara yönelik ilişki çatışması arasında olumsuz ilişki olduğu ve olumsuz ilişkinin çevresel uyarıcılara hassasiyetle ilgili yakınlık ihtiyacı düşük olanlar için daha yüksek bulunduğu; işbirlikçi davranışlara uygun ortamlara destek vermenin önemi anlaşılmıştır.

Siber alanda faaliyet gösterenleri ve tüm varlıklarını koruyan siber güvenlik de önemli konulardan biridir.¹⁹⁵ Kişisel olarak sanal varlığı korur, kişilerin bilgilerini korur, çocuklar gibi bazı kırılgan grupları toplumsal sorumlulukla korur, toplumsal değerleri korur ve ulus altyapısını korur. Yasal olmayan erişimi ve izinsiz kopyalamayı önler. Somut ve soyut olan anlamı korur. Kontrol riski azaltmak için yeteri kadar artırılır. Tehdit ve kırılganlıkları ortadan kaldırarak iyi oluşu olumlu etkiler¹⁹⁶.

Güven, performans ve psikolojik güvenlikle ilgili bir araştırma¹⁹⁷, güvenin kişilerin kendilerinin zarar görmeyeceğine yönelik etkileşim deneyimleri olarak yöneticilerle olduğunda daha karmaşık ve talepkâr işleri zihinlerini serbest bırakarak, müşterilerle olduğunda da sosyal takas / sosyal mübadele teorisine göre onlara hizmet etmek için motive olarak ve psikolojik güvenlikle; kendilerini ait ve rahat hissederek ve yeni

¹⁹¹ A.e.

¹⁹² Lyu (2016)

¹⁹³ A.e.

¹⁹⁴ Chi, Huang & Chang (2010)

¹⁹⁵ Von Salms & Von Niekerk (2013)

¹⁹⁶ A.e.

¹⁹⁷ Madjar & Ortiz-Walters (2009)

yollar denemekten korkmadan risk alarak rutin ve yaratıcı performans göstermeleriyle ilgili olup olmadığını sorgulamıştır. Kuzeydoğu Amerika’da güzellik salonlarında çalışan saç stilistleri / kuaförler ile yapılan sosyal bir araştırmada yöneticilerle olan güven ilişkisinin psikolojik güvenlik ile rutin ve yaratıcı performansa önemli katkısı olduğu, müşterilerle olan güvenle birlikte yaratıcı performansın çok yüksek olabildiği anlaşılmıştır¹⁹⁸.

Takımlarda sevgi, güven, yardım ve olumlu duygular karşılıklı ise herkes takımda “kelebek etkisiyle”¹⁹⁹ de tatmin, bağlılık ve aidiyet hisseder. Dostça olmayan tavırlarla ve dışlanma tehdidiyle karşılaştığını, kabul edilecek kadar güçlü bir grup üyesi olmadığını, yakınlık görmediğini ya da grubun duygusal tonunun olumsuz olduğunu düşünen kişilerde depresyon, kıskançlık, yalnızlık, suçlu hissettirme ve üzüntü yaşanabilir ve öğrenmeyi psikolojik güvenlik ikliminin olumsuz olması sebebiyle etkileyebilir²⁰⁰. Grup çeşitliliği, zor çevre koşulları ve iş süreçlerinde kişilerin kendilerini psikolojik ve sosyal güvenli hissetmesiyle farklı perspektiflerin katılmasının, çatışmasının ve müzakeresinin katkısı, bilgi ve süreçlerin destek ve entegre olması ve performans ortaya çıkarken birlik yararı için etkili yönetilmesiyle yaratıcılığı ve yeniliğe dönüştürülmesini olumlu etkileyebilir. Çeşitliliğin olmaması mümkün olmadığı gibi aynı zamanda mümkün olduğu kadar kaygıdan kaçarak çeşitliliğinin olmadığı takım oluşturmak da keşfederek güvenliği idrak etmek sayılmadığı için güvenlik anlamına gelmeyecektir.²⁰¹

Özetle, psikolojik güvenlik; “takımda birine işle ilgili soru sorup yardım istersem, birini işle ilgili dinlersem, doğru ya da yanlış konuşursam ya da raporlarsam bana sorun yaşatırlar mı, sessiz kaldığımda bile yanlış anlaşılır mıyım, haklarımı ihlal ederler mi, asayiş var mı, beni suiistimal ederler mi gibi sorulara detaylı, ümit ve niyet etmeden; geçerli ve güvenilir sosyal açıklamalarla ve örneklerle sade ve emin bir “hayır” yanıtını alabilmek ya da verebilmektir. Geçerli ve güvenilir olması algı hatalarından vb. konulardan etkilenmeden, sahte bir aynadan bakmadan, sosyal

¹⁹⁸ A.e.

¹⁹⁹ Lorenz (2000)

²⁰⁰ West (2001: 270-288) Edit. Anderson, Ones, Sinangil, Viswesvaran

²⁰¹ A.e.

çevreyle ilişkimde tutunulabilecek somut, sağlam ve sağlıklı örnekler ve açıklamalar var mı sorularına cevap verir.

Sosyal çevre psikolojik güvenlik algısını etkileyecek şekilde fiziksel ve teknolojik sosyal yollar olarak da güvenli mi, canımı ve malımı sosyal çevreye teslim / emanet edebilir miyim, bana ya da sevdiklerime zarar vermeye çalışan kimse yok değil mi; zor zamanlarda, değişken koşullarda, risk karşısında ya da hata yaptığımda “koz” olarak kullanmak yerine arkamı kollarlar mı, “canlı ve sağlıklı sosyal bir organizma” gibi sistem yaklaşımı içinde iletişim ağıyla bu çevrede olan bitenden ben de haber alabiliyor muyum ve bu güvende dünyaya ait miyim sorularına “evet” yanıtıdır.

Böylece her şeyi kontrol etmek zorunda hissetmeden; biraz daha rahat, girişken olabilmek, olduğu gibi değer ve sevgi görerek karşılığında kaynakları daha fazla rıza ile ve samimi olarak paylaşmak mümkündür. Geçerli ve güvenilir olarak güvenli olduğu, o dünyaya dahil, kabul edildiğiniz ve ait olduğunuz için psikososyal olarak çevreyle kalkınmak, yaşamak, birlikte ileriye görmek, hayaller ve planlar yapmak ya da en azından sosyal çevreye dayanmak mümkündür, doğaldır ve sistemlidir. Daha az sıkışmışlık, daha az olumsuz politik davranış ve amaç / üretkenlik karşıtı sosyal davranış beklenebilir. Birlikte hoş bir münasebette olduğunuz, keyifli ve sevgi dolu karşılıklı bir sosyal gözlem, bakışlar ve sözcükler ile rahat hissettiğiniz, deneyim, pratik bilgi ve sosyal araç paylaştığınız ve anlaşmazlığın gizli ya da açık olarak artmadığı ılık ve yumuşak bir psikolojik iklimde yeni şeyler yapmayı öğrendiğiniz için orada olmak en azından hatalı değildir, kişisel kaynaklarınızı idareli kullanır, takımla arttırır ve hayatta kalırsınız. Bir anlamda da sosyal psikolojik güvenliğin bu seviye yüksek ve tam olması risk alabilmenizi bazen sağlayabilmekte ve diğer ucunu da barındırabilecek kadar bir ve güvenli olduğu anlamına felsefi ve pratik olarak gelmektedir. Mutlu olduğunuz kadar üzüntülü olduğunuz zamanları, hatalarınızı, güçlü olduğunuz kadar güçsüz olduğunuz durumları hiç acıtmadan kaldırır, “hayır bugün çok yoğunum, bunu yapamayacağım” ya da “bugün benim yerime sen yapar mısın?” dediğinizde karşı taraf bunu sadece “hayır” olarak kabul eder ve sizi “hayır” dediğiniz için ilk fırsatta oradan uzaklaştırmaz ve sizin yorgun olmadığınız zamanınızı bulmak için sizin peşinizde olmaya devam eder. Doğru bir geribildirim vermek için rahatlıkla da “hayır” diyebilirsiniz.

Böylece “sevgi kilit bir kelime gibi” olumlu ve olumsuz tüm değerli duygularınızı saklamadan gösterebilmenize; iki ucun olumsuz yönünü de geliştirebilmenize, dertli paylaşımlarda şifalanmanıza ve güvenmenize imkân verir. Psikolojik güvenlik olumlu duyguları artırır. Güvenli sosyal çevre hem çevrenin hem kişinin psikolojik ve fiziksel sağlığını olumlu etkilemektedir. Kişilerin tutunamadığı halde tutunmaya çalışması öncelikle kendisi için sıkıntılıdır, stres altında yanlış tavizlere kişiler kendini bırakır; sahipsiz, çaresiz ve yapayalnız bir bekleyiş, ayağa ve dile düşen yanlış bir sosyal strateji, yanlış bir sosyal risk, iş yüküyle çıkmaza girme ve sosyal çevreyle girilecek yanlış bir mücadeledir. Kişinin kaybetmekten korkmaması ve kalıcı tutunabilmesi; bazen ayrılıp farklı yollardan gitmek daha güvenli olduğunda ya da başka nedenlerle bir ayrılık yaşandığında yeniden rahatlıkla ve mutlulukla dönebilecek olmasından da kaynaklanabilir. Üzüntü, hata yapma kaygısı ve ihtimali azalır ve manevra kabiliyeti artar. Kişilerin sosyal çevreye tutunamadığını fark etmesi, oradaki zamanının bittiğini anlaması, değişmeyeceğini olduğu gibi kabul etmesi, kendisi için daha fazla maliyete ve zorluğa katlanmaması için yolunu ayırması, doğru bir yere yeniden dönebileceğini bilmesi ve en azından hiçbir şeyin sağlığından ve canından daha değerli olmadığını hatırlaması gerekir. Böylece, kişiler; sosyal çevreden kaynaklanan nedenlerle, sosyal risklerle, doğrudan ya da dolaylı tehditlerle ve sosyal korkularla hatalı kararlara ısrarla devam etmez ve tam bir sosyal güvenlik halidir. Kişiler sadece kendileriyle ilgili nedenlerle, sosyal farkındalıkla ve tüm doğru bilgilerle değerlendirmeyi yapmaya, tutumunu değerlendirmeye ve öğrenmeye çalışır.

2.4. Sosyal Organizasyon Geliştirme ve Takımlar

2.4.1. Kültür ve Takımlar

Kültür ve değerler üzerine yapılan çalışmalar²⁰², farklı kültürlerden üyelerden oluşan takımlar için doğrudan çıkarımlara sahiptir. Tarihi ve coğrafi yönüyle insan yapımı kuşaktan kuşağa aktarılan ve paylaşılan sosyal araçlar, yollar, tutumlar, din, inançlar, normlar, gelenekler, görenekler ve değerler gibi öğeler kültür öğeleri olup²⁰³ kültürel sosyal organizasyon ve sosyal hafıza sistemidir. Aynı kültürden insanlar hayatın kendi

²⁰² Hofstede (1984, 2001) & Triandis (1986)

²⁰³ Triandis (1986)

ve kendi kültüründen insanların algıladıkları gibi olduğunu ya da diğer insanların da benzer şeyler yaşadığını ve algıladığını düşünebilirler²⁰⁴. Farklı kültürlerden olan insanlara diğer kültürler hakkında bilgi vermek gereklidir çünkü kültürler birbirinden çok farklı olabilir. Örneğin; Japonlar normlara sıkı sıkıya bağlıdır. Yerleşim yerleri büyük olan kültürler daha karmaşık kültürlere sahip toplumlardır. Bazılarında rekabet, bazılarında iş birliği ön plandadır. Bazı kültürlerde onurunu ve kendini koruyabilmek her şeyden daha önemlidir. Bazı toplumlarda kişiler aileleri ya da kabileleri gibi topluluklarıyla tanımlanır. Batı Avrupa ve Kuzey Amerika’da ise kişisel bağımsızlık, özerklik ve hedeflerle tanınır. Bazı kültürlerde hiyerarşi, bazılarında ise eşitlik önemlidir²⁰⁵.

Küresel bir sosyal ekonomi, yöneticilere, operasyonları ulusal sınırlar içinde kısıtlandığında asla yüzleşmek zorunda kaldıkları zorluklarla yüzleşmeye zorlamaktadır.²⁰⁶ Farklı yasal, politik sistemlerle, ekonomik iklimler ve vergi politikalarıyla karşı karşıyadırlar. Ayrıca, ulusal kültür özelliklerinin farklılıkları da vardır. Örneğin; anlaşma öncesi toplantıya geç kalmak Suudi Arap yönetici için anlaşmaya varmaya yönelik bir isteksizlik ve mecburiyetle “lütuf” göstergesidir. Başka bir kültürde sorun bile edilmeyeceği için doğal bir gecikme ya da doğal bir isteksizlik olarak algılanır ve olumsuz bir mesaj olduğu düşünülmez. Örneğin; Peru’da yüz yüze görüşmelerde kişiler arası mesafenin azlığı yakınlık, güven ve samimi ilişkiler kurarak iş yapmak demektir. Örneğin; Japonya’da çalışanlar sosyal güçlerini gösterişli ofislerle değil eğlenerek ve çalışarak, nazikliği ve grup konsensüsünü beklediği için kararlarda yavaş ilerleyerek gösterir. Japonların hassasiyeti daha hızlı hareket eden, piyasadaki olası rakiplerini geçmek isteyen sosyal başarı odaklı kültürler için hayal kırıklığıdır. Örneğin; kendi ulusal dilinin uluslararası kabul gören tek dil olduğunu bilen bir kültür kendi kültürünün diğerlerinden daha üstün olduğunu (“etnosentrik”) düşünebilir. Aslında, su balık için ne ise; kültür de insan için o’dur denilmektedir²⁰⁷. İnsanlar, bir yabancıya tarif edemeyeceği ve nasıl şekillendiğinin farkında bile olmadığı bir kültürün içine doğar ve yaşar. Dolayısıyla, ulusal kültürler

²⁰⁴ A.e.

²⁰⁵ A.e.

²⁰⁶ Robbins (1996: 700-751)

²⁰⁷ Robbins (1996: 700-751)

organizasyonlarda davranışı farkında olmadan kabul ettiğimiz ve doğru ya da yanlış saydığımız (“grubun dışında önde olmak iyidir/grupla birlikte olmak iyidir”, “başarı rakiplerini alt etmektir /başarı gruplarda onay, saygı ve sevgi görmektir, “eğlenerek çalışmak yanlıştır/çalışırken keyif almak gerekir”, “yavaşlık hatadır /hızlılık hatadır”, “başarıyla amaçlara ulaşılması ve istenilen her şeyin kazanılması kişinin kendi yetkinliklerine ve azme bağlıdır/başarı çevre ile ilişkilerle ilgilidir/başarıyı ve istenilen her şeyin kazanılmasını ikisi de belirlemektedir”, “iş önemlidir ve kişiler iş dışındaki zamanlarda da çalışmalıdır/iş ve özel sosyal hayat dengesi önemlidir”, “kendini öne çıkaran ve ortaya koyan başarı önemlidir/denge önemlidir”, “işte samimiyet, paylaşım ve yardımlaşma iyidir ve maddi ve maddi olmayan ödüllerle teşvik edilmelidir/işte samimiyet, bilgi paylaşımı ve yardımlaşma iyi olmayan ve haksız sonuçlar ortaya çıkarabilir, yanlış anlaşılabilir ve işte samimiyet teşvik edilmemelidir” vb.) değerlere yönelik tutumların öğrenilerek davranışlarla sonuçlanmasıyla etkiler. Kùltürler arasındaki farklılıkları analiz etmek için en yaygın yararlanılan yaklaşımlardan biri çevre ile ilişki, zaman yönü, insanların doğası, faaliyet yönü, sorumluluk yönü ve mekân/alan anlayışı boyutlarından oluşan çerçevedir²⁰⁸. O kùltürdeki insanların çevreyle uyumlu yaşama isteği mi, ödöl ve cezalarla çevreyi kontrol etme ve başarma isteği mi gösterdiği çevre ile ilişki; zamanın ve örneğin performans yönetimi gibi uygulamaların geçmişte olanlara, şimdi yapılanlara ya da geleceğe yönelik düzenlenmesi zaman yönü; kùltürlerde insanın doğuştan kötü değil de iyi ve güvenilir olduğuna yönelik inancın baskı ve ceza sosyal uygulamaları yerine sosyal katılımı etkilemesi insan doğası; eylem, kontrol, pragmatizm, rasyonalite kùltürü ya da hayatı deneyimleme, yavaş tempo, siesta, zevk oryantasyonu faaliyet yönü; kişiler ya da gruplarla ilgili sorumluluk yönü; kamusal sosyal alan, özel sosyal alan ve karma sosyal alan/mekân anlayışıdır²⁰⁹. Bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişillik boyutlarından oluşan kùltür çerçevesi²¹⁰ ulus kùltür özelliklerinin işle ilgili değerler ve tutumlar üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Araştırma, farklı şirketlerdeki uygulama farklılıklarını ortadan kaldırarak ulus kùltür özelliklerinin etkisini anlamak için hepsi tek çokuluslu şirkette çalışan 40 ülkeden

²⁰⁸ Kluckhohn-Strodbeck

²⁰⁹ Robbins (1996: 700-751)

²¹⁰ Hofstede (1984, 2001)

116000'den fazla çalışan ile yapılmıştır. Kişilerin kendisi ve yakın sosyal çevresiyle mi daha geniş sosyal gruplarla mı birlikte olduğu bireycilik-toplulukçuluk; sosyal güç farklılıklarını kabul ile ilgili sosyal güç mesafesi; belirsizlik ve farklılıklar ile ilgili tolerans belirsizlikten kaçınma; miktar ve kalite ile ilgili erillik-dişillik ve kısa ve zaman yönlülük ile ilgili kısa ve uzun dönemlilik. Türk kültürü toplulukçu, sosyal güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınan, orta miktarda eril-dişil ve zaman yönlüdür²¹¹. Birlikte yaşamayı bilen, bireylerin mutlu ve iyi yaşayabileceği sistem oluşturan, düşük sosyal güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın olduğu kültürler değişime daha rahat uyum sağlayan kültürlerdir. Böylece, hangi boyuttaki kültür değerleri daha yüksek ise organizasyonlarda takım üyeleri arasındaki etkileşimleri ve performansları da etkiler²¹². Örneğin; toplulukçu kültürlerde takımlarla çalışmak önemlidir ya da zaman yönlülüğü farklı üyelerden oluşan çokuluslu ve kültürlerarası takımlarda hedef ve öncelik belirleme ve zaman yönetimi konularında anlaşmak zor olabilir. Bir araştırma²¹³, farklı kültürlerde doğrudan ve sosyal takas / sosyal mübadele ile aktif-pasif, yıkıcı- ilişkili bitirmeyen cevap stratejilerinin (“çıkma, fırsat bulma, saldırgan seslilik, yaratıcı seslilik, düşünceli seslilik, sabır ve göz ardı etmek”) farklılaştığını göstermiştir. Bireyci kültürler daha yaratıcı ve düşünceli seslilikle daha az sabır göstermekte ve daha az görmezden gelmektedir. Daha az rekabetçi dişil kültürler ve daha az güç mesafesinin olduğu kültürler daha yapıcı cevap stratejileriyle yaratıcı ve düşünceli sesliliği tercih etmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde aktif cevap stratejileriyle yaratıcı ve düşünceli seslilik daha fazla seçilmektedir. Ekonomik tatminin çıkma, sosyal tatminin ve iş birliğinin saldırgan sesliliği azalttığı ve sabırlı ve düşünceli sesliliği arttırdığı bulunmuştur²¹⁴.

Kültür araştırmalarında, pek çok farklı araştırmacı çeşitli organizasyon etkili kültür modelleri tanımlamıştır²¹⁵. Organizasyon kültürü de ulus kültür gibi, organizasyonun bütünlüğünü, dış çevre koşullarıyla uyumunu, hayatta kalmasını ve sorun çözmesini

²¹¹ Baltaş (2018)

²¹² Erkmén (2010), Robbins (1996: 700-751)

²¹³ Tjemkes, Furner, Adolfs & Ülgen Aydınlik (2011)

²¹⁴ A.e.

²¹⁵ Harrison (1975); Waterman, Peters & Phillips (1980); Schwartz & Davis (1981); Ouchi & Cuchi (1981); Handy (1993); Trompenaars (1993); Deal & Kennedy (2000); Cameron & Quinn (2006); Denison, Janovics, Young & Cho (2006)

sağlayan varsayımlardır²¹⁶. Görünen yüzeyinde ürünler, hizmetler, mimari, sanatsal öğeler, giyim, duygu gösterimleri, hitap biçimleri, psikolojik iklim, tavırlar, törenler, yazılı kurallar ve hikayeler vardır²¹⁷. Kalıntılar düzeyinde çözümlemek zordur ve bilmeden yorum yapmak yanlıştır. Örneğin; yerdeki fosil bitkilerin farklı coğrafyaların farklı koşullarda yeniden yetişmesi gibidir. Bir başka örnek olarak; Mısır ve Maya kültürleri piramitlerle bilinir ancak her iki kültürde de piramitlerin tarihi ve anlamları farklıdır. Biçimsel olmayan bir organizasyonda herkesin eğlendiğini ve kimsenin çalışmadığını ya da biçimsel bir organizasyonda kimsenin yaratıcı bir şeyler yapmadığını düşünmek yanlıştır. Organizasyondaki liderlerin değerleri sosyal deneyimle organizasyonun sorunlarını çözmesine ve hayatta kalmasına neden olduğunda varsayımlarına dönüşür. Örneğin; bir işletme çalışanlarına değer verdiğini ve ürünleri için yüksek kalite standartları belirlemenin kimliği, misyonu ve vizyonu olduğunu söylüyorsa ve bunu yapabiliyorsa; yani, az kaliteli süreçlerle maliyetleri kısarak hayatta kalmasını piyasası gerektiriyorsa bu değerini organizasyonun temel yapısındaki varsayımlara dönüştüremiyor, değerlerini sosyal olarak geçerli kılamıyor ve doğrulayamıyor demektir. Aslında temel varsayımlar, tartışmasıdır. Örneğin; mühendislikte kasıtlı olarak güvensiz sosyal araçlar tasarlanması imkansızdır. Güvenlik olmazsa olmazdır. Kültür değer ve varsayımları değişmesi gerektiğinde; savunmaya geçmeden öğrenmek için, tüm süreci sorgulayıp daha iyi nasıl olabilir diye düşünerek çift döngüyle çerçeveyi yıkarak öğrenmek etkilidir²¹⁸.

Kültürleri anlama ve farklı kültürlerde etkili yaşama ile ilgili kültür zekâsını geliştirmenin, organizasyonun psikolojik iklimini olumlu yönde değiştirerek çalışanlarda sinikliği azalttığı ve liderlerde, organizasyonda ve çalışanlarda olumlu ve anlamlı etkili olduğu turizm sektöründe otellerde çalışan 100 kişiyle yapılan başka bir araştırmada²¹⁹ ortaya çıkmıştır. Böylece, yurt dışı projeler yapmanın gerekli olabileceği anlaşılmıştır²²⁰. “Expatriate” ya da kısaca “expat” terimi bağımsız uluslararası çalışanlar ve nitelikli göçmenleri tanımlayan bir kavramdır²²¹. Çokuluslu

²¹⁶ Schein (2004: 38)

²¹⁷ A.e.

²¹⁸ Schein (2004: 46-59)

²¹⁹ Çalışkan, Ünal, Kalafatoğlu, Üçler & Akün (2015)

²²⁰ A.e.

²²¹ Dowling, Festing & Engle (2008)

bir işletmedeki bir çalışan kültür özellikleri farklı bir ülkeye transfer olduğunda normal olarak kültür şoku yaşayacaktır ve bir süre ne olup bittiğini ve nasıl davranması gerektiğini anlamaya çalışacaktır²²². Farklılıkları anlamlandırana kadar kendi uygulamalarını diğer kültüre uygun şekilde göstermenin yararlı olduğunu anlatan deyiş “Roma’dayken Romalılar gibi yapın”dır²²³. Örneğin; Yunanlılara kişisel sorular sorun, ancak İngilizlere sormayın; İtalya’da kartvizit yolu yerine daha az biçimsel yollar tercih edin, ancak Japonya’da kartvizit yolu kullanın. Örneğin; farklı organizasyon kültürlerinden insanlarla çalışırken, onların iş yapabildiği kişilerin yollarıyla ve onların anladığı şekilde onlarla iletişim kurmaktır. Günümüzde, kültürlerarası iletişim çok daha geçerli ve önemlidir. Avrupa Birliği ticari anlaşmaları ve Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması gibi ticari iş birliği anlaşmaları ekonomileri geliştirmek için yapılmıştır. Fortune 500’de yer alan işletmeler aynı anda en az iki ülkede faaliyet gösteren uluslararası işletmelerdir ve küresel ekonominin sosyal bir sonucudur²²⁴. Kültür şokuyla ilgili duygusal kargaşanın kültüre uyumla sonuçlanmasının dört aşaması olduğu bilinmektedir²²⁵. Heyecanlı ve yüksek motivasyonla yenilikle karşılaşma aşaması; yeni kültüre alışma, yeni dil öğrenme ve iletişim kurma mücadelesi aşaması; karışıklık duygusunda artış ve yorgunluk aşaması; yeni kültürü anlama ve pratiği uygulama aşamasıdır. 1960’lardan sonra kültürlerarası iletişim yoğunluğunun artmasıyla çeşitlilik eylem programları, uygulamaları ve eğitimleri yapılmıştır ve yararları görülmüştür. Böylece, ırk, din, ulus köken ve cinsiyet gibi konularda ayrımcılığın insan hakları kanunlarıyla önlenmesi ve bu hassas grupları korumaya, iyileştirmeye, aktif üye ve çalışan olarak organizasyonlarda rol vermeye başlamışlardır²²⁶. Muhasır medeniyetlerin gelişiminde; modernite Sanayi Devrimi’nin sonucu ise bilginin bilgiye uygulandığı Bilişim Devrimi de postmoderniteyi ortaya çıkarmıştır²²⁷. Modernite ve sosyal sanayileşme ile teknolojinin üretime uygulanması ürün ve hizmet seçeneklerini arttırmıştır. Modernitenin “ilerlemeci” ve “özgür” bir hayat vaat etmiştir. Diyalektik olarak;

²²² Robbins (1996: 44-69) & Robbins (1996: 700-751)

²²³ Robbins (1996: 44-69)

²²⁴ A.e.

²²⁵ Robbins (1996: 700-751)

²²⁶ A.e.

²²⁷ Macionis (2012: 642-643)

yaratıcı yıkım ve belirsizlik kontrolle daha fazla hissedilmiştir.²²⁸ Ekonomik güvensizlik ve yoksulluk devam etmiştir. Çevre kirliliği ve küresel ısınmaya çözüm bulunamamıştır²²⁹. Toplumlari bir arada tutan dayanışma biçimleri ve niteliğinin değişmesi²³⁰; üretim ilişkilerinde (“burjuvazi” ve “proletariat”) ve ekonomik değişimlerdeki eşitsizliğin toplumsal ve sosyal çatışmalara, değişimlere neden olması, kapitalist sistemin sistemi arz-talep dengesiyle döndürmek için tüketiciye yani ürettiğini satın alacak işçiye ihtiyacı olması, emeğin bir meta ya da ürün değil; satın alınamaz, değer biçilemez ve karşılığını ödenemez bir şey olması, sistemin de sosyal ve ekonomik gelişmeyi önlemesi²³¹; kültürdeki değişimlerin (örneğin; demir kafesli sosyal bürokrasi) de olumsuz toplumsal ve sosyal çatışmalara ve değişimlere neden olması²³²; modernitenin rasyonelliğinin ve fabrika, hapishane gibi disiplin kurumlarında sosyal kuşatmanın ve zamanı kontrolün çalışanların kendisiyle, emeğiyle, ürünüyle, iş arkadaşlarıyla ve toplumla özdeşleşmesinden uzaklaştırması; çalışanın sorgulamasına ve düşünmesine izin verilmeden sadece kendisine verilen görevi yerine getirmesinin ve cezalarla ıslahın çalışanın psikolojisini bozması²³³ gibi nedenlerle değişim gerekmiştir. Postmodernite; yeni bir tarihsel dönem dünyayı algılama ve anlamada modernite sonrası yeni bir epistemoloji ve yeni bir kültür biçimidir²³⁴. İhtiyaç duyulan maddi şeylere sahip oldukça düşünceler ve anlamlar önem kazanmıştır. Postmodernite materyalizm sonrası dönem olarak değerlendirilmiş ve sosyal adalet, doğal ve sosyal çevre sürdürülebilirliği, hayvan hakları ve özgürlük gibi konulara ve vaka çalışmalarına önem verilmiştir²³⁵. Postmodernitede ifade modernitede olduğu gibi bir ayna değil; farklılıkların çelişkisi, belirsizliği, kararsızlığıyla mecazlı ve metaforiktir. İnsanların farklı olduğunu doğrudan kabul eden ve varsayan bir yaklaşıma (“default mode system”) geçilmiştir. Bu nedenlerle, bilimsel araştırmaları yaparken “standart insanı” bulmak mümkün olmamıştır ve soru formları ya da deneyler mümkün olduğu kadar çok kişi ile yapılmıştır. Buralardaki

²²⁸ Berman (1988)

²²⁹ A.e.

²³⁰ Durkheim (1964)

²³¹ Marx (1859)

²³² Weber (1905)

²³³ Chaplin (2003) & Foucault (1995)

²³⁴ Zencirkıran (2018)

²³⁵ Macionis (2012: 642-643)

ortak örüntüleri ve farklılıkları “standart ölçümlerle” anlamak mümkün olmuştur. Toplumun ve sosyal gücün çeşitliliği “normdan sapma” olarak algılamaması, doğrudan dışlayarak ya da dolaylı olarak tarafsız görünen ancak olumsuz etkileyen kararlarla ayrımcılık yapmaması, diğer deyişle; “çeşitlilik yönetimi” daha fazla öne çıkmıştır²³⁶. Çeşitlilik istihdam edilmekle kalmamış, her konuda fırsat eşitliği sağlanmaya çalışılmış, kabul görmesi için de uygulamalar ve eğitimlerle farklılıklardan yararlanarak kararları geliştirmek, yeniliği ve performansı arttırmak ve organizasyon ikliminin dostça olması teşvik edilmektedir²³⁷. Ayrıca, kadınların da çalışma hayatına girmesi ile çalışan iş ve özel sosyal hayat dengesine önem verilmekte²³⁸; iş dışında da özel hayatın gizliliği uygulanmakta; örneğin, işyerlerinde birbirini tanımayan, birbiriyle konuşmayan ya da anlaşmazlık yaşayan farklı kademe çalışanların birbiri hakkında orantısız bilgiye sahip olmasını, yanlış anlaşılmayı, daha fazla anlaşmazlığı ve kötüye kullanılmasını önlemek için daire gibi dar yaşam alanlarında nefes alırken baskı altında hissetmemeleri ve denetlenmemeleri sağlanmakta; rahatça dinlenmeleriyle enerjilerini yenilemeleri mümkün olmaktadır. Esnek çalışma düzenlemeleri, sağlık planları, tasarruflar, emeklilik planları, hayat sigortası, öğrenim geri ödeme planları ve uzatılmış tatil zamanı gibi sosyal yardım programları, çocuk ve yaşlı bakım avantajları ile çalışanları desteklemekte ve hayatlarını kolaylaştırmaktadır²³⁹.

Organizasyon teorileri²⁴⁰ giyim sektörünü anlamak üzere yukarıda da anlatıldığı gibi tarihi ve kültür perspektifi²⁴¹ ile harmanlanacaktır. Dijitalleşme sonrası, Endüstri 4.0’ı yaşadığımız sosyal sürecin tarihini anlatmak gerekir. İlk dönemlerinde, sanayileşme İngiltere’den başlayarak Batı Avrupa, Amerika ve tüm dünyaya yayılmış, aydınlanma sonrası, ticaret karlarının yatırım sermayesi ve piyasa fırsatı üretmesi, gelişen sosyal teknoloji, fabrikalaşma, buharlı makinelerin kullanımı, sanatsal tasarımın artması, ulaşım yollarıyla ve sosyal araçlarla ve demir yollarıyla taşımacılığın gelişimi, sosyal kentleşme, orta sınıfın ve mağaza alışverişleri yapmak gibi orta sınıfın sosyal yaşayış

²³⁶ Zencirkıran (2018)

²³⁷ Robbins (1996: 700-751)

²³⁸ Robbins (1996: 700-751)

²³⁹ A.e.

²⁴⁰ Kempton (1995:1-25) & Robbins (1996: Appendix1-Appendix14)

²⁴¹ Stearns, Adas, Schwartz & Gilbert (2015: 628-997)

biçimlerinin artmasıyla bilinmektedir. 1900’lü yılların ortalarından sonra ise ekonomik dalgalanmalar, küreselleşme, İnternet gibi yollarla sosyal bağlılık ve hız artışıyla bilinmektedir. Ayrıca, sosyal iş bölümü siyasi sınırlar arasında; hammadde, iş gücü, nakliye maliyetlerinin tasarrufu ve sosyal çevre düzenlemesi yapılarak bir merkezde birleştirilmiştir²⁴². Bu, organizasyon teorilerinde²⁴³ tarihsel sırasıyla bilimsel yönetim yaklaşımıyla üretimde etkililik analizleri²⁴⁴, uzmanlık iş bölümü, ast-üst ilişkileri, ücret, vb. konularla ilgili sosyal yönetim ilkeleri²⁴⁵ (“klasik dönem teorileri”)²⁴⁶, insan ilişkileri yaklaşımıyla²⁴⁷ ısı, aydınlık, vb. sosyal çevre koşullarının, çalışanlar arası etkileşimlerin önemi, insan faktörünün²⁴⁸ ve motivasyonunun²⁴⁹ önemi (“neo-klasik dönem teorileri”), sosyal yapı ve koşulların önemi²⁵⁰, “modern sistem yaklaşımıyla” organizasyonun hammadde, bilgi, finansal ve insan sermayesi girdilerini dönüştürerek ürün, hizmet ya da süreç olarak çevreye geri vermesi, durumsallık yaklaşımıyla sosyal teknoloji, çevre koşullarının ve farklılaştırma ve bütünleştirme stratejilerinin organizasyon yapı ve işleyişini etkileyeceğini, “postmodern sosyal eylem teorisi” ile organizasyonu üyeleri için anlamı, kişi ya da gruplaşmış farklılıklarla ilgili olduğunu araştırmalarla ortaya koyarak o tarihsel dönemlerdeki sosyal savaşları, gelişmeleri ve ekonomik durumun nasıl olduğunu ve nelerin önemli olabileceğini açıklamıştır²⁵¹. Bu tarihsel dönemler organizasyon yapılarını²⁵² da etkilemiştir. Rutin ve kuralcı bürokratik yapılardan, fonksiyon ve ürün uzmanlıklarına göre iş yapan matris yapılara, uzmanlık bölümleri arası sınırları azaltmak için çalışan sanal sosyal takımlar gibi takım organizasyon yapılarına ve küçük ölçekli, esnek üretime, çok vasıflı işgüçlerine dayanan, bilgi teknolojileri sosyal desteğini yaygın biçimde kullanan, ademi merkezîyetçi ve katılımcı yönetimi uygulamaya çalışan sosyal ağlar ve takımlar şeklinde örgütlenen Japonya, İsveç, İtalya

²⁴² Stearns, Adas, Schwartz & Gilbert (2015:628-997)

²⁴³ Kempton (1995:1-25) & Robbins (1996: Appendix1-Appendix14)

²⁴⁴ Taylor (1911)

²⁴⁵ Fayol (1916)

²⁴⁶ Berber (2013)

²⁴⁷ Mayo (1933)

²⁴⁸ Follett (1918), Gilbreth (1914), Münsterberg (1914)

²⁴⁹ Bernard (1950)

²⁵⁰ Parsons (1937), Bourdieu (1992)

²⁵¹ Kempton (1995:1-25) & Robbins (1996: Appendix1-Appendix14)

²⁵² Robbins (1996: 550-578)

ve Uzakdoğu’da ortaya çıkan post modern organizasyonlar ortaya çıkmıştır.²⁵³ Bu yaklaşımlar, ayrıca, çalışanların nasıl ihtiyaçlarının giderildiğini ve yüksek performans, enerji, coşku, çaba ve iş birliği göstermesi için motive edildiğini de açıklamaktadır. “Görünmez el” piyasasındaki ekonomik insandan (“homo economicus”)²⁵⁴ sadece parayla motive olmayan, sosyal ihtiyaçlarını ve kendi varoluş amaçlarını yaşamak ile motive olan insana dönüşüm vardır.²⁵⁵ Böylece, yukarıda da belirtildiği gibi giyim sektörü üzerinden; markalar farklı ürünleri, farklı siyasi yerlerde üretse de üretim yerlerinin süreçleri ve koşulları geliştirilmiş ve iyileştirilmiş; çalışanların sağlık ve güvenliği ve sosyal ihtiyaçları da etkili şekilde karşılanmaktadır. Mağazacılık konusunda ise akademik yazın son yıllarda oluşsa da²⁵⁶ büyük mağazacılığın Balta Limanı (1838) ticaret anlaşmasıyla, Batılılaşma ve modernleşme süreçleriyle Avrupa’dan Orta Doğu’ya geldiği bilinmektedir. Büyük mağazalar, geniş bir ticari alanda etkileyici vitrinler,-pencereler, aydınlatmalar, asansörler, kümbet ve kubbeler gibi mimari özelliklere sahip çeşitli dükkanlar, yenilenen ürünleriyle, mütevazı ve gayrişahsi satış görevlilerini istihdam etmektedir. 1838’de kurularak 1852’de büyük bir mağaza olan “Le Bon Marché” büyük mağazaların Amerika, İngiltere ve Almanya başta olmak üzere dünyada öncülerindendir. Türkçe’de bonmarşe terimi Avrupa ya da Kuzey Amerika tipi büyük mağazalara denilirken, çarşı (“bazaar”) kelimesi Batı’daki mağazalar için kullanılan genel bir terim ve pazar (“pazar”) pazarlığa açık bir yer olmaktan çok modern, geniş ve sabit fiyatlı bir mağaza anlamında Türkiye’deki bazı işletme isimlerinin sonunda yer almaktadır. Türkiye’de de eskiden giyim mağazalarının çoğunlukla aile işletmeleri olduğu ve uluslararası bağlantıları olan Yahudiler tarafından yaygınlaştırıldığı bilinmektedir. Örneğin Merkez Avrupa Yahudi konfeksiyonierlerinden Tiring ailesi 1843’lerde İstanbul’da Mahmut Paşa, Karaköy ve Galata Yüksek Kaldırım’da terzi ve giyim işletmeleri kurmuştur. Tarihte en bilinen girişimlerden Orosdi-Back’in 1855’te İstanbul’da Galata semtinde ilk şubelerini açtıktan sonra İstanbul’da Bahçekapı semtinde kurulduğu ve Kahire, Selanik, Beyrut, Tunus, Bağdat, Paris, Viyana olmak üzere farklı şehirlerde de

²⁵³ A.e. & Zencirkıran (2018)

²⁵⁴ Smith (1776, 2016)

²⁵⁵ Kempton (1995:1-25) & Robbins (1996: Appendix1-Appendix14)

²⁵⁶ Kupferschmidt (2007:11-36)

sonrasında kurulduğu bilinmektedir. Orosdi-Back şubeleri ülkeleri etkileyen ekonomik sorunlar ve sosyal savaşlar gibi toplumsal olaylar ya da doğal olaylardan etkilenmişse de değişen yönetici-sahiplerle (örneğin 1943'lerden sonra Atatürk'ün kurduğu Sümerbank'a satılması gibi) bir süre daha ticaret yapmaya devam etmiştir²⁵⁷. Ayrıca, Avrupa Birliği'nin siyasi ve ekonomik engelleri azaltarak, kalite ve sosyal çevre standartlarına uygunlukla ticareti teşvik etmesinin son yıllarda önemli rolü vardır.

2.4.2. Takımlarda Değişim

İş gücünün doğasının çeşitliliğin artmasıyla değişmesi, eğitim, evlilik gibi iş gücünü etkileyen sosyal eğilimlerde değişikliklerin olması, teknolojinin sosyal iş koşullarını daha fazla etkilemesi, ekonomik dalgalanmalar, küresel sosyal rekabet, dünyadaki sosyal olaylar organizasyonları da etkileyen değişim güçleridir²⁵⁸. Böylece, farklı kültürleri öğrenmek ve farklı insanları da organizasyon süreçlerine dahil edecek eğitim programları geliştirmek ve uygulamak, örneğin; iş gücünün doğasının çeşitliliğinin artmasının gereğidir. Teknolojiyle sosyal üst kademe yönetici denetimi yerine teknolojik sosyal denetim ve çalışanların işiyle ilgili daha geniş kontrol alanı vardır. Ayrıca, örneğin; sanal takımlarla çalışarak olayları öğrenmek ve cevap verebilmek de mümkündür. Rekabet edebilir olmak yeni ürün ve hizmetler üreten köklü firmalar ve yenilikçi girişimcilere karşı da sosyal pazara kendi tekliflerini sunabilmek, ulusal ve küresel anlamda esneklik ve başarı sağlayabilmekle ilgilidir. Sosyal eğilim, örneğin, son yıllarda bekar hane sayısında artış göstermektedir. İş gücüne katılan gençlerin daha geç evlenmesi ve boşananların sayısında da artış olması çalışanların hayatlarını ve barınma ihtiyaçlarını etkilemektedir. Organizasyonlarda çalışanlar değişime direnç gösterebilir ve gelişmeyi sağlamayacağı zaman direnç dezavantaj yaratır. Direnç şikayetlerle ve grev gibi eylemlerle gösterilebildiği gibi sadakatsizlik, motivasyonsuzluk, daha fazla hata, hastalığa bağlı devamsızlık ile anlaşılması ve yönetilmesi daha zordur. Bilgiyi seçici işleyerek algılarını şekillendirme, alışkanlıklar, tehlike korkusu ve güvenlik ihtiyacının yüksek olması, gelirin azalması gibi ekonomik

²⁵⁷ A.e.

²⁵⁸ Robbins (1996: 700-751)

faktörler, değişik bilgi ve olaylarla ilgili kişinin kaynaklarıyla başa çıkabilme belirsizliğinin korkusu değişime direnci açıklayan bireysel konulardır²⁵⁹. Değişime direnci açıklayan kültür konuları da direncin nedeniyle ilgili varsayımlardır. İran ve Suudi Arabistan gibi ülkelerde insanlar kendilerini çevrelerine boyun eğmiş olarak görürler ve bu nedenle değişime karşı pasif bir yaklaşım benimserler. Japonya gibi uzun döneme odaklanan toplumlar, değişim çabalarından olumlu sonuçlar beklerken sabır göstereceklerdir. Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada gibi kısa dönem odağı olan kültürlerde, insanlar hızlı iyileştirmeler bekler ve hızlı sonuçlar vaat eden değişim programları ararlar. Değişime direnç bir kültürün geleneğe olan bağlılığından da etkilenir. İtalyanlar geçmişe odaklanır; Amerikalılar şimdiki zamanı vurgular. Bu nedenle İtalyanlar, değişim çabalarına Amerikan meslektaşlarından daha dirençlidir. Filipinler veya Venezuela gibi yüksek güç mesafeli kültürlerde, değişim çabaları üst yönetim tarafından uygulanır. Buna karşılık, düşük güç mesafesi olan kültürler demokratik yöntemlere değer verir²⁶⁰.

