

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI

PROFESYONEL BÜROKRASİDEN KLANA EVRİLME:
KARAR SÜREÇLERİ

HAZIRLAYAN
YASEMİN DALĞIRAN

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. M. ABDÜLKADİR VAROĞLU

ANKARA - 2025

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 21 /02 /2025

Öğrencinin Adı, Soyadı : Yasemin DALĞIRAN
Öğrencinin Numarası : 21910424
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : Yönetim Organizasyon Doktora Programı
Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu
Tez Başlığı : Profesyonel Bürokrasiden Klana Evrilme:
Karar Süreçleri

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 148 sayfalık kısmına ilişkin, 21/02/2025 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 2'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 21/02 /2025

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimimin en başından bitene kadar bana gösterdikleri anlayış ve verdikleri destekten dolayı başta sevgili hocam Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu olmak üzere, Prof. Dr. H. Cenk Sözen ve Prof. Dr. Mehmet Çakar'a en içten saygılarımı ve şükranlarımı sunarım.

Tez izleme komitesinde yer alan, araştırmama yön veren, değerli bilgilerini benimle paylaşan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Şule Tuzlukaya, Doç. Dr. İrge Şener ve Dr. Meral Kızrak'a teşekkür ederim.

Son olarak bu zorlu süreçte manevi destekleriyle ve sevgileriyle her zaman yanımda olduklarını hissettiren aileme sonsuz sevgilerimi ve şükranlarımı sunarım.

ÖZET

Yasemin DALĞIRAN, Profesyonel Bürokrasiden Klana Evrilme: Karar Süreçleri, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Doktora Programı, 2025

Sosyal kimlik ve sosyal statü bakış açısının temel alındığı bu tez çalışmasında örgütsel alanda klanlar arası ilişkiler ve bu ilişkinin karar süreçlerine etkisi ilişkilendirilmiştir. Buradan hareketle örgütsel kararların başarı ya da başarısızlığının sebeplerinin daha iyi anlaşılması için profesyonel bürokrasilerde hangi kurumların güç tabanı ve denetim odağı olarak kullanılabileceği, yüksek statülü klanın öne çıkmasına bağlı olarak örgüt içinde faaliyet gösteren düşük ve yüksek statülü klanlar arasındaki ilişkilerin nasıl şekilleneceği ve bu ilişkinin örgütün karar süreçlerine nasıl etki edeceği araştırılmıştır. Kısaca yüksek statülü klan hakimiyetinin arttığı profesyonel bürokrasilerde düşük klanlar arasındaki ilişkiler nasıl şekillenir? Bu ilişki karar süreçlerinde nasıl bir rol oynar? sorularına yanıt aranmıştır.

Çalışma bu araştırma sorularını yanıtlayarak, klanlar arası ilişkilere yönelik yapılan çalışmalara katkı sağlamayı ve farklı bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte profesyonel bürokrasilerde mevcudiyetini korumaya devam eden klan yapılanmasının sosyal statü'nün tanımladığı sınırlar çerçevesinde karar süreçlerini ve buna bağlı olarak örgütsel değişimi nasıl etkilediği konusuna açıklama getirilmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda, sosyal kimlik kuramı, örgütsel değişim kuramı, sosyal statü ve güç faktörleri bütüncül bir model çerçevesinde ele alınmaya çalışılmıştır. Çalışma nitel bir araştırmadır. Çalışmanın araştırma deseni durum çalışmasıdır. Veri toplamak amacıyla yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır ve veri analiz tekniği olarak içerik analizi tercih edilmiştir. Örneklem, profesyonel bürokrasi özelliği taşıyan bir örgütte çalışan üst kademe yöneticilerden oluşturulmuştur. Çalışma “Direktör” ve “Genel Müdür Yardımcısı” pozisyonunda görev yapan 23 yönetici ile gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada Muzaffer Şerif'in “gerçekçi grup çatışması” kuramı çerçevesinde ele aldığı gibi örgütsel karar süreçlerinde iki farklı klan arasında çatışmanın ve buna bağlı olarak kutuplaşmanın olması beklenirken elde edilen bulgular ışığında kuramın aksine örgütsel karar süreçlerine hem yüksek statülü hem de düşük statülü klan üyelerinin iştirak ettiği ancak sosyal statünün getirdiği avantajlara sahip olan yüksek statülü klanın örgütsel karar süreçlerini ve

örgütsel değişimi kendi inanç, norm ve beklentilerine uygun olarak gerçekleştirdiği görüşüne varılmıştır. Ayrıca düşük statülü klan üyelerinin büyük bir kısmının gerek alınan kararlara gerekse de örgütsel değişme direnç göstermediği yani kabullendiği; bu kabullenenlerin bazılarının değişimi aktif aktivasyon ve olumlu valans ile yanıtladıkları tespit edilmiştir. Dahası düşük statülü klan üyelerinin alınan kararları, bu kararlar sonucunda ortaya çıkan örgütsel değişimi ve bunların kendileri üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirmeleri sonucunda olayın kendi hedefleri ile ne kadar uyumlu olduğuna ya da ne kadar önemli ve anlamlı olduğuna baktıkları; bireysel yarar veya zarar algılarını ölçtükleri ve ona göre tepki verdikleri (itaat ettikleri) sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle elde edilen bulgulara göre, her ne kadar görünürde yüksek statülü klan ile düşük statülü klan arasında olumlu bir temas varmış gibi görünse de bu durumun önyargı ve ayrımcılıktan arınmamış ve karşılıklı menfaatler esasına dayalı bir birliktelikten başka bir şey olmadığı düşünülmektedir.

Yine elde ettiğimiz bulgulara göre yüksek statülü klanın koalisyonu kontrolü altına alması ile birlikte, görünürde koalisyonlar etkinliğini korumaya devam etse de bunu kurumsal yapıyı zayıflatarak yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle koalisyonun ‘hibrit klan’a dönüştüğü, profesyonel bürokrasinin de karar süreçleri bakımından ‘basit yapı’ gibi yönetildiği kanaatine ulaşılmıştır. Bu noktada alınan kararların başarı ya da başarısızlığı değil, ‘Stratejik zirvenin aldığı kararlara itaat edilmesinin’ daha fazla önem kazandığı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Klan, karar alma, güç, sosyal kimlik, sosyal statü

ABSTRACT

Yasemin DALĞIRAN, Transformation from Professional Bureaucracy to Clan: Decision-Making Processes, Baskent University, Institute of Social Sciences, Doctorate of Management Organization, 2025

In this study, to better understand the reasons behind the success or failure of organizational decisions, it investigates which institutions can be used as a power base and control center in professional bureaucracies, focusing on the emergence of high-status clans as relational institutions. It explores how the relationships between low-status and high-status clans operating within organizations are shaped, and how this relationship affects the organization's decision-making processes. Based on this idea, the study seeks to answer the questions:

How are the relationships between low-status clans and high-status clans shaped in professional bureaucracies where the dominance of high-status clans is increasing? What role does this relationship play in decision-making processes?

By answering these research questions, the study aims to contribute to the existing literature on inter-clan relationships and provide a different perspective. Additionally, it attempts to explain how the clan structure, which continues to exist in professional bureaucracies, affects decision-making processes and organizational change within the boundaries defined by social status. In this context, social identity theory, organizational change theory, and power factors are addressed within a holistic model. The study is qualitative in nature, using a case study research design. Structured interview techniques were employed for data collection, and content analysis was preferred as the data analysis technique.

The sample consisted of upper-level managers working in an organization characterized by professional bureaucracy. The study was conducted with 23 managers holding the positions of "Director" and "Executive Vice President".

In this study, as Muzaffer Sherif addressed in his "realistic group conflict" theory, it was expected that there would be conflict and polarization between two different clans in organizational decision-making processes. However, in light of the findings, contrary to the theory, it was concluded that both high-status and low-status clan members participated in organizational decision-making processes, but the high-status clan, which held the advantages

of social status, carried out these processes according to its own beliefs, norms, and expectations. Furthermore, it was found that a significant number of low-status clan members did not resist the decisions made or the organizational changes but accepted them; some of those who accepted these changes responded with active activation and positive valence. Additionally, it was concluded that low-status clan members evaluated the decisions made, the organizational change, and their potential effects on themselves based on how aligned the situation was with their own goals or how important and meaningful it was; they reacted (or complied) according to their perceptions of individual benefit or harm. In other words, according to the findings, although there appears to be a positive interaction between the high-status clan and the low-status clan, it is believed that this situation is nothing more than a partnership based on mutual interests, unburdened by prejudice and discrimination.

Moreover, according to our findings, it was concluded that as the high-status clan took control of the coalition, although the coalitions seemed to maintain their effectiveness, they did so at the expense of weakening the institutional structure. In other words, the coalition transformed into a 'hybrid clan' and the professional bureaucracy was deemed to have turned into a 'simple structure.' At this point, it is evaluated that rather than the success or failure of the decisions made, 'obedience to the decisions made by the Strategic Summit' has gained more importance.

Keywords: Clan, decision-making, power, social identity, social status

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1
1. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
1.1. Profesyonel Bürokrasilerde Karar Süreci.....	5
1.1.1. Profesyonel bürokrasi	8
1.1.2. Koalisyonlar	10
1.2. Klan.....	11
1.2.1. Sosyal kimlik.....	16
1.2.2. Klanlar arası rekabet	18
1.2.3. Klan ve üye uyumu.....	19
1.2.4. Klanlar arası çatışma	22
1.2.5. Farklılıklar	22
1.3. Sosyal Statü	24
1.4. Örgütsel Değişim.....	36
1.5. Güç ve Karar Süreci.....	48
2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	56
2.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	58
2.2. Örneklem.....	60
2.3. Veri Toplama	64
2.4. Veri Analizi	65

2.4.1.	Analiz yöntemi	66
2.4.2.	Kodlama ve sınıflandırma	67
3.	ARAŞTIRMA BULGULARI.....	72
3.1.	Kutuplaşma	74
3.2.	Değişme.....	99
3.3.	Kabullenme	116
3.4.	Güç	123
3.5.	Denge.....	131
4.	SONUÇ.....	143
4.1.	Öneriler.....	146
4.2.	Araştırmanın Kısıtları.....	146
4.3.	Araştırmanın Yazına Katkısı	147
KAYNAKLAR.....		148
EKLER		
EK 1: KATILIMCILAR		
EK 2: TEMALAR, KATEGORİLER ve KODLAR LİSTESİ		
EK 3: ANALİZ ÇIKTILARI		
EK 4: ÖRNEKLEM ve ÖRGÜTSEL DEMOGRAFİLERİ		
EK 5: KARIYER PLANLAMA PROSEDÜRÜ		

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Koalisyon ve Klan Karşılaştırması	12
Tablo 2.1. Üst Kademe Yönetici Tanımları	62
Tablo 2.2. Yüksek Statülü Klan	64
Tablo 2.3. Düşük Statülü Klan Tablosu	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Koalisyon ve klan'a ait ilişki çemberleri	15
Şekil 1.2. Klanın Statüye Verdiği Önem ve Sonuçları.....	45
Şekil 2.1. Tema, kategori ve kodların oluşturulma süreci.....	68
Şekil 2.2. K-B-T arasındaki ilişkiler ve Denge durumu.....	69
Şekil 3.1. Temalar	73
Şekil 3.2. Kutuplaşma	75
Şekil 3.3. Kutuplaşma – Benzerlerin Dayanışması	76
Şekil 3.4. Kutuplaşma – Değer Çatışması.....	77
Şekil 3.5. Kutuplaşma-Sosyal Etki.....	78
Şekil 3.6. 8. Sorunun Kategorileri.....	80
Şekil 3.7. 7. Sorunun Kategori Dağılımı	81
Şekil 3.8. 7. Sorunun Kod Dağılımı	84
Şekil 3.9. 8. Sorunun Kod Dağılımı	85
Şekil 3.10. 5. Sorunun Kategori Dağılımı	86
Şekil 3.11. 11. Soru Kategori Dağılımı	88
Şekil 3.12. 11. Soru Kod Dağılımı	90
Şekil 3.13. Kodların Genel Dağılımı.....	92
Şekil 3.14. Kategorilerin Genel Dağılımı.....	94
Şekil 3.15. Değişme	100

Şekil 3.16. Değişme – Temas.....	101
Şekil 3.17. Değişme – Sosyal Etki	102
Şekil 3.18. Değişme – Korku	104
Şekil 3.19. Değişme – İtaat	106
Şekil 3.20. Değişme – Farklıların Dayanışması	107
Şekil 3.21. Değişme – Çatışma Yönetimi	108
Şekil 3.22. Değişme – Bireysel Çıkarlar	109
Şekil 3.23. 12. Sorunun Kod Dağılımı	112
Şekil 3.24. Kabullenme	117
Şekil 3.25. 9. Sorunun Kategori Dağılımı	118
Şekil 3.26. Kabullenme – Sosyal Etki.....	119
Şekil 3.27. Kabullenme – Korku.....	120
Şekil 3.28. Kabullenme – İtaat	121
Şekil 3.29. Güç.....	123
Şekil 3.30. Güç – Törenselle Başarı.....	124
Şekil 3.31. Güç – Merkezi Otorite	125
Şekil 3.32. Güç – Korku.....	126
Şekil 3.33. Güç – Kaynağa Ulaşmak.....	127
Şekil 3.34. Güç – Çatışma Yönetimi.....	128
Şekil 3.35. Denge	132
Şekil 3.36. Denge – Sosyal Etki	133

Şekil 3.37. Denge – Farklıların Dayanışması.....	134
Şekil 3.38. Denge – Çatışma Yönetimi	135
Şekil 3.39. Koalisyonun ve klanın karar sürecine etkisi	140
Şekil 3.40. Hibrit Klanın karar sürecine etkisi	141
Şekil 3.41. Araştırma Modeli	142

GİRİŞ

Demokratik yönetimin etkili olduğu örgütlerin, üyeler arasında eşitlik, çıktılar üzerinde kontrol, şeffaf yönetim anlayışı, yapısal denge ve tartışmalarda tarafsızlık (Kokkinidis, 2011:235, 245) gibi konuları öne çıkardıkları gibi, karar alma süreçleri dahil tüm örgütsel süreçlerini, katılımı ve bu katılımın etkisini destekleyecek biçimde yapılandırdıklarını (Rousseau ve Rivero, 2003:118) söyleyebiliriz. Çünkü profesyonel bürokrasilerin ancak ortak amaca hizmet eden, eşit haklara sahip katılımcılardan oluşan, biçimsel kural ve prosedürlerin uygulandığı, ortak tecrübelerle dayalı norm ve değerlerin var olduğu bir yapı içinde iş birliğini gerçekleştirebilecekleri (Borgen, 2004) iddia edilebilir.

Profesyonel bürokrasilerde işbirlikçi eylemler deyince akla gelen örgütsel koalisyonların gerek kaynakların kontrolü ve yönetimi gerekse örgütsel kararların alınması ve örgütlerin çevreleri ile uyumlanması konusunda oldukça etkili bir güce sahip olduklarını (Stevenson ve diğerleri, 1985:256; Hatum ve Pettigrew, 2005:126-127; Mithani ve O'Brien, 2021:172; Astley ve Zajac, 1991:405; Wry ve diğerleri, 2013:470; Salancik ve Pfeffer, 1977:5; Xia ve diğerleri, 2014) düşünebiliriz. Dolayısıyla her ne kadar bazı yönleriyle eleştirilse de demokratik anlayışın karşılık bulduğu yapıların sadece bürokrasiler olduğu söylenebilir. Çünkü bürokrasilerin klanlar arasındaki çekişmeleri hatta güç savaşlarını baskılayarak ve fırsatçı yaklaşımları hiyerarşi aracılığıyla kontrol altında tutarak (Monteiro, 2022:10) örgüt içinde aktörün klanın bir parçası olma ihtimalini ortadan kaldırdıklarını hatta evrensel bir örgütsel vatandaşlık kimliği yarattıklarını (Sargut, 2001) ileri sürebiliriz.

O nedenle örgüt içinde sahip olunan gücün koalisyonun hiyerarşik ve yapısal pozisyonu ile doğrudan ilişkili olduğu (Sözen, 2012:489) söylenebilir. Çünkü aktörün yapısal pozisyonunun beraberinde getirdiği prestij, onların bilgi ve insan kaynağına daha kolay ulaşmasını sağlamasının yanısıra gücü ve etkiyi de ellerinde tutmalarına (Mechanic, 1962:350; Hambrick, 1981; Greve ve Zhang, 2017:675-676) imkan tanıyabilir. Nitekim bürokratik yapılarda gücün, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için aktörlerin kaynaklar üzerindeki kontrol yeteneklerine göre ölçüldüğünü (Blau ve Meyer, 1971) bu yüzden de koalisyonun sahip olduğu gücün örgüt kararlarında (Wry ve diğerleri, 2013:470) ve örgütün çevresine ya da problemlerine adaptasyonunu kolaylaştırmakta son derece etkili (Salancik ve Pfeffer, 1977:5; Xia ve diğerleri, 2014) olan kurumsal bir güç tabanı olduğunu iddia edebiliriz.

Bu noktada karar sürecinin başarısı ya da başarısızlığının sadece örgütsel koalisyonun gücüne bağlı olduğunu düşünülebilir. Ancak koalisyonun örgüte sağlayacağı değerli kaynakların karşılığında elde edeceği örgütsel aktivitelerin denetimi ve yönlendirilmesi kabiliyetinin (Pfeffer ve Salancik, 1978:43) örgüt içinde hangi kurumların (ilişkisel/kurumsal) güç tabanı ve denetim odağı olarak kullanıldığına bağlı olarak şekillenebilir (Sargut, 2019:10).

Kurumsallaşmış kurumların güç tabanı olarak kullanıldığı yapılarda yani bürokratik yapılarda gücü; Weber'in görüşleri doğrultusunda, bir aktörün sosyal bir ilişki içerisinde karşılaşacağı dirence rağmen istediğini yaptırabilme ihtimali olarak açıklayabiliriz (Brass ve Burkhardt,1993:441). Nitekim bürokratik örgütlerin hiyerarşik yapının etkili olmasının yanı sıra; uzmanlığın ön planda olduğu, kişisellikten uzak değerler sebebiyle güçlü olduğunu (Eryılmaz, 2019:281) düşünebiliriz. Başka bir ifadeyle bürokratik yapıların, aktörlerin seçiminin kişisel ilişkiler aracılığıyla gerçekleştirildiği patrimoniyal yapılar gibi değil aksine sadece biçimsel kurallar ve düzenlemeler doğrultusunda özgür kararların alınmasına imkân tanıyarak örgütün daha etkili ve verimli olmasını sağladıkları (Farazmand, 2009) için güçlü oldukları ileri sürülebilir.

Diğer taraftan örgüt içinde ilişkisel kurumların güç tabanı ve denetim odağı olarak kullanıldığı durumları da göz ardı etmemeliyiz. İlişkisel güç tabanının yani klanın; kendilerini bir gruba ait gören, karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde olan, belirli normlara ve rollere göre düzenlenmiş bir etkileşim çerçevesinde yüz yüze iletişim kuran, bir hedefe ulaşmak için ya da bir ihtiyacı gidermek için bir örgüt çatısı altında bir araya gelerek birbirlerini etkileyen iki ya da daha fazla sayıda bireyin oluşturduğu sosyal bir birim (Sassenberg, 2002; Deaux ve diğerleri, 1995; Prentice ve diğerleri, 1994; Johnson ve Johnson, 1987; Campbell,1958; Tönnies,1955) olduğunu söyleyebiliriz.

Bürokratik yapılar oluşurken bu tarz klanların yok olmayıp kendi ortak değer ve inançları çerçevesinde etkinliklerini sürdürmeye çalıştıkları dahası üyelerine üstünlük sağlamak amacıyla normatif gereklilikleri hâkim kılma gayreti içinde oldukları iddia edilebilir (Sargut, 2019:10). Bu nedenle klanın örgüt içindeki egemenliği, yarattığı bağımlılığa göre artar diyebiliriz. Bu bağımlılık, karar alıcıların yapısal değişime yönelik dirençlerinin az ya da çok olması konusunda belirleyici rol oynayabilir. Çünkü bağımlı olan karar alıcının gücünün bağımlılıkla orantılı olarak ya azalacağını ya da artacağını (Astley ve Zajac, 1991:406) ön görebiliriz. Dolayısıyla klanın hakimiyetinin artması ile beraber, bürokratik örgütün temel

aldığı kuralların yerini; klan içindeki iş birliği, o klana özgü karşılıklı ahlaki yükümlülükler ve kişisel ilişkiler üzerinden yürüyen bilgisel gereklilikler olabilir (Sargut, 2019:14). Bu noktada karar sürecinin işletilmesinde kurumsal güç tabanı (koalisyon) ile ilişkisel güç tabanının (Düşük statülü klan/Yüksek statülü klan¹) nasıl etki ettiği merak konusudur.

Bu sebeple bu tez çalışmasında da iki temel araştırma sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır.

- 1) Yüksek statülü klan hakimiyetinin arttığı profesyonel bürokrasilerde klanlar arasındaki ilişki nasıl şekillenir?
- 2) Bu ilişki karar süreçlerinde nasıl bir rol oynar?

Bu araştırma sorularına yanıt aramak için detaylı bir yazın incelemesi yapılmıştır. Çalışmada genel olarak sosyal kimlik kuramı, örgütsel değişim kuramı, sosyal statü ve güç faktörü temel alınarak eşitlik ve farklılık/eşitsizlik kavramları üzerinde durulmuş ve bu kavramların yardımıyla klan yapılanması, klanlar arası ilişkiler ve bu ilişkilerin örgütsel karar süreçleri üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Kısaca, çalışmada örgütsel gücün sosyal kimlik temelli bir bakış açısıyla, kuramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmış, yapısal güç kaynakları ve bu gücün karar süreçleri üzerindeki etkileri tartışılmıştır.

Bu çalışmada gerek örgütsel karar süreçlerine, gerek örgütsel güç kaynaklarına, gerek örgütsel davranış gerekse de sosyal kimliğe ilişkin oldukça geniş çapta yazın taraması yapılmış ve elde edilen bilgiler ışığında sosyal kimlik kuramı, örgütsel değişim kuramı, sosyal statü ve güç faktörü etrafında şekillenen kuramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada ele alınmış kuramların her birine yönelik ayrı ayrı çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen hepsinin bir araya getirilip mezo seviyede sentezlendiği bir çalışma ile yazının desteklenmesi gerektiği değerlendirilmiştir. O nedenle bu çalışmanın yazına mezo analiz seviyesinde hem kuramsal hem de görgül açıdan önemli bir katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Ayrıca gruplararası çatışma ve çatışmanın ortadan kaldırılmasına yönelik yapılan bir çok çalışmaya karar süreçleri zemininde farklı bir bakış açısı sunularak yazına katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

¹ Toplumsal hiyerarşide saygı ve etki bakımından klanın pozisyonunu ifade eden bir tanımlamadır. (bkz. Başlık 1.2.1 ve 1.3)

Çalışmanın ilk bölümünde profesyonel bürokrasinin tanımı yapılmaya ve bu tarz örgütlerde karar süreçlerinin nasıl yürütüldüğü anlatılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte profesyonel bürokrasilerin karar süreçlerinde en etkili unsur olarak tanımlayabileceğimiz ‘koalisyon’ kavramına yönelik yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Profesyonel bürokrasilerde her ne kadar koalisyon yapısı meşru bir kurumsal güç tabanı olmasına rağmen örgüt içerisinde klanların varlıklarını korumaya devam ettiklerine yönelik varsayımımızdan yola çıkarak sosyal kimlik kuramından ve bazı antropologların çalışmalarından yararlanılarak klan tanımı yapılmaya çalışılmıştır.

Ayrıca sosyal statü konusunda yazında yer alan önemli çalışmaların ışığında bireylerin sosyal statü inanışlarının grup seviyesinde nasıl karşılık bulduğu ve bu inanışların örgütsel değişim ile ilişkisi incelenmeye ve açıklanmaya gayret gösterilmiştir.

Son olarak tüm bu açıklama ve değerlendirmelerden yola çıkılarak klanlar arasındaki ilişkinin karar süreçleri üzerindeki etkisi tartışılmıştır. .

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Profesyonel Bürokrasilerde Karar Süreci

Karar alma sürecini, elde edilmek istenen sonuca giden yolda karar alıcının bazen belirli bir rastgelelik ve keyfiyet doğrultusunda (Brunsson ve Brunsson, 2017: 44) bazen de sezgisel veya analitik (Frobes, 2007; Dane ve Pratt, 2007) bir bakış açısıyla belirli düşünceleri, eylemleri ve faaliyetleri içinde barındıran alternatifler arasından sorunu ya da engeli ortadan kaldırmaya en uygun olanı seçme ve benimseme süreci (Luhmann, 2000) olarak ifade edebiliriz. Diğer bir deyişle bilinen bir soruna ilişkin gerekli ve yeterli bilgiler toplandıktan sonra alternatiflerin belirlendiği ve seçildiği daha sonra da hayata geçirildiği dahası duruma göre bir takım güncellemelerin yapıldığı bir süreç olarak tanımlayabiliriz (Masterson ve diğerleri, 2000: 738-739).

Örgütsel kararların programlanmış ya da programlanmamış kararlar olarak iki başlık altında ele alınabileceğini (Gore, 1959:98-99) varsayabiliriz. Programlanmış kararların, iyi yapılandırılmış yani performans kriterleri tanımlı, gerekli ve yeterli bilginin mevcut olduğu, seçilen alternatifin başarılı bir sonuç doğuracağını neredeyse garanti olduğu kararlar olduğu ileri sürülürken; programlanmamış kararların, sorunun çözümüne dair uygulanacak eylem ve faaliyetlerin tanımlı olmadığı, daha önce tecrübe edilmemiş dolayısıyla gerekli ve yeterli bilginin olmadığı, dahası herhangi bir karar kriterinin de tanımlanamadığı ve sonucun öngörülemez kadar belirsiz olduğu durumlarda alınan kararlar olduğunu iddia edebiliriz (Schoemaker ve Russo,1993:10-11; Scheck, 2008:58).

Sorunlar programlanmış olduğunda, başka bir ifadeyle daha önce en az bir kez karşılaşılmış ve belirsizlik barındırmayan bir sorun ile karşı karşıya kalındığında örgüt mevcut biçimsel yapıdan ve rutin işlemlerden yararlanmayı tercih edebilir (Gore, 1959). Diğer bir deyişle örgütün kural ve prosedürlerinin, tartışmalara, politik pazarlıklara ve farklı bir koalisyon yapılanmasına duyulacak ihtiyacı azaltacağını söyleyebiliriz. Programlanmamış kararlarda ise, çatışma, çözümleme ve pazarlık etme ihtiyacının öne çıkacağını (Schoemaker ve Russo,1993; Scheck, 2008; Gordon ve diğerleri, 2015) ifade edebiliriz. Çünkü bu tarz kararların, karar alıcıların amaçlar ve mevcut alternatifler arasındaki çatışmalardan, çevresel belirsizliklerden ve koşul bağımlılıklar arasındaki ilişkilerden etkilendiğini (Pacanowsky,1995:36-48) ileri sürebiliriz. Bu nedenle

programlanmamış kararları, örgütsel kararlar açısından alınması en zor kararlar olarak nitelendirebiliriz. O halde örgütsel kararların geçmiş birikimlere, hiyerarşik düzeye, duruma ve karar alıcılara göre farklılık gösterdiği ileri sürülse de (Daft ve Weick, 1984:293) tüm kararların sürekli değişen faktörler, net olmayan bilgiler ve birbiriyle çatışan bakış açılarının tam ortasında alındığını söyleyebiliriz.

Nitekim sadece hiyerarşik düzeyine göre nitelendirilen kararların da var olduğunu, bu tarz kararların karar alıcının stratejik zirve²deki bir yönetici ya da örgütün yönetsel, operasyonel alanlarında etkin olan bir yönetici olup olmasına göre farklılaştığını (Daft ve Weick, 1984:293-294) ifade edebiliriz. Dolayısıyla örgüt düzeyinde alınan kararların duruma göre ya bireysel ya da grup kararı olabileceğini varsayabiliriz.

Bireysel kararlarda karar alıcının amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için hayata geçirmesi gereken eylemler ve faaliyetleri tanımlayan alternatiflerden birini seçtiği ve bu seçiminin de sorumluluğunu üstlendiğini belirtebiliriz. Dolayısıyla karar alıcının bunu yaparken sınırlı rasyonellik çerçevesinde sadece kendi bilgi, beceri, deneyim ve öngörülerine başvurduğunu ve aldığı kararın sonuçlarından da yalnızca kendisinin etkilendiğini (Vermeulen, 2017:115-117; Ghasemzadeh ve Archer, 2000:74-75; Dean ve Sharfman, 1996:370-375; Gordon ve diğerleri, 2015:47-48) ifade edebiliriz.

Öte yandan yöneticilerin bireysel olarak karar alabilmeleri için gerekli olan tüm bilgiyi işlemelerinin ve bu bilgiyi bütün boyutları ile tanımlayabilmelerinin dahası tüm bunları yapabilmeleri için gerekli zamanı bulabilmelerinin önündeki en büyük engelin yöneticilerin bilişsel sınırlılıkları (Heifetz ve diğerleri, 2009; George ve diğerleri, 1992:325-327) olduğunu iddia edebiliriz. Bununla birlikte yöneticilerin kişilik özelliklerinin, inanış, algı ve tutumlarının yöneticinin alacağı kararları en az bilişsel sınırlılıklar kadar etkileyen diğer önemli unsurlar (Üngüren, 2011; Edward ve diğerleri, 2009:554-556) olduğunu da altını çizebiliriz. Bu noktada karar alıcının içinde bulunduğu çevrenin temel davranış kuralları, ahlaki algı ve normları hatta sosyal değerleri gibi faktörlerin karar alıcının karara yönelik yaklaşımını değiştirdiğini (Nutt ve diğerleri, 2010:645-655) ileri sürebiliriz. Dolayısıyla yönetsel bir ortaklık kurmanın, örgütsel karar almanın en temel parçası (Stevenson ve diğerleri, 1985:256-268) olduğu fikrinden yola

² Stratejik zirve terimi, bir örgütün en üst seviyesini ifade eder; bu seviyede önemli karar alıcılar ve liderler faaliyet gösterir. Bu kavram Henry Mintzberg (1983)'in örgüt yapısını anlamaya yönelik kullandığı çerçevenin bir parçasıdır.

çıkarak, örgütsel kararların bireysel kararlar değil grup kararları olmasının örgüt açısından daha etkili sonuçlar doğuracağını varsayabiliriz.

Grup kararlarında ise aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş ve grubun yararına hareket etmeyi ilke edinmiş en az iki kişiden oluşan bir grubun, alternatifler arasından en doğru olanı seçtiğini ve hayata geçirdiğini (Stevenson, 2001:111-113) dikkate alırsak örgüt düzeyinde alınan kararların da tıpkı grup kararlarında olduğu gibi birden fazla yöneticinin dahil olması ile birlikte alternatifler arasından en doğru olanın seçimi ile alındığını ve bu karar sürecine katılan yöneticilerden oluşacak bir koalisyona bağlı olarak uygulandığını (Cyert ve diğerleri, 1958:327-330) düşünebiliriz. Bu koalisyon, farklı bölümlerden, uzmanlardan ve hatta güçlü müşterilerden oluşabilir. Karar verme sürecinde bu yönetsel koalisyonlara ihtiyaç duyulmasının en temel sebebinin belirsizlik (Stevenson, 2001:110-117) olduğunu iddia edebiliriz. Çünkü belirsizlik ortamlarında en doğru alternatifi seçmenin, kaynakları etkin bir şekilde kullanmanın, zamanı ve verimliliği iyi yönetmek için en isabetli kararı almanın zor olacağını (Matzler ve diğerleri, 2007) değerlendirebiliriz. Başka bir ifadeyle hedefler belirsiz ve tutarsız olduğunda yöneticilerin öncelikli sorunlarla ilgili anlaşmazlığa düşebileceklerini öngörebiliriz. Bu gibi durumlarda yöneticilerin pazarlıklar yapmaya ve mevcut sorunla ilişkili konular etrafında koalisyon oluşturmaya başlayacaklarını (Augier ve March, 2008; Lau ve Murnighan, 1998:328-329; Astley ve Zajac, 1991:405;) söyleyebiliriz. Diğer taraftan Cyert ve March (1958)'e göre koalisyon oluşturma sürecinin örgütsel karar verme üzerindeki en önemli etkisinin tatmin edici kararlar alınmasına imkan tanınması olduğu ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle alınan kararın tüm koalisyon üyeleri tarafından tatmin edici bulunmasının şart olduğunu iddia edebiliriz. Çünkü üyeler en öncelikli soruna odaklanarak hızlı bir şekilde çözüm üretme arayışında olabilirler. Yazında Carnegie model'i olarak tanımlanan bu yaklaşım; tatmin edici bir çözüm için koalisyon üyelerinin tartışıp çeşitli pazarlıklara başvuracaklarının bu sırada sorunu daha sağlıklı tanımlama imkanı bulacaklarının altını çizmektedir (Augier ve March, 2008:2-3). Özellikle üst kademe yönetim kadrosu için bu durumun son derece doğru olduğunu iddia edebiliriz. Ancak tartışma ve pazarlıklar sonunda en doğru çözüm üzerinde hemfikir olmanın karar alıcılara zaman kaybettireceğini de gözden kaçırmamalıyız. O nedenle tartışmalar ve pazarlıklar neticesinde seçilen alternatiflerin optimum sonuca ulaşmaya imkan tanıyan kararlardan ziyade tüm tarafların tatmin olduğu çözüme götüren kararlar olduğunu söyleyebiliriz.

Öte yandan kritik pozisyonlardaki bölüm yöneticilerinden oluşan koalisyonun kararların sağlıklı bir şekilde uygulanmasında büyük bir öneme sahip olduğunu düşünülebiliriz. Çünkü üst düzey yöneticiler, bir sorun algıladıklarında ya da önemli bir karar almaları gerektiğinde, konuyla ilişkili diğer yöneticilerin kendisinin aldığı kararı desteklemelerine ihtiyaç duyabilirler (Hrebiniak, 1982:1139-1158; Nielsen, 1981:413-414). Bununla birlikte örgütün biçimsel yapısının, kültürünün, büyüklüğünün, yaşının, yönetsel mekanizmalarının, sahip olduğu kaynakların ve geçmiş başarılarının da alınacak kararlar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu (Greenwood ve Miller, 2010; Snow ve diğerleri, 2016; Chandler, 1962; Mintzberg, 1990; Romanelli ve Tushman, 1986) değerlendirebiliriz.

Örgütler büyüdüğünde ve yeni işlevler, yönetim katmanları, yeni ürünler ve hizmetler eklediğinde, karar süreçlerinin karmaşıklığının da artabileceğini öngörebiliriz (Michel, 2007:34; Hammond ve diğerleri, 1999). Bu karmaşıklığı başarılı bir şekilde azaltmak için yöneticilerin bazı sorumluluklarını diğer çalışanlara devretmeleri (Charan, 2001) ve çalışanların sorumluluklarını kabul etmelerini destekleyen etkili uygulamalar oluşturmaları (Beer ve Eisenstat, 2004) gerektiğini söyleyebiliriz. O nedenle stratejik zirve için asıl zorluğun, doğru kararlar alabilmek için bu bağlamı yaratabilmek (Mintzberg, 1987a, 16-17) olduğunu ileri sürebiliriz.

1.1.1. Profesyonel bürokrasi

Birçok insanın örgüt içinde iş birliğinin eşit haklara sahip ve ortak amaçları hedefleyen katılımcılardan oluşan, biçimsel kural ve prosedürlerin uygulandığı, ortak tecrübelere dayalı norm ve değerlerin var olduğu bir yapı içinde hayat bulmasını tercih edeceğini (Borgen, 2004) ifade edebiliriz. Başka bir ifadeyle demokrasinin etkin olduğu örgütlerin, üyeler arasında eşitlik, çıktılar üzerinde kontrol, açık yönetim anlayışı, yapısal denge ve tartışmalarda tarafsızlık gibi konuların pekiştirilmesine ihtiyaç duyduklarını (Kokkinidis, 2011:235,245) düşünebiliriz. Dahası karar alma süreçleri dahil tüm örgütsel süreçlerini, katılımı ve bu katılımın etkisini destekleyecek biçimde yapılandırdıklarını (Rousseau ve Rivero, 2003) iddia edebiliriz. Dolayısıyla her ne kadar bazı yönleriyle eleştirilse de bu demokratik anlayışın karşılık bulduğu yapıların sadece bürokrasiler olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim Monteiro (2022)'e göre de bürokrasilerin klanlar arasındaki çekişmeleri, güç savaşlarını ve fırsatçı yaklaşımları ortadan kaldırmak ve

kontrol altında tutmak için sahip oldukları en önemli özelliği yani hiyerarşiyi kullanmakta oldukları iddia edilmektedir. Diğer taraftan Sargut (2001) da bürokrasilerin örgüt içinde evrensel bir örgütsel vatandaşlık kimliği yarattığını ileri sürmektedir.

Bürokratik yapıları profesyonel ve mekanik bürokrasiler olmak üzere iki farklı şekilde (Mintzberg, 1980) tanımlayabiliriz. Örgüt faaliyetlerinin tümünün kontrolünün, insanların iş yaşamına başlamadan önce edindikleri bilgi ve becerilerin içselleştirilmesine dayanan koordinasyon sürecine başka bir ifadeyle becerilerin standardizasyonuna (Mintzberg, 1980:324) tabi olunarak ve merkezileşmeden gerçekleştiği profesyonel bürokrasilerde güç dağılımının hem dikey hem de yatay boyutta karşılık bulduğunu (Mintzberg, 1980:333) değerlendirebiliriz. Başka bir ifadeyle bürokrasilerde görevlerin profesyoneller tarafından uzmanlık bilgisi, mesleki norm ve standartlar, içselleştirilmiş değerler dikkate alınarak yerine getirildiğini; ve yine profesyoneller tarafından denetlenerek güvence altına alındığını (Ouchi, 1979; Exworthy ve diğerleri, 1999) düşünebiliriz.

Makine Bürokrasiler de ise; dikey ve yatay uzmanlaşmanın olduğunu, işlerin detaylı bir şekilde bölünmüş olduğunu, iş süreçlerinde belli bir standardizasyonun yakalandığını, kuralların ve yönergelerin net bir şekilde tanımlandığını, biçimsel iletişimin hiyerarşinin her kademesinde kullanıldığını, faaliyet çekirdeğinde üst düzey biçimselleşmenin olduğunu, yüksek düzeyde merkezileşmenin ve emir-komuta zincirinin karar mekanizmalarında etkin olduğunu, hat yöneticileri ile astlar arasındaki sınırların çok keskin bir biçimde çizilmiş olduğu bir yapının (Mintzberg, 1980) tanımlandığını ifade edebiliriz. Makine bürokrasisine sahip örgütlerde her ne kadar teknik yapı ve bu yapı içerisinde varolan profesyonellere bağımlılık yüksek olsa da gücün stratejik zirvede toplandığını ve orta düzey hat yönetiminin karar süreçlerinde söz hakkının sınırlı olduğunu (Mintzberg, 1980) ileri sürebiliriz. Dahası makine bürokrasilerinin kurallar, yönergeler ve biçimsel yöntemlerle yarattıkları denetim mekanizmasını kullanarak faaliyet çekirdeğini dış etkilere soyutlama gibi bir gayesi olduğunun da (Mintzberg, 1993) altını çizebiliriz.

1.1.2. Koalisyonlar

Profesyonel bürokrasilerde kaynak bağımlılığı kuramının da ortaya attığı en temel kavramlardan biri olan ‘örgütsel koalisyon’un (Stevenson ve diğerleri, 1985:256) aralarında önemli farklılıklar bulunmasına rağmen ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birlikte çalışan bireylerin (Mithani ve O’Brien, 2021:172) örgütün yaşamını idame ettirebilmesi için gerekli kaynakların kontrolünü ve yönetimini üstlenmeleri (Hatun ve Pettigrew, 2005: 126-127), ve yanı sıra sahip oldukları kaynakları takas etmeleri sırasında gerçekleştirdikleri müzakerelerin sonucunda oluştuğunu (Astley ve Zajac, 1991:405) ifade edebiliriz. Cyert ve March (1963)’a göre bu müzakereler ya bireysel menfaatlere ya da örgüt için en iyi olanın kendi düşündüğü şey olduğuna dair sahip oldukları güçlü bir inanca dayanmaktadır. Bu sebeple örgütsel hedeflerin örgüt içindeki koalisyon üyeleri ile gerçekleştirilecek müzakereler sonucunda ortaya konulan zorunluluklar dizisi olduğunu düşünebiliriz.

Diğer taraftan davranış kuramı da örgütsel kararlar üzerinde etkili olabilecek, birbiri ile rekabet halinde ve farklı menfaatleri olan çatışan bireylerin koalisyon oluşturmalarının kaçınılmaz olduğunu (Augier ve March, 2008; Lau ve Murnighan, 1998:328-329) iddia etmektedir. Nitekim aktörler sahip oldukları kaynakları değiş tokuş ederken aralarında bir bağımlılık ilişkisinin ortaya çıkacağını (Astley ve Zajac, 1991:402) öngörebiliriz.

Buraya kadar anlatılanlardan yola çıkarak koalisyonların, taraflar arasındaki alışverişin sonucunda oluştuğu (Pfeffer ve Salancik; 1978:161) anlayışını benimsemiş olsak da koalisyonların karşılıklı alışveriş ve bağımlılığın dışında yapısal bağımlılık olarak da adlandırılan ve tarafların sistem içerisindeki pozisyonlarından kaynaklanan güç farkının bir sonucu olarak ortaya çıktığını (Emerson, 1962:33; Xia ve diğerleri, 2014) savunanların olduğunu da gözden kaçırmamalıyız. O halde koalisyonun hiyerarşik ve yapısal pozisyonunun da örgüt içinde sahip olduğu güce katkıda bulunacağını (Sözen, 2012:489) söyleyebiliriz. Çünkü örgütte üst pozisyonlarda bulunan aktörlerin sahip oldukları prestiji kullanarak bilgiye, insan kaynağına ve örgüt içinde kullanılan araçlara daha kolay erişebileceklerini (Mechanic, 1962:350; Hambrick, 1981) düşünebiliriz. Dahası yönetsel uzmanlıkları sayesinde gücü ve etkiyi de ellerinde tuttuklarına (Greve ve Zhang, 2017:675-676) inanabiliriz. Nitekim Blau ve Meyer (1971)’e göre profesyonel bürokrasilerde güç, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için aktörlerin kaynaklar üzerindeki kontrol

yeteneklerine göre ölçülmektedir. Bu yüzden koalisyonun sahip olduğu gücün gerek örgütsel kararlarda gerekse örgütün çevresine ya da problemlerine adaptasyonunu kolaylaştırmada önemli bir rol oynadığını (Wry ve diğerleri, 2013:470; Salancik ve Pfeffer, 1977:5; Xia ve diğerleri, 2014) söyleyebiliriz.

Weber'e göre bürokratik yapılarda güç; bir aktörün sosyal bir ilişki içerisinde karşılaşacağı dirence rağmen istediğini yaptırabilme ihtimali (Brass ve Burkhardt, 1993:441) olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan bazı araştırmacılar da her ne kadar bürokratik örgütlerde zorlayıcı güç, ödül gücü, meşru güç, karizmatik güç, uzmanlık gücü ve bilgi gücü gibi farklı güç boyutları tanımlasalar da (French ve Raven 1959:151; Raven, 2008) profesyonel bürokrasilerin gücünün aslında koalisyonların çıkarları, beceri ve beklentileriyle eşgüdümlü hedefler koyabilme (Greve ve Teh, 2018) ve bu hedeflerin örgüt için en doğru seçimler olduğu inancına dayanan kararlar alabilme (Kaplan, 2008:13,23) başarılarında saklı olduğunu iddia edebiliriz.

Nitekim Eryılmaz (2019:281), profesyonel bürokrasilerin, kişisellikten uzak değerler ışığında oluşturulmuş etkin bir hiyerarşik yapı ve her zaman ön planda tutulan uzmanlıklar sebebiyle güçlü olduğunu ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle profesyonel bürokrasilerin seçimlerin kişisel ilişkiler aracılığıyla değil biçimsel kurallar ve düzenlemeler doğrultusunda örgütün etki ve verimliliğini artıran özgür kararlara göre gerçekleştirilmesi (Farazmand, 2009) sebebiyle güçlü olduğunu ileri sürebiliriz.

1.2. Klan

Bürokratik yapı içerisinde bazı ilişkisel kurumların yani klanların güç tabanı ve denetim odağı olarak varlık gösterebileceklerini söyleyebiliriz. Klanı (bkz. Tablo 1.1); bir hedefe ulaşmak ya da belirli bir ihtiyacı gidermek için aynı örgüt çatısı altında bir araya gelerek, aidiyet duygusuyla örgüt içinde tanımlı olan norm ve rollere sadık kalarak, yüzyüze iletişim kurarak aralarında bağımlılık ilişkisi geliştiren ve birbirini etkileyen iki ya da daha fazla bireyin oluşturduğu sosyal bir grup (Sassenberg, 2002; Deaux ve diğerleri, 1995; Prentice ve diğerleri, 1994; Johnson ve Johnson, 1987; Campbell, 1958; Tönnies, 1955) olarak tanımlayabiliriz.

Bürokratik yapılar oluşurken bu tarz klanların yok olmayıp kendi ortak değer ve inançları çerçevesinde etkinliklerini sürdürmeye çalıştıklarını dahası üyelerine üstünlük

sağlamak amacıyla normatif gereklilikleri hâkim kılma gayreti içinde olduklarını (Sargut, 2019:10) iddia edebiliriz. Bu nedenle klanın örgüt içindeki egemenliğinin, yarattığı bağımlılığa göre artabileceğini düşünebiliriz. Dahası bu bağımlılığın, karar alıcıların yapısal değişime yönelik dirençlerinin az ya da çok olması konusunda belirleyici rol oynayabileceğini (Astley ve Zajac, 1991:406) kabul edebiliriz. Dolayısıyla klanın hakimiyetinin artması ile beraber, bürokratik örgütün temel aldığı kuralların yerini; klan içindeki iş birliği, o klana özgü karşılıklı ahlaki yükümlülükler ve kişisel ilişkiler üzerinden yürüyen bilgisel gerekliliklerin alacağını (Sargut, 2019:14) düşünebiliriz. Bu noktada karar sürecinin başarısının nesnel ve biçimsel ölçütlere göre değil klanın referanslarına göre belirleneceğini iddia edebiliriz. Başka bir ifadeyle klan içindeki mekanik dayanışmanın yani dış tehditlere karşı benzerlerin dayanışmasının, bir anda türdeş olmayanların yani kurumsal yapının tanımladığı dayanışmanın (koalisyonların) önüne geçebileceğini (Durkheim, 2019:69-79) ve klanın gücünün etkisini artırabileceğini varsayabiliriz.

Tablo 1.1. Koalisyon ve Klan Karşılaştırması

	KOALİSYONLAR	KLANLAR
Oluşum	Farklı amaçlara sahip bireylerden oluşur.	Aynı amaçlara sahip bireylerden oluşur.
Nitelik	Liyakat esastır.	İtaat ve sadakat esastır.
İlişkiler	İlişkiler kişisel değil, profesyonellik esastır. Kimlik önemsizdir.	İlişkiler kişiseldir ve kimlik önemlidir.
Değerler	Örgüt değerleri paylaşılır.	Grup değerleri paylaşılır.
Karar alma kriteri	Kararlar örgüt yararma göre belirlenir.	Kararlar grup yararma göre belirlenir.

Kaynak: Ouchi, 1980; Bourdieu, 1986; Scherer, 1988; Boisot, 1995; Chuanchuan, 2020’ den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Profesyonel bürokrasilerde tanımlı olan kurallar ve biçimsel formun ilişkisel kurumlarda yani klanlar da yerini ortak değer ve inançların güdümünde bir birlikteliğe bıraktığını söyleyebiliriz. Nitekim işlem maliyeti bakımından en büyük sorunlardan biri olan fırsatçılık, kurumsal kurumlarda var olan sıkı denetim ve detaylı incelemeler

sonucunda oluşturulmuş sözleşmeler aracılığıyla kontrol altında tutulabiliyorken klanlarda böylesi bir mekanizmanın varlığından söz etmenin mümkün olmadığını (Sargut, 1995:136) değerlendirebiliriz. Öte yandan her ne kadar klanlar koalisyonlara göre bilgi yayılımı konusunda yüzyüze, güven, itaat ve sadakat esasına göre kurulan ilişkiler sayesinde daha avantajlı bir konumda olsalar da (Sargut, 2010; Boisot, 1995:253-267) başarıyı nesnel ölçüm araçlarına göre değil bütünüyle ritüele dönüşmüş mekanizmalara göre ölçtüklerinin (Ouchi, 1980:137) altını çizebiliriz. Bu noktada profesyonel bürokrasilerde klanın sahip olduğu gücün artması ile beraber karar sürecine dair başarı değerlendirmesinin de törensel bir faaliyete dönüşmeye başlayacağını iddia edebiliriz.