İnsanlar, yeni bir sosyal organizasyona beklentilerle gelir; sosyal organizasyonun vizyon, misyon ve uygulamasıyla tanışır ve metamorfoz (başkalaşım)²⁶¹ dönüşümü ile organizasyonda bir yer edinir. Biçimsel ve biçimsel olmayan yollarla ve eğitimlerle yeni becerilere ve yeni rollere hâkim olarak çalışma grubunun değer ve normlarını karşılıklı etkiler, düzenler ve iş sonuçları çıkarır. Bu sosyalleşme ve oryantasyon deneyimi sosyal organizasyonla ilgili kararlarını etkiler. Çalışanlar kültürü, hikayeler, ritüeller, maddi semboller ve dil ile öğrenir. Organizasyonda hikayeler; kurucuların hikayeleri ve hatalardan nasıl öğrendikleriyle ilgili uygulamalarla başarı hikayeleridir. Ritüeller organizasyonun değerlerini teşvik eden, hangi hedeflerin önemli olduğunu vurgulayan ve organizasyon için kimlerin vazgeçilmez olduğunu tekrarlayan aktivitelerdir. Hem kendi departmanlarında çok çalışanlar ve çok iyi performans gösterenler hem de organizasyon için çalışanlara kıdem almaları için ödül törenleri yapılır ve başarılarıyla tanınırlıkları arttırılır. Eğlence için spor olanakları, dans sınıfları, yüzme havuzu gibi imkanlar üst düzey yöneticiler için havayolu seyahatleri

²⁵⁹ Robbins (1996: 700-751)

²⁶⁰ A.e.

²⁶¹ Robbins (1996: 693-698)

gibi olanaklar ve maddi semboller vardır²⁶². Böylece kişiler kabul gören davranış şeklini uygulamalı olarak yaşar; sosyal, spor, katılım, vb. Kültür ya da toplumsal alt grupların kültürlerinin üyelerini belirlemede dili bir yol olarak kullanmaktır. Bu dili öğrenerek, üyeler kültürü kabul ettiğini ve koruduğunu kabul eder.

İnsanlar sosyal organizasyonlarda pek çok farklı kişi tarafından yönetilir ve farklı kişilerin işlerini yönetir; çok fazla kişiyi ve işi yönetmeyi öğrenmek zorunda kalır. Her zaman kendi istediği gibi hoşuna giden kişiler, olaylar ve kendisiyle aynı düşünce, duygu ve davranışta olan insanlarla bir arada olmaz ya da insanlarla olduğu için kendi pastasını bazen istemese de paylaşmak hatta vermek zorunda kalır. İnsanlar organizasyonlarda hem kendini psikososyal olarak korumaya hem insanlarla anlaşmaya hem de geçimini sağlamaya çalışır. Farklı kademelerden, farklı özelliklerde farklı kişilerle ve farklı becerileri geliştiren farklı işlerde çalıştıkları için daha çok kendi kendilerine, aileleri ve yakın arkadaşlarıyla geçirdikleri eğitim hayatında olduğundan farklı düşünmeye başlarlar, değerlendirmeleri değişir, hayalleri gelişir ve bu doğal bir değişimdir. Örneğin; bir çalışan ilk maaşıyla önce dış görünüşte uygun olmayan yönlerine heykeltıraşın heykele özgün bir sanatsal şekil verdiği gibi şekil verir. Çok uluslu organizasyonlarda organizasyonun kültür dokusunu modern ve çoklu kültürlü çalışma koşullarıyla harmanlayan, organizasyonun hayatta kalma deneyimleri sonucu belirlediği ve esnetemeyeceği davranış kültür yönetmeliği kurallarını “code of conduct” uygulamak için sosyalleşme ile öğrenilenler yapılır. Örneğin bu takım elbise giyinmek ise; takım giysilerini sosyal çevreye uyum sağlayabilmek, “ücret ve iş sözleşmesi” çatısında kendisine ve çabasına verilen sosyal çevrede “bizimlesin” olumlu geri bildiriminin ve ödülün onlara karşılığını vermek amacıyla onay alacağını ve beğenileceğini bildiği için giysilerini takım elbiseleriyle değiştirmeye, kendi mutlu olduğu gibi onları da mutlu etmeye öncelik verir. Daha sonraki maaşlarıyla da boş ve tatil zamanlarını nasıl değerlendirebileceği ve hayatının nasıl iyi olabileceği ile ilgili hayaller kurmaya başlar. Bu performans ve öğrenme ile ilgili olup bu değişimde bir direnç söz konusu değildir. Yeni insanlar eski arkadaşlarla birlikte yeni arkadaşlar ve yeni umutlar olduğu için sevilen bir öğrenme sürecidir ve insanlar kendini, başkalarını ve hayatı öğrenir. Ergenlik ve yetişkinlik dönemlerinde yeni sosyal hayatlar, roller ve

²⁶² A.e.

deneyimlerdeki sorunlarla psikososyal öz algıları olumlu olarak değişir. İletişimde sembolik anlamlarla mesajı gönderenin farkında olarak ya da olmayarak ve kontrollü ya da kontrolsüz verdiği ve yönettiği izlenim aynı değildir. İletişimde izleyici daha avantajlı olduğu için bir asimetri vardır. Geribildirimler karşılıklı önyargıları ve aldatıcı olmayı azaltır²⁶³. İnsanlar ilişkilerle birbirini, sosyal çevre koşullarını ve sosyal çevre ile iletişim yollarını olumlu anlamda test ederek, ilişkilerle egzersiz yaparak, kendini tanıtamamak nedeniyle diğerlerinin ön yargılarıyla zarar görmeden, kendini maskeleymeden, savunmasız duruma da düşürmeden, yüzünü ve imajını da koruyarak renkli çeşitlilikle olduğu gibi kabul görerek, iyi ilişkiler kurarak karşılıklı geribildirimlerle kendini ifade eder, barışır, sağlıklı, güvenle büyür, değişir, gelişir (“self-verification”) ve bu fiziksel, bilişsel, duygusal, psikolojik ve sosyal sağlığını ve iyi oluşunu / esenliğini (“well-being”) olumlu etkiler.²⁶⁴

Kişiler daha iyi bir duruma geçmek için değişmek ister ancak her zaman kendilerine iyi geleceğinden emin olmayabilirler yine de deneyim kazanacaklarını ve öğreneceklerini bilirler. Kendilerine iyi geleceklerinden emin oldukları bir değişim yaşayacak bile olsalar yine de değişime direnç gösterebilirler. Değişime direnç; yanlış ya da eksik bilgilendirme ve iletişimin düzeltilmesi, tartışma, not, sunum ve raporlarla bilgi sağlama karşılıklı ve sosyal güvenilirliği arttırma, sosyal katılım, destek, değerli konularla müzakere yapma, çeşitli katkılar alma ve kararlarının kalitesini arttırma ile çözümlenir. Hile ya da zorlama algısı ile güvenilirlik sıfırlanmadıkça değişime direnç çözümlenebilir. Bir değişimi kabul aşamasında, hile, durumu daha iyi göstermek için çarpıtmak, bilgileri saklamak, yanlış söylentiler çıkarmak ve tehdit etmekle yapılır. Kişiyi işten çıkarma, terfi önleme, performans değerlendirme ve tavsiye mektuplarını olumsuz verme ya da bu gibi yollarla kişileri zor durumda bırakıp zorlama ile de yapılır. Kişiler hakkında doğru ya da yanlış orantısız bilgi gücü ile gizli bilgileri ifşa etmekle, kişilerin habersizce hatasını yakalamakla, iş yükü gibi üstü kapalı baskılarla ya da tehditlerle kişiyi yalnızlaştırarak, söylentilerle öğrenilmiş çaresizlik hissettirerek iş ahlakına uygun olmayan yollarla da yapılır. Kişi aldatılmış ve kullanılmış hissederse güven biter ve hem hile taktikleri amacına ulaşamaz hem de değişimi sağlayabilecek

²⁶³ Goffman (1959)

²⁶⁴ Akün & Behrem (2019)

çözüm yolları bozulur²⁶⁵. Değişim politikasının nasıl olduğu ve uygulandığı da önemlidir. Değişim iklimini ya da psikolojik atmosferi değerlendirmek; değişim ihtiyacının anlaşıldığını ve kabul edildiğini kontrol etmek, değişim çabasını takdir etmek, değişim vizyonu, değişimi uygulayacak liderliği anlamak, organizasyonun iyiliğinin kişisel çıkarların / menfaatlerin önünde tutulduğundan emin olmak, rakiplerin değişimini takip etmek, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, yeni çözümler, yenilikler, esneklik, geçmiş başarılı değişiklikler, çalışan memnuniyeti, yönetime güven, organizasyondaki olumlu etkileşim, iş birliği, öneriler ve kararların uygulama başarısının ne ölçüde olduğunu değerlendirmek gereklidir²⁶⁶. Kurt Lewin organizasyonlarda başarılı değişimin çözündürme, geçiş ve dondurma olmak üzere üç aşaması olduğunu belirtmektedir: var olan durumu değiştirmek ya da diğer deyişle çözümlendirmek, yeni bir duruma uygulayarak geçmek ve yeni değişimi kalıcı yapıp yeniden dondurarak yeni bir denge durumuna ulaşmaktır²⁶⁷. Birey ve grupların dirençlerinin ve baskılarının olduğu durumlarda çözünme durumlarına geçmek üç yolla yapılır. Davranışı dengeden çözüme yönlendiren güçler artırılır, dengeden çözüme geçişi kısıtlayan güçler azaltılır ve iki yaklaşım da uygulanır. Yeni durum güçlerin dengelenmesinin devamlılığını sağlamak üzere geçici olanlar kalıcı olanlarla değiştirilerek yeniden dondurulur. Örneğin, maaşların kalıcı düzeltilmesi sağlanabilir ya da güven iklimini güçlendirmek için iş zamanları kalıcı olarak düzeltilebilir. Değişiklikten etkilenenlerin davranışlarını düzenleyen biçimsel/resmi kurallar ve düzenlemeler de yeni durumu güçlendirmede incelenmelidir. Çalışma gruplarının normları da yeni dengenin devamlılığında gelişecektir. Ancak bu noktaya gelinceye kadar yönetimin daha biçimsel yollara dayanması gerekmektedir. Eylem araştırması, verilerin sistematik toplanmasına dayalı bir değişim sürecini ve analiz edilen verilerin gösterdiklerine göre değişiklik eyleminin seçilmesini ifade eder. Planlanan değişimin yönetilmesi için bilimsel bir metodoloji sağladığı için önemlidir. Eylem araştırması süreci beş adımdan oluşur: tanı, analiz, geri bildirim, eylem ve değerlendirme. Sorunlar hakkında çalışanlarla görüşerek ve kayıtları inceleyerek bilgi toplama; bilgileri analiz; sorunlar, hedefler, eylem planları ve çalışanlarla paylaşma; eylem ile

²⁶⁵ Robbins (1996: 700-751)

²⁶⁶ A.e.

²⁶⁷ A.e.

düzeltilme ve iyileştirme; eylem araştırmasının bilimsel temelleri ile tutarlı olarak, değişim aracısının eylem planlarının etkinliğini değerlendirmesiyle yapılır. Referans noktaları olarak toplanan ilk veriler kullanılarak, sonraki değişiklikler karşılaştırılabilir ve değerlendirilebilir.²⁶⁸

1990'lardan sonra organizasyonlarda yeniliği teşvik etmek ve bir öğrenme organizasyonu oluşturmak iki güncel değişim konusu olmaktadır.²⁶⁹ Değişim, işleri farklı yapmak anlamına gelir. Giyim mağazasının sigara içen çalışanlarına sigara bıraktırmayla ilgili düzenlemeler, kalite kontrolü robotik sistemle yapmak isteyen sosyal araç üreticisinin çalışanlarını bu konuda yetiştirmesi değişim yaratmak ile ilgilidir.²⁷⁰ Ancak ikinci senaryo daha hedef yönlü ve planlıdır. Yenilikler yapmak ve uygulamak, çalışan güçlendirme, çalışma takımları oluşturma çevresel değişimlere uyum sağlamayı, çalışan ve çalışan gruplarının davranışını buna göre değiştirmeyi sağlayan planlı değişim aktiviteleridir. Sürekli olan birinci derece değişimin yanında, çok yönlü, süresiz ve radikal değişiklikler de ikinci derece değişimi ifade eder. Organizasyonlarda değişime üst düzey yöneticiler, organizasyon çalışanları, dış danışmanlar aracılık eder. Dış danışman hizmeti almanın avantajları vardır. Organizasyona dıştan bir bakış açısı sunabilirler. Çalışanlarla birlikte uzun yıllar geçirmedikleri için çalışanları rahatsız etmek gibi kaygıları olmayacaktır. Ancak, organizasyonun tarihi, kültürü, işleyişi ve çalışanları hakkında bilgi edinmeleri zaman alacaktır. Değişim, iş ve organizasyon tasarımlarının yapısıyla, teknolojik sosyal araç ve yöntem kullanımıyla, fiziksel alan ve sosyal çevre düzenlemesiyle ilgili fiziksel sosyal mekân ve çalışanların tutumları, becerileri, algıları ve davranışlarıyla ilgili olabilir. Örneğin; sosyal kademe azaltma organizasyonu daha düz ve daha az bürokratik hale getirmeyi sağlayabilir. Kurallarla standartların yakalanması mümkün, karar alma sürecini hızlandıran âdem-i merkeziyetçi bir yapıya geçiş olabilir. Takımlarla çalışan ya da matris bir organizasyon yapısına işaret eder. İş zenginleştirme ve esnek çalışma zamanları getirebilir. Motivasyonu arttıran performans bonusu ya da kar paylaşımı ücretlendirmede etkili olabilir.²⁷¹

²⁶⁸ Robbins (1996: 700-751)

²⁶⁹ A.e.

²⁷⁰ Robbins (1996: 700-751)

²⁷¹ A.e.

Tüm değişimler yenilik değildir. İnovasyon (yenilik) yeni ürün veya hizmet, yeni yapılar, yeni idari sistemler ve yeni planlar başlatmak veya geliştirmek için uygulanır. Organik sosyal yapılar inovasyonu olumlu yönde etkiler. Dikey farklılaşma, resmileştirme ve merkezleşme daha az olduğu için organik sosyal kuruluşlar, yeniliklerin daha kolay benimsemesini sağlayarak esnekliği ve adaptasyonu kolaylaştırır. Kaynaklara sahip olmak ve bolluk, bir kuruluşun yenilikleri satın almasını, yenilikleri başlatma maliyetini üstlenmesini sağlar. Yenilikçi organizasyonlarda takımlar ve departmanlar arası iletişim yüksektir. Yenilikçi organizasyon kültürleri başarısızlıkları ödüllendiren organizasyonlardır ve risk alma, yaratıcılık, beyin fırtınasını ve denemeyi teşvik eder. İş güvenliği sağladıklarından çalışanlar başarısız olduklarında kovulmaktan korkmazlar. Dönüşümcü ve dönüştürücü liderlik, özerk karar verme, yapıcı öz ve karşılıklı eleştiri ve anlaşmazlıkları etkili yönetme, vizyon ve misyonlarıyla olumlu enerji gösterirler. Öğrenen bir organizasyon, kişiler öğrendikçe sürekli olarak uyum sağlama ve değişme kapasitesini bilinçli olarak geliştiren bir organizasyondur. Çoğu organizasyon tek döngü öğrenme olarak adlandırılan öğrenme ile meşguldür. Hatalar tespit edildiğinde, düzeltme işlemi geçmiş rutinelere ve mevcut politikalara dayanır. Buna karşılık, öğrenen organizasyon çift döngü öğrenmeyi kullanır. Bir hata tespit edildiğinde, organizasyon amaçlarının, politikalarının ve standart rutinlerinin değiştirilmesini içerecek şekilde düzeltilir ve farklı çözümler sunar. Uzmanlaşma, rekabet ve sorunlardan kaçınma yerine iş birliği, inovasyonu ve gelişmeyi teşviktir. Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar, tüm organizasyon sosyal süreçleri, faaliyetleri, fonksiyonları ve çevre ile olan sosyal etkileşimleri ilişki sisteminin bir parçası olarak görürler. İnsanlar eleştiri ve cezalandırılma korkusu olmadan dikey ve yatay sınırlar boyunca birbirleriyle iletişim kurarlar. İnsanlar, ortak vizyonunu elde etmek ve birlikte çalışmak için kendi çıkarlarını ve departman çıkarlarını daha geri plana atarlar. Organizasyonun nasıl çalıştığını anlarlar, herkesin üzerinde anlayabileceği bir plan veya vizyon oluşturulur ve daha sonra bu vizyona ulaşmak için birlikte çalışılır. Öğrenen organizasyon bir model ortaya koymaktan çok iyileştirme ve geliştirme ile ilgili bir çaba ortaya koymaktadır. Strateji, yapı tasarlama, yapıyı düzleştirme, departmanları ortadan kaldırarak ya da birleştirerek ve çapraz fonksiyon takım kullanımının arttırılmasıyla uygulanabilir. Organizasyonlarda gelişim, insani

demokratik değerlerle organizasyonlarda etkinliği ve çalışan sağlığını ve iyi oluşunu arttırmaya çalışan, planlı değişim müdahalelerinin uygulanması için kullanılan bir terimdir²⁷².

2.4.3. Sosyal Organizasyonlarda Gelişim ve Takımlar

Organizasyon geliştirme hassasiyet (T-grup) eğitimleri, anket geribildirimleri, sosyal süreç danışmanlığı ve takım geliştirme değişim müdahaleleri ile yapılır²⁷³. T-grup eğitimleri yapılandırılmamış grup etkileşimi ve öğrenme ile davranış değişiklikleri meydana gelir. Üyeler, katılımcıların kendilerini ve sosyal etkileşimlerini özgür bir sosyal çevrede bir moderatör ile ifade eder; fark eder, duyarlılık ve anlayış kazanır. Kişilerin kendilerine ya da sosyal çevrelerine zarar vermesini önler. Dinleme ve empati becerisi, rol oynama, iyileştirilmiş çatışma çözme yolları, farklılık toleransı ile daha doğru öz algısı, daha fazla uyum ve faydasız anlaşmazlıkları azaltmayı olumlu etkiler. Anket geribildirimi; etkililik, iletişim, memnuniyet, sorunlar ve daha iyi olması gereken konuları anlamak üzere algı ve tutumları değerlendirir. Süreç danışmanlığı; organizasyon dışından bir yönetici danışman, işler ve iletişim ile ilgili süreci daha anlaması ve yönetebilmesi için müşteriye yardımcı olmayı ve yol göstermeyi hedefler. Duyarlılık eğitimi daha çok kişilerarası ilişkilere; süreç danışmanlığı ise daha çok göreve yöneliktir. Hangi süreçlerin nasıl iyileştirilmesi gerektiğiyle ilgili teknik olarak teşhise yönelik müşterinin aktif katılımıyla iyileştirici çözümler seçilir ve eylem planları yapılır. Her takım üyesinin birbirinin rolünü anladığı çapraz eğitimler, takım liderinin eğitimi ve sanal iletişim ve iş birliği eğitimleri de faydalıdır²⁷⁴. Takımlarda toplantılar, iş materyallerini yazma ve okuma, görüşmeler ve seyahatler gibi işleri düzenlerken bunları etkili yapabilme eğitimleri ve etkili hedef, öncelik belirleme, sosyal organizasyon ve zaman yönetimi eğitimleri de gereklidir²⁷⁵. Hedefler; güçlü ve güçlü olmayan yönleri, fırsat ve tehditleri değerlendirmelidir²⁷⁶. Ayrıca, anlaşılır, belirli ölçülebilir, zor, ulaşılabilir, yazılı, belirli bir zamanda tamamlanabilen, herkesin katıldığı, tutarlı, değerli, planlanabilir ve uygulanabilir hedefler olmalıdır²⁷⁷. Böylece

²⁷² Robbins (1996: 700-751)

²⁷³ Robbins (1996: 252-278) & Landy & Konte (2007)

²⁷⁴ A.e.

²⁷⁵ Thomas (2004)

²⁷⁶ Ülgen & Mirze (2020)

²⁷⁷ Thomas (2004)

etkili karar vermeyi, sorun çözmeyi, değişim ve/veya yenilikler yapmayı da sağlayabilir. Çalışanların kendini rahat hissettiği, sakince nefes aldığı, hazır, canlı, doğal ve mutlu olduğu takım süreçlerinin iyi geçen süreçler olduğu bilinmektedir²⁷⁸. Organizasyonda simülasyon ya da dışarıda takım geliştirme; kişiler arası ilişkileri iyileştirme, güveni artırma, koordinasyonu iyileştirme, takım rollerini analiz, sorun çözme, öncelik ve hedef belirleme gibi konularla ilgilidir²⁷⁹. Ayrıca, diğer organizasyonlarla bağlantı kurmak üzere aktiviteler ve projeler yapmak da gelişim uygulamaları arasındadır. Örneğin; kurumsal ve toplumsal değerlerle kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları²⁸⁰ yapılabilir. Sosyal amaç teşvikleri, sosyal amaç bağlantılı pazarlama, kurumsal sosyal pazarlama, kurumsal hayırseverlik, toplum gönüllülüğü ve sosyal sorumlu iş uygulamaları kurumsal sosyal sorumluluk yöntemleridir. Sosyal amaç teşvikleri; fon toplamak, mal ve/veya hizmet katkıları ya da kurumsal kaynaklar gibi teşvik sponsorlarıyla sosyal amaçlara yönelik ilgi ve farkındalığı arttırmayı ve desteklemeyi sağlar. Sosyal amaç bağlantılı pazarlama; gelirlerin yüzdesini sosyal amaçlara bağışlama ya da kâr amacı gütmeyen organizasyona katkı yapmaktır. Kurumsal sosyal pazarlama; halk sağlığını, güvenliği, çevre ya da toplum refahını iyileştirmeyi amaçlayan bir biliş ve davranış değişikliği kampanyası geliştirmek ve/veya uygulamaya konulmasına destek vermektir. Kurumsal hayırseverlik; bir hayır derneğine ya da sosyal bir amaca çoğunlukla nakit bağışlar, hibeler ve/veya aynı hizmetler şeklinde doğrudan katkıda bulunmaktır; en geleneksel, en az stratejik ve en geçici olan yöntemdir. Toplum gönüllülüğü; kâr amacı gütmeyen bir sosyal ortaklıkla birlikte çalışanların zamanlarını sosyal bir amacı desteklemek üzere ayırması ve örneğin Okyanusları koruma kurumu ile Shell çalışanlarının bir plajı temizlemeyi üstlenmesidir. Sosyal sorumlu iş uygulamaları; yatırımlar ve iş uygulamalarıyla iyileştirici sosyal amaçları tasarlamak, yürütmek ve desteklemektir ve örneğin tarım yaparken çevresine verdiği zararı en aza indirmeyi hedefleyenleri destekleyen uluslararası koruma kurumu ile çalışan “Starbucks” çalışanlarıdır²⁸¹. Çevreye hassas, çevre dostu yeniden dönüşüm ve yeşil imkanlar yaratma da önemli uygulamalardır.

²⁷⁸ A.e.

²⁷⁹ Robbins (1996: 252-278) & Landy & Konte (2007)

²⁸⁰ Kotler & Lee (2008)

²⁸¹ A.e.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları; her kademe çalışanı dahil ederek ve dünyayı daha iyiye götürerek satışlar ve pazar payında artışı, marka konumunda güçlenmeyi, topluma hizmet eden güçlü bir kurum imajıyla çalışan çekme ve tutmayı, işletme maliyetlerinin önemli konulara harcanması ve diğer konularda tasarruf yapabilmeyi, çeşitlilik içinde kendi karakterinden anlayan ve kendi emek pazarına hitap eden yatırımcıların ilgisini çekmeyi, sosyal bir standart oluşturarak topluma gönüllü olarak bir şeyler vermeyi ve değişimi toplum yararına yönetmeyi sağlayarak işletmelere yararlıdır²⁸².

Organizasyonlarda çok kademeli gelişim uygulamalarından organizasyon ve takım düzeyinde olanlara değinilmiştir. Birey düzeyinde de eğitimlerle uygulamalı bilgi ve beceriler olarak performansa transferini sağlamak, iş sağlığı ve güvenliğini bilmek, eğitimlerle kendisine ve başkalarına yararlı ve destek olabilmek, davranışları anlayarak sağlıklı davranışlara düzeltmek, spor ve sosyal aktivitelerle iyi oluşu arttırmak gereklidir. Staj, işi yaparak öğrenme, usta-çırak ilişkileriyle öğrenme, farklı işleri yapmak (rotasyon), uzaktan eğitim ve video konferans ve kariyer geliştirme yöntemleri ve uygulamaları etkilidir.²⁸³ Sınıf dersleri ve tartışma, iş eğitimleriyle ve görevlerle deneyim kazanma, iş rotasyonu, rol oynama, davranışsal rol modelleme, vaka çalışması, kritik olay, simülasyonlar, değerlendirme merkezi uygulamaları, çok kaynaklı sosyal geribildirim atölyeleri, koçluk, mentorluk, liderlik programları ve alışılmadık dış çevre zorluklarında etkili hareket edebilme ve karar verme aktiviteleri gibi eğitim yöntem türleri kişi, takım ve organizasyon sosyal düzeylerinde etkilidir²⁸⁴. Aktif uygulama iyi bir geribildirimle birlikte gelişimini takip edebilmeyi sağlar. Beceriler öğrenilir, davranışlar değişir, performans gelişir, öğrendiklerini hatırlar ve tüm bu öğrenilenler yeni durumlarda da değerlendirilir²⁸⁵. Eğitim benzer bile olsa, organizasyonda ve dışarıda olan eğitimlerin (“out-door” – “in-door”) katılımcılar için de anlamları farklıdır. Eğitimler, daha belirli beceriler yerine daha geniş bir kapsamda verildiğinde daha karmaşık ve uzak işlere de aktarılabilir. Çalışanların algılama kapasitesinin hazırlığı, motivasyonu ve uygulamak için destekleyici bir sosyal iş

²⁸² Kotler & Lee (2008)

²⁸³ Robbins (1996: 252-278)

²⁸⁴ Aktaş & Akün (2018)

²⁸⁵ A.e.

çevresi de eğitimin aktarımının kalıcılığını belirlemektedir²⁸⁶. Eğitimlerle birlikte eski iyi alışkanlıklar ve yeni değişimlerle yeni iyi alışkanlıklar da yararlıdır²⁸⁷. Bunlarla birlikte bilişsel, duygusal ve davranışsal müdahalelerle performansı geliştirmek de etkilidir. Çalışanlara zor kişilerle (örneğin; “şüpheli”, “dürtüsel”, “dikkat çekme ve hayranlık isteği çok olan”, “talep etmeyen”, “onay almadan karar vermeyen”, “ısrarcı” ve “mükemmeliyetçi”) başa çıkma eğitimleri²⁸⁸ de verilebilir. Son yıllarda yapılan çalışmalar, narsistliğin ötesinde organizasyonlarda sadece kendi var olmak isteyen, her şeyi sadece kendine isteyen, başkalarının organizasyonlarda amaçlarına ulaşmasını, var olmasını önleyen ve başkaları için sorun ve “anlaşmazlık” ortaya çıkaran bir “köpekbalığı” tipolojisinden bahsetmektedir. Buna karşılık, okyanuslarda canlı çeşitliliğinden yaşayabilenlerin çoğunlukla “yunuslar” olabildiğini anlatmıştır. Önemli bir konu; kendi çeşitliliğini değiştiremeyecekleri için (örneğin; bir yunusun bir köpekbalığına dönüşmesi maalesef teorik ve fiilen mümkün olmadığından) doğru yönetimlerle nasıl hayatta kalabileceklerini öğrenmeleridir. Çatışma yönetiminde “yunuslar” bireysel, grup, takım, organizasyon olarak düşman olmayan, savaşmayan ve barışçıl bir tipolojidir. Karşılıklı saygı, sevgi ve istenilen muamelenin önemi ifade ederek ölçülü ve etkili misillemelerle karşı tarafın kendini anlamasını ve ilişkiyi iyi bir şekilde yönetmesini sağlar. “Yunuslar”; nefes alabileceği yaşam alanını terk etmeden, korkmasına rağmen cesur olacağı durumlara doğru karar vererek, tuzaklara kapılmadan, çeşitli taktiklerle ve iş birlikleriyle köpek balıklarının sosyal şiddetini nasıl atlatacağını bilir ve hayatlarını bitirmez. Böylece, etkili ve sağlıklı bir çatışma yönetim tarzının ve ilişki yönetiminin, karşılıklı çabayla; karşı tarafa zarar vermeden kendisini de koruyan bir yol olduğu söylenebilir. Buna yönelik eğitimlerin de yararlı olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca, çalışanların sosyal özel ve iş hayatlarında psikolojik travmaları ya da psikolojik rahatsızlıkları varsa; iyileşmesinde danışmanlık desteği alma, destekleyici sosyal bağlar oluşturma, sosyal adalet mekanizmaları yetkilendirme, bilişsel yeniden yapılandırma ve pozitif psikoloji ilkeleri uygulanmasını sağlamak gerekebilir²⁸⁹.

²⁸⁶ Blume, Ford, Baldwin & Huang (2010)

²⁸⁷ Covey (2020)

²⁸⁸ Andre (2019)

²⁸⁹ Herman (2011)

Sosyal destek ve affetme duygu; diyalog ise sorun çözme odaklıdır²⁹⁰. Nefes egzersizleriyle spor gibi farkında sosyal eylemler hem duygu hem de sorun çözme odaklıdır.²⁹¹ Organizasyonlarda önemli bir eğitim konusu da sınırlı rasyonelliğin²⁹² üstesinden gelmek üzere etkili karar almadır²⁹³; ne yapacağıyla ilgili seçim yapmaktır. Yönetim kararları, hedefler, ürün ya da hizmetlerle ilgili kararlar, çalışan kararları ve iş planlamasıyla ilgili kararlar alınır. Seçenekler bilindiğinde, kriterlerin önemini belirlenir ve optimizasyon ile faydalı karar almaya çalışmak makuldür. Seçenekler bilindiğinde, karar vericinin üstü kapalı bir favorisi olduğu için diğer önyargılı olduğu alternatiflerle favorisini onaylamadığından emin olması gerekir çünkü favorisini onayladığında karar almış olmaz. Seçenekler bilinmediğinde hedefi katılımla belirlemek ve hedefe yönelik öz-yeterliliği geliştirmek anlamlıdır. Seçenekler bilinmediğinde bir diğer karar alma yolu da sezgisel karar almadır. Örneğin; satranç uzmanının bilgi ve deneyimle geliştirdiği sezgileri; bir hamleyi fark etmesini ve bir karara daha hızlı ve doğru şekilde ulaşmasını sağlayabilir. Kişiler, önceden sezgisel alternatifler üretebilir ve hedeflerle ve kriterle analizleri daha sonra yapabilir ya da hedeflerle ve kriterlerle analizleri önce yapıp son seçimi yapmadan önce sezgilerini kullanır. Karar alırken etik kriterleri de değerlendirmek gereklidir. Etik kriterler; sosyal faydacılık, sosyal haklar ve sosyal adalettir. Sosyal faydacılık mümkün olduğu kadar çok kişiye mümkün olduğu kadar çok iyilik yapmaktır, verimlilik ve kâr sağlamaktır. Sosyal haklar; bireylerin mahrem, ifade özgürlüğü ve yasal hakları gibi haklarına saygı duymayı ve sosyal olarak başkalarına karşı korumayı tanımlamaktadır. Sosyal adalet; kuralların adil ve tarafsız olarak uygulanması sağlar. Böylece, üçünün birden gerekli olduğu anlatılmıştır. Kişilerin ahlaki gelişim olgunluğu sosyal etik / ahlak kurallarını uygulamasını ve herhangi birisi haksızlığa uğradığında onları savunmasını olumlu etkiler. Ayrıca, hayatlarındaki olaylardan sorumlu olduklarıyla ilgili kendilerine inancı yüksek ise kişiler daha fazla çabalar ve dış etkilere daha az güvenirler. Organizasyonun etik davranışları cezalandırması dürüst insanların da bozulmasına neden olabilir. Ulus kültür de önemli bir faktördür. Hindistan gibi yüksek

²⁹⁰ Glassman & Hadad (2016)

²⁹¹ Akün, Kavut, Erden & Aktaş (2020)

²⁹² Simon (1972)

²⁹³ Robbins (1996: 143-162)

güç mesafesi olan kültürlerde üst düzey yöneticiler karar almaktadır. Kararlarda önemli bir diğer husus da tek ve çift döngülü öğrenme kısmında değinilen taahhüdün artmasıyla iyi parayı da kötü sonuçtan sonra harcamamaktır. “Blackjack” oynarken; her seferinde birkaç kez parayı katlayarak üst üste çekmeye devam ettiğinizde ve durmadığınızda kaybınız daha büyük olur. Çok yatırım yapılan yönetim kararları ya da evlilik gibi ilişki kararları da böyledir. Sorumluluğu ve ilk kararın hata olmadığını ispatı kişi maddi ve/veya manevi zarara girdiğini anladığında bırakması gerekir²⁹⁴. Beş faktörlü kişilik; sorumluluk, dışadönüklük, deneyim yönlülük, uyum, duygusal denge duygusal zekâyı etkilemektedir²⁹⁵; duygusal zekâ da öz yeterlilik algısını ve kendi varoluş hedeflerine ulaşmayı olumlu etkilemektedir²⁹⁶. Kişilik özellikleri, duygularını yönetebilmek ve kendi yeterliliklerine olan inanç bazen kişinin hataya devam etmesine neden olsa da devam ya da tamam için iyi nedenleri ve yolları düşünmenin, “Janus yüzü”nü benimsemenin, tüm olasılıkları ve bilgiyi değerlendirmenin etkili olabileceği bilinmektedir.²⁹⁷ Gruplarda birlikte birbirini dinleyerek doğru kararlar almak hayati öneme sahiptir.²⁹⁸ Gruplarda da kararlar, bireysel etkili karar verme tekniklerini bilerek ve uygulayarak beyin fırtınası tekniğiyle, nominal grup tekniğiyle, delphi tekniğiyle ve sanal toplantılar üzerinden alınabilir.²⁹⁹ Beyin fırtınası tekniği; grupta alternatif düşünceler yaratmayı teşvik eder. Önce, üyeler yaratıcı alternatifleri özgürce ortaya koyarlar; daha sonra tartışır ve analiz ederler. Nominal grup tekniği; grup üyeleri çözümlerle ilgili düşüncelerini yazarlar ve beyaz ya da kara tahtada sunarlar. Herkes sunumunu yaptıktan sonra tartışır ve değerlendirirler. Grup üyeleri bağımsız olarak düşünceleri sıralar ve en iyi karar seçilir. Biri “şeytanın avukatı” sosyal rolünü de üstlenebilir. Bu teknik hem biçimsel hem bağımsız hem de etkili sosyal anlaşmazlık yönetimine olanak verir. Delphi tekniği; karar almanın gruplarda anketlerle yapılmasıdır. Sanal toplantılarla; toplantı gündemi hakkında konuşarak çalışanların hızlıca bilgisayar ekranından kararları oylaması istenebilir. Kimin nasıl oy verdiği bilinmediğinden daha dürüst cevaplar alınabilir. Grup süreçlerinde doğal olarak ortaya

²⁹⁴ Robbins (1996: 143-162)

²⁹⁵ Ordun & Akün (2018)

²⁹⁶ Ordun & Akün (2017)

²⁹⁷ Ordun & Akün (2018), Kahneman (2017) & Drummond (2014)

²⁹⁸ “Wilderness Survival” (Simpson, 2003)

²⁹⁹ Robbins (1996: 304-332)

çıkan anlaşmazlık yönetiminde insanların gösterdiği toplam beş tarz olduğu anlaşılmıştır; rekabet, iş birliği, kaçınma, uyum sağlama ve uzlaşmadır.³⁰⁰ Rekabet, iş birliği, uyum sağlama yüksek düzeyde iddialı ve uzlaşma ise orta kararda iddialı bir tarzdır. Rekabet ve kaçınma tarafların iş birliği yapmadığı tarzlardır. İş birliği ve uyum sağlama iş birliğinin yüksek olduğu ve uzlaşma iş birliğinin orta kararda olduğu bir tarzdır.³⁰¹ Müzakere, iki veya daha fazla tarafın kabul edilebilir asgari alışveriş değeri ya da oranı üzerinde anlaşmaya çalıştığı bir süreçtir. Her birinin hedefleri vardır ve kabul edilebilir bir direnç noktası vardır. Kabul edilebilir en düşük sonucu daha az olumlu bir ifadeyi ve değeri kabul etmek yerine, müzakereleri kesecekleri noktaya işaret ederler.³⁰² Etkili müzakere ve yönetim sosyal stratejileri, her şeyden önce, ilişkilerde denge sağlamak için önemlidir.³⁰³ Çatışma yönetim stratejileri ve taktikleri; imajı düzeltmek, hesap vermek, özür dilemek, açıklama yapmak, mazeretlerle eylemi kabul etmek ancak eylemdeki sorumluluğu reddetmek, sorumluluğu kabul etmek ancak sonucu gerekçelerle reddetmek, iddiayı reddetmek, olumsuz niyeti reddetmek, tamir ederek ilişkiyi yeniden düzenlemek, çare bulmak ve karşıdakinin tamir etmesini sağlamaktır. Her şeye rağmen, sosyal çevre koşulları değerlendirerek ilişkide denge sağlayabilmişseniz ve kendinizi de iyi hissederek ilişkiyi kaybetmemişseniz, etkili müzakere ve yönetim stratejisi kullanmışsınızdır. Aynı şeyleri yapıp farklı sonuçlar beklemeden; farklı stratejileri ve taktikleri kullanmak gerekir. Eğer, anlaşmaya varmak konusunda birinden yardım isterseniz bu kişi arabulucudur. Arabulucu esnek, barıştırmacı, tavsiye veren, terapi yapan, borç (alacak-verecek) konusunda hukuki anlaşmada pazarlık yapan, kolaylaştıran ve yeniden yapılandıran bir sosyal aracı olabileceği gibi tarafların durumuyla ilgili karar veren bir hakem olabilir. “Çatışma”, birbirine bağlı sosyal süreçlerden ve sonuçlardan anlamlı olarak etkilenen tarafların aralarında uyumsuzluk algılamalarına dayalı sözlü ve sözsüz öğelerle görülen ve iyi yönetilirse sağlıklı olabilen sosyal, kaçınılmaz, doğal ve çeşitlilikten kaynaklanan bir etkileşimdir.³⁰⁴

³⁰⁰ Robbins (1996: 504-524)

³⁰¹ A.e.

³⁰² A.e.

³⁰³ Folger, Poole & Stutman (2013)

³⁰⁴ A.e.

İstanbul’da beyaz eşya, danışmanlık, finans, hızlı tüketim, perakende, elektrik, sosyal haberleşme ve sosyal sigorta sektörlerinde çalışan iki yüz (200) beyaz yakalı çalışanla yapılan araştırmada³⁰⁵, işyerlerinde kişilerarası çatışmaların yorgunluk, depresyon gibi psikolojik stres semptomları üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Kişilerarası çatışmalardan çok başka konuların bu sektörlerde psikolojik stres belirtilerinin nedeni olması mümkündür. İşyerlerinde yaşadıkları kişilerarası sosyal çatışmaların fiziksel ağrı, mide rahatsızlıkları, gaz ve şişkinlik yaşamalarındaki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bir etkidir. Bu anlamlı etkide psikolojik sermaye ögesi umut (sorunları düzeltmek ve aşmak için yollar bulabilme) olumsuz etkiyi azaltarak olumlu biçimlendirmekte, çatışma yönetim tarzlarından kendini karşıdakinin isteklerine koy vererek uyma olumsuz etkiyi arttırmakta ve hatalı bağlılıkla tek taraflı olmayan karşılıklı emek, çaba, değer, geribildirim, tartışma, sorun çözme ve özveriyle uzlaşma olumsuz etkiyi azaltmaktadır. Stres, kişilerin performansını motive eden ölçüde olan değil, kişilerin performansını olumsuz etkilediğini düşündüğü miktardadır. Görmezden geliyormuş gibi davranma, haklarını bırakarak, konuşmayarak ve sessizlikle çıkarak, karşı taraf bu tavrı beklese de beklese de farkındalık yaratmak istediği bir kaçınma tarzı kullanılmamaktadır. Ayrıca, güçsüz olanın güçlü olan karşısında sürekli alttan alarak, suçlanmamak için kabahat ya da sorun çıkarmamaya ya da çözümler üretmeye çabalayarak ilişkiyi yönetmek stresini yaşamadığı ancak güçlü olanın ortaya çıkan sorunları hoş karşıladığı, çözdüğü, güçsüzü yönetmekle ve geliştirmekle de ilgilendiği güvenli bir süreci teşvik ettiği bulunmuştur. Kişilik özelliklerini değiştiremeyeceği için sürekli alttan almak, kişinin kendisiyle ilgili algısını da bozduğu için, o ilişkideki rolünden ve pozisyonundan çıkarak ilişkiyi de bitirmesine neden olabilir. Eğitimler kişilerin sessiz kalmamasını, kendini etkili ifade etmesini, bağımsız olarak ortaya koymasını, mağdur olmamasını, mobbinge (“psikolojik ve sosyal yıldırmaya”) uğramamasını, kurban / mağdur olmamasını, sorunları affedebilmesini, öğrenmesini, yetersizlikleri giderebilmesini ve sosyal etik yollarla rekabet edebilmesini sağlar. Olumsuz duygularla tartışmak ilişkileri belirli bir ölçüde daha iyi yapsa da bunu yapıcıya dönüştürmeyi ve kişileri başkalarının öfkelerini çıkardığı bir hedef tahtası haline

³⁰⁵ Akün (2013)

gelmesini önleyerek tarafların bakış açılarıyla birlikte tarafları değiştirmeyi sağlar. Satranç tahtası, sportmence ve sağlıklı bir savaş meydanı gibi örneğin bir satranç tahtası, kaybeden tarafın taşlarının da sağlıklı olarak oyundan çıktığı asil bir tahtadır. İnsanların kaynakları kapışması, kavga etmesine gerek kalmadan haklarını koruyabildiği, işsiz, parasız ve yoksul kalmadığı bir çevrede sosyal adaletin ve hukukun olmasıdır. Hayatta olumlu ve olumsuz olaylar bir aradadır, mutluluklarla sıkıntılar ve üzüntüler birliktedir. Sonuçta, tarafların canlı ve sağlıklı çıkabildiği ve kalabildiği bir çatışma yönetimi süreci ortaya çıkar. Sadece belirtileri ortadan kaldırmak, müdahale etmek ve takip etmek yeterli olmayabileceğinden, belirti yaşayan kişilerin nedenlerini kendisinde psikolojik destek alarak kalıcı olarak değiştirmesi gerekebilir. Fiziksel ağrıları geçirmek için sağlıklı uyku, gevşeme ve egzersiz teknikleri, doğada yürüyüşler ve mide rahatsızlıklarını geçirmek içinde sağlıklı beslenme ve temiz su içmek ile hayat tarzlarını değiştirmeleri sağlanabilir. Araştırmada, davranışsal stres belirtileri; kötü alışkanlıklarla yapılan davranışlar sorulmasa da bilişsel, duygusal ve davranışsal müdahalelerle olumlu enerjilerle keyifli ve iyi alışkanlıklar kazanmak gereklidir. Böylece çalışanlara çatışma farkındalığı, görev ve kişisel anlaşmazlıkları çözme, stres farkındalığı, iş ve rol yükünü azaltma, kişilerarası stresi azaltma ve yönetme teknikleri, empati, sosyal destek alabilme ve verebilme, güvenli davranış kültürü, çeşitlilik yönetimi, sosyal adaleti ve hukuku sağlama, çatışma yönetim tarzları, müzakere ve psikolojik sermayeyi geliştirme, sağlık ve iyi oluş / esenlik yönetimi eğitimleri verilmesi de anlamlıdır³⁰⁶.

Psikososyal stresi ve kişilik özellikleri-rol uyumsuzluğunu da açıklayan bir kavram olan duygusal emek; başkalarının motivasyonunu ve sağlığını iyi tutarken, duygusal beklentilerini karşılarken ve mutlu ederken kendi ihtiyaçlarından vazgeçmekle ve uyum sağlamakla ilgilidir³⁰⁷. Liderler sosyal rol model olduğu için, örneğin; yüksek sesle konuşabilir, çok da doğal olamaz ve bir miktar duygusal emek gösterir. Dışarıdan iyimser ve güvenli gözükse de kaygıları ve sorunları yansıtmamak için kişiyi zorlar ve olumsuz etkiler. Örneğin; duygularını değiştirme ve üzüntülüken mutlu görünme, öfkeliyken öfkelenmeden ya da beklenen duyguların kendiliğinden ortaya çıktığı orijinal duygusal emek sıkıntılarla emek vererek etik olabilir; sadece yüzeysel ve

³⁰⁶ Akün (2013)

³⁰⁷ Humphrey (2012)

yapmacık olarak duygu gösterimlerini değiştirmez; kişi dñrñst ve duygusal emeğin amacı mutlaka iyidir ve psikososyal geliştirmeye yñneliktir³⁰⁸. Başka bir arařtırmada³⁰⁹ duygusal emeğin tatminsizlik ve psikososyal stres maliyetine ne zaman dur denmesi gerektiği ve hataya karşı sınır çizgisinin ne zaman çekilmesi gerektiği tartışılmıştır. Sosyal destek almak, kontrol hissini arttırmak, sahnede seyircisiyle olduktan sonra sahne arkasına geğip rahatlamak, rolle kendini dengelemek, rol dışında da kendine zaman, mesafe ve özgñrlñk tanımak, yetkin, gururlu hissetmek, öz yeterli ve özgñvenli olmak gibi konuların önemine değinilmiştir. Duygusal emek ile ilgili bir başka araştırma da³¹⁰ kişi-iş, kişi-rol uyumsuzluğunun, çelişki ve tutarsızlıklarının orijinal bir duygusal emek değil de yñzeyde duygu gösterimlerini değiştirerek ya da duyguları değiştirerek duygusal emeğe neden olduğunu belirtir. Duygular yñnetildięinde de yñnetilmeyen duygular daha değerli olur³¹¹. Ancak, arařtırmada³¹² orijinal olmadığında da örneğin; kişi ilgi yoğun sektñrde sağlık çalışanıysa, hizmet sektñrñnde çalışan bir satış temsilcisiyse ya da sosyal kontrolñ sağlayan “iyi bir polis” ise ve yapay olarak da olsa ilgilenmeye çabalıyorsa davranışlarıyla mesleki sosyal kimliğini bağdaştırmaya çalışmaktadır ve orijinalde olduğu gibi duygusal olarak tñkenmez. Örneğin; iyi bir sahne sanatçısı gibi sadece duygularını değiştirmez; istenilen duygu miktarını da ayarlayabilir, rolñññ severe ve iyi bir inançla sahte davranabilir. Kişilerin kendini aşırı izlemediği, detayına kadar her şeyi kontrol etmediği ve yıpratıcı olmayan bir duygusal emek sağlık ve iyi oluş üzerinde etkilidir. Olumlu yapaylıkla olumlu derinliğe tesir etmeye çalışır, duygularını yñnetir, değerli kimlikle bñtñnleřir ve tatmindir. Bñylece, duygusal emek kişinin kimliğini ve otantikliğini geliştirmektedir. Duygusal emeğin kişiyi duygusal olarak zorlamaması için kişinin rolle bñtñnleřmesi ve rolden ayrılarak rahatlaması ile ilgili yollar vurgulanmıştır. Tñkenmiřlięe dñnecek olduğumuzda, Tñrke örneklemlerde yapılan araştırmalar vardır³¹³. Bir çalıřmada³¹⁴ tñkenmiřlięin bitkinlik ve kinizm ile işle özdeşleşmenin ve işle bağdaşmanın ödñllendirildięi ve kaynakların korunduğu dinçlik

³⁰⁸ A.e.

³⁰⁹ Zapf (2002)

³¹⁰ Humphrey, Ashforth & Diefendorff (2015)

³¹¹ Hochschild (1983)

³¹² Humphrey, Ashforth & Diefendorff (2015)

³¹³ Bal Taştan & Kalafatoğlu (2015) ; Doğan, Demir & Tñrkmen (2016)

³¹⁴ Turgut (2010)

ve adanmadan uzakta olduğu belirtilmiştir. Beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, sosyal etki, özgürlük ve geri ileti alabilmekle ilgili iş özellikleri motivasyonu açısından tükenmişlik değil de tutkunluk kişilerin rollerini yapmalarına, kendilerini bulmalarına, sağlıklı, mutlu, esenlikle olmalarına ve ruhlarını doyurmalarına imkân verir³¹⁵.

Aslında, duygusal tükenmenin nedenlerinin yanında “tükenmiş bataryayı ya da pili” doğal yollarla şarj etmek de gerekir. İnsanlarla, işlerle ve teknolojik sosyal yollarla şarj yapmak iyi olmayabilir. Dışarı çıkmak, ferahlamak, sağlıklı miktarda güneş ışığı almak, hareket etmek, şarkı söylemek, toprağı basmak, bahçelerde, kırlarda, ormanlarda yürümek, tur atmak, şehirde gezmek, temiz hava ve oksijen almak vücut enerjisini yenilemek, onarmak ve iyileşmek için yararlıdır. İstanbul’da 60 denetçiyle yapılan bir başka araştırma da³¹⁶ nefes egzersizleriyle, sporla birlikte sağlıklı hayat değerleriyle ve sosyal kültür sermayeleriyle anda farkında sağlıklı sosyal eylem aktivitelerinin (“mindfulness healthy social activities”) fiziksel ve psikolojik sağlık üzerindeki olumlu etkisini göstermiştir. Kişilerin iş hayatlarını, özel sosyal hayatları kadar olumlu etkilemektedir. Kişiler yaptıkları hareketleri fark eder ve “postmodern bir eyleyen” olarak hareket etmeyi sever. Farkında sağlıklı ve az miktarda beslenmeyle de tatmin olmayı sağlar. Böylece, kişiyi doğada ve sporla rahatlatır, iş ve psikolojik yüklerini boşaltır, duygusal emeğı dengeler ve fiziksel, psikolojik ve davranışsal stres belirtilerini azaltabilir. Örneğin; faydasız olumsuz duygu ve düşünceleri sporda olduğı gibi tenis raketiyle kırıp sayı almak, ateşe su dökerek sağlıklı söndürmek, bir şey yanlırsa “hayır” demek ve sosyal hayatı önceliklendirmek ve etki-tepki dengesiyle bilgi ve beceri kazanarak olumlu eyleme dönüştürmek mümkündür. Zihin-beden dili psikososyal bağlantısı eyleme geçebilir. Sorunları daha büyük resimden bakarak bağlantılarıyla görmeyi ve sağlıklı çözmeyi öğretir. Takım sporlarıyla, kişiler sadece kendi kendine çözüm bulmak yerine daha sosyal eylemlerle farklı türde öğrenir. Kişilere, takımda ve takım dışında rekabet ederken de etik yollarla ve daha az bencilce destek almayı, vermeyi ve güçlendirmeyi öğretir. Değerleriyle birlikte yaptıkları anda farkında eylem aktiviteleri kendilerini ve sosyal çevrelerini sevmelerini, özgürlüklerini yeniden üretmelerini sağlar ve hayat kültürleriyle ilgili bir yönü

³¹⁵ Turgut (2010)

³¹⁶ Akün, Kavut, Erden & Aktaş (2020)

vardır³¹⁷. Kişiler, farkındalık sayesinde, geçmişle, gelecek ve sosyal çevre ile aşırı meşgul olmaz. Kişilerin hayatlarındaki sorunları doğrudan çözmese de kendini kısıtlayarak kaygı ve fazla kontrol yerine zorluklarla kademe kademe yüzleşerek nasıl çözeceğiyle ilgili becerileri kazandırır ve dayanıklılık sağlar. Spor performansı süresince enerjisini sağlıklı, dengeli ve iyi bir konsantrasyonla kullanmayı öğrenir. “Mükemmel ya hep ya hiç yerine” yapabileceğinin en iyisini yapmayı öğrenir. Kişilerin değiştirebileceklerini fark ederek değiştirmesini sağlamaktadır. Sosyal performansta olumlu enerjilerle keyif alırken, sıkıntılarla ve zorluklarla öğrenirken ve olumsuz şeylerin olmamasını kararlilikla sağlarken, kabul geliştirir. Bilişsel, duygusal, davranışsal ve kabul ve kararlılık açısından da etkilidir. Kişiler kendini baskılamadan özgürleşir, kendini serbest bırakabilir, temiz havada oksijenle etkili nefes alıp vererek sıkıntısız, kaygısız, aklına kötü bir şey getirmeden, temiz ve doğal bir kafa ile yaşar. Aklıyla, kalbiyle ve bedeniyle birlikte doğayla bütünleşmiş ve geçmiş sıkıntılarını ve gelecek kaygılarından kısa bir süreliğine uzaklaşıp dönüp tekrar çözebilerek, beyin; bunun kendi kontrolünde ve isteğiyle olduğunu öğrenmiş, psikolojik yüklerini boşaltmış, rahatlamış ve kendini ve vücudu iyileştirmiştir. Psikolojik rahatsızlıklar insanın fiziksel sağlığını böylece olumsuz etkilemez, birlikte olumlu ve sağlıklıya dönüşür. Kardiyovasküler, damar sağlığı, sinir sistemi ve bağışıklık sistemini olumlu etkiler ve vücuttaki tıkanıkları açar. Spor kültürü gibi şiddetsiz sosyal eylemlerle ruh sağlığını ve fiziksel sağlığı koruma kültürü de gelişir. Terapatik yararlı ve performans üzerinde de olumlu etkilidir. Ayrıca, kişilere iyi gelerek ve esenliğini artırarak sosyal, sanatsal vb. diğer konularla da ilgilenebilmesini sağlar³¹⁸. İnsan kaynakları yönetimi açısından da çalışan geliştirme, iş ve rol yükünü azaltma, iş ve özel yaşam dengesi ile tasarruf sağlama, çalışan sağlığı ve güvenliği, tazminat ve yetenek yönetimi uygulamaları³¹⁹ için yararlıdır³²⁰. Farkındalık, araştırmalarda³²¹ belirtildiği gibi, kendini ve çevresini daha az aldatarak ve daha az katı etik yargılamalarla daha az hatalı ve daha doğru performans tahminleri, deneyimle ilgilenme, daha fazla samimi bağlılık, dürüstlük, bağımsızlık, tarafsızlık, hesap verebilirlik, şeffaflık / saydamlık ve gizliliği

³¹⁷ Bourdieu (1992) & Habermas (2019)

³¹⁸ Akün, Kavut, Erden & Aktaş (2020)

³¹⁹ DeVaro (2020)

³²⁰ Akün, Kavut, Erden & Aktaş (2020)

³²¹ Kalafatoğlu & Turgut (2015), Kalafatoğlu & Turgut (2017), Akün, Kavut, Erden & Aktaş (2020)

/ sır saklamayı dengeleme, katılımcılık, bilgi paylaşımı, amaç, misyon ve vizyon yönlülük, sosyal hizmet bilinci, hukuk ve kurallara uyma, mesleki özen, titizlik, standartlara uyma, nezaket, saygı, güven, sağlıklı çeşitlilik geliştirmekle ilgilidir. Farkındalıklı eylemler “mış gibi olmayan³²²”, olumlu enerjiyi odaklayarak ve konsantrasyonla yapılarak becerileri diğer sosyal alanlarda da geliştirmekte ve kişiyi daha iyi hissettirmektedir. Terapatik faydası da vardır.

Mizahın da sağlıklı bir yolla “sosyal güç çatışmalarının” olduğu kültürlerde güç mesafesini koruyarak tehdit algısını azalttığı, insanları rahatlatığı, anlaşmazlığı ifade ederken ve olumsuz duyguların çıkışını sağlarken olumlu duyguları arttırarak eğlencelerle yaptığı ve grup bağlılığını arttırdığı bilinmektedir³²³. Kendini ezdiren / kendini yenen bir mizah tarzının güç mesafesinin olduğu kültürlerde hoş olmadığı bilinmektedir çünkü güçlü insanlar kendi bulundukları ortamda kendinden daha güçsüz ancak yine de güçlü insanları ister. Yani, kendisi kadar olmasa da o sosyal ortamda başkalarının da güçlü olmasını, var olmasını ister ve güçsüzlüğe tahammül edemez. Yüksek statüde insanlar her zaman birbiriyle daha çok şakalaşır, kendini insanlara yaklaşılabılır yapar, gücü ve mesafeleri düzenler.³²⁴ Emik kültüre özgü ve etik bilgi felsefesi ile ilgili mizahta “kurban”ın / mağdurun güçlü ve üstün olduğu durumlar olduğu için sinizmi azaltır, normları yeniden düzenler ve psikolojik güvenliği artırır³²⁵. “Non-bona-fide” iletişimle tutarsızlıkların absürtlüğünü komik şekilde işler ve ortak bir insanlık paydasında buluşturur. Kelime şakalarla, grafik çizim karikatürlerle, komik müziklerle ve davranışsal pantomimlerle yapılır. Her zaman tek, aynı, ölçülü ve düz bir yüz ifadesi yerine; öfkeli, sinirli, korkulu, şaşkın, utanmış, memnun ve neşeli olduğunda duygu harmanıyla gülmesini ve kahkaha atabilmesini sağlar³²⁶. Mizah; tanışarak ilişki kurmayı, sıkıntıyı ve sorunu sadeleştirerek ifade etmeyi, belirli konuların düzelmesindeki önemini vurgulamayı, iş birlikleriyle barışçıl bir sosyal çevre oluşturmayı sağlayarak paradoksal olarak hem farklılaşmayı hem de birleşmeyi sağlar³²⁷.

³²² Cüceloğlu (2016)

³²³ Romero & Cruthirds (2006)

³²⁴ A.e.

³²⁵ Raskin & Ruch (2008)

³²⁶ A.e.

³²⁷ Meyer (2000)

Böylece, tutum teorileri, motivasyon teorileri, sosyal takas / sosyal mübadele teorisi, kaynakları koruma teorisi, psikolojik sözleşme, hatalı karar bağıllığı yazını, çatışma yönetimi ve müzakere tekniklerinden ve diğer teorilerden edinilen bilgiyi şöyle açıklamak gerekebilir. Bir ilişki muhasebesinde bir taraf sizden “10 puan” koymanızı istediğinde, siz bunu “5 puan” müzakere sınırına çektiğinizde, müzakere ilişkisini mecburen bitiren sizden bir şey isteyen kişi değil de “5 puan” vererek fiyatı kırıp müzakere edilemeyecek bir alt ya da aşağı seviyeye çeken sizsinizdir. Çünkü ilişkilerde teorik ya da pratik olarak bu kuralları bildiğiniz ya da en azından “hatırına ayıp olur” diye düşünerek, geleceğe yatırım yaparak ya da “ben iyilik yapıp denize atayım, balık bilmezse halik bilir” diyerek hesabın içinde de duygusal muhasebelerle rahatlık yaşayabilirsiniz. Kişiyi sömürmeden ya da yanlış bir şeyler istemeden de onun kadar sizin de ihtiyaçlarla alacağınız destek, bilgi, vb. olabilir diye peşin alacağı borcunu ödemesi konusunda nazıkçe uyarabilirsiniz. Başka bir olasılık; karşı tarafı bekletebilecek zamanınız ve imkânınız varsa, sosyal emek pazarında etrafı kritik edersiniz ve “başka birinin de bu 10 puana ihtiyacı var mı?” diye bakabilirsiniz. Bu; diğer kişinin yalvarmadan rızkını vermenize engel olmaz ama eğer kaynaklar kısıtlıysa ya da rekabet ederek daha iyi ve çok mücadele edenin ve emek verenin kazanmasını isterseniz sadece kendi emek pazarınızdaki adaylardan ya da seçenekler arasından aradığınıza en yakınına “10 puan” verirsiniz. Bu, tam olarak kafanızdaki, gönlünüzdeki ya da ruhunuzun istediği olmayabilir. Kriterleriniz ve kısa yollarınız da olabilir; yetenekli olsun, tipi mutlaka güzel / yakışıklı olsun, karizmatik olsun, boyu posu yerinde olsun, vücudu fit olsun, hoş giyinsin, bakımlı olsun, eşyaları zevkli olsun, iyi bir üniversite mezunu olsun, mesleği olsun ve işinde çok iyi bir isim yapmış olsun gibidir. Bunlarla birlikte; böyle çok aday olacağı ve daha yüksek ve zor kriterle adaleti sağlamak için; işi istiyor olsun, çok çaba sarf etsin, kadir kıymet bilsin ve emek versin de isteyebilirsiniz. Bu, insan kaynakları yönetimi çalışan seçme alanında da uygulandığı gibi işinizin kriterlerle ulaşılabilirliğini en üst düzeye çıkarmanızla çok az kişinin başvurmaya gelmesini sağlar. Başkalarının işini zorlaştırırken sizin karar vermenizi kolaylaştırır. Buradaki sorun; bu özelliklere sahip adaylar çıksa da sizden farklı olduğu için “size uygun olmadığını” düşünebilmeniz ve çalıştığınız organizasyonda istemediğiniz için daha önce de uygun olmayanlara yaptığınız gibi uzun vadede bir ya da birçok yol ve fırsat yaratıp “uygun olmayanları”

göndermenizdir. Aslında, çatışma yönetimi yazınında “iki taraf aynı şeyi düşünüyorsa ve bir taraf sürekli itaatle karşıdaki kişiyi onaylıyorsa ya da onaylamak zorunda kalıyorsa bu taraf mutlaka gereksizdir.” diye bilinir. Bu nedenle farklılıklar teşvik edilir ve farklılıklar yaşatılır; “farklı olanı al, asgari güvenlik seviyesinde sana bir şey yapamaz ve sonuçta ondan yeni bir şeyler öğrenirsin.” diye insanlara çeşitlilik yönetimi ve çatışma yönetimi eğitimlerinde anlatılır. Kişiler somut öğrenme çıktılarına ve aktarıma ulaşmasa da en azından yolda “şakıyan değişik bir kuş türü görmek” gibi değişik konularla ilgili farkındalık kazanır. Bununla birlikte, insanlar daha önce başka ortamlarda zarar görmüşse, tehlike ve tehdit algısı nedeniyle aynı travmaları tekrar yaşayacağını düşünebilir ve öncekilerin travmalarını yeni diğer tanımadığı kişilere yöneltebilir. Bozuk bir plak gibi çözmek üzere ve düzeltmek üzere kendisini farklı suretlerde hatırlattıkça, kişi aksine “uygun olmayanlarla” ilgili sosyal anlaşmazlıklarla tartışmak ve birlikte var olmak yerine rahatsız edici düşünceleri, duyguları ve çağrışımları uzaklaştıramadığından insanları organizasyondan dışlar ve dışarı iter. Aslında çalışan ve çalışan sağlığı ve güvenliği geliştirmekle ilgili etkili bir “tazminat yönetimi” (“compensation management”) iki tarafın da daha fazla travma yaşamasının önüne geçer, temizlik ve hijyen sağlandıktan sonra bir şeyleri gereğinden fazla temizlemeye ve düzenlemeye gerek kalmaz ya da temizler ve düzenlerken kendisini ya da başkalarını kirletmek gibi bir çıktıyla hesaplaşması gerekmez. Böylece doğrudan ya da başkaları aracılığıyla yapılan damgalanmadan / etiketlenmeden, olumsuz hüküm vermekten ve kötü muameleden çalışanları psikolojik, yönetsel ve hukuki arabuluculukla kurtarabilir ve “çalışanı başka bir kapıya göndermeden önce” çok etkili bir yönetim uygulamasıyla dış dünyayla da entegredir. İşletme, kâr amacı güttüğü için bir “hayır kurumu” olmasa da “köpekbalığı tipolojisi” misali sadece rekabeti ve gücü; kalite ve koşulsuz saygınlıkla itaat olarak algılayan ve örneğin; en ufak bir kötü sözle ya da sosyal hizmette ulaştırma hatasıyla çalışanların işini kaybettiği ya da alt kademedede bile olsa işi daha iyi yapanın, centilmence olmasa da iş çevresi baskısıyla doğrudan aldığı bir sosyal iş çevresi yerine farklı davranır. Sadece çalışana ücretini vermez, daha manevi katkılar da sağlar, çalışan çeşitliliğini esnek haklarla yönetir, “hata yapanın hatasını düzeltmesini” ve “biçimsel olarak daha alt ve güçsüz de olsa daha çok çabayla işini kendi başına daha iyi yapmaya çalışan sevilen çalışanın” da güvensizlik aracılığıyla psikolojik ve sosyal mobbinge (“psikolojik ve sosyal

yıldırmaya”) uğramamasını ve dışlanmamasını sağlar. İyi referanslar olarak dışarıda kendi gelişim seviyesi için “daha doğru” insanlarla çalışabilip iş ve çıkış yolu bulabilir. “Köpekbalıkları”nın gücünü dengeler; ücret ve statü dağıtımında tüm gücün ve kararın “köpekbalıklarında” olmasını önleyerek daha az vahşi ve hırpalayıcı, daha canlı, sağlıklı, güvenilir, paylaşımcı ve adil bir karar mekanizması oluşturur. Güçsüz olanın güçlü olan karşısında sürekli alttan alarak, sorun çıkarmadan ve çözüm bulmaya çalışarak yönetmek stresini yaşamadığı ancak güçlü olanın güçsüzü yönetmekle ve geliştirmekle ilgilendiği süreci teşvik eder. Okyanusların en güçlü canlıları olduğu için kendi güçleri ve statüleri dışındakileri de görebilmeleri, daima üstünlük, mesafe ve övgü hitapları kullanmadan da samimi konuşulabilmeleri, her dediklerine evet demeyecek insanları doğru değerlendirebilmeleri ve güç kazandırmaya da diğer insanların katkılarını anlamlandırabilmeleri için yöneticilerle, çalışanlarla, sosyal çevre ve başka insanlarla birlikte canlı ve sağlıklı sosyal destek mekanizması oluşturulur. Diğer çalışanlar da bağımsız olarak varlığını ortaya koyabilir, kendini geri plana atmaz, kendini kabul edilebilir şekilde farklı sunmaz, duygu gösterimlerini değiştirmez ve aynı yolda olduğu gibi güvenle yürüyebilir. Sinik değil sağlıklı, yaratıcı ve özgür bir iklim yaratır, her kademe çalışanları her şeyden önce toplumun ve dünyanın bir vatandaşı olarak toplum yararına geliştirir, sadece statü ve ücret edinmeye yönelik bir vizyon oluşturmaz, kurumsal sosyal sorumlu uygulamalara yönelik daha duyarlı, hassas ve yumuşak bir davranışlar silsilesi gösterir.

Konuyla ilgili bir başka örnek; arkadaş çevrenizde arkadaşları seçerken şunu isteyebilirsiniz, “karşımdaki kişi doğal, güvenilir olsun ve beni böyle sevsin”. Kriteriniz doğal, güvenilir olmasıdır ve sizi hep sevmesi vaadidir. Karşıdaki kişi de onunla birlikte olarak bu vaadi kabul eder. Seçmeyeceğiniz diğer kişiler, dış grubunuz “aldatan insanlar”dır. Korkularla ilgili kötü atıflar ve önyargıları arayarak pekiştirir ve güvenlik sağlayacağı davranışlar geliştirebilir; kaçma, kaçınma, düşünceyi bastırma vb.dir. Yanlış varsayım “Aldatan insanların yanında psikolojik güvenliğim olmayacaktır ya da aldatan kişi bana mutlaka zarar vermek için yaklaşmıştır.” varsayımdır. Yani; aldatan biriyle arkadaş olursam beni olduğum gibi sevmeyecek ve kabul etmeyecektir, beni severken başkalarını da sevecektir, psikolojik olarak güvende olmayacağım, bu strese karşı kendimi korumalıyım ve karşı tarafı cezalandırmalıyım ki beni aldatmasın vb.dir. Öte yandan, aldatma psikolojik bütünlüğün olmadığı ve

kişinin kendisini de aldatması ile ilgili bir duruma işaret ettiği için olumsuzdur ve teşvik edilmemesi gerekir. Ancak, kişinin ihtiyaçlarıyla ve istekleriyle olan uyumsuzluğu ve yaşadığı çelişkiyi çözmemesine nedenler kişiyi psikolojik olarak daha da olumsuz etkiler ve koruyacağı yerde ilişkileri yıpratır. İlişkide olduğu gibi kabul görmediği, ihtiyaçlarını bastırdığı, gizlediği ve kendini geri plana attığı için kendini değersiz hissettikçe daha çok aldatmaya meyleder. Böylece, “aldatılmaya” karşı kendi tarafının sınırını aşan, çelişkiyi karşı tarafa yükleyen ve zorluğu üstlenmeyen bir kusursuzluk arayışı kişiyi tembelleştirir, daha hasis yapar ve formdan düşürür. Kişi sadece konfor alanında kapalı kalır, başkalarından güvenlik garantisi beklerken risk alır ve hayatını başkalarına bırakır. Mükemmel bir geçmiş oluşturmaya çalışırken mükemmel bir geçmiş oluşturmak zorlaşır. Buradaki sorun “görecelilik/kıyaslama”, “uyumsuzluk”, “tutum dengesinin çabuk bozulması” ve “çeşitlilik yönetimi” olmaması gibi konulardır. Şöyle açıklamak gerekir; sosyal çevrede daha doğal biri çıktığında, kendiniz doğallığınızı kaybettiğinizi düşündüğünüzde ya da karşıdaki kişi değiştiğinde hayal kırıklığı yaşarsınız ve bu sizin zayıflığınız olabilir. O mükemmellik hayal kırıklığıyla yıkılır ve sizi zayıflatır. Belki de karşıdaki kişiyi beğendiğiniz için onu istediğiniz özellikle bağdaştırmış, o özelliği daha çok algıda seçmiş, yakıştırmış ya da fark etseniz de değiştirebileceğiniz düşünüp eğitmeye çalışmışsınızdır. “Aldatan kişilerle” birlikte olsanız insanlara belirli bir imaj ve rol yüklemeyen, zarar görmeden, daha az çıkarla, kırılmadan, cezalandırmadan daha özgürce diğer türlü hiç yaşayamayacağınız ve öğrenemeyeceğiniz şeyleri kendinize katabilirsiniz. Her kötüde bir iyi olduğunu ve her iyide de bir kötü olabileceği; olduğu gibi kabul etmeyi atlamış, konfor alanına sıkışmış ya da karşılıklı olarak uygulayamamışsınızdır. İyiye göre kötü, kötüye göre iyiyi gördükçe kıyaslama ve zıtlık hatalarıyla başkalarının varlığından kafa karışıklığıyla rahatsız olmaya, savunmaya, nereye gideceğini bilemediği için olduğu yerde kalma eğilimi göstermeye ve psikoloji bozulmaya başlayabilir. Tutum teorileri de daha çok güvenliğe bağlanma ve savunma arayışında olduğunu; bunu eskiyi restore edip yeniye reddederek, eski ve yeniye bir arada idare etmeye çalışarak ve kararsız olduğu için maymun iştahlılıkla sürekli yönünü değiştirerek zevk alma kapasitesini arttırarak yaptığını anlatmaktadır. Bir zaman sonra kişi kendine ya da başkasına da zarar verebilir. Ancak dengeli

tutumlar ve karar verme kişinin kendine ya da başkasına zarar vermesini önleyebilir³²⁸. Başa çıkma konusunda fiziksel ve psikolojik rahatlatıcı egzersizler yapmak iyi gelebilir. Beğendiği ya da razı geldiği konuya uyum göstermeye çalışırken kişi istediklerinin ne olduğunu ve kendinin kim olduğunu sorgulamaya başlayabilir. Hayatın akışına kapıldığını, kendi istediği gibi olmadığını, kendi istekleri ve hedefleri için bir mücadeleye girişmediğini ve kendi istediklerini yapamadığını anlar. Düşünceleri, duyguları, istekleri ve eylemleri bütünlük içinde değildir. Mecburen kabullenmek zorunda kaldıklarının çözdükçe daha çözümsüz ve nafile olduğunu anlar. Bu sahte durumun içinde debelenip durması; kişinin kendini tanımamasından ve dürüst olacak koşulları olmamasından ya da vazgeçemeyeceği bazı şeyler olduğundan da kaynaklanmış olabilir. Bunu büyük bir travma, birikimli travmalar ya da hatalar gibi sorunlarla sınanarak keşfedebilir. Fark ettikten sonra kişinin kendi kendine ya da başkalarıyla özünü yaraladığı ve acıttığı için kendini affedip, yaptıklarını kabul edip yapabileceklerine odaklanması faydalıdır.

Buranın özünde “sevgi ve değerler” vardır³²⁹. İstemediği olduğunda, her şey istediği gibi olmadığında ya da istediği olmadığında daha az öfkeli, daha az inatçı, daha az hırslı, daha sakindir, sadece başkalarını suçlamaz, kendine eziyet etmez, kin tutmaz ya da intikam almaz. Bir konuya sadece kendi için değil, başkalarının haklarını korumak için de ses çıkarır. En kötü olayda bile bir hayırlı neden vardır diye düşünür. Hayata bırakır, şükür ve tevekkül eder. Kendini daha az korumak ihtiyacı hisseder, kendini ve karşıdakilerini daha fazla serbest bırakır ve özgürlük alanı tanır. “Sevgiden gelen üzüntüyü kabul edebilir, dayanır ve mecazi anlamıyla pişer”. Lügati “gönülden adanmaktır” ve “tutkun olmaktır”. Kişilerin beyinleri de özgürleşerek karar verir. Kişi “10 puan” ya işine gönülden adanmış olana ya da performansına tutkun olduğu sosyal emek pazarındaki tercihinə verebilir. Bu boyuttaki çaba anlamlı çabadır, yıkılırsa ya da “10 puan” alamazsa hayal kırıklığı yaşamaz ve acısı doğal olduğu için çabuk iyileşir, “10 puan” alamamak, eğer hayat memmat meselesi değilse; belki öyle bile olsa kişinin dengesini bozmadan başka yolları fark ettirerek sevgi ve değerleriyle bütünleşmeyi, paylaşmayı öğretir ve kabulle ve kararlılıkla olgunlaştırır. Aslında, ilişkilerde kişiler “10 puan” alsa da almasa da karşılıklı sevgi, saygı, ilgi, emek ve

³²⁸ Insko (1967)

³²⁹ Turgut (2010), Çalışkan (2010), İslamoğlu (2010), Porges (2011)

değer yatırımı gördüğünde nazlanmaz, maliyetli, sıkıntılı ve zor olsa da uzun dönemdeki huzuru için ilişkiden çıkmayı aklına bile getirmez. Aksine, layık olduğunu düşündüğü sevgiyi, saygıyı, ilgiyi, emeği ve değeri görmediğinde de çaresizliğe kapılmaz, kendini eğdirmez, psikolojik bir bağ oldurmaya çalışmaz, daha fazla hata yapmamak için karşı tarafı zorlamaz ve karşı tarafın beklediği şekilde iki tarafın haklarını koruyarak yapılmasını gerekeni yapar. Böylece, kişiler farklılıktan ve çeşitlilikten kurtulmaz; renkliliğiyle sağlıklı öğrenir ve bunu özüyle ve doğallıkla bütünleştirir.

Burada kişi “karşılaştırma tipi beğeniler” ya da “maddi zevkler” üzerinden hareket etmez, bunlara gereğinden fazla sevinmez, kişileri hedef almaz ve tevazu sahibidir. Başkalarının da iyi durumda ve mutlu olmasını ister. Kendi için istemediğini ve iyi gelmeyeceğini düşündüğünü başkası için de istemez ve başkalarını öne sürmez. Hizmet üzerinden saygı iklimi yaratır ve kazançları paylaşır. Hatalar ya da yetersizliklerden utanmaz, barışır, sevmeye ve sağlıklı bir iletişimde olmaya devam eder. Tekâmül etmek için hatası varsa kendi düzeltir. Sinir sistemi, bağışıklık sistemi ve vücut fonksiyonları sağlıklı ve iyi çalışır. Yollarda ve vücutta tıkanıklıklar varsa doğada temizler. Fiziksel, bilişsel, psikolojik ve eylemsel olarak hatalarla “anda olmasını engelleyen konuları” ve kontrollü olarak ve keyifli alıştırmalarla ve psikolojik esneklikle kendi kaldırabilir.

İnsanlara hayır dediğinde ceza almayacağıyla ve hayır denildiğinde ceza vermeyeceğiyle nefsi terbiye edilmeyecek kadar sevdiklerine hem uzak hem yakın dürüst bir mesafede yaşar, insanların da ilişkilerde kontrol sahibi olmasına ve dürüst ve kontrollü yaşamasına izin verir. Özlem karşısında isyan etmez. Güvensizliğin nedenlerini anlar, çözer ve zarar vermek için başka insanlar kendine yaklaşamayacağından kendi güvenliğini gereğinden fazla almak zorunda hissetmez. Kendisi de aynı saygıyı görmek isteyeceği gibi başkalarının da baskı altına girmesine ve sokulmasına izin vermez. İyi bir diyalog, öğrenme, karşı tarafı kaybetmemek için çaba, emek, saygı, sevgi ve vefa temeli olmadan yakın arkadaşlık kurmak için kendini ve başkalarını zorlamaz. Ancak, insanların birbirlerine ihtiyacı olacağı için ilişkilerin gidişatını konuşmaları ve eylemleriyle ayarlar ve ne kadar süre ilerleyebileceğini önceden düşünür. Herkesin “parmak izi” gibi hayat yolculuğunun farklı olduğunu bildiği için insanların farklı olduğuna saygı duyar, onlardan öğrense de onların

yaptığının aynısını yapmayabilir. Olumsuz olayları hataların suçlulukla cezasını çektirmek için bir fırsat gibi değil de kişinin bir şeyleri fark etse de henüz önemli bir şeyleri tam olarak idrak etmediğini merhametle ve şefkatle geliştirip hatırlatmak, tekrar yapmayacağına söz vermek ve bir üst manevi mertebeye taşımak için olduğuna inanır. İnsanlar görüldüğü gibi olmadığında gücenmez ve daha az beklenti içindedir. Olumsuz şeyleri zaman kaybetmeden daha iyi kontrol edebilir ne fazla üzerine gider ne de kaçır. Sıkıntıları içine atmaz. “Karanlık yansıtmaları”; kendinde beğenmediği ve barışamadığı yönleri başkalarında gördüğünde onlardan utanmaz ve öfkelenmez. İnsanları ve kendini küçük ya da büyük görmez, olduğu gibi kabul eder. Kötü hareketlerden daha az etkilenir. Kişileri susturmaz ve geribildirim organizmanın iyiliği ve sağlığı için hayati olduğunu bilir. Gizlediği, kendi fark etmediği ancak başkalarının bildiği ya da kendinin de başkalarının da bilmediği yönleri (“Johari penceresi”), psikolojik zaafları, travmaları ve dötero öğrenmeyi sosyal anlaşmazlıklarla aydınlatır, sağlıklı yüzleşir ve psikolojik esneklik kazanır. Herkesin güçlü olmayan yönleri olabileceğini kabul eder. İnsani sevgiyle kendini de karşısındakini de affederek özgürleştirir. Kendini iyileştirerek daha fazla olduğu gibi, morali yüksek ve daha sağlıklı gözükebilir. Sadece haklı olmakla ilgilenmez. İnsanları birbirine de yakınlaştırır ve aralarını düzeltir.

Değerleri, tutkunluğu ve hakikati yönünde kimliğini bulur. Kolayına kaçmaz. Mutluluğu statü, güzellik, eş, mülk, para vb. dışarıda ve geçici hazlarda aramaz. Fiziki, parasal, vb. maddi olarak ihtiyacından çok daha fazlasını almak için ümit ve niyet etmez. Başkalarının bazı maddi şeylere daha fazla sahip olduğunu düşündüğünde bunun bir nedeni olacağını bildiği için rahatsız olmaz. Kişilerin dışarıdan daha fazla gözüксе de çok daha fazla değilse karşı tarafa bir şeyler veremeyeceğini ve paylaşamayacağını bilir. Kişiler daha az gösterişli mesleklerle de hayatlarında da aile hayatlarında da emek verdikleri için sevilirler, hayatlarının direği ve hayatlarının liderleri olabilirler. Herkes, kendi varoluş amacına ulaşması gerektiğini bilir. Sadece kâr odaklı olmadan, doğrudan ya da dolaylı olarak insanların toplumda değerlenmesini sağlar. İnsanlar sadece değerlerine ulaşmaktan zevk almaz, zorluklarını ve sıkıntılarını da sever. Ne olursa olsun; kalbi, aklı ve vücuduyla barışık olur. Özde, sözde, kalpte, bilişsel, fiziksel ve eylemsel olarak sağlıklı ve bütündür. Sevgi nedeniyle bir şeylere fazla tutunmaya ya da fazla bırakmamaya çalışarak uçlarda gidip gelmez. Dikkatini

odaklamaya zorlamadan kendiliğinden sevgi ve değerlerine yönelir, kendini yoklukta ve yoksullukta bile boşlukta hissetmez, ruhu doygunudur, imkânı varsa anlamlı şeyler yapar ve gününü kurtarmaz, haksızlık yapmamaya ve adaletli davranmaya önem verir, daha az aldanır, karmasını temizler, daha az şüpheci, daha şeffaf, kendine saygısı daha fazla gelişmiş, birini sevmesi için karşıdaki kişinin bir şeye sahip olması, mükemmel olması ya da ona bir şey vaat etmesi gerekmez, sevdikleri onu sevmese ya da onun sevdiği kadar sevmese bile o her şeyi ve herkesi daha çok gönülden severek mesafeleri koşarak kat eder, kendi gibi gönülden sevenlerle buluşur, kendine karşı dürüst, sorumlu ve erdemli olduğu için kaybettiği ya da üzüldüğü zamanlarda da özünde mutludur. Manevi pusulası vardır ve varoluş yolculuğunu fark eder. Her zaman hedefleyerek ilerlemez; sevdiği şeyleri yaparken diğer sevdiği şeyleri bulur, değerleriyle ilerler ve hayatına ve “psikolojik sevgi kaynaklarına” iyilikler, olumlu deneyimler, duygular ve anılar eklemeye devam eder. Sevgi kalıcı, yan etkisi olmayan, zararsız ve yararlı bir ilaç ve merhem olarak kişiyi fiziksel, bilişsel ve psikolojik olarak iyileştirir, tutkunlukları ve değerleriyle doğru şeyler yapmasını, sosyal çeşitliliği yönetmesini, varoluş ihtiyaçlarını tamamlamasını, iyi ve sağlıklı olmasını sağlar.

2.4.4. Takımlar ve Liderlik

Eğitim, destek, değişim ve gelişim programları; organizasyondaki eğitimcilerden, yönetim danışmanlarından, liderlerden ve organizasyon dışındaki eğitimcilerden ve yönetim danışmanlarından da alınabilir. Sosyal organizasyonlarda yöneticiler, başkaları aracılığıyla etkili sonuçlara ulaşan kişilerdir³³⁰. Ayrıca, işleri doğru yapan ve etkili bir şekilde girişimcilik faaliyetlerini uygulayan, karar veren, rahatsızlıkları gideren, kaynak paylaştıran ve müzakere eden kişilerdir³³¹. Liderler, organizasyonlarda sosyal çevreyi etkileyen ve sonuçları değiştiren kişilerdir³³². Hiç yapmayacağınız bir şeyi yapmanızı, bir şeyi çok farklı yapmanızı ya da yapacağınız bir şeyi asla yapmayacağınızı etkileyebilecek, bir diğer deyişle; hayatınızı ve dünyanızı değiştirebilecek, size hayatınızda bambaşka bir yol çizebilecek, sizi o yola götürebilecek ya da gitmenizi sağlayacak ve size hiçbir şey yapmanıza gerek kalmadan

³³⁰ Robbins (1996)

³³¹ A.e. & Mintzberg (1977)

³³² Northouse (2013)

değer veren rehber kişiler takip edebileceğiniz liderlerinizdir. Lider ve üye ilişkilerinde hem lider hem de üyeler vazgeçilmezdir³³³.

Liderlik teorileri, geçmişten bugüne liderliği farklı teorilerin katkılarıyla tanımlamıştır. Özellikler teorisi³³⁴; belirli fiziksel (görünüm, cinsiyet, vb.), zihinsel (zekâ, bilgi, ileri görüş, inisiyatif, olgunluk, vb.), kişisel özelliklere (cesaret, soğukkanlılık, dayanıklılık, dışadönüklük, dürüstlük, vb.) ve sosyal güç kaynaklarına (uzmanlık, yasal, ödül, ceza, vb.) sahip kişilerin lider olarak algılandığı ile liderliği kavramsallaştırmıştır. Davranışsal liderlik teorisi³³⁵; liderliğin etkili davranışlarla ilgili olduğunu öne sürmüştür. Örneğin; yönetim tarzları matrisi³³⁶ çalışması insan odaklı ve üretim / iş odaklı olmak üzere X ve Y eksenlerinde 9X9'luk matrisle 81 farklı liderlik davranış tarzı olduğunu tanımlamıştır. Bu matriste, (9,9) yüksek düzeyde iş ve insan odaklılığa işaret eden takım yönetimidir. X ve Y teorisinde³³⁷, X teorisine göre; insan güvenceyi tercih eder, sorumluluk almak istemez, çalışmayı sevmez, işten kaçır ve bu nedenle insanları çalıştırmak için onları zorlamak, kontrol etmek ve gerekirse cezalandırmak gerekir. Y Teorisine göre, çalışmak doğaldır ve insanlar çalışmaktan zevk alırlar. Herkes potansiyelini kullanmak ister ve amaçları doğrultusunda çalışır. Teoriye göre; X teorisinin varsayımlarını savunan liderler sosyal otoriter ve müdahaleci, Y teorisini savunan liderler demokratik ve katılımcı davranışlar göstermektedir. Sistem 1-4 teorisinde³³⁸; sistem 4'te yöneticinin çalışanlara güveni tam, herhangi bir karar alındıktan sonra etkilenecek herkes karara katılmakta, hedefler oluşturulurken, yöntemler geliştirilirken ve ödüller belirlenirken çalışanın katılımı sağlanarak motivasyonlarının artırılmasına çalışılmaktadır. Yönetici çalışan ilişkisi çok iyidir ve herkese sorumluluk verilir. İletişim sistemi aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve bölümler arası çapraz bir şekilde işlemektedir. Biçimsel ve biçimsel olmayan yapı çok iyi işlemektedir. Organizasyondaki sosyal dinamikler organizasyonun hedeflerine ulaşmasında destek fonksiyonu görürler. Sistem 1 işe yönelik tamamen biçimsel ve sosyal otoriter bir liderlik tarzı yönetim biçimini; Sistem

³³³ A.e.