Klanları Ouchi'nin de açıklamaya çalıştığı gibi; ait olma isteğinin öne çıkması ile beraber ortaya çıkan, üyelerinin grup hedefleri doğrultusunda ve ortak paylaşılan normalara göre hareket ettiği gruplar (Ouchi, 1980) olarak tanımlayabiliriz. Klan içinde üyeler arasında eşitliğin yanı sıra iç motivasyon ve performanstan bağımsız bir statü sahibi olma durumunun söz konusu (Alvesson ve Lindkvist, 1993) olduğunu iddia edebiliriz. Dolayısıyla klanlar için aynı okulda okumuş (TED ya da ODTÜ mezunları gibi) ya da aynı meslek grubuna dahil olan insanların oluşturduğu toplulukları (Barolar Birliği, Mimarlar Odası gibi) örnek gösterebileceğimiz gibi aynı kulüp ya da derneğe üye olan insanların (Fenerbahçeliler, Rotary Kulüpleri, Türkiye Emekli Subaylar Derneği gibi) oluşturduğu toplulukları da klan olarak kabul edebiliriz. Bu tarz klanların sahip oldukları gücün, zor kullanma ya da baskı altında tutma şeklinde değil, klan içinde tanımlı olan mesleki uygulamalar, standartlar, eğitimler ve süreçler gibi (Şener, 2019:145) ortak normların sahip olduğu meşru otorite aracılığıyla (Scott,1987) oluştuğunu ileri sürebiliriz. Nitekim üyelerin bilişsel bir bakış açısıyla geliştirilmiş olan bu mesleki ya da bilimsel normatif standartlara profesyonel etik gereği gönüllü olarak uyum gösterdiklerini (Hoffman, 1999:352; Dimaggio ve Powell, 1991:20) ifade edebiliriz. Bununla birlikte klan üyelerinin yani profesyonel meslek uzmanlarının gerek örgüt içinde gerekse örgütler arasında yeni gelişen mesleki uygulamaların benimsenip kullanılmasını yaygınlaştırarak mesleki normatif standartların oluşmasına katkıda bulunduklarını (Greenwood ve diğerleri, 2002:59-60) değerlendirebiliriz. Ancak bu durum her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Çünkü örgüt içinde klan üyeleri ile koalisyon üyeleri arasındaki benzerlik azaldıkça fikir ayrılıklarının ve çatışmaların artmasının kaçınılmaz olduğunu (Carpenter ve Westphal, 2001:643) düşünebiliriz. Bu nedenle heterojen tecrübelerle sahip aktörlerin örgütün karar süreçleri üzerinde olumlu değil olumsuz bir etki yaratabileceğini (Useem, 1982:201,211)

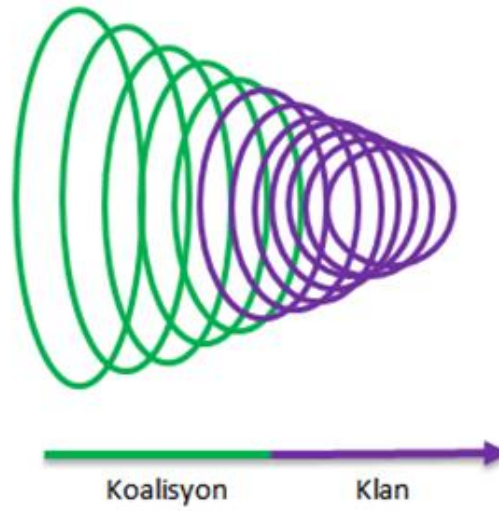
iddia edebiliriz. Örneğin; yeni bir sağlık yöneticisinin atandığını ve bu yöneticinin yeni bir tedaviyi uygulama kararı aldığını düşünelim. Sürecin sağlık yöneticisinin değişmesi ile başlayacağını ve sıralı olarak bu sağlık yöneticisinin kararını destekleyecek yeni doktorların atanması ile devam edeceğini (Pinfield, 1986:368) öngörebiliriz. Aksi takdirde bu yeni tıbbi uygulamaya itibar edenler ile etmeyenler arasında çatışma çıkması kaçınılmaz olabilir.

Tüm klanlar karşılıklı güven ve itimata dayalı bir ilişki ağı kurarak (Yan ve Sorenson, 2004:6), belirli zorunluluklar ve beklentiler çerçevesinde (Bourdieu, 1986:244) ortak norm ve yaptırımlarla (Chuanchuan, 2020:101) ortak bir kimlik yaratıp bu kimlikle özdeşleşme (Hakanson ve Snehota, 1995:263-274) sonucunda oluşup güçlense de yazında farklı klan tanımlamalarının mevcut olduğunu söyleyebiliriz. Daha çok antropologların açıklamaya çalıştığı şekliyle klanı; aile gibi yakın bağlar barındıran (Linton, 1936:199) ancak ortak bir atadan gelmelerine gerek olmayan üyelerin (Harris, 1980:557) oluşturduğu bir topluluk olarak tanımlayabiliriz. Son derece güçlü bağlara sahip olan bu tarz klanların sıklıkla tekrar eden seremoniler ve törenler gibi ayırt edici özelliklere sahip olduklarını (Hirschman, 2012); bununla birlikte klanlarda her ne kadar grup içi fikir birliği söz konusu olsa da kadem son derece büyük önem taşıdığı için kararların en kademli üyenin hükmü doğrultusunda hayata geçirildiğini (Scherer, 1988) de ifade edebiliriz.

Yakın bağların klan içinde ben merkezli yaklaşımlardan uzaklaşılarak diğerini destekleyici bir merkezli yaklaşımları öne çıkaran bir atmosfer yaratacağını (Ertuğ ve diğerleri, 2020:6) ve klan içinde iş birliğinin derecesi artacağını söyleyebiliriz. Gerçekten de bu tarz klanlarda bilgi asimetrisi ve çatışmanın düşük, iş birliğinin ise daha fazla olduğunu (Aldrich, 1999; Ruef, 2010) gözlemleyebiliriz. Ancak her ne kadar klanın sürekli ve zengin bir iletişim (sıkı bağlar) sayesinde klan içi çatışmalardan uzak (Nelson, 1989:378), gizli bilgiye daha kolay ulaştığı düşünülse de (Nowak, 2006) klan, ihtiyaç duyduğu bilgi kaynağını hep kendi kişisel ağı içerisinde arayacağı için (Mayrhofer, 2004) klanın sahip olduğu ilişki çemberinin dar olmasının işleri zorlaştıracaklarını düşünebiliriz.

Koalisyonlarda ise yapının çatışmalarla başa çıkabilecek şekilde tasarlanmadığını (Mithani ve O'Brien, 2021:172) iddia edebiliriz. Çünkü bir koalisyon, bir konu özelinde bir araya gelmiş bir topluluk (March, 1994), örgütsel bir alt birim (Pfeffer ve Salancik, 2003), bir üst yönetim takımı (Finkelstein ve diğerleri, 2009) ya da üst yönetim takımı içinde görevlendirilmiş bir alt gruptan (Kor, 2006:1084) oluşabilir. Bu noktada koalisyon

içerisinde birbirinden farklı niteliklere sahip birden fazla klanın mevcut olabileceğini de gözden kaçırmamalıyız. Nitekim koalisyonlar her ne kadar farklı menfaatleri olan üyelerin bir araya gelmesi ile oluşsa da (Lau ve Murnighan, 1998:331) bu farklılıkların potansiyel kazanımlar dikkate alındığında göz ardı edileceğini (Harris ve Bromiley, 2007:362) düşünebiliriz. Söz konusu bu durumun Şekil 1.1’de de gösterildiği gibi koalisyonlarda gevşek bağlarla kurulu ancak daha geniş bir ilişki çemberinin oluşmasına imkan tanıyabileceğini varsayabiliriz.



Şekil 1.1. Koalisyon ve klan’a ait ilişki çemberleri

Kaynak: Mayrhofer, 2004; Harris ve Bromiley, 2007; Ertuğ ve arkadaşları, 2020’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bununla birlikte profesyonel bürokrasilerde bilgi süreçleri konusunda bazı sınırlılıklarla karşılaşılmasının kaçınılmaz olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü bu tarz yapıların belirsizliği hapsedici bir forma bürünüp, koalisyonların bağlamsal faktörlerle başa çıkmalarını zorlaştırabileceğini (March ve Simon, 1958) ileri sürebiliriz. Hatta söz konusu yapının koalisyonların ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşması konusunda kara delik gibi davranabileceğini (Bobbitt ve Ford, 1980:18) de iddia edebiliriz. O nedenle karar alıcıların ne kadar güçlü olduğunun çok önemli bir unsur olduğunun (Weick, 1976:996) altını

çizebiliriz. Bu noktada bu güçlü karar alıcıların ellerindeki gücü iki farklı klan arasındaki iş birliğini teşvik etme konusunda kullanıp kullanamayacağı da merak konusu olabilir.

Önceki çalışmalar gösteriyor ki benzerliklerin yüksek olduğu aktörler arasında sosyal ilişkiler ve örgütsel taahhütler daha güçlü (Mueller ve diğerleri, 1999; Pelled ve diğerleri, 1999; Riordan ve Shore, 1997), karşılıklı güven daha fazla (Byrne, 1971) olabilir. Başka bir ifadeyle bireyin kendi klanının üyelerinin tutum, davranış ve bilişsel tercihlerini diğer klan üyelerininkine göre daha doğru bulacağını (Wilder ve Simon, 2001) ve diğer klan üyelerine karşı önyargı geliştirip, dışlama eğilimi göstereceğini (Hewstone ve Cairns, 2001) ifade edebiliriz. Özellikle bazı çalışmalarda (Lieberman ve diğerleri, 2017; Gaertner, ve diğerleri, 1993; Brands ve diğerleri, 2017; Eagly ve Chin, 2010; Josen ve diğerleri, 2013; Kakabadese ve diğerleri, 2015; Sayce ve Özbilgin, 2014) altı sıklıkla çizilen “ayrımcılık ve önyargı sosyal sınıflandırmanın bir sonucudur” anlayışını dikkate aldığımızda iki farklı klanın iş birliği yapmasının oldukça zor olduğunu düşünebiliriz. Ancak Allport (1954)’un ortaya attığı ‘temas kuramı’ ile bu önyargı ve ayrımcılığın tamamen ortadan kaldırılamasa bile azaltılabileceğinin ileri sürüldüğünü ifade edebiliriz. Bu açıdan klan tanımını sosyal kimlik kuramı aracılığıyla yorumlamaya çalışmanın daha doğru olacağını söyleyebiliriz. Çünkü 1970’li yıllarda inşa edilmeye başlanmış olan sosyal kimlik kuramı ile bireysel kimlik ve sosyal kimlik ayrımı yapılarak, grup davranışının temelinde sosyal kimlik kavramının yattığı (Tajfel, 1970) ileri sürülmüştür. O nedenle burada ele alınan sosyal kimlik kavramının klan üyelerine üyesi oldukları sosyal grup (/klan) tarafından tanımlandığının altını çizebiliriz.

1.2.1. Sosyal kimlik

Sosyal dünyanın sınıflandırılması ile oluşan bu sosyal grupların hem üyelerinin toplum içindeki yerini hem de davranışlarını biçimlendirdiklerini (Hogg ve diğerleri, 2004:249; Brikson, 2000:89; Brewer ve Gardner, 1996: 86) düşünebiliriz. Diğer grupların üyeleri ile olan benzerlik ve farklılıklarını ya da diğer grupların üyelerine göre üstün ve yetersiz olan yönlerini tanımlayarak gerçekleştirilen bu biçimlendirmenin, sosyal kimlikleri tanımlamamızı ve birbirinden ayırt etmemizi sağladığını (Brikson, 2000:85,90) iddia edebiliriz.

Sosyal kimliğin; bireylerin saygınlık ihtiyacı içerisinde, arzu ettikleri pozitif benliğe ulaşmak için bir sosyal gruba üye olmaları ve bu üyeliğe pozitif bir değer

atfetmeleri sonucunda geliştiği (Hogg ve diğerleri, 2004:259; Tajfel ve Turner, 1979; Hogg ve Abrams, 1988) ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu değer atfetme sürecinin söz konusu sosyal grubun diğer sosyal grup ile mukayese edilmesi anlayışını temel alarak gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Başka bir ifadeyle, bireyin üyesi olduğu gruba pozitif, referans aldığı diğer gruba ise negatif değer atfedebileceğini kabul edebiliriz. Nitekim Turner ve arkadaşlarına göre de bireyler değerlendirme sırasında üyesi oldukları grup lehine bir sapma göstermektedir (Turner ve diğerleri, 1979:190).

İlerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda ise; bireysel benliklerinden doğan tutum ve davranışlar yerine klan üyeliğinden kaynaklanan ortak tutum ve davranışların benimsenmesi anlamında kullanılan stereotipler – tekdüze kimlik – ile bireysel kimlikler arasındaki ilişkinin etkisi altında bilişsel temelli sorunlara da değinilmektedir (Turner ve Reynolds, 2012). ‘Algısal ayırtedilicilik’ olarak da isimlendirebileceğimiz bu etki (Tajfel 1959,1969) üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacılar önyargı, ayrımcılık, sosyal mukayese ve gruplar arası çatışma gibi kavramları grup seviyesinde bir analiz düzeyi ile açıklamaya çalışmışlardır (Tajfel, 1974, Tajfel ve Turner, 1979; Brewer ve Gardner, 1996:84). Bu sebeple bu çalışmada klan kavramının bu kuram içerisinde analiz düzeyi olarak kullanılan grup kavramı ile eş anlamlı olduğu değerlendirilmiş ve birbirleri yerine kullanılabileceği kabul edilmiştir.

Sosyal kimlik kuramına göre klan sistemini, çok sık olmasa da karşılıklı olarak etkileşim içerisinde bulunan üyeler, o üyelere tanımlanmış roller ve ortak amaçlar üzerine inşa edilmiş bir sistem olarak tanımlayabiliriz. Çünkü üyelerin kendilerini ve diğer üyeleri klanın bir parçası olarak tanımlamalarını, ortak bilişsel bir değerlendirme ölçeğine sahip olmalarını klanın ve üyeliğin en temel belirleyici unsuru (Tajfel ve Turner, 1978:283) olarak değerlendirebiliriz. Başka bir ifadeyle klanı; tüm üyelerinin kendilerini aynı niteliklerle tanımladığı, birbirlerine olan benzerliklerini ve diğer grubun üyeleri ile aralarındaki farklılıklarını ortak bir anlayışla kabul ettiği bireylerden oluşan bir topluluk (Hogg ve diğerleri, 2004:255; Stets ve Burke, 2000:227) olarak düşünebiliriz.

Sosyal inşacı yaklaşım yani bireylerin 'gerçeklik' olarak algıladıkları fenomenlerin birçoğunun aslında bireyin mensubu olduğu sosyal topluluğun gelenek, görenek, norm ve yapılarından etkilenecek inşa edilmiş olduğunu (Berger ve Luckman, 1966) düşünen yaklaşım temel alınarak yapılan tanıma göre de sosyal kimliğin, bireyin üyesi olduğu klan’a atfettiği değer, önem ve sahip olduğu üyeliğe dair bilgisinin bir sonucu (Tajfel,

1972:292) olduğunu vurgulayabiliriz. Bu tanımın klanlar arası ilişkileri, davranışlara ya da sembollere dair algıları (önyargıların temelinde yatan algılar da buna dahil) (Brickson, 2000) açıklamada önemli bir mihenk taşı olduğunu söylersek çok da yanlış olmayacaktır. Çünkü sosyal kimliğin, bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile üyesi olduğu klanın lehine pozitif çıkarsamada bulunarak, üyesi olduğu klanı (grup içi) diğerleri (grup dışı) ile sosyal anlamda mukayese etme anlayışı üzerine kurgulandığını (Turner, 1985) ifade edebiliriz. Bununla birlikte her ne kadar klanlar arası ilişkileri açıklarken; klanlar arası rekabet ve ayrımcılığın baş göstermesinde iki farklı klanın varlığının tek başına yeterli bir sebep olduğunu iddia eden çalışmalar olsa da (Tajfel, 1971) çıkar çatışmasına dayalı rekabet ve ayrımcılığı (Sherif, 2015) göz ardı etmemeliyiz.

1.2.2. Klanlar arası rekabet

Yazında ‘sosyal rekabet’ ve ‘gerçekçi rekabet’ olmak üzere iki farklı rekabetten bahsedilmektedir (Turner, 1972; Sherif, ve diğerleri,1965). Bireyin üyesi olduğu klan lehine, öznel hedefler doğrultusunda, pozitif ayrımcılık içeren davranışlar sergilemesi neticesinde ortaya çıkan ‘sosyal rekabet’in (Turner ve diğerleri, 1979:191); belirli bir sosyal mukayesenin sonucu olarak ele alındığını (Turner ve Reynolds, 2012:3,5) ileri sürebiliriz.

Turner’ın ifadesiyle ilkel rekabet olarak da adlandırılan ‘gerçek rekabet’ ise bütünüyle klanlar arası çıkar ya da amaç çatışmasının bir sonucu olarak tanımlanmaktadır. Her iki rekabeti de sonuçları bakımından ele alacak olursak; sosyal rekabette ast-üst, yüksek statülü-düşük statülü, baskın-çekingen gibi ayrımların sebep olduğu çok sayıda sosyal sınıfın ortaya çıktığı gözlemlenirken (Tajfel, 1982:12); gerçek rekabette, kazanan ve kaybeden olmak üzere sadece iki farklı sınıflandırmanın ortaya çıktığını ve bu iki sosyal sınıf arasında da düşmanca davranışların daha görünür olduğunu (Tajfel ve Turner, 1979:276) ifade edebiliriz.

Bu noktada sosyal davranışın temelinde üyelerin kişisel özelliklerinin değil, üyesi oldukları klanın diğer klanlarla olan ilişkilerinin yattığını (Tajfel, 1982:3) söyleyebiliriz. Bu nedenle klan üyelerinin ait oldukları klan sayesinde elde ettikleri sosyal kimliklerini korumaya ve diğer klanlarla yaptıkları tüm mukayeselerin sonucunda bu kimliğe pozitif ayırteci bir nitelik kazandırmaya yönelik bir arzu içinde (Tajfel, 1982:9) olduklarının altını çizebiliriz. Başka bir ifadeyle bir üye, sahip olunmak istenen herhangi bir kaynağa

erişebilecek gerekli ve yeterli güce sahip bir grupla özdeşleştiği zaman, üyenin o grubun yararına hareket etme konusunda daha istekli olacağını (Brewer ve Kramer, 1986) değerlendirebiliriz. Bu noktada kaynaklara erişimi zor olan düşük statülü ya da çekinik klan üyelerinin pozitif bir kimlik arayışı içinde olmalarının onları farklı tutum ve davranış biçimlerine sürükleyebileceğini ön görebiliriz.

1.2.3. Klan ve üye uyumu

Konuyu klan ve üye arasındaki uyumu dikkate almadan açıklamaya çalışmak zor olabilir. Sonuçta böylesi bir tutum ve davranış değişikliğinin, klanda eksik olan boşluğun üye –söz konusu üye, prototip de olabilir– tarafından doldurulması veya üyenin ihtiyaçlarının klan tarafından karşılanması ile ortaya çıkan uyumun (Kristof, 1996; Kristof-Brown ve diğerleri, 2005) zayıf ya da güçlü olmasına bağlı olarak belirlenebileceğini iddia edebiliriz. Başka bir ifadeyle klan üyenin ve/veya üye klanın ihtiyacını karşılayabiliyorsa ve benzer karakteristik özellikleri paylaşıyorlarsa klan ile üye arasında bir uyumdan söz edilebiliriz (Kristof, 1996). Yazında ‘tamamlayıcı uyum’ (Cable ve Edwards, 2004) olarak da adlandırılan bu uyumun, klanın üyeye sunduğu ya da sunabileceği kaynaklar (finansal, fiziksel, psikolojik, vs...) ve fırsatlar; üyenin talep ettiği kaynaklar ve fırsatlar ile eşleştiğinde ortaya çıkabileceği gibi yine yazında ‘bütünleyici uyum’ olarak tanımlanan; üye ve grubu tanımlayan bir dizi özellik üzerinden benzerliğin esas alınması sonucu ortaya çıkan uyumun (Kristof, 1996) klanın değerleri, amaçları ve normları ile üyenin kişilik, değer (hem sosyalizasyon hem de genetik yapılarından kaynaklanan (Meglino ve Ravlin; 1998:365-366)), amaç ve tutumlarının eşleşmesi (Edwards ve Ship, 2007) sonucunda da ortaya çıkabileceğini kabul edebiliriz. Dolayısıyla klan ve üye arasındaki bu uyumun üyenin ihtiyaçlarının klanın sundukları (Cable ve Derue, 2002) ile ne derece karşılandığına bağlı olduğunu ileri sürebiliriz.

Burada ‘Değer Uyumu’nun başka bir ifadeyle üyenin değerlerinin diğer üyelerin değerleri ile eşleşmesinin altını çizmekte fayda olabilir. Çünkü değer uyumunun, durumsal değişkenlerin kısmi aracı etkisi ile birlikte inanış, algı, tutum, karar ve davranışlar üzerinde önemli bir etki oluşturduğuna (Edward, 2009) inanılmaktadır. Diğer bir deyişle içinde bulunulan bağlam değiştiğinde klan üyesinin değerlerinde de birtakım değişikliklerin söz konusu olacağını (Meglino ve Ravlin, 1998) söyleyebiliriz. Dolayısıyla bireyin, üyesi olduğu klan ile arasında bir uyumun mevcut olup olmadığını anlamak amacıyla, etkisi

altında olduğu bağlamı (dışsal gerçekleri) dikkate alarak kendi klanını ve benzerleri sürekli mukayese etme eğiliminde olduğunu ileri sürebiliriz.

Sosyal kimlik ile ilgili kuramsal pratikler dikkate alındığında da sosyal mukayese kavramının sosyal kimliğin varlık bulmasında önemli bir role sahip olduğunu (Tajfel ve Turner, 1982) görebiliriz. Burada önemli olanın bu mukayesinin hangi değerler dikkate alınarak gerçekleştirildiğidir diyebiliriz. Bu sebeple bireyin klan karakteristiğini belirleyen değerleri içselleştirmesinin çok önemli olduğunu iddia edebiliriz. Başka bir ifadeyle birey, diğer üyeler tarafından kabul görmüş olsa bile kendi üyeliğini içselleştirememiş ise sahip olmayı arzu ettiği sosyal kimliği gerçek anlamda tanımlayamamış olabileceğini söyleyebiliriz. Dahası bu durumun bireyin kendi klanını diğer klanlar ile mukayese etmesini güçleştirebileceğini (Hogg ve diğerleri, 2004) öngörebiliriz. Mukayesenin bireyin kendi klanının sahip olduğu karşılaştırılabilir değerler ve özellikler yani klanın görünür kimliği referans alınarak gerçekleştirildiğini ifade edebiliriz. Zaten yazında da mukayesenin, birbiri ile ilişkili klanlar arasında hayat bulduğu (Turner, ve diğerleri, 1979:202; Brown, 2000:763) ifade edilmektedir. Haliyle bir klanın ancak ilişkili olduğu diğer klanın varlığı neticesinde varlık gösterebileceğini iddia edebiliriz.

Bu ilişkili klanlar arasındaki sosyal rekabet, meşru ve adil bir şekilde gerçekleşmiş ise kazananın kaybeden üzerinde bir üstünlük elde etmekte olduğu ve kaybeden klanın da buna razı geldiği (Tajfel, 1982:19) değerlendirilmektedir. Bu durum söz konusu olduğunda, üyelerin değerlendirmesi sonucu oluşan ve tüm temel niteliklerini klanın kendisinden alan sosyal kimliğin, üyeler için pozitif ayırteğici özelliklerini yitirmeye başlayabileceğini düşünebiliriz. Ayrıca sosyal kimliğini içselleştirerek saygınlık ihtiyacını karşılamaya çalışan klan üyeleri sosyal rekabet sırasında üyesi olduğu klanın üstün özelliklerine odaklanmaya, pozitif bir sosyal kimliğe sahip olmaya veya sahip olduğunu muhafaza etmeye çalışırken; sosyal rekabetin sonucunun her iki klanın ve üyelerinin öznel değerlendirmelerinin etkisi altında kalacağını (Alvesson ve Willmott, 2002; Brown, 2000:757) da gözden kaçırmamalıyız.

Klan içinde bazı üyeler birtakım faydalar elde etmek adına diğer klanın üyeleri ile olumlu yönde ilişki kurma ve yakınlaşma gayreti içinde bulunabilirler. Nitekim klanın bilişsel temsilcisi olan prototipin klanın etkinliğini artırmak amacıyla sosyal ilişkilerini (bağlarını) güçlendirmek istemesini (Inkpen, 2016) buna örnek olarak gösterilebiliriz. Taraflar arasındaki güvene dayalı geliştirilen bu sosyal ilişkilerin (Sargut, 2006:4) kimi

zaman çok güçlü kimi zaman da zayıf bağlarla (Granovetter, 1973; Wang ve diğerleri, 2022:373) inşa edildiği değerlendirilmektedir. Yazında karşılıklı yüksek güveni temel alan güçlü bağların, herhangi bir sosyal bağlantıya ihtiyaç duymayan zayıf bağlarla kıyaslandığında prototip ve üyeler arasında son derece sık ve güçlü bir ilişkinin varlığına işaret ettiğinin (Uzzi, 1999:483; Kaur ve Singh, 2016:40) de altını çizebiliriz. Bu güçlü ilişkinin prototipin diğer üyeler üzerindeki kontrolünü güçlendirerek (Cross ve diğerleri, 2001:216) klanın etkinliğini artırmasına da imkân tanıyacağını söyleyebiliriz. Dolayısıyla bu ilişkinin sonucunda kurumsallaşan gücün (Boonstra ve Bennebroek-Gravenhorst, 1998:98-99) prototipin diğer üyeler üzerindeki kontrol gücü olmaktan çıkıp, klanın ortak faydası için tüm üyelerin paylaştığı bir olguya dönüşeceğini (Follett, 1918) ve klanlar arasında çatışmanın azalıp iş birliğinin artmasına yardımcı olacağını (Parker, 2011:24) ileri sürebiliriz. Diğer taraftan bu süreçte klan üyelerinin her birinin mevcut konumlarını koruma ve iç dinamikleri dengede tutma ihtiyacının klan içindeki güç ilişkisini yeniden şekillendireceğini de (Parker, 1984:741) gözden kaçırmamalıyız.

Klan, üyeler arasında gelişen meşru iş birliği anlayışını temel alarak klana özgü değer ve normları oluştururken (Emerson, 1962:31) bir yandan da klan içi hiyerarşi ve güç dağılımını tanımlayan yapıyı da belirleyebilir. Çünkü araştırmacıların ifadelerini dikkate alarak söz konusu yapı ne kadar sağlıklı kurulmuşsa üyeler arasındaki bağın o denli sıkı ve klanın da o denli güçlü olduğunu (Boonstra ve Bennebroek-Gravenhorst, 1998) düşünebiliriz. Klanın sahip olduğu bu güç, paylaşılan bir fayda anlamı taşıdığı için klan üyelerinin her birinin bu faydanın gelecekte kendileri için birtakım fırsatları sunma potansiyeline sahip olduğunu düşündüklerini (Şenyuva ve Kırkbeşoğlu, 2019:119) iddia edebiliriz. Bu nedenle klanın sahip olduğu bu gücü bir sosyal mukayese aracı olarak kullanacağını ve mukayese sonucunda da kendini diğer klana kıyasla ya daha güçlü ya da daha zayıf olarak tanımlayacağını ileri sürebiliriz. Bununla birlikte bu tanımlama klanlar arası temasın niteliğini de belirleyici bir etki yaratabilir. Yani zayıf olduğunu düşünen klan, güçlü olana nazaran daha olumlu bir temas kurma eğilimi içinde olabilir. O nedenle eğer temas pozitif yönde gerçekleşiyorsa başka bir ifadeyle olumlu bir iletişim kurulabilmiş ise klanlar arası güç paylaşımının artacağını (Everett ve Borgatti, 2014) aksi durumda da klanlar arası çatışmanın kaçınılmaz olacağını ifade edebiliriz.

1.2.4. Klanlar arası çatışma

Sosyal Kimlik Kuramının ele aldığı kavramlardan biri olan klanlar arası çatışmanın en dikkat çekici ve amprik olarak en güçlü kanıtlarla doğrulanan açıklamasının Muzaffer Şerif ve arkadaşları (1965) tarafından geliştirilen Gerçekçi Grup Çatışması Kuramında ele alındığını iddia edebiliriz. Onlara göre klanlar arası çatışmanın temel sebebi çıkarların birbiri ile uyuşmaması olarak değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle kıt kaynakların paylaşılması sırasında klanlar arası çatışmanın kaçınılmaz olacağını varsayabiliriz. Bu nedenle bir klanın çatışmadan ‘kazanan taraf’ olarak çıkabilmesinin tek yolunun klan içi iş birliği olduğunu iddia edebiliriz. Zaten yazında da çatışma ne kadar büyükse klan içi iş birliği ve dayanışmanın o kadar yüksek olacağını (Şerif ve diğerleri, 1965) altı çizilmektedir. Diğer bir deyişle harici ödüllerle motive edilmiş olan bu gerçek rekabetin (Tajfel ve Turner, 1979:276), klan üyelerinin ait olduğu klan ile özdeşleşmesini ve sosyal kimliğini içselleştirmesini kolaylaştırdığını vurgulayabiliriz. Bununla birlikte daha önce de ifade ettiğimiz gibi klanlar arası tüm çatışmaları çıkar uyuşmazlığı ile ilişkilendiremeyeceğimizi, herhangi bir çıkar ilişkisi söz konusu olmadan da klanlar arası çatışmanın ortaya çıkabileceğini (Turner, 1972; Sherif, 2015; Brown, 2000:757) gözden kaçırmamalıyız.

Bu tarz çatışmaların temelinde ayrımcılık ve önyargının yattığını (Bar-Tal ve Teichman, 2005:128), ayrımcılık ve önyargının ise sosyal sınıflandırmanın bir sonucu olduğunu (Allport, 1954) düşünebiliriz. Diğer bir deyişle, klanların sosyal sınıflandırma neticesinde birbirlerinden farklı olan özelliklerini belirgin bir şekilde ortaya çıkarmalarının klanlar arası ilişkilerde olumsuz tutum ve davranışların gözlenmesine sebep olacağını (Lieberman ve diğerleri, 2017:556) ifade edebiliriz. Nitekim sosyal sınıflandırma süreçlerine tekrar odaklanılarak söz konusu farklılıkların belirginliğini azaltmanın, buna bağlı olarak olumsuz tutum ve davranışları olumluya dönüştürebilmenin mümkün olabileceği (Gaertner ve diğerleri, 1993:3) iddia edilmektedir. Bu noktada eşitlik ve farklılık/eşitsizlik tanımlarına göz atmak faydalı olabilir.

1.2.5. Farklılıklar

Yazında iki türlü ‘farklılık’ tanımı ile karşılaşabiliriz. İlk tanıma göre farklılık kavramının; eşitsizliklerden kaynaklanan ve sosyal alanda mücadele edilen, cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, yaş, inanç ve sosyo-ekonomik çevrelerden kaynaklanan farklılıkları

işaret ettiğinin altını çizebiliriz. İkinci tanıma göre de farklılık kavramının; alınan eğitim, meslek grupları, görev grupları gibi kurumsal alanda görünürlük kazanan grupları niteleyen mesleki, biçimsel ve işlevsel farklılıkları (Stainback ve diğerleri, 2012; Stahl, ve diğerleri, 2010; Carbonell ve diğerleri, 2004; Özbilgin, 2016:89) işaret ettiğini ileri sürebiliriz. Bu farklılık tanımlarının her ikisinin de etik değerler ışığında tanımlanmış farklılıklar olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bazı araştırmacılar bazı farklılıkların sadece bir yerele özgü olduğunu (Tatlı ve Özbilgin; 2012:194) ileri sürmektedirler. Türkiye özelinde hemşehricilik, biat eden/etmeyen, mezhep farklılıkları, göçmen/yerli, yenilikçi/geleneksel, dalkavukluk yapan/yapmayan gibi bazı emik farklılıkların imtiyazları belirliyor olmasını (Özbilgin, 2019:296) buna örnek olarak gösterebiliriz. Sorun, bu ve benzer farklılıklara göre sınıflandırılmış olan klanların nasıl yönetileceği noktasında ortaya çıkabilir. O nedenle kurumsal alanda örgütün verimliliğini ve ortak faydayı artırmakla birlikte rekabetçi avantaj elde etmek adına klanlar arası farklılık yönetiminin (Roberson, 2006:12) hayati öneme sahip olduğunu iddia edebiliriz. Çünkü farklılıkların gerek mikro gerekse makro ölçekte birçok alanda ilişkiler açısından olumsuz algılandığı hatta tehdit olarak görüldüğünü (TSSEA, 2018) ifade edebiliriz. Farklılık yönetimi anlayışına göre, farklılıklar her zaman yıkıcı değil, bazen de yapıcı bir fırsat olarak ele alınabilir. Bu olumlu yaklaşımın, örgütsel alanda gücün hiyerarşik değil, örgüt kültürüne anlam veren değerler ve demokratik ilkeler eşliğinde eşitlikçi bir anlayışla klanlar arasında paylaştırılabilmesi açısından oldukça önemli olduğunu (Özbilgin ve diğerleri, 2010:187) ileri sürebiliriz.

Farklılık yönetiminin, taraflara kârlılık, yasa ve kurallara uyum konusunda kolaylık ve değerler yelpazesinin zenginleşmesine katkı sağlamasının yanısıra uyulması gereken ahlaki bir gereklilik olduğu da (Özbilgin ve diğerleri, 2016:89) bir diğer önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda farklılık yönetiminin nasıl gerçekleşeceği konusunda temel belirleyicinin örgüt içindeki güç tabanı (kurumsal/ilişkisel) olduğunu iddia edebiliriz.

Özbilgin (2019) eşitlik ve farklılık kavramlarını, evrensel değerlere göre oluşturulmuş, ancak zaman içerisinde toplumsal bir takım pazarlıklar neticesinde farklı anlamlara bürünebilen kavramlar olarak tanımlamaktadır. O sebeple tarihsel süreç içerisinde bu kavramlarla evrensel değerler arasındaki bağ koparsa, örgüt içerisinde farklılık yönetiminin yüksek statülü klanın inisiyatifine bırakılacağını öngörebiliriz.

Eşitlik ve farklılık kavramlarının ortaya çıkmasında farklı sermaye türlerinin etkisinin çok büyük olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü Bourdieu'nun bakış açısına göre farklı sermaye türlerinin, içinde bulunulan bağlama göre birbirine dönüşerek, çeşitli imtiyazların elde edilmesine imkân tanıyabileceği; dahası bu imtiyazların 'Habitus' aracılığı ile tekrarlanarak içselleştirileceği ve bu şekilde korunacağı (Bourdieu, 1980) iddia edilmektedir. Bu noktada Habitus'u, farklı görevlerin başarımını mümkün kılan eylemlerin, takdirlerin ve algıların sonucunda elde edilen tecrübe ile entegre bir şekilde oluşan niyetlerin kalıcı dönüşümünü sağlayan bir sistem (Bourdieu, 1977:78) olarak tanımlayabiliriz. Dolayısıyla Habitus'un bir refleks değil bir alışkanlık ve tekrar sürecini ifade ettiğinin altını çizebiliriz.

Bununla birlikte Bourdieu (1980)'nin, farklılık yönetiminin önündeki en önemli engel olan 'illusio'nun, yani öznel yapılar ve toplumsal değerler üzerine inşa edilmiş nesnel yapılar arasındaki ilişki sonucunda ortaya çıkan bir tür oyun ile klan arasındaki ilişkinin (Bourdieu, 2006: 139); başka bir ifadeyle klanların çıkarları ve ilgilerinden oluşan ütopyanın eşitlik ve farklılığa dair klan farkındalığı artırılarak ve bu konuda oluşan muhalif söylemler meşru kılınp hayata geçirilerek aşılması gerektiğinin de altını çizdiğini ifade edebiliriz. Çünkü illusio'nun klanların eleştiriye kapalı olmasına neden olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla illusio'nun klan üzerine inşa edilmiş, değişime karşı direnç gösteren, statükocu ve dahası klanlar arası farklılıkları büyüterek diyalogu imkânsız kılan bir yapının oluşmasını kaçınılmaz hale getireceğini ileri sürebiliriz. Benzer şekilde farklılıkların en etkin şekilde yönetilebilmesinde belirleyici olan en önemli unsurun klanlar arası iletişim yöntemleri olduğunu (Tatlı ve Özbilgin, 2012) söyleyebiliriz.

Buraya kadar anlatılanlar arasında 'klanlar arası temas'ın olumlu ya da olumsuz sonuçlanması konusunda belirleyici olan temel değişkenlerin 'saygınlık kazanma isteği', 'farklılıklara/eşitsizliklere odaklanma eğilimi' ve 'örgütsel güç tabanının etkisi' olduğunu düşünebiliriz.

1.3. Sosyal Statü

Bu çalışmaya eşitsizliklerin/farklılıkların nasıl tanımlandığını ve dolayısıyla potansiyel olarak nasıl ortadan kaldırılabilceğini, bunun için tanımlı olan mekanizmaların neler olduğunu, bu mekanizmaları daha etkili bir şekilde işletebilmek için, kaynak ve güç temelli etkilerin yanı sıra, görece ihmal edilen bir sosyal eşitsizlik biçimi olan sosyal

statünün (Anderson, Srivastava, Beer, Spataro ve Chatman, 2006:1094; Anderson, 2009) etkilerini daha kapsamlı bir şekilde entegre etmemiz gerektiğini savunabiliriz.

Sosyal Statü ile ilgili tartışmaların, sosyal bilimler içerisinde (özellikle antropoloji ve sosyoloji alanlarında) oldukça uzun bir geçmişe sahip olduğunu ve statü hiyerarşilerinin tüm sosyal ortamlarda ortaya çıktığını hatta statü sorunlarının sosyal yaşamı sardığı gerçeğiyle tutarlı olduğunu söyleyebiliriz (Swencionis ve Fiske, 2020; Anderson ve Kilduff, 2009). ABD'de ve çoğu Batı ülkesinde, bireylerin algılanan itibar ve değer seviyelerine göre sıralanması gerektiği fikrinin yasaklanmasına yönelik bir eğilimin olduğunu, bunun yerine, herkesin eşsiz ve değerli olduğunu kabul eden normların süregeldiğini ifade edebiliriz (Brewer ve Chen, 2007). Öte yandan sosyal statüye olan ilginin azaldığını bunun en temel sebebinin de, diğer hiyerarşik boyutlara —özellikle güce— olan ilginin çok büyük olması olduğunu (Blader ve Chen, 2012) söyleyebiliriz.

Blader ve Chen (2012)'ye göre sosyal statünün, genellikle güç, etki, hakimiyet, prestij ve rütbe gibi kavramlarla eş tutulduğunu ve statünün tam olarak ne olduğu konusunda bir fikir birliğine varılamadığını ileri sürebiliriz. Bu durumun, yani statünün en iyi şekilde nasıl kavramsallaştırılacağı ve onun ilişkili kavramlardan nasıl ayırt edileceği konusundaki soruların, statü araştırmacıları için büyük bir sorun olduğunu (Carrier ve diğerleri, 2014) savunabiliriz. Sosyal statüyü bu ilişkili kavramlardan ayırma çabalarının neden bu kadar önemli olduğunu düşündüğümüzde adalet psikolojisi üzerine yapılan araştırmaların buna en güzel cevabı verdiğini düşünebiliriz. Adalet araştırmaları, insanların aldıkları sonuçlara dair algıladıkları adillik ile ilgili kaygılarına ve dağıtım adaletine odaklanmaktadır (Sinicropi ve diğerleri, 2021). Bu çalışmalar ilerledikçe, ilginç bir bulgunun ortaya çıktığını —insanlar, yalnızca sonuçlarının adilliğiyle değil, aynı zamanda bu sonuçların nasıl belirlendiği ve uygulandığı ile ilgili adillikle de ilgilendiğini – ileri sürebiliriz (Ruano-Chamorro ve diğerleri, 2021; Alward ve diğerleri, 2021). Başka bir ifadeyle süreçsel adalet kavramı olarak ele alınan bu durumun süreçsel adaletin dağıtım adaletinden farklı bir adalet biçimi olup olmadığına dair bir tartışmayı başlatıldığını (Matta ve diğerleri, 2020) düşünebiliriz. Alward ve arkadaşları (2021)'e göre ilk argümanlar, süreçsel adaletle ilgili kaygıların, prosedürlerin tercih edilen (yani, adil) sonuçlara ulaşmadaki işlevselliği ile ilişkili olduğu yönündedir. Buna göre, süreçsel adaletin insanların sonuçlarla ve özellikle dağıtım adaletiyle ilgili kaygılarının bir parçası olduğunu savunabiliriz. Ancak bazı adalet araştırmacılarının, süreçsel adaletin aslında dağıtım adaletinden farklı olduğunu

ve insanların süreçlere koyduğu vurgunun farklı bir dizi temel kaygıyı temsil ettiğini savunduklarının (Ruano-Chamorro ve diğerleri, 2022) altını çizebiliriz. Gerçekten de, süreçsel adaletin ayırt edilmesi çabalarının, insanların gruplarından ne beklediğini anlamamızı temelden etkilediğini ve insanların yalnızca olumlu veya adil sonuçlarla değil, daha fazlasını aradıklarını vurgulayabiliriz (Matta ve diğerleri, 2020). Diğer bir deyişle, süreçsel adaletin ayrı bir kavram olduğu fikrini savunarak ilerleyen araştırmaların, klan üyeliği psikolojisinin farklı bir modelinin gelişimini kolaylaştırdıklarını (Blader ve Chen, 2012) düşünebiliriz (bkz. Başlık 1.2.1 ve 1.2.3).

Birçok sosyal statü araştırmacısına göre, sosyal statü bir tarafın başkalarının gözündeki prestij, saygı ve itibar olarak tanımlandığını (Anderson ve Kilduff 2009; Fiske 2012) söyleyebiliriz. Başka bir ifadeyle sosyal statü, gözlemcilerin bir bireye veya gruba atfettiği sosyal değer bir göstergesi olabilir (Lindberg ve diğerleri, 2021). Bu nedenle sosyal statünün gözlemcilerin öznel değerlendirme sürecinin bir sonucu olduğunu ve bu sürecin, statü verme sürecinin kritik bir parçasını oluşturduğunu (Ridgeway ve diğerleri, 2022) iddia edebiliriz. Sosyal statünün tamamen gözlemcilerin görüşlerine dayandığını yani başkaları onları yüksek statülü olarak görmüyorsa, bireylerin statü sahibi olamayacaklarını (Weiss ve Kunzmann, 2020) düşünebiliriz. Dahası bazı durumlarda, sosyal statünün yeterlilikten kaynaklanabiliyorken, bazı durumlarda da, ırk, yaş ve cinsiyet gibi demografik özelliklerden kaynaklanabilir. Diğer bir ifadeyle sosyal statü bu faktörler ile diğerlerini içeren birden fazla faktör tarafından aynı anda belirlenebilir. Her halükarda, sosyal statü, belirli bir hedef kitlenin saygı veya itibar temellerine göre nerede durduğunun değerlendirilmesine atıfta bulunur dersek çok da yanlış olmayacaktır. Bu tanımın, sosyal statünün, güç, sosyoekonomik statü, hakimiyet, prestij, etki ve liderlik gibi diğer sosyal hiyerarşi boyutlarıyla nasıl ilişkili olduğunu (ve çoğu durumda nasıl farklılaştığını) net bir şekilde ortaya koyduğunu değerlendirebiliriz (Blader ve Chen, 2014). Tüm bunların, birbirlerinden farklı ancak belirli bir sosyal bağlamda aktörleri rütbe sıralamasına tabi tutma boyutları olduğu, özellikle de gücün, kritik kaynaklar üzerindeki kontrolünü ifade ettiğini (Fiske 2012; Tricco ve diğerleri, 2021) ileri sürebiliriz.

Sosyoekonomik statünün bir bireyin (veya bir grubun) diğerlerine göre sosyal konumunu zenginlik, eğitim ve meslek temelinde ifade ettiğini (Monroy ve diğerleri, 2022) söyleyebiliriz. Henrich (2024)'e göre, 'Hakimiyet' başkalarında korku yaratmayı karakterize eden yüksek sosyal rütbe elde etme yaklaşımları olarak tanımlarken, 'Prestij'

de başkalarının beceri ve yeterlilikleri için saygı kazanmayı karakterize eden yüksek sosyal rütbe elde etme yaklaşımları olarak ifade edilmektedir. Prestij'in statü ile en yakından bağlı olan sosyal hiyerarşi boyutu olduğunu ve bazı araştırmacıların (McClanahan ve diğerleri, 2022) bu iki kavramı eşdeğer olarak açıkça tanımladıklarını söyleyebiliriz. Son olarak, 'Etki' ise, başkalarının görüşlerini ve/veya davranışlarını şekillendirme ve değiştirme yeteneği (Blader ve Chen, 2014) olarak tanımlanmaktadır. O nedenle sosyal etkinin kaynaklarının yalnızca hiyerarşi ile ilgili güçlerle sınırlı olmadığını söyleyebiliriz. Başka bir ifadeyle bir bireyin varlığının, bir hedef kitle üzerinde herhangi bir hiyerarşi dikkate alınmaksızın etki yaratmasına imkan tanıyabileceğini (Kao, 2022) ileri sürebiliriz.

Sosyal statü ile ilgili bazı çalışmaların, güç kavramını manipüle ettiğini ve statü ile gücü birbirinin yerine kullandığını (Van der Stoep ve diğerleri, 2020) söyleyebiliriz. Sosyal statü ile güç arasındaki ayrım French ve Raven (1959)'ın güç temelleri taksonomisi tarafından ele alınmıştır. Bu taksonomi yukarıdaki tanımlarla birlikte ele aldığımızda French ve Raven'in çalışmasının da, iki kavramı eşit gördüğünü ileri sürebiliriz. Onların çalışmasının aslında sosyal hiyerarşi boyutları arasındaki ayrımı vurgulayan ilk çalışmalardan biri olduğunu açıkça görebiliriz. Örneğin, kaynak kontrolü olarak tanımladığımız gücün, French ve Raven (1959) tarafından zorlayıcı, ödül ve uzmanlık temellerinin daha ince bir şekilde yansıtıldığı bir biçim olarak tanımlandığını söyleyebiliriz.

Diğer taraftan sosyal statü ve güç sıklıkla birbiriyle karıştırılsa da, bireylerin bunları farklı şekillerde elde ettiklerini, deneyimlediklerini ve kullandıklarını söyleyebiliriz (Emerson, 1962; Fiske, 2012; Henrich, 2024; Ridgeway ve Markus, 2022). Sosyal statü ile güç arasındaki kritik farklardan birini, statünün güce göre başkalarının yargılarına ve değerlendirmelerine daha çok bağımlı olması (Blader ve Chen, 2014) olarak ifade edebiliriz. Bu nedenle, gücü, aktörün (yani güç sahibi) bir özelliği, statüyü de, işbirlikçilerin ve gözlemcilerin (Raz ve diğerleri, 2023) bir özelliği olarak kabul edebiliriz.

Ancak Blade ve Chen (2014)'e göre bu durum, gücün tamamen işbirlikçiler ve gözlemcilerden bağımsız olduğu anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle diğerleri, aktörün güç sahibi olduğunu kabul etmediğinde, bu durumun aktörün güç pozisyonunu pekiştirecek saygı gibi eylemlere katılmayacakları anlamına gelebileceğini ön görebiliriz. Diğer taraftan başkalarının, güç sahibi aktörün kontrol ettiği kaynağın değerini sorgulayabileceğini ileri sürebiliriz.

Sosyal statü başkalarına bağımlı olduğundan, aktörün statüsünü koruma konusundaki endişelerinin, onu dışa dönük bir şekilde yönlendireceğini değerlendirebiliriz. Başka bir ifadeyle, sosyal statünün endişeleri aktörleri etkileşim içinde oldukları diğer aktörlere odaklanmaya yönlendirebileceğini (Yu ve Blader, 2020) düşünebiliriz. Araştırmacılara göre (Blau, 1964; Emerson, 1962; Ridgeway ve Markus, 2022; Henrich, 2024) bu durum, sosyal statü atama süreciyle – özellikle saygı ve takdirin atamasıyla – ilgili bir endişeden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, yüksek statülü klanların (yüksek statü pozisyonlarını korumak isteyenler) sadece sosyal statü verme süreçlerini izleme konusunda dikkatli olmakla kalmayacaklarını, aynı zamanda diğerlerinden sürekli saygı ve itibar görmelerini teşvik edecek şekilde sosyal ilişkilerini sürdürmeye devam edeceklerini (Tasa ve Bahmani, 2023) söyleyebiliriz. Yani, yüksek statülü klanların, diğerlerinin yüksek statüdeki klanların dikkate aldıkları davranışları sergilemeleri ve yüksek statü pozisyonlarını haklı çıkaracak şekilde hareket etmeleri konusunda bir beklenti içinde olacaklarını iddia edebiliriz (Blader ve Chen, 2012; Ridgeway ve Markus, 2022). Dolayısıyla, başkalarına yoğun dikkat göstermenin, yüksek statüdeki aktöre yönelik hayranlık ve statü verilmesini sürdürebilir kılabileceğini (Henrich, 2024) kabul edebiliriz.

Konuyu sosyal kimlik kuramı ile ilişkilendirdiğimizde şunları söyleyebiliriz;

Sosyal kimliğin ortaya çıkış sürecinde ‘klan prototipi’nin önemli bir rol oynadığını öngörebiliriz. Çünkü benlik kategorizasyonu kuramı ile birlikte ele alınan prototip kavramı; klana ait norm ve değerlerin bilişsel temsilcisi (Hogg ve diğerleri, 2004:253; Turner, 1982:6) olarak tanımlanmaktadır. Klan üyeliğini tanımlayan davranışların sınırlarını çizen, başka bir ifadeyle klanı karakterize eden bu norm ve değerlerin klan içindeki sosyal etkinin de belirleyicisi olduğunu söyleyebiliriz. Bu sosyal etkinin, prototipler aracılığı ile klan içerisindeki sosyal düzeni inşa eden bir mekanizmaya dönüştüğü (Hornsey, 2008; Schellhaas ve Dovidio, 2016:11); diğer bir deyişle, bir klanı karakterize eden ve diğer klanlardan ayıran tüm duygu, inanç, tutum ve davranışların bilişsel temsilcisi olan prototiplerin –yüksek statülü klan üyesinin– klan içinde diğer üyelerin de aynı sosyal etki ile karşı karşıya kalmalarını sağladığı (Hogg, 2000a, 2000b; Hogg ve Terry, 2000) düşünülmektedir. Aynı zamanda bu sosyal etkinin üyelerin bireysel benliklerini terk ederek klan benliğine geçişlerini diğer bir ifadeyle depersonalizasyonu yani öz benliği terk etmeyi ve klan benliğini benimsemeyi kolaylaştırdığını ifade edebiliriz.

Bireyin öz benliğini terk etmesi ‘sosyal cazibe’ olarak da adlandırılan ve bireyin kişisel tercihleri yerine yüksek statü sahibi olan prototipin tercihlerini cezbedici bulması olarak tanımlanan bir anlayış üzerine kurulduğu için bireyin özbenliğini terk etmesinden sonra bireyin diğer bireylere ilişkin duygu ve düşüncelerinin de farklılaşacağını düşünebiliriz. Yazında da bireyin ‘kişisel cazibe’nin yani bireylerin kendilerine özgü tercihleri veya kişisel ilişkileri değil de prototipin tercihlerini cezbedici bulacağı ve onun sosyal cazibesinin etkisi altında kalacağı ve bireyin diğer klanın üyelerine nazaran kendi klanının üyelerine karşı daha fazla sempati duyacağı (Hogg, 2001) ileri sürülmektedir.

O nedenle yüksek statüden kaynaklanan sosyal cazibenin, üyelerin prototip ile benzer olma çabalarını artırabileceğini değerlendirebiliriz. Çünkü bu cezbediciliğin hem bireyin asimile olması hem de sosyal bütünleşmenin temelini atılması anlamına geldiğini (Baron ve Pfeffer, 1994) düşünebiliriz. Baron ve Pfeffer (1994:193)’e göre; birey kendi tutum ve davranışlarını kendine benzeyen ve benzemeyen bireylerle karşılaştırarak sosyal kategorizasyonu gerçekleştirmektedir. Bunun sonucunda bireyin kendisine benzeyene güven, benzemeyene de önyargı geliştirebileceğini kabul edebiliriz. O sebeple araştırmacılar klan içinde prototipe en fazla benzeyenin sosyal cazibesinin, kısmen benzeyene göre daha fazla olacağını; dahası bir üyenin sosyal cazibesi ne kadar fazla ise – bu durumun sosyal cazibenin derecesi olarak tanımlanabileceğini (Turner; 1991:165-169) – diğer üyelerin o üyeye yönelik sempatisinin de o kadar güçlü olacağını (Hogg, 2001) ileri sürmektedirler.

Daha önce de ifade edildiği gibi bireyler hem saygınlık ihtiyacı hem de belirsizliği azaltma arzularından dolayı bir sosyal kimlik arayışı içine girebilirler. Dolayısıyla klanın bilişsel temsilcisi olarak kabul edilen ve klanı karakterize eden prototip’e benzeme konusunda pozitif sapma gösterenlerin olumlu, negatif sapma gösterenlerin ise olumsuz değerlendirileceğini hatta dışlanacağını düşünebiliriz (Hornsey, 2008:211). Ancak Hogg ve Terry (2000:128)’nin ifadelerine göre söz konusu sapma sadece *klanın prestiji*, *klan içi dayanışma* ve *ayırtecilik* gibi kavramlarla birlikte ele alındığı takdirde pozitif ya da negatif yönde olup olmadığına karar verilebilmektedir. O nedenle bireyler kişisel özelliklerine göre değil, üyesi oldukları klanın prototipinin temsil ettiği özelliklere göre değerlendirildikleri için klanlar arası mukayeseye zemin teşkil eden özelliklerin de prototip temelinde ele alındığını (Hogg ve diğerleri, 2004) ifade edebiliriz. Bu durum ilgili yazında ‘Self-Sterotyping’ yani ‘Öz Sterotipik Değerlendirme’ olarak ele alınmaktadır. ‘Sterotip’,

tekdüzelik yani bireysel benlikten doğan tutum ve davranışlar yerine klan üyeliğinden kaynaklanan ortak tutum ve davranışların benimsenmesi anlamında kullanılmaktadır.

O halde prototip ile aynı şekilde hisseden ve aynı şekilde davranan; başka bir ifadeyle stereotiplere sadık kalan üyeler yaptıkları kategorizasyon neticesinde ait oldukları klana daha fazla sempati duymaya ve güvenmeye başladıkları için klan içi dayanışmanın da kolaylaşacağını öngörebiliriz. Konuyu bu açıdan ele aldığımızda stereotipler basitleştirilmiş ve değişmez kalıp yargılar gibi görünse de aslında stereotiplerin sosyal çevreyi açıklamaya yarayan, bağlama göre değişebilen ve bu değişim sayesinde hem geçmiş hem de mevcut eylemlere meşruiyet kazandıran bir dizi bilişsel uygulamalar (Fiske, 2012) olduklarını iddia edebiliriz. Bu noktada prototipin sahip olduğu sosyal statünün klanın diğer üyeleri tarafından da paylaşılan bir değer olduğunu ve aynı zamanda klanın statüsü olarak da tanımlanabileceğini ileri sürebiliriz.

Ancak kritik olan noktayı şu şekilde ifade edebiliriz; sosyal statüyü koruma endişesi yüksek statüdeki aktörü sadece sosyal hedeflere yönlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda bu hedeflerin saygıdeğer ve takdir edilebilir olduğu inancıyla hareket etmeye yönlendirebilir (Blader ve Chen, 2012). Nitekim Willer ve arkadaşları (2022)'nin de ifade ettiği gibi; bir grup içinde daha yüksek statüye ulaşanların, daha yüksek bir pozisyona ulaştıklarında gruba olan cömertliklerinin de artabileceğini söyleyebiliriz. Çünkü bu artan cömertliğin, yüksek statüdeki aktörün saygı görmesine ve yüksek bir itibara sahip olmaya devam etmesine yardımcı olabileceğini varsayabiliriz. Sosyal statünün etkilerine dair yapılan bu tanımın, insanların sosyal ve normatif baskılardan kurtulmalarını sağlayan ve odaklarını içe, kendi hedefleri ve eğilimlerine kaydırmalarına olanak tanıyan gücün etkileriyle zıt bir görünüm arz ettiğini (Pfrombeck ve diğerleri, 2022) düşünebiliriz. Gerçekten de, gücün sosyal etkileşimlerde ben merkezli bir yönelimi teşvik edebileceğini (Fiske, 2012) söyleyebiliriz.

Blader ve Chen (2012) tarafından yapılan çalışmada statü ve gücün perspektif alma üzerindeki etkileri karşılaştırılmaktadır. Onlara göre Perspektif Alma tanımı; başkalarının bakış açısını benimseme ve onların duygularını, endişelerini ve algılarını anlama yeteneği olarak tanımlanmakta ve başkalarına yönelik dikkatin oldukça doğrudan bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, önceki araştırmaların güç ile perspektif alma arasında negatif bir ilişki olduğunu gösterdiğini (Pfrombeck ve diğerleri, 2022) de ifade edebiliriz. Fast ve Overbeck (2022)'ye göre bunun nedeni, daha önce belirtildiği gibi, artan gücün ben

merkezli bir odak yaratması olarak değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle artan güç, yüksek güçteki tarafların başkalarının perspektiflerini benimseme olasılığını azaltmaktadır diyebiliriz. Blader ve Chen (2012) ise, sosyal statünün perspektif alma üzerindeki etkisinin gücün tersine olup olmadığını ve özellikle sosyal statünün gerçekten de perspektif almayı artırıp artırmadığını incelemişler ve sosyal statünün dışa dönük bir odak (yani başkalarına odaklanma) yaratacağı, gücün ise içe dönük bir odak (yani kendine odaklanma) yaratma eğiliminde olacağı yönünde açıklamalarda bulunmuşlardır. Bu açıklamadan yola çıkarak, yüksek güçteki aktörler ben merkezli odaklanırken yüksek sosyal statülü aktörlerin biz merkezli odaklandıklarını söyleyebiliriz. Ayrıca, genel olarak sosyal ilişkiler konusunda daha az endişeli olabilecek veya statü elde etme çabalarına daha fazla odaklanabilecek düşük sosyal statüdeki aktörlerin de yüksek sosyal statülü muadilleri ile karşılaştırıldığında perspektif alma konusuna görece daha az odaklandıkları; başka bir ifadeyle yüksek statü elde etmeye çalışan düşük statüdeki aktörlerin, başkalarını anlama ve onları dikkate alma yerine, kolektife değer gösterme konusuna görece daha az odaklanacaklarını vurgulayabiliriz (Anderson ve Kilduff, 2009).

Bu çalışmada sosyal statünün, cinsiyet, ırk ve sınıf temelinde eşitsizliğin oluşumunda bağımsız bir güç olduğunu (Anderson, 2009:295-298) başka bir ifadeyle, ekonomik ve kültürel boyutta gelişen bir güç olduğunu benimsediğimizi söyleyebiliriz. Diğer taraftan sosyal statünün bireysel ve kişilerarası düzeyden örgütsel, makro-yapısal ve kültürel düzeye kadar olan tüm analiz düzeylerinde ele alınması gereken bir kavram olduğunu (Burke, 2016:167-194; Hogan ve Blake, 1999:41-56; Morris ve Heaven, 1986) da iddia edebiliriz. Bu bakış açısının, her düzeyde eşitsizlik süreçlerinin birbirini nasıl etkilediğini keşfetmemize olanak tanıyacağını düşünebiliriz.

Eşitsizliklerin, geniş eşitsizlik kalıplarını idame ettirebilme konusunda en inatçı güce sahip olanların genellikle birden fazla analiz düzeyinde takip edebileceğimiz süreçlerin sistematik etkileşimlerinden ortaya çıktığını (Ridgeway, 2014:1-16; DiTomaso, 2013; Reskin, 2012) ileri sürebiliriz. Başka bir ifadeyle analizlerimizi bir seferde tek bir düzeyde gerçekleşen eşitsizlik süreçleriyle sınırlarsak, bu çok düzeyli kavramı kavramamızın zorlaşacağını söyleyebiliriz. Çünkü analizimizi tek bir düzey ile sınırladığımız takdirde kaynaklar, güç ve statü arasındaki bağı (Weber, 1968) koparabiliriz.

Kaynaklar üzerindeki kontrolün ve kaynakları üreten ve dağıtan örgütlerdeki güç pozisyonlarına erişimin, toplum içerisindeki eşitsizlikler ile yakından ilişkili süreçler

(Topalov, 2003:212-233) olduğunu ileri sürebiliriz. Öte yandan bireylerin sahip oldukları onur, itibar ve saygınlık gibi kavramlara göre tanımlanan farklılıklara dayanan eşitsizliklerin ise bireylerin sosyal statülerinin bir göstergesi olduğunu (Weber, 1968) değerlendirebiliriz. Anderson ve arkadaşları (2006)'na göre ABD sosyolojisinde yan konu olarak ele alınan sosyal statünün, her ne kadar kaynaklar ve güç ile karşılaştırıldığında, bireyler veya klanlar arasındaki eşitsizliği yaratan bağımsız bir mekanizma olarak görülse de gelişmiş sanayi toplumunda hiyerarşinin nasıl çalıştığını anlamamızı büyük ölçüde kolaylaştırdığı iddia edilmektedir.

Eşitsizliği yalnızca bir yapı mücadelesi olarak düşündüğümüzde, insanların başkaları ve ait oldukları toplum tarafından değerli görülme duygusuna ne kadar önem verdiklerini göz ardı etmiş olacağımızı (Goode, 2022) düşünebiliriz. Oysa ki insanların, statüye para ve güce verdikleri kadar önem verdiklerini; eğer statüyü dikkate almazsak, eşitsizliğin ardındaki öncelik mücadelesine dahil olan temel insan motivasyonunu anlayamayacağımızı (Rojek, 2004:337-359) düşünebiliriz. Konuyu makro düzeyde ele aldığımızda da benzer bir durumla karşılaşacağımızı söyleyebiliriz (Sayer, 2011). Çünkü statünün, yaygın olarak toplum tarafından 'saygın kabul edilen' ve 'saygıyı hak eden' olarak sınıflandırılan bireylere atfedildiğini (Jackson ve Bracken, 1998:233-246; Humphreys ve Berger, 1981) ileri sürebiliriz. Bu düşüncenin altında kültürel inançları sonucunda gelişen, sosyal bağlamlarda insanların kendileri ve diğerleri için beklentilerinin ve buna bağlı olarak sergiledikleri davranışlarının yattığını, bunun da eşitsizlikler üzerinde etkili olduğunu (Berger, Rosenholtz ve Zelditch, 1980:479-508) ifade edebiliriz.

Sosyal farklılıkların ortaya konulmasında önemli bir araç olan kültürel temelli statü tanımlarının —yani karşıt sınıf tanımlarının— eşitsizliklerin ortaya çıkmasında oldukça büyük önem taşıdığını söyleyebiliriz. Tilly (2004:211-236) tarafından da belirtildiği gibi, yalnızca kaynaklar ve güç kontrolüne dayanan eşitsizliğin doğası gereği istikrarsız olduğunu iddia edebiliriz. Çünkü ona göre eşitsizliğin kalıcı olabilmesinin, kaynaklar ve güç üzerindeki kontrol, ırk, cinsiyet veya yaşam tarzı gibi insanlar arasındaki sınıfsal bir farklılıkla pekiştirilmesine bağlı olduğunu ifade edebiliriz. Özellikle yazında ortaya konan bazı statü inşa çalışmalarına göre, bir sosyal ortamda kaynaklar üzerindeki kontrolün belirgin bir sınıfsal farklılıkla (örneğin, ırk) ilişkili olmasının, insanların sosyal statüyü söz konusu sınıfsal farklılıklarla hızlıca ilişkilendirmesine neden olduğunu (Ridgeway ve Erickson, 2000:579-615) söyleyebiliriz. Başka bir ifadeyle insanların, daha fazla kaynağa

sahip olan sınıfların (örneğin, beyaz insanların) ‘daha iyi’ olduğuna dair bir statü inancı oluşturacaklarını yani onlara yüksek statü atfedeceklerini değerlendirebiliriz. Diğer taraftan hem yüksek statülü hem de düşük statülü klanlar, yüksek statülü sınıfın görünür üstünlüğüne şahit oldukları için, bu şahitlik sonucunda ortaya çıkan statü inancının, eşitsizliği meşrulaştıracağını (Ridgeway, 2014:1-16) öngörebiliriz. O sebeple statüyü, bireysel aktörler arasında ve toplumdaki klanlar arasında saygı ve etki hiyerarşilerini içeren, doğası gereği çok düzeyli bir eşitsizlik biçimi (Ridgeway ve Markus, 2022) olarak kabul edebiliriz. Bu noktada toplumdaki saygı ve etki hiyerarşisinde diğerlerine göre daha üstte olan klanları yüksek statülü klan, altta olanları da düşük statülü klan olarak tanımlayabiliriz.

Günümüz ABD statü inançlarının, belirli bir sınıfa mensup olan insanların, örneğin beyazların, erkeklerin veya orta ve üst sınıftan olanların, yalnızca daha fazla saygı görmediğini, aynı zamanda toplumda ‘çok önemli’ olan şeylerde daha yetkin olduğu konusunda ortak bir kanının varolduğunu (Taylor, Sherman, Kim, Jarcho, Takagi, ve Dunagan, 2004:354) ileri sürdüklerini söyleyebiliriz. Bu daha yüksek yetkinlik varsayımının, daha yüksek statüdeki insanların daha iyi işleri ve daha yüksek gelirleri kendi üstün niteliklerine dayalı olarak kazandıklarını ima ettiğini (Anderson ve diğerleri, 2006) düşünebiliriz. Bu varsayımın söz konusu sosyal statüye güçlü bir şekilde meşruiyet kazandırdığını söyleyebiliriz.

Statü inançlarının önemini ortaya koyan bir diğer nokta ise; statünün sadece kaynak kontrolüne değil aynı zamanda sınıflar arasındaki temel sosyal farklılıkların algılanmasına imkan tanınması (Kwan, John, Kenny, Bond, ve Robins, 2004:94) olarak tanımlayabiliriz . Başka bir ifadeyle hangi sınıfa mensup insanların ‘daha iyi’ olduğuna dair statü inançları oluşturularak, sosyal olarak tanımlanmış farklılıkların abartılmakta ve daha geniş bir alanda daha sistematik bir şekilde kullanılmakta (Lamont, 2018:419-444) olduğunu değerlendirebiliriz. Eşitsizliği pekiştirmek için statü farkına dönüşen sınıfsal farklılıklar, cinsiyet veya etnik köken gibi önceden mevcut farklılıkların artırımları olabileceği (Tilly, 2004) gibi, sadece daha zengin ve daha güçlü olanların statü üstünlüğünü iddia etmek amacıyla oluşturulmuş sınıfsal davranışlara veya yaşam tarzlarına özgü farklılıkların da olabileceğini (Bourdieu, 1984) düşünülebiliriz. Bourdieu (1984)’nin de ifade ettiği gibi elit sınıfa mensup kişilerin, sosyal statü üstünlüklerini sofistike konuşma, kıyafet ve sanat zevkleri aracılığıyla ortaya koymalarını buna örnek olarak gösterebiliriz. Bu nedenle, statü

süreçleri, bir yandan kültürel olarak tanımlanmış sosyal farklılıkların inşasını harekete geçirirken, diğer yandan, yüksek statüdeki klanların, kendi üstünlükleri ile ilgili kendilerini haklı çıkaran anlamlar taşıyan farklılıkları kullanarak maddi eşitsizliği istikrara kavuşturduklarını (Jussim ve Madon, 1996:281-388) söyleyebiliriz.

Bu noktada Eagly ve Carli (2018)'in verdiği örneği kullanabiliriz; mesela herhangi bir toplumda erkekler, kadınlara kıyasla kaynaklar ve güç konusunda avantaj elde ederse, bu durum erkeklerin 'daha iyi' olduğuna dair statü inançlarının gelişimini teşvik edecektir. Bu tür cinsiyete atfedilen statü inançları bir kez geliştiğinde, erkekler daha zengin ya da daha güçlü oldukları için değil sadece erkek oldukları için avantaj elde edeceklerdir. Bu nedenle cinsiyete atfedilen statü inançlarının, erkeklerin zengin ve aynı ölçüde güçlü olan kadınlara göre daha avantajlı bir durumda olmalarına imkan tanıyacağını söyleyebiliriz.

Sonuç olarak, cinsiyet, ırk veya sınıf temelli yaşam tarzı gibi farklılıklar hakkında sahip olunan statü inançlarının, bu farklılıklara dayanarak maddi sonuçlarda eşitsizlikleri sürekli olarak yeniden üreten otonom bir dinamik kazandıracağı, yanısıra klanın kendi içinde ve diğer klanlar ile arasındaki beklentiler, yargılar ve davranışlar düzeyinde sosyal ilişkileri şekillendireceğini (Anderson ve diğerleri, 2006) değerlendirebiliriz. Ancak beklenti durumları üzerine yapılan bazı araştırmalar, klanlar arasındaki statü süreçlerinin büyük ölçüde, klan üyelerinin yeterliliği ve yetkinliği hakkında yaygın olarak paylaşılan statü inançları tarafından yönlendirildiğini göstermektedir (Ridgeway ve Correll, 2006:431-453) diyebiliriz. Bu nedenle, klan farklılıklarına dair kültürel statü inançlarını hem bireysel hem de grup düzeyinde statü süreçlerinin anahtarı (Swencionis ve Fiske, 2020:251-279) olarak görebiliriz. Cinsiyet, ırk, yaş, meslek ve eğitim grupları ile mavi yakalı ve orta sınıf ya da zengin ve fakir gibi sınıflara atfedilen statü inançlarını (Cuddy, Glick ve Beninger, 2011:73-98) buna örnek olarak gösterebiliriz. O sebeple, bir klana atfedilen yetkinlik ve etkinlik kapasitesinin, diğerine kıyasla, doğrudan ve güçlü bir şekilde o klana atfedilen ve çoğu insan tarafından paylaşılan statü inancı ile bağlantılı olduğunu (Ridgeway ve Correll, 2006; Swencionis ve Fiske, 2020) söyleyebiliriz.

Araştırmalar, sosyal bir farklılıkla ilgili statü inançlarının, klanların sosyal ayırırda farklılaştığı ortamlarda (örneğin, karma cinsiyet, karma ırk veya karma sınıf ortamlarında) ve sosyal farklılığın, ortamın hedefleri ile ilgili olarak kültürel olarak anlaşıldığı ortamlarda belirgin hale geldiğini göstermektedir (Berger ve diğerleri, 1980) diyebiliriz. Statü inançlarının dolaylı olarak öne çıktığı durumlarda ise, başka bir ifadeyle dolaylı

önyargıların söz konusu olduğu durumlarda, sosyal farklılığın ortamın hedefleriyle ne kadar ilgili olarak algılandığına bağlı olarak daha çok güçleneceğine (Anderson ve diğerleri, 2006) inanabiliriz. Dolaylı önyargıların davranışları ince ince şekillendirerek, statü inançlarını, klanlar (erkekler ve kadınlar, beyazlar ve beyaz olmayanlar, orta sınıf ve işçi sınıfı vb...) arasındaki iddialı veya saygılı davranışları, gerçek görev performansını, yetenek atıflarını etkileyebileceğini dahası, etki ve durumsal ödüllerde eşitsizlikler yaratabileceğini (Ridgeway ve diğerleri, 2006; Ridgeway, 2014) düşünebiliriz. Bu dolaylı statü önyargılarının, insanların maddi eşitsizliği ölçmek için kullandığı kaynaklar ve güç pozisyonlarına ulaşma çabalarının hem ‘arz tarafını’ hem de ‘talep tarafını’ şekillendireceğini söyleyebiliriz.

Collins (2005)’in belirttiği gibi, saygının, düşük statülü klanlar için etkileşimlerde mevcut olan kültürel bir kaynak olduğunu kabul edebiliriz. Bu tür klanların, daha yüksek mülkiyet ya da otorite haklarına sahip olan diğerleriyle bu kaynağı değiştirebileceklerini iddia edebiliriz. Beklenti durumları teorisyenlerinin (Berger ve diğerleri,1980; Humphreys ve Berger, 1981), statü ile saygılı davranış arasında bir bağlantı kurduklarını ifade edebiliriz. Onlara göre görev gruplarının daha yüksek statüye sahip üyelerinin, daha düşük statüye sahip üyeler üzerinde etki yaratabileceklerinin değerlendirildiğini söyleyebiliriz. Statü farklılıkları klan üyeleri için belirgin hale geldiğinde, görev performansına yönelik beklentilerin tetiklendiğini (Ridgeway ve Ericson, 2000) iddia edebiliriz. Ridgeway ve Diekema (1989)’a göre bu görev performansına yönelik beklentiler zamanla düşük statüye sahip klan üyelerinin saygılı davranışlarına dönüşmekte ve bu, düşük statüdeki klanın yüksek statüdeki klanın etkisini veya görüşünü kabul ettiği zaman kendini göstermektedir. Driskell, Driskell ve Salas, (2013:251-276)’e göre de , değerli kişisel özellikler ve sosyal arzu seviyeleri görev gruplarında statü farklılıkları yaratabilmektedir. Başka bir ifadeyle tutum nesnesine karşı olumlu hissetme, düşünme ve davranma söz konusu olduğunda, fırsatlar, olumlu değerlendirmeler, uzlaşılar ve daha yüksek performans beklentileri söz konusu iken (Cullen-Lester, Webster, Edwards ve Braddy, 2019:124-135) tersi durumda, daha az fırsat, olumsuz değerlendirmeler ve anlaşmazlıklarla karşılaşılması, daha düşük performans beklentilerine yol açacaktır (Berger ve diğerleri, 1980) diyebiliriz.

Aslında, kaynak farklılıklarının gerçekten statü farklılıkları ile bağlantılı olduğu görülse de, bu bağlantının yalnızca kaynak farklılığı ile statü özelliği arasında bir ilişki

olarak tanımlandığının altını çizebiliriz. Örneğin, sosyal olarak doğrulanmış farklılıkların³ (bkz. Başlık 1.2.5) görev grubu üyeleri arasında bir takım avantajlı durumlar yaratabileceğini (Ridgeway ve Correll, 2006) öngörebiliriz. Anderson ve arkadaşlarına (2006) göre, başarı veya ödül ile bağlantılı olmayan, ancak rastgele dağıtılmış gibi görünen bir kaynak farklılığının, kaynak tahsislerinin ödül dağıtımları olarak algılanmadığını ve dolayısıyla bir statü farkı yaratmaması gerektiğini söyleyebiliriz. O nedenle ödüllerin etkileri kontrol edildikten sonra, geriye kalan görevin, kaynakların mevcudiyetini cömertlikten izole etmek olduğunu değerlendirebiliriz.

1.4. Örgütsel Değişim

Klanlardaki statünün, üyelerin diğer klan'a mensup üyelerin gözünde öne çıkma, saygı ve etki düzeyi (Anderson ve diğerleri, 2001:116; Berger ve diğerleri, 1980) olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle klanlar bir iş veya görev üzerinde birlikte çalıştıklarında, statü ve yetenek farklılıklarının aralarındaki etkileşimleri etkileyeceğini ileri sürebiliriz. Başka bir ifadeyle daha yüksek statü sahibi olduğu düşünülen klanların, örgütsel süreçlere katılımlarının daha fazla olacağını ve anlaşmazlıkların ortaya çıktığı durumlarda daha etkili olacaklarını (Berger ve diğerleri, 1980) değerlendirebiliriz. Bu durumun değişimin söz konusu olduğu örgütlerde nasıl bir etki yaratacağı ise merak konusu olabilir.

Grimes ve arkadaşları (2020)'ye göre örgütsel değişim, tanım gereği, bir örgütün iki zaman noktası arasındaki dönüşümünü içermektedir. Çoğu analist için değişimin, dönüşümden önceki ve sonraki örgütün karşılaştırılarak tanımlandığını ileri sürebiliriz. Örgütsel değişimin, yapının birçok unsurunu içeren dönüşümlerden veya yapının tek bir unsurundaki köklü değişiklikleri içeren dönüşümlerden oluşabileceğini (Grimes ve diğerleri, 2020; Rooks, 2023) kabul edebiliriz. Diğer taraftan dönüşümün nasıl gerçekleştiği ile yani değişim hızı, faaliyetlerin sıralaması, karar verme ve iletişim sistemi, karşılaşılan direniş gibi faktörlerin incelenmesinin başka bir ifadeyle değişim sürecine odaklanmanın gerekliliğinin önemli olduğunu ileri sürebiliriz. Örneğin, Gusfield

³ Burada kast edilen şey, söz konusu farklılığın toplumsal onay almış olmasıdır. Sosyal olarak doğrulanmış ifadesi toplumsal kurumlar tarafından onaylanmış anlamında kullanılmıştır. Kurum kavramı hem belirli norm, değer ve sembollerden oluşan kültürel kalıpları hem de sosyal yapıyı içinde barındırdığı için kurumların onayını alan ilişkiler çoğunlukla sabit ilişkilerdir. Bu bakımdan eşitlik farklılık kavramlarının da kültürel değerler üzerine inşa edildiğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla klanlar içinde bulundukları kurumsal çevrenin anlayış ve değerleri ile uyumlu bir şekilde yapılanmak zorunda hissedebilirler (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 2008:13; Marshall, 2003:438; Parsons, 1937; Scott, 1995:12). Burada da Ridgeway ve Correll buna dikkat çekmektedir.

(1957)'nin Kadın Hristiyanlar Birliği üzerine yaptığı çalışmada, rgtn hedeflerinin zamanla nasıl değiştiği incenirken üyelerin demografilerinin süreçlerde bir takım mücadelelere nasıl sebep olduğunu da açıklamaya çalışmaktadır (Rooks, 2023).

Örgütler neden değişir? sorusunun yanıtının 'bir örgüt, yöneticiler örgütün nasıl değişeceğine karar verdiğinde değişir' veya 'örgüt içinde alınan bazı kararlar ve gerçekleşen bazı eylemler sonucunda örgütsel değişim kendiliğinden gerçekleşir' şeklinde (Struckell ve diğerleri, 2022) ifade edilebileceğini söyleyebiliriz. Örgütlerin zamanla nasıl değiştiğine dair açıklamalarda bulunan ve en iyi bilinen kuramları, bir yaşam döngüsü veya gelişim metaforuna (Hopej ve Kandora, 2020) dayandırabiliriz. Bu kuramlar, bir örgütün büyüdükçe belirli yapısal dönüşümlere ihtiyaç duyacağına yönelik açıklamalarda bulunmaktadır. Örneğin, girişimci firmaların, belirli bir büyüklüğe ulaştıklarında yöneticileri tarafından doğrudan ve gayri resmi kontrol sisteminden uzaklaşarak daha az kişisel bir kontrol sistemine geçmeleri gerektiği (Mosca ve diğerleri, 2021) iddia edilmektedir. Öte yandan bazı kuramcılara göre de, yapısal değişimi gerçekleştirmek için örgütün büyüklüğünden ziyade örgütün yaşının veya ürünlerinin yaşının dikkate alınması gerektiğinin (Nowakowski, 2020) altını çizebiliriz.

Örgütsel değişim kavramının, birkaç büyük ve başarılı örgütün tarihsel geçmişleri incelenerek geliştirilmiş olduğunu iddia edebiliriz (Ayari ve AlHamaqi, 2022). Hannan ve Freeman (1984)'n 'yapısal atalet teorisi' olarak adlandırdıkları kurama göre; örgütlerin prosedürleri, rol tanımları gibi biçimsel yapıları örgütün büyüklüğüne ve yaşına bağlı olarak zamanla giderek daha inaktif hale gelmektedir (Wang ve diğerleri, 2021). Bunun bir anlamda, örgütsel değişim olasılığının örgütün yaşı ile birlikte azaldığı anlamına geldiğini (Martignoni ve diğerleri, 2020) kabul edebiliriz. Bununla birlikte yapısal atalet kuramının bir değişim meydana geldikten sonra değişim olasılığının arttığını tahmin ettiğini de ifade edebiliriz. Çünkü yapılar, roller ve prosedürler değişim sürecinde yenilendiğinde, atalet "saati"nin sıfırdan başladığı (Khalil ve Winkler, 2023) düşünülmektedir. Diğer taraftan Hannan ve Freeman (1984)'n açıklamalarına göre, daha büyük organizasyonların genellikle büyüklükle birlikte gelen bürokratik yapı nedeniyle daha az değişim yaşayacağını savunabiliriz. Ancak, daha büyük organizasyonların daha fazla kaynağa erişimlerinden dolayı değişime daha yatkın olabileceğini ileri süren araştırmacıların olduğunu da (Dong, 2023) göz ardı etmemeliyiz.

Uluslararası yazında örgütsel değişimi konu alan çok sayıda araştırma yer almaktadır; örneğin, Ciuchta ve arkadaşları (2021), Fin basın örgütleri arasında, dış siyasi partilerle ilişkisi olanların ilişkisi olmayanlara göre örgütsel değişime daha yatkın oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Khan ve arkadaşları (2017) General Motors'un ve Nokia'nın yönetim yapısındaki değişim süreçlerine dair önemli bilgiler elde etmişlerdir. Bock ve arkadaşları (2012) IBM'in kültürel değişimleri ve yenilikçi yaklaşımları üzerine çeşitli örnekler sunmuşlardır. Cornescu ve Adam (2016) Kodak'ın dijital dönüşüm sürecinde karşılaştığı zorlukları ele almışlardır. Goodstein ve Burke (1991) British Airways'in değişim süreçleri ve çalışan bağlılığı üzerine bir ananliz sunmuşlardır. Halliday ve arkadaşları (2010), devlet eylemlerinin baro derneklerinin piyasa odaklı olmaktan hükümet odaklı hale geçme olasılığını nasıl etkilediğini belgelemişlerdir.

Bu örneklerin yanısıra McHugh (1997), çalışmasında örgütsel değişim sürecinde çalışanların stres seviyeleri ile değişime karşı gösterdikleri tutumlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma çalışanların stres altında olduklarında değişim karşısında daha olumsuz tutumlar geliştirdiklerini göstermiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların değişim süreçlerine daha olumlu yaklaştıkları gözlemlenmiştir. Bouckennooghe ve arkadaşları (2021) ise örgütsel değişim süreçlerinde çalışanların olumlu tutumlarının, örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir faktör olduğunu belirtilmişlerdir. Onlara göre çalışanların değişim sürecine karşı sergiledikleri olumlu tutumların, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynadığını düşünülmektedir. Thundiyil ve arkadaşları (2021), yaptıkları çalışmada bireylerin değişim olaylarını algılama biçimlerinin, değişimin tehdit mi yoksa fırsat mı olduğu konusunda belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir. Tüm bu çalışmalardan yola çıkarak bireylerin değişime karşı tutumlarının, kişisel algılarından ve deneyimlerinden etkilendiğini savunabiliriz. Diğer taraftan, siyasi süreçlerin değişimi kolaylaştırdığını bunun da gücün bir atalet kaynağı olarak algılanan anlayışla çelişen bir etki oluşturduğunu (Ocasio, 2025) ifade eden araştırmaların olduğunu da gözden kaçırmamalıyız.

Yapısal ataletin gücünün ve örgütsel değişime karşı direnişin, bir örgütün stratejisine ve yapısına (Issel ve diğerleri, 2023) ve çevresel değişim hızına (Eisenhardt, 2021) bağlı olarak değişiklik göstereceğini kabul edebiliriz. Bu noktada Hannan ve Freeman (1984)'ün, "temel" yapısal değişimin tehlikeli olduğuna ve örgütsel başarısızlık ve ölüm olasılığını artırdığına yönelik açıklamalarının altını çizebiliriz. Onlara göre, temel

olmayan veya çevresel yapıları etkileyen değişiklikler aynı sonuçları üretmeyecek, hatta ölüm riskini azaltabilecektir. Temel yapısal değişimi oluşturan şey nedir? sorusuna Hannan ve Freeman (1984); bir örgütün misyonu, otorite yapısı, teknolojisi ve pazarlama stratejisi olarak cevap vermişlerdir. O sebeple en temel yapısal değişimin, önce bir örgütün misyonunu, ardından otorite yapısını, sonra teknolojisini ve nihayetinde pazarlama stratejisini değiştirmek olduğunu savunabiliriz. Hannan ve Freeman (1984: 156)’ya göre, örgütler bazen bu boyutlardaki konumlarını değiştirmeyi başarabilse de, bu tür değişimlerin nadir ve maliyetli olduğu değerlendirilmektedir. Dahası örgütün ölüm riskini önemli ölçüde artıracığı düşünülmektedir. O nedenle temel değişikliklerin, örgütün yapısında ve rutinleri üzerinde kapsamlı değişiklikler gerektireceğini öngörebiliriz. Böylesi bir durumda örgütsel başarısızlığın son derece olası olduğunu belirtebiliriz.

Örgütsel değişimin, ‘işlerin nasıl yapıldığı’na meydan okuduğunu ve sonuç olarak bireylerin belirsizlik yaşamalarına ve yeni duruma uyum sağlama konusunda potansiyel başarısızlık korkusu taşımalarına sebep olduğunu (Cohen ve McWilliams, 2021) söyleyebiliriz. O nedenle örgütsel değişimin stres, düşük motivasyon ve moral, performansta düşüş, yüksek personel devri ve hastalık izni, kazalar, düşük iş tatmini, düşük kaliteli ürün ve hizmetler, zayıf iç iletişim ve çatışmalar gibi sorunları da (Chandra ve Hendratmoko, 2024) beraberinde getireceğini öngörebiliriz. Ayrıca, Khan ve arkadaşlarının (2022) değişim planlaması ve uygulaması ile ilgili söylediği şu sözlerin de altını çizebiliriz; “Alıcılık, direniş, bağlılık, alaycılık, stres ve ilgili kişisel tepkiler, örgütsel değişimin planlanması ve uygulanması çerçevesinde dikkate alınması gereken en önemli değişkenlerdir”.

Bhattacharya ve arkadaşları (2021)’in tutumları bir bireyin duygularını, düşüncelerini ve çevresinde olup bitenlere karşı hareket etme eğilimlerini belirleyen bir takım düzenlilikler olarak tanımladıklarını ifade edebiliriz. Roth ve arkadaşları (2022) ise tutumların, bir kişinin tutum nesnesine karşı olumlu veya olumsuz bir şekilde hissetme, düşünme veya davranma eğilimini yansıttığını ileri sürmektedirler. Bouckennooghe ve arkadaşları (2021)’e göre de, değişime yönelik tutumlar genel olarak bir kişinin değişim hakkındaki bilişleri, değişime karşı duygusal tepkileri ve değişime yönelik davranışsal eğilimleri ile oluşmaktadır. Bu nedenle, araştırmacıların örgütsel değişime karşı çeşitli çalışan tepkilerini tanımladıklarını; bu tepkilerin güçlü olumlu tutumlardan (örneğin, ‘bu değişim, organizasyonun başarılı olması için gereklidir’) güçlü olumsuz tutumlara kadar

(örneğin, ‘bu değişim şirketi mahvedebilir’) değişiklik gösterdiğini ifade edebiliriz (Groenewald ve diğerleri, 2024). O halde, değişimin heyecan ve mutlulukla veya öfke ve korkuyla karşılanabileceğini ve çalışanların örgütsel değişime verecekleri tepkilerin olumlu niyetlerden olumsuz niyetlere kadar uzanabileceğini savunabiliriz.

Diğer taraftan sosyal statüyü güç ile birlikte değerlendirdiğimizde (Emerson, 1962; Fiske, 2012; Henrich, 2024; Ridgeway ve Markus, 2022); örgütsel değişimi gerçekleştirecek olan aktörün hem başkalarının yargı ve değerlendirmeleri sonucunda elde ettiği yüksek sosyal statü (Blader ve Chen, 2014) sayesinde hem de örgüt içerisinde değişime karşı olumlu duygusal tepkiler veren değişim alıcılarının olumlu davranışlarıyla güçlendiklerini söyleyebiliriz. Bu nedenle değişime karşı olumlu tutumlar sergileyen değişim alıcılarının başarılı bir örgütsel değişim için vazgeçilmez olduklarını (Bouckennooghe ve diğerleri, 2021) ifade edebiliriz. Başka bir ifadeyle, yüksek statü sahibi olan ve değişimi gerçekleştirecek olan aktörün, değişimi destekleyen işbirlikçileri ile gücünü daha da artıracığını (Blade ve Chen ,2014) bu sayede sosyal ilişkilerinde diğerlerinden daha fazla saygı ve itibar görme konusunda daha teşvik edici bir tutum sergileyeceğini (Tasa ve Bahmani, 2023) kabul edebiliriz.

Dolayısıyla, bu yüksek statülü ve değişimi gerçekleştirecek olan aktörün davranışlarının diğerleri tarafından dikkate alınıp haklı bulunması yönünde bir beklenti içinde olacaklarını (Ridgeway ve Markus, 2022) ileri sürebiliriz. Haliyle bu beklentinin hem yüksek statülü ve değişimi gerçekleştirecek olan aktöre yönelik hayranlığın devam etmesine hem de statüsünü koruyarak (Henrich, 2024) değişimi kolaylıkla gerçekleştirmesine imkan tanıyacağını ifade edebiliriz.

Değişime karşı sergilenecek olumlu tutumların, hem örgütsel hedeflere ulaşmada hem de değişim programlarında başarılı olmada hayati bir öneme sahip olduğunu (Bouckennooghe ve diğerleri, 2021) iddia edebiliriz. Çünkü değişim yönetimi yazınında, değişimi anlamak ve yönetmek için çerçeveler ve yöntemler sağlasa da, sonuçların oldukça hayal kırıklığı yarattığı ifade edilmektedir. Nitekim Zada (2022)’nin ‘tüm değişim girişimlerinin yüzde 70’inin başarısızlıkla sonuçlanmaktadır’ yönündeki ifadesinin bizi acı bir gerçekle karşı karşıya bıraktığını söyleyebiliriz.

Örgütsel değişim girişimlerinin başarısız olmasının bir numaralı nedeninin, değişime karşı direniş (Lum, 2021) olduğunu ve bunun değişime yönelik olumsuz

tutumların gelişimi ile yakından ilişkili olduğunu savunabiliriz. Çalışanların değişime karşı tutumlarının, moral, üretkenlik ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebileceğini (Bouckennooghe ve diğerleri, 2021) öngörebiliriz. Çünkü örgütsel değişim çabalarının bireyler için çok stresli bir deneyim olabileceğini (Belschak ve Jacobs, 2023) iddia edebiliriz. Daha kapsamlı bir şekilde açıklayacak olursak, değişim süreçlerinde bir kişinin yaşayabileceği birçok duygusal durumun olduğunu, bunların denge, inkar, öfke, pazarlık, kaos, depresyon, istifa şeklinde ortaya çıkabileceğini (Ali ve Hassan, 2022) belirtebiliriz. Değişime karşı verilen bu tüm tepkilerin, son derece normal tepkiler olduğunu çünkü değişim sürecinin bilinen bir durumdan bilinmeyene geçişi ifade ettiğini (Saeed ve diğerleri, 2021) söyleyebiliriz. Değişime karşı direniş konusunun, pozitif veya negatif tutumlarla doğrudan ilişkili olduğunu ve yazında kritik bir başarı veya başarısızlık faktörü olarak kabul edildiğini (Lamprakis ve Lampraki, 2023) ifade edebiliriz.

Buraya kadar yapılan açıklamaları sosyal kimlik kuramının bakış açısı ile değerlendirdiğimizde şunları söyleyebiliriz;

Sosyal kimlik kuramına göre klan üyelerinin kendilerini ve diğer üyeleri klanın ayrılmaz bir parçası olarak tanımladıklarını ve ortak bilişsel bir ölçek geliştirdiklerini (Tajfel ve Turner, 1978:283) görebiliriz. Dolayısıyla değişime karşı verecekleri tepkileri bu ortak bilişsel ölçeği kullanarak geliştireceklerini ileri sürebiliriz. Nitekim Berger ve Luckman (1966)'da bireylerin 'gerçeklik' olarak algıladıkları fenomenlerin birçoğunun aslında bireyin mensubu olduğu sosyal topluluğun gelenek, görenek, norm ve yapılarından etkilenecek inşaa edilmiş olduğunu ileri sürmektedirler (bkz. Başlık 1.2.1). O nedenle 'klan prototipi'nin klan üyeliğini tanımlayan davranışları belirlediğini, klan içinde diğer üyelerin maruz kalacakları sosyal etkiyi klanın norm ve değerlerine göre tanımladığını ve buna göre sosyal düzen oluşturduğunu (Hogg ve diğerleri, 2004:253; Turner, 1982:6; Hornsey, 2008; Schellhaas ve Dovidio, 2016:11; Hogg, 2000a, 2000b; Hogg ve Terry, 2000) hatırladığımızda; bireylerin bireysel benliklerinden doğan tutum ve davranışları değil klan üyeliğinden kaynaklanan ortak tutum ve davranışları benimseyerek (Turner ve Reynolds, 2012), 'algısal ayırtedilicilik' (Tajfel 1959,1969) geliştireceklerini ve örgütsel değişimin beraberinde getireceği yarar/zarar algısını, hedef uyum/uyumsuzluğunu ve olumlu/olumsuz valansı bu çerçevede yorumlayacaklarını ifade edebiliriz.

Bu noktada yüksek statülü klanın etkin olduğu örgütlerde düşük statülü klanın direnişinin, örgütsel değişimin başarısızlığından sorumlu olduğunun sıklıkla söylendiğini

(Battilana ve Casciaro, 2013:819-836), bazı düşük statülü klan üyelerinin bu değişime ilk tepkisinin tamamen olumlu olacağını ancak değişimin nihayetinde başarısız olacağını (Bienestock ve Bianchi, 2004) vurgulayabiliriz. Başka bir deyişle, değişime tepki veren düşük statülü klan üyelerinin yani değişim alıcılarının gösterdiği olumlu tepkinin yanı sıra, uygulama aşamasında bir şeylerin eksik kaldığını düşünebiliriz. Özellikle, örgütsel değişim üzerine yapılan birçok araştırmada (Oreg, Vakola ve Armenakis, 2011:461-524), değişim alıcılarının yanıtlarının valansına (Psikolojik bağlamlarda, bir olayın, nesnenin veya durumun içsel çekiciliğini veya iticiliğini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır.) — değişime ne kadar olumlu veya olumsuz yanıt verdikleri — odaklanma eğiliminin sorgulanmakta olduğunu ancak alıcıların yanıtlarının içerdiği aktivasyon derecesinin (pasiflik ile etkinlik) büyük ölçüde göz ardı edildiğini tespit edebiliriz.

Alicıların değişime yanıtlarını daha iyi anlamak için yalnızca merkezi yönetim tarafından başlatılan değişimlerde değil, aynı zamanda aşağıdan yukarıya doğru olan değişimlere de bakmanın önemli olduğunu iddia edebiliriz; çünkü hem değişim alıcılarının hem de değişim başlatıcılarının örgütsel hiyerarşinin herhangi bir yerinde konumlanabileceğini (Plowman, Baker, Beck, Kulkarni, Solansky ve Travis, 2007:515-543) öngörebiliriz. Araştırmaların, örgütsel değişimle ilgili olarak değişim alıcılarının perspektifinden içgörüler sağlamaya başladıklarını söyleyebiliriz (Oreg ve diğerleri, 2011). Bunun, onlara daha az ya da daha fazla örtük olarak atfedilen direnişin olağan rolünü sorgulama imkanı tanıdığını (Ford, Ford ve D'Amelio, 2008:362-377) iddia edebiliriz. Söz konusu araştırmalarda değişime yönelik alıcı tepkilerinin direnişin ötesine genişletildiğini (Oreg, 2006:73-101); bunun da alaycılığı (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005:429-459), geri çekilme davranışlarını (Martin, Jones ve Callan, 2005), desteği ve bağlılığı (Herscovitch ve Meyer, 2002:474) içerdiğini ileri sürebiliriz.

Bu araştırmaların, değişim alıcılarının değişime yanıtlarını tanımlamak için kullanılan terimlerin, alıcıları en kötü durumda dirençli, en iyi durumda ise pasif destekçiler olarak tanımlanmasını mümkün kıldığını (Bienestock ve Bianchi; 2004) söyleyebiliriz. Lewin(1947)'nin değişimi karşılamak için bir kuvvetin aktif olarak uygulanması şeklinde tanımladığı direniş teriminin, daha sonra değişime karşı reaktif bir pasif tutum olarak kavramsallaştırıldığını ve operasyonelleştirildiğini (Oreg, 2006) görebiliriz.

Değişime karşı aktif bir duruş içeren diğer terimlerin –aktif direniş veya destekleme gibi– uyum sağlama ve işbirliği gibi pasif bir duruş ile birlikte değerlendirildiğinde bir değişimi ne ölçüde desteklendiğini yansıtan terimler olduğunu (Herscovitch ve Meyer, 2002) söyleyebiliriz. Dolayısıyla, değişime yönelik birden fazla yanıt türünü ele alan araştırma modelleri, bazen çok boyutlu olarak etiketlense de (Herscovitch ve Meyer, 2002), genellikle bu yanıt türlerini yüksek olumsuzluktan yüksek olumluya kadar uzanan tek bir valans boyutunda konumlandırabiliriz.