³³⁴ Northouse (2013: 19-60)

³³⁵ Northouse (2013: 93-115)

³³⁶ Blake & Mouton (1964)

³³⁷ McGregor (1960)

³³⁸ Likert (1979)

4 ise çalışana yönelik kişilerarası ilişkilere, karşılıklı güven ve takım çalışmasına önem veren tarzı anlatmaktadır. Durumsal liderlik teorileri³³⁹; liderliği çeşitli durumlarda farklılaşabilen davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bu hipotezlerini test etmek için de lider, üyeler ve durumsal değişkenler olarak sıralanan üç farklı değişkenin etkileşimlerinde en etkili tarzı incelemişlerdir. Örneğin; lider üye ilişkisi, tercih edilen çalışma arkadaşları, işin yapısı ve liderlik mevkii gücü ile ilgili bir durumsal liderlik modeli³⁴⁰ vardır. Lider üye ilişkisi olumlu, işin yapısı belirli ve liderin mevkii gücü yüksek ise iş eğilimli ve gruba yüksek performans için yol gösteren liderlik tarzı etkilidir. Lider üye ilişkisi zayıf, işin yapısı belirsiz ve liderin mevkii gücü fazla değilse dağılmamak için yol gösteren iş eğilimli liderler etkindir. Lider üye ilişkisi, işin yapısı ve liderin mevkii gücü orta derecede ise sosyal duygusal lider etkilidir. Bu üç ögenin bileşenlerinin oluşturduğu ortamlarla, liderin etkinliği karşılaştırıldığında, ortamın uygunluğu ile liderin etkinliği arasındaki doğru değil eğri bir ilişki olduğu görülür. Lider üye ilişkileri iyi ise yapılandırılmamış görevler, daha resmi ise yapılandırılmış görevler ile eşleşebilir. Bir başka durumsallık teorisi³⁴¹; görev ve ilişki davranışı olarak ele alınan liderlik tarzlarını üyelerin psikolojik olgunluk ya da hazır olma seviyesine göre incelemiştir. Yüksek olgunluk; güven, bağlılık, motivasyon ile hem teknik yetkinlik hem psikolojik açıdan hazır ve istekli olanlardır. Görev seviyesi, kabiliyetini kullanma seviyesini de etkiler. Olgunluk seviyesi 1; üyenin olgunluk derecesi düşük olduğu için iş eğilimli sosyal otoriter; neyin nasıl yapılacağını söyleyen bir tarz görülür. Yüksek seviye yol gösterme ve talimatlar ile lider söyleyen tarzı uygular. Olgunluk seviyesi 2; üyelerin yetkinlikleri düşüktür ancak gayretli, istekli ve kendilerinden emindirler. Koçluk yaparak yol gösterme kendilerini geliştirmeleri için daha fazladır. Olgunluk seviyesi 3; üyeler işlerini nasıl yapacaklarını bilirler ve yetkinlerdir ancak isteksizdirler. Lider işle ilgili yönlendirme yapmaz; ancak destek sağlar ve iletişim kurar. Olgunluk seviyesi 4; üyeler hem yetkin hem de isteklidir. Liderin destek ve yönlendirme yapması gereksiz olacağı için üyelere işleri delege ederek özerklik sağlar ve takip eder³⁴².

³³⁹ Northouse (2013: 117-154)

³⁴⁰ Fiedler (1958)

³⁴¹ Hersey & Blanchard (1969)

³⁴² Northouse (2013: 117-154)

Modern ve sonrası liderlik yaklaşımları da tanımlanmıştır. Lider-üye etkileşim teorisi³⁴³; liderin her bir üyeye farklı yakınlıkta ilişki geliştirdiğini ve farklı davranışlar gösterdiğini anlatmaktadır. Yabancılık evresi, deneme evresi, yakınlık, karşılıklı ek görev ve sorumlulukların test edildiği, ihtiyaç ve beklentilerin karşılıklı olarak etkileştiği ve ortaklık evreleri farklı ilişki evreleridir. Dönüştürücü lider³⁴⁴; üyelerinin yeteneklerini göstermesini ve geliştirmesini sağlayarak onları güçlendirir, gelecek vizyonu kazandırır, yaratıcı işler yapmasını, olumlu değişimi sağlar ve özgüvenlerini artırır. Karizmasıyla ve tecrübesiyle hayranlık ve model olarak üyelerin kendisiyle özdeşleşmesini sağlar. Hizmetkar lider³⁴⁵; toplumun ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılar, iyileştirir ve geliştirir. Otantik lider³⁴⁶ psikolojik sermaye, yapısal ve diğer tüm kaynaklarla anlam, motivasyon, güç ve varoluş yaratır. Babacan lider³⁴⁷ iş yerinde aile bağları gibi yakın ve destekleyici ilişkilerle çalışanlarını destekler; kendisiyle iş ve özel konuların paylaşılmasını teşvik eder, yardım eder, sadakat ve hürmet ister. Asya, Orta Doğu, Latin Amerika ve Afrika organizasyonlarında etkili liderlerdir. Liderlikte psikodinamik yaklaşım³⁴⁸ transaksyon analizinde³⁴⁹ liderin ebeveyn ve yetişkin rolleri; üyesinin çocuk ve yetişkin rollerinden davranış örüntüleri ortaya çıkardığını belirtir. Liderlikte “Globe” projesi³⁵⁰ 1900’lerde yapılan kültürleri anlama projesidir. 60’tan fazla ülkeden 1000’den fazla yöneticiyle yapılmıştır. Projenin sonuçlarında; Hofstede’nin kültür boyutlarına performans yönlülük ve adil, fedakâr ve insanlarla ilgi olmak üzerine insancıl yönlülük de eklenmiştir ve böylece farklı kültürlerin farklı liderlik tarzlarını tercih ettikleri de anlaşılmıştır. Teoriler de incelendiğinde, liderlik iş ve insanı geliştirme ile ilgili olarak kişi ve grup geliştirme ile çok ilgilidir. Böylece liderlik; farklı işleri, iş gruplarını, insanları ve insan gruplarını sevmek, onların ne durumda olduğunu anlayarak onların adil olmak üzere de gelişmesine destek olmak, topluma hizmet etmek ve toplumdaki çeşitliliği birbirine yakınlaştırmaktır. Liderler, ulusların tarihinde Mustafa Kemal Atatürk gibi kurucular,

³⁴³ Northouse (2013: 179-202)

³⁴⁴ Northouse (2013: 203-236)

³⁴⁵ Greenleaf (1970) & Northouse (2013: 237-269)

³⁴⁶ Northouse (2013: 271-305)

³⁴⁷ Aycan (2014)

³⁴⁸ Northouse (2013: 337-367)

³⁴⁹ Berne (1961)

³⁵⁰ Northouse (2013: 401-440)

siyasi liderler ve sektör liderleri gibi sosyal organizasyonlarda liderler de değişim ve gelişmede öncü kişilerdir. Organizasyonlar, tarihlerindeki liderler ile liderlik markası³⁵¹ yaratırlar. Liderlik markası, liderlerin kimliğiyle müşteri ihtiyaçları, beklentileri ve özellikleri ile çalışan ve organizasyon davranışları arasında köprü kurmaktadır. Liderlik markasında liderler diğer çalışanların da liderlik etmesini öğretmeyi ve ilişki, iş, sonuç ve pazar değeri yaratmayı amaçlamaktadır. Böylece, sistemleri ve süreçleri yeteneği yönetmek ya da gelecek kuşak liderleri yetiştirmek, değişimde organizasyonla ve müşterilerle birlikte memnun ve mutlu olmak ve çalışanlarını yetkin yapmak üzere tasarlamaktadır³⁵².

³⁵¹ Ulrich & Smallwood (2007:5-41)

³⁵² A.e.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

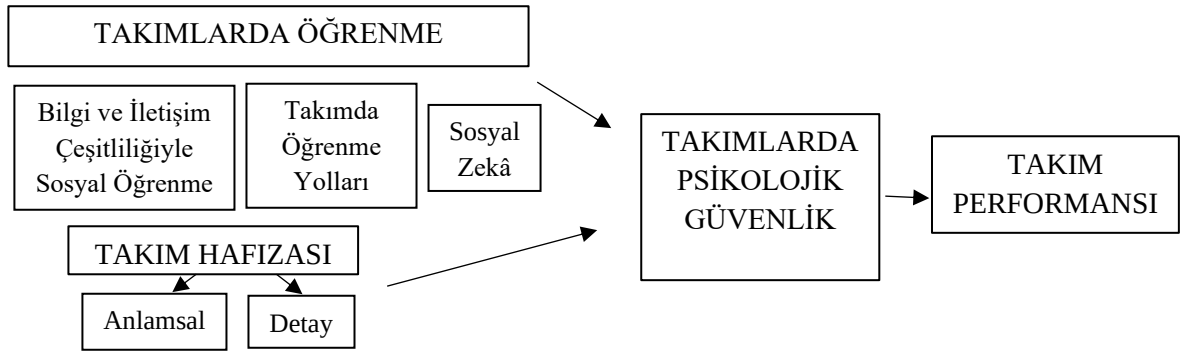
Araştırmanın amacı takımlarda öğrenme ve hafıza sosyal süreçlerinde çalışanlar için nelerin önemli olduğunu ve bunun takım performansındaki etkisini anlamak ve bu etkide psikolojik güvenliğin rolünü değerlendirmektir. Araştırma müşteriye birebir hizmet sunan giyim mağazacılığı sektöründe takımların anlaşılmasını sağlayarak yazına katkı sunmayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırmanın kapsamı giyim sektöründeki mağaza takımlarıyla sınırlıdır. Giyim sektörü, bu konuların daha önce incelenmediği, ilgi çeken sosyal bir araştırma alanı olup veriye ulaşılabilir yol arkadaşlarının olduğu bir sektör oldu.

3.3. Araştırma Modeli

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri daha ayrıntılı olarak ilerleyen bölümlerde ifade edilecektir. Sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliği, takımda öğrenme yolları ve sosyal zekâ yönleri ile bu araştırmada ölçülen takımda öğrenmenin takım performansındaki etkisi ve bu etkide psikolojik güvenliğin rolü değerlendirilmektedir. Ayrıca, anlamsal takım hafızası ve detay takım hafızası faktörleri ile bu araştırmada ölçülen takım hafızasının takım performansındaki etkisi ve bu etkide psikolojik güvenliğin rolü değerlendirilmektedir.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri

Araştırma anketi cinsiyet, medeni durum, yaş, pozisyon, departman, mağazadaki süre ve takım çalışması eğitimi ile ilgili sorularla başlamaktadır. Takım performansı ölçeği¹ ekte anketteki 1-4. soru maddeleridir. Bu araştırmada da geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Geçerliliğine yönelik, Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.82 ve Bartlett Küresellik Ki Kare test değeri 230.32 ($p<0.00$) bulunmuş; örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve performans maddelerinin faktör analizine uygunluğu doğrulanmıştır. Faktör analizi tek boyutlu modeli doğrulamış ve faktör yükleri 0.84 ile 0.90 arasında değişmektedir. Güvenilirlik Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.88 ile doğrulanmıştır.

Sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliğinde; bilgi ile ilgili keşfe dayalı öğrenme ve bilgiyi geliştirip faydalanmaya yönelik öğrenmeyi² ölçmek üzere geliştirilmiş birer madde ekte anketteki 5. ve 6. soru maddeleri, Model I ve II öğrenmeyi ölçmek üzere geliştirilmiş bir madde³ ekte ankette 7. soru maddesidir. İletişim çeşitliliğiyle öğrenme; sosyal çevrede modelden sosyal öğrenmeyle ilgili geliştirilmiş bir madde⁴ ekte ankette 8. soru maddesi ve öğrenmeyle ilgili iletişim sürecini anlamak ölçmek üzere geliştirilmiş maddeler ekte ankette 9. ve 10. soru maddelerinden oluşmaktadır. İlk defa kullanılmış ve geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Geçerliliğine yönelik, Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.77 ve Bartlett-Küresellik Ki Kare test değeri 309.67 ($p<0.00$) bulunmuş; örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve öğrenme yöntemleri çeşitliliği maddelerinin faktör analizine uygunluğu doğrulanmıştır. Faktör analizi iki boyutlu modeli doğrulamış ve boyutlar bilgi çeşitliliğiyle öğrenme (bilgi keşfederek, bilgi geliştirerek, bilgiyle iyileştirerek öğrenme) ve iletişim çeşitliliğiyle öğrenme (iletişim çeşitlerini kullanmak, iletişimde tutarsızlıkları anlamak, sosyal çevrede modellemek) olmak üzere bilgi çeşitliliğiyle öğrenme faktör yükleri 0.73-0.89, iletişim çeşitliliğiyle öğrenme faktör yükleri 0.70-0.91'dir. Güvenilirlik, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.85 ile doğrulanmıştır.

¹ Brueller ve Carmeli (2011)'nin Pierce ve Porter (1986)'dan uyarladığı ölçek.

² Kostopoulos & Bozionelos (2011)

³ Arygyrs (1977)

⁴ Bandura (1977)

Takımda öğrenme yolları ölçeği⁵ ekte ankette 11.-17. soru maddelerinden oluşan soru formudur. Bu araştırmada da geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Geçerliliğine yönelik, Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.71 ve Bartlett-Küresellik Ki Kare test değeri 149.55 ($p<0.00$) bulunmuş; örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve takımlarda öğrenme yolları maddelerinin faktör analizine uygunluğu doğrulanmıştır. Faktör analizi tek boyutlu modeli doğrulamış ve faktör yükleri 0.53 ile 0.84 arasında değişmektedir. Güvenilirlik Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile doğrulanmıştır ancak güvenilirlik analizleri sonucu güvenilirliği düşüren ikinci madde çıkarılmıştır ve güvenilirlik değeri 0,57'den 0,75'e yükselmiştir.

Takımda psikolojik güvenlik ölçeği⁶ ekte ankette 18.-23. soru maddelerinden oluşan soru formudur. Ölçeğin 3., 4. ve 5. maddeleri ters maddelerdir. Bu araştırmada da geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Geçerliliğine yönelik, Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.64 ve Bartlett-Küresellik Ki Kare test değeri 126.11 ($p<0.00$) bulunmuş; örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve psikolojik güvenlik maddelerinin faktör analizine uygunluğu doğrulanmıştır. Faktör analizi tek boyutlu modeli doğrulamış ve faktör yükleri 0.50 ile 0.82 arasında değişmektedir. Güvenilirlik Cronbach Alpha güvenilirlik değeri 0.64 ile doğrulanmıştır.

Takım hafızası ölçeği ekte ankette 24.-36. soru maddelerinden⁷ oluşan soru formudur. Ayrıca, bilgi teknolojileri desteğiyle sosyal hafıza⁸ da ölçülmüştür. Takım hafızası ölçümü ilk defa kullanılmış ve geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Geçerliliğine yönelik, Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.80 ve Bartlett-Küresellik Ki Kare test değeri 511.52 ($p<0.00$) bulunmuş; örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve takım hafızası maddelerinin faktör analizine uygunluğu doğrulanmıştır. Faktör analizi iki boyutlu modeli doğrulamış ve boyutlar anlamsal hafıza (24-30. soru maddeleri) ve detay hafıza (31.-36. soru maddeleri) olmak üzere anlamsal hafıza faktör yükleri 0.59-0.85 ve detay hafıza faktör yükleri 0.50-0.85 arasında değişmektedir. Güvenilirlik Cronbach Alpha güvenilirlik değeri 0.83 ile doğrulanmıştır.

⁵ Edmonson (1999)

⁶ Edmondson (1999)

⁷ Huffman, Vernoy & Vernoy (1994), Gerow (1992) & Middleton & Brown (2005)

⁸ Choi, Lee & Yoo (2010)

Tromso Sosyal zekâ ölçeği⁹ ekte ankette 37.-57. soru maddelerinden oluşan soru formudur. Bu araştırmada da Türk örnekleme başka bir araştırmada¹⁰ olduğu gibi, geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğin 8., 11., 13.-20. maddeleri ters maddelerdir. Geçerliliğine yönelik, Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.84 ve Bartlett-Küresellik Ki Kare test değeri 1224.18 ($p<0.00$) bulunmuş; örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve psikolojik güvenlik maddelerinin faktör analizine uygunluğu doğrulanmıştır. Faktör analizi üç boyutlu modeli doğrulamış ve boyutlar sosyal bilgi işlem sosyal zekâ (37-43. soru maddeleri), sosyal beceri sosyal zekâ (44.-50.soru maddeleri) ve sosyal farkındalık sosyal zekâ (51-57. soru maddeleri) olmak üzere sosyal bilgi işlem sosyal zekâ faktör yükleri 0.60-0.87, sosyal beceri sosyal zekâ faktör yükleri 0.55-0.75 ve sosyal farkındalık sosyal zekâ faktör yükleri 0.57-0.78 arasında değişmektedir. Güvenilirlik Cronbach Alpha güvenilirlik değeri 0.88 ile doğrulanmıştır.

Sonuçta, bağımsız ve bağımlı değişkenleri ölçmeye yönelik geliştirilmiş ölçüm araçları ilişkili özellikleri ölçebilmektedir; geçerlidir. Ayrıca, maddeler tutarlı ve doğru olarak kavramsal değişkenleri ölçmektedir; güvenilirlerdir. Takımlarda öğrenme farklı alt kavramlarla ayrı faktörler olarak ölçülmüştür. Hafıza ise iki faktörlü bir kavram olarak ölçülmüştür. Bu nedenle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı etki ayrı modellerde incelenmiştir. Soru formu ile veri toplamanın pratik olmak ve cevaplayıcının farkındalığını arttırması gibi avantajları olmakla birlikte, daha detaylı bilgi almak konusunda dezavantajları da vardır.

Soru formlarından oluşan ankette her bir madde 5'li Likert ölçeğinde sorulmuş ve değerlendirilmiştir. Kavramları açıklarken ters maddeler de değerlendirilmiştir, kavramı açıklarken dönüştürüldükten (1->4, 2->3, 3->2, 4->1) sonra analizler yapılmıştır. Türkçe'ye araştırmacı tarafından çevrilen ölçekler ve soru maddeleri danışman, tez komitesi ve bağımsız akademisyenler tarafından kontrol edilmiştir. Bu araştırmada kullanılan soru formları çok kişiye uygulanan, normları çıkmış testler ya da ölçümler olmamakla birlikte çeşitli çalışmalarda uygulanmış ve bu araştırmada yeterli kişiye ulaşılarak geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, uygulamadan önce mağaza merkez ofis üst kademe yöneticileriyle uygulamaya yönelik görüşülmüş

⁹ Silvera, Martinussen & Dahl (2001)

¹⁰ Doğan & Çetin (2009)

ve anlaşılabilirliğe yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Örneğin; araştırmacı tarafından literatürden geliştirilerek oluşturulan takım hafızası soru formu maddelerinde düzenleyici katkılar sağlanmıştır. Ayrıca, “takım” yerine “ekip” kelimesinin jargonlarında olduğunu ve ankette kullanılmasını önermişlerdir. Mağaza gizliliği için mağaza ve işletme ismi belirtilmemiştir. Merkez ofis üst kademe yöneticilerinden izin alınarak insan kaynakları yöneticileri mağaza çalışan takımlarıyla verilere ulaşılmıştır. Her mağaza çalışanı işlerini doğrudan birbiri ile bağlantılı yaptığı kendi mağaza ekibi ile ilgili olarak soruları cevaplamıştır ve erişilebilirlik nedeniyle bölgelerden sadece Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren iki ayrı işletmede, 6 büyük mağazada çalışan 160 kişiden veri toplanmıştır.

3.5. Araştırmanın İstatistik Yöntemleri

Araştırmada yapılan analizlere geçmeden önce, bu bölümde bilimsel istatistik yöntemleri ile ilgili kısaca bilgi verilmektedir. Böylece, hangi analizlerin neden yapıldığı ile ilgili anlatımlar bu bölümde bulunabilmektedir. İstatistik bilimsel yöntemler¹¹, değişkenler ile ilgili doğru bilgilerle verileri anlamayı, görünürde olan ilişkileri değil, doğru ilişkileri anlamlandırmayı ve belirli olasılık sınırlarında çıkarım yapmayı sağlamaktadır. Tanımlayıcı istatistikler, verideki sayısal örüntüleri anlamlandırmayı, çıkarımsal istatistikler ise belirli olasılık sınırlarında örneklemin popülasyonu üzerindeki etkiyi öngörmeyi sağlamaktadır.

Veriler kategorilerden (“nominal”), sıralı kategorilerden (“ordinal”), parametrik istatistiklerle standart test ölçümleri gibi eşit mesafeli sayısal değerlerden (“interval”) ve para gibi mutlak sıfır değeri olan eşit mesafeli sayısal değerlerden (“ratio”) oluşmaktadır¹². Verilerin normal dağılımı dengeli bir dağılımdır; veriler orta bir değerde (-1, 0, 1) (%34.13) birikir ve dağılım eğrisi sağa ve sola iki birim (-2, +2, -3, +3) (%13.59, %2.5) kıvrılır. Normal dağılmayan verilerde ise dağılım daha geniştir ve denge noktası bazı değerlere doğrudur. Veri toplamada standart olmayan anketler kullanıldığında, standart değerlere dönüştürülerek analizler yapılır. Değerin birbirlerine göre nerede olduğunu anlayarak verideki yerini anlamak için Spss

¹¹Abbott (2017)

¹² Abbott (2017: 28-70)

tanımlayıcılar sekmesinde değerleri standart değerler olarak kaydederek z değerlerine dönüştürülür. Normal dağılım eğrisi Z dağılımıdır. Ortalamanın sağında ve solunda eşit sayıda puan vardır ve olumlu ve olumsuz değerler eklenince 0, hangi sayıya bölünürse bölünsün ortalama 0'dır. Standart sapma 1 birimdir. Z dağılımı ortalaması 0 ve standart sapması 1'dir. Örneğin; test puan seti ortalaması 100 ve standart sapması 15 ise, öğrencinin 120 puan alması ne anlama gelmektedir? Puanının ortalama puandan 20 puan fazla olduğu, $20/15=1.33$ standart sapmaya sahip olduğu anlamındadır. $Z=X-M/SD=120-100/15=1.33$. Ortalamadan yaklaşık yüzde 41 mesafe anlamına gelmektedir. Z eğrisinin sol tarafındaki %50'yi ekleyince, 91. yüzdelerde olduğunu göstermektedir. Böylece, Z puanına dönüştürüp yüzdeliği bulunca puanın verideki yeri anlaşılabilir¹³.

Teori, hipotez ve araştırma tasarımları¹⁴ ile ilgili olarak teori, araştırılan kavramlar arasındaki ilişkilerin doğası ile ilgili soyut düşüncelerdir. Hipotez, teorik sorunun doğrulanabilir olup olmaması ve değişkenlerin ilişkisi ile ilgili bir ifadedir. Değişken; kavramın sayısallaştırılmasıdır. Bir teori, tek bir hipotezden oluşmaz ve teoriyi anlamak için çok olasılık vardır. Bu, deneysel ("experimental") ve deneysel olmayan ("defacto") araştırma tasarımlarıyla anlaşılabilir. Deneysel tasarımlarda denekler rasgele seçilip deney ve kontrol grupları gibi rasgele farklı gruplara yerleştirilir ve belirli koşullarda değişkenleri değiştirerek sonuçtaki değişikliği anlamak amaçlanır. Deneysel olmayan tasarımlarda değişkenler arasında olanlar olduğu gibi anlaşılabilir.

Teori kelimesinin özü "theoros" kelimesi klasik Yunan'da şehirler arası sosyal sportif Olimpik oyunlara, katılması için şehir devlet tarafından gönderilen resmi temsilcilere denilmekteydi. "Theoria" sözcüğü, katılmanın zıt anlamı olarak, izlemek ya da seyretmek ve Aristo'yla birlikte, filozofun bağımsız entelektüel araştırması anlamlarını kazanmıştır¹⁵. Teori de pek çok farklı ilgili olasılığı araştırmayı sağlamaktadır.

¹³ Abbott (2017: 70-118)

¹⁴ Abbott (2017: 119-179)

¹⁵ Tsoukas & Chia (2013:3)

Sosyal bilimler araştırmalarında hipotezlerin fonksiyonları¹⁶ ile ilgili olarak H0 (sıfır hipotezi) araştırılan konu ile ilgili ilişkilerde kabul sonucun geçerli olacağı ve farklı özellikteki örneklemelerde anlamlı fark olmadığını anlatan hipotezdir. H1 Hipotezi (alternatif hipotez) sonucun, kabulün araştırılan konu ve örneklem ile ilgili olarak aynı sonucu vermeyebileceği, anlamlı farklılıklar ortaya koyabileceğini ifade etmektedir. Hipotezler, dağılımları gibi iki yönlü ifade edilir; iki yönlü olarak eşit ve toplamda 0.05'e kadar hata payı bırakılır ve değişkenler arasındaki ilişki ya da etki ile ilgili araştırma bulgusunun olumlu ve olumsuz sonuçlarının olasılığını dahil eder. Ayrıca, H1 hipotezi konu ile ilgili önceden farklı örneklemelerde farklı sonuçlar veren araştırmaları değerlendirerek farklı modeller ve örneklemelerde test etmeyi sağladığı için önemlidir ve H0'ın ötesine geçilerek alternatif hipotezler test edilir. Örneğin, Anova analizi yapabilmek üzere eşit varyans (dağılım) hipotezlerinin test istatistiğinde, test anlamlı çıkmadığında ve H0'ı kabul edildiğinde Anova analizine devam edilebiliyor. Sonrasında ise, Anova analizinde karşılaştırılan grupların ortalamalarının farkını anlamada farklı bir test istatistiğiyle 0.95 güven aralığında H1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. nemli olan konu, H0 hipotezinin anlamlı fark olmamasını ve H1 hipotezinin anlamlı fark olduğunu belirtmesi ve ilgili analizlerin ve sonuçlarının hangi koşulları sağlaması gerektiğidir. Sosyal temsil edilebilirliği sağlamada; örneklem popülasyondaki çeşitlilik gibi cinsiyet, yaş ve diğer özellikleri göstermelidir. Ancak, rasgele ve olasılık örneklemine kullanılmadığı araştırmalar vardır. Ayrıca sosyal temsil edilebilirliği zorlaştıran kontrol edilemeyen faktörler olabilir. Örneklem seçileceği popülasyonu belirlemek zor ya da imknsız bir kavram çalışıyor olmak ve hangi prosedür erişilebilir ve uygunsa onu kullanmak zorunda kalmaktır. Popülasyonu belirlemek imknsız olup sadece uygun olanlarla görüşme yapılabilir. Temsil edilebilir olmasa da erişilebilir ve uygun olan örneklem tek seçenektir. Evsiz vaazlar popülasyonu olmayan ve ulaşılamayacak böyle bir örneklemidir. Diğer sosyal temsil edilebilirlik sorunu olan sosyal örneklem kar örnekleme; popülasyonu gizli olan rneklemlerdir. Mülakat yapabilecek bir özne ve vaka kazanmak, ulaşmak ve yapmak neredeyse imknsızdır. Çıkarımsal istatistikleri kullanabilmek de zorlaşır.

¹⁶ Abbott (2017: 268-340)

Korelasyon¹⁷, Karl Pearson'ın adıyla Pearson korelasyon katsayısı “r” ile sembol gösterilmiştir ve “interval” değişkenlerin ilişkisini ölçmek için kullanılmıştır. İlişkinin gücünü ve yönünü anlatmaktadır. Korelasyon sembolü “r” değeri güçlendikçe -1 ve +1'e yaklaşmaktadır. Değişkenler birlikte artıyor ve azalıyor ise “r” değeri olumludur ve biri artarken diğeri azalıyor ise “r” değeri olumsuzdur. “Interval” düzeyde; değişkenler birbirinden bağımsız, veriler rasgele ve normal dağılmış ve varyanslar eşittir.

Ölçüm aracının ölçmek istediği yapıyı doğru ölçebilmesi geçerlilik, ölçümün hatasız, doğru ve tutarlı olması ise güvenilirliktir. ¹⁸ Regresyon ve çoklu doğrusal regresyon¹⁹ bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişken ya da bağımsız değişkenler tarafından ne kadar istatistiksel olarak anlamlı etkilendiğini anlamayı sağlamaktadır. Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenler analize girdiğinde r kare değerleri bağımlı değişkenler üzerindeki etki değerlerini ve bağımsız değişkenlerin katkılarını gösterir. Aracı etki (“mediation”)²⁰ bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin aracı tarafından olmasıdır. Aracı etki, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni bir aracı / tali yol aracılığıyla da etkilediğini anlatmaktadır. Biçimlendirici ya da düzenleyici etki (“moderation”)²¹ ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin gücünü arttıran ya da azaltan dışarıdan bir bağımsız değişken olmasıdır. Biçimlendirici aracı etki (“moderated mediation”)²² aracı etkinin de düzenleyiciye bağlı olduğunu göstermektedir. Aracı etki yolunu anlamak için; bağımsız değişkendeki değişiklikler bağımlı değişkeni etkiliyor mu, bağımsız değişkendeki değişiklikler aracı değişkeni etkiliyor mu, aracı değişkendeki değişiklikler bağımlı değişkeni etkiliyor mu ve aracı değişken devreye girdiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etki azalıyor ya da ortadan kalkıyor mu sorularına cevap aranmaktadır. Etki azalıyor ise başka aracı değişkenler de var demektir²³.

¹⁷ Abbott (2017: 341-382)

¹⁸ Erkuş (2003)

¹⁹ Abbott (2017: 383-466)

²⁰ Baron & Kenny (1986)

²¹ Baron & Kenny (1986)

²² A.e.

²³ A.e.

Regresyon analizlerinde²⁴, eş doğrusallık teşhisi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken dışında birbiri ile ilişkisini, her birinin biricik ve birlikte bağımlı değişken ile kurulan modeli bulandırılmamasını sağlar. Saçılım grafiği (scatter), Y: *Zresid, X: *ZPred normal dağılım grafiği, standart değerlerden farklı değerler, Cook mesafesi, merkezi kaldırmaç değerleri ve sonucu bozan aşırı değerler yani hata değerleri Spss'te görülebilmektedir.

Araştırmada kullanılan istatistik yöntemleri hakkında bilgiler verildikten sonra bu bilgilerle araştırmanın istatistik sonuçlarına yer verilecektir.

3.6. Araştırmanın İstatistikleri

3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4 - Tablo 14'te demografik değişkenlerin tanımlayıcı istatistik tabloları sunulmaktadır.

Tablo 4: Cinsiyet

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	80	%50
Kadın	80	%50

Araştırmaya katılan 160 kişiden %50'si (80 kişi) erkek ve %50'si (80 kişi) kadındır.

Tablo 5: Medeni Durum

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Bekâr	117	%73
Evli	43	%27

Araştırmaya katılan 160 kişiden %73'ü (117 kişi) bekâr ve %27'si (43 kişi) evlidir.

²⁴ Abbott (2017: 383-466)

Tablo 6: Yaş

Yaş	Sayı	Yüzde
20-29 yaş	126	%79
30-39 yaş	27	%17
40-49 yaş	7	%4

Araştırmaya katılan 160 kişiden %79'u (126 kişi) 20-29 yaş, %17'si (27 kişi) 30-39 ve %4'ü (7 kişi) 40-49 yaş aralığındadır. Çoğunlukla genç yetişkinlik dönemindedirler.

Tablo 7: Pozisyon

Pozisyon	Sayı	Yüzde
Yönetici	22	%4
Çalışan	128	%80
Belirtmemiş	10	%6

Araştırmaya katılan 160 kişiden %4'ü (22 kişi) yönetici, %80'i (128 kişi) çalışan pozisyonunda ve %6'sı (10 kişi) pozisyonunu belirtmemiştir.

Tablo 8: Eğitim

Eğitim	Sayı	Yüzde
Ortaöğretim	3	%2
Lise	53	%33
Ön Lisans	46	%29
Lisans	50	%31
Lisansüstü	5	%3
Belirtmemiş	3	%2

Araştırmaya katılan 160 kişiden %2'si (3 kişi) ortaöğretim, %33'ü (53 kişi) lise, %29'u (46 kişi) ön lisans, %31'i (50 kişi) lisans, %3'ü 5 kişi lisansüstü eğitim düzeyinde olduğunu belirtmiş ve %2'si (3 kişi) eğitim düzeyini belirtmemiştir.

Tablo 9: Mağaza Bölgesi

Mağaza Bölgesi	Sayı	Yüzde
İstanbul	107	%67
İstanbul dışı Marmara	53	%33

Araştırmaya katılan 160 kişiden %67'si (107 kişi) İstanbul ve %33'ü (53 kişi) İstanbul dışı Marmara bölgesi mağazalarında çalışmaktadır.

Tablo 10: Mağazada Çalışma Süresi / Kıdemi

Şimdiki Mağazada Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
3 yıl	125	%78
4-6 yıl	26	%16
7-9 yıl	8	%5
10-13 yıl	0	%0
14 yıl ve üstü	1	%1

Araştırmaya katılan 160 kişiden %67'si (107 kişi) İstanbul ve %33'ü (53 kişi) İstanbul dışı Marmara bölgesi mağazalarında çalışmaktadır.

Tablo 11: Çalışma Deneyimi Süresi / Kıdemi

Çalışma Deneyimi Süresi	Sayı	Yüzde
3 yıl	82	%51
4-6 yıl	48	%30
7-9 yıl	10	%6
10-13 yıl	14	%9
14 yıl ve üstü	6	%4

Araştırmaya katılan 160 kişiden %51'i (82 kişi) 3 yıl, %30'u (48 kişi) 4-6 yıl, %6'sı (10 kişi) 7-9 yıl, %9'u (14 kişi) 10-13 yıl ve %4'ü (6 kişi) 14 yıl ve üstü zamandır çalışmaktadır.

Tablo 12: Takım Çalışması Eğitimi

Takım Çalışması Eğitimi	Sayı	Yüzde
Eğitim almamış	19	%12
Şimdiki mağazada eğitim almış	90	%56
Önceki mağazada eğitim almış	22	%14
Önceki işyerinde eğitim almış	27	%17
Belirtmemiş	2	%1

Araştırmaya katılan 160 kişiden %12'si (19 kişi) takım çalışması eğitimi almadığını, %56'sı (90 kişi) şimdi çalıştığı mağazada takım çalışması eğitimi aldığını, %14'ü (22 kişi) önceki mağazada eğitimi aldığını, %17'si (27 kişi) önceki işyerinde eğitimi aldığını belirtmiş ve %1'i (2 kişi) eğitimi alıp almadığını belirtmemiştir.

Tablo 13: Takım Çalışması Eğitimi Yararlılığı

Takım Çalışması Eğitimi Yararlılığı	Sayı	Yüzde
Takım çalışması eğitimi alan ve yararlı bulanlar	139	100

Araştırmaya katılan 160 kişiden eğitimi alan 139 kişi (%100) eğitimi yararlı bulmuştur.

Tablo 14: Departman

Departman	Sayı	Yüzde
Erkek Giyim ve Ayakkabı	6	%4
Kadın Giyim ve Ayakkabı	5	%3
Satış ve Müşteri İlişkileri	24	%15
Kozmetik ve Aksesuar	6	%4
Görsel Tasarım	10	%6
Depo ve Lojistik	10	%6
E-ticaret	3	%2
Muhasebe	1	%1
Kasiyerlik	11	%7
Belirtmemiş	84	%52

Araştırmaya katılan 160 kişiden %4'ü (6 kişi) erkek giyim ve ayakkabı departmanında, %3'ü (5 kişi) kadın giyim ve ayakkabı departmanında, %15'i (24 kişi) satış ve müşteri ilişkileri departmanında, %4'ü (6 kişi) kozmetik ve aksesuar departmanında, %6'sı (10 kişi) görsel tasarım departmanında, %6'sı (10 kişi) depo ve lojistik departmanında, %2'si (3 kişi) e-ticaret departmanında, %1'i (1 kişi) muhasebe departmanında, %7'si (11 kişi) kasiyerlik departmanında çalıştığını belirtmiş ve %52'si (84 kişi) departmanını belirtmemiştir.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin normal dağılımını anlamada Kolmogorov-Smirnov testi (“K-S testi”)¹ uygulanmıştır. Test sonuçları verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Normal dağılım olduğunu kabul eden H0 hipotezi desteklenmiştir. Böylece, bağımlı değişkenlerin demografik özelliklere göre anlamlı farklılıkları olup olmadığını anlamada parametrik testler (ikili gruplar t testi ve ikiden fazla gruptan oluşan demografik değişkenler ile Anova) de yapılabilmektedir ve gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Tablo 15: Değişkenler K-S Testi

Değişkenler	KS Değeri	Anlamlılık
Performans	1.34	0.06
Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği	1.06	0.21
Bilgi Çeşitliliğiyle Öğrenme	1.14	0.15
İletişim Çeşitliliğiyle Öğrenme	1.32	0.06
Takımlarda Öğrenme Yolları	1.31	0.07
Psikolojik Güvenlik	0.87	0.44
Hafıza	0.54	0.93
Anlamsal Hafıza	0.72	0.67
Detay Hafıza	0.59	0.87
Sosyal Zekâ	0.51	0.96
Sosyal Bilgi İşlem Sosyal Zekâ	1.49	0.05
Sosyal Beceri Sosyal Zekâ	0.83	0.49
Sosyal Farkında Sosyal Zekâ	0.14	0.15

¹ Abbott (2017: 244-249)

Tablo 16: Korelasyon Analizi Tablosu

Değişken	Takım Performansı	Sosyal Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği	Takımda Öğrenme Yolları	Sosyal Zekâ	Hafıza	Takımda Psikolojik Güvenlik
Takım Performansı	1	0.73**	0.62**	0.43**	0.35**	0.53**
Sosyal Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği	0.73**	1	0.72**	0.35**	0.36**	0.65**
Takımlarda Öğrenme Yolları			1	0.26**	0.49**	0.55**
Sosyal Zekâ				1	0.10	0.44**
Hafıza					1	0.33**
Takımlarda Psikolojik Güvenlik						1

**Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (iki-yönlü).

*Korelasyon 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (iki-yönlü).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; bağımlı değişken performans ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler vardır. Değişkenlerdeki değişimler +, olumlu, aynı yönlüdür; artarken artmaktadır ya da azalırken azalmaktadır. Bağımlı değişken performans ile en yüksek düzeyde ilişkili değişken öğrenme yöntemleri çeşitliliği ($r=0.73$, $p<0.01$) ve en düşük düzeyde ilişkili değişken hafızadır ($r=0.35$, $p<0.01$). Tüm değişkenler arasında da istatistiksel olarak anlamlı, orta ve yüksek düzeyde olumlu ilişkiler vardır. Hafızanın zekâ ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($r=0.10$, $p>0.05$). Bunun anlamı, yüksek zekâ düzeyinin yüksek hafıza düzeyi anlamına her zaman gelmediğidir.

3.6.2. Regresyon Hipotezleri ve İstatistikler

3.6.2.1. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken

Üzerindeki Etkisi

Öğrenme yöntemlerinin çeşitliliğinin, takımlarda öğrenme yollarının, sosyal zekânın ve hafızanın hem teorik ve kavramsal nedenler ile hem de uygulamada performans ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri nedeniyle performansı olumlu etkilemesi beklenmektedir.

Hipotez 1a: Sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliği takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 17: Hipotez 1a-Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliğinin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.73	0.54	0.53	121.42	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.002E-013	0.06		0.00	1.00
Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği	0.84	0.08	0.73	11.02	0.00

Sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliğinin takım performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, öğrenme yöntemleri çeşitliliği ($\beta=0.73$, $p<0.00$) takım performansındaki değişimin %53'ünü (düzeltilmiş R^2) anlamlı bir model olarak ($F=121.42$, $p<0.00$) açıklamaktadır. Analiz, takımda bilgi çeşitliliğiyle ve iletişim çeşitliliğiyle öğrenmenin birlikte takım performansını arttırdığına işaret etmektedir. Böylece, sonraki analiz takım performansı üzerindeki farklı etkilerini incelemektedir.

Hipotez 1b: Sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliği faktörleri takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 18: Hipotez 1b-Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Faktörlerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.74	0.55	0.54	62.59	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.06		0.00	1.00
Bilgi Çeşitliliğiyle Öğrenme	0.52	0.08	0.52	6.67	0.00
İletişim Çeşitliliğiyle Öğrenme	0.31	0.08	0.31	4.00	0.00

Sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliği faktörlerinin takım performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, bilgiyle çeşitliliğiyle öğrenme ($\beta=0.52$, $p<0.00$), iletişim çeşitliliğiyle öğrenme ($\beta=0.31$, $p<0.00$) takım performansındaki değişimin %54'ünü (düzeltilmiş R²) anlamlı bir model olarak ($F=62.59$, $p<0.00$) açıklamaktadır. Analizler, takımda bilgiyi keşfetme, geliştirerek öğrenme ve bilgiyle iyileştirmenin takım performansı üzerinde iletişim çeşitliliğiyle öğrenmeye göre daha fazla olumlu etkisi olduğunu açıklamaktadır.

Hipotez 2: Takımlarda öğrenme yolları takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 19: Hipotez 2-Takımlarda Öğrenme Yollarının Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti				ANOVA	
R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık	
0.62	0.39	0.38	65.39	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	-2.90	0.36		-7.95	0.00
Takımlarda Öğrenme Yolları	0.78	0.10	0.62	8.09	0.00

Takımlarda öğrenme yollarının takım performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, takımlarda öğrenme yolları

($\beta=0.62$, $p<0.00$) takım performansındaki değişimin %38'ini (düzeltilmiş R^2) anlamlı bir model olarak ($F=65.39$, $p<0.00$) açıklamaktadır. Takım sosyal süreçlerini geliştirmek için takımla ve takım dışından müşterilerle fikir ve bilgi paylaşımı yapmanın takım performansını olumlu etkilediği anlaşılmaktadır.

Hipotez 3a: Takım hafızası takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 20: Hipotez 3a-Hafızanın Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.35	0.12	0.11	14.52	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.08		0.00	1.00
Takım Hafızası	0.50	0.13	0.35	3.81	0.00

Takım hafızasının takım performans üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, takım hafızası ($\beta=0.35$, $p<0.00$) takım performansındaki değişimin %11'ini (düzeltilmiş R^2) anlamlı bir model olarak ($F=14.52$, $p<0.00$) açıklamaktadır. Analiz, anlamsal hafıza ve detay hafızanın takım performansını arttırdığını göstermektedir. Böylece, sonraki analiz takım performansı üzerindeki farklı etkilerini incelemektedir.

Hipotez 3b: Takım hafızası faktörleri takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 21: Hipotez 3b-Takım Hafızası Faktörlerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.42	0.18	0.16	11.21	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.08		0.00	1.00
Anlamsal Hafıza	0.55	0.13	0.43	4.26	0.00
Detay Hafıza	-0.03	0.12	-0.02	-0.23	0.82

Takım hafızası faktörlerinin takım performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, sadece anlamsal hafıza takım performansındaki değişimi anlamlı olarak açıklamaktadır. Eğlenceli, duygusal ve birlikte yapılan organizasyonlar ile ilgili anılar eski ya da yeni olay/konu/bilgiler yerine takım performansı üzerinde olumlu etkilidir. Detay hafızanın başka sosyal örneklemelerde hafızanın bir faktörü olarak anlamlı ve takım performansı üzerinde etkili olması beklenilebilir. Ölçüm geçerli ve güvenilir olmakla birlikte örneğin daha az kavramsal, günlük sosyal süreçlerde doğrudan detay hafızalarıyla ilgili sorular vb. daha farklı sorularla da farklı sonuçlara ulaşılabilir. Detay hafızalarını kullandıkları ve takım performanslarını belirlediği halde, diğerine göre etkili olduğunu düşünmemiş olabilirler.

Hipotez 4a: Sosyal zekâ takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 22: Hipotez 4a-Sosyal Zekânın Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.43	0.19	0.18	23.85	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.08		0.00	1.00
Sosyal Zekâ	0.66	0.14	0.43	4.88	0.00

Sosyal zekânın takım performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, sosyal zekâ ($\beta=0.43$, $p<0.00$) takım performansındaki değişimin %18'ini (düzeltilmiş R^2) anlamlı bir model olarak ($F=23.85$, $p<0.00$) açıklamaktadır. Analiz, sosyal bilgi işlem, sosyal beceri ve sosyal farkındalıkla ilgili sosyal zekânın takım performansını arttırdığını göstermektedir. Böylece, sonraki analiz takım performansı üzerindeki farklı etkilerini incelemektedir.