Konuyu grup seviyesinde ele aldığımızda tekrar sosyal kimlik kuramına dönmekte fayda olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü daha önce de ifade ettiğimiz gibi bazı klan üyeleri menfaatleri gereği diğer klanın üyeleri ile yakınlaşma gayreti içinde olabilirler. Özellikle klan prototipinin klanın etkinliğini artırmak amacıyla sosyal ilişkilerini güçlendirmek isteyeceğini, karşılıklı güvene dayanan bu sosyal ilişkilerin bazen çok güçlü bazen de zayıf bağlarla inşa edileceğini (Wang ve diğerleri, 2022:373; Inkpen, 2016, Sargut, 2006) değerlendirebiliriz. Güçlü bağların, herhangi bir sosyal bağlantıya ihtiyaç duymadan prototip ve üyeler arasında son derece güçlü bir ilişkinin tesis edilmesine imkan tanıyacağını (Uzzi, 1999:483; Kaur ve Singh, 2016:40), bu güçlü ilişkinin prototipin diğer üyeler üzerindeki kontrolünü daha da güçlendireceğini (Cross ve diğerleri, 2001:216) söyleyebiliriz. Diğer taraftan bu gücün sadece prototipin diğer üyeler üzerindeki kontrolünü artırmakla kalmayıp, klanın ortak faydası için tüm üyeler tarafından paylaşılan ortak bir olgu olarak kabul edileceğini ve klan içinde iş birliğini artıracaklarını (Follett, 1918; Parker, 2011:24) ileri sürebiliriz. Bununla birlikte yine sosyal kimlik kuramcılarının ortaya attığı bir kavram olan ‘sosyal cazibe’ tanımı gereği (bkz. Başlık 1.3) klan üyelerinin bireysel tercihleri yerine klan içinde yüksek statü sahibi olan prototipin tercihlerini cezbedici bularak öz benliklerini terk etmelerinin (Hogg, 2001) başka bir ifadeyle yüksek statüden kaynaklanan sosyal cazibe sebebiyle, üyelerin prototip ile benzerliklerinin artacağını (Baron ve Pfeffer, 1994:193) ve herhangi bir tutum nesnesine yönelik kendi tepkilerini oluştururken prototipin tepkilerini referans alacaklarını söyleyebiliriz. Çünkü klan içinde prototipe en fazla benzeyenin sosyal cazibesinin, kısmen benzeyene göre daha fazla olacağını; dahası bir üyenin sosyal cazibesi ne kadar fazla ise –bu durum sosyal cazibenin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Turner; 1991:165-169)– diğer üyelerin o üyeye yönelik sempatisinin de o kadar güçlü olacağını (Hogg, 2001) ileri sürebiliriz.

O halde prototipin bireysel tepkilerinin klanın diğer üyelerinin tepkilerini de belirlediğini ve bunun da klanın ortak tepkisine dönüşeceğini ileri sürebiliriz. Başka bir

ifadeyle sosyal kimlik kuramından destek alarak yazında tanımlanan bireysel tepkilerin grup seviyesinde de benzer tepkilere karşılık geleceğini iddia edebiliriz (bkz. Başlık 1.2.1 ve 1.2.5).

Değişime verilen yanıtlarla ilgili çalışmalardaki yaygın yaklaşıma paralel olarak, değişime yönelik duygusal tepkilerle ilgili çalışmaların çoğunun, tepkilerin valans boyutuna odaklandıklarını ifade edebiliriz. Bununla birlikte, birkaç çalışmanın her iki boyutu da yani hem valans hem de aktivasyon (Psikoloji bağlamında, bireylerin zihinsel ve duygusal durumlarının uyarılması ve belirli bir tepki vermeye hazırlanması anlamında kullanılmaktadır.) boyutunu kabul etmekte ve böylece alıcıların duygusal deneyimlerine daha karmaşık ve gerçekçi bir bakış açısı sunmakta olduğunu (Livne-Tarandach ve Bartunek, 2009:1-35) söyleyebiliriz.

Bir olaya veya nesneye yönelik olumlu duygular, nesne veya olayı desteklemeye yönelik davranışlarla ilişkilendirilirken, nesne/olaya yönelik olumsuz duyguların, onu engellemeye yönelik davranışlarla ilişkilendirileceğini değerlendirebiliriz. O nedenle duygu aktivasyon düzeyinin, davranış aktivasyon düzeyi ile örtüşeceğini (Mesquita ve Frijda, 2011:782-784) ön görebiliriz.

Bu noktada Şekil 1.2'yi buraya kadar anlatılanların bir özeti olarak kabul edilebiliriz;

		HEDEF UYUMLU	HEDEF UYUMSUZ
STATÜYE VERİLEN ÖNEM	YÜKSEK	DEĞİŞİM ÇOK BAŞARILI VALANS OLUMLU AKTİVASYON AKTİF KAYNAK ÇOK	DEĞİŞİM BAŞARILI VALANS OLUMSUZ AKTİVASYON PASİF KAYNAK AZ
	DÜŞÜK	DEĞİŞİM BAŞARISIZ VALANS OLUMLU AKTİVASYON PASİF KAYNAK AZ	DEĞİŞİM ÇOK BAŞARISIZ VALANS OLUMSUZ AKTİVASYON AKTİF KAYNAK YOK

Şekil 1.2. Klanın Statüye Verdiği Önem ve Sonuçları

Kaynak: Ridgway, 2014; Mesquita ve Frijda, 2011; Alvesson ve Willmott, 2002; Barrett, 1998'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Örneğin, öfke ve kin, her ikisinin de etkinleştirilmiş duygular olduğunu ve aktif davranışları tetiklediğini (ses yükseltme gibi) (Edwards ve Wupperman, 2019:3-14) iddia edebiliriz.

Değişimi kabul etmenin, olumlu valans ve düşük aktivasyonun birleşimini içerdiğini ve bu durumu karakterize eden duyguların sakin, rahat ve tatmin olma şeklinde ifade edildiğini (Barrett, 1998:579-599) söyleyebiliriz. Bu duygularla ilişkili davranış niyetini pasif destek sağlama olarak tanımlanabiliriz. Örneğin, yeni bir değişim duyurulduğunda tatmin olan değişim alıcılarının, pasif bir destekçi olabileceklerini ve dikkatli dinleme veya göze batmadan uyum sağlama gibi davranışlar sergileyebileceklerini (Paterson ve Cary, 2002:83-103) öngörebiliriz.

Diğer taraftan çalışanların örgütsel değişimi kabul etmesinin, onlara olumlu sonuçlar (iyileşmiş refah gibi) getirmesinin yanısıra (Oreg ve diğerleri, 2011), değişimin de

sorunsuz bir şekilde uygulanmasına imkan tanıyacağını (Holt, Armenakis, Feild ve Harris, 2007:232-255) kabul edebiliriz. Çünkü değişimi yönetenlerin bunu olumlu bir şekilde değerlendirebileceklerini savunabiliriz. Değişimi kabul etmeme durumunun ise, olumsuz valans ve düşük aktivasyonun birleşimini içereceğini (Barrett, 1998) ifade edebiliriz. Bu durumu karakterize eden duygular arasında umutsuzluk, üzgün ve çaresiz olma yer alacağını iddia edebiliriz. Bu pasif tepkilerin eylem eğilimlerinin ise, geri çekilme davranışı, iş tatminsizliği (Farrell, 1983:596-607) gibi davranışların (Whiteside ve Barclay, 2013:251-266) yanı sıra devamsızlık, hiçbir şey yapmama ve hata yapma gibi durumları da içerebileceğini ifade edebiliriz. Yazında, bu tür pasif olumsuzlukların, önemli bilgileri saklama anlamına gelen ‘uyumlu sessizlik’ terimiyle ifade edildiğini (Ang, Van Dyne ve Begley, 2003:561-583) söyleyebiliriz. Değişime yönelik tepkilere ilişkin önceki çalışmaların belirttiği gibi, değişim alıcılarının, bir dizi toplantı ve müdahale gibi değişim olaylarından dolayı yorgun veya sıkılmış hissettiklerinde, değişim sırasında ayak sürümek, pasiflik ve sahte kabul gösterme gibi davranışlar sergileyebileceklerini (Oreg, 2006) iddia edebiliriz. Değişim kabulünün olumlu sonuçlarının aksine, değişimi kabul etmemenin, değişim alıcıları için daha yüksek alaycılık, değişim çabalarında daha düşük katılım ve iş ile ilgili olumsuz tutumlar ve ihmal davranışları (geç kalma, devamsızlık gibi) (Farrell, 1983) gibi davranışlarla ilişkilendirilebileceğini vurgulayabiliriz.

Değişime direnç gösterme olumsuz valans ve yüksek aktivasyonun birleşimini içerebilir. Bu durumu karakterize eden duygular arasında stresli, öfkeli ve üzgün olmanın yer aldığını (Barrett, 1998) düşünebiliriz. Değişime karşı direnç göstermenin aslında bir güç uygulaması (Lewin, 1947) olduğunu ve aktif karşıtlık, ses yükseltme veya ayrılma gibi memnuniyetsizliğe yönelik aktif tepkilerle karşılaştırılabilir (Ang ve diğerleri, 2003) olduğunu söyleyebiliriz. Yazında etkinleştirilmiş tepkiler nispeten ihmal edilmesine rağmen, birçok çalışmada, değişime yönelik olumsuz etkinleştirilmiş duygusal tepkilerin, öfke (Kiefer, 2005:875-897), stres (Bordia, Jones, Gallois, Callan ve DiFonzo, 2006:601-621) gibi direniş biçimleri olarak ele alındığını görebiliriz.

Değişim olaylarından dolayı öfkelenen, sinirlenen veya rahatsız olan değişim alıcılarının değişim hakkında eleştirel ve küçültücü bilgi ve görüşler yayabileceklerinin (Maynes ve Podsakoff, 2014:87) altını çizebiliriz. Etkinleştirilmiş değişim direnişinin ayrıca devamsızlık şeklinde de ifade edilebileceğini (Fugate, Van der Heijden, De Vos, Forrier ve De Cuyper, 2021:266-298) söyleyebiliriz. Bu tür bir devamsızlığın, değişim için önemli olumsuz sonuçlar doğurabileceğini – yeni çalışanların işe alınması ve onların

eğitimi gibi ek maliyetler gerektirebileceği gerçeği gibi – bunun da daha kötü örgütsel performansla yol açabileceğini dahası geriye kalan eski çalışanların iş yükünü artıracaklarını, moral ve motivasyonunu düşürüp, olumsuz bulaşıcı etkiler yaratabileceğini (Shaw, Delery, Jenkins Jr ve Gupta, 1998:511-525) öngörebiliriz. Ancak olumsuz sonuçlarının yanı sıra, değişim direnişinin bazı faydalarının da olabileceğini iddia edebiliriz. Morrison, Wheeler-Smith ve Kamdar (2011:83)’e göre değişime karşı aktif bir şekilde anlaşmazlıklarını ifade eden alıcıların, direnişlerini ifade etmelerinin katarsis sağlayacağı ve stresi azaltacağı düşünülmektedir. Dahası itirazlarını dile getiren çalışanların, daha az işten ayrılma ihtiyacı hissedecekleri (Batt ve Hermans, 2012:1-52) ileri sürülmektedir.

Bireylerin olayları ve bunların kendileri üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirme süreci (Emde, 2014:1-37) olarak tanımlanan bilişsel değerlendirmede karşılaşılan olaylar karşısında sahip olunan duyguların –olayın kendileri için ne kadar önemli olduğunu değerlendirme süreçleri sonrasında sahip oldukları duygular– eylem eğilimleri –insanların olayla başa çıkma seçenekleri ve kaynakları değerlendirme süreci sonrasında geliştirdikleri eğilimleri– üzerinde etkili olacağını (Emde, 2014) söyleyebiliriz. Başka bir ifadeyle bilişsel değerlendirmede önce olayın bireyin hedefleri ile ne kadar uyumlu olduğunun daha sonra bu olayın birey için ne kadar önemli ve anlamlı olduğunun değerlendirildiğini söyleyebiliriz. Bu değerlendirmelerin, bireylerin kişisel yarar veya zarar algılarına atıfta bulunmak için sıklıkla kullanıldığını (Elfenbein, 2023:489-517) görebiliriz. Algılanan zararın, olumsuz duygu doğuracağını; algılanan yararın ise olumlu duygu doğuracağını düşünebiliriz. Çünkü, duygu değerlendirme kuramlarının, yüksek hedef uyumunun olumlu duygular, düşük hedef uyumunun ise olumsuz duygular doğuracağı yönünde bir takım önermelerde (Mesquita ve Frijda, 2011) bulunduklarını görebiliriz.

Hedef uyumu ile valans arasındaki olumlu ilişkinin, Castillo, Fernandez ve Sallan (2018:468-493)’in örgütsel değişim sırasında heyecan ve korku arasındaki ayrım hakkında ortaya koydukları önermeleri ile tutarlı olduğunu iddia edebiliriz. Onlara göre hedef uyumu (uyumsuzluğu) ile heyecan (korku) arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Başka bir ifadeyle daha yüksek hedef uyumunun daha fazla sevinç (olumlu valans) ve daha az öfke ve üzüntü (olumsuz valans) ile ilişkili olduğunu söyleyebiliriz.

Başlık 1.2.3’de de anlatıldığı gibi bu durumu klan ve üye arasındaki uyumu dikkate almadan açıklamaya çalışmanın zor olabileceğini söyleyebiliriz. Çünkü yüksek hedef uyumunun yaratacağı olumlu duyguların ya da düşük hedef uyumunun yaratacağı olumsuz

duyguların üyenin ihtiyaçlarının klan tarafından karşılanması ile ortaya çıkan uyumun (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005) zayıf ya da güçlü olması zemininde değerlendirilebileceği iddia edilmektedir. Başka bir ifadeyle klan üyenin ve/veya üye klanın ihtiyacını karşıladığı takdirde klan ile üye arasında bir uyum olduğunu söyleyebileceğimiz (Kristof, 1996) için prototipin örgütsel değişime dair sahip olduğu yarar/zarar algısının doğuracağı duygunun klanın diğer üyeleri tarafından da paylaşılacağını ifade edebiliriz.

O sebeple klanın üyeye sunduğu ya da sunabileceği kaynaklar (finansal, fiziksel, psikolojik, vs...) ve fırsatlar ile üyenin talep ettiği kaynaklar ve fırsatlar eşleştiğinde (Cable ve Edwards, 2004) ya da üye ve klanı tanımlayan bir dizi özellik üzerinden benzerliğin esas alınması sonucunda (Kristof, 1996) klanın değerleri, amaçları ve normları ile üyenin kişilik, değer (hem sosyalizasyon hem de genetik yapılarından kaynaklanan (Meglino ve Ravlin; 1998:365-366)), amaç ve tutumlarının eşleşmesi (Edwards ve Ship, 2007) ile örgütsel değişime karşı prototipin beslediği duygu ile klanın diğer üyelerinin beslediği duygunun aynı olacağını düşünebiliriz. Burada ‘Değer Uyumunu’nun önemini vurgulamakta fayda olduğunu değerlendirebiliriz. Çünkü değer uyumunun, inanış, algı, tutum, karar ve davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu (Edward, 2009; Meglino ve Ravlin, 1998) söyleyebiliriz.

1.5. Güç ve Karar Süreci

Başlık 1.3’de detaylı bir şekilde açıklanan ‘sosyal statü’ ve ‘güç’ arasındaki ilişkiyi dikkate aldığımızda sosyal statü önyargılarının, insanların belirli bir durumda kendilerini sunma/ifade etme konusunda sahip oldukları özgüveni ve enerjiyi etkilediğini söyleyebiliriz. Yüksek statülü klanlar hevesle konuşurken, düşük statülü klanların tereddüt edeceğini; dahası aynı fikrin, yüksek statülü klanlar tarafından ortaya atıldığında ‘daha iyi’ duyulurken, düşük statülü klanlar tarafından ortaya atıldığında daha az etkili algılanacağını ileri sürebiliriz (Anderson ve diğerleri, 2006).

Nadiren fark edilen statü önyargılarının, okullar, iş yerleri ve sağlık organizasyonları gibi önemli örgütsel ortamlarda gerçekleşen birçok hedef odaklı etkileşim aracılığıyla tekrar tekrar ortaya çıkabileceğini öngörebiliriz. Yapılan araştırmalara göre (DiMaggio, 2012; Ridgeway, 2014; Anderson ve diğerleri, 2006; Sayer, 2011), yüksek statülü klan — erkekler, beyazlar, orta sınıf— üyelerinin, sistematik olarak daha fazla kaynak ve güç

pozisyonlarına yönlendirilmesinin, cinsiyet, ırk ve sınıf özelliklerine dayalı maddi eşitsizliğin kalıplaşmasından bağımsız bir güç olarak katkıda bulunduğunu düşünebiliriz. Bu durumun, klanlar arasındaki kaynak ve güç eşitsizliklerini meşrulaştırdığını ve haklı çıkardığını söyleyebiliriz. Nitekim Bourdieu (1984) statü inançlarının, ortamda bulunan klanlar arasında fark oluşturma konusunda değil, onları kolektif bir farklılık projesinde birleştirmek konusunda etkili olduğunu savunmaktadır.

Sınıf temelli statü hiyerarşisinin, yüksek statülü klanların sahip olduğu özel ‘kültürel sermaye’ye daha fazla vurgu yapmakta olduğunu (Bourdieu, 1984) görebiliriz. Keza Ridgeway (2014)’de yüksek statülü klanların elit sermayelerinin özel olarak kalmaya devam etmesi için sürekli olarak uyum sağladıklarını ve değişmek zorunda kaldıklarını ifade etmektedir.

Blau (1963), örgütsel değişimin sosyal statünün ortaya çıkan bir özelliği olduğunu öne sürmüştür. Başka bir ifadeyle Blau’nun yaptığı çalışmada, bürokratik örgütlerde sosyal statü farklılıklarının, örgütsel değişim süreçlerini nasıl etkilediğini ve bürokrasi içinde sosyal statünün bireylerin işlevlerini ve rollerini nasıl belirlediğini ve bunun da değişim süreçlerinde farklı tepkilere neden olabileceğini açıklamaya çalıştığını söyleyebiliriz. Diğer taraftan Blau (1963)’ün, sosyal statü ile sosyal ağlar arasındaki ilişkiye dikkat çekerek yüksek sosyal statüye sahip aktörlerin, daha geniş ve etkili bir sosyal ağ düzeneğine sahip olmaları sebebiyle değişim süreçlerinde ihtiyaç duyulan kaynak ve desteğe daha kolay ulaştıklarının da altını çizmekte olduğunu da ifade edebiliriz. Böylesi bir değişimin örgütün karar süreçlerini de doğrudan etkileyebileceğini öngörebiliriz. Çünkü hedef uyumunun yüksek ya da düşük olmasına bağlı olarak, karar süreçlerinde etkili olan koalisyon üyelerinin alınan/alınacak karara karşı duygusal tepkilerinin de değişeceğini söyleyebiliriz. Başka bir ifadeyle örgüt içerisinde karar alma süreçlerine dair hayata geçirilecek bir değişimin, değişim alıcılarının valanslarını ve aktivasyonlarını değiştireceğini iddia edebiliriz. O nedenle karar alıcılar her ne kadar belirsizlikle başa çıkabilmek için işin içine uzmanları dahil ederek, görev güçleri ya da yeni takımlar yani koalisyonlar oluşturarak (Xia ve diğerleri, 2014) sonuçları istedikleri yöne çevirmeye çalışsalar da yüksek statülü klanların ihtiyaçlarının, beceri ve yeteneklerinin (O’Reilly, 1973), kariyer planlamalarının (Burns ve Stalker, 1961; Chandler, 1962) karar alıcıları sınırlandırabileceğini düşünebiliriz. Dahası bu durumun sadece karar alma sürecini değil, aynı zamanda kilit pozisyonlara

alınacak aktörlerin seçimini (Salancik ve Pfeffer, 1977:14)'de etkileyebileceğini iddia edebiliriz.

Pfeffer ve Salancik'e göre karar alıcılar, örgütsel problemlerle başa çıkabilmek adına ihtiyaç duydukları bilgi akışının devamlılığını sağlamak için diğer aktörlere bağımlıdırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978:177-179). Bu noktada, önemli ve değerli olarak adlandırılan bilginin karar alıcı nezdinde kabulünü ifade eden gücün (Raven, 2008:3-6; Pierro ve diğerleri, 2008:1922) o bilginin yaratacağı bağımlılığa göre artacağını ve örgütlerin çevrelerine uyum sağlamak amacıyla belirleyecekleri stratejik kararlar üzerinde oldukça etkili olacağını söyleyebiliriz. Nitekim araştırmacılar da örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli olan kıt ve kritik kaynakları denetleyen, kilit pozisyonlarda yer alan, örgütsel problemleri ve kuralları tanımlayan aktörlerin örgüt içindeki güçlerini artıracaklarını (Salancik ve Pfeffer, 1977:17; Hambrick, 1981:257; Ülgen ve Mirze, 2013:52) ifade etmektedirler. Dahası böylesi bir güce sahip olan aktörün, örgüt yapısında ve davranışlarında değişiklik yaratmaya, çevresel sınırlılıkların örgütün karar alma mekanizması üzerindeki etkilerini ve var olan bağımlılıklarını da minimize etmeye çalışacağını (Hilman ve diğerleri, 2009:1408) değerlendirebiliriz.

Diğer taraftan gücün aynı zamanda potansiyel bir etki kaynağı olduğunu dikkate aldığımızda yüksek statülü klanların örgüt içi kaynakların tahsisini kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmek adına girişimde bulunabileceklerini de (Lewin, 1951) gözden kaçırmamalıyız. O halde yüksek statülü klanın insan kaynağını da kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirerek karar sürecine katılanların vasıflarında belirleyici olabileceğini söyleyebiliriz.

Her ne kadar geleneksel iktisat kuramcıları, aktörler arasında herhangi bir sosyal etkileşime gerek olmadan ekonomik eylemin gerçekleştirilebileceğini iddia etseler de ekonomik eylemin aktörler arasındaki ilişkiler sayesinde gelişerek yeni bir potansiyel güç oluşturduğunu ve aktörlerin bu ilişkileri kendileri için nasıl faydalı hale dönüştürdüklerini (Granovetter, 1985:494; Sözen ve diğerleri, 2010:146; Wang ve diğerleri, 2022:372) gözden kaçırılmamalıyız. Bu nedenle ağ düzeneği içerisindeki güçlü ilişkilerin varlığının klanlar arasında iş birliği ve güven oluşturarak olumlu çıktılar elde edilmesini sağlayabileceği (Gargiulo ve Benassi, 2000:184) gibi sosyal ilişkiler aracılığıyla elde edilen varlıklar sayesinde klanların örgüt üzerindeki etkisini de artırabileceğini (Salancik, 1986:199; Gnyawali ve Madhavan, 2001) iddia edebiliriz.

Weber'in 'bürokratik yapılanmalarda aktörün kişisel özellikleri ve sosyal statüleri değil örgüt açısından sergilediği performans önemlidir' derken aslında bireyler arasında herhangi bir sosyal etkileşime gerek olmadan kaynaklara ulaşmanın mümkün olabileceğini (Beckert, 2003:773) savunduğunu söyleyebiliriz. Ancak çoğunlukla toplulukçu eğilimlerin olduğu örgütlerde aktörün sosyal ilişkilerinin gücünün (Hammond ve Glen, 2004) varlığını göz ardı etmemizin mümkün olamayacağını öngörebiliriz. Bu sebeple ilişkisel güç aktörler arasındaki bağların yapısına, sayısına ve gücüne dayanan özel bir güç (Zhoa ve diğerleri, 2016:519) olarak tanımlanmakta ve bu gücün, diğer aktörlerin eylemlerini denetlemek, yönlendirmek ve amaçları doğrultusunda diğerlerinin iradesini manipüle etmek, en nihayetinde de çevrelerini kendi beklenti ve faydaları çerçevesinde sınırlandırmak amacıyla kullanıldığı (Reed, 2013:203) ifade edilmektedir. Bu açıdan baktığımızda güç yüksek statülü klanın kontrolüne geçerse; itaat, sadakat ve yakın ilişkiler ön plana çıkarken, profesyonellik ve liyakat ötelenebilir (Sargut, 2019:2) şeklinde bir iddiada bulunabiliriz. Bu durumda kararların da yüksek statülü klanın iradesi yönünde şekilleneceğini ve karar alıcıların örgütsel değişim ile karşı karşıya kalacaklarını düşünebiliriz.

Yüksek statülü klanların koalisyonların eylemlerini, normlara ya da geleneklere (inanca ilişkin bilgilere) bağlı kalarak geliştirdikleri düşünce kalıpları, davranışlar, simgeler ve yaşam tarzlarını kullanarak denetlemeye ya da sınırlandırmaya çalıştıklarını (Sargut, 2019:13; Ouchi, 1980:137; Harris, 1980:557) ileri sürebiliriz. Söylemsel güç olarak isimlendirilen (Reed, 2013:200) bu gücün sonucunda da tıpkı ilişkisel güçte olduğu gibi benzer sonuçlarla karşılaşabiliriz. Başka bir ifadeyle bu iki güç ilişkisinin sonucunda klan üyeleri arasındaki etkileşimin daha da yoğunlaşacağını; buna bağlı olarak yüksek statülü klanın koalisyon ve onun gelecekteki eylemleri üzerindeki denetim gücünün artacağını (Reed, 2013:203) iddia edilebiliriz. Nitekim Reed'in gerçekleştirci güç olarak isimlendirdiği bu gücün bir anlamda örgüt içinde kararların ve uygulamaların hangi yöntemlerle hayata geçirildiğini gösterdiğini söyleyebiliriz. Benzer şekilde örgüt içinde ilişkisel kurumların yerine kurumsal kurumların kullanıldığı durumlarda da kararların koalisyonun sahip olduğu güce göre şekillendiği (Sargut, 2019:4-11) düşünebiliriz.

Profesyonel bürokrasiler oluşurken daha önceki klanların yok olmayıp kendi ortak değer ve inançları çerçevesinde etkinliklerini sürdürmeye çalıştıklarını anımsarsak kurumsal yapının koyduğu kurallar ile yüksek statülü klanların inanç ve değerleri arasında bir çatışmanın ortaya çıkmasının (Sargut, 2019:13) kaçınılmaz olduğunu söyleyebiliriz.

Diğer bir deyişle koalisyonun genellikle yüksek statülü klan tarafından desteklenmeyen amaçları gerçekleştirmeye çalışacağını (Mayes ve Allen, 1977) yani koalisyonun yüksek statülü klan tarafından hayata geçirilmek istenen örgütsel değişime direnç göstereceğini iddia edebiliriz. Söz konusu amaçların yüksek statülü klan tarafından desteklenmeyeceğini çünkü ya gerçekleştirilmek istenen amaçların klanın çıkarları ile örtüşmeyeceğini ya da içinde bulunulan belirsizliğin klana eşsiz bir ayrıcalık ve güç kazandıracağını, haliyle bu amaçların gerçekleştirilmesinin yüksek statülü klanın işine gelmeyeceğini (Mithani ve O'Brien, 2021:172) ileri sürebiliriz. Çatışmanın da işte tam bu noktada ortaya çıkacağını düşünebiliriz.

Çatışmayı; değerleri, inançları, beklentileri ve arzulan sonuçlara yüklediğı önem ve anlam düzeyi farklı olan birbirlerine rakip aktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan gerginliğin en iyi ihtimalle ya bir karar ya da müzakere ile sonuçlanması (Jameson, 1999; Porsch, 2016) şeklinde tanımlayabiliriz. Dolayısıyla çatışmaya taraf olan aktörlerin istek ve arzularını, çatışmanın en temel sebeplerinden biri olarak gösterilebiliriz. Neticede taraf olan aktörlerin ulaşmayı arzu ettiğı sonuçlara yükledikleri anlamların örtüşmemesinin (hedef uyumsuzluğu) ve böylece güçlü olan aktörün diğerinin kaynaklara erişim ve mülkiyet hakları konusunda sınırlamalar getirmesinin (Yıldız, 2019:244) söz konusu olacağını düşünebiliriz. Buradan da anlaşılaacağı gibi gücün etki alanına göre çatışmanın yönünün ve şeklinin değişebileceğini (Folger ve diğerleri, 2017) kabul edebiliriz.

Yüksek statülü klanların hem kendi çıkarları hem de gruba olan sadakatleri doğrultusunda (Boisot, 1995) oluşturdıkları standartları – ki her ne kadar bazı standartlar oluşturmuş olsalar da işler ilişkiler üzerinden yürümeye devam eder – kullanarak, bürokratik yapının ilişkilerin kişiselleşme ihtimalini en aza indirmek maksadıyla ortaya koyduğu, nesnel ve eşitlikçi norm ve kuralları yok sayma yönünde bir çabanın içinde olabileceklerini (Sargut, 2019:15; Sargut, 2001:155) öngörebiliriz. Yani gücü, kendileri için kullanışlı olmayı daha uzun süre devam ettirmesi amacıyla kurumsal bir forma dönüştürerek (Pfeffer ve Salancik, 1977) başka bir ifadeyle örgütsel değişimi gerçekleştirerek profesyonel bürokrasinin karar süreçlerine dair tanımlı standartlarını hiçe saymak isteyebileceklerini iddia edebiliriz. Bu noktada ortaya çıkacak olan çatışma ve uyuşmazlığı önlemek için sahip olunan güce bağılı olarak müzakere yönteminin tercih edilebileceğı gibi (Sığrı, 2017: 508), ikna ve manipölasyon yöntemlerinin de kullanılabileceğini (Mintzberg, 1983:174) ifade edebiliriz. Sonuçta gücün, karar sürecinde diğerlerinin düşünce ve davranışlarını etkileme kapasitesi (Thompson, 2012:105; Raven ve

French, 1959:371) olduğunu iddia edebiliriz. Burada önemli olanın bu süreçte gücün kim tarafından ve hangi yöntemlerle kullanıldığıdır şeklinde bir çıkarımda bulunabiliriz. Başka bir ifadeyle örgütsel değişimin ne şekilde hayata geçirildiğinin oldukça önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Gücün, örgütün menfaatleri dikkate alındığında çatışmanın yönetilmesinde kullanılması zorunlu olan en önemli araç (Proksch, 2016; Yıldız, 2019:246) olduğunu düşünebiliriz. Bu sebeple gücün sahibinin kim olduğunun, nasıl kullandığının ve amacının ne olduğunun çatışma sürecinin ne şekilde sonuçlanacağını kestirebilmek bakımından son derece önemli (Folger ve diğerleri, 2013) olduğunu ifade edebiliriz. Bu noktada gücün sahibi kadar o gücü algılayanların da çatışma sürecindeki etkilerinin göz ardı edilmemesi (Richmond ve diğerleri, 1983) gerektiğinin altını çizebiliriz. Gücü, A'nın B'yi etkileme derecesi/potansiyeli (Emerson, 1962) olarak tanımlayabiliriz. O halde gücün sadece aktörler arasındaki ilişki ile değil aynı zamanda aktörlerin güce dair algıları ile de yakından ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz (Tedeschi ve Bonoma, 1972). Yani aralarında herhangi bir ilişki bulunmasa bile taraflardan biri diğerinin güçlü olduğu algısına sahip ise bunun güce sahip olan aktörün diğerini rahatlıkla etkisi altına alabileceği anlamına geldiğini iddia edebiliriz (Robbins ve Judge, 2012). Çünkü aslında gücün kaynaklara sahip olmanın değil, o kaynaklara sahip olduğuna dair verilen onayın bir ürünü (Barnard, 1958) olduğunu değerlendirebiliriz. Bu noktada pozitif kimlik arayışı içinde olan koalisyon üyelerinin, örgüt içinde egemen olan yüksek statülü klan'a düşük statülü klandan daha büyük bir güç atfetmeleri durumunda yüksek statülü klan ile temas kurmaya daha fazla istekli olacaklarını iddia edebiliriz. Bu temas olumlu gerçekleştiği takdirde de örgüt içinde hibrit klanın hayat bulacağını ve karar sürecinin başarı ya da başarısızlığına doğrudan etki edeceğini söyleyebiliriz.

Eğer güç yüksek statülü klan tarafından yönetiliyor ise; çatışma yönetiminin 'doğrudan ve görünür güç kullanma', 'doğrudan ve sanal güç kullanma' şeklinde (Folger ve diğerleri, 2013) ortaya çıkabileceğini savunabiliriz. Başka bir ifadeyle yüksek statülü klanın ya tek taraflı bir irade kullanarak koalisyonun düşünce, öneri ve beklentilerini dikkate almayabileceğini ya da koalisyona 'tehdit' gibi caydırıcı unsurlarla sahip olduğu gücün büyüklüğünü hissettirerek koalisyon üyelerinin çatışmada ısrarcı olduğu takdirde müdahale ile karşılaşabileceklerinin mesajını vermeye çalışacaklarını (Aytekin, 2019:67) düşünebiliriz.

Eğer yüksek statülü klanın sahip olduğu güç tüm bunları gerçekleştirmesine yetecek büyüklüğe ulaşırsa o zaman profesyonel bürokrasinin karar sürecine dair tanımladığı standartların ilişkisel yakınlığa, benzerliğe, grup bağlarına ve çıkarlara dayalı norm ve değerlerin baskısı altında etkinliğini yitirmeye (Sargut, 2019:15) hatta farklı bir boyuta dönüşmeye başlayabileceğini öngörebiliriz. Dahası bu gücün, koalisyona karşı klanlar arası iş birliğini daha da güçlendireceğini ve bu iş birliği sonucunda da karar süreçlerine etki eden klan gücünü artırabileceğini ileri sürebiliriz. Tam da bu sebepten dolayı örgütsel karar alma konusunda yapılan ilk çalışmalarda ağırlıklı olarak karar süreçlerine katılan aktörlerin değişen vasıflarının açıklanmaya çalışılmış (Vroom ve Yetton, 1973) olduğunu düşünebiliriz.

Eğer güç koalisyon tarafından yönetiliyor ise; anlaşmazlığa düşülen konuların çözülmesi ve ortak bir karara varılması için yapılacak olan müzakerelerde geleceğe ilişkin riskleri önleme, çevresel değişkenlere dair öngörü sahibi olma ve sorunları çözümleme yeteneğine sahip olan uzman aktörlerin gücünün (McShane ve Von Glinow, 2016:117) oldukça önem kazanacağını söyleyebiliriz. Uzmanlığın yaratmış olduğu bu güce sahip olan koalisyon üyelerinin, sahip oldukları eğitim düzeyi ve uzmanı oldukları konuya dair deneyimleri sebebiyle çatışmada karşı tarafı ikna etme konusunda da oldukça etkili olabileceklerini (Tani ve Yıldız, 2019:226) düşünebiliriz. Nitekim bir anlamda oldukça kıymetli olduğu kabul edilen ve karşı tarafın da ihtiyacı olan bu bilgilerin paylaşılmasının çatışmanın sona ermesini kolaylaştıracağını (McShane ve Von Glinov, 2016:201; Raven, 2008:3-6; Pierro ve diğerleri, 2008:1922) ileri sürebiliriz.

Öte yandan müzakereci taraflardan birinin ya da ikisinin birden direnen ve geri adım atmayan bir tutum ve davranışta bulunabileceklerini yani müzakerede kaçınmacı bir tavır takınabileceklerini (Vliert ve Kabanoff, 1990:200) varsayabiliriz. Bu tarz tavırların taraflar arasında güvensizlik yaratarak müzakere sürecini sekteye uğratabileceğini (Tani ve Yıldız, 2019:226) düşünebiliriz. Çünkü kaçınmacı müzakerelerde tarafların kendi menfaatlerini ön planda tutarak diğerinin menfaatlerini göz ardı edebileceğini, hatta güçlü olan tarafın tek başına karar almak suretiyle (Ülgen ve Mirze, 2013:52), bir anlamda diğeri üzerinde üstünlük kurma çabasına düşebileceğini söyleyebiliriz. Nitekim bu tarz müzakerelerde çözüme ulaşmanın pek de kolay olmayacağını (Folger ve diğerleri, 2013:116) öngörebiliriz.

Müzakerelerde çözüme ulaşamadığı takdirde koalisyonların karar sürecinin yönünü uzmanlık gücünü kullanarak kendi lehine çevirmeyi başarabileceğini düşünebiliriz. Uzmanlık gücünün sadece koalisyon üyelerinin sahip oldukları eğitim düzeyi ve uzmanı oldukları konuya dair deneyimlerine dayanarak içinde bulunulan bağlama ilişkin en doğru davranışın ne olduğunu bildikleri inancı (Raven, 2008:3) sonucunda değil aynı zamanda karşılaşılan problemin örgütsel değişimi bir zaruret olarak gören yüksek statülü klan için öneminin büyük olması neticesinde, klanın uzmanlık sahibi olan koalisyonun en güvenilir bilgi kaynağı olduğunu kabul etmesiyle (Yukl, 2010:208-209; French ve Raven, 1959:325) ortaya çıktığını ileri sürebiliriz. Oysa ki karşılaşılan problemin yüksek statülü klan için büyük bir öneme sahip olmayabileceği durumları tasavvur edebiliriz. Bu durumda yüksek statülü klanın, koalisyonu etki altında tutmaya yasal hakkı olduğunu iddia ederek ve koalisyonun da bu etkiyi sosyal yapı ya da örgüt içerisindeki hiyerarşiye dayanan yasal güç olması sebebiyle kabul etmek zorunda olduğunu ileri sürerek (French ve Raven, 1959:324) koalisyonun sahip olduğu uzmanlık gücünü etkisiz hale getirebileceğini düşünmenin mümkün olabileceğini söyleyebiliriz. Bu gücün kullanıldığı durumlarda örgütsel değişime direnç gösteren koalisyonun genellikle içselleştirdiği bir değer veya standart bulunduğunu (Raven ve French, 1958a:83) öngörebiliriz. Öte yandan yüksek statülü klanın yasal gücünün yanında ilişkisel gücünden de yararlanarak çeşitli taktikler kullanmayı deneyebileceğini iddia edebiliriz. Mesela; yüksek statülü klanın, klan dışındaki diğer aktörlerin duygu, düşünce, değer ve ihtiyaçlarına hitap ederek, onların kendilerini önemli hissetmelerini ve faydalı olduklarını düşünmelerini sağlayarak kendi isteklerini yerine getirmelerini (Yukl, 2010:220) sağlayabileceklerini ileri sürebiliriz. Konuyu ‘kaynak temelli görüş’ açısından ele alırsak; çatışmanın, örgüt için oldukça önemli bir kaynak olan insan kaynağına ilişkin değişim ve devinimin başka bir ifadeyle insan kaynağının, kendi kendini güncelleyen ve değişen hatta yenileyen bir kaynak olduğunun önemli bir göstergesi (Barney, 2001; Yıldız, 2019:243) olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim Blau (1971)’de aktörün sahip olduğu gücün kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak için bu insan kaynağı üzerindeki kontrol yeteneğine göre artacağını ya da azalacağını iddia etmektedir.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma nitel bir araştırmadır. Post pozitivist paradigma yani pozitivist yaklaşıma karşı duran, yorumlayıcı ve eleştirel yöntemleri de içinde barındıran bir paradigma üzerine inşa edilmiş olan nitel araştırma yöntemi yorumlayıcı bir felsefeyi benimsemektedir. Nitel araştırmaya yöntemi araştırmacının araştırmanın gerçekleştirildiği alana duyarlı bir şekilde yaklaşarak derinlikli bilgi edinmesini ve farklı bir bakış açısı yakalamasını hedeflemektedir. Nitel araştırmanın araştırmacının bir katılımcı olarak araştırmaya iştirak etmesine, insanların yaşam tarzlarını, davranışlarını, olaylara yükledikleri anlamları, örgütsel yapıları ve toplumsal değişimi anlamaya yönelik bilgiyi bütüncül bir yaklaşımla algılamasına imkân tanıdığını (Saldana, 2016; Namey ve diğerleri, 2008; Strauss ve Corbin, 1998) söyleyebiliriz. Çünkü nitel araştırma da bilginin sosyal bir gerçekliğin içinde barındığını (Connolley, 2003) ifade edebiliriz.

Bu araştırma kapsamında nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin altında yatan en önemli sebep araştırma konusunun bazı çekinceler yaratabileceği ve bilgi almayı zorlaştırabileceği yönündeki endişelerdir. Öte yandan gerek yerli gerekse de yabancı yazında araştırma sorumuz ile ilgili yani profesyonel bürokrasilerde klanlar arası ilişkiler ve bu ilişkilerin karar süreçleri üzerindeki etkisi ile ilgili konuda bir boşluk olduğu değerlendirilmiş ve ağırlıklı olarak gruplararası ilişkiler önyargı; (Bar-Tal ve Teichman, 2005:128), stereotipleşme (Turner ve Reynolds, 2012), grup içi dayanışma, gruplararası ayrımcılık, etnosantrizm, grup yanlılığı (Şerif ve diğerleri, 1965) ve normatif davranışlar (Allport, 1954) gibi konularda yapılan araştırmalara bu çalışma ile destek verilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırma konusu ile ilgili derinlemesine fikir sahibi olabilmek ve Türkiye’de konu ile ilgili olup bitenleri anlayabilmek adına keşifsel bir yaklaşımla en doğru araştırma yönteminin nitel araştırma yöntemi olacağı kanaatine varılmıştır.

Bu çalışmada yüksek statülü klanların profesyonel bürokrasilerdeki karar süreçlerine olan etkilerinin açıklanmasında sosyal kimlik, sosyal statü, örgütsel değişim ve güç faktörü bütüncül bir model çerçevesinde ele alınmaya çalışılmıştır. Hem ulusal hem de uluslararası yazında çeşitli biçimlerde ortaya konan araştırmalar incelendiğinde, sosyal kimlik kuramının mikro ölçekte gruplar arası ilişkileri açıklamaya yönelik çok sayıda çalışmaya klavuzluk ettiğini görebiliriz. Bu çalışmada bu çalışmalar desteklenmeye, örgütsel boyutta klanlar arası ilişkileri açıklama konusunda farklı bir bakış açısı getirilmeye ve diğer

araştırmacılara merak kaynağı oluşturulmaya çalışılmıştır. Dahası bu çalışma sayesinde konuya ilişkin farklı çalışmalar yapılmasının önünün açılacağı değerlendirilmiştir. Yapılan bu çalışma sayesinde klanlar arası ilişkilerin sosyal kimlik, sosyal statü, örgütsel değişim ve güç faktörü çerçevesinde açıklanabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma kapsamında her katılımcıya aynı soruların sorulduğu, böylece alınan cevaplar arasındaki farklılıkların/eşitsizliklerin ve benzerliklerin daha kolay analiz edildiği yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ulusal yazında ne tür soruların sorulacağının ayrıntılı bir biçimde hangi verilerin toplanacağını daha önceden belirlenerek ve görüşme planına birebir uyularak gerçekleştirilen bir görüşme tekniği (Karasar, 2006:167; Yıldırım ve Şimşek, 2000) olarak tanımlanmaktadır.

Soru formu yapılandırılmış sorulardan oluşmaktadır. Bu soru formu hazırlanırken araştırma soruları esas alınmıştır. Soru formunda yer alan sorular katılımcıların hem araştırılmak istenen konuya dair deneyim ve davranışlarını hem de bilişsel ve yorumlama süreçlerini anlamayı ve öğrenmeyi hedeflemektedir. Sorular yargılamalardan, yönlendirmelerden ve ön kabullü yaklaşımlardan uzak kalınarak hazırlanmıştır.

Nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmaya, araştırma sorusunun belirlenmesi ile başlamıştır.

İki temel araştırma sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır;

- 1) Yüksek statülü klan hakimiyetinin arttığı profesyonel bürokrasilerde klanlar arasındaki ilişki nasıl şekillenir?
- 2) Bu ilişki karar süreçlerinde nasıl bir rol oynar?

Bu belirlemede araştırma yapılmak istenilen alanla ilgili kuramlar ve ilgili yazından yararlanılmıştır. Daha sonra araştırma konusu ile ilgili kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Örneklemde belirlenmesi ile birlikte, bilgi toplama stratejileri (katılımcıların kişisel verilerinin gizlenmesi, çalıştıkları kurumun gizli tutulması, sorular sorulurken herhangi bir yönlendirmede bulunulmaması, vb...) geliştirilmiş, görüşme soruları hazırlanmış ve bilgiler toplanmıştır. Görüşme soruları araştırma sorumuzu cevaplamaya yönelik yerli ve yabancı yazına sadık kalınarak hazırlanmıştır. Görüşme soruları tasarlanırken; profesyonel bürokrasilerde yüksek statülü klan hakimiyetinin artması ile beraber karar süreçlerinin işleyişinin nasıl farklılaştığı, katılımcıların niteliklerinin nasıl değiştiği, karar süreçlerinin hangi güç tabanı (klan/koalisyon) üzerinden yorumlandığı ve buna bağlı olarak her ikisi de

ilişkisel güç tabanı olan yüksek statülü klan ve düşük statülü klanın iş birliği yapmasının karar süreçlerine nasıl etki edebileceği göz önünde bulundurulmuştur.

Toplanan bilgiler içerik analizi yöntemiyle verilere dönüştürülmüştür. Böylece bu bilgileri açıklamaya yönelik kavram ve temalara ulaşılması hedeflenmiştir. Elde edilen bulgular sınıflandırılmış ve bu bulgulardan yola çıkarak uygulamaya yönelik birtakım sonuçlar elde edilmiştir. Bununla birlikte eski kuramları onaylayan ya da reddeden bazı önermeler ileri sürülmüştür.

2.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalar post pozitivist bir paradigmayı benimsedikleri için geçerlilik ve güvenilirlik konularında sıkça eleştirilmektedirler. Bu sebeple kimi araştırmacıların (Comte, 1830; Durkheim, 1893; Popper, 1934) gözünde nitel araştırmaların bilimsel araştırma niteliği taşımadığını söyleyebiliriz. Bu çalışmada bu tarz eleştirilere maruz kalmamak adına araştırmanın geçerliliği yani kullanılan araçların araştırma konusunu ölçme ve değerlendirme konusundaki yeterliliği için çeşitli yöntemlere başvurulmuştur. Bu yöntemler sayesinde araştırmanın araştırmacının öznel yorumlarının etkisinden uzaklaştırılarak en doğru, en inanılır ve en akla yatkın bulguları (Creswell, 2016; Silverman, 2013) ortaya koyabilmesinin yanısıra araştırma sonuçlarının gerçeği doğru bir şekilde temsil etmesi hedeflenmiştir.

Nicel araştırmalarda sıklıkla kullanılan geçerlilik kavramının, nitel araştırmalarda ‘inandırıcılık’ ve ‘akratılabilirlik’ kavramları olarak karşılık bulduğunu (Merriam ve diğerleri, 2019:211) ifade edebiliriz. İndiriciliğin, araştırma bulgularının gerçek dünyayı ne kadar iyi yansıttığı ve araştırmacının ölçmek istediği şeyi gerçekten ölçüp ölçemediği ile ilgilendiğini (Merriam ve diğerleri, 2019:211-213; Lincoln ve Guba, 1985:288-290) söyleyebiliriz.

Bu çalışmada inandırıcılığın yüksek olmasını sağlamak amacıyla araştırma sürecinde araştırmacının akranlarının gözlem ve kontrollerinden yararlanılması, gerçekleştirilen pilot çalışma sonrasında araştırma sorularının güncellenmesine imkan tanıyan analizlerin araştırmacının akranları ve tez danışmanı ile birlikte gerçekleştirilmesi ve elde edilen tüm bulguların tarafsız üyeler –ki bunlar örneklemin seçildiği örgütte çalışan ve örneklemin

içinde yer almayan orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır– tarafından yorumlanması gibi yöntemlerle bu çalışmanın inandırıcılığı yüksek tutulmaya çalışılmıştır.

Pilot görüşmelerle sorular sınanmış ve soruların anlaşılır olup olmadığı, soruların amaca hizmet edip etmediği yeni soruların eklenmesine gerek olup olmadığı değerlendirilmiştir. Pilot görüşmeler 3 katılımcı ile sınırlandırılmıştır. Bu görüşmeler asıl görüşmelerin hemen öncesinde yapılmış ve ihtiyaç duyulan düzeltmeler tespit edilmiştir. Örneğin; görüşme soruları hazırlanırken kullanılmış olan akademik kavramların (örgüt, klan, benlik yitimi, sosyal rekabet, vb...) katılımcı tarafından anlaşılmadığı ya da farklı yorumlandığına dair alınan geri dönüşler neticesinde sorular bilinen ve anlaşılır kavramlar kullanılarak güncellenmiştir.

Ayrıca tez danışmanından alınan görüşler neticesinde bazı sorular ilave edilmiştir. Örneğin Soru 11 ve Soru 12'nin evet/hayır sorusu gibi anlaşılmasının önüne geçmek ve daha derinlemesine cevaplar alabilmek için ilave sorularla ana soru detaylandırılmıştır.

Araştırma süresince araştırmacının doktora öğrencisi olan akranlarının çalışmaya dahil olmasının, elde edilen bulguların doğru yorumlanması ve analizlerin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi konusunda son derece olumlu bir etki yarattığı değerlendirilmektedir. Akranlar hem katılımcılara yöneltilecek soruların oluşturulmasında, hem yapılan görüşmelerin hemen sonrasında alınan cevapların değerlendirilmesinde hem de tüm veriler analiz edildikten sonra elde edilen bulguların yorumlanması aşamasında çalışmaya dahil olmuşlardır. Akranların sürece dahil olmalarının onların katılımcılar hakkında bilgi sahibi olmadan, tarafsız bir bakış açısı ile cevapları yorumlayarak çalışmanın nesnelliğine katkı sunduğu düşünülmektedir. Dahası elde edilen bulgular neticesinde ulaşılan sonuçların tarafsız üyeler (araştırmaya dahil edilmemiş olan üst düzey yöneticiler) tarafından değerlendirilmesi ve sonuçların doğruluğuna ve geçerliliğine yönelik yorumlarının alınması sayesinde araştırmacının nesnelliği korunmaya çalışılmıştır.

Aktarılabilirliğin, araştırmacının farklı katılımcılarla ve/veya farklı bağlamlarda gerçekleştirildiği takdirde yine aynı bulguların elde edilip edilemeyeceği ile ilgilendiğini (Merriam ve diğerleri, 2019; Huberman, 2014; Clarke ve diğerleri, 2013) söyleyebiliriz. Başka bir ifadeyle aktarılabilirliğin, araştırma sonucunun genelleştirilip genelleştirilemeyeceği konusuna dikkat çektiğini ifade edebiliriz. Bu çalışmada aktarılabilirliği artırmak amacıyla araştırmacının gerçekleştirildiği ortamdaki bağlamsal faktörler ve katılımcıların nitelikleri mümkün olduğunca ayrıntılı bir şekilde

tanımlanmıştır. Bu sayede araştırma sonuçlarının farklı katılımcılarla ve/veya farklı bağlamlarda geçerliliğinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Elbette bu durumun bağlamsal benzerliklerin yüksek olduğu araştırma ortamları için geçerli olacağını iddia edebiliriz.

Diğer taraftan araştırmada seçilmiş olan örneklemin (EK 4) araştırmayla doğrudan ilişkili bir grup olmasının araştırmaya yönelik oldukça kapsamlı bir veri setine ulaşmaya imkan tanınmasının yanısıra araştırmanın inanılabilirliğini ve aktarılabilirliğini de olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

Nitel araştırmalarda eleştirilere zemin oluşturan bir diğer konu da araştırmanın güvenilirliğidir. Güvenilirliğin yüksek olmasının, araştırmada kullanılan ölçümlerin farklı katılımcılarla gerçekleştirilen farklı araştırmalarda kullanılması durumunda aynı sonuçlara ulaşılacağı anlamına geldiğini (Merriam ve diğerleri, 2019:218-222) ifade edebiliriz . Bu amaçla araştırma süresince soruların sistematik bir şekilde katılımcılara yöneltilmesi, herhangi bir şekilde taraflı yönlendirmede bulunulmaması ve katılımcıların tamamının tüm soruları aynı netlikte anlamış olmalarının garanti altına alınması konusunda hassasiyet gösterilmiştir. O sebeple veri toplama sürecinde katılımcılara yöneltilen araştırma sorularının tutarlılığı yüksek tutulmaya çalışılarak araştırmanın güvenilirliği sağlanmaya (Guba, 1981) gayret gösterilmiştir. Benzer şekilde kodlayıcılar arasında da tutarlılığın sağlanmasına özen gösterilmiştir. Kodlamalar sırasında araştırmacı ve danışmanı, iki kodlayıcı olarak nitel veri tabanını analiz etmiş ve kodları belirlemişlerdir.

Ayrıca nitel araştırmalarda güvenilirliği, veri toplama aşamasında katılımcılara yöneltilen sorulara alınan yanıtların benzerlik derecesi (Kirk ve diğerleri, 1986:17-20) olarak da ifade edebiliriz. Bu noktada benzerlik derecesinin yüksek olmasının kodların belirlenmesini de kolaylaştırdığını ifade edebiliriz.

2.2. Örneklem

Örneklekimizi, 1974-1984 yılları arasında kurulmuş, 10.000 kişinin üzerinde çalışanı olan, yüksek teknoloji kullanarak çıktılar üreten ve profesyonel bürokrasi niteliği taşıyan bir örgütte çalışan üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Aynı sektörde faaliyet gösteren başka örgütlerin yöneticilerinin bu örnekleme dahil edilmesinin araştırmadan elde edilen sonuçların tutarlılığını olumsuz etkileyebileceği değerlendirilmiştir. Çünkü her ne

kadar aynı sektörde faaliyet gösterse de her örgütte aynı seviyede bir yüksek statülü klan hakimiyetinden bahsetmenin mümkün olamayabileceği gerçeği dikkate alınmıştır. Başka bir ifadeyle üst düzey yönetici pozisyonlarını işgal eden aktörlerin toplumsal saygı ve etki hiyerarşisinde aynı seviyede olmamaları ihtimali göz önünde bulundurulmuştur.

Örgütün kararlarını etkileyen ve bu çalışmada ‘koalisyon’ olarak tanımlanan üst kademe yöneticilerin yaptıkları stratejik seçimlerle örgütler arası başarı farklılıklarının oluşmasında oldukça belirleyici rol oynadıklarını (Child, 1972) söyleyebiliriz. Bu yöneticilerin karar süreçlerinde yaptıkları stratejik seçimlerin onların kişisel özellikleri ve sahip oldukları değerler ile yakından ilişkili olduğunu (Hambrick, 1995) düşünebiliriz. Başka bir ifadeyle üst kademe yöneticilerin seçimlerini içinde bulundukları bağlama ilişkin deneyimleri, değerleri ve kişisel özelliklerine (yöneticilerin kişisel özellikleri; değerler ve bilişsel modeller gibi psikolojik etkenler ile yaş, eğitim, görevsel art-yetişim ve çalışma süresi gibi demografik özellikleri ile gözlemlenebilir deneyimler olarak ikiye ayırabiliriz (Finkelstein ve Hambrick, 1996:45)) göre belirlediklerini ileri sürebiliriz. Bu nedenle bu çalışmada örneklemini oluşturan üst kademe yöneticilerin örgüt demografileri; ‘işe alınma zamanları’, ‘bir önceki görevde kalış süreleri’, ‘iki önceki görevde kalış süreleri’, ‘eğitim durumları’, ‘sektörde geçirdikleri zaman’ ve ‘kurumda geçirdikleri zaman’ gibi faktörlerin değerlendirilmesi ile oluşturulmuştur. Çünkü örgüt demografisini, bu saydığımız boyutların dağılımını dikkate alarak belirlemenin örgütlerin anlaşılması ve yönetilmesinde oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Bu demografik özelliklerin, örgütün stratejik tercihlerini ve çıktılarını belirleyen davranış ve tutumlar üzerinde etkisinin olduğunu varsayabiliriz (Pfeffer, 1985). Bu nedenle bu demografik özelliklerin, bireysel değerlerde ve algılardaki farklılıkların anlaşılmasında önemli rol oynayan değişkenler (Carpenter, Geletkanczyz ve Sanders, 2004) olduklarını söyleyebiliriz.

Üst kademe yöneticilerle ilgili yazında konuyu grup temelli bakış açısı ile ele alan araştırmalara göre bu yöneticilerin yani koalisyonun farklı özelliklere sahip olmalarının karar süreçlerinde (Van Knippenberg ve diğerleri, 2004) iletişim ve çatışma gibi konularda etkili olduğuna (Williams ve O'Reilly, 1998) dair ifadelerin yer aldığını söyleyebiliriz.

Üst kademe yönetici gruplarını Tablo 2-1 deki gibi sınıflandırabiliriz;

Tablo 2.1. Üst Kademe Yönetici Tanımları

Yazarlar	Tanım
Finkelstein ve Hambrick (1990)	Aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olan kurumsal yöneticiler
Haleblian ve Finkelstein (1993)	Aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olan kurumsal yöneticiler
Carpenter ve Fredrickson (2001)	Orgütün en üst iki idari kademesi (icra-başkanı, mali işlerden sorumlu başkan ve bu kademelerden sonraki diğer yüksek yönetim kademelerinde yer alan yöneticiler)
Carpenter (2002)	Orgütün en üst iki idari kademesi (icra-başkanı, mali işlerden sorumlu başkan ve bu kademelerden sonraki diğer yüksek yönetim kademelerinde yer alan yöneticiler)
Hambrick ve D'Aveni (1992)	Başkan yardımcısı ve başkan yardımcısı kademesinin üzerinde yer alan tüm yöneticiler
Michel ve Hambrick (1992)	Asbaşkan kademesinin üzerinde yer alan tüm yöneticiler (yüksek mevkili başkan yardımcısı, icra-başkanı) ve yönetim kurulu üyesi olan diğer tüm yöneticiler
Hambrick, Cho ve Chen (1996)	Başkan yardımcısı kademesinin üzerinde yer alan tüm yöneticiler (yüksek mevkii başkan yardımcısı, yönetim kurulu başkan vekili, yönetim kurulu başkan yardımcısı, icra-başkanı)
Smith vd (1994)	İcra başkanı tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst-kademe yönetici grubu
West ve Schwenk (1996)	İcra başkanı tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst-kademe yönetici grubu
Iaquinto ve Frederickson (1997)	İcra başkanı tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst-kademe yönetici grubu
Knight vd (1999)	İcra başkanı tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst-kademe yönetici grubu
Simons vd (1999)	İcra başkanı tarafından belirlenen stratejik karar verme yetkisine sahip üst-kademe yönetici grubu

Bu bilgiler ışığında araştırmanın başında ‘Direktör’, ‘Genel Müdür Yardımcısı’, ‘Genel Müdür’ ve ‘Yönetim Kurulu Üyeleri’ nden oluşan bir örneklem çerçevesi oluşturulmaya çalışılmış ancak Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyeleri çalışmaya katılmayı kabul etmemişlerdir. O nedenle çalışmaya ‘Direktör’ ve ‘Genel Müdür Yardımcısı’ pozisyonunda görev yapan 23 yönetici ile devam edilmiştir. Aynı örgüt içinde çalışan bu katılımcıların; aynı kaynakları kullanıyor olmaları, aynı müşteri yapısına sahip olmaları ve aynı çevresel faktörlerle baş etmek zorunda oldukları dikkate alındığında bu durumun araştırmanın tutarlılığı ve geçerliliği bakımından olumlu bir etki yarattığı değerlendirilmektedir.

Sektördeki çalışma süreleri 8 yıl ve daha az olan yöneticiler ile iki basamak birden terfi ettirilmiş olan yöneticiler yüksek statülü klan üyesi olarak değerlendirilmiştir. Çünkü araştırmanın gerçekleştirildiği sektörde faaliyet gösteren kurumun ‘Kariyer Planlama Prosedürleri⁴’ (EK 5) incelendiğinde şirkette/alanda 8 yıl ve altında tecrübesi olan bir beyaz yakalının üst yönetim kademesine atanmasının mümkün olamayacağı, ancak Genel Müdür veya Yönetim Kurulu’nun uygun göreceği özel durumlarda böyle bir atamanın söz konusu olabileceği ifade edilmektedir.

Bu çerçevede 23 görüşmecinin 15’i düşük statülü klan 8’i de yükseke statülü klan üyesi olarak kategorize edilmiştir (bkz. Tablo 2-2, Tablo 2-3). Bu kategorizasyon ilgili kurumun kariyer planlama prosedürlerinde üst kademe yönetici pozisyonlarına atanmak için tanımlanan süreler ve koşullar ile görüşmecilerin demografik özellikleri, sektördeki çalışma süreleri ve görevler arası geçiş süreleri karşılaştırılarak ve tez danışmanı ile fikir birliğine varılarak yapılmıştır.

⁴ Genel Müdür Yardımcılarının atamalarına ilişkin bir prosedür tanımlı değildir.

KATILIMCI	ÜNİVERSİTE	İKİ ÖNCEKİ POZİSYONDA KALİŞ SÜRESİ	BİR ÖNCEKİ POZİSYONDA KALİŞ SÜRESİ	ŞU ANKİ POZİSYONA ATANMA TARİHİ	KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ
13	KOCAELİ	...	1 YIL	2023	1 YIL	10 YIL
14	ODTÜ	1 YIL 1 AY	...	2022	13 YIL	13 YIL
15	İTÜ	8 AY	...	2020	4 YIL	4 YIL
16	BİLKENT	5 AY	1 YIL 8 AY	2020	5 YIL	5 YIL
17	ANKARA	4 YIL 2 AY	...	2021	6 YIL	6 YIL
18	SELÇUK	AKADEMİSYEN	AKADEMİSYEN	2016	6 YIL	6 YIL
19	İTÜ	...	...	2017	6 YIL	6 YIL
21	İTÜ	AKADEMİSYEN	AKADEMİSYEN	2018	5 YIL	5 YIL

Tablo 2.2⁵. Yüksek Statülü Klan

KATILIMCI	ÜNİVERSİTE	İKİ ÖNCEKİ POZİSYONDA KALİŞ SÜRESİ	BİR ÖNCEKİ POZİSYONDA KALİŞ SÜRESİ	ŞU ANKİ POZİSYONA ATANMA TARİHİ	KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ
1	İTÜ	1 YIL 11 AY	1 YIL 8 AY	2022	15 YIL	15 YIL
2	HACETTEPE	7 YIL	1 YIL	2023	1 YIL	24 YIL
3	ODTÜ	4 YIL	4 YIL	2019	14 YIL	26 YIL
4	ODTÜ	6 YIL 8 AY	7 YIL 10 AY	2022	27 YIL	27 YIL
5	GAZİ	3 YIL 11 AY	1 YIL 7 AY	2022	15 YIL	15 YIL
6	ODTÜ	14 YIL	13 YIL 3 AY	2010	37 YIL	37 YIL
7	ODTÜ	13 YIL	5 YIL	2023	30 YIL	30 YIL
8	ODTÜ	18 YIL	2 YIL	2020	23 YIL	23 YIL
9	ODTÜ	2 YIL 8 AY	1 YIL 2 AY	2021	27 YIL	27 YIL
10	ODTÜ	5 YIL 4 AY	2 YIL 11 AY	2022	16 YIL	16 YIL
11	ODTÜ	10 AY	2 YIL 3 AY	2020	22 YIL	22 YIL
12	ODTÜ	15 AY	2 YIL 10 AY	2020	17 YIL	17 YIL
20	ODTÜ	1 YIL	11 YIL	2022	15 YIL	30 YIL
22	ODTÜ	5 YIL	10 YIL	2019	32 YIL	32 YIL
23	BİLKENT	5 YIL 10 AY	2 YIL 4 AY	2021	10 YIL	15 YIL

Tablo 2.3⁶. Düşük Statülü Klan Tablosu

2.3. Veri Toplama

Her bir görüşme, bu çalışmanın araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla, karşılıklı sohbet ortamında yaklaşık 45-60 dakika sürmüştür. Görüşmeler sırasında katılımcılara araştırma konusu hakkında bilgi verilmiş ve hepsiyle kendi iş ortamlarında görüşme yapılmıştır. Katılımcılarla telefon, elektronik posta ve sosyal medya kanalları aracılığıyla temasa geçilmiş ve görüşme talep edilmiştir. Hepsiyle yüzyüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin başında katılımcılara bu çalışmanın Türkiye’deki profesyonel bürokrasilerde karar süreçleri yürütülürken gruplaşmaların/grupdaşıkların bu süreçlere ne yönde ve nasıl etki ettiğine dair farklı bir bakış açısı kazandırmayı amaçladığı

⁵ Bu bilgiler 2023 yılına aittir. Ayrıca daha önceki pozisyonlarında akademisyen olan görüşmecilerin saha tecrübeleri bulunmamaktadır

⁶ Bu bilgiler 2023 yılına aittir.

belirtilmiştir. Katılımcılara kimliklerinin, çalıştıkları kurumun isiminin ve faaliyet gösterdikleri sektörün gizli kalacağı söylenmiştir.

Nitel verilerin analizinin en temel özelliklerinden birinin analiz daha veriler toplanırken başlaması (Bogdan ve Biklen, 2007) olduğunu söyleyebiliriz. Bu araştırmada da veri toplama sürecinde erken analiz diye adlandırabileceğimiz iki aşamalı bir analiz gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada bir önceki görüşmenin bulguları değerlendirilmiş ve sonrasında bir sonraki görüşme yapılmıştır. Bu değerlendirme bir sonraki katılımcının verdiği yanıtların daha sağlıklı yorumlanmasını sağlamıştır. İkinci aşamada ise bir önceki görüşmede eksik kalan ya da araştırma sorusunu yanıtlamada yetersiz kalan veriler tespit edilmiş ve bu verilerin nasıl toplanacağına dair planlar belirlenmiştir.

Bütün katılımcılara aynı sorular, aynı açıklamalar (araştırmanın amacı, sosyal grup, kurumsal karar, sosyal etkileşim gibi kavramların tanımları ile gizliliğe dair verilen teminatlar, vb...) yapılarak doğrudan yöneltilmiştir. Görüşmelerde katılımcılar üzerinde herhangi bir rahatsızlık yaratmamak adına kayıt cihazı kullanılmamış, görüşme sırasında hatırlatıcı notlar alınmıştır. Katılımcılara kimliklerinin, çalıştıkları kurumun ve faaliyet gösterdikleri sektörlerin gizli kalacağı belirtilmesine rağmen, bazı katılımcıların isimlerinin herhangi bir yerde geçmeyeceğine dair ikinci bir teyit istemeleri, kayıt cihazı kullanmama kararının yerinde bir karar olduğunu göstermiştir.

2.4. Veri Analizi

Nitel veri analizinin sınırları keskin hatlarla çizilmiş bir veri analizinden çok pragmatik bir yaklaşıma sahip olduğunu (Dey, 1993) ifade edebiliriz. Başka bir ifadeyle nitel veri analizinin metin, resim ve video gibi verileri anlamlandırma, güçlendirme ve sonuçlarını doğrulama aşamalarının eş zamanlı gerçekleştirildiği bir süreç sonunda araştırma sorusunu cevaplamaya imkân veren bir analiz (Saldana, 2016; Creswell ve Miller, 2000) olduğunun altını çizilebiliriz. Bu bakımdan görüşmeler sırasında alınan notların ve varsa diğer veri kaynaklarının sistematik bir şekilde düzenlenmesi ve anlamlandırılması sürecini tümevarımsal bir bakış açısı ile ele almak olarak tanımlayabileceğimiz nitel veri analizinin (Bogdan ve Biklen, 2007) araştırmacının bütüncül ve sembolik bir yapı oluşturmaya da imkân tanıdığını iddia edebiliriz.

Nitel veri analizinin tek bir yolu olmadığı için bu araştırmada tüm analiz süreçlerine ve ham verilerine mümkün olduğunca yer verilmeye çalışılmıştır. Bu sayede hem farklı sosyal ortamları ve olguları inceleyen diğer araştırmacıların çalışmalarına katkı sağlaması amaçlanmış hem de nitel araştırmaların doğası olan kendine özgünlükten sıyrılarak farklı yorumlarla farklı stratejilerle ele alınarak (Patton, 2002) daha nesnel sonuçlar elde edilmesinin önü açılmak istenmiştir.

Bu çalışmada bilgisayar destekli nitel veri analizi programlarından biri olan Nvivo dan (1981 yılında NUD*IST (Non-Numerical Understructure Data Indexing Searching and Theorizing) adıyla piyasaya sunulmuş olan program daha sonra NVivo adını almıştır. NVivo, tıpkı bilgisayar destekli diğer nitel veri analiz programları gibi araştırmacı yerine analiz yapmamakta, sadece araştırmacının bakış açısı doğrultusunda analiz sürecinin daha sistematik yürütülmesine ve sonuçların görselleştirilmesine imkan sunmaktadır) destek alınmıştır.

2.4.1. Analiz yöntemi

Nitel veri analizini farklı yaklaşımlarla gerçekleştirilebiliriz. Bu yaklaşımların yazında farklı şekillerde kategorize edildiğini söyleyebiliriz. Bazı araştırmacılar klasik etnografi, otoetnografi, siberetnografi, gömülü teori, fenomenolojik analiz, öyküsel analiz, söylem analizi ve söyleşi analizi (Grbich, 2012; Silverman, 2011) şeklinde sınıflandırırken bazılarının da fenomenolojik analiz, model oluşturma analizi ve karşılaştırmalı analiz (Patton, 2002) olmak üzere üç kategori de toplamaya çalıştıklarını ifade edebiliriz.

Öte yandan nitel veri analizi sadece yaklaşım olarak değil aynı zamanda tür olarak da birbirinden ayrılmaktadır. Yazında tümevarımsal (Creswell ve Miller, 2000) ve tümdengelimsel (Patton, 2002); betimsel ve içeriksel (Yıldırım ve Şimşek, 2013); betimsel ve yorumsal (Ekiz, 2015) gibi çeşitli analiz türlerinin sınıflandırıldıklarını görebiliriz. Tüm bu sınıflar içerisinde içerik analizini ayrı bir yere koymamız gerektiğini söyleyebiliriz. Çünkü yazındaki bazı çalışmalara göre bütün nitel veri analizlerinin içeriğe dayalı olduğunu ve bu nedenden dolayı içerik analizi başlığı altında tümdengelimsel nitel veri analizi ve tümevarımsal nitel veri analizi olmak üzere iki farklı sınıflandırma yapmanın daha doğru olacağını ifade edebiliriz.

Bu çalışmada da bu son sınıflandırma dikkate alınarak tümevarımsal nitel veri analizi türü benimsenmiştir. Bu amaçla ilk etapta elde edilen verilerden yola çıkarak bir analiz gerçekleştirilmiştir. Ancak kategori ve temalar oluşturulduktan sonra denge kuramından destek alınarak tümdengelimsel yaklaşımla da sağlanması yapılmaya çalışılmıştır. Yani mevcut yapı kullanılarak verilerin tekrar analiz edildiğini (Patton, 2002) ifade edebiliriz.

Hem tümevarımsal hem de tümdengelimsel yaklaşımın birlikte kullanılmak istenmesinin altında yatan sebep toplanan verilerin bazı çekincelerden dolayı yeterince derin olup olmadığı yönündeki endişelerdir. Bununla birlikte örneklemin demografik dağılımının homojen olmaması ve yüksek statülü klan üyelerinin nispeten daha az sayıda olması da bu yaklaşımı benimsememize neden olmuştur. Kısacası tümevarımsal ve tümdengelimsel yaklaşım birlikte kullanılarak araştırma bulgularının tutarlılığı ve geçerliliği desteklenmeye çalışılmıştır. Nitekim bu yöntemle veri toplama aşamasında birbirini tekrar eden kavramlar üzerinde hakimiyet kurulabildiği ve öznel yargılardan uzaklaşılabildiği (Krippendorff, 2004) değerlendirilmektedir.

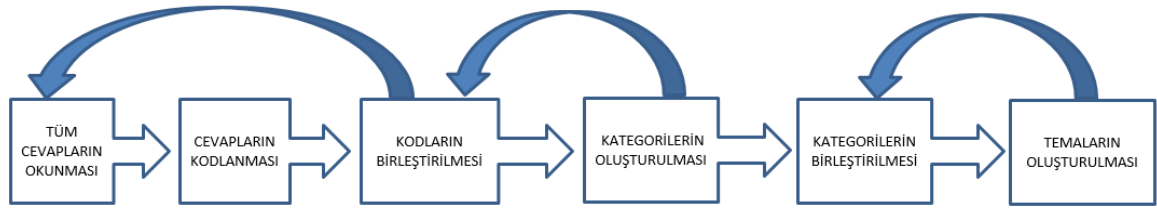
2.4.2. Kodlama ve sınıflandırma

Araştırmaya araştırma sorusu tanımlanarak başlanmıştır. Sonrasında yapılan görüşmeler neticesinde alınan cevaplar genel bir anlam oluşturmak için defalarca okunmuştur. Bu okumalar yapılırken katılımcıların kimliğini tanımlayan etiketler kullanılmamış ve genel anlamın oluşturulmasında öznel yargılardan uzak kalınmaya çalışılmıştır. Daha sonra Şekil 2.1’de de gösterildiği gibi kod, kategori ve temaların oluşturulması sürecine girilmiştir. Kodlama sürecinde katılımcıların ifadelerini tam olarak yansıtan, ağırlıklı olarak cevapların içinde yer alan, sıklıkla tekrar eden kelimeler belirlenmiş ve her biri birer kod olarak tanımlanmıştır. Kodlar tez danışmanı ile birlikte oluşturulmuştur. (EK 2).

Kodlama işlemi bittikten sonra benzer kodlar birleştirilerek indirgenmiştir. Daha sonra birbiri ile ilişkili olduğu düşünülen kodlar uygun kategorilerin altında toplanmıştır. Aynı indirgeme işlemi kategoriler için de gerçekleştirildikten sonra temalar oluşturulmuş ve ilişkili kategoriler uygun temaların altında toplanmıştır. Bu aşamada ters yönde bir analiz gerçekleştirilerek kategorilerin ve kodların doğru bir şekilde indirgenip indirgenmediği; temalar altında toplanan kategoriler ile kategoriler altında toplanan

kodların yatayda ve dikeyde tutarlı olup olmadıkları kontrol edilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. (Kodlar, kategoriler ve temalar arasındaki ilişki Başlık 3’de tüm detaylarıyla açıklanmış ve görselleştirilmiştir.)

Bu çalışma kapsamında ‘Kutuplaşma’, ‘Güç’, ‘Denge’, ‘Kabullenme’ ve ‘Değişim’ olmak üzere 5 farklı tema oluşturulmuştur.



Şekil 2.1. Tema, kategori ve kodların oluşturulma süreci

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır

Katılımcıların verdikleri yanıtlar nesnel gerçekleri değil katılımcıların zihinsel süreçlerini yansıttığı için temalar denge kuramından (Lewin, 1947; Heider, 1988) destek alınarak doğrulanmaya çalışılmıştır. Çünkü kuramın temel yaklaşımına göre; insanların çevresi ve çevresinde olup biten olaylar insanların bilişsel alanlarını ve buna bağlı olarak algılarını oluşturmaktadır. Denge kuramının bu bilişsel alanı 3 değişken üzerinden açıklamaya çalıştığını ifade edebiliriz; kişi (K), bir başka kişi (B) ve tutum nesnesi, (T). Bu üçlü (K-B-T) arasındaki ilişki çeşitlerini ve sayısını dikkate alarak nasıl bir dengenin söz konusu olduğuna karar verebiliriz (Heider, 1946; Cartwright ve Harary, 1956). Kurama göre eğer bu üçü arasında bir tutarsızlık söz konusu ise insanların kendilerini gergin ve kaygılı hissedeceklerini ve bir denge arayışı içine girebileceklerini (Jordan, 1953) değerlendirebiliriz.

Dolayısıyla Heider’ın denge teorisinin, tutum yapısını açıklamada en etkili bilişsel tutarlılık kuramı olduğunu söyleyebiliriz (Vaughan ve Hogg, 2013; Greenwald ve diğerleri, 2002). Başka bir ifadeyle, denge kuramını bireylerin başkalarının davranışlarını yorumladıklarını, bunu yaparken de bireyin kendi koşullarını, diğer insanları ve onlarla olan ilişkilerini nasıl algıladığı ve analiz ettiğine (Goldman, 1993) bağlı olarak

gerçekleştirdiklerini açıklamaya çalışan kavramsal bir çerçeve olarak kabul edebiliriz. Bu çerçevede, kuramın insanların algıları ile nesneler ve olayların kişinin bilişsel alanını işgal ettiğini anlatmaya çalıştığını düşünebiliriz (Cartwright ve Harary, 1959).

Dolayısıyla bir kişinin diğer kişiyi beğenmekten hoşlanmamaya geçiş sürecini, Heider'in bir önerisine dayanarak açıklayabiliriz; bu öneriye göre birey, diğer bireylerle ilişkilerinde denge durumunu seçme eğilimindedir. Bu eğilimin, bireyin diğer bireyle olan ilişkisinde bir dengesizlik söz konusu olduğunda ortaya çıkan baskı veya gerilim ile kendini göstereceğini; bunun da bireyin duygu ilişkisinde denge oluşturma ya da bu ilişkinin daha az güç/gerilim yaratması için tutumunu değiştirmesini zorunlu kılacağını ifade edebiliriz (Zajonc, 1960; Taylor, 1967; Hummon ve Doreian, 2003).

Bu sebeple üç ögeden oluşan bir yapı düşünebiliriz. Bu üç öge eğer dengeliyse, ilişkinin tutarlı olduğunu söyleyebiliriz; dengenin ise bu üç öge arasındaki ilişki tipleri ve bu ilişkilerin sayısı ile değerlendirilen bir konu olduğunu düşünebiliriz (Vaughan ve Hogg, 2013).

O halde, denge durumunun, tüm duygu ilişkisi işaretlerinin çarpımı pozitif olduğunda meydana geleceğini ileri sürebiliriz. Aşağıdaki şekilde, tüm işaretlerin pozitif (+ x + x = +) olduğu ya da iki negatif ve bir pozitif (- x - x = +) olduğunda denge durumu gerçekleşeceğini görebiliriz.

K-T	K-B	T-B	DENGE DURUMU
+	+	+	Dengeli
+	-	-	Dengeli
-	+	-	Dengeli
-	-	+	Dengeli
+	+	-	Dengesiz
+	-	+	Dengesiz
-	+	+	Dengesiz
-	-	-	Dengesiz

Şekil 2.2. K-B-T arasındaki ilişkiler ve Denge durumu

Kaynak: Heider, 1946'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu modelin K-B-T (P-O-X) modeli olarak popüler olduğunu; burada K harfinin bireyi, B harfinin nesne, konu veya bir kişiyi, T harfinin ise nesne veya diğer bireyi temsil ettiğini; K ve T arasındaki duygu ilişkisinin, K ve T'nin B'ye yönelik tutumları belirlediğini ifade edebiliriz (Heider, 1946). Bu noktada Şekil 2.2'de de ifade edildiği gibi bu ilişkilerin işaretlerinin çarpımının pozitif olduğu durumlarda denge durumunun sağlanmış olduğunu da görebiliriz (Jordan, 1953).

Gawronski ve arkadaşları (2005); dengesiz yapıların dengeli yapılara göre daha istikrarsız olduğunu ileri sürmüşlerdir. Onlara göre denge tutarlı bir şey olarak düşünülse de, bireylerin bilişsel tutarlılığa dair algılarını şekillendiren bazı faktörlerin olduğunu söyleyebiliriz. Bu faktörlerden birinin, bireylerin kendilerinin hoşlanacağı şeylerden başkalarının da hoşlanacağı yönündeki varsayımları olduğunu, dahası bireylerin diğerleri ile ayrı düşmek yerine hemfikir olmayı yeğlemeleri olduğunu (Zajonc, 1968) kabul edebiliriz. Diğer taraftan Abelson (1968)'in ise insanların her zaman tutarsızlığı giderme gayretinde olmadıkları ve bu üç ögenin birbirinden yalıtılmış olması durumunda değişime uzun süre direnç gösterecekleri yönündeki açıklamalarının da kurama farklı bir bakış açısı getirdiğini söyleyebiliriz.

Nitekim tutarsızlığın söz konusu olmadığı durumlarda insanların kendi tasvip ettikleri şeylerin başkaları tarafından da tasvip edildiğini varsaydıklarını (Heider, 1946:107-112) söyleyebiliriz. Çünkü birçok insanın diğerleri ile hemfikir olmayı tercih ettiğini (Zajonc, 1968) iddia edebiliriz.

'Kutuplaşma' (Değişime direnç gösterme/Aktif aktivasyon, bkz. Başlık 1.3) teması bu açıklamalar ışığında ortaya çıkmıştır. Değişime direnç gösteren düşük statülü klan üyelerinin siz-biz ayrımını daha da güçlendirerek kutuplaşmaya sebep olabileceklerini düşünebiliriz. Bu durumun, örgüt içinde hangi güç tabanının (klan /koalisyon) daha etkili olduğuna bağlı olduğunu ileri sürebiliriz. Çünkü örgüt içindeki iklimin, güç dengelerinin ve diğer özelliklerinin insanların kendi tutumları ile tutarsız bir şekilde hareket etmelerine sebep olabileceğini (Calder ve diğerleri, 1973) değerlendirebiliriz. Öte yandan düşük statülü klan üyesinin her ne kadar kendi değer, inanç ve normlarından vazgeçmemiş ve tutumlarını değiştirmemiş olsa da içinde bulunduğu bağlamın özelliklerine göre davranış geliştirebileceğini ileri sürebiliriz.

Bununla birlikte katılımcılardan alınan cevaplar ışığında kutuplaşma konusunda ısrarcı olan yani dengeyi korumaya çalışan üyelerin bir şekilde cezalandırıldıklarını ya da

korkutulduklarını ve bir süre sonra – istifa edenler ya da görevden alınanlar hariç – dengeyi yitirdiklerini ileri sürebiliriz. Dolayısıyla katılımcılardan bazılarının içten içe tutum ve davranışlarında değişimi talep eden yüksek statülü klan beklentisine yönelik direnç gösterme ve kutuplaşma eğilimde olmalarına rağmen günün sonunda dengeyi kaybetme pahasına da olsa bağlamsal değişkenlerin yarattığı baskının gücüne direnemeyip alınan kararları kabullenmek zorunda kaldıklarını değerlendirebiliriz. ‘Kabullenme’ (Değişimi kabullenme/Pasif aktivasyon, bkz. Başlık 1.3) teması da bu açıklamalar ışığında tanımlanmıştır.

Diğer taraftan, zayıf tutumların bağlamdan çok daha kolay etkilendiğini de (Lavine ve diğerleri, 1998) gözden kaçırmamalıyız.

Üzerinde en çok çalışılan bağlamsal değişkenlerden birinin ‘sosyal norm’ olduğunu ileri sürebiliriz. Örneğin; eğer amiriniz odaya girdiğinde ayağa kalkıp ceketinizi iliklemek yönünde bir beklenti oluşmuşsa, bu beklentiler ast-üst ilişkileri açısından bir norm oluşturacaktır. Tutum ve davranışlarımız üzerinde normların etkisinin oldukça büyük olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu etki araştırmacıları ikiye ayırmaktadır. Bazı araştırmacılar tutum ve normların birbirinden ayrı tutulamayacağını ileri sürerken (Lane ve diğerleri, 2005) bazılarının da tutumların ‘içsel’ (içselleştirilmiş, bilişsel ve mahrem yapılar), normların da ‘dışsal’ (başkalarının birikimsel beklentilerini temsil eden dışsal baskılar) olmak üzere birbirinden ayrı tutulması gerektiğini (Lavine ve diğerleri, 1998) savunduklarının altını çizebiliriz. Tutum ve normların birbirinden ayrılmaması gerektiğini savunan tarafa göre kişinin tutumu eğer sosyal grubunun normatif bir özelliği ise bu tutumun bir davranış olarak ifade edilme olasılığının daha yüksek olacağını söyleyebiliriz (Hogg ve Smith, 2007). Bu noktada her ikisinin de doğru olduğunu kabul edebiliriz. Çünkü klan içi (grup-içi) tutum ve davranışlar dikkate alındığında Lane ve arkadaşlarının dedikleri geçerli olmasına rağmen klanlar arası (grup-dışı) tutum ve davranışlar dikkate alındığında Lavine ve arkadaşlarının ileri sürdükleri görüşün daha açıklayıcı bir nitelik taşıdığını söyleyebiliriz. Bu çalışmada klanlar arası ilişkilerin karar süreçlerine olan etkilerini açıklamaya çalıştığımız için Lavine ve arkadaşlarının açıklamalarından yola çıkarak ‘Değişme’ (Değişimi kabullenme/Aktif aktivasyon, bkz. Başlık 1.3) teması tanımlanmıştır.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

İnsanlar kendilerini tanımlamak için sadece ait oldukları sosyal grubun niteliklerini kullandıklarında üyeliğe dair tutum ve davranışların yani grup normlarının o insanın tutum ve davranışlarını kontrol altında tutmaya başlayacağını söyleyebiliriz. Nitekim yazında da grubun normlarının bireyin tutum ve davranışları olarak görünürlük kazanacağını (Hogg ve Smith, 2007; Hogg ve Terry, 2000) ifade edildiğini görebiliriz. Bu noktada bireyler arasındaki benzerliğin artması ile birlikte grup içindeki dengenin başka bir ifadeyle bireylerin bireysel kimliklerini bir kenara bırakarak ait oldukları sosyal grubu niteleyen ve grubun tüm üyeleri tarafından benimsenen tutum ve davranışlara göre yeni bir kimlik oluşturmalarının ve içselleştirmesinin yani stereotiplere sadık kalmasının (Follett, 1918) ve klan içerisindeki sosyal düzenin inşa edilmesinin (Schellhaas ve Dovidio, 2016:11) sağlanmış olacağını ileri sürebiliriz.

Zaten denge kuramının zihinsel süreçlere odaklanmasının altında da insanların kendilerine benzeyen insanları seçme konusundaki eğilimlerinin yattığını kabul edebiliriz. Kurama göre insanların uyuştukları insanlara karşı olumlu duygular geliştirdiklerini iddia edebiliriz. Birbiri ile uyumlu olduklarını düşünen insanlar arasında herhangi bir konuda ortaya çıkacak olan uyuşmazlığın her iki tarafta da dengesizliğe dayalı kaçınılmaz bir psikolojik gerilim yaratacağını düşünebiliriz. Bu gerilimin tarafların tutumlarını tekrar gözden geçirmesine ve tekrar uyumu yakalayacak yönde değiştirmelerine sebep olacağını ileri sürebiliriz. Birbiri ile uyumlu olduklarını düşünmeyen insanlar içinse durumun biraz farklı olacağını ifade edebiliriz. Onlar aralarında herhangi bir konuda bir uyuşmazlık olduğunda dengesizlik duygusu yaşamayacakları için mevcut dengeyi yani birbirlerinden hoşlanmama eğilimlerini devam ettireceklerini savunabiliriz.

Ancak denge kuramının bütün etkileşimlerimiz için geçerli olmadığını söyleyebiliriz. Bazen insanlar K-B-T unsurları arasındaki ilişkiyi dikkate alarak aralarında dengesiz bir ilişkinin olduğunu düşündükleri insanlardan da hoşlanabileceklerini iddia edebiliriz. Bazı araştırmacılara göre (Broome, 1983; Neuberg ve diğerleri, 2014) bu durumun kimi zaman kişiye ayrıcalıklı hissetme duygusu sağlayabildiği gibi kimi zaman da diğerleri tarafından reddedilme ihtimalini ortadan kaldırdığını öngörebiliriz. Yine bu araştırmacılara göre bu reddedilme ihtimali ortadan kalktığında farklılıkların/eşitsizliklerin,

karşılıklı etkileşim ve çekicilik için bir engel teşkil etmemeye başlayacağını değerlendirebiliriz.

Koalisyonlar da böyle insanların biraraya gelmesi ile oluşmaktadır. Ancak örgütün içinde bulunduğu bağlamsal değişkenlere bağlı olarak insanların bilişsel değerlendirmelerinin de farklılaşabileceğini öngörebiliriz. Bu noktada tekrar tanımladığımız temalara dönecek olursak; kutuplaşma, kabullenme ve değişim temalarının ilk etapta gerçekleşen denge'nin yüksek statülü klanın sahip olduğu güç karşısında bozularak ortaya çıkan dengesizliğin farklı formlara bürünmüş hallerini temsil ettiklerini söyleyebiliriz.

Niteki Şekil 3.1'de de güç temasının öne çıkmasına ve arkasından gelen diğer temaların tekrarlanma sıklıklarına baktığımızda elde ettiğimiz bulguların da bu iddiamızı desteklediğini görebiliriz.



KELİME	UZUNLUK	TEKRAR SAYISI	AĞIRLIKLI YÜZDE(%)
Güç	3	162	035
Kutuplaşma	10	100	022
Değişme	7	98	021
Kabullenme	10	84	018
Denge	5	16	003

Şekil 3.1. Temalar

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Daha önce de ifade ettiğimiz gibi; koalisyonu oluşturan, örgütsel kararlar üzerinde etkili olabilecek, birbiri ile rekabet halinde ve farklı menfaatleri olan –ki bunlar doğrudan bireysel menfaatlerle ilişkili olabileceği gibi örgüt için en iyi olanın kendi düşündüğü şey olduğuna dair güçlü bir inanca da dayanabilir– çatışan bireylerin (Augier ve March, 2008;

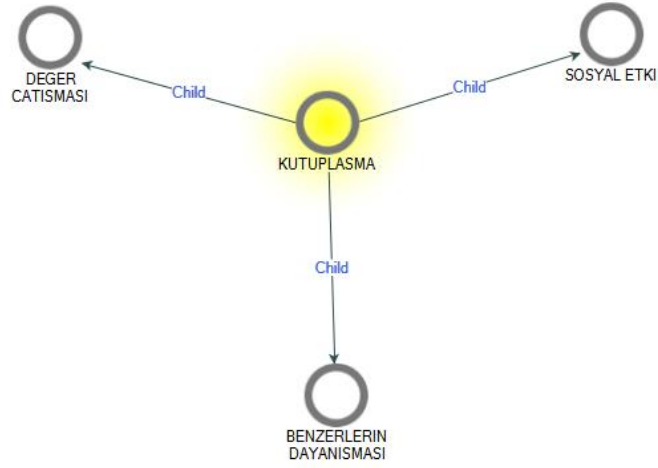
Lau ve Murnighan, 1998:328-329) aralarındaki müzakereler sonucunda ortaya çıkan zorunluluklar dizisinin aynı zamanda örgütün hedeflerini de belirlediğini (Cyert ve March, 1963) söyleyebiliriz. İşte bu zorunluluklar dizisinin sonuçları bu çalışmada bu beş tema ile sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

3.1. Kutuplaşma

Daha önce de ifade edildiği gibi yazında gerçekçi ve sosyal rekabet olmak üzere iki farklı rekabet kavramının (Turner, 1972; Sherif, 2015) ele alınmaktadır. Her ne kadar iki farklı rekabet tanımı yapılmış olsa da her ikisinde de eşitlik ve eşitsizlik/farklılık kavramlarına dair algıların önemli rol oynadığını görebiliriz. Bazı araştırmacılara göre bu algıların sosyal ve mesleki ya da işlevsel ve biçimsel karşılaştırmalardan kaynaklandığını (Stainback ve diğerleri, 2012; Stahl ve diğerleri, 2010; Carbonell ve diğerleri, 2004; Özbilgin, 2016:89) ifade edebiliriz. O sebeple örgüt içerisinde klanlar arası farklılık yönetiminin örgütsel karar süreçlerinin sonucunu etkileyecek önemli bir unsur olduğunu düşünebiliriz.

Nitekim katılımcılardan aldığımız cevaplar neticesinde Şekil 3.2'deki gibi bir görselle karşılaştığımızı söyleyebiliriz. Bu görsele göre Kutuplaşma teması altında 3 farklı kategorinin yer aldığını görebiliriz⁷.

⁷ Aralarındaki ilişki NVIVO analiz programı tarafından 'Child' ifadesi kullanılarak görselleştirilmiştir. Başka bir ifadeyle NVIVO 'değer çatışması', 'sosyal etki' ve 'benzerlerin dayanışması'nı child node, 'kutuplaşma' yı da parent node olarak görselleştirmektedir.

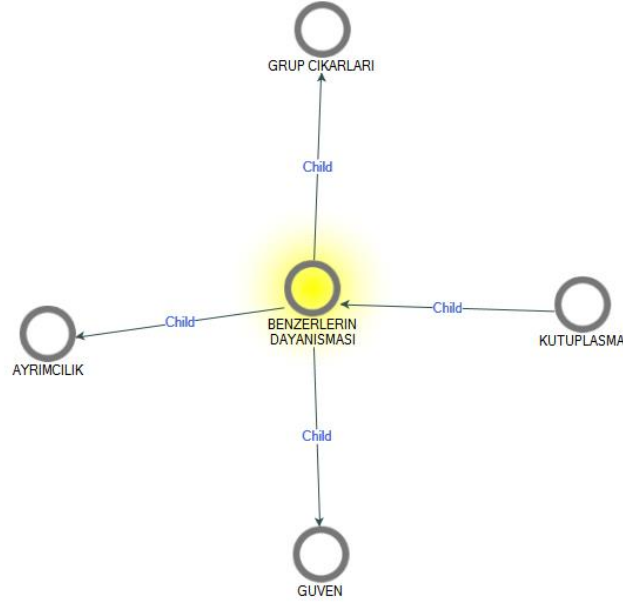


Şekil 3.2. Kutuplaşma

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Bu elde edilen bulgudan şöyle bir çıkarımda bulunabiliriz; farklılıklar iyi yönetilmediği takdirde düşük statülü klan üyelerinin maruz kaldığı sosyal etki sebebiyle benzerler arasındaki dayanışma daha da artmakta, değerler arasındaki uçurum daha da açılmakta, grup içi ve grup dışı ayrımı daha da keskinleşmekte ve örgüt içinde kutuplaşma baş göstermektedir.

Başka bir ifadeyle Şekil 3.2’den elde ettiğimiz bulguyu diğer bulgularla birlikte ele aldığımızda yani Şekil 3.3, Şekil 3.4 ve Şekil 3.5’de gösterilen kategoriler ve o kategorilerle ilişkili olan kodları yorumlayarak değerlendirdiğimizde ‘önyargı’, ‘iletişimsizlik’, ‘farklı değerler’, ‘grup çıkarları’, ‘değişime direnç gösterme’, ‘güvensizlik’ ve ‘ayrımcılık’ gibi sebeplerden dolayı araştırmayı gerçekleştirdiğimiz örgüt içerisinde koalisyon üyeleri arasında (Düşük statülü klan ile yüksek statülü klan üyeleri arasında) bir kutuplaşma’nın varlığından söz edebiliriz.



Şekil 3.3. Kutuplaşma – Benzerlerin Dayanışması

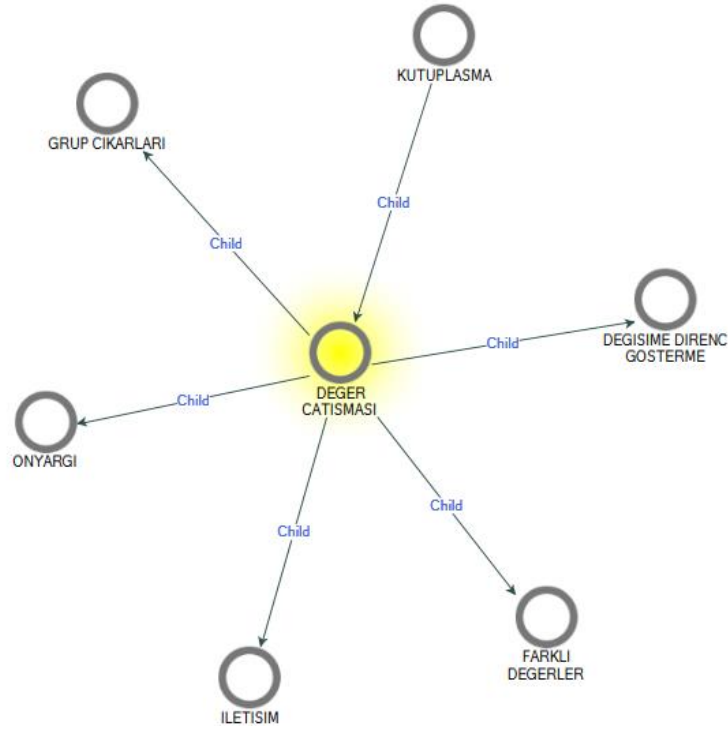
Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Burada tekrar Denge kuramını hatırlayacak olursak; kuramın insanların bilişsel alanlarını 3 değişken üzerinden açıklamaya çalıştığını ve bu üçlü (K-B-T) arasındaki ilişkinin çeşitlerini ve sayısını dikkate alarak nasıl bir dengenin söz konusu olduğuna karar verebileceğimizi söylemiştik. Dahası kurama göre eğer bu üçü arasında bir tutarsızlık söz konusu ise insanların kendilerini gergin ve kaygılı hissedeceklerini ve bir denge arayışı içine gireceklerini değerlendirebiliriz.

Konuyu klan ve üye arasındaki ilişki açısından ele alarak açıklamak istersek benzerlerin dayanışmasının öne çıkmasının altında yatan sebebin klan ve üye arasındaki uyum olduğunu ileri sürebiliriz. Bu noktada yazında ele alınan ‘tamamlayıcı’ ve ‘bütünleyici’ uyum tanımlarına tekrar göz atacak olursak;

‘Tamamlayıcı uyum’u, klan içindeki bir boşluğun üye tarafından doldurulması veya üyenin ihtiyaçlarının klan tarafından karşılanması ile ortaya çıkan uyum olarak tanımlayabiliriz. Başka bir ifadeyle tamamlayıcı uyum klanın üyeye sunduğu kaynaklar ve fırsatlar ile üyenin talep ettiği kaynakların ve fırsatların eşleşmesi sonucunda ortaya çıkan uyum olarak kabul edilebilir (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005; Cable ve Edwards, 2004).

Diğer taraftan Şekil 3.4’de de görüleceği gibi üye ve klan arasında başka bir uyum durumundan yani ‘bütünleyici uyum’dan da bahsedebileceğimizi söyleyebiliriz; yani klanı tanımlayan bir dizi özellik üzerinden benzerliğin esas alınması sonucu ortaya çıkan bütünleyici uyumun klanın değerleri, amaçları ve normları ile üyenin kişilik, değer, amaç ve tutumlarının eşleşmesi (Cable ve Derue, 2002; Edwards ve Ship, 2007) sonucunda da ortaya çıkabileceğini düşünebiliriz.



Şekil 3.4. Kutuplaşma – Değer Çatışması

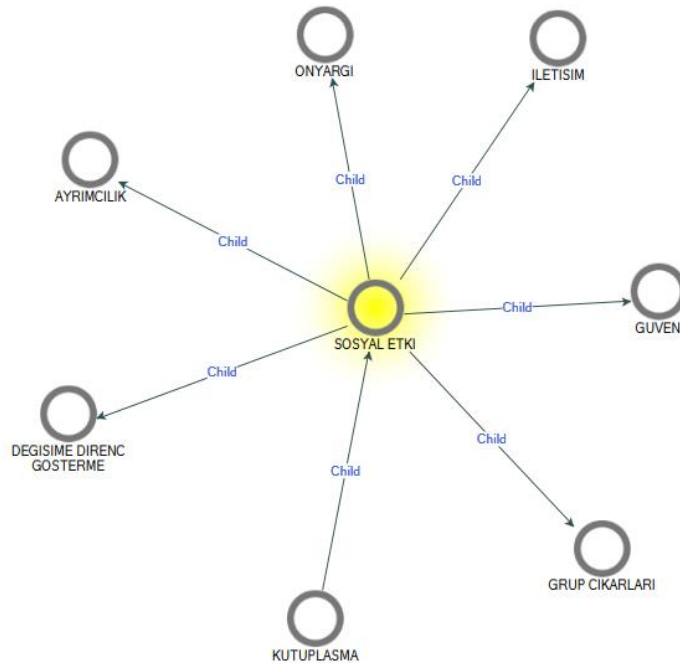
Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

O halde insanların uyuştukları insanlara karşı olumlu duygular geliştireceklerini, birbirleri ile uyumlu olduklarını düşünen insanlar arasında bir uyuşmazlık çıktığında iki tarafta da dengesizliğe dayalı psikolojik bir gerilimin ortaya çıkacağını ileri sürebiliriz.