Hipotez 4b: Sosyal zekâ faktörleri takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 23: Hipotez 4b-Sosyal Zekâ Faktörlerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.55	0.30	0.28	14.71	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.000E-013	0.07		0.00	1.00
Sosyal Bilgi İşlem Zekâ	0.47	0.11	0.44	4.43	0.00
Sosyal Beceri Zekâ	0.27	0.15	0.21	1.87	0.06
Sosyal Farkındalık Zekâ	-0.13	0.11	-0.11	-1.18	0.24

Sosyal zekâ faktörlerinin takım performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, sadece sosyal bilgi işlem sosyal zekâ takım performansındaki değişimi anlamlı olarak açıklamaktadır. İnsanların duygularını, motivasyonlarını anlamının ve yaptıklarının onları nasıl hissettireceğini tahmin etmenin; diğer deyişle, duygusal zekânın ve empatinin takım performansı üzerinde olumlu etkili olduğunu belirtmişlerdir. Yeni insanlarla ilişki kurma sürecinin ve bu süreçte sohbet, sosyal anlaşmazlık, duygular ve farklılıklardan dolayı yaşanan şaşkınlık gibi konularla ilgili sosyal beceri ve sosyal farkındalık sosyal zekâlarının takım performansındaki değişimi anlamlı olarak örnekleme açıklamadığı anlaşılmıştır. Detay hafızada olduğu gibi, bu faktörlerin başka örneklemlerde anlamlı ve takım performansı üzerinde etkili olması beklenilebilir. Ölçüm geçerli ve güvenilir olmakla birlikte, örneğin; daha az kavramsal, günlük sosyal süreçlerde doğrudan sosyal beceri ve sosyal farkındalık sosyal zekâlarıyla ilgili sorular vb. daha farklı sorularla da farklı sonuçlara ulaşılabilir. Sosyal bilgi işlem sırasında sosyal beceri ve sosyal farkındalık yaşadıkları halde, diğerine göre etkili olduğunu düşünmemiş olabilirler.

3.6.2.2. Aracı Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisiyle İlgili Hipotez

Psikolojik güvenliğin hem teorik ve kavramsal nedenler ile hem de uygulamada performans ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri nedeniyle performansı olumlu etkilemesi beklenmektedir.

Hipotez 5: Takımda psikolojik güvenlik takım performans üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 24: Hipotez 5-Psikolojik Güvenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.53	0.28	0.27	40.66	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.000E-013	0.07		0.00	1.00
Psikolojik Güvenlik	0.76	0.12	0.53	6.38	0.00

Psikolojik güvenliğin takım performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, psikolojik güvenlik ($\beta=0.53$, $p<0.00$) takım performansındaki değişimin %27'sini (düzeltilmiş R^2) anlamlı bir model olarak ($F=40.66$, $p<0.00$) açıklamaktadır. Analiz, kişinin takımda olduğu gibi kabul edilmesiyle ilgili psikolojik güvenliğin takım performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.

3.6.2.3. Bağımsız Değişkenlerin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisiyle İlgili Hipotezler

Sosyal öğrenme yöntemlerinin çeşitliliğinin, takımlarda öğrenme yollarının, takım hafızasının ve sosyal zekânın, hem teorik ve kavramsal nedenler ile hem de uygulamada psikolojik güvenlik ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri nedeniyle psikolojik güvenliği olumlu etkilemesi beklenmektedir.

Hipotez 6a: Öğrenme yöntemleri çeşitliliği psikolojik güvenlik üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 25: Hipotez 6a-Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliğinin Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.65	0.43	0.42	77.54	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.04		0.00	1.00
Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği	0.52	0.06	0.65	8.81	0.00

Sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliğinin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, öğrenme yöntemleri çeşitliliği ($\beta=0.65$, $p<0.00$) psikolojik güvenlikteki değişimin %42'sini (düzeltilmiş R²) anlamlı bir model olarak ($F=77.54$, $p<0.00$) açıklamaktadır. Analiz, bilgi çeşitliliğiyle ve iletişim çeşitliliğiyle öğrenmenin psikolojik güvenliği arttırdığına işaret etmektedir. Öğrenme yöntemleri çeşitliliği kişilerin takım içinde olduğu gibi kabul edilmesini sağlamaktadır. Böylece, sonraki analiz psikolojik güvenlik üzerindeki farklı etkilerini incelemektedir.

Hipotez 6b: Öğrenme yöntemleri çeşitliliği faktörleri psikolojik güvenlik üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 26: Hipotez 6b-Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Faktörlerinin Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.65	0.43	0.42	38.41	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.05		0.00	1.00
Bilgi Çeşitliliğiyle Öğrenme	0.26	0.06	0.38	4.32	0.00
İletişim Çeşitliliğiyle Öğrenme	0.25	0.06	0.36	4.12	0.00

Öğrenme yöntemleri çeşitliliği faktörlerinin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, iletişim çeşitliliğiyle öğrenme ($\beta=0.36$, $p<0.00$) ve bilgi çeşitliliğiyle öğrenme ($\beta=0.38$, $p<0.00$), psikolojik güvenlikteki değişimin %42'sini (düzeltilmiş R^2) anlamlı bir model olarak ($F=38.41$, $p<0.00$) açıklamaktadır. Analizler, iki faktörün de birbirine yakın Beta katsayılarıyla olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir.

Hipotez 7: Takımda öğrenme yolları psikolojik güvenlik üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 27: Hipotez 7-Takımda Öğrenme Yollarının Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.55	0.31	0.30	45.89	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	-1.80	0.27		-6.66	0.00
Takımlarda Öğrenme Yolları	0.48	0.07	0.55	6.77	0.00

Takımda öğrenme yollarının performans üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, takımda öğrenme yolları ($\beta=0.55$, $p<0.00$) performanstaki değişimin %30'unu (düzeltilmiş R^2) anlamlı bir model olarak ($F=45.89$, $p<0.00$) açıklamaktadır. Takım sosyal süreçlerini geliştirmek için takımla ve takım dışından müşterilerle bilgi paylaşımı yapmanın psikolojik güvenliği olumlu etkilediği anlaşılmaktadır. Böylece, takım ve takım dışı paylaşımlar, kişilerin takımda daha rahat olmasını ve kendilerini ve bilgilerini ortaya koymasını sağlamaktadır.

Hipotez 8a: Takım hafızası psikolojik güvenlik üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 28: Hipotez 8a-Takım Hafızasının Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.33	0.11	0.10	12.61	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık	
Sabit Değer	1.000E-013	0.06	0.00	1.00	
Hafıza	0.33	0.09	0.33	3.55	0.00

Takım hafızasının performans üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, hafıza ($\beta=0.33$, $p<0.00$) psikolojik güvenlikteki değişimin %10'unu (düzeltilmiş R²) anlamlı bir model olarak ($F=12.61$, $p<0.00$) açıklamaktadır. Analiz, anlamsal hafıza ve detay hafızanın takımda güvenli olmayı arttırdığına işaret etmektedir. Böylece, sonraki analiz faktörlerin psikolojik güvenlik üzerindeki farklı etkilerini incelemektedir.

Hipotez 8b: Hafıza faktörleri psikolojik güvenlik üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 29: Hipotez 8b-Hafıza Faktörlerinin Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.43	0.18	0.16	11.33	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.000E-013	0.05		0.00	1.00
Anlamsal Hafıza	0.40	0.09	0.45	4.45	0.00
Detay Hafıza	-0.06	0.09	-0.07	-0.65	0.52

Hafıza faktörlerinin performans üzerindeki etkisinde olduğu gibi, sadece tek bir faktör, anlamsal hafıza, psikolojik güvenliği anlamlı açıkladığı için, aracı değişken analizi yapabilmek üzere psikolojik güvenlik ile ilgili sonraki aracı modellerde faktörler değil sadece hafıza ortalama puanı kullanılmıştır. Eğlenceli, duygusal ve birlikte yapılan organizasyonlarla ilgili anılar eski ya da yeni olay/konu/bilgiler yerine takımda rahat ve olduğu gibi olabilmek, diğer deyişle, psikolojik güvenlik üzerinde olumlu etkilidir.

Detay hafızanın başka örneklerde hafızanın bir faktörü olarak anlamlı ve psikolojik güvenlik üzerinde etkili olması beklenilebilir. Ölçüm geçerli ve güvenilir olmakla birlikte örneğin daha az kavramsal, günlük sosyal süreçlerde doğrudan detay hafızalarıyla ilgili sorular vb. daha farklı sorularla da farklı sonuçlara ulaşılabilir. Detay hafızalarını kullandıkları ve psikolojik güvenlik düzeylerini belirlediği halde, diğerine göre etkili olduğunu düşünmemiş olabilirler.

Hipotez 9a: Sosyal zekâ psikolojik güvenlik üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 30: Hipotez 9a-Sosyal Zekânın Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.44	0.19	0.18	24.64	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık	
Sabit Değer	1.000E-013	0.05	0.00	1.00	
Sosyal Zekâ	0.47	0.09	0.44	4.96	0.00

Sosyal zekânın psikolojik güvenlik üzerindeki etkisini inceleyen ve tabloda gösterilen regresyon analizi sonucuna göre, sosyal zekâ ($\beta=0.44$, $p<0.00$), psikolojik güvenlikteki değişimin %18'ini (düzeltilmiş R²) anlamlı bir model olarak ($F=24.64$, $p<0.00$) açıklamaktadır. Analiz, sosyal bilgi işlem, sosyal beceri ve sosyal farkındalıkla ilgili sosyal zekânın takımda psikolojik olarak güvende olmayı arttırdığına işaret etmektedir. Böylece, sonraki analiz faktörlerin psikolojik güvenlik üzerindeki farklı etkilerini incelemektedir.

Hipotez 9b: Sosyal zekâ faktörleri psikolojik güvenlik üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 31: Hipotez 9b-Sosyal Zekâ Faktörlerinin Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık	
0.48	0.23	0.20	9.91	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
B	Std. Sapma		β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.000E-013	0.05		0.00	1.00

Sosyal Bilgi İşlem Zekâ	0.31	0.08	0.41	3.95	0.00
Sosyal Beceri Zekâ	-0.01	0.11	-0.01	-0.08	0.94
Sosyal Farkındalık Zekâ	0.16	0.08	0.19	1.87	0.07

Sosyal zekâ faktörlerinin performans üzerindeki etkisinde olduğu gibi, sadece tek bir faktör, sosyal bilgi işlem sosyal zekâ, psikolojik güvenliği anlamlı açıkladığı için, aracı değişken analizi yapabilmek üzere psikolojik güvenlik ile ilgili sonraki aracı model analizlerinde faktörler değil sadece sosyal zekâ ortalama puanı kullanılmıştır. İnsanların duygularını, motivasyonlarını anlamanın ve yaptıklarının onları nasıl hissettireceğini tahmin etmenin; diğer deyişle, duygusal zekânın ve empatinin psikolojik güvenlik üzerinde olumlu etkili olduğunu belirtmişlerdir. Yeni insanlarla ilişki kurma sürecinin ve bu sosyal süreçte sohbet, sosyal anlaşmazlık, duygular ve farklılıklardan dolayı yaşanan şaşkınlık gibi konularla ilgili sosyal beceri ve sosyal farkındalık sosyal zekâlarının psikolojik güvenlikteki değişimi anlamlı olarak örnekleme açıklamadığı anlaşılmıştır. Bu faktörlerin başka örneklemlerde anlamlı ve performans üzerinde etkili olması beklenilebilir. Ölçüm geçerli ve güvenilir olmakla birlikte, örneğin; daha az kavramsal, günlük sosyal süreçlerde doğrudan sosyal beceri ve sosyal farkındalık sosyal zekâlarıyla ilgili sorular vb. daha farklı sorularla da farklı sonuçlara ulaşılabilir. Sosyal bilgi işlem sırasında sosyal beceri ve sosyal farkındalık yaşadıkları halde, diğerine göre etkili olduğunu düşünmemiş olabilirler.

3.6.2.4. Bağımsız ve Aracı Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisiyle İlgili Hipotezler

Öğrenme yöntemlerinin çeşitliliği, bilgi çeşitliliğiyle öğrenme, iletişim çeşitliliğiyle öğrenme, takımlarda öğrenme yolları, hafıza, anlamsal hafıza, detay hafıza, sosyal zekâ, sosyal bilgi işlem sosyal zekâ, sosyal beceri sosyal zekâ, sosyal farkındalık sosyal zekâ bağımsız değişkenleri tek tek psikolojik güvenlik aracı etkisiyle birlikte performans üzerindeki etkisini anlamak üzere regresyon analizi yapıldığında bağımsız değişkenin etkisini kaybedip etkinin tamamının mı aracı değişken ile olduğu ya da bağımsız değişkenin etkisinin azalıp etkinin kısmen mi aracı değişken ile olduğu anlaşılmaktadır. Böylece, hem teorik ve kavramsal nedenler ile hem de bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken, bağımsız değişkenler ile aracı değişken ve aracı

değişken ile bağımlı değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki ve etkiler nedeniyle aracı etkiler beklenmektedir.

Hipotez 10: Sosyal zekâ psikolojik güvenlik aracı etkisiyle takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 32: Hipotez 10-Sosyal Zekâ ve Psikolojik Güvenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.43	0.19	0.18	23.85	0.00	
0.58	0.33	0.32	25.42	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.08		0.00	1.00
Sosyal Zekâ	0.66	0.14	0.43	4.88	0.00
Sabit Değer	1.001E-013	0.07		0.00	1.00
Sosyal Zekâ	0.38	0.14	0.25	2.76	0.01
Psikolojik Güvenlik	0.61	0.13	0.42	4.71	0.00

Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerde çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını incelemek için ayrıca tabloda belirtilmemiş tolerans değerine (0.81) bakılmıştır. Tolerans değerinin 1- R² kritik değerinden büyük olduğu ve çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı anlaşılmıştır. Sonuçlar değişkenlerin anlamlı katkı yaptığını göstermektedir (F=25.42, p<0.00). Modelin (ekler şekil 2) açıklayıcı değeri olan düzeltilmiş R² değeri 32'dir. Tabloda regresyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu ($\beta=0.43$, p<0.00), hipotez 13a tabloda bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu ($\beta=0.44$, p<0.00) ve hipotez 19 tabloda aracı değişken modele dâhil edildiğinde, sosyal zekânın takım performansı üzerindeki etkisi azalmış ancak istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmemiştir ($\beta=0.25$, p<0.01). Böylece kısmi aracılık etkisi olduğu anlaşılmıştır. Sosyal zekâ kısmen psikolojik güvenlik aracı etkisiyle ($\beta=0.42$, p<0.00) takım performansını olumlu ve anlamlı etkilemektedir. Analiz, sosyali anlama sürecinin psikolojik olarak güvende olmayı arttırmasıyla performansı arttırdığına işaret etmektedir.

Hipotez 11: Takım hafızası psikolojik güvenlik aracı etkisiyle takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 33: Hipotez 11-Takım Hafızası ve Psikolojik Güvenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.35	0.12	0.11	14.52	0.00	
0.56	0.32	0.30	23.79	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
B	Std. Sapma		β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.08		0.00	1.00
Takım Hafızası	0.50	0.13	0.35	3.81	0.00
Sabit Değer	1.001E-013	0.07		0.00	1.00
Takım Hafızası	0.28	0.12	0.20	2.28	0.03
Psikolojik Güvenlik	0.67	0.12	0.47	5.39	0.00

Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerde çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını incelemek için ayrıca tabloda belirtilmemiş tolerans değerine (0.89) bakılmıştır. Tolerans değerinin 1- R² kritik değerinden büyük olduğu ve çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı anlaşılmıştır. Sonuçlar değişkenlerin anlamlı katkı yaptığını göstermektedir (F=23.79, p<0.00). Modelin (ekler şekil 3) açıklayıcı değeri olan düzeltilmiş R² değeri 30'dur. Tabloda regresyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu ($\beta=0.35$, p<0.00), hipotez12a tabloda bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu ($\beta=0.33$, p<0.00) ve hipotez 18 tabloda aracı değişken modele dâhil edildiğinde, hafızanın takım performansı üzerindeki etkisi azalmış ancak istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmemiştir ($\beta=0.20$, p<0.03). Böylece kısmi aracılık etkisi olduğu anlaşılmıştır. Hafıza kısmen psikolojik güvenlik aracı etkisiyle ($\beta=0.47$, p<0.00) takım performansını olumlu ve anlamlı etkilemektedir. Böylece, takım üyelerinin takımla ilgili eğlenceli, duygusal, vb. hafızalarının olması takımda daha rahat ve güvenli olmalarıyla takım performansının iyi olmasını sağlamaktadır.

Hipotez 12: Takımda öğrenme yolları psikolojik güvenlik aracı etkisiyle takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 34: Hipotez 12-Takımda Öğrenme Yollarının ve Psikolojik Güvenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık	
0.62	0.39	0.38	65.39	0.00	
0.66	0.44	0.43	39.83	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	-2.90	0.36		-7.95	0.00
Takımda Öğrenme Yoll.	0.78	0.10	0.62	8.09	0.00
Sabit Değer	-2.20	0.42		-5.26	0.00
Takımda Öğrenme Yoll.	0.59	0.11	0.47	5.32	0.00
Psikolojik Güvenlik	0.39	0.13	0.27	3.02	0.00

Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerde çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını incelemek için ayrıca, tabloda belirtilmemiş tolerans değerine (0.69) bakılmıştır. Tolerans değerinin 1- R² kritik değerinden büyük olduğu ve çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı anlaşılmıştır. Sonuçlar değişkenlerin anlamlı katkı yaptığını göstermektedir (F=39.83, p<0.00). Modelin (ekler şekil 4) açıklayıcılık değeri olan düzeltilmiş R² değeri 0.43'tür. Tabloda regresyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu (β=0.62, p<0.00), hipotez 9 tabloda bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu (β=0.55, p<0.00) ve hipotez 15 tabloda aracı değişken modele dâhil edildiğinde, takımda öğrenme yollarının takım performansı üzerindeki etkisi azalmış ancak istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmemiştir (β=0.47, p<0.00). Böylece kısmi aracılık etkisi olduğu anlaşılmıştır. Takımda öğrenme yolları kısmen psikolojik güvenlik aracı etkisiyle (β=0.27, p<0.00) takım performansını olumlu ve anlamlı etkilemektedir. Takımı geliştirme sosyal sürecinin, takımın hedeflerine ulaşması üzerindeki olumlu etkisi kısmen takımda güvenli olma ile sağlanmaktadır.

Hipotez 13a: Sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliği psikolojik güvenlik aracı etkisiyle takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 35: Hipotez 13a-Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliğinin ve Psikolojik Güvenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.73	0.54	0.53	121.42	0.00	
0.74	0.54	0.53	61.21	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.002E-013	0.06		0.00	1.00
Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği	0.84	0.08	0.73	11.02	0.00
Sabit Değer	1.002E-013	0.06		0.00	1.00
Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği	0.77	0.10	0.68	7.69	0.00
Psikolojik Güvenlik	0.13	0.13	0.09	1.00	0.32

Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerde çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını incelemek için ayrıca tabloda belirtilmemiş tolerans değerine (0.57) bakılmıştır. Tolerans değerinin 1-R² kritik değerinden büyük olduğu ve çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı anlaşılmıştır. Sonuç, modelde (ekler şekil 5) sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliğinin performans üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin anlamlı bir aracı değişken ($\beta=0.09$, $p>0.05$) olmadığını göstermektedir.

Hipotez 13b: Sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliği faktörleri psikolojik güvenlik aracı etkisiyle takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 36: Hipotez 13b-Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Faktörlerinin ve Psikolojik Güvenliğin Takım Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.74	0.55	0.54	62.59	0.00	
0.74	0.55	0.54	42.05	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.06		0.00	1.00
Bilgi Cesiitliliğiyle Öğrenme	0.52	0.08	0.52	6.67	0.00

İletişim Çeşitliliğiyle Öğrenme	0.31	0.08	0.31	4.00	0.00
Sabit Değer	1.001E-013	0.06		0.00	1.00
Bilgi Çeşitliliğiyle Öğrenme	0.49	0.09	0.49	5.75	0.00
İletişim Çeşitliliğiyle Öğrenme	0.28	0.09	0.28	3.33	0.00
Psikolojik Güvenlik	0.13	0.13	0.09	0.99	0.32

Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerde çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını incelemek için ayrıca tabloda belirtilmemiş tolerans değerine (0.57) bakılmıştır. Tolerans değerinin 1-R² kritik değerinden büyük olduğu ve çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı anlaşılmıştır. Sonuç, modelde (ekler şekil 5) sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliği faktörlerinin performans üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin anlamlı bir aracı değişken ($\beta=0.09$, $p>0.05$) olmadığını göstermektedir.

3.6.2.5. Psikolojik Güvenlik Dışındaki Anlamlı Aracı

Etkiler

Araştırma modelinde de gösterildiği gibi, takım hafızası ve takımda öğrenme değişkenlerinin takım performansı üzerindeki etkisinde anlamlı aracı yol etkileri incelenmiştir. Önceki analizlerde, bu araştırmanın bağımsız ve aracı değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi doğrulanmıştır. Hem teorik ve kavramsal hem de istatistiksel ilişkiler değerlendirmeye alınmıştır.

Hipotez 14: Sosyal zekâ sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliği faktörleri aracı etkisiyle takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 37: Hipotez 14-Sosyal Zekânın ve Sosyal Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Faktörlerinin Performans Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.43	0.19	0.18	23.85	0.00	
0.76	0.58	0.57	46.90	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.08		0.00	1.00
Sosyal Zekâ	0,66	0.14	0.43	4.88	0.00
Sabit Değer	1.001E-013	0.06		0.00	1.00

Sosyal Zekâ	0.29	0.11	0.19	2.75	0.01
Bilgi Çeşitliliğiyle Öğrenme	0.47	0.08	0.47	5.96	0.00
İletişim Çeşitliliğiyle Öğrenme	0.29	0.08	0.29	3.82	0.00

Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerde çoklu doğrusal problemi olup olmadığını incelemek için ayrıca tabloda belirtilmemiş tolerans değerlerine, bilgiyle çeşitliliğiyle öğrenme (0.88) ve iletişim çeşitliliğiyle öğrenme (0.93) bakılmıştır. Tolerans değerinin 1-R² kritik değerinden büyük olduğu ve çoklu doğrusal problemi olmadığı anlaşılmıştır. Sonuçlar değişkenlerin anlamlı katkı yaptığını göstermektedir (F=46.90, p<0,00). Modelin (ekler şekil 6) açıklayıcı değeri olan düzeltilmiş R² değeri 0.57'dir. Tabloda regresyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu ($\beta=0.43$, p<0.00) ve tabloda aracı değişkenler modele dâhil edildiğinde, sosyal zekânın performans üzerindeki etkisi azalmış ancak istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmemiştir ($\beta=0.19$, p<0.01). Böylece kısmi aracılık etkisi olduğu anlaşılmıştır. Sosyal zekâ kısmen bilgiyle çeşitliliğiyle öğrenme ($\beta=0.47$, p<0.00) ve iletişim çeşitliliğiyle öğrenme ($\beta=0.29$, p<0.00) aracı etkileriyle performansı olumlu ve anlamlı etkilemektedir.

Hipotez 15: Sosyal zekâ takımında öğrenme yolları aracı etkisiyle takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 38: Hipotez 15-Sosyal Zekâ ve Takımda Öğrenme Yollarının Performans Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.43	0.19	0.18	23.85	0.00	
0.68	0.47	0.45	44.69	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.08		0.00	1.00
Sosyal Zekâ	0.66	0.14	0.43	4.88	0.00
Sabit Değer	-2.55	0.35		-7.20	0.00
Sosyal Zekâ	0.45	0.12	0.29	3.89	0.00
Öğrenme Yolları	0.69	0.09	0.55	7.31	0.00

Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerde çoklu doğrusal problemi olup olmadığını incelemek için ayrıca tabloda belirtilmemiş tolerans değerine (0.93) bakılmıştır. Tolerans değerinin 1- R² kritik değerinden büyük olduğu ve çoklu doğrusal problemi olmadığı anlaşılmıştır. Sonuçlar değişkenlerin anlamlı katkı yaptığını göstermektedir (F=44.69, p<0.00). Modelin (ekler şekil 7) açıklayıcı değeri olan düzeltilmiş R² değeri 0.45'tir. Tabloda regresyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu ($\beta=0.43$, p<0.00) ve Tabloda aracı değişken modele dâhil edildiğinde, sosyal zekânın takım performansı üzerindeki etkisi azalmış ancak istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmemiştir ($\beta=0.29$, p<0.00). Böylece kısmi aracılık etkisi olduğu anlaşılmıştır. Sosyal zekâ kısmen takımda öğrenme yolları aracı etkisiyle ($\beta=0.55$, p<0.00) performansı olumlu ve anlamlı etkilemektedir.

Hipotez 16: Takım hafızası sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliği faktörlerinin aracı etkisiyle takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 39: Hipotez 16-Takım Hafızası ve Sosyal Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Faktörlerinin Performans Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.35	0.12	0.11	14.52	0.00	
0.75	0.56	0.55	42.95	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.08		0.00	1.00
Hafıza	0.50	0.13	0.35	3.81	0.00
Sabit Değer	1.001E-013	0.06		0.00	1.00
Hafıza	0.15	0.10	0.11	1.48	0.14
Bilgi Çeşitliliğiyle Öğrenme	0.51	0.08	0.51	6.47	0.00
İletişim Çeşitliliğiyle Öğrenme	0.29	0.08	0.29	3.55	0.00

Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerde çoklu doğrusal problemi olup olmadığını incelemek için ayrıca tabloda belirtilmemiş tolerans değerlerine, bilgi çeşitliliğiyle öğrenme (0.92) ve iletişim çeşitliliğiyle öğrenme (0.88) bakılmıştır. Tolerans değerinin $1-R^2$ kritik değerinden büyük olduğu ve çoklu doğrusal problemi olmadığı anlaşılmıştır. Sonuçlar değişkenlerin anlamlı katkı yaptığını göstermektedir ($F=42.95$, $p<0.00$). Modelin (ekler şekil 9) açıklayıcı değeri olan düzeltilmiş R^2 değeri 0.55'tir. Tabloda regresyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu ($\beta=0.35$, $p<0.00$) ve tabloda aracı değişkenler modele dâhil edildiğinde, hafızanın performans üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir ($\beta=0.11$, $p<0.14$). Böylece tam aracılık etkisi olduğu anlaşılmıştır. Hafıza bilgi çeşitliliğiyle öğrenme ($\beta=0.51$, $p<0.00$) ve iletişim çeşitliliğiyle öğrenme ($\beta=0.29$, $p<0.00$) aracı etkileriyle performansı olumlu ve anlamlı etkilemektedir.

Hipotez 17: Takım hafızası, takımda öğrenme yolları aracı etkisiyle takım performansı üzerinde olumlu etkilidir.

Tablo 40: Hipotez 17-Takım Hafızası ve Takımda Öğrenme Yollarının Performans Üzerindeki Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.35	0.12	0.11	14.52	0.00	
0.62	0.39	0.38	32.72	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.08		0.00	1.00
Takım Hafızası	0.50	0.13	0.35	3.81	0.00
Sabit Değer	-2.76	0.42		-6.61	0.00
Takım Hafızası	0.08	0.13	0.06	0.65	0.52
Takımlarda Öğrenme Yolları	0.75	0.11	0.59	6.69	0.00

Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerde çoklu doğrusal problemi olup olmadığını incelemek için ayrıca tabloda belirtilmemiş tolerans değerine (0.76) bakılmıştır. Tolerans değerinin $1-R^2$ kritik değerinden büyük olduğu ve çoklu doğrusal problemi olmadığı anlaşılmıştır. Sonuçlar değişkenlerin anlamlı katkı yaptığını göstermektedir ($F=32.72$, $p<0.00$). Modelin (ekler şekil 10) açıklayıcı değeri olan

düzeltilmiş R^2 değeri 0.38'dir. Tabloda regresyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu ($\beta=0.35$, $p<0.00$) ve tabloda aracı değişken modele dâhil edildiğinde, takım hafızası takım performansı üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir ($\beta=0.06$, $p>0.05$). Böylece tam aracılık etkisi olduğu anlaşılmıştır. Takım hafızası takımda öğrenme yolları aracı etkisiyle ($\beta=0.59$, $p<0.00$) performansı olumlu ve anlamlı etkilemektedir.

3.6.2.5.1. Diğer Aracı Etkilerde Psikolojik

Güvenliğin Aracı Biçimlendirici Etkisi

Takım hafızası ve takımda öğrenme değişkenlerinin performans üzerindeki etkisinde anlamlı aracı yol etkilerinde psikolojik güvenliğin bu aracılığı nasıl etkilediği anlaşılmak istenmiştir. Hem teorik ve kavramsal hem de istatistiksel ilişkiler değerlendirmeye alınmıştır.

Hipotez 18: Sosyal zekânın takımda öğrenme yolları aracılığıyla performans üzerindeki olumlu etkisinde psikolojik güvenliğin aracı biçimlendirici etkisi vardır.

Tablo 41: Hipotez 18-Sosyal Zekânın Takımda Öğrenme Yolları Aracılığıyla Performans Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Biçimlendirici Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.43	0.19	0.18	23.66	0.00	
0.69	0.48	0.47	46.56	0.00	
0.70	0.50	0.48	33.41	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.08		0.00	1.00
Sosyal Zekâ	0.66	0.14	0.43	4.86	0.00
Sabit Değer	1.000E-013	0.06		0.00	1.00
Sosyal Zekâ	0.43	0.11	0.28	3.79	0.00
Takımlarda Öğrenme Yolları	0.72	0.10	0.56	7.53	0.00
Sabit Değer	0.53	0.07		0.81	0.42
Sosyal Zekâ	0.46	0.11	0.30	4.08	0.00
Takımlarda Öğrenme Yolları	0.72	0.09	0.55	7.58	0.00
Takımlarda Öğrenme Yolları X Psik. Güven.	-0.24	0.12	0.15	-2.05	0.04

Tablodaki modellerin tolerans değerleri 1-R² kritik değerinden büyük olduğu kontrol edilmiştir. Son model (ekler şekil 8) psikolojik güvenliğin takımda öğrenme yollarını biçimlendirici etkisini incelemiştir. Buna göre; psikolojik güvenlik takımda öğrenme yolları aracı etkisiyle kurulan modeli olumlu olarak pozitif yönde anlamlı etkileyerek biçimlendirmiş ($\beta=0.15$, $p<0.04$) ve model olarak da anlamlıdır ($R^2=0.48$, $F=33.41$, $p<0.00$).

Hipotez 19: Takım hafızasının takımda öğrenme yolları aracılığıyla performans üzerindeki olumlu etkisinde psikolojik güvenliğin aracı biçimlendirici etkisi vardır.

Tablo 42: Hipotez 19-Takım Hafızası ve Takımda Öğrenme Yollarının Performans Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Biçimlendirici Etkisi

Model Özeti			ANOVA		
R	R ²	Düzeltil. R ²	F	Anlamlılık	
0.35	0.12	0.11	14.52	0.00	
0.62	0.39	0.38	32.72	0.00	
0.65	0.42	0.40	24.66	0.00	
Korelasyonlar					
Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar		
	B	Std. Sapma	β	t	Anlamlılık
Sabit Değer	1.001E-013	0.08		0.00	1.00
Hafıza	0.50	0.13	0.35	3.81	0.00
Sabit Değer	-2.76	0.42		-6.61	0.00
Hafıza	0.08	0.13	0.06	0.65	0.52
Takımlarda Öğrenme Yolları	0.75	0.11	0.59	6.69	0.00
Sabit Değer	-2.28	0.46		-5.00	0.00
Hafıza	0.07	0.13	0.05	0.54	0.59
Takımlarda Öğrenme Yolları	0.61	0.12	0.49	4.98	0.00
Öğrenme Yolları X Psik. Güvenlik	0.08	0.03	0.21	2.37	0.02

Tablodaki modellerin tolerans değerlerinin 1-R² kritik değerinden büyük olduğu kontrol edilmiştir. Son model (ekler şekil 11) psikolojik güvenliğin takımlarda öğrenme yollarını biçimlendirici etkisini incelemiştir. Buna göre; psikolojik güvenlik öğrenme yolları aracı etkisiyle kurulan modeli olumlu olarak pozitif yönde anlamlı etkileyerek biçimlendirmiş ($\beta=0.21$, $p<0.02$) ve model anlamlıdır ($R^2=0.40$, $F=24.66$, $p<0.00$).

SONUÇ

Araştırmada, sosyal öğrenme çeşitliliği dışında tüm değişkenlerin performans üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin kısmi aracı rolü olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal çevreyi anlayabilme ve etkili davranabilme (“sosyal zekâ”), takımda olduğu gibi sevilerek kabul görmeyi, iyi ve mutlu hissetmeyi (“takımda psikolojik güvenlik”) olumlu etkileyerek takım performansını arttırmaktadır. Takımda kendi ve başkalarıyla ilgili hatıraları anlamlandırma (“takım hafızası”) takımda güvenli olmayı olumlu etkileyerek performansı arttırmaktadır. Takım geliştirme sosyal süreci (“takımda öğrenme yolları”) takımla birlikte öğrenerek takımda psikolojik güvenliği olumlu etkileyerek performansı arttırmaktadır. Bilgi çeşitliliğiyle ve iletişim çeşitliliğiyle öğrenme faktörlerinden oluşan sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliğinin performans üzerinde sadece doğrudan anlamlı ve olumlu etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal gözlem ve model, iletişim yollarını kullanma, tutarsızlıkları anlama ve birlikte bilgiyi keşfetme ve uygulama yollarını anlama takıma psikolojik güvenlik ile dahil olmadan da takım performansını olumlu etkilemektedir. Sosyal zekâ ve takım hafızasının performans üzerindeki etkisinde sosyal öğrenme yöntemleri çeşitliliğinin aracı etkisi vardır. Ayrıca, sosyal zekânın ve takım hafızasının takımlarda öğrenme yolları aracılığıyla performans üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı biçimlendirici etkisi vardır. Bu, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde, psikolojik güvenliğin takım geliştirmeyi arttırdığını anlatmaktadır. Araştırmada, takımlarda öğrenme farklı alt kavramlarla ayrı faktörler olarak ölçülmüştür. Takım hafızası ise iki boyutlu bir kavram olarak ölçülmüştür. Bu nedenle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı etki ayrı modellerde incelenmiştir. Bilinmeyen bir dünyayı, bilimsel bulgularla anlamının yanında sonuçlar literatür kapsamında ve daha geniş bir çerçeveden aşağıda incelenecek ve tartışılacaktır.

Farklı departmanlardaki çalışanlardan oluşan büyük mağaza takımları, bir sosyal organizasyonun çapraz fonksiyon takımlarıdır. Birbirlerinin hedeflerine ulaşmasını olumlu etkiledikleri, birbirlerini hatalara karşı uyardıkları, koruyup kolladıkları, birbirlerinin faaliyetlerini kabul ettikleri ve takımdan memnun oldukları anlaşılmaktadır. Mağaza takımları birbirlerini çoğunlukla yüz yüze görüşerek

güçlendirmektedir. Sosyal etki, itaat yerine tutum değişimi ve ikna ile yapılmaktadır. Organizasyonda bilgi ve hizmet paylaşımı ve geribildirim, sosyal süreçlerde sorunları anlama, öğrenmeyi performansa dönüştürme, hafıza, psikolojik güvenlik ve takım ve sosyal organizasyon geliştirme konuları, çeşitlilik yönetimi ile ilgili de görüş kazandırmaktadır. Farklı çalışan ve müşterinin aktif ve etkili bir şekilde dahil edildiği anlaşılmaktadır. Mağaza takımlarından performans değerlendirmelerini beyan etmeleri istenmiştir; performans yüksek ve takımdaki farklı kişilerin performans algıları tutarlıdır. Sözlü, yazılı, sözsüz ve beden dili gibi iletişim çeşitliliğini etkili kullandıklarını ve tutarsızlıkları anladıklarını belirtmişlerdir. Dötero öğrenme ile ilgili tutarsızlıkların neler olduğu ve nasıl anlaşıldığı daha detaylı araştırılabilir. Tüm yönleriyle öğrenmenin; pekiştirme, davranış şekillendirme, sosyal model ile öğrenme ve bilişsel öğrenme gibi öğrenme çeşitlerinin olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, öğretime, iş üzerinde eğitime, takım eğitime ve iş deneyimine sahiptirler. Takım eğitimi alan herkes takım eğitiminden memnun kaldığını da belirtmiştir. Bu eğitimler, organizasyonun insan sermayesine de katkı sağlamaktadır.

Eklerde anket maddelerinin ortalama puanları mağaza isimleri belirtilmeden verilmiştir. Madde ortalama puanlarının (Ekler Tablo 43) sonuçları; performans, sosyal öğrenme çeşitliliği, takımlarda öğrenme yolları ve sosyal zekâ ölçümlerinin ortalama puanlarının 4, takımda psikolojik güvenliğin 3.7 ve takım hafızasının 3.5 olduğunu göstermektedir. Psikolojik güvenlik ölçümünde en düşük puanlanan madde “takımda risk almak güvenli” olduğunu belirten maddedir. Bunun anlamı daha detaylı araştırılabilir. Bilgi çeşitliliğiyle öğrenerek doğru davranış değişikliğinin performans üzerinde daha fazla etkili olduğunu regresyon analizleri gösterse de iletişim çeşitliliğini daha fazla kullandıkları madde ortalama puanları ile anlaşılmıştır. Madde ortalama puanları gibi regresyon analizleri de sosyal hayata katılım, birliktelik, sosyal alanlar ve uygulamalar ile ilgili sosyal organizasyon hafızasının önemli olduğunu göstermektedir. Psikolojik güvenliğin ve çeşitlilik yönetiminin etkili olduğu bir sosyal çevrede; eğlenceli ve keyifli aktivitelerin, görüşmelerin ve toplantıların koruyucu ve iyileştirici farkında / bilinçli sosyal eylemler / fiiller olarak motive ederek öğrenmeye, faaliyetin kendisiyle mutlu olurken hedeflere ulaşmaya, hatalar karşısında ne yapabileceğini bilmeye ve sosyal süreçteki sorunları, riskleri ve hataları mümkünse önlemeye, uzun vadede çözmeye (tek ve çift döngülü öğrenmeye), deneyim ve

psikolojik esneklik kazanmaya, psikososyal aidiyet, sosyal beceri, farkındalık ve bilgi işlem sosyal zekâsının çalışmasına, hafızaya; aslında, takım üyelerine her anlamda iyi geldiği anlaşılmıştır. Psikolojik güvenliğin böyle iyi olması araştırılmasa da güven ilişkilerinin olduğunu da anlatıyor olabilir. Ayrıca, yüzeysel duygusal emek olmadığı için “fısıltı gazetesinde” olumsuz dedikodunun olmadığı, herkesin daha olduğu gibi doğal olduğu, daha az duygusal tükenme ve daha az stressiz bir ortam olduğu söylenebilir. Takımda dönütün (yanıt / geribildirim) olduğu çift yönlü demokratik iletişim, seslilik, psikososyal şiddetin olmaması, sosyal etik ile müzakere ve sorun çözmek, sevgi, değerler, tutkunluk, lider ve/veya modelleri takip psikolojik güvenli olarak çeşitliliği yönetmek ile ilgilidir. Psikolojik yorgunlukları olduğunu belirten insanların da bu yollarla sosyal öğrenme sürecine etkili katılabildiği anlaşılmıştır. Psikolojik yorgunlukları olan insanlarla sorunlarla başa çıkma yolları ve iş ve özel sosyal hayat dengesiyle ilgili uygulamalı destek programları, “outdoor” aktiviteler ve sosyal spor aktiviteleri yapılabilir. Bireysel psikolojik kaynakların azaldığı zamanlarda, sosyal organizasyon hafızasındaki olumlu kaynaklar kişinin mutlu ve kalıcı bir şekilde öğrenmeye, gelişmeye ya da en azından var olmaya devam etmesini sağlamaktadır. Sosyal teknoloji yollarıyla yoğunlukla çalışmasalar da iletişim iyidir ve güçlüdür. Güvenli bilgi teknolojileri sosyal desteğiyle faydalı bilgi yaratmak ve depolamak da sosyal organizasyonlarda takımda hafızayı destekleyen bir konudur. Takımda psikolojik güvenlik, ekstra organizasyonları ve hafızayı yaratmayı ve depolama yapmayı mümkün hale getirmektedir. Sosyal organizasyon hafızasından kalıcı olan fotoğraflar, film, video kayıtları, e-postalar, belgeler, dosyalar, evraklar ve sunumları siber ve dijital platformu güvenlikle korumak ve saklamak; kişilere iyi gelecek ve hatırlamak isteyeceklerini yırtıp çöpe atmamasını sağlayacak “zemin/yer, sosyal çevre koşulları ve sosyal iletişim ve ulaşım yolları ve araçları ile sosyal sağlıklı fitness seviyesi”dir. Burada, örneğin; fotoğraflarda ve videolardaki öğeler sosyal organizasyonun sağlığını gösterdiği gibi değer ve varsayımlarını tanımlayan kültür öğelerini de gösterir. Bu araştırma, takım hafızasıyla ilgili araştırma olmamasına rağmen, takım hafızasını geçerli, güvenilir ve kapsamlı bir şekilde ölçtüğü için önemli bir katkı sağlamıştır.

Sosyal zekâlarını uygulamalı olarak doğal yollarla takımdaki süreçlerde geliştirebildikleri; iletişim süreçlerinde sosyal çevreyi algılayarak, algıladıkları bilgiyi işleyerek, isteyerek ve farkında olarak kendilerinden “farklı algılayan ve farklı özellikleri, istek ve ihtiyaçları olan” diğer tüm insanları olduğu gibi anlayarak organizasyonda varlıklarına izin vererek kabul ettikleri; onları öfkelenlendirmeden, üzmeden, belirsizliklerle şaşırtmadan ve kırmadan da duygularını yöneterek kendilerini rahat, özgür ve güvenli ifade edebilecekleri bir sosyal çevrede iletişim kurdukları ve karar verdikleri anlaşılmaktadır. Olumlu enerjilerini takımlarında rollerini ve görevlerini etkili bir eğitimle yapmaya; kendilerini olduğundan daha iyi göstermeye ya da kendilerini olduğundan daha kötü ve eğik göstererek insanlarla geçinmeye çalışmamaktadırlar. İnsanlara kendini farklı göstermek ve kabul ettirmek baskısı insanların var olan algılarını bozabilir, özgür bir anlaşma olamaz, kişiler öğrenemez ve tedirginlikten kendisiyle ve geçmişiyle ilgili sosyal hafıza oluşturamayabilir. Kültür farklılığına müsaade etmez ise kişiler yine herhangi bir sebeple kabul görmeyecektir ve bu kültürün tanımına, amacına ve insanın var oluşunun amaçlarına tehdittir ve aykırıdır. Halbuki, kültür eski kuşaklar tarafından o zamanın koşullarıyla sonraki kuşaklardaki insanların, grupların ve organizasyonların sağlıklı ve mutlu yaşaması için vardır ve geliştirilmiştir. Çeşitlilik yönetimi olmadığında, herhangi bir normalden farklı olanlara karşı sadece cezalandırmaya, zorbalık, zulüm ve kısıtlamaya dayalı, farklılıklara karşı başa çıkma deneyimleriyle hayatta kalmak için vizyon ve kültür geliştirilemez. Dolayısıyla, ulus kültürlerinde ve organizasyon kültüründe psikolojik güvenlikle çeşitlilik yönetiminin sosyal politikalarla ve uygulamalarla geliştirilmesi ve bunun iletişiminin kişilere doğru bir şekilde ulaşması kişilerin birbirine zarar vermemesi için hayati önem taşımaktadır.