Birbirleri ile uyuşmayan insanlar içinse durumun biraz farklı ele alınacağını savunabiliriz. Çünkü kurama göre K-B-T arasındaki ilişkilerin çarpımı pozitif ise denge var, negatif ise denge yok diyebiliriz. Bu açıklamadan yola çıkarak düşük statülü A ve yüksek statülü B nin K-B-T öğeleri arasındaki ilişkilerinin çarpımları (matematiksel açıdan

iki negatif (-) sayının çarpımı pozitif (+) bir sayıya karşılık gelir) pozitif ise A ve B dengedir diyebiliriz (Gawronski ve diğerleri, 2005; Heider, 1946).

Diğer taraftan Şekil 3.4’de gösterilen ‘Değer Çatışması’nın başka bir ifadeyle üyenin değerlerinin diğer üyelerin değerleri ile eşleşmemesinin altını özellikle çizmekte fayda olduğu düşünülmektedir. Çünkü değer uyumunun, inanış, algı, tutum, karar ve davranışlar üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu (Edward, 2009) uyum yerine çatışmanın söz konusu olduğu durumlarda da klan üyesinin değerlerinde de birtakım değişikliklerin söz konusu olabileceğini (Meglino ve Ravlin, 1998) söyleyebiliriz (bkz. Başlık 1.2.3).



Şekil 3.5. Kutuplaşma-Sosyal Etki

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

‘3.5 Denge’ başlığı altında da anlatıldığı gibi bulgularımızdan elde ettiğimiz sonuçlara bakarak ‘denge’ temasının çok düşük bir tekrarlanma sıklığına sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumu, iki farklı klanın sosyal etki sebebiyle birbiri ile temas

kurdukları ve bu sebeple her iki tarafında dengesinin bozulduğu şeklinde yorumlayabiliriz. Çünkü yine elde ettiğimiz bulgulara göre bu iki klan arasında kutuplaşma ortadan kalkmamıştır. Nitekim katılımcıların 7. Soruya verdikleri cevaplarda (bkz. Şekil 3.8) ‘ayrımcılık’ kodunun öne çıkması katılımcıların kendi gruplarını daha çok kayırdıklarını ve diğer gruba karşı önyargı beslemeye devam ettiklerini göstermektedir.

Yazındaki bilgilere göre güvenin olmadığı, tasavvur edilebilir ve gerçekleştirilebilir bilişsel alternatiflerin mevcut olduğu, bunlara eşlik eden gayri meşru ve istikrarsız olduğu düşünülen bir statükonun hüküm sürdüğü ortamlarda sosyal rekabetin ve buna bağlı olarak da çatışmanın ortaya çıkacağını (Reicher, 2001) varsayabiliriz. O sebeple klanlar arasında kutuplaşmanın ve çatışmanın kaçınılmaz olmasını bekleyebiliriz. Ancak Şekil 3.6’da da görüleceği gibi topladığımız verilerden ortaya çıkan sonuç bu söylediğimizle çelişir niteliktedir. Çünkü bulgular ister düşük statülü isterse yüksek statülü klan olsun, katılımcıların büyük oranda– ki 23 katılımcıdan 21’i bu yönde görüş bildirmiştir –karar süreçlerinde farklıların dayanışmasının daha faydalı olacağına inandıklarını göstermektedir.

ulasmak
farklıların temas
dayanışması
otorite kaynaga merkezi
benzerlerin

KELİME	UZUNLUK	TEKRAR SAYISI	AĞIRLIKLI YÜZDE(%)
Dayanışma	11	28	031
Farklıların	11	21	023
Kaynağa	7	10	011
Ulaşmak	7	10	011
Benzerlerin	11	7	008
Merkezi	7	5	005
Otorite	7	5	005
Temas	5	5	005

Şekil 3.6. 8. Sorunun Kategorileri

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Bu değerlendirmeyi KATILIMCI_1 ve KATILIMCI_14'ün vermiş oldukları cevaplara göz atarak daha anlaşılır kılabiliriz;

“Karar süreçlerine kesinlikle alanında uzman isimleri dahil ederim. Bu kişiler sosyal grubuma mensup da olabilir, hiç etkileşiminin olmadığı kişiler de olabilir. Böyle bir ayrıma dikkat etmem. (KATILIMCI_1)”

“Karar sürecine karardan etkilenen herkesi dahil ederim. Demokratik bir ortam içerisinde işin uzmanları ile sorunu anlamaya ve çözmeye çalışırım. Hem işin uzmanı hem de sosyal grubumun içindeyse bir kişi elbette onun önceliği vardır. (KATILIMCI_14)”

Buraya kadar değerlendirdiğimiz bulgular ışığında karar süreçleri söz konusu olduğunda klanlar arasında kutuplaşmanın ortadan kalkmadığını ancak göz ardı edildiğini

iddia edebiliriz. Şekil 3.7 bize bu durumun altında yatan sebebin ‘kaynağa ulaşmak’ olduğu yönünde bir ipucu vermektedir.



KELİME	UZUNLUK	TEKRAR SAYISI	AĞIRLIKLI YÜZDE(%)
Dayanışması	11	30	024
Benzerlerin	11	17	013
Kaynağa	7	16	013
Ulaşmak	7	16	013
Farklıların	11	13	010
Temas	5	10	008
Merkezi	7	9	007
Otorite	7	9	007
Korku	5	3	002
İtaat	5	3	002

Şekil 3.7. 7. Sorunun Kategori Dağılımı

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Oysa ki Muzaffer Şerif ve arkadaşlarının (1965) ‘klanlar arası çatışmanın en temel sebebi çıkarların birbiri ile uyuşmamasıdır’ şeklindeki ifadelerini ya da diğer araştırmacıların (Turner, 1972; Brown, 2000) ‘klanlar arası bazı çatışmaların herhangi bir çıkar ilişkisi söz konusu olmadan da ortaya çıkabileceği’ ne yönelik açıklamalarını dikkate aldığımızda elde ettiğimiz bulgular neticesince ‘farklıların dayanışması’nın öne çıkmasının şaşırtıcı olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü Gerçekçi Grup Çatışması kuramının da altını çizdiği gibi kıt kaynakların paylaşılamamasının klanlar arasında çatışmaya sebep olacağına, grup içi iş birliğini artıracığına ve benzerlerin dayanışmasının daha da öne çıkacağına yönelik bir sonuçla karşılaşmayı beklediğimizi ifade edebiliriz.

Konuya biraz daha açıklık getirmek adına KATILIMCI_2 ve KATILIMCI_13'ün ifadelerine göz atabiliriz;

*“Karar süreçlerine güvendiğim insanların yani sosyal grubumdan birilerinin katılmasının olumlu katkısının olacağını düşünüyorum. Karara katılanların sadece alanında uzman olması benim için yeterli değil hem uzman olacak hem de tanidik. Ama ayrıcalıklı olmamalılar elbette. Yani tanımadığım insanların da karar süreçlerinde olması gerekir, çünkü ortak kültür yaratmanın kuruma katkı sağlayacağını düşünüyorum.
(KATILIMCI_2)”*

“... İnandığınız değerler bakış açınıza etki eder, bakış açınız da karara etki eder. Sosyal grubunuz ne kadar iyi ise sizin dünya görüşünüz de o derece olumlu etkilenir. Bununla birlikte sosyal grubum sayesinde ilişkileri daha rahat yönetebildiğimi söyleyebilirim. Çünkü karara ilişkin her türlü bilgiye sahip olabiliyorum. Bu da karar alınırken herkesin meramını daha iyi anlamamı, olayı bütünsel ele alabilmemi kolaylaştırıyor. Kararlarda katkının olabilmesini belirleyen en temel unsur istişare edebilmek. Bunun için de uzmanlık ve karşılıklı güven şart. Çıkar çatışması olmamalı. Karar alınırken danıştığınız kişi sizinle çatışmamalı. (KATILIMCI_13)”

O halde karar süreçlerine katılım konusunda klan ayrımı gözetmeksizin ilgili herkesin katılımının gerekli olduğu savunuluyorken karar alma noktasında benzerlerin görüşlerinin dikkate alındığı çıkarımında bulunabiliriz. Başka bir ifadeyle yüksek statülü klan hakimiyetinin arttığı profesyonel bürokrasilerde koalisyonun gücünün zayıflamaya ve yüksek statülü klanın gücünün öne çıkmaya başladığını ileri sürebiliriz. Ancak karar sürecine kimlerin katılacağını yani koalisyonun kimlerden oluşacağını kısmen de olsa profesyonel bürokrasinin getirdiği eşitlikçi kurallara göre ve kişilerin uzmanlıklarına göre şekillenmeye devam ettiğini söyleyebiliriz.

Çünkü elde edilen bulgulara göre katılımcıların çoğunun kaynağa ulaşmak için uzmanlığın önemli olduğu bilincini taşımakta olduğu değerlendirilmektedir. Bu noktada KATILIMCI_21'in verdiği cevabın iyi bir örnek olduğunu görebiliriz;

“Karar seviyesine bakarım. Gerekli inputları alarak mümkün olduğunca farklı görüş alınmasına özen gösteririm. Tüm ilgilileri sürece dahil ederim. Zaman var mı diye bakarım. Daha çok bilgi toplamak gerekir mi diye kontrol ederim. (KATILIMCI_21)”

Öte yandan yukarıdaki iddiamızı ortaya koymadan önce sürece katılmak kararlar üzerinde etkili olmak anlamına gelir mi? sorusunu anlamaya çalışmanın daha sağlıklı olacağını düşünebiliriz.

Şekil 3.8 ve 3.9’da katılımcıların 7. ve 8. Soruya verdiği cevabın analizini incelediğimizde katılımcıların büyük oranda karar süreçlerini uzmanlarla birlikte yürütme konusunda hem fikir olduklarını ancak kendi klan üyelerinin en uzman isimler olduğuna dair bir anlayışı benimsediklerini görebiliriz.



KELİME	UZUNLUK	TEKRAR SAYISI	AĞIRLIKLI YÜZDE(%)
Ayrımcılık	10	17	018
Uzmanlık	8	16	017
Katılım	7	12	013
Baskı	5	7	007
Bilgi	5	6	006
Merkezi	7	6	006
Yönetim	7	6	006
Otorite	7	5	005
Güç	3	3	003
Mesafesi	7	3	003
Uyma	4	3	003
Çıkarları	9	2	002
Değerler	8	2	002
Grup	4	2	002
Ortak	5	2	02
Dış	4	1	001
Kural	5	1	001

Şekil 3.8. 7. Sorunun Kod Dağılımı

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Yukarıdaki şekilde ‘ayrımcılık’ kodunun öne çıkması daha önce ‘farklıların dayanışması’ kodunun öne çıkması ile çelişiyormuş gibi yorumlayabiliriz. Çünkü yazına göre çatışmaların temelinde sosyal sınıflandırmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan ayrımcılık ve önyargının yattığını (Bar-Tal ve Teichman, 2005; Allport, 1954) ifade edebiliriz. Aynı zamanda Liberman ve arkadaşlarının (2017), sosyal sınıflandırma sonrasında klanlar arasındaki farklılıkları daha görünür bir şekilde ortaya çıkarmasının klanlar arasında son derece olumsuz tutum ve davranışlara sebep olabileceği yönündeki açıklamalarını hatırladığımızda elde ettiğimiz bulgularla yazındaki bu ifadeler arasında bir uyumsuzluğun olduğunu düşünebiliriz.

Ancak Şekil 3.9’a göz attığımızda yaptığımız çıkarıma farklı bir boyut kazandırabiliriz;



KELİME	UZUNLUK	TEKRAR SAYISI	AĞIRLIKLI YÜZDE(%)
Katılım	7	20	030
Uzmanlık	8	20	030
Ayrımcılık	10	7	010
Baskı	5	5	007
Güven	5	5	007
Otorite	7	4	006
Bilgi	7	4	006
Değerler	8	1	001
Merkezi	7	1	001
Ortak	5	1	001
Yönetim	7	1	001

Şekil 3.9. 8. Sorunun Kod Dağılımı

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Yukarıda yaptığımız tespitin sosyal kimlik kuramının altını çizdiği, üyenin kendi sosyal grubuna pozitif değer atfetmesi anlayışı ile çelişmediğini söyleyebiliriz. Nitekim elimizdeki diğer bulgulara baktığımızda da her ne kadar çoğunluk farklıların dayanışmasını doğru bulduğunu ifade etse de aslında farklı değerlere sahip klanlar arasında gerçek anlamda bir dayanışmanın söz konusu olmadığını düşünebiliriz. Diğer bir ifadeyle örgüt içerisinde düşük statülü klan ve yüksek statülü klan arasında bir temasın olduğunu ancak bu temasın iki klan arasındaki önyargı ve ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yetmediğini öğörebiliriz.

Burada elimizdeki diğer verilere baktığımızda da katılımcıların ifade etmeye çalıştıkları ‘dayanışma’ nın tek sebebinin ‘bireysel çıkarlar’ olduğunu ifade edebiliriz. Başka bir ifadeyle ilk tespitimizi Şekil 3.10 ve Şekil 3.6 ile birlikte değerlendirildiğimizde şu sonuca varabiliriz; düşük statülü klan ile yüksek statülü klan arasında kaynakların

takasına yönelik bir temasın var olduğunu, dolayısıyla iki tarafında asıl amacının kaynağa ulaşmak olduğunu söyleyebiliriz.

Konuyu sosyal statü açısından yorumlamaya çalışırsak; yazında ‘saygın kabul edilen’ ya da ‘saygıyı hak eden’ olarak sınıflandırılan aktörlerin yüksek statü sahibi oldukları (Jackson ve Bracken, 1998; Humphreys ve Berger, 1981) ve bunun kültürel inançlar neticesinde geliştiği yönünde yapılan açıklamaları dikkate aldığımızda iki farklı klan arasında çatışma yerine dayanışmanın çıkmasını –önyargılar korunmaya devam etse de– normal bir durum olarak değerlendirebiliriz.



Şekil 3.10. 5. Sorunun Kategori Dağılımı

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Bu durumda Bourdieu (1980)'nin dediği gibi; eşitlik ve farklılık/eşitsizlik kavramlarının ortaya çıkmasında farklı sermaye türlerinin etkisinin çok büyük olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü Şekil 3.10'da 'kaynaklara ulaşmak' ve 'farklıların dayanışması' kategorilerinin öne çıkması bize Bourdieu'nün şu ifadelerini anımsatmaktadır;

“...içinde bulunulan bağlama göre sermaye türleri birbirine dönüşebilmekte ve aktöre çeşitli imtiyazlar sağlayabilmektedir.”

O halde taraflardan biri ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşmaya, diğeri de kişisel çıkarlarını güvence altına almaya çalışmaktadır diyebiliriz.

Bu çıkarımımızı desteklemek adına KATILIMCI_1'in verdiği cevaba başvurabiliriz;

“... düşük statülü grupların daha az sorun çıkardıklarını düşünüyorum. Bunun en temel sebebi ‘güç’ bence. Buna bağlı olarak ‘İş kaybetme korkusu’, ‘kendi çıkarlarını koruma isteği’ ya da ticari kaygılarından dolayı sorun çıkarmaktan kaçınırlar... (KATILIMCI_1)”

Bu durumda genel eğilimin, bilgi doğru kaynaktan alındıktan sonra kararları yine ‘benzer olanlarla’ birlikte almak yönünde olduğunu ifade edebiliriz. Çünkü görünen o ki katılımcılar karar alınırken ihtiyaç duydukları bilgiyi ancak kendi çemberlerinin dışına çıktıkları takdirde elde edilebileceklerinin farkındalar. Bu noktada başka bir bulgunun daha altını çizmeliyiz; yüksek statülü klan karar sürecinde diğerlerinin itaat etmesini beklemektedir.

Bu çıkarımımızı KATILIMCI_21 ve KATILIMCI_20'nin cevaplarını kullanarak örneklendirebiliriz;

“...düşük statülü gruplar daha az sorun çıkarıyor olabilirler. Sonuçta herkes kendi görüşünü söyler, karar verici de ona göre kararını verir. Benim bakış açımı bilen birisi kararı daha çok etkiler. O sebeple düşük statülü grupla aramızdaki güven bu konuda çok etkili.

Ben düşük statülü grubun üyesi olsaydım eğer kendi argümanımı söylemeye gayret ederdim ancak günün sonunda karar verici ne derse o.(KATILIMCI_21).”

“...güvene dayalı bir ilişki kurulmaya çalışılıyor. Ancak ben sorunlara determinist yaklaşmayı tercih ederim.

Bununla birlikte düşük statüli gruplar süreçte sorun yaratmazlar belki ancak sonuçta sorun yaratır.

Kurumumuzda aşırı merkeziyetçi bir yapı var. Dolayısıyla biz sürece çok katılamıyoruz. Herşey Genel Müdür tarafından planlanıyor. O yüzden sürekli temas olsa da olmasa da durumumuz pek değişmez...(KATILIMCI_20).”

Yukarıdaki çıkarımımızı elde ettiğimiz bulgular neticesinde oluşturduğumuzu ve bunu da Şekil 3.11’de görselleştirdiğimizi söyleyebiliriz. Bu şekilde de görüleceği gibi katılımcılardan alınan yanıtlar analiz edildiğinde “farklıların dayanışması” ve “itaat” kategorilerinin öne çıktığını görebiliriz.



KELİME	UZUNLUK	TEKRAR SAYISI	AĞIRLIKLI YÜZDE(%)
Dayanışma	11	31	016
İtaat	5	22	011
Farklıların	11	18	009
Kaynağa	7	14	007
Korku	5	14	007
Ulaşmak	7	14	007
Benzerlerin	11	13	007
Temas	5	12	006
Çatışması	9	11	006
Değer	5	11	006
Merkezi	7	10	005
Otorite	7	10	005
Bireysel	8	8	004
Çıklarlar	8	8	004

Şekil 3.11. 11. Soru Kategori Dağılımı

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Buraya kadar yaptığımız analizlerle neden ‘farklıların dayanışması’ ve ‘ayrımcılık’ kategorilerinin aynı anda öne çıktığını daha rahat yorumlayabiliriz. Şekil 3.11’deki görsele bakarak yüksek statünün düşük statüden beklentisinin ‘itaat’ olduğunu ileri sürebiliriz. Bununla birlikte karar sürecinde yüksek statülü klan ile düşük statülü klan arasında sadece karşılıklı bağımlılığa dayalı bir işbirliğinden kaynaklanan bir temasın var olduğunu, bu temasın önyargı ve ayrımcılığı ortadan kaldırmaya bile – ki Allport da tamamen ortadan kaldırılamasa bile azaltılabileceğini savunmuştur – bunun pek de bir önem taşımadığını iddia edebiliriz. Bulguların, asıl önemli olanın temas sayesinde iki tarafında istediği kaynağa ulaşmış olması olduğunu ve bunun için de itaatin şart olduğunu söylediğini ifade edebiliriz. Dolayısıyla Pettigrew ve arkadaşları (2007:4)’nin, önyargının azaltılması konusunda aslolanın klanlar arası kurulacak olan arkadaşlık ilişkisinin altında saklı olduğuna dair iddialarının bu çalışma kapsamında doğrulanamayacağını ancak Allport (1954)’ün eşit statü, kişisel iletişim fırsatları, karşılıklı bağımlılığa dayalı iş birliği, ortak hedef ve tüm bunları destekleyici normların oluşturulması durumunda klanlar arası uyumlu ve olumlu bir temasın kurulabileceğine yönelik ifadesinin kısmen doğrulanabileceğini ileri sürebiliriz. Çünkü onlara göre böylesi bir arkadaşlığın; kapsamlı ve tekrarlı bir temasın varlığı ve klan içi huzursuzlukların, önyargıların azaldığı anlamına geldiğini (Hewstone ve diğerleri, 2006; Swart ve diğerleri, 2011) düşünebiliriz. Ancak elde ettiğimiz bulgulara baktığımızda katılımcılar her ne kadar ‘önyargı’ kavramını sıklıkla tekrar etmese de yüksek statülü klan ile düşük statülü klan arasında kutuplaşmanın ortadan kalkmadığını sadece stratejik zirveye kadar uzanan yüksek statülü klanın gücü karşısında itaat etmeyi tercih eden hem düşük statülü klan üyelerinin hem de yüksek statülü klan üyelerinin varlığını işaret ettiğini söyleyebiliriz. Başka bir ifadeyle her ne kadar düşük statülü klan ile yüksek statülü klan üyeleri arasında kapsamlı ve tekrarlanabilir bir temas söz konusu olsa da klan içi huzursuzluk yerine ‘uyma’ yani bir teslimiyet/boyun eğme başgösterse de iki klan arasında bir arkadaşlığın olduğuna dair bir bulguya rastlanmamıştır. Nitekim katılımcıların çoğu kendi sosyal gruplarına daha fazla güvendiklerini ifade etmişlerdir. Öte yandan Binder ve arkadaşlarının (2009) klanlar arası temasın sıklığının ve kalitesinin sosyal mesafenin büyüklüğüne, klanlar arası olumsuz duyguların varlığına ve klan içi huzursuzluğa bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ortaya koyduklarını söyleyebiliriz. Bu noktada Şekil 3.12’de öne çıkan kodlar da onları doğrular niteliktedir.



Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Yüksek statülü klanların kolektif bilgiler ışığında alınacak grup kararlarını değil bireysel karar almayı tercih ettikleri yönünde ortak bir anlayışın olduğunu söyleyebiliriz. Bu tespitimizi KATILIMCI 22'nin cevabı ile daha da anlaşılır kılabiliriz;

“Çok inisiyatif alamıyoruz kararlar konusunda. Her ne kadar kurumsal gibi olsa da kararlar yukarıda alınır. CEO ne derse o olur. Ortak akılla tartışılarak karar alınmıyor... (KATILIMCI_22)”

Bu noktada yüksek statülü klanın grup kararlarını değil de bireysel kararları tercih etmesinin altında karşılıklı güven eksikliği ve önyargılar olduğunu iddia edebiliriz. Başka bir ifadeyle bireysel kararların tercih edilmesinde her iki klanın da kendi klanına pozitif değer atfetme eğiliminde olmasının ve karar süreçlerinde kendi klanının üyelerine daha fazla güvenmelerinin önemli etkisi olduğunun altını çizebiliriz.

Oysa ki aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş ve grubun yararına hareket etmeyi ilke edinmiş en az iki kişiden oluşan bir grup ile alınacak kararlarda en doğru alternatifin seçileceğini ve hayata geçirileceğini (Stevenson, 2001) söyleyebiliriz. Dolayısıyla ne tür (stratejik, operasyonel, vs..) bir karar olduğu farketmeksizin örgüt düzeyinde alınan kararların da tıpkı grup kararlarında olduğu gibi birden fazla yöneticinin dahil olduğu yani yöneticilerden oluşan bir koalisyondan etkin olduğu bir ortamda alınmasının ve yine o koalisyon tarafından hayata geçirilmesinin örgüt açısından en doğru yol olduğunu (Cyert ve diğerleri, 1958) düşünebiliriz.

Öte yandan Şekil 3.13’e baktığımızda ‘önyargı’, ‘kurallar’ ve ‘müzakere’nin listenin en altında yer aldığını görebiliriz.



KELİME	UZUNLUK	TEKRAR SAYISI	AĞIRLIKLI YÜZDE(%)
Katılım	7	81	009
Uyuma	4	66	007
Uzmanlık	8	62	007
Otorite	7	52	005
Ayrımcılık	10	45	005
Farklılıklar	12	44	005
Özel	5	44	005
Baskı	5	42	004
Ortak	5	41	004
Merkezi	7	40	004
Yönetim	7	40	004
Güç	3	38	004
Güven	5	38	004
Mesafesi	8	38	004
Değerler	8	36	004
Bilgi	5	33	003
Farklı	6	25	003
İletişim	8	20	002
Başarı	6	18	002
Torensel	8	18	002
Amaçlar	7	16	002
Değişme	8	16	002
Direnç	6	16	002
Gösterme	8	16	002
İkna	4	13	001
Çıkartlar	8	9	001
Özyargı	7	7	001
Çıkartları	9	5	001
Dış	4	5	001
Grup	4	5	001
Hakem	5	5	001
Kural	5	5	001
Kurallar	8	5	001
Müzakere	8	4	000

Şekil 3.13. Kodların Genel Dağılımı

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Diğer taraftan bilgiye ulaştıktan sonra alınan kararların o bilgiler ışığında alınıp alınmayacağını tamamen stratejik zirvenin (Genel Müdür) inisiyatifine bırakıldığını da söyleyebiliriz. Nitekim KATILIMCI_19'un verdiği cevap bunu çok açık bir şekilde gözler önüne sermektedir;

“... Herkes kendi penceresinden bakıyor. Ancak günün sonunda herkes üst yönetimin dediğine ‘evet’ diyor...Önce ikna ederek bir orta yol bulmaya çalışıyorum ancak bu her zaman böyle olmuyor. O durumda konuyu üste çıkarıyorum. O ne istiyorsa onu yapıyoruz. (KATILIMCI_19)”

Konuyu bulguların genelini dikkate alarak yorumlamak istersek Şekil 3.14’e bakabiliriz. Çünkü Şekil 3.14 katılımcıların ne düşündüğünü özetler niteliktedir. Ortaya çıkan analiz sonuçları katılımcıların büyük oranda –yüksek statülü ya da düşük statülü klan üyesi olmaları farketmeksizin– stratejik zirveyi işaret ettiğini, karar süreçlerinde çatışmadan ziyade stratejik zirvenin alacağı karara itaat etmeyi tercih ettiğini aksi takdirde kaynağa ulaşamayacaklarını düşündüklerini göstermektedir.



Şekil 3.14. Kategorilerin Genel Dağılımı

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Ne var ki profesyonel bürokrasilerde, örgüt faaliyetlerinin tümünün kontrolünün becerilerin standardizasyonuna yani insanların iş yaşamına başlamadan önce edindikleri bilgi ve becerilerin içselleştirilmesine dayanan bir koordinasyon sürecine tabii olunarak ve merkezileşmeden gerçekleştiğini varsayabiliriz. O nedenle güç dağılımının hem dikey hem de yatay boyutta karşılık bulduğunu (Mintzberg, 1980) söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle örgüt içerisinde görevler ileri seviyede uzmanlık bilgisine sahip profesyoneller tarafından yerine getirildiği için denetimin de yine profesyoneller yani düşük statülü klan üyeleri tarafından gerçekleştirilmekte ve güvence altına alınmakta olduğunu (Ouchi, 1979;

Exworthy ve diğerkleri, 1999) kabul edebiliriz. Bununla birlikte söz konusu görevlerin uzmanlık bilgisine dayanıyor olmasının profesyonellerin takdir yetkisini kullanma gücüne sahip olmalarına da imkân tanıdığını iddia edebiliriz (Exworthy ve diğerkleri, 1999). Ancak bizim topladığımız verilere göre profesyonellerin yetkisinin ya çok sınırlı ya da hiç olmadığı değerlendirilmektedir. Üstelik hem düşük statülü hem de yüksek statülü klan üyelerinin bu durumu içselleştirdiğini de görebiliriz.

Bu durumu KATILIMCI_11 ve KATILIMCI_3'ün aşağıdaki cevaplarını örnek göstererek anlamamız daha kolay olacaktır;

“... Zaten yukarıdan gelen kararları uyguluyoruz. (KATILIMCI_11).”

“... ben çatışmadan kaçınırım, üst yönetimin aldığı karara uyarım...(KATILIMCI_3)

O halde gerek organizasyon şeması gerekse biçimsel yapısıyla (iş, görev, iletişim ve süreç tanımlarıyla) profesyonel bürokrasi profili çizen bu örgütün makine bürokrasisine dönüşmüş olduğunu düşünebiliriz.

Makine Bürokrasi deyince; dikey ve yatay uzmanlaşmanın olduğu, işlerin detaylı bir şekilde bölünmüş olduğu, iş süreçlerinde belli bir standardizasyonun yakalandığı, kuralların ve yönergelerin net bir şekilde tanımlandığı, biçimsel iletişimin hiyerarşinin her kademesinde kullanıldığı, faaliyet çekirdeğinde üst düzey biçimselleşmenin olduğu, yüksek düzeyde merkezileşmenin ve emir-komuta zincirinin karar mekanizmalarında etkin olduğu, hat yöneticileri ile astlar arasındaki sınırların çok keskin bir biçimde çizilmiş olduğu bir yapıyı (Mintzberg, 1980) anlamamız gerektiğini söyleyebiliriz. Makine bürokrasisine sahip örgütlerde her ne kadar teknik yapı ve bu yapı içerisinde varolan profesyonellere bağımlılık yüksek olsa da gücün stratejik zirvede toplandığını ve orta düzey hat yönetiminin karar süreçlerinde söz hakkının sınırlı olduğunu (Mintzberg, 1980) kabul edebiliriz. Dahası makine bürokrasilerinin kurallar, yönergeler ve biçimsel yöntemlerle yarattıkları denetim mekanizmasını kullanarak faaliyet çekirdeğini dış etkilere soyutlama gibi bir gayesinin de olduğunu (Mintzberg, 1993) altını çizebiliriz.

Ancak elde ettiğimiz bulgulara göre orta düzey yöneticiler (Müdürler) şöyle dursun üst düzey yöneticilerin (Direktör ve Genel Müdür Yardımcıları) bile karar süreçlerinde

yeterince söz hakkına sahip olmadıklarını ve faaliyet çekirdeğinin de dış unsurların etkisi altında olduğunu söyleyebiliriz. Bu iddiamızı aşağıdaki katılımcı cevaplarını dikkate alarak örneklendirebiliriz;

“... Zaten yukarıdan gelen kararları uyguluyoruz. (KATILIMCI_11)”

“... Şirket içi iletişim önemli. Yapılan işler birbiri ile ilişkili olduğu için ilişkili herkesle iletişim halinde olunmalı. Hatta bu etkileşim formal bir yapıda olsa daha sağlıklı olur. Bu kurumda böyle bir şey yok ne yazık ki. (KATILIMCI_15)”

“... herkesi dinleyip sonra kendim ya da üst yönetim ya hakemlik yaparız ya da doğrudan karar alırız. Ancak ortam iki futbol takımı gibi; herkes kendi galip gelmek istiyor. Normalde bunu üst yönetim kademesi yönetir ve makulde buluşturur. Şirket kuralları ve süreçler hatırlatılır. Sonuçta olaylara profesyonel bakmak önemli. Bununla birlikte bazen de bazıları bu sürece kararını vermiş olarak katılıyor. Sürece katılan diğer katılımcılara ne düşündüğünü sormuyor bile. Karara itiraz etme şansınız bile olmuyor. Böyle durumlarda usul yönünden bir problem var mı diye düşündüğünüzde evet var; çünkü bariz bir şekilde ekip zapturapt altına alınmış oluyor. Ama yapacak bir şey yok. Böylesi bir durumda hiyerarşik güce adapte olmak zorundasınız. (KATILIMCI_8)”

“... grubum gücünü kaybetti. Atamalarda sosyal yanlılık çok etkili. Altımda çalışan adamı ben atamıyorum. Genel Müdür genelde deneme yanılma yoluyla bazı şeyleri tecrübe ediyor, ettiriyor. Öyle olunca verimlilik de düşüyor tabi. Bütçe, program yönetimi anlayışı düzeltilmeden düzelmez. Prosedürlerimiz şu an çöp kıvamında. (KATILIMCI_22)”

Bu durumda mekanik bir bürokrasinin olduğunu söylemek de pek mümkün gözükmemektedir. İlginç bir şekilde Mintzberg (1980)'nin tanımladığı ‘basit yapı’ yı çağrıştıran bir yapı ile karşı karşıya olduğumuzu ifade edebiliriz.

Basit yapı deyince; karar verme yetkisinin stratejik zirvede yani genel müdürde merkezileştiği ve kararların çoğunlukla iç güdüsel alındığı, iş bölümü, standartlaşma ve biçimselleşmenin düşük seviyede olduğu, küçük, genç, organik ve dinamik dış çevre koşullarının etkisi altında basit teknoloji gerektiren çıktılar üreten örgütlerin kastedildiğini (Mintzberg, 1980; Oliveira, 2012) söyleyebiliriz.

Mintzberg (1983:157-158) basit yapıya dair şunları söylemektedir;

“Basit Yapı, öncelikle, neyin olmadığı ile tanımlanır. Basit yapı gelişmişlikten uzak bir yapıdır. Tipik olarak, çok az gelişmiş bir teknik yapı, az sayıda destek personeli, gevşek bir iş bölümü, birimleri arasında minimal farklılaşma ve küçük bir yönetsel hiyerarşi vardır. Davranışlarının çoğu biçimsel değildir. Planlama, eğitim ve bağlantı araçlarının kullanımı minimal seviyededir. Öncelikle, organiktir. Bir anlamda, Basit Yapı, yapısızlıktır. Yani tüm biçimsel yapı araçlarını kullanmaktan kaçınır ve uzmanlara olan bağımlılığını en aza indirir. Basit Yapı'daki koordinasyon büyük ölçüde doğrudan denetim yoluyla sağlanır. Özellikle, tüm önemli kararlar üzerindeki güç genellikle genel müdürün elinde merkezi hale gelir. Böylece, stratejik zirve yapının ana parçası olarak ortaya çıkar; aslında, yapı genellikle bir kişilik stratejik zirve ve organik bir örgüt çekirdeğinden oluşur. Genel müdür, geniş bir kontrol alanına sahip olma eğilimindedir; aslında, diğer herkesin ona rapor vermesi pek de alışılmadık değildir. Birimlerde gruplaşma genellikle gevşek bir işlevsel temele dayanır ve birimler arasındaki koordinasyon genel müdüre bırakılır. Benzer şekilde, bu yapıda iletişim gayri resmi bir şekilde akar, iletişim genel müdür ile diğerleri arasında gerçekleşir. İş akışı da esnek olma eğilimindedir; örgütün çekirdeğindeki işler görece uzmanlaşmamış ve birbirinin yerine geçebilir durumdadır. Karar verme de esnektir; gücün merkezileşmesi hızlı yanıt vermeyi sağlar. Strateji oluşturma, elbette, genel müdürün tek sorumluluğudur. Süreç yüksek derecede sezgisel ve analitik olmayan bir yapıdadır, genellikle belirsizlikten beslenir ve fırsatları agresif bir şekilde araştırmaya yöneliktir. Bu nedenle, ortaya çıkan stratejinin genel müdürün organizasyonun çevresindeki yeriyle ilgili örtük vizyonunu yansıtması şaşırtıcı değildir. Aslında, bu strateji genellikle onun kişisel inançlarının doğrudan bir çıkarımıdır, kendi kişiliğinin bir uzantısıdır. Yönetiş işlerin daha biçimsel yönleri daha az önemlidir; zira bilgi ve güç Basit Yapı'nın stratejik zirvesinde kalır.”

Örneklemin oluşturulduğu örgütün 1974-1984 yılları arasında kurulmuş, 10.000 kişinin üzerinde çalışanı olan, yüksek teknoloji kullanarak çıktılar üreten ve profesyonel bürokrasi niteliği taşıyan bir örgüt olduğunu daha önce ifade etmiştik. O nedenle örneklemimizin basit yapı olamayacak kadar eski, büyük ve karmaşık bir örgüt olduğunu iddia edebiliriz. Ancak katılımcıların cevaplarına bakarak yukarıda ortaya koyduğumuz çıkarımımızın gerçeği ne kadar yansıtıp yansıtmadığına dair bir değerlendirme de bulunabiliriz;

“... yeniden pizza yapmak ile yapılmış bir pizzanın üzerindeki malzemeleri değiştirmek arasındaki fark’a benzer bir durumun içinde bulabiliyoruz kendimizi. Bir işi başından doğru planlayıp, riskleri ve olasılıkları doğru tahmin edip ona göre bir takvim ve iş gücü tanımlamak yerine ‘hele bir başlayalım olmazsa yöntemimizi değiştiririz’ demek arasında çok ciddi bir fark var. Merkezilik beraberinde böyle bir sorunu da taşıyor. (KATILIMCI_20)”

“...Düşünsenize, bir yakınınızla yola çıkmak üzeresiniz ve o sırada kalp krizi geçirdiniz. Sizi apar topar hastaneye taşıdılar ve doktorunuz yaklaşık 8 saat sürecektir önemli bir ameliyata karar verdi. Siz ameliyathaneye gittikten sonra birlikte yola çıkmak üzere olduğunuz yakınınız doktora gidip “Doktor! Ameliyatı yarım saat içinde yap ve bitir. Çünkü hemen yola çıkmamız lazım!” derse? Böyle bir şey mümkün olabilir mi?

Böyle bir şeyin olduğunu varsayarsak o durumda sanırım reaksiyon gösteririm. Neyi riske atıyorum anlamaya çalışırım. Bir kurumda çeteleşmelere izin verilmemeli. Sorun her ne ise üst yönetimin objektif yaklaşımı ile çözümlenmeli. Teftiş mekanizması sürekli çalışıyor olmalı. O mekanizma tetikçi gibi değil, insanları kontrollü, kurallı çalışmaya itekleyen bir güç olmalı.

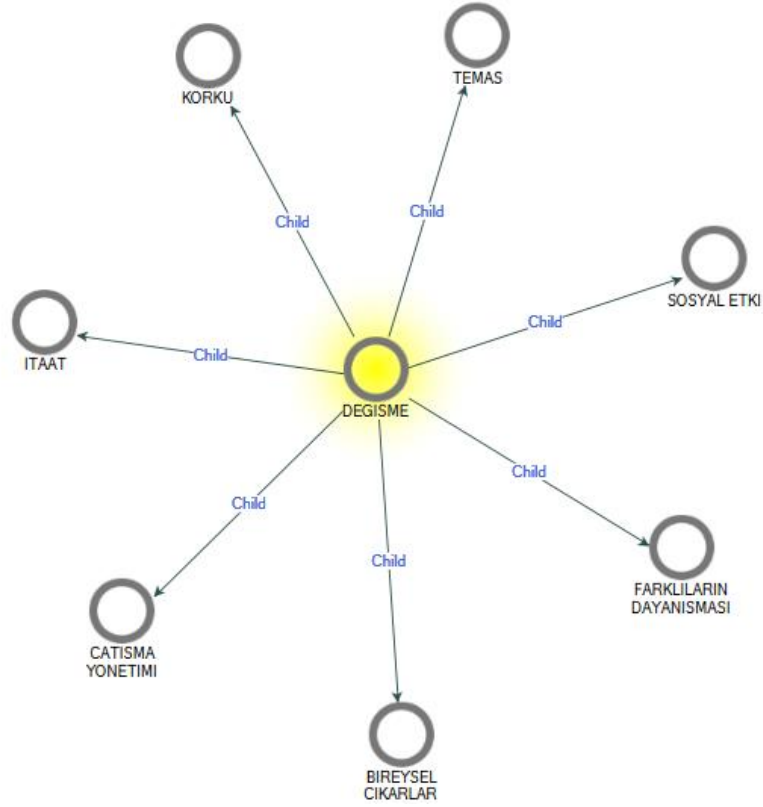
Dayanışma sonunda alınacak karar kesinlikle kurum yararına olmalı. Aksi olmamalı. Tıpkı ordu gibi bizim kurumumuz da bir bütündür. 1. Ordunun “şu bölgeyi 3. Ordu savunsun, ölecekse de onlar ölsün biz kenarda bekleyelim” deme gibi bir şansı olmadığı gibi kurumlarda da ben kendimi riske atmayayım deyip diğerini öne atması söz konusu olamaz. O sebeple bilgi önemli. Kurumu riske atacak aksiyonlar alınmamalı.

Ancak şu da bir gerçek; çoğu zaman tüm bu saydıklarım hayata geçirilemiyor. Kararlar çoktan alınmış oluyor ve bana sonradan tebliğ ediliyor. (KATILIMCI_8)”

3.2. Değişme

O halde şoyle bir çıkarımında bulunursak çok da yanlış olamayacaktır; yüksek statülü klan koalisyonu etkisi altına aldığında görünürde koalisyon etkinliğini korumaya devam ediyor olsa bile bunu kurumsal yapıyı zayıflatarak yapmaktadır diyebiliriz. Başka bir ifadeyle yüksek statülü klanın, kurumsal gücü kullanarak kendini güçlendirdiğini ileri sürebiliriz. Biraz daha ileri götürürsek, koalisyonun ‘hibrit klan’a, profesyonel bürokrasinin de basit yapıya dönüşmüş olabileceğini düşünebiliriz. Her ne kadar koalisyon yeleri yerlerini korumaya devam etseler de – ki böyle si bir ortamda koalisyonun hem düşük statülü hem de yüksek statülü klan üyelerinden oluştuğunu akılda tutmak lazım – koalisyon üyelerinin yüksek statülü klanın etkin olmadığı durumda sergiledikleri davranıştan hızla uzaklaştıklarını ve yüksek statülü klanın beraberinde getirdiği normlarla uyumlu yeni bir tutum geliştirerek davranışlarını ona göre sergilediklerini savunabiliriz.

şekil 3.15’e baktığımızda dışsal normların yani başkalarının birikimsel beklentilerini temsil eden dışsal baskıların, tutumları yani içselleştirilmiş, bilişsel ve mahrem yapıları etkilediğini ve değişime yol açtığını görebiliriz.

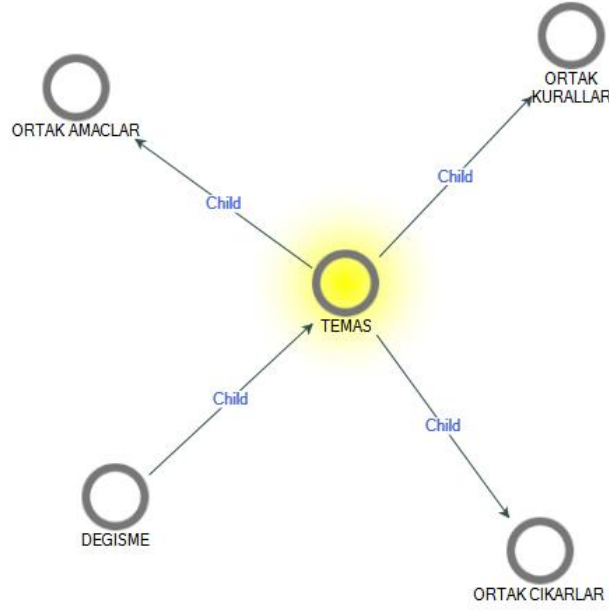


Şekil 3.15. Değişme

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Dolayısıyla Lavine ve arkadaşlarının (1998) ifade ettiği gibi tutum ve normların birbirinden ayrı tutulması gereken iki kavram olduğunu; dahası davranışlarımız üzerinde normların etkisinin oldukça büyük olduğunu bir kez daha doğruladığımızı söyleyebiliriz.

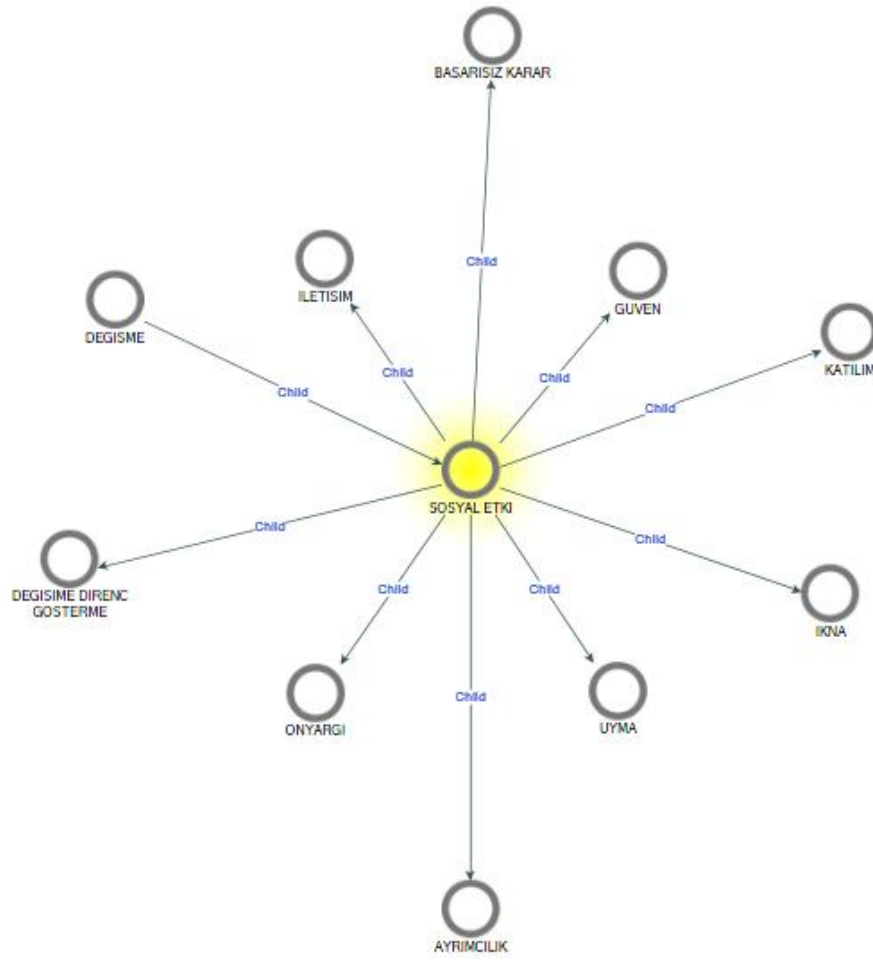
Diğer taraftan Şekil 3.16’ daki görsel her ne kadar temasın ancak ortak çıkarlar ve ortak hedefler uğruna ortak kurallar etrafında toplanılarak gerçekleştiğini söylese de Şekil 3.17, 3.18 ve 3.19 ile birlikte değerlendirildiğinde sosyal etki ve korkuların ortak çıkarlar ve ortak hedefler konusunda bir baskı yaratabileceğini ve temasın gerçekleşme sebepleri konusunda yanıltıcı sonuçlar doğurabileceğini dahası teslimiyet kaynaklı bir temas’ın gerçekleştiğini söylemektedir.



Şekil 3.16. Değişme – Temas

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Şekil 3.16'ya tek başına baktığımızda Allport'un söylediklerini doğrulayabileceğimizi düşünebiliriz. Ancak aldığımız cevapları çapraz analize tabii tuttuğumuzda –örneğin kutuplaşma temasının öne çıkması ve denge temasının geride kalması– klanlar arasında ortak amaç, ortak çıkar ve ortak kurallardan söz etmenin oldukça zor olduğunu ileri sürebiliriz.



Şekil 3.17. Değişme – Sosyal Etki

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

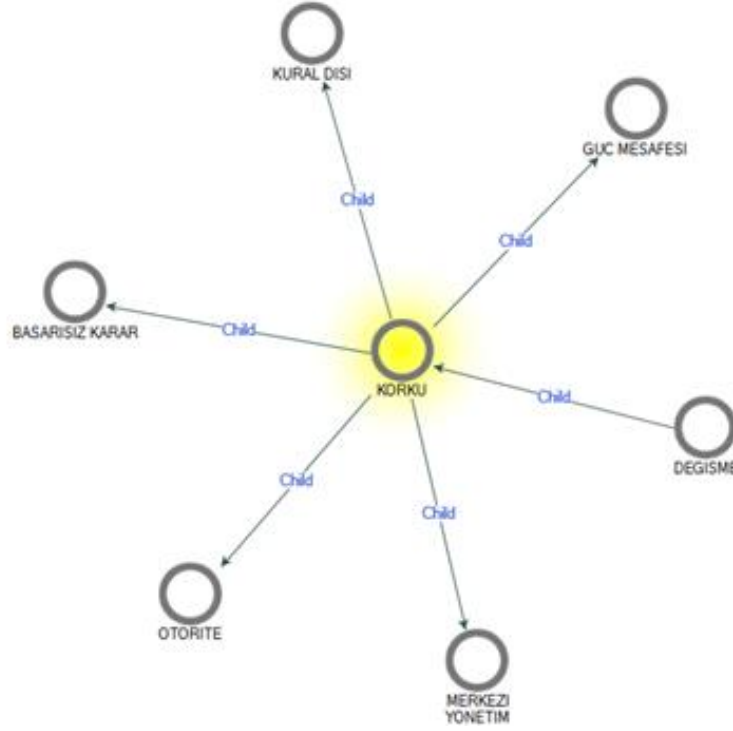
Burada Kategorilerin Genel Dağılımına (bkz. Şekil 3.14) tekrar baktığımızda ‘temas’ kategorisinin ‘merkezi otorite’, ‘kaynağa ulaşmak’, ‘bireysel çıkarlar’ ve ‘itaat’ kategorilerinden sonra gelmesi katılımcıların stratejik zirveye kadar uzanan yüksek statülü klan gücü karşısında ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabilmek ve bireysel çıkarlarını koruyabilmek adına sosyal normların etkisiyle itaat etme davranışı sergilediklerini ve bu sayede bir temasın gerçekleştiğini görebiliriz. Benzer ifadeyle Şekil 3.17’de de görselleştirildiği gibi sosyal normların davranışlarımız üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Blau (1963)’ün, kaynak değişimi ve statü kuramını, bir hukuk uygulama ajansındaki çalışanların davranışsal kalıplarına dair gözlemlerine dayanarak inşa ettiğini

ifade edebiliriz. Görev için uzmanlık eksikliği olan çalışanların, daha fazla bilgiye sahip olanlara karşı saygılı davrandıklarını, umudunun ise yetenekli çalışanların bilgilerini paylaşması olduğunu belirttiğinin altını çizebiliriz. Diğer bir deyişle, teknik bilgi ve saygının çalışanlar arasında değiş tokuş edildiğini ifade edebiliriz. Blau, bireylerin sahip olduğu kaynakları (bilgi) diğerlerine hediye ederek statü kazandıklarını savunmaktadır. Karşılığında gösterilen ‘saygı’nın ise statü olarak geri döndüğünü değerlendirmektedir. Coleman ve Rippin (2000:573-587) eşitsiz kaynakların statü farklılıklarının doğrudan belirleyicisi olduğunu savunmaktadırlar. Bununla birlikte Linstead ve Chan (1994:4-19)’ün de belirttiği gibi, statü yapılarının nihayetinde kaynakların dağılımı ile belirlenmediğini; daha ziyade, kaynakların değişim ilişkisi içinde nasıl kullanıldığının daha önemli olduğunu iddia edebiliriz.

Blau (1963:106)’e göre, statü, kaynağa doğrudan sahip olunarak değil, ancak kaynağı yükümlülükler oluşturmak için kullanarak dolaylı olarak kazanılmaktadır. Nitekim hediye alan kişinin hediyeye eşdeğer bir karşılık veremediğinde, kendini diğerine tabi kıldığını ve onun isteklerine uymak zorunda kaldığını (Blau, 1963:21) değerlendirebiliriz.

Bu anlattıklarımızı Şekil 3.18’deki görselle birlikte değerlendirdiğimizde; düşük statülü klan ile yüksek statülü klan arasındaki bu bilgi ve saygı takasının düşük statülü klanı değişime zorlayacağını iddia edebiliriz. Başka bir ifadeyle söz konusu takasın düşük statülü klanı kimlik değişimine mecbur bırakacağını savunabiliriz.



Şekil 3.18. Değişme – Korku

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Söz konusu değişimi sosyal kimlik kuramı çerçevesinde ele alacak olursak;

Klan üyeliğini tanımlayan davranışların sınırlarını çizen, başka bir ifadeyle klanı karakterize eden bu norm ve değerlerin klan içindeki sosyal etkinin de belirleyicisi olduğunu söyleyebiliriz. Bu sosyal etkinin, prototipler aracılığı ile klan içerisindeki sosyal düzeni inşa eden bir mekanizmaya dönüştüğünü (Hornsey, 2008; Schellhaas ve Dovidio, 2016:11); diğer bir deyişle, bir klanı karakterize eden ve diğer klanlardan ayıran tüm duygu, inanç, tutum ve davranışların bilişsel temsilcisi olan prototiplerin klan içinde diğer üyelerin de aynı sosyal etki ile karşı karşıya kalmalarını sağladığını (Hogg, 2000a, 2000b; Hogg ve Terry, 2000) düşünebiliriz.

Bu sosyal etkinin üyelerin bireysel benliklerini terk ederek klan benliğine geçişlerini diğer bir ifadeyle bireyin benlik yitimini kolaylaştırdığını söyleyebiliriz. ‘Benlik yitimi’nin bireyin kendini grubun prototipi ile eş görmesi, benlik algısının kişisellikten sıyrılması anlamına geldiğini (Turner, 1991; Turner ve Reynolds, 2012) ileri sürebiliriz.

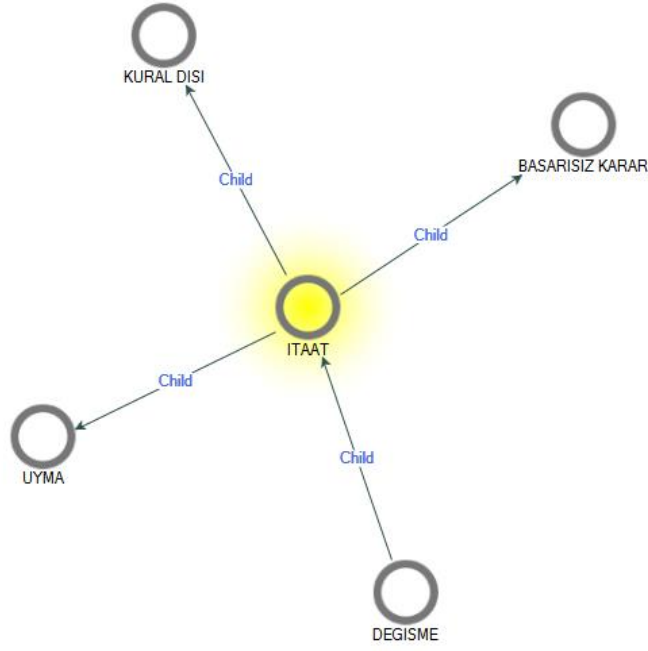
Bu durumu elde ettiğimiz bulgularla birlikte prototipler özelinde ele alacak olursak;

Klan üyeleri arasındaki benzerliklerin diğer taraftan da klanlar arası farklılıkların yakalanmasına imkân veren prototiplerin, üyeler arasında en ideal olanı tariflerken, içinde bulundukları sosyal bağlama göre kendilerini değiştirebildiklerini (Hogg ve diğerleri, 2004; Hogg ve Terry, 2000:124) düşünebiliriz. Haliyle içinde bulunulan bağlam (bkz. Şekil 3.18 ve 3.19) bir korku atmosferi yaratıyorsa ve itaat'i önceliyorsa sterotipleri yeniden tanımlamanın, klanlar arası benzerliği artırarak klanlar arası iş birliğini mümkün kılacağını iddia edebiliriz (Brown ve Abrahams, 1986). Dahası pozitif bir sosyal kimlik arayışının (Tajfel ve Turner, 1982) sosyal bağlamdaki değişimin gücünü daha da pekiştireceğini ve prototipin benliğindeki değişimi zorunlu kılabileceğini varsayabiliriz.

Bu noktada Tajfel tarafından ortaya atılmış olan 'Davranışsal Süreklilik Süreci' kavramının da açıklamaya çalıştığı gibi; prototiplerin, hem prototip benliğine (klan karakteristiğine) uygun davranışları hem de bağlama göre yeniden yapılandırılmış olan davranışları sergileyecek potansiyele sahip olduklarını ve hangi durumda hangi davranışı sergileyeceklerinin bütünüyle içinde bulundukları yerel kurumların yarattığı sosyal etkiye bağlı olduğunu iddia edebiliriz. Çünkü Davranışsal Süreklilik Süreci kavramsallaştırmasına göre; bireyin, hem üyesi olduğu klanın dayattığı üye davranışlarını (sosyal kimlik kaynaklı davranışları) hem de bireysel benliğinden kaynaklanan birey davranışlarını sergileme potansiyeline sahip olduğunu ve bu davranışlardan hangisinin görünür olacağını bireyin içinde bulunduğu bağlama bağlı olduğunu (Tajfel, 1982) ifade edebiliriz.

Diğer taraftan böylesi bir değişimin örgütsel değişimi kabul etme anlamına geleceğini de iddia edebiliriz. Çünkü, olumlu valans ve düşük aktivasyonun birleşimini içeren duyguların (sakin, rahat ve tatmin olma gibi) pasif destek sağlama olarak tanımlanabileceğini ifade edebiliriz (Barrett, 1998; Paterson ve Cary, 2002).

Dolayısıyla değişim alıcılarının örgütsel değişimi kabul etmesinin, hem onlara olumlu sonuçlar getireceğini hem de örgütsel değişimin sorunsuz bir şekilde hayata geçirilmesini mümkün kılacağını (Oreg ve diğerleri, 2011; Holt ve diğerleri, 2007) kabul edebiliriz. Bu noktada itaat eden düşük statülü klanın yüksek statülü klan tarafından olumlu değerlendirileceğini hatta bu itaatin karşılığında da düşük statülü klanın beklentilerine cevap vereceğini değerlendirebiliriz.



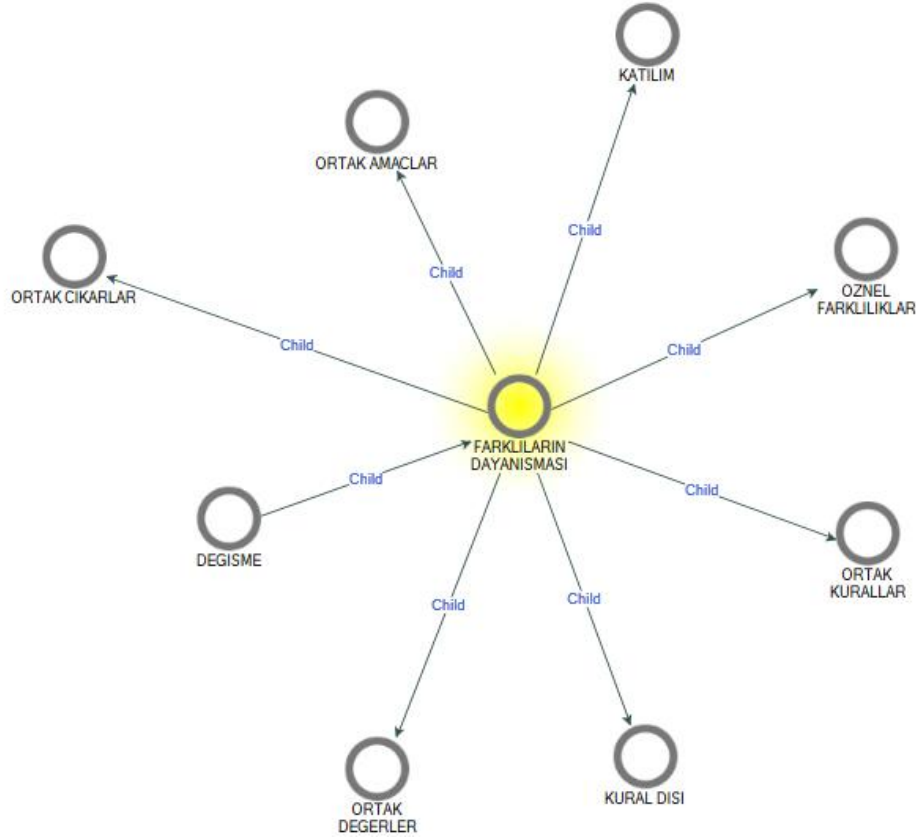
Şekil 3.19. Değişme – İtaat

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Nasıl ki, sosyal bağlama dair bir değişiklik, sosyal kimliğin bireysel kimliğin önüne geçmesine sebep olabiliyorsa (Tajfel, 1982); çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz örgüt içindeki sosyal bağlamın da, prototipin ‘düzenlenmiş sosyal kimlik’ inin ‘eski klan kimliği’ ne göre daha işlevsel olmasına hatta ‘eski klan kimliği’nin bütünüyle görünmez hale gelmesine (prototipin benlik yitimi) neden olduğunu söyleyebiliriz. O nedenle Şekil 3.19’da da görüldüğü gibi itaat eden düşük statülü klanın alınan kural dışı kararlar da bile bu tutumunu korumasının kararların başarısız olmasından en az yüksek statülü klan kadar sorumlu tutulabileceklerini savunabiliriz.

Bu noktada Şekil 3.20’de görselleştirdiğimiz bulgular bize örgüt içerisinde hem kutuplaşma hem de farklıların dayanışmasına yönelik güçlü ortak bir anlayışın hakim olduğunu söyleyerek çelişkili bir sonuç ortaya koyuyormuş gibi görünse de ilişkili kod ve kategorileri birlikte değerlendirdiğimizde; K-B-T arasında herhangi bir denge arayışına girmeyen katılımcıların korku, güç mesafesi ve sosyal etki sebebiyle itaat etmeyi tercih

ettiğini, başka bir ifadeyle tutum ve davranışlarında değişime yöneldiğini, bu nedenle klanlar arası temasın kolaylaştığını söylemektedir. Yine bulguların ortaya koyduğu bir diğer önemli bilgi ise katılımcıların bireysel çıkarlarını korumak için temas'ın şart olduğu konusunda ortak bir görüşe sahip olduklarıdır. Bu noktada kural dışılığın –örgüt kurallarının dışına çıkmanın– göz ardı edildiğini söyleyebiliriz.

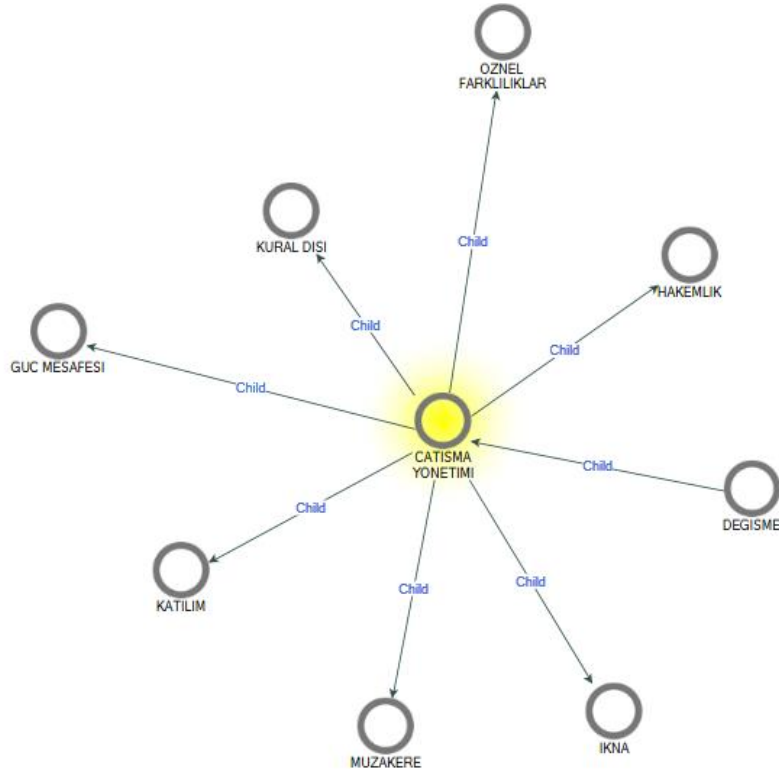


Şekil 3.20. Değişme – Farklıların Dayanışması

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Öte yandan Şekil 3.21’de çatışma yönetiminin altında ‘güç mesafesi’ ve ‘kural dışı’ kodlarının olmasının da tesadüf olmadığını söyleyebiliriz. Çünkü örgütsel ortamlarda gerçekleşen birçok hedef odaklı etkileşimin statü önyargılarını sıklıkla ortaya çıkarabileceğini ve bu durumun yüksek statülü klanın daha fazla kaynak ve güç sahibi olmalarına yönelik inancı daha da perkiştirerek klanlar arası maddi eşitsizlikleri meşru

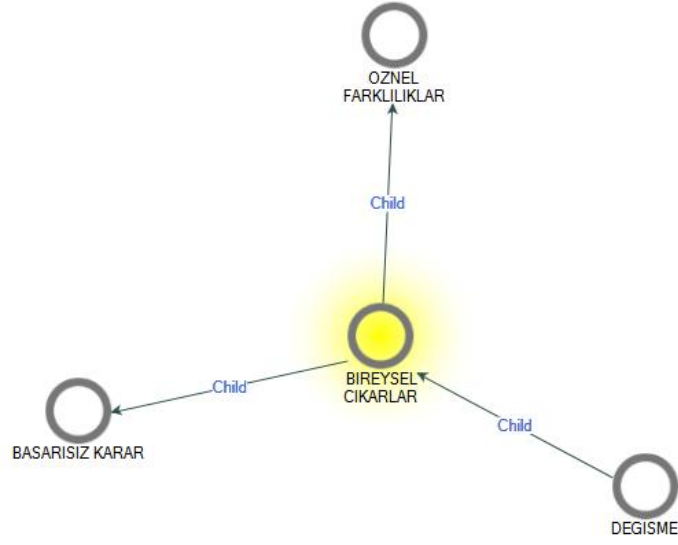
kılacağını (DiMaggio, 2012; Ridgeway,2014) söyleyebiliriz. Benzer şekilde statü inançlarının, ortamda bulunan klanlar arasındaki farkları ortaya çıkarmaya değil, klanları kolektif bir farklılık projesinde birleştirmeye yaradığını (Bourdieu; 1984) savunabiliriz.



Şekil 3.21. Değişme – Çatışma Yönetimi

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Çünkü katılımcıların korku atmosferinin ve itaat beklentisinin olduğu bir sosyal bağlamda bireysel çıkarlarından uzaklaşma korkusu içinde çatışmadan uzak kalma eğilimi gösterdiklerini, stratejik zirve tarafından kural dışı –yani şirketin biçimsel kural ve prosedürlerinden, ortak tecrübeye dayalı norm ve değerlerinden uzak kalarak– alınan kararlara bile karşı çıkmadıklarını iddia edebiliriz.



Şekil 3.22. Değişme – Bireysel Çıkarlar

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Düşük statülü klanın, yüksek statülü klanın beraberinde getirdiği normlarla uyumlu yeni bir tutum geliştirmelerinin ve bu tutum ve davranışları gözetimin olmadığı koşullarda da korumaya devam etmelerinin üyelerin bu normları içselleştirdikleri (Moscovici ve Lage, 1976) anlamına geldiğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla ‘değişme’nin zorlayıcı güce değil, uyma potansiyelinin ne kadar yüksek olduğuna bağlı olduğunu iddia edebiliriz. Nitekim Ash 1951 yılında yaptığı deneyde işbirlikçi denekler ve bir tane gerçek katılımcıdan oluşan bir gruba farklı uzunluklarda çizgiler ile standart uzunlukta bir çizgi sunmuştur. Daha sonra farklı uzunluklardaki çizgilerden hangisinin standart uzunlukta çizgi ile aynı olduğunu sormuş ve tüm işbirlikçilerin yanlış cevap vermesini istemiştir. Yanlış ancak ortak cevap veren işbirlikçi katılımcılardan sonra cevap veren gerçek katılımcının da onlarla aynı cevabı verdiğini gözlemlemiştir.

Daha önce de ifade ettiğimiz gibi, değişim alıcılarının değişime yanıtlarını tanımlamak için ‘dirençli’ (en kötü durum), ‘pasif destekçi’ (en iyi durum) terimlerinin kullanıldığını söyleyebiliriz (Bienestock ve Bianchi; 2004). Değişime karşı bir kuvvetin aktif bir duruş olarak kullanılması direniş olarak tanımlanırken daha sonraları değişime

karşı reaktif bir pasif tutum olarak ‘uyum’ ve ‘işbirliği’ terimlerinin kavramsallaştırıldığını (Oreg, 2006; Herscovitch ve Meyer, 2002; Lewin, 1947) ifade edebiliriz.

Bu noktada ‘uyma’ yani boyun eğme davranışının, sosyal normlarla uyumlu tutum ve davranışların doğru ve geçerli olduğuna dair inanca dayandığını ve söz konusu tutum ve davranışların benimsenmesi ile birlikte herhangi bir gözetime gerek duyulmaksızın gerçekleştiğini (Festinger, 1954; Hogg ve Vaughan, 2014:255) söyleyebiliriz. O nedenle ‘uyma’ davranışının taraflar arasında takas edilen kaynaklar ve fırsatlar eşleştğinde (tamamlayıcı uyum (Cable ve Edwards, 2004)) ortaya çıkabileceği gibi taraflar arasındaki değerler, amaçlar ve normlar eşleştğinde de (bütünleyici uyum (Edwards ve Ship, 2007)) ortaya çıkabileceğini düşünebiliriz. Bu noktada örgüt içinde yüksek statülü klanın hakimiyetinin artması ile birlikte koalisyon içinde varlık gösteren düşük statülü klan ve yüksek statülü klan üyelerinin – hatta prototipleri demek daha doğru olabilir – arasındaki benzerliğin de arttığını ileri sürebiliriz. Başka bir ifadeyle üyelerin ‘uyma’ çabası içinde tüm eylemlerinin doğru ve uygun olduğundan emin olmak için diğer üyelerin davranışlarını referans aldıklarını (referans penceresi) (Sherif, 1936) ve birbirlerine benzemeye başladıklarını savunabiliriz. Bu durumu Taifel (1982:9)’in ifade ettiği gibi; klanlar arasındaki sosyal rekabetin meşru ve adil bir şekilde gerçekleşmiş olması sonucunda kazananın kaybeden üzerinde bir üstünlük kazanmış olması olarak da değerlendirebiliriz. Yani düşük statülü klanın, üyelerinin gözünde tüm pozitif ayırteci özelliklerini yitirmiş olduğunu ifade edebiliriz. Dahası kaynağa ulaşma arzusu içinde olan düşük statülü klan üyelerinin sosyal normlarla (dışsal) uyumlu tutum ve davranışların doğru ve geçerli olduğuna dair inançlarının yüksek statülü klan üyeleri ile olan benzerliklerini artıracaklarını iddia edebiliriz. O halde böyle bir ortamda yüksek statülü klan ile düşük statülü klan arasındaki temasın olumlu sonuçlandığını ve düşük statülü klanın prototip’inin benlik yitiminin başarı ile gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Bu benlik yitiminin düşük statülü klanın diğer üyelerini de etkisi altına alacağını öngörebiliriz. Çünkü klan içindeki güçlü ilişkinin prototipin diğer üyeler üzerindeki kontrolünü güçlendirdiğini (Cross ve diğerleri, 2001:216) hatta bu gücün klanın ortak faydası için tüm üyelerin paylaştığı bir olguya dönüştüğünü (Follett, 1918) varsayabiliriz. Bu çıkarımımızı KATILIMCI_1’in verdiği cevaba göz atarak daha rahat yorumlayabiliriz;

“... stratejik davranırım. Kendi doğrularımdan feragat etmem gerekiyorsa ederim hatta grubum ve şirketim adına fayda getireceğine inanmışsam kendi grubumu da ikna ederim. (KATILIMCI_1)”

Diğer taraftan sosyal cazibe'nin etkisiyle üyelerin prototip ile benzer olma çabası içine girdiğini ve sosyal bütünleşmenin kolaylaştığını (Baron ve Pfeffer, 1994) söyleyebiliriz. Ayrıca bu durumun kaynak bağımlılığı kuramının tanımladığı koalisyon kavramının içinin boşalmasına ve koalisyonun hibrit klan'a dönüşmesine sebep olduğunu da ileri sürebiliriz. Çünkü bulgulardan yola çıkarak zaman içerisinde yüksek statülü klan ve düşük statülü klanın bir söz birliğine ulaştığını, bu söz birliğinin de koalisyon içerisinde yeni bir norm oluşturarak yeni klanın (hibrit) hayat bulmasını mümkün kıldığını ifade edebiliriz.

Elde ettiğimiz bulgular Sherif (1936)'nın ileri sürdükleriyle de paralellik göstermektedir. Ona göre sosyal normlar belirsizliklerin olduğu ortamlarda davranışlara yön vermek amacıyla oluşturulmaktadır. Sonuçta norm baskısının insanların davranışlarını değiştirmede en etkili yollardan biri olduğunu (Lewin, 1951) kabul edebiliriz. Nitekim araştırma bulguları bize, koalisyon üyelerinin örgütün yapısına dair yaşanan belirsizlikler karşısında içinde bulunulan bağlamın normlarını anlamaya ve onlara uyumlanmaya çalıştıklarını göstermektedir. Zaten gerek Şekil 3.13 (Kodların Genel Dağılımı) gerekse de Şekil 3.12 (11. Sorunun Kod Dağılımı)'yi Şekil 3.23 (12. Sorunun Kod Dağılımı) ile birlikte değerlendirdiğimizde katılımcıların en çok altını çizdikleri kodun 'Uyma' olduğunu görebiliriz.



KELİME	UZUNLUK	TEKRAR SAYISI	AĞIRLIKLI YÜZDE(%)
Uyma	4	16	011
Değerler	8	12	008
Ortak	5	12	008
Amaçlar	7	11	007
Farklı	6	11	007
Ayrımcılık	10	10	007
Katılım	7	9	006
Değişime	8	8	005
Direnç	6	8	005
Gösterme	8	8	005
Bilgi	5	7	005
Otorite	7	7	005
Güç	3	6	005
Mesafesi	8	6	004
Baskı	5	5	003
İletişim	8	4	003
Farklılıklar	12	2	001
Güven	5	2	001
Önyargı	7	2	001
Özel	5	2	001

Şekil 3.23. 12. Sorunun Kod Dağılımı

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Yazına göre ‘Uyma davranışı’ kişisel özelliklerden kaynaklanabileceği gibi bağlamsal değişkenlerden de kaynaklanabilmektedir (Barocas ve Gorlow, 1967; McGuire, 1968). Uyma davranışı sergileyenlerin öz-saygısının az, büyük bir toplumsal onay ya da destek ihtiyacı içerisinde olan, IQ’su düşük, kendilerini kontrol etme ihtiyacı duyan, aşırı kaygılı, grup içerisinde kendini suçlayan ve kendini güvensiz hisseden, aşağılık duygusuna ve görece düşük bir statüye ve de genellikle otoriter bir kişiliğe sahip olan kimseler (Costanzo, 1970; Crutchfield, 1955; Raven ve French, 1958; Stang, 1972) oldukları ifade edilmektedir.

Diğer taraftan topladığımız veriler bu değişme süreci sonucunda alınan kararların uzmanların değil, stratejik zirve’nin inisiyatifine bırakıldığını da göstermektedir. Bu

çıkarımlarımızı KATILIMCI_3, KATILIMCI_5 ve KATILIMCI_11'in ifadelerine bakarak da yakalayabiliriz;

“... Bununla birlikte eğer yüksek statüli grup kurum yararına bir karar aldığını ifade ediyorsa ve benim de grubun doğrularından feragat etmem gerekiyorsa; ederim, hatta grubumdaki herkesi de ikna ederim. (KATILIMCI_3)”

“... yüksek statüli grubun alacağı karar her ne ise mutlaka uyarım. Gerekiyorsa grubumun doğrularından da feragat ederim. Çünkü takım olmak benim için çok önemli. (KATILIMCI_5)”

“... karar verildikten sonra ısrar etmem. Yanlış bile olsa karara uyarım. Boşa kürek çekmeyi sevmem. O yüzden yüksek statüli grubun alacağı karara bağlı olarak kendi doğrularımın feragat ettiğim çok oldu. (KATILIMCI_11)”

Böylesi bir ortamda alınan kararların da başarısızlıkla sonuçlanacağını öngörebiliriz. Çünkü karar sürecinin başarısının nesnel ve biçimsel ölçütlere göre değil klanın referanslarına göre belirlendiğini iddia edebiliriz.

Yazında karar sürecinin performansını ölçmek için kullanılan farklı metriklerden bahsedilmektedir. Bunlardan birinin örgütün müşterileri, hissedarları, çalışanları ve diğer paydaşlarına verdikleri sözü yerine getirip getirmediği olduğunu belirtebiliriz (Ulrich ve Smallwood, 2003). Başka bir ifadeyle örgütün çevresinin örgüte duyduğu güvenin ve örgütün tutarlılığının derecesinin karar sürecinin nasıl sonuçlandığı konusunda önemli bir gösterge niteliği taşıdığını ifade edilmektedir. Bu çalışmada elde ettiğimiz bulgular bunu ölçmemize imkan tanımadığı için başka bir metrik ile karar sürecinin başarı ya da başarısızlığını değerlendirmeye gayret gösterilmiştir.

Mesela örgütün karar verme kültürünün koalisyonların karar alma süreçlerini, uygulamalarını ve sistemlerini ne kadar iyi kullandıklarını gösterdiğini (Michel, 2007) varsayabiliriz. Dolayısıyla bu metriğe göre yapılan ölçümlerden elde edilecek puanın karar süreçleri üzerinde etkili olan yöneticilerin süreçler, sistemler ve uygulamalarla ne kadar uyumlu olduklarını ve ne seviyede ortak bir bağlam oluşturduklarını anlamamızı kolaylaştıracağını söyleyebiliriz. Çünkü Michel (2007)'ye göre başarılı karar;

“...karar verme kültürü örgüt içerisinde bilgi ve geri bildirim kullanma derecesi, karar alıcıların ve çalışanların gelecekle ilgili ortak bir zihniyete sahip olma derecesi (Ulrich ve Smallwood, 2003), belirlenen stratejinin nasıl hayata geçirileceği konusunda ortak bir anlayışta olma derecesi, strateji ve değerlerle uyumlu karar almalarına yardımcı olan inançları paylaşma derecesi (Donaldson ve Lorsch, 1983) ve ne yapıp ne yapmayacaklarını yöneten aynı normları paylaşma derecesi (Waldmann ve diğerleri, 2001; Koene ve diğerleri, 2002)”

ile ölçülmektedir. Ancak elde ettiğimiz bulgulara göre stratejik zirvenin her ne kadar kolektif bilgi gücüne sahip olsa da yüksek statülü klan olmanın getirdiği şuurla bireysel bilgi gücüne sadık kaldığını iddia edebiliriz. Dahası katılımcıların çoğu kararların stratejik zirve tarafından alındığını ve kendilerinin o karara –yanlış bile olsa– uyum gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu noktada bilgi ve geri bildirim derecesi ile ne yapıp ne yapmayacaklarını yöneten aynı normları paylaşma derecelerinin çok düşük olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca katılımcıların karar alıcı olarak sadece Genel Müdürü tanımlıyor olmalarının karar alıcı ve diğerlerinin gelecekle ilgili ortak bir zihniyete sahip olma ve belirlenen stratejinin nasıl hayata geçirileceği konusunda ortak bir anlayışta olma derecelerinin de çok düşük olduğunu gösterdiğini kabul edebiliriz.

Oysa ki profesyonel bürokrasilerde aktörlerin seçimlerinin kişisel ilişkilere göre değil, biçimsel kural ve düzenlemelere göre alınan özgür kararlara göre gerçekleştirildiğini ve bu sayede örgütün etkinliği ve verimliliği artırdığını (Farazmand, 2009) söyleyebiliriz. Kısaca, profesyonel bürokrasilerde hiyerarşik yapının etkili ve uzmanlığın ön planda olduğunu; bunun da kişisel değil evrensel değerlere göre yol almayı mümkün kıldığını aynı zamanda örgütün gücüne güç kattığını (Eryılmaz, 2019:281) ifade edebiliriz. Ancak görünen o ki stratejik zirve bilimsel değil törensel bir faaliyete hizmet edecek bir karar alırken koalisyon o alınan kararlarla hizalanma zorunluluğu hissetmektedir. Bu çıkarımımızı katılımcıların ifadesine başvurarak detaylandırabiliriz;

“... başarılı sonuçlar doğurmadı ama alınan karara uymasaydım durum daha kötü olacaktı. (KATILIMCI_3)”

“... Hayır. Başarılı olmadı. (KATILIMCI_5)”

“...Başarının tanımı önemli. Müşterinin işini görmüşsünüzdür ama para kazanamamışsınızdır. (KATILIMCI_11)”

Burada dikkat çekici olan durum, yüksek statülü klan üyelerinin de benzer görüşü paylaşıyor olmalarıdır.

“... Yanlış olduğunu düşündüğüm bazı kararların sonunda işi aldık, sözleşmeyi imzaladık. Ancak bu çok nadir olan bir durum, çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanıyor. (KATILIMCI_19)”

Bu durumun koalisyon üyelerinin (yüksek ya da düşük statülü klan üyesi olmaları farketmeksizin) sıralı amirleri tarafından yargılanma ve onaylanmama korkuları ile ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. İnsanların başkalarının davranışlarını referans alarak kendilerine uygun davranışlar belirlediklerini daha önce ifade etmiştik. Ancak araştırmacılara (Asch, 1956, Sherif, 1936) göre birey kendisini yargılama potansiyeli olan diğer bireylerle arasında görüş ayrılığının olmayacağına inandığı durumlarda, arada anlaşmazlıklar olsa bile bu anlaşmazlıkların bireyin davranışları üzerinde herhangi bir değişim etkisi yaratmayacağı ve bireylerin grup etkisinden tamamiyle bağımsız olacağı değerlendirilmektedir. Aksi durum söz konusu olduğunda ise; belirsizlik duygusu, kendinden kuşku duyma ya da onaylanmama korkusu gibi nedenlerle bireylerin uyma davranışı göstermeye başlayacaklarını iddia edebiliriz.

Topladığımız veriler de bize aynı şeyi söylemektedir. Bunu aşağıdaki katılımcı ifadelerinde de görebiliriz;

“... ‘Bir şey desem de sonuç değişmez nasıl olsa’ diye düşünebilirler ya da tepki çekmek istemeyebilirler. Ancak karşılıklı güven fikirlerin daha rahat ifade edilmesini sağlar ... (KATILIMCI_4)”

“...İnsanlar kalabalıklar içinde daha tutuk. (KATILIMCI_13)”

Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde; yüksek statülü klanın varlığını sürdürdüğü profesyonel bürokrasilerde yüksek statülü klanın sahip olduğu gücün koalisyonun sahip olduğu güçten daha büyük olduğu noktada örgüt içinde klanın hakimiyetinin artmış olduğunu söyleyebiliriz. Buna bağlı olarak kolektif bilgi gücünün etkinliğini yitireceğini ve

bireysel bilgi gücünün öne çıkacağını hatta karar sürecinin başarısız olacağını ileri sürebiliriz.

Diğer taraftan düşük statülü klan prototip'in benlik yitiminin klanlar arasındaki benzerlikle birlikte teması da artıracak, önyargıları ve iç-dış ayrımındaki belirginliği azaltmayacağını ancak hibrit klanın – bazı düşük statülü klan üyeleri ile yüksek statülü klanın meşru bir iş birliği zemininde ortak değer ve normlar yaratarak tek bir klanmış gibi vücut bulması – faaliyet göstermesini mümkün kılacağını iddia edebiliriz.

Bununla birlikte Şekil 3.13 (Kodların Genel Dağılımı)'na baktığımızda 23 katılımcının tamamından alınan cevapların içinde 'önyargı' kelimesinin sadece 7 defa tekrar edilmiş olmasının dikkat çekici olduğunu söyleyebiliriz. Bu noktada şu konunun da altını çizmekte fayda var; değişimin sadece prototipin benlik yitiminden ibaret olmayıp örgütün yapısını da etkisi altına aldığını, bu nedenle kolektif bilgi gücünün gitgide etkisini kaybettiğini iddia edebiliriz. Çünkü basit yapıli örgüt anlayışına göre karar verme yetkisinin stratejik zirvede merkezileşmekte ve çoğunlukla iç güdüsel alınmakta olduğunu (Mintzberg, 1980; Oliveira ve diğerleri, 2012) savunabiliriz.

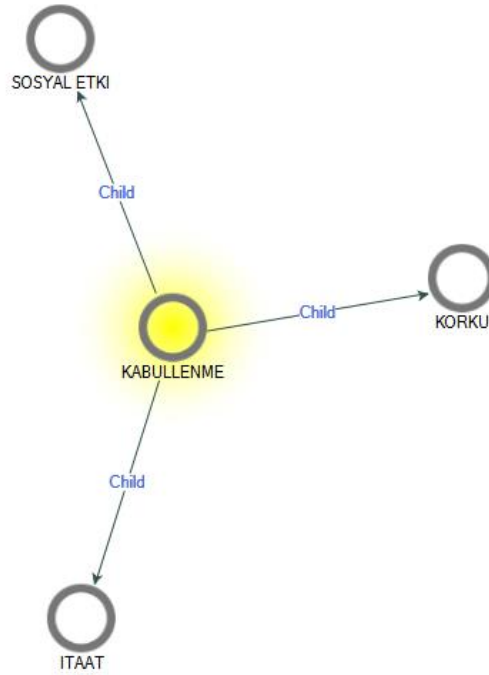
3.3. Kabullenme

Bu kadar merkezileşmiş bir yapıda sadece ödüllendirme ya da cezalandırma temelinde ortaya çıkan bir sosyal gücün varlığından söz edebiliriz (French ve Raven, 1959). Çünkü böylesi bir yapı içinde koalisyon üyelerinin muhattap oldukları sosyal etkinin otoriteye itaat gibi doğrudan talep edilen bazı beklentilerin kabul edilmesi şeklinde olabileceği gibi klanın normlarına uyma yoluyla da kendisini gösterebileceğini (Hogg ve Vaughan, 2014:263) ileri sürebiliriz. Hal böyle olunca koalisyonu oluşturan her iki klan (yüksek statülü ve düşük statülü) için de geçerli olan korku ve otorite tarafından talep edilen itaat beklentisi karşısında koalisyon üyelerinin birbirleri hakkında daha ılımlı yargılarda bulunabileceklerini düşünebiliriz. Başka bir ifadeyle doğrudan bir baskı olmasa bile yaratılan korku atmosferinin koalisyonun tüm üyelerinin tek bir noktada yakınsamalarına (Allport, 1924) ve birbirlerine daha fazla benzemelerine sebep olabileceğini ifade edebiliriz. Bu durum klan üyelerinin iç değişimini yansıtmaz belki, ancak koşullar geçerliliğini koruduğu sürece varlığını sürdürmeye devam edeceğini savunabiliriz. Başka bir ifadeyle otoritenin baskısıyla bir tutumu kabul etmemizin o tutumu içselleştirdiğiniz anlamına gelmediğinin (Jaros, 1997) altını çizebiliriz.

Moscovici ve Lage (1976)'da bu durumu şu şekilde dile getirmektedir;

“... Sosyal etki kaynağı hedef kişi ya da kişiler tarafından güç sahibi olarak algılanıyorsa insanları razı etmek ya da bir şeyleri yapmaya zorlamak daha kolaydır. Güç, kabul ettirmenin temelidir.”

şekil 3.24'e baktığımızda benzer sonuçlar elde ettiğimizi görebiliriz.



şekil 3.24. Kabullenme

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Yukarıdaki şekle göre katılımcıların büyük oranda ‘korku’, ‘itaat’ ve ‘sosyal etki’ sebebiyle karar süreçlerinde stratejik zirve tarafından alınan kararlara itiraz etmek yerine alınan kararı kabullenmeyi tercih ettiklerini görebiliriz. Dahası şekil 3.25’e baktığımızda bireysel çıkarların bir gereğı olarak çatışmadan kaçınma eğiliminin çok yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

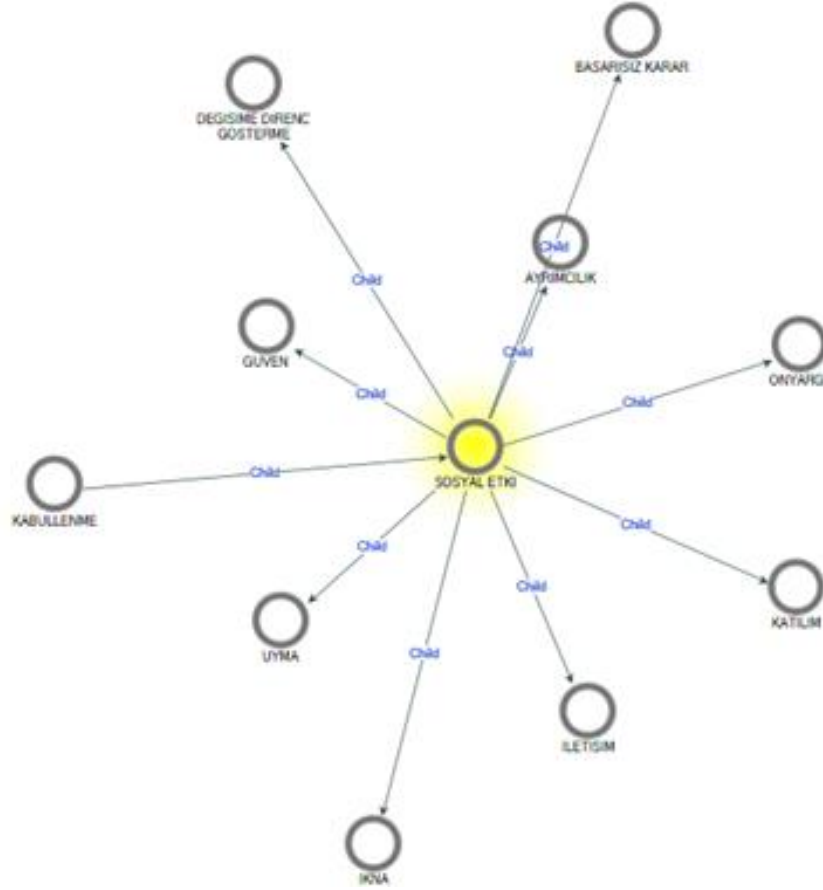


KELİME	UZUNLUK	TEKRAR SAYISI	AĞIRLIKLI YÜZDE(%)
Merkezi	7	21	012
Otorite	7	21	012
Çatışma	7	17	010
Yönetimi	8	17	010
Bireysel	8	16	009
Çıkarlar	8	16	009
Dayanışması	11	13	007
Benzerlerin	11	12	007
Etki	4	10	006
Sosyal	6	10	006
Çatışması	9	8	004
Değer	5	8	004
Kaynağa	7	3	002
Ulaşmak	7	3	002
Farklıların	11	1	001
Korku	5	1	001
Temas	5	1	001
İtaat	5	1	001

Şekil 3.25. 9. Sorunun Kategori Dağılımı

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

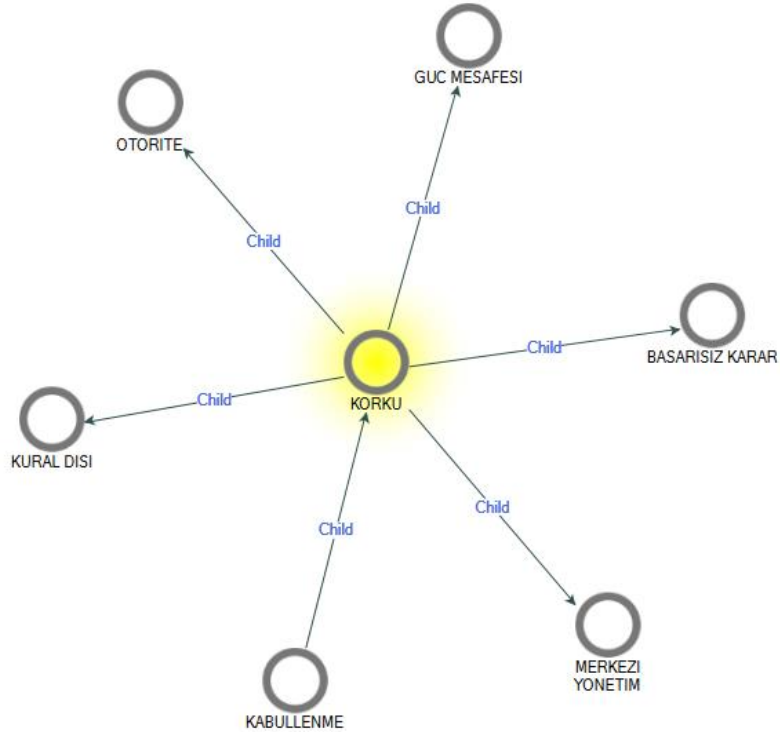
Diğer taraftan yukarıdaki şekli örgütsel değişime yönelik tepkileri dikkate alarak yorumladığımızda; değişim alıcılarının, peşpeşe gerçekleştirilen sıralı toplantılardan ya da değişimi yönetenlerin müdahalelerinden sonra kendilerini yorgun veya sıkılmış hissedebileceklerini ve bunun sonucunda pasiflik ve/veya sahte kabul gösterme gibi davranışlar sergileyebileceklerini (Oreg, 2006) öngörebiliriz. Bu tür davranışların yazında ‘uyumlu sessizlik’ olarak kavramsallaştırıldığının da altını çizebiliriz (Ang ve diğerleri, 2003).



Şekil 3.26. Kabullenme – Sosyal Etki

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

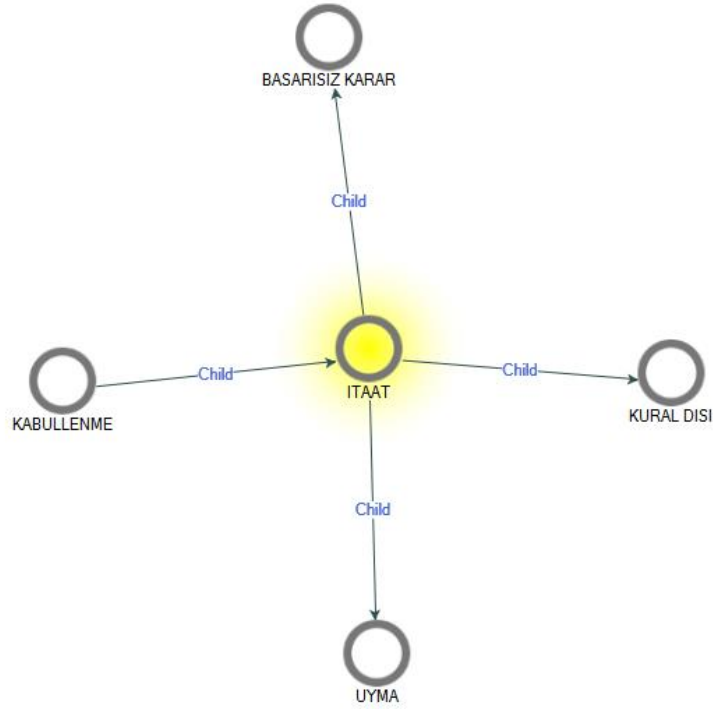
Sonuç olarak, Şekil 3.26’da da gösterildiği gibi sosyal etkinin katılımcılara çatışmadan uzak bir iletişim kurabildiği, karşı tarafta güven yaratmayı başarabildiği, sosyal normlara uygun tutum ve davranış sergilediği, başarısız kararlara ve örgüt içerisindeki değişimlere karşı sessiz kalabildiği sürece daha az ayrımcılık ve önyargı ile karşılaşacağını vaad ettiğini iddia edebiliriz. Dahası bu şartları kabullenmiş olan düşük statülü klan üyesinin ya da prototipin diğer üyelerinde benzer şekilde hareket etmeleri konusunda onları ikna etme çabasına giriştiklerini görebiliriz.



Şekil 3.27. Kabullenme – Korku

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Nitekim Şekil 3.27 ve 3.28’de de gösterildiği gibi stratejik zirvenin sahip olduğu güçten kaynaklanan korkunun, karar süreçlerinde katılımcıların başarısız kararlar karşısında dahi çatışmaya girmemelerine ve alınan kararlara itaat etmelerine sebep olduğunu söyleyebiliriz.



Şekil 3.28. Kabullenme – İtaat

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Bu noktada, sosyal statünün, gerek yüksek statülü klan gerekse düşük statülü klanın saygı veya itibar temellerine göre nerede durduklarını gösterdiğini ileri sürebiliriz. Başka bir ifadeyle, sosyal statünün, güç, etki ve hakimiyet gibi sosyal hiyerarşi boyutlarıyla olan ilişkisinin (Blader ve Chen 2014), belirli bir sosyal bağlamda klanları rütbe sıralamasına tabi tutarak gücün, kritik kaynaklar üzerindeki kontrolünü (Fiske 2012; Tricco ve diğerleri, 2021) ve karar süreçleri üzerindeki etkisini pekiştirdiğini söyleyebiliriz. Benzer şekilde gücün yüksek statülü klan'ın kontrolüne geçtiği durumlarda; itaat, sadakat ve yakın ilişkilerin ön plana çıkacağını, profesyonellik ve liyakatin öteleneceğini bunun da alınan kararların yüksek statülü klanın iradesine göre şekillenmesine sebep olacağını ön görebiliriz.