Bu organizasyonlar, takımlar gibi “postmodern” sosyal organizasyon yapılarıyla ve “çeşitlilik yönetimi” gibi postmodern sosyal süreçlerle çalışmaktadır. Benzer acem seviyelerde ya da farklı acem seviyelerde insanlar birlikte iyi arkadaş ya da dost olup iyi bir takım olmaktadır. Takım arkadaşı iyi değilse ve bir sorun varsa onu uyarmakta ve koruyup kollamaktadır. Bu bulgular, toplumun kültür özelliklerini; toplulukçu, belirsizlikten kaçınan, vb. yansıtmakta ve etkili bir takım oluşturarak organizasyonda uygulayarak geliştirmektedir. Takımlarda sosyal güç, rol, görev, kişilik, iletişim, çıkar vb. çatışmaları yoktur ya da sağlıklı bir çatışma yönetim süreci vardır ve sosyal

anlaşmazlık oluşmayacak şekilde sosyal takas / sosyal mübadele ile yardımlaşmakta, psikososyal kaynakları korumakta ve arttırmakta, bilgi paylaşmakta ve çeşitlilik ile öğrenerek ve gelişerek iyi ilişkiler kurmaktadır. Mağazalardaki her çalışan bu konularda kendisinin ve diğerlerinin çaba sarf ettiğinden ve beklediğinden emin olduğunu bildirmiştir; bir anlamda da psikolojik güvenlikle çeşitlilik yönetimi, takımda yazılı olmayan bir kültür değeri, norm ve organizasyonun üyelerinin koordinasyonunu ve dış müşterilerle iş yapabilmesini sağlayan da bir kültür varsayımdır. Olumsuz duyguların ve olayların doğal olduğu, tamir olduğu, etkili yönetildiği ve kalıcı olmadığı ve dışlama benzeri olayların söz konusu bile olmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların demografik bilgileri 3-5 yıl çalışabildiklerini göstermektedir. Bu, motivasyonlarıyla ilgili değil; sektörleriyle, kuşak farklılığı nedeniyle işverenlerce ne kadar kalıcı algılanacaklarını bilmemeleriyle ilgili olabilir ve istihdamlarıyla ilgili yön bulma desteğine ihtiyaçları olabilir. Çalışanların motivasyonu, tutumları ve tatminleri ile ilgili olarak daha detaylı araştırmalar da yapılabilir.

Her bir çalışanın hikayesi ve verdiği anlamlar farklı, genel bir resim olarak, mutlu, sağlıklı bir çatışma yönetimi ve tutkunluk seviyeleri arasında bir yerdedirler. Psikolojik güvenli; insanların birbirine zarar vermek için yaklaşmadığı, dötero öğrenmenin olmadığı, sağlıklı sosyal ilişkiler ile süreç yönetimi vardır. Kendilerini, birbirlerini ya da sosyal çevreyi “zırh” ile ya da “kale” gibi gereğinden fazla korumaya da ihtiyaç duymamaktadırlar. Herkes kendi hakkını ve birbirinin hakkını koruyarak, kimse bir diğerinden fazla öne çıkmadan – olumsuz psikolojik güvenliği gösteren “rekabet”, “tehdit” algısı, “çıkar çatışması” olmadan- ve birbirinin işini önlemeden bir “puzzle”ın parçalarını tamamlar gibi birlikte ve bağımsız etkili çalıştıkları anlaşılmaktadır. Ancak, insanların tercihlerinin ne olduğunu anlayamadıklarını, psikolojik olarak güvende olmalarına rağmen insanları tanımadıklarını için kendilerini zaman zaman rahat hissetmediklerini belirtmişlerdir. Müşteriyi daha fazla tanımak, müşteriyi kazanmak ve müşteriyi hata yapıp kaybetmek istememek ve korumak gibi bir sosyal ikilem de olabilir. Bu konuyla ilgili mağaza takımlarına eğitimler (algılar, kişilik özellikleri, motivasyon, ilgi alanları, karar verme vb.) vermek ve bir danışmanla müşteri / misafir ilişkilerinde tedirgin oldukları ve hiç olmayacak “en kötü senaryoyu” canlandırarak sorunu çözmelerini sağlamak gerekebilir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtlılığı çeşitlilik yönetimi, psikolojik güvenlik, öğrenme, hafıza ve değişime direnç gibi konularda değinilmesi gereken insanların karanlık yönü ile ilgili “travmalar” konusunun uzmanlık ya da çalışma alanımız olmaması ve konu ile ilgili araştırma yapmanın zorlukları nedeniyle çalışılmamış olması ve çalışmaların buna değinebilecek olmasının önemidir. Kişiden farklı olup onu cezbeden, kaynaklarıyla başa çıkmaya hazır olmadığında kişide stres ve travma yaratabilir. Sektörde, motivasyonu sağlayan iş arkadaşları, yöneticiler, müşteriler ve iş süreçleri ile ilgili travmalar olabilir. Bununla birlikte, bu konu başka sektörlerde çalışıldığında daha detaylı sonuç verebilir. Psikolojik güvenlik olduğunda, bunun hakkında birileri ile konuşabilmesi, yardım istemesi ve çözmesi daha hızlı ve kolaydır. Küçük travmalar, klinik psikolojik rahatsızlık olmasa da birikerek kişinin hayat kalitesini olumsuz etkileyebilir. Aslında, travmalar paylaşılabildiğinde, destek alındığında, tedavi edildiğinde ve iyileştiğinde insanın öğrenmesini sağlar, olumlu olarak dönüştürüp aydınlatır ve derinleştirir. Öğrenme sürecinde olumsuz adaptasyon ile aşıldığı düşünülen travmalar, çevreyi tanımak, etkili performans göstermek ve iyi hissetmek için kişinin sosyal farkındalığını, becerilerini, bilgiyi, sosyal zekâ kapasitesini ve sosyal hafızayı etkili kullanamama, yerine ise; gizil basmakalıp yargılar, algı yanılgıları, ani çağışımalar, tepkiler, psikolojik sıkıntılı olma hali, kendini “harabe” gibi hissetme, kendine iyi gelecek şeyleri ihmal etme ya da yapmama, korkuyu dışarıya atfetme, iyi olmayan alışkanlıklar, kırılganlık, sosyal çevreden uzaklaşma, yakınlarıyla iletişime kapatma, rol bunalımı, öğrenilmiş çaresizlik, değersizlik, kaygı, endişe, takıntı, tekrarlayan olumsuz düşünceler (“bana böyle yaptılar”) ya da ruminasyonlar, aşırı kontrol isteği / temkinlilik, aldığı ve verdiği zararları farkında olamama ve önlem alamama, travmalarla yasakları belirleme, ödül ve ceza koşullanmalarını öğrenmeden uygulama, horlama, marjinalleşme ya da uçlarda olma, unutma, utanma, kıskançlık, suçluluk, tikslenme, öfke ve intikam gibi duyguları fazla yaşama, acımasızlık, tahammülsüzlük, kavgacılık, panik, depresyon, fazla hassaslık, sabır, travma sessizliği, ağlayamama vb. gösterimlerin olmaması, donukluk, savunma ihtiyacı, aşırı hata arama ya da yansızlaştırma davranışları, dışlama, aldatma, kendini gizleme, kendini silme ve aşırı temizlik davranışları gibi davranışlarla kendini gösterebilir. Kişiler seçim yapıyor gibi görünse de travmanın aynısını yapıp çözümsüz çaba sarf etmeye ya da tam tersi travmalarından uzaklaşmaya

alışıyor olabilirler, tanışamadıkları ve çeşitlilikten öğrenmedikleri için daha fazla hatalı kararlara devam ediyor olabilirler. Çok nadir de olsa, örneğın; kişilerin bazen en iyi olduğu konularda hata yapabilmesi, en iyi olduğu konuyla hiç uyuşmayan bir şeyi farkında olmadığı bir travma nedeniyle yapması, bunu psikolojik güvenlik olmadığı için saklaması gerektiğini düşünmesi süreci performans, hayat kalitesi, sağlık ve iyi oluş nedeniyle kişiye psikolojik olarak yardım edilmesi ve psikolojik iklimin yeniden düzenlenmesi gereken bir değişimin gerekliliğine işaret etmektedir. Hiyerarşide, alt düzeydeki işlerde çalışmak da farklı insanların farklı travmalarını anlamak ve bilinmezi yönetmeye çalışmak nedeniyle kolay olmayabilir. Örneğın; st kademe yöneticisine ya da bir iş arkadaşına bir sorun yaşandığında cevap vermeden sessiz kalmak ve kaçınarak ya da alttan alarak anlaşmazlığı yönetmek geçici bir çözüm olup travmaları iyileştirmeyebilir ve kendini ifade etmeyen taraf için daha olumsuz bir yönde ilişkileri bozabilir. Travmatik sosyal çevrede nötr sözsüz iletişim öğelerinin bile rahatsız edici olarak algılanabileceği olasılığı dşnlmelidir. st ve alt kademe çalışanlara travmalarla başa çıkma eğitimleri vermek, doğada yürüyüşler, sağlıklı aktiviteler, temiz ve doğal duygularla, pedagojik, sanatsal, teatral ve mizahi yönü ile sosyal hafızayı iyileştirmek anlamlı olabilir. Bir kişiye iyi gelen başka bir kişiye iyi gelmeyeceğinden, çeşitliliğe ve farklı insanlara uygun çözümler bulmak önemlidir. İnsanların kendisi ile ilişkisini iyileştirmek ve sosyal anlam inşa etmesini sağlamak gerekebilir. İşinde çok iyi performans gösteren çalışanlardan oluşan bir sosyal organizasyonda sadece kurallar ve kontrole değil çeşitlilikten öğrenen, güvenli, barışıl ve sosyal desteğin olduğu profesyonel bir organizasyon yaratmak önemlidir. Araştırma, takım süreçlerini sadece üretim, satış ya da performans üzerinden değil; “postmodern” konjonktür ile birlikte çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilgili de değerlendirilmiştir. Bilgi teknolojileri ile veri tabanı hafızası ve keyifli, eğlenceli aktivitelerle sosyal organizasyon hafızasının “hatır, gönül ve farkındalık” nedeniyle takım çalışanları için çok önemli olduğu anlaşılmıştır. Literatürde olduğu gibi takımda öğrenme ve takımda psikolojik güvenlik takım ilişkilerini ve takım performansını olumlu etkilemiştir. Yatırımın geri dönüşünü takımda öğrenme, takım hafızası ve takım performansı gibi konuları sorarak anlamak mümkün olmuştur. Sosyometrik analizler de yapılabilir.

Son olarak; çalışanlar, organizasyon, takım ve kişi seviyelerinde performanslarını “çalışılmak istenilen en iyi işletmelerden birini” (“Best / Great Organization Place to Work”) yaratmak için gayret ile kullanıyor olabilirler. “Yunus tipolojisi” gibi takımlarla çoğunlukla birlikte çalışmaktadırlar. Psikolojik etkileşim yaşantısı; sağlıklı emek, katılım, kaliteli ilişkiler, saygı, sevgi, empati, destek, güven, paylaşım ve hoşgörüyle bağlılık iklimidir. “Kelebek etkisi” ile bu olumlu ve hoş atmosfer, olumlu psikososyal çağrışımlarla olumlu bir döngü yaratarak iş ile ilgili olumlu psikolojik kaynaklarını, sağlıklarını, iyi oluşlarını / esenliklerini ve tatminlerini de arttırmalarını sağlayabilir.



KAYNAKÇA

ABBOTT, M. L. : 2017	Using Statistics in the Social and Health Sciences with Spss and Excel. John Wiley & Sons, Inc., p. 1-571.
ADAMS, J. S. : 1963	“Towards and Understanding of Inequity.” The Journal of Abnormal and Social Psychology , 67 (5), p. 422-436.
ADAMS, J.S. : 1965	“Inequity in Social Exchange.” Advances in Experimental Social Psychology , Academic Press, 2, p. 267-299.
AGARWAL, P. & FARNDAL, E. : 2017	“High Performance Work Systems and Creativity Implementation: The Role of Psychological Capital and Psychological Safety.” Human Resources Management Journal , 27 (3), p. 440-458. Doi: 10.1111/1748-8583.12148.
AJZEN, I. & FISHBEIN, M. : 1980	Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
AIME, F., HUMPHREY, S., DERUE, D. S. & PAUL, J. B. : 2014	“The Riddle of Heterarchy: Power Transitions in Cross-Functional Teams.” Academy of Management Journal , 57 (2), p. 237-352.
AKTAŞ, H. & AKÜN, F. A. : 2018	“Liderlik Becerilerini Geliştirme” Kitap 15. Bölüm Çevirisi. Örgütlerde Liderlik , Nobel Yayıncılık, s. 381-404. Editörler: Dr. Şahin Çetin ve Dr. Resul Baltacı. Orijinal Kaynak: Leadership in Organizations. Gary Yukl. Albany State University of New York. Pearson, 8th Edition.
AKÜN, F. A. : 2013	İşyerlerinde Algılanan Kişilerarası Çatışmaların Stres Belirtileri ile İlişkisinde Psikolojik Sermaye ve Çatışma Yönetim Tarzlarının Biçimlendirici Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

	Uygulamalı Psikoloji Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, s. 1-93. Danışman: Prof. Dr. Pınar Ünsal.
AKÜN, F. A. & BEHREM, Ü. : 2019	“Self-Verification & Well-Being of University Students.” The International Journal of Human and Behavioral Sciences , 5 (2), p. 32-43. Doi: 10.19148/ijhbs.645459.
AKÜN, F. A., KAVUT, F. L., ERDEN, N. S. & AKTAŞ, H. : 2020	“Worker Health and Nonverbal Communication in Working Life: A Research.” Asos Journal (The Journal of Academic Social Science) , 8 (110), p. 336-348.
ALDERFER, C. P. : 1972	Existence, Relatedness & Growth: Human Needs in Organizational Settings . Free Press, p. 1-198.
ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. : 1993	“Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?” Journal of Business Research , 26, p. 49-61.
ANDERSON, N. ONES, D. S., KEPİR SİNANGİL, H. & VISWESVARAN, C. (Edit.) : 2001	Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology . Sage Publications, 2, p. 1-509.
ANDRE, F. L. C. : 2019	Zor Kişiliklerle Yaşamak . İletişim Yayınları. Çevirmen: Rıfat Madenci. 28. Basım, s.1-336.
ARGYRIS, C : 1977	“Double Loop Learning in Organizations”. Harvard Business Review , p. 115-125.
ARISTOTLE : M.Ö. 320/1930	The Works of Aristotle . Oxford Clarendon Press, p. 1-480.
ARONSON, E., WILSON, T. D. & AKERT, R. M. : 2012	Sosyal Psikoloji . Kaknüs Yayınları. Çevirmen: Okhan Gündüz, s. 1-1104.
ASCH, S. E. : 1953	Social Psychology . Prentice-Hall. 2nd Printing.

ASPERS, P. : 2010	Orderly Fashion. A Sociology of Markets. Princeton University Press, p. 1-250.
ATKINSON, R. C. & SHIFFRIN, R. M. : 1968	“Human Memory: A Proposed System and Its Control Processes”. In Spence K. W. & Spence, J. T. (eds.) The Psychology of Learning and Motivation , 2 (4), p. 89-195.
AYCAN, Z. : 2014	“Paternalist Leadership”. Wiley Encyclopedia of Management . Editör: Professor Sir Cary L. Cooper. John Wiley & Sons, Inc., p. 1-2.
BAL TAŞTAN, S. & KALAFATOĞLU, Y. : 2015	“An Investigation of the Moderating Effect of Work Exhaustion on the Relationship between Perceived Servant Leadership and Organizational Commitment.” Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi , 20 (3).
BALTAŞ, A. : 2018	Türk Kültüründe Yönetmek. Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak. Remzi Kitabevi, s. 1-238.
BANDURA, A : 1977	Social Learning Theory. Prentice Hall, Inc. A Paramount Communications Company, p. 1-251.
BANDURA, A. : 1982	“Self-Efficacy Mechanism in Human Agency”. American Psychologist , 37 (2), p. 122-147.
BANDURA, A. : 1986	Social Foundations of Thought & Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
BANDURA, A. : 2001	“Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective.” Annual Review of Psychology , 52 (1), p. 1-26.
BARLETT, F. C. : 1925	“Feeling, Imaging and Thinking.” British Journal of Psychology , 16, p. 16-28.
BARLETT, F. C. : 1932	Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology. Cambridge: Cambridge University Press.

BARLETT, F. C. : 1958	Thinking: An Experimental and Social Study. London: George Allen & Unwin.
BARLOW, J. & MOLLER, C. : 2009	Her Şikâyet Bir Armağandır. Çevirmen: Gülден Bilgili. Rota Yayınları, s.1-320.
BARON, R. A. & BRANSCOMBE, N. R. : 2012	Social Psychology. Pearson Education, Inc., p. 1-539.
BARON, R. M., GRAZIANO, W. G. & STANGOR, C. : 1991	Social Psychology. Holt, Rinehart and Winston, p. 1-830.
BARON, R. M., & KENNY, D. A. : 1986	“The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations.” University of Connecticut. Journal of Personality and Social Psychology , 51 (6), p. 1173-1182.
BARRICK, M. R., STEWART, G. L., NEUBERT, M. J. & MOUNT, M. K. : 1998	“Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness.” Journal of Applied Psychology , 83 (3), p. 377-391.
BARTLETT, C. A., & GHOSHAL, S. : 1989	Managing across Borders. Harvard Business School Press, Boston, MA.
BEAL, D. J., COHEN, R. R., BURKE, M. J. & MCLENDON, C. L. : 2003	“Cohesion and Performance in Groups: Meta-Analytic Clarification of Construct Relations.” Journal of Applied Psychology , 88 (6), p. 989-1004.
BECKER, T. E. & KERNAN, M. C. : 2003	“Matching Commitment to Supervisors and Organisations to In-Role and Extra-Role Performance.” Human Performance , 16 (4), p. 327-348.
BERBER, A. : 2013	Klasik Yönetim Düşüncesi. Alfa Yayın, s. 1-530.

BERGSON, H. : 1908/1991	Matter and Memory. New York: Zone, translated by N. M. Paul & W. S. Palmer.
BERGSON, H. : 1922/1999	Duration and Simultaneity. Manchester Clinamen, edited by Robin Durie.
BERGSON, H. : 1913/2001	Time and Free Will: An Essay on the Immediate Data of Consciousness. Mineola, New York: Dover, translated by F. L. Pogson.
BERMAN, M. : 1988	All That is Solid Melts into the Air. The Experience of Modernity. Penguin Books, p. 1-196.
BERNARD, C. : 1950	The Functions of the Executive. Harvard University Press, p. 1-360.
BERNE, E. : 2016	Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual and Social Psychiatry. Pickle Partners Publish.
BLAKE, R. & MOUTON, J. : 1964	The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.
BLAU, P. M. : 1964	Exchange and Power in Social Life. Wiley, New York.
BLUME, B. D., FORD, J. K., BALDWIN, T. T. & HUANG, J. L. : 2010	“Transfer of Training: A Meta-Analytic Review.” Journal of Management , 36 (4), p. 1065-1105. Doi: 10.1177/0149206309352880.
BOURDIEU, P. : 1992	The Logic of Practice. Stanford University Press, p. 1-333.
BROCA, P. : 1863	“Localisations des Fonctions Cérébrales. Sièges de la Faculté du Langage Articulé.” Bulletin de la Société d'Anthropologie , 4, p. 200–208.
BROCA, P. : 1866	“Sur la Faculté Générale du Langage, dans ses Rapports avec la Faculté du Langage Articulé.” Bulletin de la Société d'Anthropologie Deuxième Série , 1, p. 377–382.

BRUELLER, D. & CARMELI, A. : 2011	“Linking Capacities of High Quality Relationships to Team Learning and Performance in Service Organizations.” Human Resource Management, Wiley Periodicals , 50 (4), p. 455-477. Doi: 10.1002/hrm.20435.
BUNDERSON, J. S. & REAGANS, R. E. : 2011	“Power, Status and Learning in Organizations.” Organization Science , 22 (5), p. 1182-1194.
CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. : 2006	Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competitive Values Framework . John Wiley & Sons, Inc., p. 1-258.
CATTELL, J. M. : 1890	“Mental Tests & Measurements.” Mind, IS , p. 373-381.
CATTELL, J. M. : 1928	“Early Psychological Laboratories.” Science , 67, p. 543-548.
CHAPLIN, C. : 2003	Modern Times . Tiglon Yayıncılık.
CHEN, G., KANFER, R., KIRKMAN, B. L., ALLEN, D. & ROSEN, B. : 2007	“A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams.” Journal of Applied Psychology , 97 (2), p. 331-346.
CHI, S. C. S., HUANG, C. Y. & CHANG, A. : 2010	“Safety Climate and Relational Conflict in the Eyes of Team Members: Examining the Role of Need for Closure.” Social Behavior and Personality , 38 (1), p. 103-114.
CHOI, S. Y., LEE, H. & YOO, Y. : 2010	“The Impact of Information Technology and Transactive Memory Systems on Knowledge Sharing, Application, and Team Performance: A Field Study.” Management Information Systems Research Center MIS Quarterly , 34 (4), p. 855-870.
CIALDINI, R. B. : 2006	Influence: The Psychology of Persuasion . Harper Business Revised Edition, p. 1-336.

COHEN, M. A. & DIENHART, J. : 2013	“Moral and Amoral Conceptions of Trust, with an Application in Organizational Ethics.” Journal of Business Ethics , 112, p. 1-14.
COVEY, S. R. : 2020	Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı . Varlık Yayınları. Çeviren: Osman Deniztekin, Filiz Deniztekin. 48. Basım, s. 1-431.
CÜCELOĞLU, D. : 2016	Mış Gibi Yaşamlar . 13. Basım. Remzi Kitabevi, s. 1-352.
ÇALIŞKAN, K. : 2010.	“Mutluluk.” Kurumlarda İyilik de Var . Editör: Güler İslamoğlu, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 1-250.
ÇALIŞKAN, S. C., ÜNAL, Z. M., KALAFATOĞLU, Y., ÜÇLER, Ç., & AKÜN, F. A. : 2015	“Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma.” İş ve İnsan Dergisi , 2 (1), s. 1-11.
DARWIN, C. : 1859	On The Origin of Species by Means of Natural Selection . London: Murray.
DEAL, T. E. & KENNEDY, A. A. : 2000	The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering . London UK Texere Publishing Ltd.
DENISON, D., JANOVICES, J., YOUNG, S., CHO, H. J. : 2006	“Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method,” www.denisonconsulting.com
DESCARTES, R. : 1644/1982	Principles of Philosophy . Translates by V. R. Miller & R. P. Miller: Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers.
DEUTSCH, M. : 2012	“A Theory of Cooperation-Competition & Beyond”, p. 275-295. Van Lange, P. A. M., Kruglanski, A. W. & Higgins, E. T. (2012) Handbook of Theories of

	Social Psychology. Sage Publications, Vol.2, p. 1-561.
DEVARO, J. : 2020	Strategic Compensation and Talent Management: Lesson for Managers. Cambridge University Press.
DOĞAN, T., & ÇETİN, B. : 2009	“Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Educational Sciences.” Theory and Practice , 7 (1), p. 241-268.
DOĞAN, A., DEMİR, R., TÜRKMEN, E. : 2016	“Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması.” Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi , 30 (1), s. 37-67.
DOWLING, P. J., FESTING, M., & ENGLE, SR., A. D. : 2008	International Human Resource Management. Thomson South Western Cengage Learning. 5th Edition, p. 1-367.
DRUMMOND, H. : 2014	“Escalation of Commitment: When to Stay the Course?” The Academy of Management Perspective , 28 (4), p. 430-446.
DURKHEIM, E. : 1893/1964	The Division of Labor in Society. New York: Free Press.
DURKHEIM, E. : 1895/1964	The Rules of Sociological Method. New York: Free Press.
DYCK, C. V., BAER, M., FRESE, M. & SONNENTAG, S. : 2005	“Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication.” Journal of Applied Psychology , 90 (6), p.1228-1240.
EAGLEMAN, D. : 2016	Beyin Senin Hikayen. Domingo Yayınları. Çevirmen: Zeynep Arık Tozar, s. 1-272.
EARLEY, P. C., & ANG, S. : 2003	Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. Stanford University Press.

EBBINGHAUS, H. : 1885	On Memory. Leipzig: Duncker & Humbolt.
EBBINGHAUS, H. : 1908	A Summary of Psychology. Leipzig: Veit.
EDMONDSON, A. : 1999	“Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.” Administrative Science Quarterly , 44 (2), p. 350-383.
EDMONDSON, A. C. : 2019	The Fearless Organization. John Wiley & Sons Inc., p.1-256.
EDMONDSON, A. C., KRAMER, R. M., & COOK, K. S. : 2004	“Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. Trust and Distrust in Organizations.” Dilemmas and Approaches , 12, p. 239-272.
ERDOĞAN, İ. : 2007	İşletmelerde Davranış. Miad. 7. Basım, s. 1-576.
ERGİN, H. ve MERGEN, A. : 2017	“Hazır Giyim Mağazacılık Sektöründe İş Güvenliği ve Çözüm Önerileri: Bir Uygulama.” Marmara Fen Bilimleri Dergisi , p. 29-38.
ERKMEN, T. : 2010	Örgüt Kültürü. Beta Yayın, s. 1-146.
ERKUŞ, A. : 2003	Psikometri Üzerine Yazılar. Türk Psikologlar Derneği, s. 1-181.
FAYOL, H. : 1916	“General Principles of Management.” Classics of Organization Theory , 2 (15), p. 57-69.
FESTINGER, L. : 1950	“Informal Social Communication.” Psychological Review , 57 (5), p. 271-288.
FESTINGER, L. : 1957	A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford: Stanford University Press.
FESTINGER, L. : 1964	“Behavioral Support for Opinion Change.” Public Opinion Quarterly , 28, p. 404-417.

FESTINGER, L. : 1964	Conflict, Decision, and Dissonance. Stanford: Stanford University Press.
FIEDLER, F. : 1958	“Fiedler's contingency theory. Leader Attitudes and Group Effectiveness.”, Fiedler’s Contingency Theory , www.leadership-central.com
FİŞ, A. M. & WASTİ, S. A. : 2009	“Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi.” ODTÜ Gelişme Dergisi , 35, s. 127-164.
FOLGER, J. P., POOLE, M. S. & STUTTMAN, R. K. : 2020	Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations. Çatışma Yönetimi: İnsan İlişkilerinde, Gruplarda ve Örgütlerde Çatışmayı Yönetme Stratejileri. Pearson Publish. Çeviri Editörü: Prof. Dr. Füsun Akkoyun. Nobel Yayıncılık, s. 1-312.
FOLLETT, M. P. : 1918	The New State. Longmans, Green & Co., p. 1-394.
FOUCAULT, M. : 1995	Discipline & Punish: The Birth of the Prison. Vintage Books, p. 1-333.
FRAZIER, M. L., FAINSHMIDTY, S., KLINGER, R. L., PEZESHKAN, A. & VRACHEVA, V. : 2017	“Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension.” Personnel Psychology , 70, p. 113-165.
FRENCH, J. R., RAVEN, B., & CARTWRIGHT, D. : 1959	“The Bases of Social Power.” Classics of Organization Theory , 7, p. 311-320.
FREUD, S. : 1901	The Psychopathology of Everyday Life. In Std. Edt. London Hogarth Press, Vol. 6.
FROMM, E. : 1965	The Escape from Freedom. New York: Holt, Rinehart, & Winston. Paperback Reprint: New York: Avon Books.

GARDNER, H. : 1993	Creating Minds. New York: Basic Books.
GALTON, F. : 1869	Hereditary Genius: An Inquiry into Its Laws & Consequences. D. Appleton.
GALTON, F. : 1889	Natural Inheritance. MacMillan & Co.
GEROW, J. R. : 1992	Psychology: An Introduction. HarperCollins Publish. 3rd Edition, p. 1-826.
GILBRETH, L. M. : 1914	The Psychology of Management. Sturgis & Walton Co., p. 1-364.
GLASSMAN, W. E. & HADAD, M. : 2016	Approaches to Psychology. The McGraw-Hill Education, Kindle Edition, 6th Edition, p. 1-536.
GOFFMAN, E. : 1959	The Presentation of Self in Everyday Life. Garden City, New York: Anchor Books.
GOLEMAN, D. : 1998	Working with Emotional Intelligence. Bantam Publish.
GOODWIN, J. C. : 2005	A History of Modern Psychology. Wiley. Kindle, 5th Edition, p. 1-512.
GREENLEAF, R. : 2007	“The Servant as Leader.” In Corporate Ethics and Corporate Governance, Springer, Berlin, Heidelberg, p. 79-85.
GULLY, S. M., DEVINE, D. J., WHITNEY, D. J. : 2012	“A Meta-Analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence.” Small Group Research, 43 (6), p. 702-725.
GÜRBÜZ, S. & ŞAHİN, F. : 2018	Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz. Seçkin Yayıncılık, s. 1-480.
HABERMAS, J. : 2019	İletişimsel Eylem Kuramı. Alfa Yayınları. s. 1-1112.

HALBWACHS, M. : 1950/1980.	The Collective Memory. New York: Harper & Row, translated by Francis J. Ditter, Jr. & Vida Yazdi Ditter, Introduction by Mary Douglas.
HALBWACHS, M. : 1925/1992	On Collective Memory. Chicago, Illinois: University of Chicago Press, edited, translated and with Introduction by Lewis A. Coser.
HANDY, C. : 1993	Understanding Organisations. London, UK Penguin Books Ltd., p.1-448.
HARRISON, R. : 1975	“Understanding Your Organization’s Character.” Harvard Business Review on Management , p. 199-209.
HEIDER, F. : 1946	“Attitudes and Cognitive Organization.” Journal of Psychology , 21, p. 107-112.
HEIDER, F. : 1958	The Psychology of Interpersonal Relations. New York: Wiley.
HELSON, H. : 1959	“Adaptation-Level Theory.” In S. Koch. (Ed.) Psychology: A Study of a Science. Vol. 1, New York: McGraw-Hill, p. 585-621.
HELSON, H. : 1964	Adaptation-Level Theory. New York: Harper & Row.
HERBART, J. F. : 1896/1915	ABC of Sense Perception. W. J. Eckhoff (trans.). Facsimile Publisher, p. 1-343.
HERMAN, Y. : 2011	Travma ve İyileşme. Literatür Yayınları. Çevirmen: Tamer Tosun, s. 1-427.
HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. : 1969	“Life Cycle Theory of Leadership.” Training and Development Journal , 23 (5), p. 26-34.
HERZBERG, F. : 1959	“Motivation-Hygiene Theory.” In J. Miner, Organizational Behavior I Essential Theories of Motivation & Leadership , p. 61-74.

HOBFOLL, S. E. : 1989	“Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress.” American Psychologist , 44 (3), p. 513-524.
HOFSTEDE, G. : 1984	“Cultural Dimensions in Management and Planning.” Asia Pacific Journal of Management , p. 81-99.
HOFSTEDE, G. : 2001	Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations . Sage Publications.
HORNEY, K. : 1950	Neurosis and Human Growth: The Struggle Toward Self-Realization . New York: Norton.
HOCHSCHILD, A. R. : 1983	The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling . Berkeley, CA: University of California Press.
HOVLAND, C., JANIS, I. & KELLEY, H. : 1953	Communication and Persuasion . New Haven: Yale University Press.
HUFFMAN, K., VERNON, M. & VERNON, J. : 1994	Psychology in Action . John Wiley & Sons Inc., p. 1-700.
HUMPHREY, R. H. : 2012	“How do Leaders Use Emotional Labor?” Journal of Organizational Behavior , 33, p. 740-744.
HUMPHREY, R. H., ASHFORTH, B. E., DIEFENDORFF, J. M. : 2015	“The Bright Side of Emotional Labor.” Journal of Organizational Behavior , 36, p. 749-769. Doi: 10.1002/job.2019.
INSKO, C. A. : 1967	Theories of Attitude Change . Appleton-Century-Crofts. Meredith Publish Company, p. 1-371.
IRWIN, K., MULDER, L. & SIMPSON, B. : 2014	“The Detrimental Effects of Sanctions on Intragroup Trust: Comparing Punishments and Rewards.” Social Psychology Quarterly , 77 (3), p. 253-272.
İSLAMOĞLU, G. (editör) : 2010	Kurumlarda İyilik de Var . Nobel Yayın Dağıtım, S. 1-250.

JANSSON-BOYD, C. V. : 2010	Consumer Psychology. Open University Press. McGraw- Hill Education, p. 1-253.
JASKIEWICZ, P., UHLENBRUCK, K., BALKIN, D. B. & REAY, T. : 2013	“Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management.” Family Business Review , 26 (2), p. 121-139.
JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E., PATTON, G. K. : 2001	“The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative & Quantitative Review.” Psychological Bulletin , 127 (3), p. 376-407.
JUNG, C. G. : 1916	The Psychology of the Unconscious. New York: Moffat, Yard & Company, p. 1-330.
KAHN, W. A. : 1990	“Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.” Academy of Management Journal , 33(4), p. 692-724.
KAHNEMANN, D. : 2017	Hızlı ve Yavaş Düşünme. Varlık Yayınları, 7. Baskı, s. 1-568. Çevirmen: Filiz Deniztekin ve Osman Ç. Deniztekin.
KALAFATOĞLU, Y & TURGUT, T. : 2015	“Farkındalık Kavramının Karar Verme Sürecine Etkisi.” 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı , s. 280-283.
KALAFATOĞLU, Y. & TURGUT, T. : 2017	“Another Benefit of Mindfulness: Ethical Behavior.” International Journal of Social Sciences & Education Research, ISSER , 3 (3), p. 772-782.
KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. : 1993	“Putting The Balanced Scorecard to Work.” Harvard Business Review , p. 1-15.
KATZ, D. : 1960	“The Functional Approach to the Study of Attitudes.” Public Opinion Quarterly , 24, p. 163-204.
KEITH, N. & FRESE, M. : 2008	“Effectiveness of Error Management Training.” Journal of Applied Psychology , 93 (1), p. 59-69.

KELMAN, H. : 1958	“Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change.” Journal of Conflict Resolution , 2, p. 51-60.
KEMPTON, J. : 1995	Human Resource Management and Development Current Issues and Themes . Palgrave Macmillan, p. 1-224.
KETHÜDA, Ö. : 2018	“Perakende Mağazalarında Satış Temsilcilerinin Performansını Etkileyen Faktörler.” Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi , 14 (2), p. 201-217.
KIRKMAN, B. L., ROSEN, B., TESLUK, P. E. & GIBSON, C. B. : 2004	“The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction.” Academy of Management Journal , 47 (2), p. 175-192.
KIRKPATRICK, D. L. : 1960	“Techniques for Evaluating Training Programs.” Journal of ASTD , 14 (2), p. 1-32.
KLUCKHOHN, F. R., & STRODTBECK, F. L. : 1961	Variations in Value Orientations . Evanston, IL: Row & Peterson.
KOÇEL, T. : 2020	İşletme Yöneticiliği . Beta Basım Yayın, s. 1-759.
KOSTOPOULOS, K. C. & BOZIO NELLOS, N. : 2011	“Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, Team Performance.” Group & Organization Management , 36 (3), p. 385-415. Doi: 10.1177/1059601111405985.
KOTLER, P. & NANCY, L. : 2008	Kurumsal Sosyal Sorumluluk . MediaCat Yayıncılık, Çevirmen: Sibel Kaçamak. 2. Basım, s. 1-304.
KUPFERSCHMIDT, U. M. : 2007	European Department Stores and Middle Eastern Consumers. The Orosdi-Back Saga . Ottoman Bank Archives and Research Centre, p. 1-92.

LANDY, F. J. & CONTE, J. M. : 2007	Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. Blackwell Publish, p. 1-718.
LEIBNIZ, G. W. : 1714, 1991	La Monadologie , edition établie par E. Boutroux, Paris LGF.
LI, F., LI, Y. & WANG, E. : 2009	“Task Characteristics and Team Performance: The Mediating Effect of Team Member Satisfaction.” Social Behavior and Personality , 37 (10), p. 1373-1382.
LIKERT, R. : 1979	“From Production-and Employee-Centeredness to Systems 1-4. Journal of Management , 5(2), p. 147-156.
LOCKE, J. : 1959	An Essay Concerning Human Understanding. New York: Dover.
LORENZ, E. : 2000	“The Butterfly Effect.” World Scientific Series on Nonlinear Science Series A , 39, p. 91-94.
LUTHANS, F. : 2011	Organizational Behavior. An Evidence Based Approach. 12th Edition. McGraw-Hill Companies, Inc, p. 1-594.
LYNCH, D. & KORDIS, P. L. : 2010	Yunusların Stratejisi. Türkiye İş Bankası Yayınları, Çeviren: Aslı Özer, s. 1-299.
LYU, X. : 2016	“Effect of Organizational Justice on Work Engagement with Psychological Safety as a Mediator: Evidence from China.” Social Behavior and Personality , 44 (8), p. 1359-1370.
MACIONIS, J. J. : 2012	Sosyoloji. Nobel Yayın. Çeviri Editörü: Vildan Akar. 13. Basımdan Çeviri, s. 1-689.
MADJAR, N. & ORTIZ-WALTERS, R. : 2009	“Trust in Supervisors and Trust in Customers: Their Independent, Relative, and Joint Effects on Employee Performance and Creativity.” Human Performance , 22, p. 128-142. Doi: 10.1080/08959280902743501.

MARX, K. : 1859	“Excerpt From A Contribution to the Critique of Political Economy.” In Karl Marx & Friedrich Engels, Marx & Engels: Basic Writings on Politics & Philosophy . Lewis S. Feuer, ed. Garden City, New York: Anchor Books, 1959, p. 42-46.
MASLOW, A. H. : 1958	“A Dynamic Theory of Human Motivation.” In C. L. Stacey & M. DeMartino (Eds.), Understanding Human Motivation (p. 26–47). Howard Allen Publishers. https://doi.org/10.1037/11305-004 .
MASLOW, A. H. : 1970	Motivation & Personality . New York: Harper & Row. 2nd Edition.
MATHIEU, J. E., MARKS, M. A. & ZACCARO, S. J. : 2001	“Multiteam Systems.”, p. 289-313. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), Organizational Psychology: Vol. 2. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology . London: Sage.
MATHIEU, J. E. & RAPP, T. L. : 2009	“Laying The Foundation For Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies.” Journal of Applied Psychology , 94 (1), p. 90-103.
MAYO, E. : 1933	“The Hawthorne Experiment. Western Electric Company.” Classics of Organization Theory , p. 134-141.
MCCLELLAND, D. C. : 1973	“Testing for Competence rather than Intelligence.” American Psychologist , 28 (1), p. 1-14.
MCCLELLAND, D. C. : 1987	Human Motivation . Cup Archive.
MCGRAW-HILL EDUCATION : 2015	Psychsmart. Aklımın Aklı Psikoloji . Çeviri Editörleri: Doç. Dr. Mithat Durak, Doç. Dr. Emre Şenol Durak, Arş. Gör. Ufuk Kocatepe. Nobel Yayıncılık, s. 1-456.

MCGREGOR, D. : 1960	“Theory X and Theory Y.” Organization Theory , 358: 374.
MCGUIRE, W. : 1960	“Cognitive Consistency and Attitude Change.” Journal of Abnormal Social Psychology , 60, p. 345-353.
MCGUIRE, W. : 1960	“Direct and Indirect Effects of Dissonance-Producing Messages.” Journal of Abnormal Social Psychology , 60, p. 354-358.
MCGUIRE, W. : 1961	“Resistance to Persuasion Conferred by Active and Passive Prior Refutation of the Same and Alternative Counterarguments.” Journal of Abnormal Social Psychology , 63, p. 326-332.
MCGUIRE, W. : 1961	“The Effectiveness of Supportive and Refutational Defenses in Immunizing and Restoring Beliefs against Persuasion.” Sociometry , 24, p. 184-197.
MCGUIRE, W. : 1962	“Persistence of the Resistance to Persuasion Induced by Various Types of Prior Belief Defenses.” Journal of Abnormal Social Psychology , 64, p. 241-248.
MCGUIRE, W. : 1964	“Inducing Resistance to Persuasion.” In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology . Vol. 1. New York: Academic Press, p. 191-299.
MEYER, J. C. : 2000	“Humor as a Double-Edged Sword: Four Functions of Humor in Communication.” Communication Theory , 10 (3), p. 310-331.
MIDDLETON, D. & BROWN, S. D. : 2005	The Social Psychology of Experience. Studies in Remembering and Forgetting. Sage Publication, p.1-265.
MILGRAM, S. & VAN GASTEREN, L. : 1974	Das Milgram-Experiment. Rowohlt.

MINTZBERG, H. : 1977	Nature of Managerial Work. Harper Collins Publishers.
MUNSTERBERG, H. : 1914	“Psychology and Industrial Efficiency.” The Economic Journal , 24 (94), p. 291-294.
NEUMAN, G. A., WAGNER, S. H. & CHRISTIANSEN, N. D. : 1999	“The Relationship Between Work-Team Personality Composition and The Job Performance of Teams.” Group and Organization Management , 24 (1), p. 28-45.
NEWCOMB, T. : 1953	“An Approach to the Study of Communicative Acts.” Psychological Review , 60, p. 393-404.
NEWCOMB, T. : 1959	“Individual Systems of Orientation.” In S. Koch (Ed.), Psychology: A Study of Science , 3. New York: McGraw-Hill, p. 384-422.
NEWMAN, A., DONOHUE, R. & EVA, N. : 2017	“Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature.” Human Resource Management Review , 27, p. 521-535.
NG, K. Y., VAN DYNE, L., & ANG, S. : 2009	“From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development.” Academy of Management Learning & Education , 8 (4), p. 511-526.
NORTHOUSE, P. G. : 2013	Leadership. Sage Publications. 6th Edition, p. 1-504.
O’LEARY, M. B., MORTENSEN, M. & WOOLEY, A. W. : 2011	“Multiple Team Membership: A Theoretical Model of Its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams.” Academy of Management Review , 36 (3), p. 461-478.
ORDUN, G., & AKÜN, F. A. : 2017	“Self Actualization, Self Efficacy and Emotional Intelligence of Undergraduate Students.” International Journal of Advanced Management Science , 5 (3), p. 170-175. Doi: 10.18178/JoAMS.5.3.170-175.

ORDUN, G. & AKÜN, F. A. : 2018	“Personality and Emotional Intelligence: A Research on Y Generation / Kişilik ve Duygusal Zekâ: Y Kuşağıyla İlgili Bir Araştırma.” R&S Research Studies Anatolia Journal , 1 (2), s. 376-384.
ORDUN, G. & AKÜN, F. A. : 2018	“Escalation of Commitment: A Research on Y Generation / Hatalı Karar Bağlılığı: Y Kuşağıyla İlgili Bir Araştırma.” R&S Research Studies Anatolia Journal , 1 (2), s. 344-351.
ORGAN, D. W. : 1997	“Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time.” Human Performance Lawrence Erlbaum Associates Inc. , 10 (2), p. 85-97.
OSGOOD, C. & TANNEBAUM, P. : 1955	“The Principle of Congruity in the Prediction of Attitude Change.” Psychological Review , 62, p. 42-55.
OUCHI, W. G. & CUCHI, W. G. : 1981	Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge , 1081, Reading: MA: Addison-Wesley.
ÖLÇER, F. : 2005	“Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma.” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 25, s. 1-26.
PARSONS, T. : 1937	The Structure of Social Action . Glencoe Press, p. 1-817.
PAULINS, V. A. & GEISTFELD, L. V. : 2003	“The Effect of Consumer Perceptions of Store Attributes on Apparel Store Preference.” Journal of Fashion Marketing and Management , 7 (4), p. 371-385, Doi: 10.1108/13612020310496967.
PAVLOV, I. : 1897	Work of The Principal Digestive Glands . St. Petersburg, Russia. Kushner off.
PEETERS, M. A. G., VAN TUIJL, H. F. J. M., RUTTE, C. G. &	“Personality and Team Performance: A Meta-Analysis.” European Journal of Personality , 20, p. 377-396.

REYEMEN, I. M. M. J. : 2006	
PHILLIPS, J. J. : 1991	Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods. Houston: Gulf Publish, p. 1-175.
PHILLIPS, J. J., STONE, R. D. & PHILLIPS, P. P. : 2001	The Human Resources Scorecard. Butterworth Heinemann, p. 1-537.
PIERCE, J. R., & AGUINIS, H. : 2013	“The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management.” Journal of Management , 39 (2), p. 313-338.
PIERE, R. T. : 1967	“Attitudes vs. Actions.” Der: M. Fishbein, Attitude Theory and Measurement. New York: John Wiley & Sons, Inc., p. 26-31.
PLATO : M.Ö. 340/1997	Plato Complete Works. Edited by John M. Cooper & D. S. Hutchinson. Hackett Publish Company, p. 1-838.
PORGES, S. W. : 2011	The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-Regulation (Norton Series on Interpersonal Neurobiology). WW Norton & Company.
PREACHER, K. J., RUCKER, D. D. & HAYES, A. F. : 2007	“Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions.” Multivariate Behavioral Research , 42 (1), p. 185-227.
RASKIN, V. & RUCH, W. (Editors) : 2008	The Primer of Humor Research 8. Mouton de Gruyter GmbH & Co., p. 1-680.
ROBBINS, S. P. : 1996	Organizational Behavior. Prentice Hall, 7th Edition, p. 1-751.

ROBBINS, S. P. & JUDGE, T. A. : 2019	Organizational Behavior / Örgütsel Davranış. Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem. Nobel Yayıncılık, s. 1-688.
ROGERS, C. R. : 1961	On Becoming a Person. Boston: Houghton Mifflin.
ROGERS, C. R. : 1980	A Way of Being. Boston: Houghton Mifflin.
ROKEACH, M. : 1961	“Belief vs. Race as Determinants of Social Distance: Comments on Triandis Paper.” Journal of Abnormal Social Psychology , 62, p. 187-188.
ROMERO, E. T. & CRUTHIRDS, K. W. : 2006	“The Use of Humor in the Workplace.” Academy of Management Perspectives , 20 (2), p. 58-69.
ROSENBERG, M. & ABELSON, R. : 1960	“An Analysis of Cognitive Balancing.” In C. Hovland and M. Rosenberg (Eds.) Attitude & Organization Change. New Haven: Yale University Press, p. 112- 163.
ROSENBERG, L. J. & HIRSCHMAN, E. C. : 1980	“Retailing Without Stores.” Harvard Business Review , 58 (4), p. 103-112.
ROTHWELL, W. J. : 2005	Beyond Training and Development. Amacom, p. 1- 385.
ROTTER, J. B. : 1990	“Internal vs. External Control of Reinforcement: A Case History of a Variable.” American Psychologist , 45, p. 489-493.
SARNOFF, I. : 1960)	“Psychoanalytic Theory and Social Attitudes.” Public Opinion Quarterly , 24, p. 251-279.
SCHEIN, E. H., & BENNIS, W. G. : 1965	Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach. New York: Wiley.

SCHEIN, E. H. : 2004	Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons Inc., 3rd Edition, p. 1-458.
SCHULTZ, D. P. & SCHULTZ, S. E. : 2007	Modern Psikoloji Tarihi. Kaknüs Psikoloji, s. 1-766.
SCHWARTZ, H. & DAVIS, S. M. : 1981	“Matching Corporate Culture and Business Strategy.” Organizational Dynamics , 10 (1), p. 30-48.
SCN EDUCATION B. V. (Eds) : 2001	Hands on Hot Topics. Customer Relationship Management. Ultimate Guide to Efficient Use of CRM. Springer-Verlag New York Incorporated, p. 1-408.
SDOROW, L. M. : 1993	Psychology. Brown & Benchmark Publish. 2nd Edition, p. 1-838.
SELIGMAN, M. E. P. : 2002	Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology to Realize Your Potential. New York: Free Press.
SENARATNE, S. & MALEWNA, C. : 2011	“Linking Individual, Team and Organizational Learning in Construction Project Team Settings.” Architectural Engineering and Design Management , 7, p. 50-63. Doi: 10.3763/aedm.2010.0133.
SENGE, P. M. : 1990	The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. Bantam Doubleday Dell Publish Group Inc., p. 1-412.
SHAKESPEARE, W. : 1989	William Shakespeare: The Complete Works. Barnes & Noble Publish.
SHAW, M. E. & WRIGHT, J. M. : 1967	Scales for Measurement of Attitudes. New York. Mc Graw Hill.
SHERIF, M. : 1966	Group Conflict and Cooperation. Routledge & Kegan Paul, London.
SHERIF, M. & HOVLAND, C. : 1961	Social Judgment. New Haven: Yale University Press.

SIĞRI, Ü. & GÜRBÜZ, S. : 2016	Örgütsel Davranış. Beta Yayınları, s. 1-805.
SILVERA, D., MARTINUSSEN, M., & DAHL, T. I. : 2001	“The Tromsø Social Intelligence Scale, A Self-Report Measure of Social Intelligence.” Scandinavian Journal of Psychology , 42 (4), p. 313-319.
SIMON, H. : 1972	“Theories of Bounded Rationality.” Chapter 8 in C. B. McGuire and R. Radner, eds., Decision and Organization , Amsterdam: North-Holland Publish Company.
SIMPSON, D. T. : 2003	“Wilderness Survival.” Pfeiffer’s Classic Activities for Building Better Teams . John Wiley & Sons, Inc., p. 13-23.
SİNA, İ. : 1927/2017	Mantiğa Giriş / Kitabü’s Şifa . Litera Yayıncılık. Çevirmen: Ömer Türker. 3 Basım, p. 1-232.
SKINNER, B. F. : 1960	“Pigeons in a Pelican.” American Psychologist , 15, p. 28-37.
SKINNER, B. F. : 1979	The Shaping of a Behaviorist . New York: Kropf.
SLEESMAN, D. J., CONLON, D. E., MCNAMARA, G. & MILES, J. E. : 2012	“Cleaning Up The Big Muddy: A Meta Analytical Review of the Determinants of Escalation of Commitment.” Academy of Management Journal , 55 (3), p. 541-562.
SMITH, A. : 1776/2016	The Wealth of Nations . Aegitas, p. 1-691.
SMITH, M., BRUNER, J. & WHITE, R. : 1956	Opinions and Personality . New York: Wiley.
SPECTOR, P. E. & FOX, S. : 2010	“Counterproductive Work Behavior & Organizational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior?” Applied Psychology: An International Review , 59 (1), p. 21-39.

SPENCER, H. : 1855	The Principles of Psychology. Appleton.
STEARNS, P. N., ADAS, M., SCHWARTZ, S. B. & GILBERT, M. J. : 2015	World Civilizations. Pearson Education, p. 1-1103.
STERNBERG, R. J. : 2000	Intelligence and Wisdom. Cambridge University Press.
STONE, M., HOBBS, M. & KHALEELI, M. : 2002	“Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges.” Journal of Database Marketing , 10 (1), p. 39-52.
TAYLOR, F. W. : 1911	The Principles of Scientific Management. New York. Harper Bros.
TEKARSLAN, E., KILINÇ, T., ŞENCAN, H. & BAYSAL, A. C. : 2000	Davranışın Sosyal Psikolojisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. 278. Yayın, s. 197-204.
TETT, R. P., & GUTERMAN, H. A. : 2000	“Situation Trait Relevance, Trait Expression, and Cross-Situational Consistency: Testing A Principle of Trait Activation.” Journal of Research in Personality , 34 (4), p. 397-423.
THIBAUT, J. & KELLEY, H. : 1959	The Social Psychology of Groups. New York: Wiley.
THOMAS, M. J. W. : 2004	“Predictors of Threat & Error Management: Identification of Core Nontechnical Skills & Implications for Training Systems Design.” The International Journal of Aviation Psychology , 14 (2), p. 207-231.
THOMAS, N. (edited) : 2004	The John Adair Handbook of Management. Thorogood Ltd., pp. 1-242.
THORNDIKE, E. L. : 1931	Human Learning. New York: Appleton-Century Crofts.

TITCHENER, E. B. : 1896	An Outline of Psychology. New York: MacMillan.
TITCHENER, E. B. : 1898	“The Postulates of Structural Psychology.” Philosophical Reviews , 7 (5), p. 449-465.
TITCHENER, E. B. : 1905	Experimental Psychology: Students' Manual. Pt. 2. Instructor's Manual (Vol. 2). Macmillan.
TJEMKES, B. V., FURNER, O., ADOLFS, K. & ÜLGEN AYDINLIK, A. : 2011	“Response Strategies in an International Strategic Alliance Experimental Context: Cross-Country Differences.” Journal of International Management , 18, p. 66-84.
TRIANDIS, H. C. : 1996	“The Psychological Measurement of Cultural Syndromes.” American Psychologist , 51 (4), p. 407-415.
TROMPENAARS, F. : 1993	Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London, UK: Economist Books.
TSOUKAS, H. & CHIA, R. : 2013	Felsefe ve Örgüt Teorisi. Nobel Yayın. Çevirmen: İbrahim Anıl, s. 1-386.
TURGUT, T. : 2010	Çalışmaya Tutkunluk. Kurumlarda İyilik de Var. Editör: Güler İslamoğlu. Nobel Yayın Dağıtım, s. 1-250.
ULRICH, D. & SMALLWOOD, N. : 2007	Leadership Brand. Harvard Business School Press, p. 1-270
USLANER, E. M. : 2002	The Moral Foundations of Trust. The Cambridge University Press, p. 1-311.
ÜLGEN, H. & MİRZE, S. K. : 2020	İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta Basım Yayın, 10. Basım, s. 1-474.
VAN SALMS, R. & VAN NIEKERK, J. : 2013	“From Information Security to Cyber Security.” Computer Science , 38, p. 97-102.

VAN WOERKOM & M., CROON, M. : 2009	“The Relationships Between Team Learning Activities and Team Performance.” Personnel Review , 38 (5), p. 560-577.
VAN LANGE, P. A. M., KRUGLANSKI, A. W. & HIGGINS, E. T. : 2012	Handbook of Theories of Social Psychology . Sage Publications, 2, p. 1-561.
VAN LANGE, P. A. M. & RUSBULT, C. E. : 2012	“Interdependence Theory”, p. 251-273. Van Lange, P. A. M., Kruglanski, A. W. & Higgins, E. T. Handbook of Theories of Social Psychology . Sage Publications, Vol.2, p. 1-561.
VISSER, M. : 2007	“Deutero Learning in Organizations: A Review and A Reformulation.” Academy of Management , 32 (2), p. 659-667.
VON HELMHOLTZ, H. : 1910	Treatise on Physiological Optics . Optical Society of America, (1924-1925), Three Volumes, p. 1-768.
VROOM, V. : 1964	Expectancy Theory. Work and Motivation . Wiley Oxford.
WATERMAN JR., R. H., PETERS, T. J. & PHILLIPS, J. R. : 1980	“Structure is not Organization.” Business Horizons , 23 (3), p. 14-26.
WATSON, J. B. : 1925	Behaviorism . New York: Norton.
WEBER, M. : 1905/1958	The Protestant Ethic & The Spirit of Capitalism . New York: Scribner.
WEI, L., LIU, J., ZHANG, Y. & CHIU, R. K. : 2008	“The Role of Corporate Culture in the Process of Strategic Human Resource Management. Evidence from Chinese Enterprises.” Human Resource Management Journal , Wiley Periodical Inc., 47 (4), p. 777-794.
WERTHER, W. B. & DAVIS, K. : 1989	Human Resources and Personnel Management , McGraw-Hill Education, p. 1-628.

WILDEROM, C. P. M., HUR, Y., WIER SMA, U. J., VAN DER BERG, P. T. & LEE, J. : 2015	“From Manager’s Emotional Intelligence to Objective Store Performance: Through Store Cohesiveness and Sales Directed Employee Behavior.” Journal of Organizational Behavior , 36 (6), p. 825-844.
WUNDT, W. : 1873	Principles of Physiological Psychology . Leipzig: Engelmann.
ZAPF, D. : 2002	“Emotion Work & Psychological Well-Being. A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations.” Human Resources Management Review , 12, p. 237-268.
ZELLMER-BrRUHN, M. & GIBSON, C. : 2006	“Multinational Organization Context: Implications For Team Learning and Performance.” Academy of Management Journal , 49 (3), p. 501-518.
ZENCİRKIRAN, M. : 2018	Örgüt Sosyolojisi . Dora Yayıncılık. 3. Basım, s. 1-434.
ZIMBARDO, P. G. : 1971	“The Power and Pathology of Imprisonment.” Congressional Record , 15, p. 10–25.
ZIMBARDO, P. G., JOHNSON, R.L. & MCCANN, V. : 2012	Psychology Core Concepts . Pearson Education Inc., p. 1-756.

EK

Anket Soru Formu

Sayın Uygulayıcı,

Bu araştırmanın amacı ekiplerde öğrenme, hafıza ve sosyal tutumların ekip performansındaki etkisini anlamak ve psikolojik güvenliğin rolünü değerlendirmektir. Araştırma verileri, anonim olarak ve mağaza ismi de belirtilmeden akademik amaçla kullanılacaktır. Yardımcı olacağınız ve bilimsel yazına katkı sağlayacağınız için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Cinsiyetiniz	☐ Erkek	☐ Kadın			
Medeni Durumunuz	☐ Bekar	☐ Evli			
Yaşınız	☐ 20-29	☐ 30-39	☐ 40-49	☐ 50 ve üstü	
Pozisyonunuz	☐ Çalışan	☐ Yönetici	☐ Diğer		
Eğitim Durumunuz	☐ İlköğretim	☐ Ortaöğretim	☐ Lise	☐ Lisans	☐ Lisansüstü
Departman?					
Mağazanızın Bölgesi?	☐ İstanbul	☐ İstanbul dışı Marmara	☐ Doğu Anadolu	☐ Güneydoğu Anadolu	
	☐ İç Anadolu	☐ Ege	☐ Akdeniz	☐ Karadeniz	
Bu Mağazada Çalıştığınız Süre?	☐ 0-3 Yıl	☐ 3-6 Yıl	☐ 6-9 Yıl	☐ 9-12 Yıl	☐ 12 Yıl ve üstü
İş Deneyiminiz ?	☐ 0-3 Yıl	☐ 3-6 Yıl	☐ 6-9 Yıl	☐ 9-12 Yıl	☐ 12 Yıl ve üstü
Ekip Çalışması Eğitimi?	☐ Bu mağazada aldım	☐ Önceki mağazada aldım	☐ Önceki işyerinde aldım	☐ Eğitim almadım	
Aldığınız ekip çalışması eğitiminin faydalı olduğunu düşünüyor musunuz?	☐ Evet	☐ Hayır			

Aşağıdaki sorulardan ekip ile ilgili soruları çalıştığınız kategori/mağazadaki ekibinize göre lütfen 1 ile 5 arasında (Kesinlikle Katılmıyorum: 1- Kesinlikle Katılıyorum:5) cevaplayınız.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Ekibimiz performans hedeflerini karşılar.	1	2	3	4	5
2	Ekibimiz verilen görevleri zamanında tamamlar.	1	2	3	4	5
3	Ekibimiz yüksek kaliteli performans gösterir.	1	2	3	4	5
4	Ekibimiz iş hedeflerine ulaşır.	1	2	3	4	5
5	Ekibimiz yeni bilgi keşfederek öğrenir.	1	2	3	4	5
6	Ekibimiz mevcut bilgiyi geliştirip faydalanır.	1	2	3	4	5
7	Ekibimizde işlerdeki eksiklik ve hataları düzeltmekle kalmaz, nasıl tamamen iyileştirilebileceğini sorgularız.	1	2	3	4	5
8	Ekte sosyal gözlem ve modelleme ile öğreniriz.	1	2	3	4	5
9	Ekibimizde sözlü iletişim, beden dili ve yazılı iletişimi etkili kullanırız.	1	2	3	4	5
10	Ekibimiz sözlü iletişim, beden dili ve yazılı iletişimdeki tutarsızlıkları anlayabilir.	1	2	3	4	5
11	Ekibimizde iş geliştirme yollarını bulmaya düzenli olarak zaman ayırırız.	1	2	3	4	5
12	Ekibimiz farklılıkları doğrudan grup içinde işaret etmek yerine özel/çevrimdışı ele alır.	1	2	3	4	5
13	Ekip üyelerimiz müşterilerden veya işletmenin diğer bölümlerinden bilgi toplar.	1	2	3	4	5
14	Ekibimiz önemli değişiklikler yapmamıza neden olacak bilgileri sıklıkla arar.	1	2	3	4	5
15	Ekibimizde işteki sosyal süreçlere kafa yoran birileri vardır.	1	2	3	4	5
16	Ekip üyelerimiz tartıştığımız konularla ilgili düşüncelerini söyler.	1	2	3	4	5
17	Ekip dışından kişileri bilgi ve görüş paylaşımı için davet ederiz.	1	2	3	4	5
18	Ekip üyelerimiz sorunları ve zor konuları ortaya getirebilir.	1	2	3	4	5
19	Ekibimizde risk almak güvenlidir.	1	2	3	4	5
20	Ekibimiz diğerlerini farklı olduğu için bazen reddeder.	1	2	3	4	5
21	Ekibimizde diğer üyelerden yardım istemek zordur.	1	2	3	4	5
22	Ekibimizde hata yaparsınız, genellikle size karşı kullanılır.	1	2	3	4	5
23	Ekibimizde hiç kimse kasıtlı olarak çabalarımıza zarar verecek şekilde davranmaz.	1	2	3	4	5

24	Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, bende en çok iz bırakan olaylar/konular/bilgilerdir.	1	2	3	4	5
25	Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, iş ile ilgili en faydalı olan olaylar/konular/bilgilerden oluşmaktadır.	1	2	3	4	5
26	Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, birlikte yaptığımız aktivite ve organizasyonlarla ilgilidir.	1	2	3	4	5
27	Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, çoğunlukla kendimle ilgili olaylar/konular/bilgilerdir.	1	2	3	4	5
28	Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, başka insanlarla ilgili olaylar/konular/bilgilerdir.	1	2	3	4	5
29	Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, zor ve duygusal zamanlarla ilgilidir.	1	2	3	4	5
30	Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, keyifli ve eğlenceli zamanlarla ilgilidir.	1	2	3	4	5
31	Ekibimizde iletişim, bilgi depolama ve uygulamada bilgi teknolojileri desteği sosyal hafızası kullanılır.	1	2	3	4	5
32	Ekibimizle ilgili hatırladıklarım arasında konu ve olay bilgisi dışında yer, zaman gibi birçok detay vardır.	1	2	3	4	5
33	Ekibimizde öğrendiklerimden hatırladıklarım çoğunlukla eski olaylar/konular/bilgilerdir.	1	2	3	4	5
34	Ekibimizde öğrendiklerimden hatırladıklarım çoğunlukla yeni olaylar/konular/bilgilerdir.	1	2	3	4	5
35	Ekibimizde öğrendiklerimden unuttuklarım, yorgunluk ve duygusal nedenler gibi benimle ilgili nedenlerdendir.	1	2	3	4	5
36	Ekibimizde öğrendiklerimden unuttuklarım, ekip içi uyumsuzluk, eğitimlerde çeşitli nedenlerle öğrenilemeden uygulanmaması gibi ekiple ilgili nedenlerdendir.	1	2	3	4	5
37	İnsanların davranışlarını tahmin edebilirim.	1	2	3	4	5
38	Yaptıklarımın insanları nasıl hissettireceğini bilirim.	1	2	3	4	5
39	İnsanların duygularını anlarım.	1	2	3	4	5
40	İnsanların isteklerini anlarım.	1	2	3	4	5
41	İnsanların neleri başarmaya çalıştığını bir şey söylenmesine gerek kalmadan anlarım.	1	2	3	4	5
42	İnsanların davranışlarına nasıl tepki vereceğini tahmin edebilirim.	1	2	3	4	5
43	İnsanların ne anlatmak istediğini ifade ve beden dili gibi öğelerden anlarım.	1	2	3	4	5
44	Tanımadığım insanlar çevremdeyken belirsizlik ve şüphe hissederim.	1	2	3	4	5
45	Sosyal durumlara kolayca uyarım.	1	2	3	4	5
46	Yeni durumlara başlamakta ve insanlarla tanışmakta iyiyimdir.	1	2	3	4	5
47	İnsanlarla iyi geçinmekte zorlanırım.	1	2	3	4	5
48	İnsanları iyi tanımak benim için uzun zaman alır.	1	2	3	4	5
49	Yeni insanlarla iyi ilişkiler kurmakta iyiyimdir.	1	2	3	4	5
50	İyi sohbet konuları bulmakta sorun yaşarım.	1	2	3	4	5
51	İnsanların tercihlerini anlamamanın zor olduğunu hissederim.	1	2	3	4	5
52	İnsanlar yaptıkları şeylerle beni şaşırtır.	1	2	3	4	5

53	İnsanlar ben neden olduğunu anlatamadan bana öfkeli olurlar.	1	2	3	4	5
54	İnsanlara ne düşündüğümü söylediğimde öfkeli ya da sinirli olurlar.	1	2	3	4	5
55	İnsanları öngörülemez bulurum.	1	2	3	4	5
56	Farkında olmadan insanları incitirim.	1	2	3	4	5
57	İnsanların yaptıklarına verdiği tepkiler nedeniyle şaşırırım.	1	2	3	4	5



Tablo 43: Anket Maddeleri Ortalama Puanları

Anket Maddesi	Boyut	Mağaza Çalışanları Madde Ortalamaları
Ekibimiz performans hedeflerini karşılar.	Performans	4
Ekibimiz verilen görevleri zamanında tamamlar.	Performans	4.1
Ekibimiz yüksek kaliteli performans gösterir.	Performans	4.1
Ekibimiz iş hedeflerine ulaşır.	Performans	4.2
Ekibimiz yeni bilgi keşfederek öğrenir.	Bilgi Çeşitliliğiyle Öğrenme	3.8
Ekibimiz mevcut bilgiyi geliştirip yararlanır.	Bilgi Çeşitliliğiyle Öğrenme	3.8
Ekibimizde işlerdeki eksiklik ve hataları düzeltmekle kalmaz, nasıl tamamen iyileştirilebileceğini sorgularız.	Bilgi Çeşitliliğiyle Öğrenme	3.9
Ekipte sosyal gözlem ve modelleme ile öğreniriz.	İletişim Çeşitliliğiyle Öğrenme	3.9
Ekibimizde sözlü iletişim, beden dili ve yazılı iletişimi etkili kullanırız.	İletişim Çeşitliliğiyle Öğrenme	4.1
Ekibimiz sözlü iletişim, beden dili ve yazılı iletişimdeki tutarsızlıkları anlayabilir.	İletişim Çeşitliliğiyle Öğrenme	3.9
Ekibimizde iş geliştirme yollarını bulmaya düzenli olarak zaman ayırırız	Ekiplerde Öğrenme Yolları	3.7

Ekibimiz fikir farklılıklarını doğrudan grup içinde açıkça işaret etmek yerine özel/çevrimdışı ele alır.	Ekiplerde Öğrenme Yolları	2.6
Ekip üyelerimiz müşterilerden veya işletmenin diğer bölümlerinden bilgi toplar.	Ekiplerde Öğrenme Yolları	3.8
Ekibimiz önemli değişiklikler yapmamıza neden olan bilgileri sıklıkla arar.	Ekiplerde Öğrenme Yolları	3.8
Ekibimizde işteki sosyal süreçlere kafa yoran birileri vardır.	Ekiplerde Öğrenme Yolları	4.1
Ekip üyelerimiz tartışılan konularla ilgili düşüncelerini açıkça söyler.	Ekiplerde Öğrenme Yolları	4
Ekip dışından kişileri bilgi ve görüş paylaşımı için davet ederiz.	Ekiplerde Öğrenme Yolları	3.2
Ekip üyelerimiz sorunları ve zor meseleleri ortaya getirebilir.	Psikolojik Güvenlik	3.8
Ekibimizde risk almak güvenlidir.	Psikolojik Güvenlik	3.5
Ekibimiz başkalarını farklı olduğu için reddetmez.	Psikolojik Güvenlik	3.6
Ekibimizde diğer üyelerden yardım istemek kolaydır.	Psikolojik Güvenlik	3.6
Ekibimizde hata yaparsanız, genellikle size karşı kullanılmaz.	Psikolojik Güvenlik	3.6
Ekibimizde hiç kimse kasıtlı olarak çabalarımıza zarar verecek şekilde davranmaz.	Psikolojik Güvenlik	4
Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, bende en çok iz bırakan olaylar/konular/bilgilerdir.	Ekip Hafızası	3.7

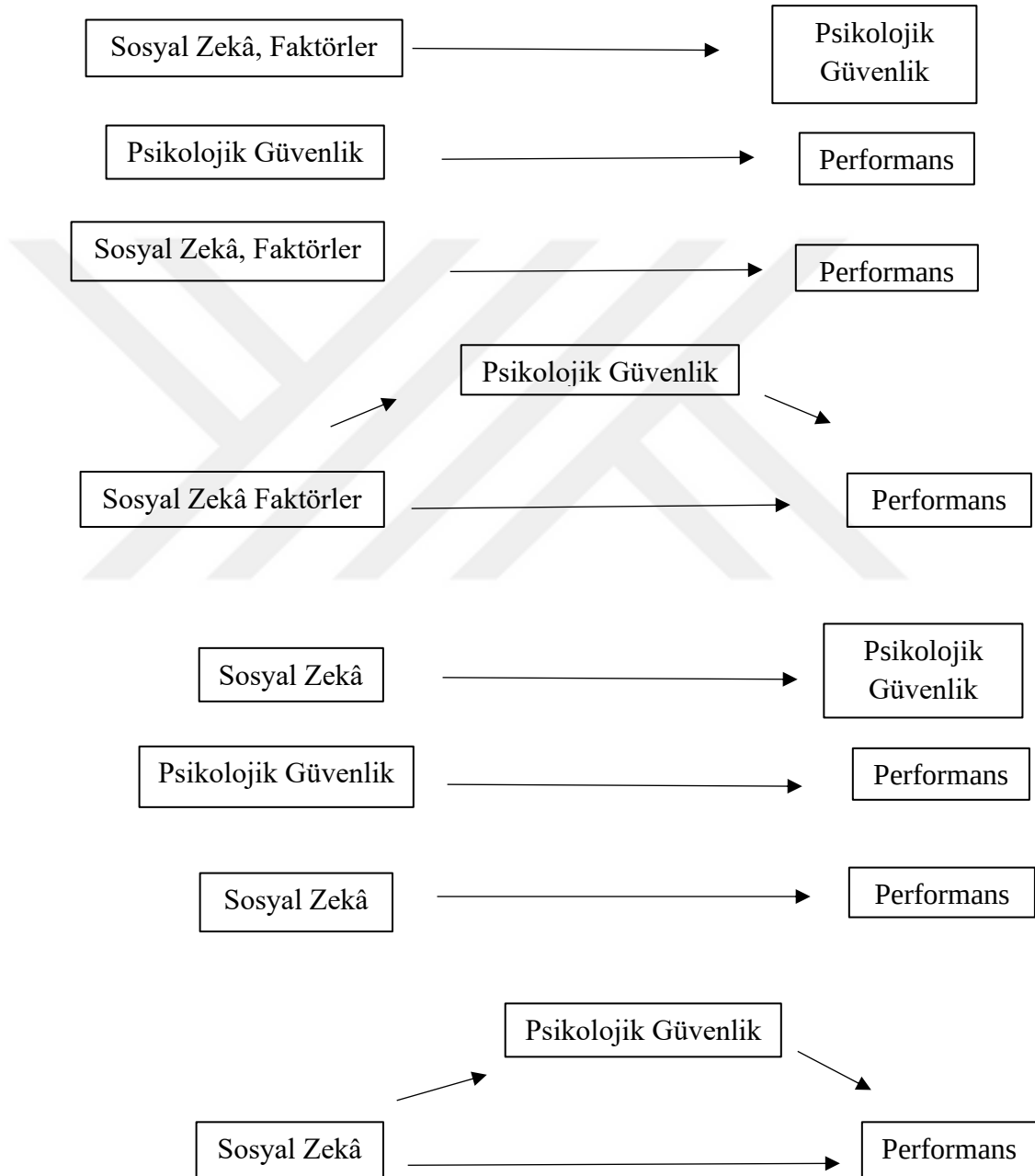
Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, iş ile ilgili en yararlı olan olaylar/konular/bilgilerden oluşmaktadır.	Ekip Hafızası	3.8
Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, birlikte yaptığımız aktivite ve organizasyonlarla ilgilidir.	Ekip Hafızası	3.6
Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, çoğunlukla kendimle ilgili olaylar/konular/bilgilerdir.	Ekip Hafızası	3.3
Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, başka insanlarla ilgili olaylar/konular/bilgilerdir.	Ekip Hafızası	3.1
Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, zor ve duygusal zamanlarla ilgilidir.	Ekip Hafızası	3.2
Ekibimizle ilgili hatırladıklarım, keyifli ve eğlenceli zamanlarla ilgilidir.	Ekip Hafızası	3.8
Ekibimizde iletişim, bilgi depolama ve uygulamada bilgi teknolojileri desteği sosyal hafızası kullanılır.	Ekip Hafızası	4
Ekibimizle ilgili hatırladıklarım arasında konu ve olay bilgisi dışında yer, zaman gibi birçok detay vardır.	Ekip Hafızası	3.5
Ekipte öğrendiklerimden hatırladıklarım çoğunlukla eski olaylar/konular/bilgilerdir.	Ekip Hafızası	3.2
Ekipte öğrendiklerimden hatırladıklarım çoğunlukla yeni olaylar/konular/bilgilerdir.	Ekip Hafızası	3.6
Ekipte öğrendiklerimden unuttuklarım, yorgunluk ve duygusal nedenler gibi benimle ilgili nedenlerdendir.	Ekip Hafızası	3.1

Ekipte öğrendiklerimden unuttuklarım, ekipteki uyumsuzluk, eğitimlerde çeşitli nedenlerle öğrenilememesi, uygulanmaması gibi ekiple ilgili nedenlerdendir.	Ekip Hafızası	2.8
İnsanların davranışlarını tahmin edebilirim.	Sosyal Zekâ	4.1
Yaptıklarımın insanları nasıl hissettireceğini bilirim.	Sosyal Zekâ	4.1
İnsanların duygularını anlarım.	Sosyal Zekâ	4.1
İnsanların isteklerini anlarım.	Sosyal Zekâ	4.2
İnsanların neleri başarmaya çalıştığını bir şey söylenmesine gerek kalmadan anlarım.	Sosyal Zekâ	4
İnsanların davranışlarıma nasıl tepki vereceğini tahmin edebilirim.	Sosyal Zekâ	4.1
İnsanların ne anlatmak istediğini ifade ve beden dili gibi öğelerden anlarım.	Sosyal Zekâ	4.1
Tanımadığım insanlar çevremdeyken belirsizlik ve şüphe hissetmem.	Sosyal Zekâ	3.3
Sosyal durumlara kolayca uyarım.	Sosyal Zekâ	4.2
Yeni durumlara başlamakta ve insanlarla tanışmakta iyiyimdir.	Sosyal Zekâ	4.1
İnsanlarla iyi geçinmekte zorlanmam.	Sosyal Zekâ	4
İnsanları iyi tanımak benim için uzun zaman almaz.	Sosyal Zekâ	3.6
Yeni insanlarla iyi ilişkiler kurmakta iyiyimdir.	Sosyal Zekâ	4.1
İnsanlarla iyi geçinmekte zorlanmam.	Sosyal Zekâ	4

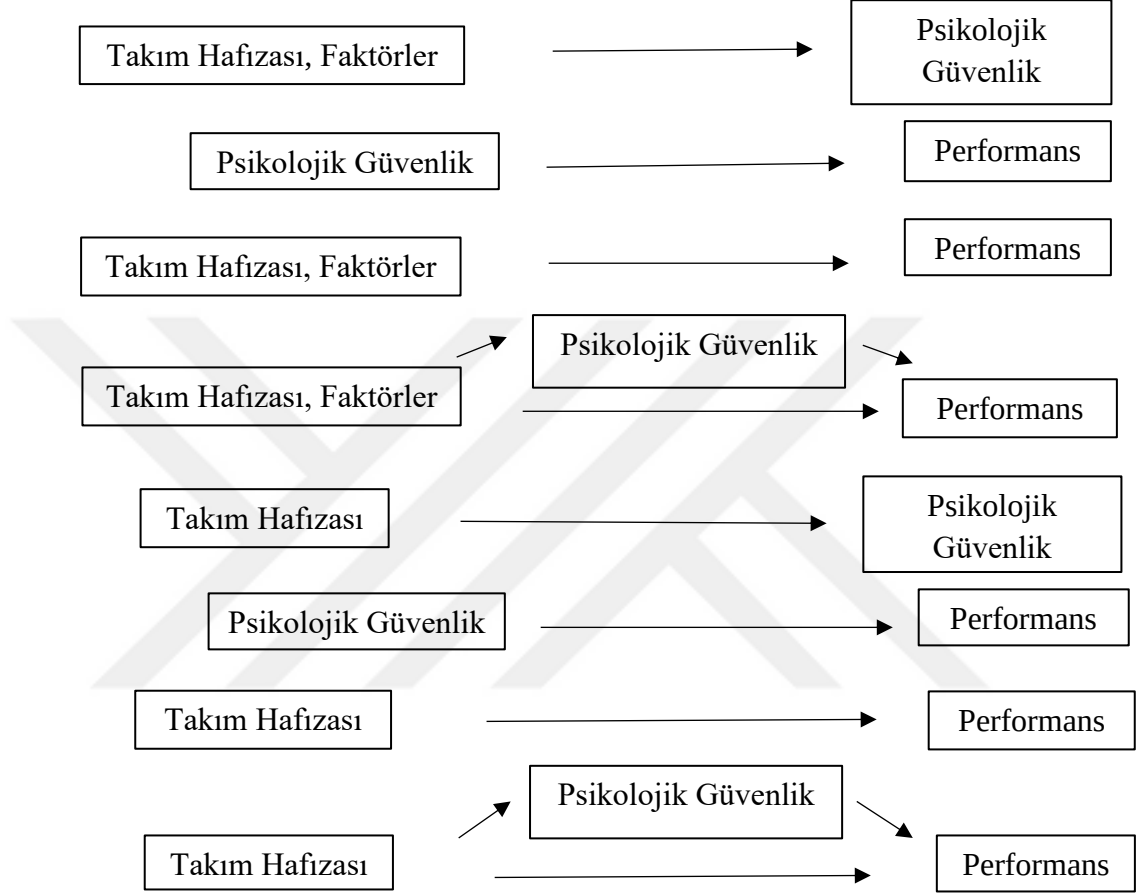
İyi sohbet konuları bulmakta sorun yaşamam.	Sosyal Zekâ	3.6
İnsanların tercihlerini anlamak zor değildir.	Sosyal Zekâ	3.1
İnsanlar yaptıkları şeylerle beni şaşırtmaz.	Sosyal Zekâ	3
İnsanlar bana öfkeli olmazlar.	Sosyal Zekâ	3.8
İnsanlara ne düşündüğümü söylediğimde öfkeli ya da sinirli olmazlar.	Sosyal Zekâ	3.8
İnsanları öngörülebilir bulurum.	Sosyal Zekâ	3.8
İnsanları incitmem.	Sosyal Zekâ	3.8
İnsanların yaptıklarına verdiği tepkiler nedeniyle şaşırmam.	Sosyal Zekâ	3.7

Şekiller

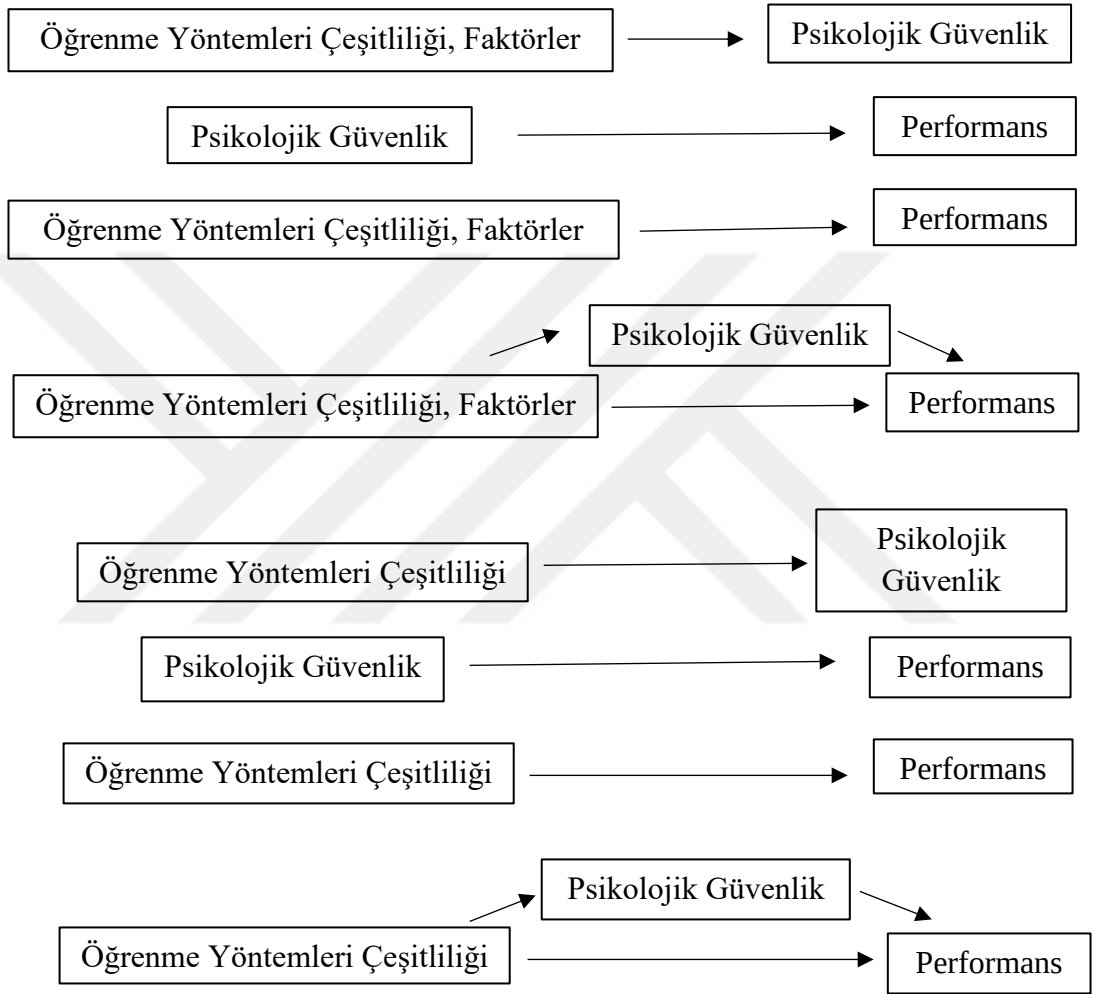
Şekil 2: Sosyal Zekâ Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Takımında Psikolojik Güvenlik Aracı Değişken



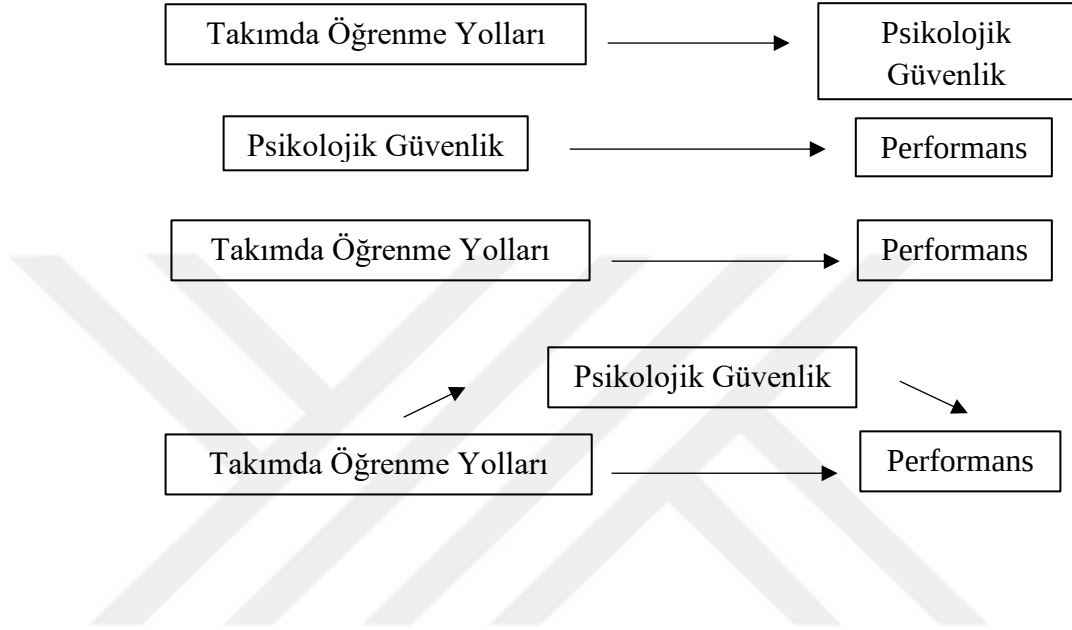
Şekil 3: Takım Hafızası Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Takımda Psikolojik Güvenlik Aracı Değişken



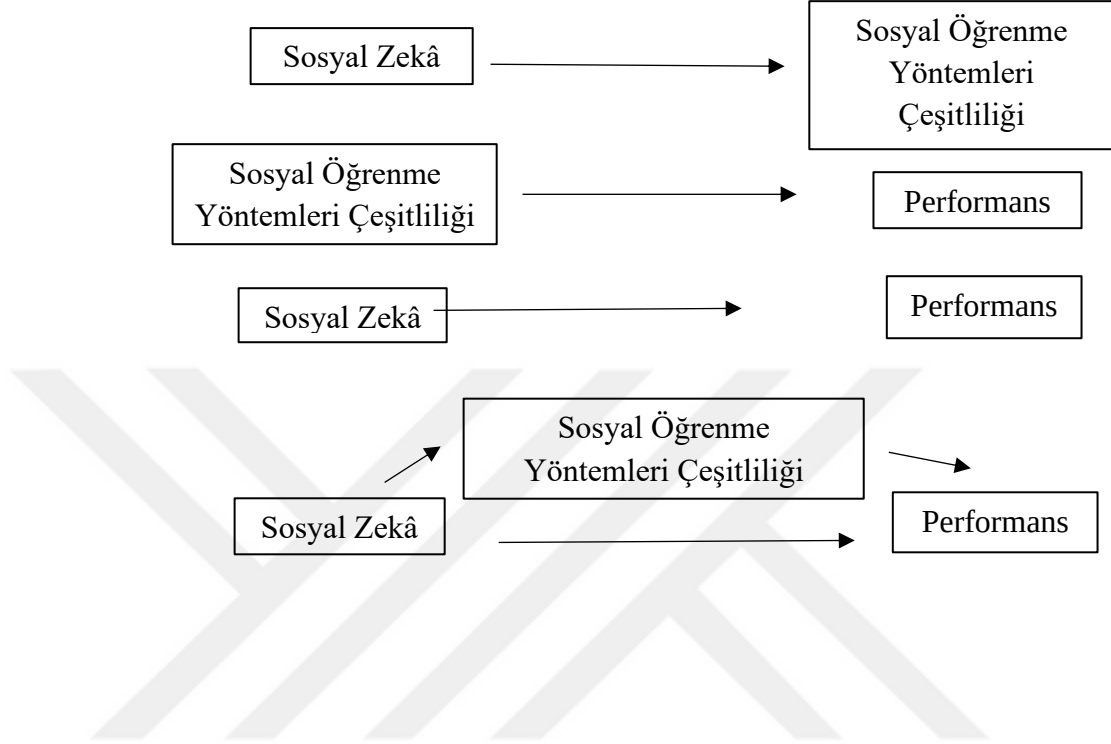
Şekil 4: Sosyal Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Takımında Psikolojik Güvenlik Aracı Değişken



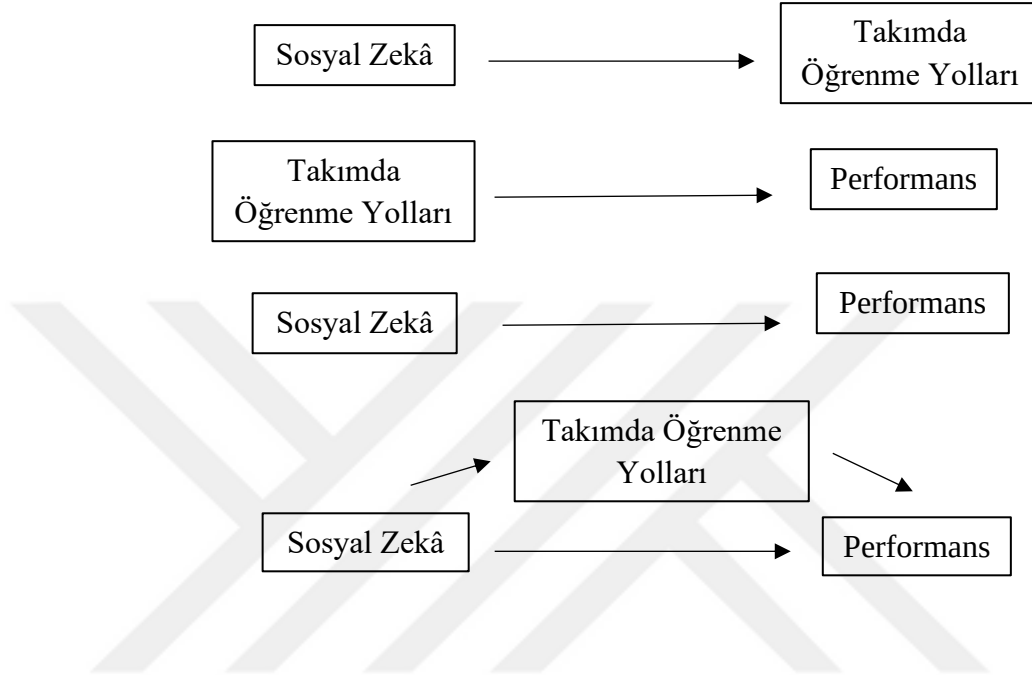
Şekil 5: Takımda Öğrenme Yolları Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Takımda Psikolojik Güvenlik Aracı Değişken



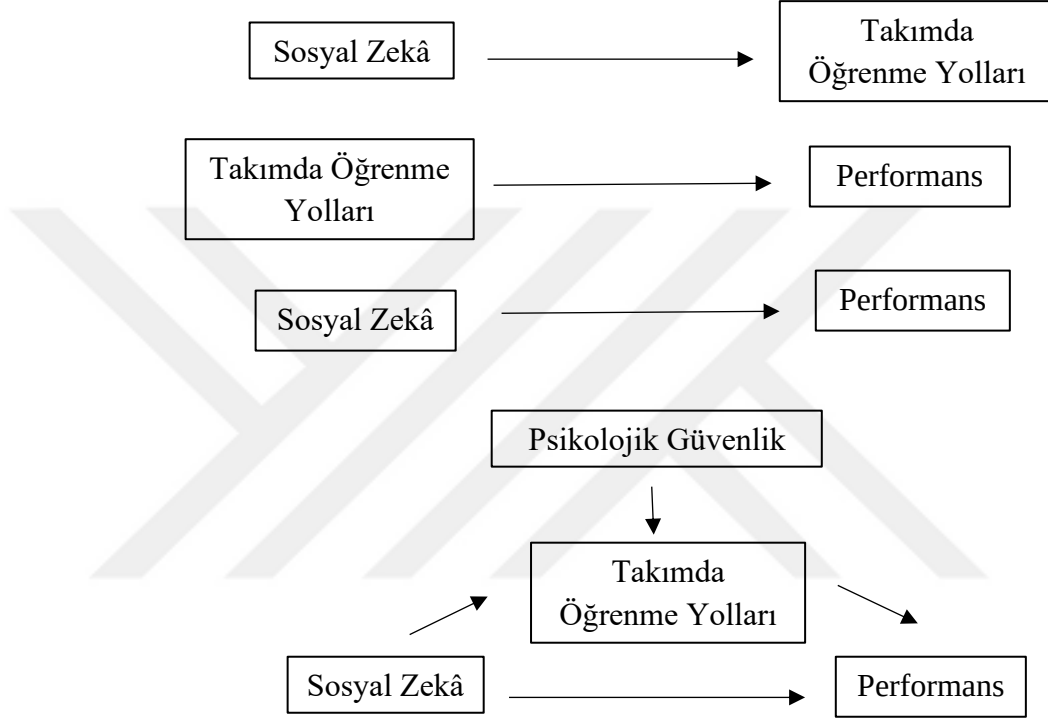
Şekil 6: Sosyal Zekâ Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Sosyal Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Aracı Değişken



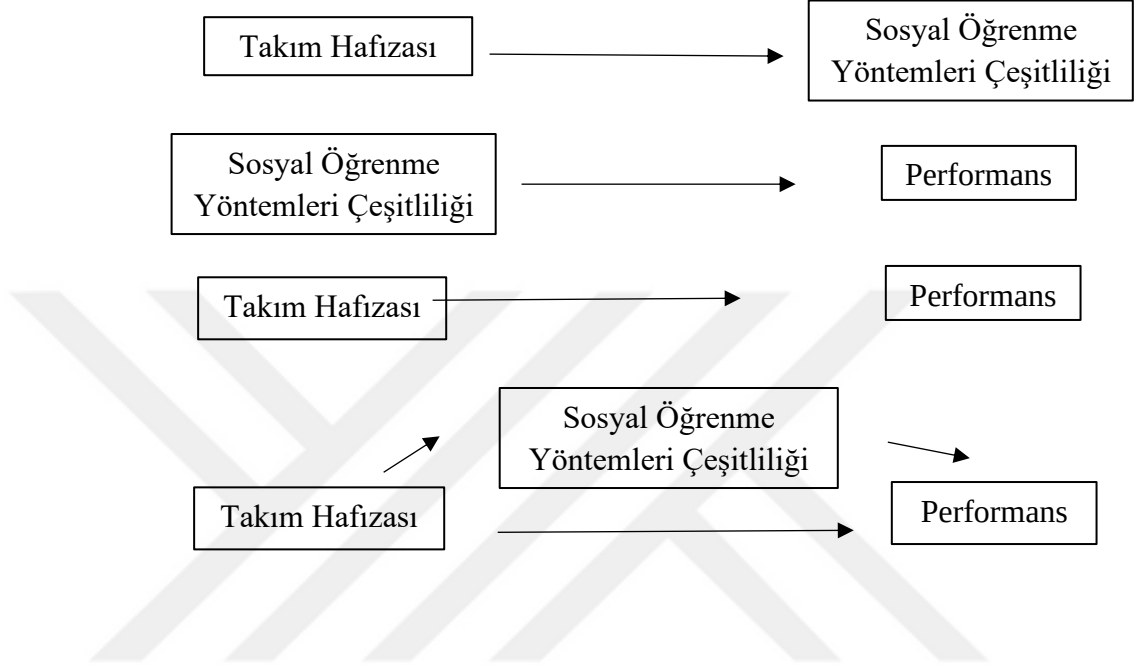
Şekil 7: Sosyal Zekâ Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Takımda Öğrenme Yolları Aracı Değişken



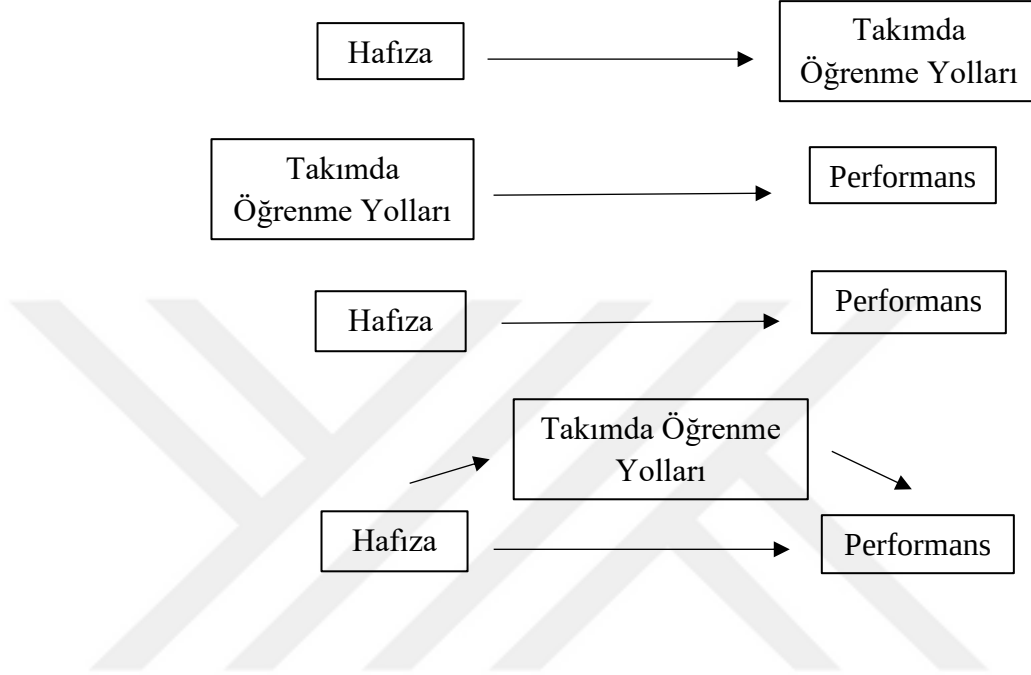
Şekil 8: Sosyal Zekâ Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Takımda Öğrenme Yolları Aracı Değişken Takımda Psikolojik Güvenlik Aracı Biçimlendirici Değişken



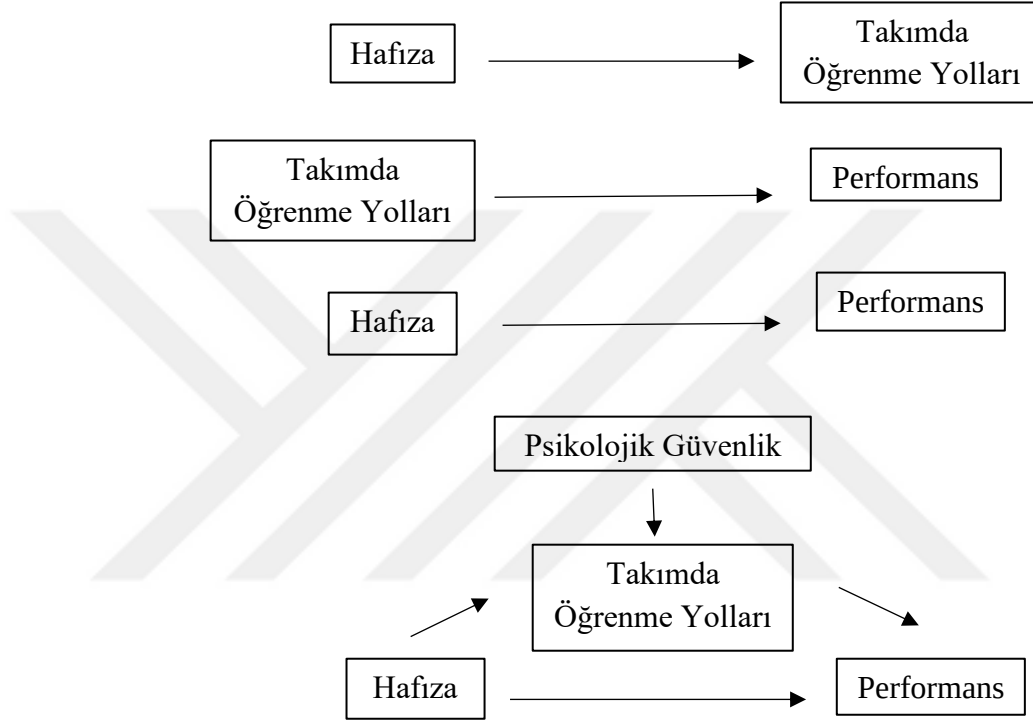
Şekil 9: Takım Hafızası Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Sosyal Öğrenme Yöntemleri Çeşitliliği Aracı Değişken



Şekil 10: Hafıza Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Takımda Öğrenme Yolları Aracı Değişken



Şekil 11: Hafıza Bağımsız Değişken ve Performans Bağımlı Değişken ile Kurulan Model Takımda Öğrenme Yolları Aracı Değişken Takımda Psikolojik Güvenlik Aracı Biçimlendirici Değişken



ÖZGEÇMİŞ

16 Haziran 1986'da İstanbul'da doğdum. 1997 yılında Turhan ve Mediha Tansel ilköğretim okulundan ve 2004 yılında Nişantaşı Anadolu Lisesi'nden mezun oldum. 2004-2009 yılları arasında Sosyoloji Bölümü'nde lisans eğitimimi tamamladım. Busos ve Budak'ta eğitimler aldım. Lisans eğitim yıllarında 2006 yaz dönemimde bir spor mağazasında satış temsilcisi olarak çalıştım. Lisans eğitim yıllarında 2008 yaz döneminde sosyal pazar araştırmaları sosyal grup çalışmalarında çalıştım. Lisans eğitimim bittikten sonra 2009-2010 yılında insan kaynaklarında bir buçuk yıl staj yaptım. Gruplarla ürün ve hizmetler hakkında ziyaretlerle yüz yüze sosyal araştırmalar yapma, not tutma, çalışan dosyalarını hazırlama, insan kaynakları projelerinin hazırlık süreçlerini oluşturma, eğitim organizasyonları yapma, işveren işe alım portallarını kullanma ve mülakat yapmayı öğrendim. 2010 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde başladığım endüstri ve örgüt psikolojisi yüksek lisans programını 2013 yılında tamamladım. 2012 yılında yüksek lisans tez sürecinde altı ay süreyle Erasmus sosyal ve kültür değişim programıyla İsveç'te bulundum. Yüksek lisans ve doktora sosyal süreçlerinde; 2012-2020 yıllarında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak çalıştım. Asistanlık ve akademik yayınlar yaptım. 2019-2020 ve 2020-2021 yıllarında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Erasmus sosyal proje komite üyesi olarak görev yaptım. İlgili belgeler Ekler Şekil 12 – Şekil 26 arasında sunulmaktadır.


TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ANADOLU LİSESİ DİPLOMASI

T.C. Kimlik No 23504114134	Diplomayı veren okul NIŞANTAŞI ANADOLU LİSESİ	
Adı soyadı Fatma Aslı AKÜN	Okul numarası 986	Yabancı dili İNGİLİZCE
Baba adı Fehmi Fikri	Diploma numarası 2459	Diploma notu 4.89
Ana adı Fatma Lerzan	Alanı T.M	Öğrenim süresi 3 YIL
Doğum yeri ve tarihi İstanbul 16.06.1986	Daha önce mezun olduğu okul Nişantaşı Anadolu Lisesi	
Okulun bulunduğu il, ilçe İSTANBUL/ŞİŞLİ	Diploma tarihi 30.06.2004	

Fehmi Fikri oğtu/kızı: Fatma Aslı AKÜN lise öğrenimini başarı ile tamamladığından bu diplomayı almaya hak kazanmıştır. , 30.06.2004


Bakiye ÖGMEZ
Okul Müdürü


Esen ERÜSTA
Müdür Yardımcısı

MTEB MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ATILIM İÇİŞİLERİ VE İSTİSNA İŞLERİ BİRLİĞİ
Tic. Sic. No: 272922 / 28.1.2004 / 2004

MEV-STOK NO: 21-A Qlg. Dlg. Form: 19-A 2896 sayılı Kanun uyarınca MİT Eğitim Vakfı tarafından bastırılmıştır. Başka kurum ve kuruluşlarda basımı ve dağıtımı yasaktır.

Şekil 12: Ortaokul ve Lise Diploması

BUSOS 2006 – 2007 Faaliyet Raporu

GİRİŞ

Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Hizmet Kulübü olarak 2006-2007 akademik yılında planlanan ve uygulanan 11 uzun dönemli, 6 kısa dönemli proje ve bir kampanyamızı geride bıraktık. Sıcak yaz toplantılarında alınan kararlarla her sene yeniden başlayan serüvenimizde, BUSOS olarak tüm sene her yerdedik: Pembe Ev GEM'de, Bilgi Üniversitesi Gençlik Çalışmaları Birimi'nde, Bahçelievler ve Eyüp Çocuk Esirgeme Kurumu'nda, Türkan Şoray İlköğretim Okulu'nda, Kabataş Lisesi'nde, Gepgenç Festival'de, Avrasya Maratonu'nda engelliler ile birlikte; bazen bir kıraathanede, bazen Sakarya'ya doğru yola çıkan bir otobüste, fasılda, doğa kampında, saatler süren haftalık proje toplantıları için Üniversitenin dört bir yanında.. İnsan hakları sempozyumlarımızdan, kan bağışi kampanyalarımıza, STK tanıtımlarımızdan, Herkes Farklı Herkes Eşit kampanyamıza nice inandığımız çalışmayı "hep beraber" gerçekleştirdik. İnandığımız çalışmalara hep beraber dahil olduk. Boğaziçi Üniversitesi'nin bir STK'sı olduğumuzu aklımızdan çıkarmadık, öğrenci kulübü olmanın keyfini kulüpteki sayısız dostumuzla çıkardık ve kocaman bir ekip olduk. Tüm sene aktif şekilde çalışan tüm BUSOS gönüllülerine, kulübümüzün kurucularına ve kulübün gelişmesine büyük katkı sağlayan tüm BUSOS mezunlarına, projelerimizin tüm destekçilerine, işbirliği yaptığımız tüm kişi ve kurumlara ve emek veren herkese çok teşekkürler.. Her sene büyümeye devam eden ve çeşitli perspektifler kazanarak birbirinden güzel çalışmaları ortaya çıkaran kulübümüze gelecek senelerde başarılar diliyorum. Hoşçakalın!

Gözde Durmuş
2006-2007 YK Başkanı

Şekil 13: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Hizmetler Kulübü 2006-2007 Faaliyet Raporu-1. sayfa

2. PROJELER VE KAMPANYALAR

2.1. Uzun Dönemli Projeler

o Ben Büyüyünce

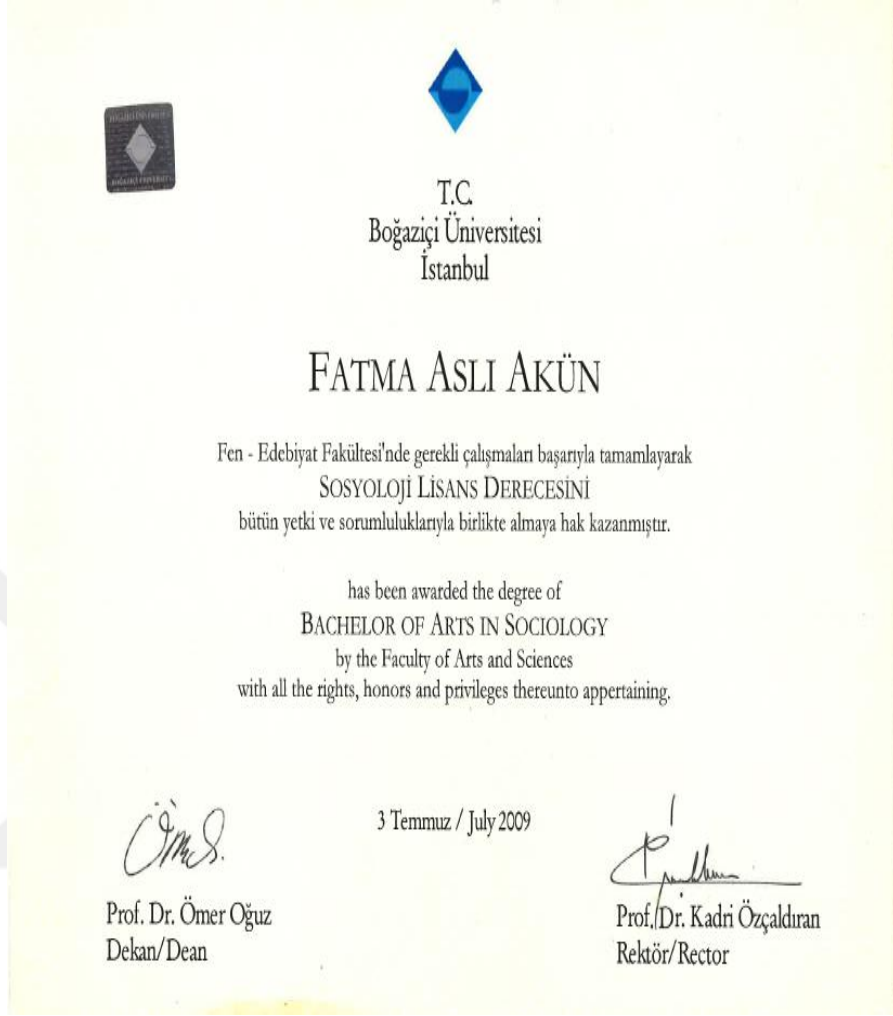
Projenin tanımı: “SHÇEK’te kalan ilköğretim öğrencilerinin akademik başarılarını arttırmak ve sosyal becerilerini geliştirmek” amacıyla, gönüllülere uygun olan günlerde, Eyüp Çocuk Esirgeme Kurumu’nda kalan 7-12 yaşlarındaki 60 çocuğa, çeşitli sosyal faaliyetler eşliğinde derslerinde yardımcı olunması ve böylece öğrencilere gelecekle ilgili olumlu beklentiler kazandırılması.

Proje işleyişi: Yaklaşık 35 gönüllüyle ve 60 çocuğu içeren projede, gönüllülere uygun günlerde, haftada iki saat boyunca, gönüllüler ile öğrencilerin eşleştirilmesiyle çeşitli çalışmalar yapıldı.

Proje Sorumluları: Burcu Kıranlar, Pınar Keskiner, İzzet Şengel

Proje takımı: Melisa Akan, Seda Akdemir, Seda Akpınar, Aslı Akun, Zeynep Aydın, Oya Aytürk, Selin Bakar, Nezihe Bozdoğan, Burcu Doğan, Nurhan Erdoğan, İrem Erkiç, Esra Fidan, Sevinç Genç, Esra Görkem, Zeynep Gültekin, Hasan Karabakal, Burcu Kaya, Sarah Carpenter Kılıç, Mesude Meydan, Ezgi Özkök, Sümeyra Öztürk, Zeynep Susam, Reha

Şekil 14: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Hizmetler Kulübü 2006-2007 Faaliyet Raporu-2. sayfa



Şekil 15: Boğaziçi Üniversitesi Sosyoloji Lisans Diploması

T.C.
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU
SİGORTALI İŞE GİRİŞ BİLDİRGESİ
(4/1-a-b ve 506 SK GM 20 kapsamındaki sigortalılar için)



Belgenin Doğrulama Kodu: SGK4A01ig1810053dd1e4fee09d6

SOSYAL GÜVENLİK SİCİL NUMARASI (T.C. KİMLİK NUMARASI)										Belgenin Mahiyeti		İlk		☐			
A-SİGORTALININ KİMLİK/ADRES BİLGİLERİ										Tekrar		☒		☒			
A-SİGORTALININ KİMLİK/ADRES BİLGİLERİ										NÜFUSA KAYITLI OLDUĞU YER		İl		İSTANBUL			
B-SİGORTALININ SOSYAL GÜVENLİK BİLGİLERİ										İlçe		KADIKÖY		Mahalle / Köy		CAFERAGA	
C-SİĞEREN/İŞYERİ/VERGİ DAİRESİ/ESNAF SAN. SİC. MEMURLUĞU/ZİRAAT ODASI/TARIM İL/İLÇE MD./ŞİRKET BİLGİLERİ										Cilt No		4		Aile Sıra No(Hane Kütük)		1248	
D-BEYAN VE TAAHHÜTLER										(Birey)Sıra No		18		İkametgah Adresi		Bulvar	
E-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										Caddesi-Sokak		Dış		İç Kapı		Mahalle / Köy	
F-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
G-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
H-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
I-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
J-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
K-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
L-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
M-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
N-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
O-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
P-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
Q-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
R-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
S-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
T-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
U-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
V-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
W-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
X-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
Y-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
Z-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AA-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AB-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AC-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AD-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AE-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AF-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AG-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AH-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AI-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AJ-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AK-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AL-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AM-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AN-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AO-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AP-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AQ-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AR-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AS-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AT-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AU-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AV-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AW-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AX-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AY-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
AZ-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BA-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BB-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BC-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BD-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BE-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BF-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BG-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BH-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BI-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BJ-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BK-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BL-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BM-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BN-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BO-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BP-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BQ-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BR-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BS-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BT-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BU-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BV-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BW-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BX-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BY-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
BZ-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CA-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CB-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CC-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CD-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CE-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CF-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CG-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CH-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CI-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CJ-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CK-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CL-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CM-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CN-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CO-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CP-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CQ-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CR-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CS-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CT-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel		İlçe		Köy	
CU-İŞYERİNİN İŞE BAŞLADIĞI TARİH										E-posta		Cep Tel					

T.C.
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU
SİGORTALI İŞTEN AYRILIŞ BİLDİRGESİ
(4/1-a-b ve 506 SK GM 20 kapsamındaki sigortalılar için)



Belge Doğrulama Kodu: SGK4A01a1810055198817d8e1d6

SOSYAL GÜVENLİK SİCİL NUMARASI (T.C.KİMLİK NUMARASI)																				
2	3	5	0	4	1	1	4	1	3	4										
A-SİGORTALININ KİMLİK/ADRES BİLGİLERİ																				
1	Adı	FATMA ASLI																		
2	Soyadı	AKUN																		
3	İlk Soyadı																			
4	Baba Adı	FEHMI FIKRI																		
5	Ana Adı	FATMA LERZAN																		
6	Doğum Yeri	İSTANBUL																		
7	Doğum Tarihi	16/06/1986																		
8	Cinsiyeti	K																		
9	Medeni Hali																			
10	Yabancı Uyruklu ise Ülke Adı	TC																		
NÜFUSA KAYITLI OLDUGU YER																				
11	İl	İSTANBUL																		
	İlçe	KADIKÖY																		
	Mahalle / Köy	CAFERAGA																		
	Cilt No	4																		
	Aile Sıra No(Hane Kütük)	1248																		
	(Birey)Sıra No	18																		
İKAMETGAH ADRESİ																				
12	Bulvar																			
	Cadde-Sokak	Dış							İç Kapı											
	Mahalle / Köy	Posta Kodu																		
	İlçe	İl																		
	Ev Tel	Cep Tel																		
	E-posta																			
B-SİGORTALININ SOSYAL GÜVENLİK BİLGİLERİ																				
13	01.10.2008 Tarihinden Önce Hizmet Varsa;	Kurumu	SSK	BAĞ	Emekli Sandığı	506-G.20.M														
		Sicil Numarası	3407200603580																	
14	Meslek Adı ve Kodu	Personel Uzmanı																		
C-SİGORTALININ HİZMET BİLGİLERİ																				
15	Sigortalının İşten Ayrılış Tarihi				12/01/2010				16	Sigortalının İşten Ayrılış Nedeni		05								
17	Yıl	Ay	Belge Türü	Gün Sayısı	Prime Esas Kazanç Tutarı		Ay İçinde				Eksik Gün									
					Hak Edilen Ücret	Prim İkramiye ve Bu Nitelikteki	İşe Giriş Tarihi		İşten Çıkış Tarihi			Sayısı	Nedeni							
							Gün	Ay	Gün	Ay										
2009	12	1	30	null	null	0	0	0	0	null	0									
2010	1	1	12	null	null	0	0	12	1	null	0									
18	ÜCRET(Yüzde Usulü)				Evet		Hayır					X								
D-İŞVEREN/İŞYERİ/VERGİ DAİRESİ/ESNAF SAN.SİC.MEMURLUĞU/ZİRAAT ODASI/TARIM İL/İLÇE MD./ŞİRKET BİLGİLERİ																				
19	ÇSGB İŞ KOLU:				ÇSGB BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ				S MESLEK				DOSYA NO				İL			
					DOSYA NUMARASI				nül 6 1 2 2				0 4 2 1 5 0 8 3 4							
20	SGK İŞYERİ SİCİL NUMARASI				M	İŞKOLU	ÜNİTE	YENİ	ESKİ	İŞYERİ SIRA NO				İL KOD	İLÇE	KONT NO	ALT İŞV.			
					2	4618	8	8	1072471					34	30	30	0			
21	Vergi Numarası																			
E-BEYAN VE TAAHHÜTLER																				
22	İşverenin/İşyerinin/İlgili Kuruluşun Adı-Soyadı/Ünv.										İşyerinin (Kurumun) Adresi									
	COLGATE PALMOLIVE TEMİZLİK ÜRÜN.SAN.VE TIC.A.Ş.										Küçükyalı Mh Aydınevler Sanayi Cd Centrum İş Merkezi									
23	Yukarıda yazılı hususların gerçeğe uygun olduğunu beyan										Sigortalının adı-soyadı,imzası									
24	Yukarıda yazılı hususların sigortalının nüfus cüzdanındaki ve beyan ettiği resmi belgelerdeki kayıtlara uygun olduğunu, belgenin 5510, 4857, 5953, 854 ve 2821 sayılı kanunlarda belirtilen yükümlülükler esas alınarak düzenlendiğini beyan ederim. Onaylayan Yetkilinin (Kaşe/Mühür/İmza)																			

Şekil 17: Colgate Palmolive Staj Bitiş Sgk Belgesi

T.C.
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU
SİGORTALI İŞE GİRİŞ BİLDİRGESİ
(4/1-a-b ve 506 SK GM 20 kapsamındaki sigortalılar için)



Belgenin Doğrulama Kodu: SGK4A01ig1810055109e5a5411d6

SOSYAL GÜVENLİK SİCİL NUMARASI (T.C.KİMLİK NUMARASI)										Belgenin Mahiyeti		İlk		☐	
2 3 5 0 4 1 1 4 1 3 4										Tekrar		☒			
A-SİGORTALININ KİMLİK/ADRES BİLGİLERİ															
1 Adı										FATMA ASLI					
2 Soyadı										AKUN					
3 İlk Soyadı															
4 Baba Adı										FEHMI FIKRI					
5 Ana Adı										FATMA LERZAN					
6 Doğum Yeri										İSTANBUL					
7 Doğum Tarihi										16/06/1986					
8 Yabancı Uyruklu ise Ülke Adı										TC					
9 Öğrenim Durumu															
10 Mahalle / Köy										4					
11 Cilt No										1248					
12 Aile Sıra No(Hane Kütük)										18					
13 (Birey)Sıra No															
14 İKAMETGAH ADRESİ															
15 Bulvar															
16 Cadd-Sokak										Dış İş Kapı					
17 Mahalle / Köy										Posta Kodu					
18 İlçe										İl					
19 Ev Tel										Cep Tel					
20 E-posta															
B-SİGORTALININ SOSYAL GÜVENLİK BİLGİLERİ															
12 Sigortalılık Türü / Kodu										Hizmet Akdine tabi çalışanlar 4/a					
13 Kendi adına bağımsız çalışanlar muhtar-jokey 4/b										Geçici 20.maddeye tabi çalışanlar					
14 01.01.2008 Tarihinden Önce Hizmeti Varsa:										Kurumu SSK 3407200603580 BAĞ Emekli Sandığı 506-G.20.					
15 4857 Sayılı Kanunun 13'üncü maddesine göre çağrı üzerine ya da ev hizmetlerinde 30 günden az çalışıyor mu?										Evet Hayır					
16 4-a sigortalılığından dolayı aylıklı aylığı alıyorsa devam edeceği sigorta türü										Sos.Güv.Des.Primi Tüm Sig. Kolları X					
17 Sigortalının işe başladığı tarih										13/01/2010					
18 Meslek Adı ve Kodu										0-					
19 4857 SK 30'uncu maddesine göre çalıştırılacaksa										Özür Eski Hükümlü 19- 2821 SK gereğince belirlenen görev kodu :					
20 Kendi adına bağımsız çalışan sigortalının										Bağımsız Faaliyetin Adı İl İlçe Köy					
C-İŞYERİN/İŞYERİ/VERGİ DAİRESİ/ESNAF SAN.SİC.MEMURLUĞU/ZİRAAT ODASI/TARIM İL/İLÇE MD./ŞİRKET BİLGİLERİ															
21 ÇSGB İŞ KOLU:										00 ÇSGB BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ DOSYA S MESLEK DOSYA NO İL					
22 SGK İŞYERİ SİCİL NUMARASI										M İŞKOLU ÜNİTE İŞYERİ SIRA NO İL KOD İLÇE KONT NO ALT İŞV.					
23 Vergi Numarası										2 7022 7 7 15250 34 41 41 0					
E-BEYAN VE TAAHHÜTLER															
24 İşyerinin/İşyerinin/İlgili Kuruluşun Adı-Soyadı/Ünv.										İşyerinin (Kurumun) Adresi					
25 STFA İNŞAAT ANONİM ŞİRKETİ										İÇERENKÖY MH YEŞİL VADI SK İSTANBUL ATAŞEHİR					
26 Yukarıda yazılı hususların gerçeğe uygun olduğunu beyan ederim.										Sigortalının adı-soyadı,İmzası					
Yukarıda yazılı hususların sigortalının nüfus cüzdanındaki ve beyan ettiği resmi belgelerdeki kayıtlara uygun olduğunu, belgenin 5510, 4857, 5063, 854 ve 2821 sayılı kanunlarda belirtilen yükümlülükler esas alınarak düzenlendiğini beyan ederim. Onaylayan Yetkilinin (Kaşe/Mühür/İmza)															
İstisna Durum:															

Şekil 18: Stfa İnşaat A.Ş. Staj Başlangıç Sgk Belgesi

T.C.
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU
SİGORTALI İŞTEN AYRILIŞ BİLDİRGESİ
(4/1-a-b ve 506 SK GM 20 kapsamındaki sigortalılar için)



Belge Doğrulama Kodu: SGK4A01ia181005501f9c78c29d6

SOSYAL GÜVENLİK SİCİL NUMARASI (T.C.KİMLİK NUMARASI)																				
2	3																			
5	0																			
4	1																			
1	1																			
4	1																			
3	4																			
A-SİGORTALININ KİMLİK/ADRES BİLGİLERİ																				
1	Adı	FATMA ASLI																		
2	Soyadı	AKUN																		
3	İlk Soyadı																			
4	Baba Adı	FEHMI FIKRI																		
5	Ana Adı	FATMA LERZAN																		
6	Doğum Yeri	İSTANBUL																		
7	Doğum Tarihi	16/06/1986																		
8	Cinsiyeti	K																		
9	Medeni Hali																			
10	Yabancı Uyruklu ise Ülke Adı	TC																		
NÜFUSA KAYITLI OLDUGU YER																				
11	İl	İSTANBUL																		
	İlçe	KADIKÖY																		
	Mahalle / Köy	CAFERAGA																		
	Cilt No	4																		
	Aile Sıra No(Hane Kütük)	1248																		
	(Birey)Sıra No	18																		
İKAMETGAH ADRESİ																				
12	Bulvar																			
	Cadde-Sokak	Dış İç Kapı																		
	Mahalle / Köy	Posta Kodu																		
	İlçe	İl																		
	Ev Tel	Cep Tel																		
	E-posta																			
B-SİGORTALININ SOSYAL GÜVENLİK BİLGİLERİ																				
13	01.10.2008 Tarihinden Önce Hizmet Varsa;	Kurumu	SSK	BAĞ	Emekli Sandığı	506-G.20.M														
	Sicil Numarası	3407200603580																		
14	Meslek Adı ve Kodu																			
C-SİGORTALININ HİZMET BİLGİLERİ																				
15	Sigortalının İşten Ayrılış Tarihi	12/07/2010	16	Sigortalının İşten Ayrılış Nedeni	04															
17	Yıl	Ay	Beige Tutarı	Gün Sayısı	Prime Esas Kazanç Tutarı		Ay İçinde				Eksik Gün									
					Hak Edilen Ücret	Prim İkrariye ve Bu Nitelikteki	İşe Giriş Tarihi	İşten Çıkış Tarihi	Gün	Ay	Gün	Ay	Sayısı	Nedeni						
															0	0	12	7	0	0
															0	0	0	0	0	0
2010	7	1	12	764.43	0.00	0	0	12	7	0	0									
2010	6	0	0	0.00	0.00	0	0	0	0	0	0									
18	ÜCRET(Yüzde Usulü)	Evet		Hayır	X															
D-İŞVEREN/İŞYERİ/VERGİ DAİRESİ/ESNAF SAN.SİC.MEMURLUĞU/ZİRAAT ODASI/TARIM İL/İLÇE MD./ŞİRKET BİLGİLERİ																				
19	ÇSGB İŞ KOLU:	ÇSGB BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ	S	MESLEK	DOSYA NO	İL														
	DOSYA NUMARASI	nul	8	3	2	0														
20	SGK İŞYERİ SİCİL NUMARASI	M	İŞKOLU	ÜNİTE	İŞYERİ SIRA NO	İL KOD İLÇE														
	2	7022	7	7	15250	34 41 41														
21	Vergi Numarası																			
E-BEYAN VE TAAHHÜTLER																				
22	İşveren/İşyerinin/İlgili Kuruluşun Adı-Soyadı/Ünv.	İşyerinin (Kurumun) Adresi																		
	STFA İNŞAAT ANONİM ŞİRKETİ	İÇERENKÖY MH YEŞİL VADI SK İSTANBUL ATAŞEHİR																		
23	Yukarıda yazılı hususların gerçeğe uygun olduğunu beyan	Sigortalının adı-soyadı,imzası																		
24	Yukarıda yazılı hususların sigortalının nüfus cüzdanındaki ve beyan ettiği resmi belgelerdeki kayıtlara uygun olduğunu, belgenin 5510, 4857, 5953, 854 ve 2821 sayılı kanunlarda belirtilen yükümlülükler esas alınarak düzenlendiğini beyan ederim. Onaylayan Yetkilinin (Kaşe/Mühür/İmza)																			

Şekil 19: Stfa İnşaat A.Ş. Staj Bitiş Sgk Belgesi



Şekil 20: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Program Sertifikası



FATMA ASLI AKUN PA
LUT

Official transcript of records for

FATMA ASLI AKUN PALUT
(Civic registration number 860616-P688)

Courses	Credits	Grade	ECTS		Date	Note
			Grade	Grade		
MKB201 Power, gender, ethnicity and other inequalities	15.0	VG	*		2012-02-09	1

Credits obtained in unfinished courses	Credits	Grade	ECTS		Date	Note
			Grade	Grade		
VFC510 Theory of Science and Research Methods, Advanced Level I	(15.0)					
2011 Theory of Science and Qualitative Methodology	7.5	G	*		2012-03-24	1
Total sum:		22.5	credits			

The above is an excerpt from the register of student records.

The student has also during this semester been working on her final thesis with supervision from both contact person at Istanbul University and contact person at Univeristy West, Kate Nonås. The total credit of the thesis work is 30 credits.

Trollhättan, June 26, 2012


Maria MacDonald
International Coordinator


University West
Maria MacDonald
International Office
SE-461 86 Trollhättan
Sweden
+46 520 22 30 00

2012-06-26
Continued on next page ---->

Şekil 21: Erasmus Katılım ve Transkript Belgesi



Department of Social and Behavioural Studies

Certificate for accomplished thesis work according to plan during study placement abroad

The learning agreement includes work during one semester, 30 ECTS.

Fatma Asli Akun Palut (1986-06-16) has during the spring semester of 2012 accomplished the planned thesis work including:

- design of a scientific study about the effects of positive psychology interventions on students' well-being, career self-efficacy and goal setting for future careers
- development of an instrument for data gathering based on previous research and theoretical considerations
- development of an interview guide for focus group interviews
- data gathering among a sample of third-year undergraduate psychology students at University West
- preliminary analysis of data

The thesis work is equivalent of 7,5 ECTS.

The Supervisors at University West (Soly Erlandsson och Kathe Nonås) are very pleased with Fatma Asli Akun Palut's work during this placement.

Trollhättan June 22, 2012

Professor Soly Erlandsson, PhD
MSci, Clinical psychologist

UNIVERSITY WEST
International office
461 86 Trollhättan
Sweden

Senior Lecturer Kathe Nonås, PhD

Şekil 22: Erasmus Sertifikası



Şekil 23: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Diploması



T.C.
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU BAŞKANLIĞI
ANKARA

08.10.2020

MEZUN BELGESİ

T.C. Kimlik No : 23504114134
Adı Soyadı : FATMA ASLI AKÜN
Baba Adı : FEHİM FIKRİ
Anne Adı : FATMA LERZAN
Doğum Tarihi : 16.06.1986
Program : İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ/SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/UYGULAMALI
PSİKOLOJİ (YL) (TEZLİ)
Diploma No : 9816
Diploma Notu : 3.57 / 4
Mezuniyet Tarihi : 16.07.2013
Durum : MEZUNİYET

İLGİLİ MAKAMA

İstanbul Üniversitesi tarafından kimlik ve mezun bilgileri bildirilen Fatma Aslı Aktın yukarıda belirtilen programdan mezun olmuştur.

* Yukarıdaki yazılı bilgilere ilişkin tereddüt yaşanması halinde ilgili yükseköğretim kurumunun öğrenci işlerinden sorumlu birimine başvurulması gerekmektedir.

Bu belgenin doğruluğunu barkod numarası ile <https://www.turkiye.gov.tr/belge-dogrulama> adresinden, mobil cihazlarınıza yükleyeceğiniz e-Devlet Kapısına ait Barkodlu Belge Doğrulama veya YÖK Mobil uygulaması vasıtası ile yandaki karekod okutularak kontrol edilebilir.



Şekil 24: Yök Yüksek Lisans Mezun Belgesi

Tarih ve Sayı: 31/12/2020-225378



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İşletme Fakültesi Dekanlığı



Sayı :79748351-622.03-
Konu :Arş.Grv.Fatma Aslı AKÜN

İlgili Makama

Fakültemiz Örgütsel Davranış Anabilim Dalı öğretim elemanı kadrosunda görevli
Arş.Grv. Fatma Aslı AKÜN 41011-408 Kurum Sicil Numarası ve 86735083 No'lu Emekli
Sicil Numarası ile 22.10.2012 tarihinden bu yana SGK'ya tabi Fakültemizde görev
yapmaktadır.
Bilgilerinize rica ederim.

e-İmzalı
Prof. Dr. Kamil Ahmet KÖSE
Dekan

31/12/2020 Prog. : B.KIYDAL
31/12/2020 Ayn.Say. : İ.P.BİTİŞ
31/12/2020 Fak.Sek. : B.M.ONURLU KÜRKÇÜ

Doğrulamak İçin: <http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BEZE12786>

Ayıntılı bilgi için irtibat : Başgöl KIYDAL Dahili : 18376

Üniversite Avcılar Kampüsü - Avcılar 34850 İSTANBUL/TÜRKİYE
Tel : (212)473 70 70 Faks : (212)590 40 00
e-posta : iubilgi@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.isletme.istanbul.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Şekil 25: İstanbul Üniversitesi Araştırma Görevlisi Belgesi

ÖSYM
2016-YDS İlkbahar Dönemi Sonuçları
2016-Spring Foreign Language Test (YDS) Score Report
Sonuç Açıklama Tarihi / Report Issue Date: 14.04.2016



T.C. Kimlik Numarası (Turkish) Identification Number	23504114134
Adı ve Soyadı Name	FATMA ASLI AKÜN
Sınav Tarihi Test Date	27.03.2016

Sınav Yabancı Dili Foreign Language Tested	İNGİLİZCE / ENGLISH
---	---------------------

Yabancı Dil Puanı Score	81,25000
Yabancı Dil Seviyesi Level	B

Doğru Sayısı Number of Correct Answers	65
Yanlış Sayısı Number of Wrong Answers	15

Puan Aralığı Score Scale	Düzye Level	Kişi Sayısı Number of Test Takers
90 - 100	A	4605
80 - 89	B	10257
70 - 79	C	13142
60 - 69	D	16373
50 - 59	E	20759
0 - 49	-	152120
Toplam Total		217256

(Bu belgenin aslına ilişkin sorgulama <https://sonuc.osym.gov.tr/BelgeKontrol.aspx> Internet adresinden yapılabilir.)
Sonuç Belgesi Kontrol Kodu: 367AR4FT

Şekil 26: YDS İngilizce Puan Belgesi