Bu noktada 'değişme' ve 'kabullenme' temaları arasındaki farkı iyi anlamamız gerektiğinin altını çizabiliriz. 'Değişme' teması, 'temas', 'korku', 'sosyal etki', 'çatışma yönetimi', 'farklıların dayanışması', 'itaat' ve 'bireysel çıkarlar' gibi kategorilerinden oluşurken 'Kabullenme' teması 'itaat', 'korku' ve 'sosyal etki' kategorilerinden oluşmaktadır. O halde değişme eğilimi gösteren grubun sosyal normların etkisi altında

değiştirdikleri tutumları içselleştirdikten sonra davranışlarını sergilediklerini, kabullenme eğilimi gösteren grubun da otoritenin sahip olduğu güç sebebiyle mevcut tutumlarını değiştirmeden sadece davranışlarını yeniden düzenlediklerini yani itaat ettiklerini düşünebiliriz. Bu çıkarımımızı aşağıdaki katılımcı ifadeleri üzerinden yorumlayabiliriz;

“... Eğer bir dayanışmadan bahsediyorsak kurum için olumlu ya da olumsuz olup olmadığını düşünmezsiniz. Çünkü dirençle karşılaşacağınızı bilirsiniz. Ben kimseyle çatışmaya girmem. (KATILIMCI_3)”

“...Bunun sebebi; karşısındaki güçle mücadele etme korkusu. Aslında statüler değil fikirler konuşabilmeli. Kişi karşı tarafın kendisine cephe almayacağını düşünebilse bu tarz durumlar olmaz. (KATILIMCI_14)”

“...Kurumumuzda aşırı merkeziyetçi bir yapı var. Dolayısıyla biz sürece çok katılamıyoruz. Herşey CEO tarafından planlanıyor. O yüzden sürekli temas olsa da olmasa da durumumuz pek değişmez.(KATILIMCI_20M)”

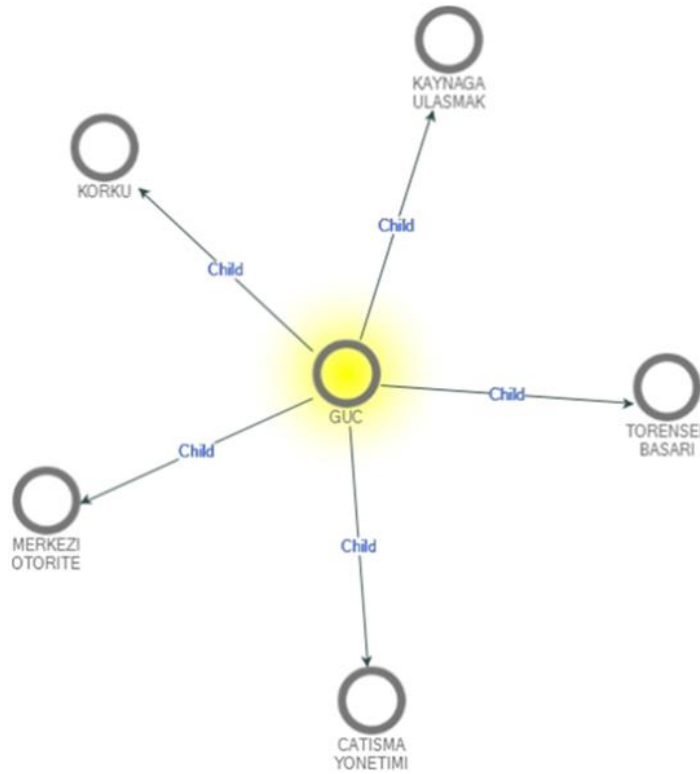
Bu üç katılımcının vermiş oldukları cevapların değişim ve kabullenme temaları arasındaki farkı anlamamızı kolaylaştırdığını söyleyebiliriz. KATILIMCI_3 bireysel menfaatlerinin bir gereği olarak çatışmadan kaçınmakta ve sosyal normları içselleştirmekte iken KATILIMCI_14 ve KATILIMCI_20 sadece otoritenin sahip olduğu güçten korkmakta ve itaat etmektedir. Dolayısıyla biri değişimi diğeri de kabullenmeyi tercih etmiş görünmektedir. Burada hem düşük statülü klan hem de yüksek statülü klan üyesinin stratejik zirve ile ilgili benzer görüşe sahip olduklarının da altını çizebiliriz. Dolayısıyla ister kabullenme ister değişim olsun, her iki durumda da stratejik zirvenin sahip olduğu gücün etkisini göz ardı edemeyeceğimizi değerlendirebiliriz. Benzer şekilde konuyu aşağıdaki katılımcı ifadelerini dikkate alarak analiz edebiliriz;

“...en temel sebebi ‘güç’ bence. Buna bağlı olarak ‘İş kaybetme korkusu’, ‘kendi çıkarlarını koruma isteği’ ya da ticari kaygılarından dolayı sorun çıkarmaktan kaçınırlar... (KATILIMCI_1)”

“...güç mesafesinden dolayı çekiniyor da olabilirler. İnsanlar üst grubun kanaatine yakın durmaya çalışırlar. (KATILIMCI_13)”

3.4. Güç

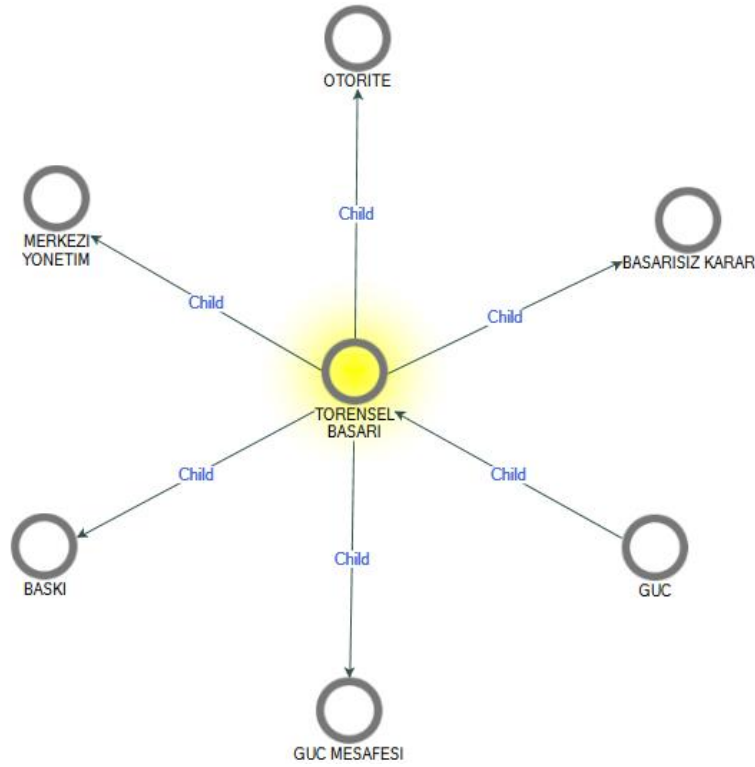
Şekil 3.29’a baktığımızda katılımcıların, stratejik zirvenin sahip olduğu gücün örgüt içerisinde korku atmosferi yaratmanın yanısıra kaynaklara ulaşmayı kolaylaştıran tek yol olduğunu düşündüklerini görebiliriz. Yazında da kilit pozisyonları işgal ederek kıt ve kritik kaynakları denetleyen aktörlerin örgüt içindeki güçlerini artıracaklarının (Salancik ve Pfeffer, 1977:17; Hambrick, 1981:257; Ülgen ve Mirze, 2013:52) ifade edildiğini daha önce söylemiştik. O halde bu aktörlerin, örgüt yapısında da değişiklik yapma çabası içine girebileceklerini (Hilman ve diğerleri, 2009:1408) ön görebiliriz.



Şekil 3.29. Güç

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Bu sebeple Şekil 3.30, 3.31, 3.32 ve 3.33’de de açıkça görüldüğü gibi stratejik zirvenin sahip olduğu gücün katılımcılar üzerinde yarattığı gerek korku gerekse itaat beklentisinden kaynaklanan baskının, stratejik zirvenin almış olduğu kararların başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olduğunu iddia edebiliriz.



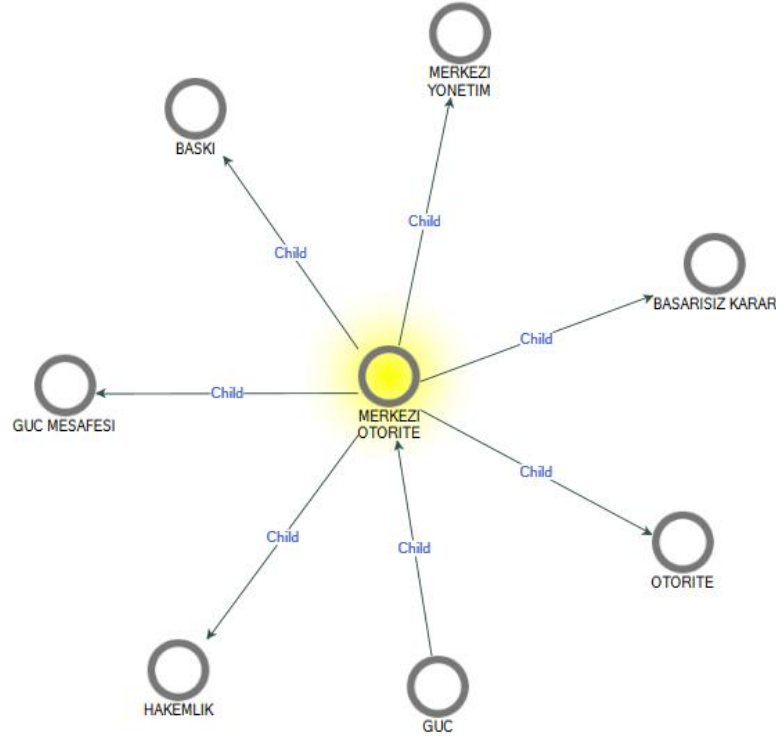
Şekil 3.30. Güç – Törensel Başarı

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Öte yandan Şekil 3.30’da da görüldüğü gibi kararın sonuçları, evrensel kriterlere göre değil yüksek statülü klanın normlarına göre değerlendirildiği için elde edilen sonuçların gerçek değil, törensel başarılar olarak değerlendirildiğine dair bir sonuca ulaşılmıştır. Nitekim katılımcıların çoğunun kararların stratejik zirvenin inisiyatifine göre alındığını ve çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlandığını ifade ettiklerinin altını çizebiliriz. Bu noktada KATILIMCI_6 ve KATILIMCI_19’un ifadelerinin önemli kanıtlar olarak değerlendirilebileceğini söyleyebiliriz;

“...Bana göre başarısız oldular çünkü etik değildi. İzlenen yol yöntem önemli. Yol doğru değilse sonuç nasıl başarılı olabilir ki? (KATILIMCI_6)”

“...Yanlış olduğunu düşündüğüm bazı kararlar sonunda işi aldık, sözleşmeyi imzaladık. Ancak bu çok nadir olan bir durum, çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanıyor.(KATILIMCI_19)”

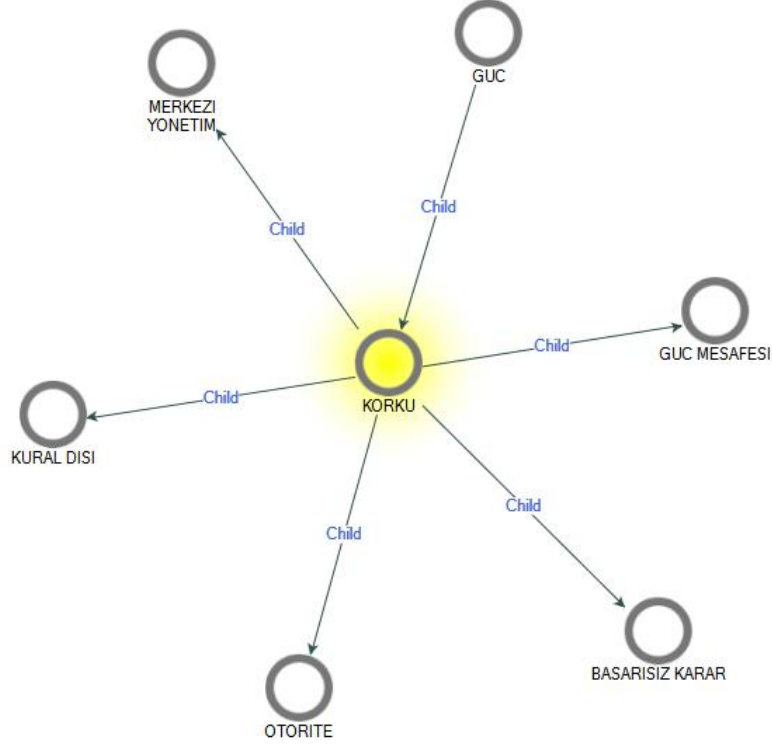


Şekil 3.31. Güç – Merkezi Otorite

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Katılımcıların vermiş oldukları cevapları (bkz. Şekil 3.30 ve Şekil 3.31) değerlendirdiğimizde örgütün karar verme kültürünün bilgi ve geri bildirim kullanma, koalisyon üyeleri ile geleceğe dair ortak bir zihniyete sahip olma, belirlenen stratejinin nasıl hayata geçirileceği konusunda ortak bir anlayışta buluşma (Malina ve Selto, 2001), strateji ve değerlerle uyumlu karar almalarına yardımcı olan inançları paylaşma ve ne yapıp ne yapmayacaklarını yöneten ortak normları paylaşma (Abernethy ve diğerleri, 2004) gibi unsurları içinde barındırmadığını söyleyebiliriz. Bunun da bize karar sürecinin

başarısının nesnel ve biçimsel ölçütlere göre değil klanın referanslarına göre belirlendiğini gösterdiğini ifade edebiliriz.

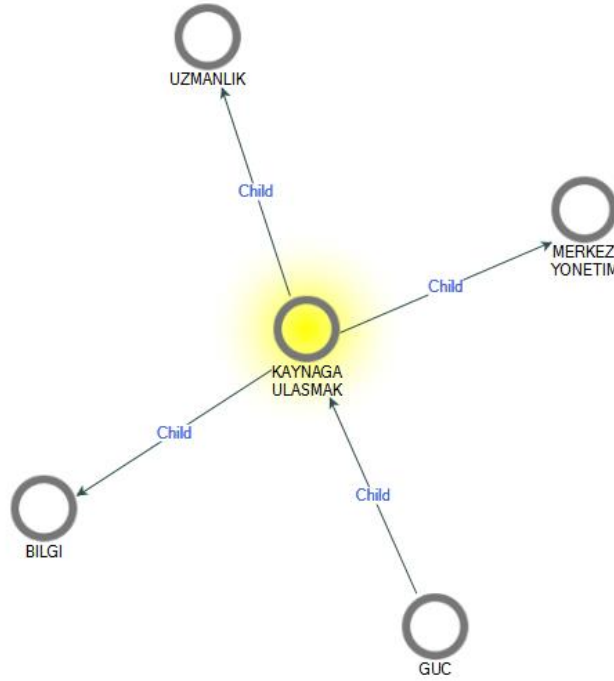


Şekil 3.32. Güç – Korku

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Daha önce de ifade ettiğimiz gibi stratejik zirvenin her ne kadar kolektif bilgi gücüne sahip olsa da yüksek statülü klan olmasının getirdiği şuurla bireysel bilgi gücüne sadık kalmayı tercih ettiğini iddia edebiliriz. Oysa ki araştırmacılara göre strateji, yapı, yetenekler ve örgüt kültürü doğru bir şekilde hizalandığı takdirde alınan kararların başarısından söz edilebilmektedir (Donaldson ve Lorsch, 1983; Child, 1972; Barnard, 1938; Hambrick ve Mason, 1984). Başka bir ifadeyle örgüt içerisinde evrensel değerleri, uzmanlık ve hiyerarşik yapıyı göz ardı ederek kişisel ilişkiler aracılığıyla bir takım seçimler yapmanın bürokratik yapının gücünü zayıflatacağını, etki ve verimliliğini azaltacağını (Eryılmaz, 2019; Farazmandi, 2009) söyleyebiliriz. Öte yandan Şekil 3.32’de de göreceğimiz gibi stratejik zirve bilimsel değil törensel bir faaliyete hizmet edecek bir

karar alırken koalisyonun o alınan kararlarla hizalanma zorunluluğu hissettiğinin de altını çizebiliriz.



Şekil 3.33. Güç – Kaynağa Ulaşmak

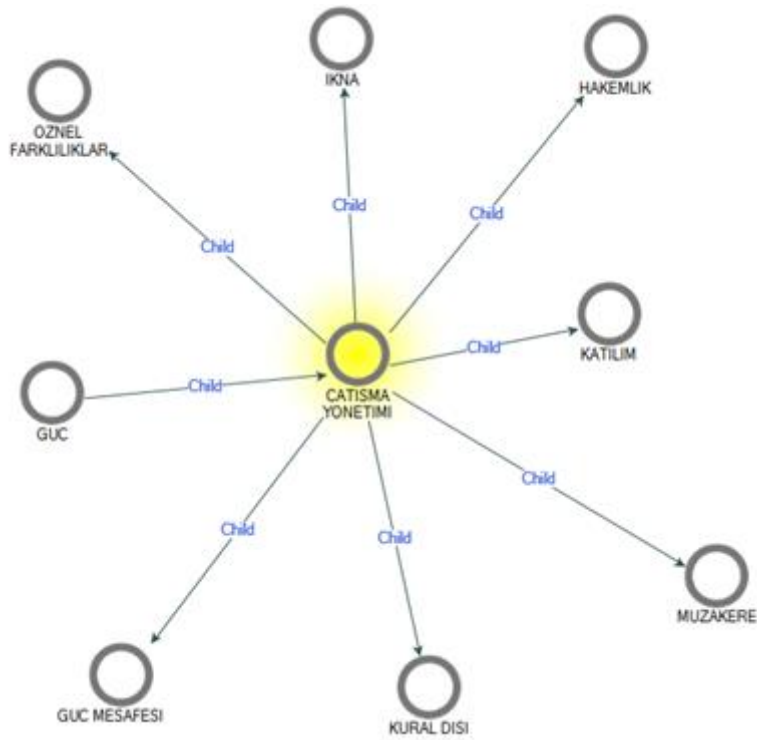
Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Daha önce altını çizdiğimiz şu ifadeleri tekrar hatırlamakta fayda var; ‘güç, kaynaklara sahip olmanın değil, o kaynaklara sahip olduğuna dair verilen onayın bir ürünüdür’ (Barnard, 1958). O halde Şekil 3.33’de de göreceğimiz gibi pozitif kimlik arayışı içinde olan düşük statülü klan üyelerinin, yüksek statülü klana çok büyük bir güç atfetmelerinin aynı zamanda yüksek statülü klan ile temas kurmaya daha fazla hevesli olacakları anlamına geleceğini iddia edebiliriz. Bu temas olumlu gerçekleştiği takdirde de örgüt içinde hibrit klan’ın hayat bulacağını ve karar sürecinin başarı ya da başarısızlığına doğrudan etki edeceğini söyleyebiliriz.

Çünkü katılımcıların meşru davranışları referans alarak kendilerini yargılama potansiyeli olan merkezi yönetim ile aralarında oluşabilecek görüş ayrılığını ve

anlaşmazlıkları ortadan kaldırma (bkz. Şekil 3.34); belirsizlik duygusu, kendinden kuşku duyma, kaynaklara ulaşamama ya da onaylanmama korkusu (bkz. Şekil 3.32 ve Şekil 3.33) gibi olumsuz durumların içinde bulunmama gibi bir eğilim içinde olacaklarını ileri sürebiliriz.

Ayrıca düşük statülü klanın olayları ve olayların kendileri üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirme sürecinde olaylar karşısında hissettikleri duygulara göre olayla başa çıkma seçeneklerini ve eğilimlerini belirlediklerinin altını çizebiliriz. Başka bir ifadeyle bireylerin kişisel yarar veya zarar algıları üzerinde belirleyici etkisi olan bilişsel değerlendirmenin önce olayın bireyin hedefleri ile ne kadar uyumlu olduğunun daha sonra bu olayın birey için ne kadar önemli ve anlamlı olduğunun değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabileceğini söyleyebiliriz (Elfenbein, 2023; Emde, 2014).



Şekil 3.34. Güç – Çatışma Yönetimi

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Bu noktada katılımcıların sonucunun başarısızlıkla sonuçlanacağı kesin olan bir karar’a karşı çıkmamalarının altında yatan sebebin sadece stratejik zirvenin sahip olduğu güçten ve bu gücün klanların çıkarları üzerindeki potansiyel etkisinin değerlendirilmesinden kaynaklandığını düşünebiliriz. Bu çıkarımımızın aşağıdaki katılımcı ifadeleri ile de doğrulandığını görebiliriz;

“...yüksek statülü grubun aldığı kararın neye mal olacağını anlatılırım ama alınan karara da uyarım. Yani grubumun doğrularından feragat etmem gerekiyorsa ederim ama riskleri anlatarak feragat ederim.(KATILIMCI_7)”

“...karar verildikten sonra ısrar etmem. Yanlış bile olsa karara uyarım. Boşa kürek çekmeyi sevmem.(KATILIMCI_11)”

Daha önce de ifade ettiğimiz gibi buraya kadar tartıştığımız bulguları Şekil 3.11 (11. Sorunun Kategori Dağılımı) ile birlikte değerlendirdiğimizde katılımcıların sadece korkudan değil aynı zamanda stratejik zirvenin sahip olduğu gücü kullanarak kendi adına ya da klanı adına kaynaklara daha rahat ulaşabilmek ve bireysel çıkarlarını korumak amacıyla yanlış kararlara karşı çıkmadıklarını görebiliriz. Bu noktada KATILIMCI_1’in ifadelerinin çok net bir şekilde bizi desteklediğini söyleyebiliriz;

“...düşük statülü grupların daha az sorun çıkardıklarını düşünüyorum. Bunun en temel sebebi ‘güç’ bence. Buna bağlı olarak ‘İş kaybetme korkusu’, ‘kendi çıkarlarını koruma isteği’ ya da ticari kaygılarından dolayı sorun çıkarmaktan kaçınırlar.(KATILIMCI_1)”

Dolayısıyla stratejik zirve her ne kadar konunun uzmanlarını karar süreçlerine dahil ettiğini ve ihtiyaç duyduğu bilgiyi onlardan elde ettiğini düşünse de alınan kararların stratejik zirvenin inisiyafinin dışına çıkmadığını görebiliriz. Bu noktada ‘itaat’ kategorisinin öne çıkmasının çok da sürpriz olmadığını söyleyebiliriz.

İtaat konusunda araştırmaları ile öne çıkan isimlerden biri olan Milgram (1974) otoriteye itaat konusuna açıklama getirebilmek için Yale Üniversitesinde öğrenci ve öğretmen görevi üstlenen katılımcılarla elektrik şoku deneyini gerçekleştirmiştir. Bu deneyde öğretmen görevini üstlenen katılımcılardan sordukları sorulara doğru cevaplar vermeyen öğrenci görevini üstlenen katılımcılara elektrik şoku uygulamaları istenmiştir.

Deney bulgularına göre öğretmen rolü üstlenen katılımcıların otorite baskısı arttığında verilen emre daha fazla itaat ettikleri ve öğrenci rolü üstlenen katılımcıların acı çektiklerini düşünseler de emre itaat etmeye devam ettikleri saptanmıştır. Bu sebeple itaat’i yüksek statülü klan baskısının bir sonucu olarak değerlendirebiliriz. Başka bir ifadeyle yazında da ifade edildiği gibi insanların kendilerine verilen emirleri –emir verenin sahip olduğu güce bağlı olarak– gerekçelerini ve sonuçlarını sorgulamadan koşulsuz şartsız kabul etme eğilimi içerisinde olduklarını söyleyebiliriz. Bu durumu kültürel etkilerle de bağdaştırmak mümkün ancak araştırmamızın konusu olmadığı için burada değinilmemiştir.

Weber’e göre bürokratik yapılarda güç, bir aktörün sosyal bir ilişki içerisinde karşılaşacağı dirence rağmen istediğini yaptırabilme ihtimali olarak açıklanmaktadır. Ancak Şekil 3.13 (Kodların Genel Dağılımı)’e baktığımızda otoritenin herhangi bir dirençle karşılaşmadığını söyleyebiliriz. Çünkü yüksek statülü klanın örgüt içindeki egemenliğinin, yarattığı bağımlılığa bağlı olarak arttığını iddia edebiliriz. Öyle ki –elde ettiğimiz bulgular ışığında yukarıda da ifade ettiğimiz gibi– bu bağımlılığın, karar alıcıların yapısal değişime yönelik dirençlerini tamamen ortadan kaldırmaya yettiğini vurgulayabiliriz. O nedenle yüksek statülü klanın koalisyon üyeleri üzerinde yarattığı bağımlılık yüksek statülü klanı daha da güçlendirmekte ve kurumsal yapıyı kendi hedefleri doğrultusunda bir basamak olarak kullanmasına imkân tanımakta diyebiliriz. Bu durumda kurumsal yapının değişime uğradığını ya da uğratıldığını ancak buna sadece yüksek statülü klan üyelerinin değil aynı zamanda koalisyonun geri kalanını oluşturan düşük statülü klan üyelerinin de çanak tuttuğunu ileri sürebiliriz.

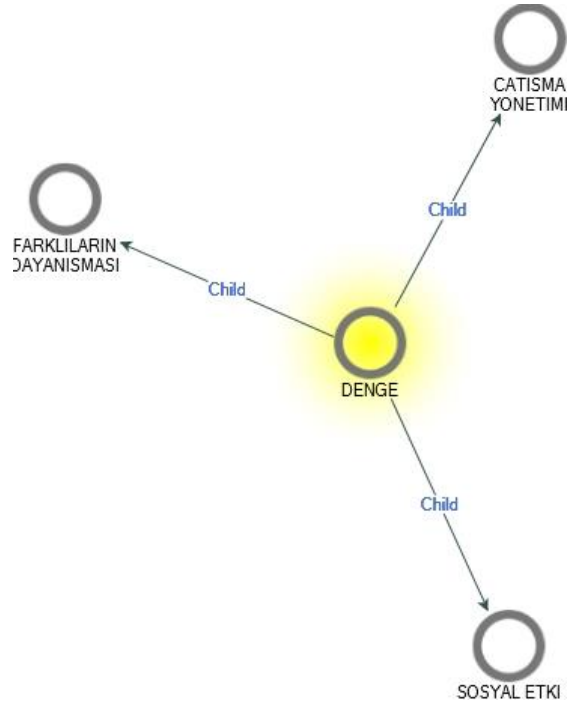
Durkheim’ın altını çizdiği gibi klan içindeki mekanik dayanışmanın başka bir ifadeyle dış tehditlere karşı benzerlerin dayanışmasının, bir anda türdeş olmayanların yani kurumsal yapının tanımladığı dayanışmanın (koalisyonların) önüne geçerek yüksek statülü klanın gücünün etkisini artırdığını düşünssek de güç-bağımlılık ilişkisinin düşük statülü klanı pasifize ederek var olan mekanik dayanışmanın bir parçası haline getirdiğini ifade edebiliriz. Dolayısıyla yazındaki bilgilerden hareketle ilk başlarda iki farklı klanın varlığını sürdürdüğü profesyonel bürokrasilerde düşük statülü klan prototipinin yüksek statülü klan prototipine benzerliğinin en düşük olduğu noktada klanlar arası temasın olumsuz sonuçlanacağını ve bu sebeple örgüt içinde hem Hibrit Klanın varlık gösteremeyeceğini hem de koalisyon karşısında yüksek statülü klanın hakimiyetinin sarsılarak koalisyonun elindeki gücü artıracaklarını ve karar sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlanacağını düşünssek de bulgularımız bize bu düşüncenin yanlış olduğunu söylemektedir. Çünkü örneklemin

seçildiği profesyonel bürokrasinin üst kademe yöneticilerinden alınan cevaplara göre prototiplerin benzerliklerinden ziyade örgütün basit ve merkezi bir yapı gibi yönetiliyor olmasının örgütte yüksek statülü klan gücünün hâkim güç olduğunu gösterdiğinin altını çizebiliriz. O halde prototipler birbirine benzemese bile (Düşük statülü klan prototipi yüksek statülü klanın dayattığı normları içselleştirmemiş olsa bile) yukarıda anlattığımız güç-bağımlılık ilişkisinin bir sonucu olarak düşük statülü klanın, yüksek statülü klanın alacağı kararların önünde bir engel teşkil etmeyeceğini öngörebiliriz. Çünkü yüksek statülü klanın gücünün – üstelik bu güç stratejik zirveye yani genel müdüre kadar uzanıyorsa – düşük statülü klanın yukarıda saydığımız sebeplerden dolayı itaat etmesini zorunlu kılacağını iddia edebiliriz. O nedenle itaat gerçekleştiği sürece temasın da olumlu sayılabileceğini söyleyebiliriz. Haliyle örgüt içinde Hibrit Klan varlık gösteremese bile yüksek statülü klan hakimiyetinin sürmeye devam edeceğini ifade edebiliriz.

Bu noktada karar sürecinin yüksek statülü klanın ilişkisel gücüne göre işletileceğini ve sürecin başarısız olacağını da öngörebiliriz. Çünkü alınan kararların yapısal değişimin etkisiyle uzmanlıktan uzaklaşacağını ve stratejik zirvenin inisiyatifine bırakılacağını değerlendirebiliriz.

3.5. Denge

Tüm bu etkilerin dışında zaman içerisinde klanlar arası temasın yoğunlaşması ile sosyal sınıflandırmanın yeniden gözden geçirileceğini ileri sürebiliriz. Bu gözden geçirme sonrası ortaya çıkan sosyal sınıflandırmanın ne ölçüde farklılaştığını anlamak için temas sonrasında K-B-T arasındaki ilişki çeşitleri ve sayısı dikkate alınarak nasıl bir dengenin söz konusu olduğuna bakarak karar vermemiz gerekecektir. Çünkü Denge Kuramına göre eğer bu üçü arasında bir tutarsızlık söz konusu ise insanların kendilerini gergin ve kaygılı hissedeceklerini ve bir denge arayışı içine gireceklerini değerlendirebiliriz.

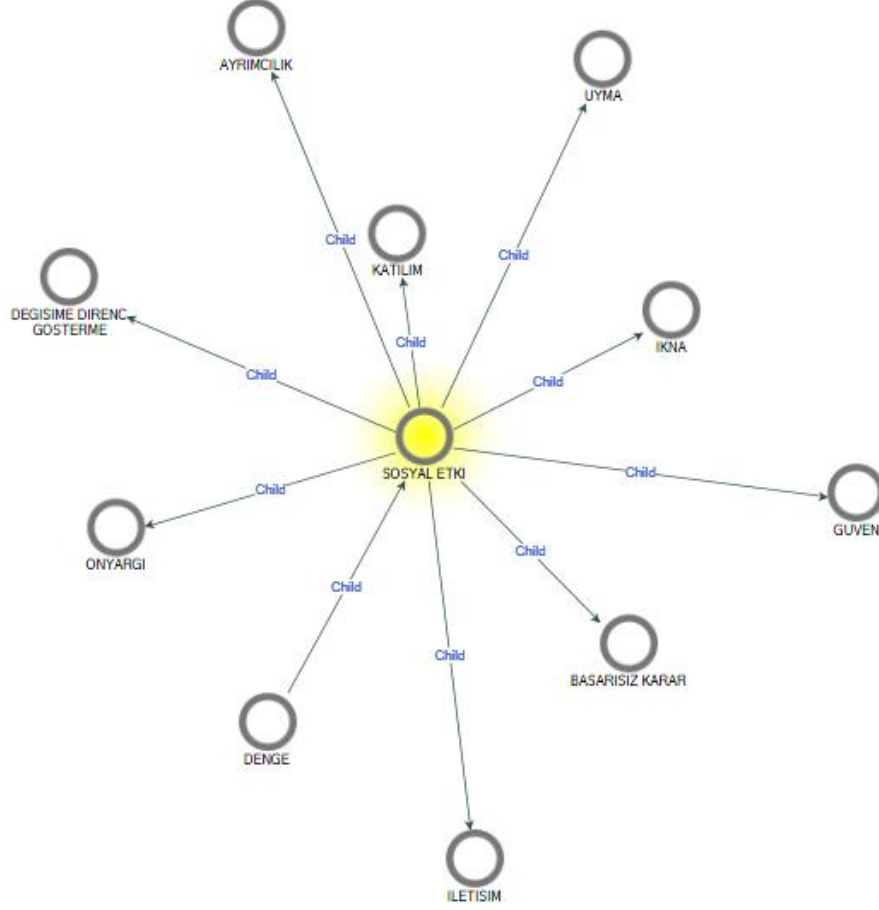


Şekil 3.35. Denge

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Bu durumda Şekil 3.35’de gösterildiği gibi farklıların dayanışmasının bazı katılımcılar açısından K-B-T üçlüsü arasında bir tutarsızlığa yol açmadığını ve dengelerini korumaya devam ettiklerini başka bir ifadeyle temas sonrası gerçekleştirdikleri sosyal sınıflandırma sonucunda kendilerini dengede hissedikleri şekilde sınıflandırdıklarını ileri sürebiliriz. Ancak ‘Denge’ temasının tekrarlanma sıklığına (bkz. Şekil 3.1) baktığımızda oldukça düşük olduğunu söyleyebiliriz. Buradan şu sonuca ulaşabiliriz; iki farklı klan birbiri ile temas kurmuş, ancak bu temas taraflar arasında – en azından bir çoğu için– K-B-T arasında bir tutarsızlık olduğu şeklinde algılanmış ve iki tarafında dengesi bozulmuştur. Başka bir ifadeyle katılımcılardan çok azının dengede olduğunu değerlendirebiliriz. O az sayıda katılımcının neden dengede olduğunu anlamak için yine kuramın açıklamalarına başvurabiliriz. Çünkü denge kuramına göre bazen insanlar aralarında uyum olduğunu düşünmedikleri insanlara karşı da sempati besleyebilirler. Bu durum kimi zaman kişiye ayrıcalıklı hissetme duygusu sağlayabilir kimi zamanda diğerleri tarafından reddedilme ihtimalini ortadan kaldırabilir (bkz. Şekil 3.36). Duruma bu gözle baktığımızda ‘değişme’ teması altında toplanan katılımcıların dengeyi tekrar yakalamış olabileceklerini

söyleyebiliriz. Öte yandan ‘kutuplaşma’ ve ‘kabullenme’ temaları altında toplanan katılımcıların ise K-B-T arasındaki tutarlılığı kaybettiklerini değerlendirebiliriz.



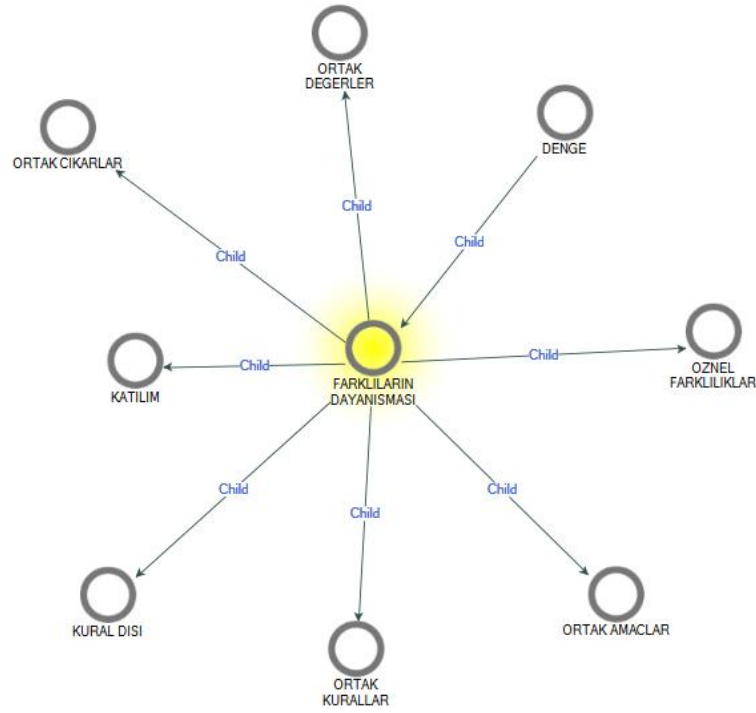
Şekil 3.36. Denge – Sosyal Etki

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

O nedenle bu durumu şöyle yorumlayabiliriz; ilk etapta var olan ‘denge’, yüksek statülü klanın sahip olduğu ‘gücün’ etkisiyle bozulmakta ve ‘kutuplaşma’, ‘değişme’ ve ‘kabullenme’ olarak farklı formlara bürünmektedir.

Yine kurama göre insanlar her zaman bir denge arayışı içine girmeyebilirler. Dolayısıyla ‘kabullenme’ teması altında toplanan ve daha önce dengede olan klan üyelerinin yani kutuplaşan düşük statülü klan üyelerinin, kendilerinden tutum ve davranışlarını değiştirmesini talep eden yüksek statülü klanın sebep olduğu korku

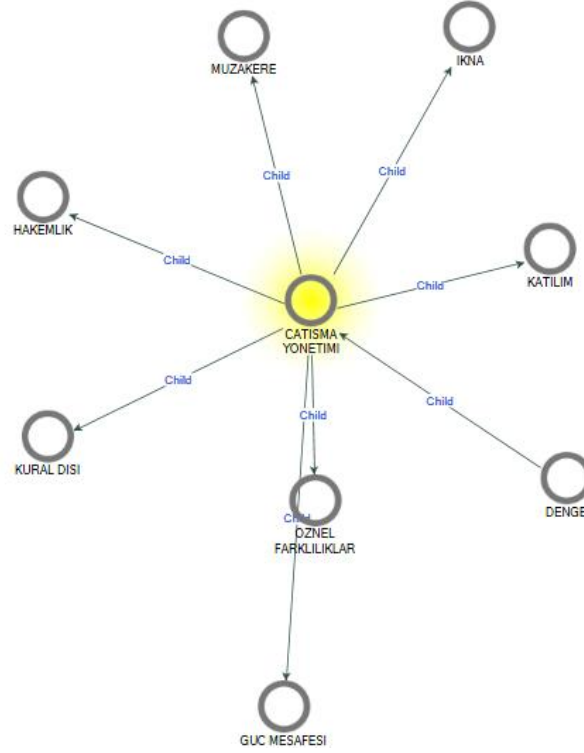
atmosferinin yarattığı baskıya daha fazla direnemeyip itaat etmeyi, boyun eğmeyi tercih ettiğini ve yüksek statülü klanın aldığı kararları kabullendiğini söyleyebiliriz. O halde ‘değişme’ teması altında toplanan katılımcıların yazında da iddia edildiği gibi zayıf tutumlara sahip bireyler olduklarını ve zayıf tutumların bağlamdan çok daha kolay etkilenmesi sebebiyle sosyal normların etkisiyle tutum ve davranışlarını değiştirdiklerini yani değişimi kabullenerek aktif aktivasyon sergilediklerini ifade edebiliriz.



Şekil 3.37. Denge – Farklıların Dayanışması

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

Bu noktada Şekil 3.37 ve 3.38’de de görüleceği gibi yüksek statülü klan üyeleri ile dengeyi tekrar yakalamış olan düşük statülü klan üyeleri kendilerini “yeniden sınıflandırma” ya tabii tutmakta ve birbirlerini aynı klanın üyeleri olarak yeniden sınıflandırmaktadır diyebiliriz. Hatta bu durumun aralarındaki tutumları daha ılımlı hale getirdiğini ve olumsuz tutumları bütünüyle ortadan kaldırdığını iddia edebiliriz.



Şekil 3.38. Denge – Çatışma Yönetimi

Kaynak: NVivo yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur

İnsanlar kendilerini gergin ve kaygılı hissetmediklerinde yani dengede kaldıklarında çatışma yönetiminin daha kolay olacağını savunabiliriz. Nitekim yukarıdaki şekillerde görselleştirdiğimiz bulgulara göre her ne kadar önyargı ve ayrımcılık ortadan kalkmasa da başarısız kararlara ve değişime direnç gösterilmediği takdirde kaynaklara ulaşabileceğini bilen katılımcıların tekrar dengede kalmayı başarabildiklerini düşünebiliriz. Bu çıkarımımızı aşağıdaki katılımcı ifadeleri ile destekleyebiliriz;

“...Çatışmadan uzak kalmaya çalışırım. Zamana bırakırım çünkü katılımcıların zamanla birbirini daha iyi tanıyabileceğini ya da zaman içinde bazı çatışan vektörlerin yön değiştireceğini düşünürüm... (KATILIMCI_3)”

“...Lider her şeye itiraz ederse ekibi de öyle yapar. O nedenle bazen ekibe danışmadan bazı talepleri geldiği gibi kabul ediyorum. Zaten ekip genelde

iş yoğunluğundan şikâyet ediyor, maaşının yatması için gerekenin ne olduğunu düşünmüyor. Ben o kısmın devamlılığını sağlayacak her türlü kararı ekibin hoşuna gitmese de hayata geçirmek zorundayım. (KATILIMCI_10)”

Temas kuramına göre önyargı ve çatışmaların altında yatan en temel sebep klanların birbirlerine karşı geliştirdikleri basmakalıp (stereotipik) tutumlar olduğunu söylemiştik. Bu tutumların aksini ortaya çıkaracak bir fenomen yaşanmadığı sürece bu stereotiplerin klanlar arasında varlığını sürdürmeye ve buna bağlı olarak da klanlar arasındaki mesafenin korunmaya devam edeceğini iddia edebiliriz. (Stephan ve Stephan, 1985). O nedenle yüksek statülü klan üyeleri ile dengeyi tekrar yakalamış olan düşük statülü klan üyeleri kendilerini “yeniden sınıflandırma” ya tabii tutmaları sayesinde karşıt klanların birbirlerine karşı geliştirdikleri stereotiplerden de kurtulduklarını söyleyebiliriz.

Nitekim topladığımız tüm veriler bu söylediğimizi doğrular niteliktedir; klanlar arasında korku, baskı, kaynaklara ulaşma isteği veya bireysel çıkarlar sebebiyle gerçekleşen yoğun bir temasın klanların birbirine karşı besledikleri kaygı ve korkuları ya da yazındaki karşılığıyla ‘kolektif narsisizm’i (Zavala ve diğerleri, 2009) ortadan kaldırdığını öngörebiliriz. Kolektif narsisizm durumunda klanın güçlü bir etnosantrizm, üstünlük, her şeye gücü yeten, benmerkezci duygular geliştirdiği, tanınma ve kabul görme ihtiyacı hissettiği, yüksek ama istikrarsız bir özsaygı ve kırılgan bir benlik duygusuna sahip olduğu (Hogg ve Vaughan, 2014:438) iddia edilmektedir. Bu noktada katılımcıların ifadelerinin oldukça dikkat çekici olduğunu söyleyebiliriz;

“.... Olayları her açıdan değerlendirmek ve ona göre karar almak lazım. Ancak o farklıların her biri ayrı bir ‘kasaba’nın şerifi’ gibi gelmemeli. İletişim konusunda sorunlar yaşanmamalı. Sonuçta herkes kendi alanında uzman ve o alana özgü bilgileri beraberinde getiriyor. Bu farklılıkların adaptasyonu problem olmamalı. (KATILIMCI_8)”

“... Karşılıklı konuşunca önyargılar yıkılır. İnsanlar kendi sosyal gruplarını dolduruşa getirebiliyorlar. Empati kurmuyorlar. Ama meselelerin konuşunca çözülebildiğini görüyoruz. İlla bir ortak payda bulunabiliyor.

Bunun içinde çok sık etkileşim gerekiyor. Mükemmeli teknik olarak yakalamak yetmez. (KATILIMCI_13)”

Ayrıca bulguları bir bütün olarak değerlendirdiğimizde; temasın çatışmasız bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan stratejik zirvenin yani genel müdürün hakemliğinin aynı zamanda ‘yeniden sınıflandırma’ konusunda da etkili olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Bu çıkarımımızı aşağıdaki katılımcı ifadeleri ile destekleyebiliriz;

“Çatışmanın temel sebebi farklı pencerelerden bakıyor olmaları. Kişisel beklentilerinin farklı olması.

Konuyu kurumsal hiyerarşinin gereklerine göre ele alırım. Dolayısıyla dikeyde gerekli olduğu takdirde hiyerarşik gücümü, yatayda da ikna gücümü kullanırım. Eğer yatayda ikna gücüm yeterli olmamışsa ve görüş ayrılığı devam ediyorsa konuyu yukarı yönlendiririm. (KATILIMCI_21)”

“Değer farklılıkları, çıkar çatışmaları (zaman zaman şirket çıkarları ile grup çıkarları çatışabiliyor) olabiliyor.

Böyle bir durumda öncelikle karşı tarafı ikna etmeye çalışırım. Bundan sonuç alamıyorsam sorunu üst merciye sunarım ve hakemlik yapmasını isterim. (KATILIMCI_22)”

Zaten buraya kadar yaptığımız tartışmalarda önyargıların ortadan kalkmadığını, kutuplaşmaların devam ettiğini ancak stratejik zirvenin baskısı, yarattığı korku atmosferi ve kaynaklara ulaşmada sağladığı kolaylık sebebiyle kimi düşük statülü klan üyelerinin kabullenme, kimisinin de değişme yönünde bir eğilim içinde olduğunu ifade etmiştik. Dolayısıyla yazında her ne kadar önyargıların klanlar arasında ve uyuşması mümkün görünmeyen farklılıklardan kaynaklandığı (Pettigrew ve diğerleri, 2011; Stephan ve Dtephan, 1984) ve temas kurulduktan sonra klanların birbirlerine ne kadar çok benzediklerini düşündükleri hatta bu sayede birbirlerine karşı daha olumlu tutum ve davranışlar sergiledikleri (Byrne ve diğerleri, 1971) söylene de; biraraya gelmek ya da çatışmayı sona erdirmek için stratejik zirvenin hakemliğine ihtiyaç duyan klanlar arasında olumlu bir temastan ziyade mecburiyetten kaynaklanan bir temasın gerçekleştiğini söyleyebiliriz. O halde yazında ifade edildiği gibi klanlar arası tutumların olumsuz

olmasının tek sebebinin klanların birbirini yeterince tanımıyor olmalarıdır dersek pek de doğru olmayacaktır. Buradaki olumsuz tutumların asıl sebebinin normsal farklılıklar olduğunu ifade edebiliriz. Aşağıdaki katılımcı ifadelerinin bu çıkarımımız için iyi örnekler olduğunu söyleyebiliriz;

“Çatışmaların bazıları süreç bazıları da sonuç odaklı bakış açısından kaynaklanmaktadır. İş yapış şekilleri farklı olabiliyor. Yöntem problemleri daha çok sorun çıkarıyor. (KATILIMCI_10)”

“...İletişime kapalı olmaları, karşı tarafı dinlememeleri ve kendi fikirlerini destekleyecek donelerin peşinde olmaları. (KATILIMCI_12)”

“Ego. Bizim gibi kurumlar yıldızlar geçidi gibi. Diğer bir sorun da değişime dirençli olmaları. İllaki bir yerin tarafı oluyorlar. Hep tek cepheden bakma eğilimindeler. Buna kurumsal taassup da diyebiliriz. Ancak farklı cephelerden de olayı görmek lazım, o cepheleri tanımiyorsanız danışacaksınız. Çünkü kararlar nereden baktığınıza bağlı olarak değişir. (KATILIMCI_13)”

“... Herkes kendi grubunun çıkarlarını düşünüyor. Akranlarım (direktör seviyesi) arasında gruplaşmalar çok oluyor. Dertleri, bakış açıları ortak olan bazı gruplar aralarında güç birliği yapabiliyorlar... (KATILIMCI_16)”

Yani normlar sebebiyle çıkan çatışmaların, yüksek statülü klanın uzantısı olan stratejik zirvenin sahip olduğu gücün etkisi altında kalan düşük statülü klanın durumu kabullenmesi ya da değişmesi ile ortadan kaldırıldığını değerlendirebiliriz. Demek ki temas kurularak elde edilen bilgiler klanların birbirlerine karşı tutumlarını değiştirmemektedir.

Bazı çalışmalara göre her ne kadar temas sırasında klanlar arası karşılaştırmının daha da öne çıkacağı ve tutumların daha da olumsuz bir hal alacağı (Brewer ve Miller, 1984) değerlendirilse de stratejik zirvenin yarattığı baskı ve korku atmosferi ya da

kaynaklara ulaşmak için gerekli tek mekanizma olma özelliğinin düşük statülü klan üyelerinin yüksek statülü klan üyelerine karşı daha ılımlı ve daha işbirlikçi tavırlar sergilemesine neden olacağını ifade edebiliriz.

Bu durumda şu sonuca varabiliriz; yüksek statülü klanın varlığını sürdürdüğü profesyonel bürokraside klanın sahip olduğu güç ile koalisyonun sahip olduğu gücün birbirine eşit olduğu noktada çatışma çıkacaktır. Bu doğru olabilir; ancak bu noktada karar sürecinin ne yöne hareket edeceğini koalisyonun kolektif bilgi gücü ile klanın sahip olduğu bireysel bilgi gücü arasındaki denge belirler dersek çok da doğru olmayabilir. Çünkü bulgulara göre dengenin bizzat stratejik zirve tarafından sağlandığını söyleyebiliriz. Ancak yukarıda da ifade ettiğimiz gibi bu stratejik zirvenin baskısının bir süre sonra klanları ‘yeniden sınıflandırma’ ya yönlendireceğini iddia edebiliriz. Başka bir ifadeyle Dovidio ve arkadaşlarının ‘ortak iç grup kimlik modeli’ ni referans alacak olursak klan üyelerinin kendilerini yeni bir sınıflandırma sürecine tabii tutacaklarını ve sanki aynı klanın üyeleriymiş gibi tutum ve davranış geliştirebileceklerini de söyleyebiliriz. O halde gruplar arası bağlama dikkat çeken süreçlerden biri olan “yeniden sınıflandırma” ya göre karşıt klanların üyeleri, birbirlerini aynı klanın üyeleri olarak yeniden sınıflandırdıklarında aralarındaki tutumların daha ılımlı hale geleceğini hatta olumsuz tutumların bütünüyle ortadan kalkacağını (Dovidio ve diğerleri, 2000) ifade edebiliriz.

Buraya kadar anlattığımız bulgulardan yola çıkarak aşağıdaki önermelerde bulunabiliriz.

Önerme_1: Düşük statülü klan prototipinin benlik yitimi klanlar arasındaki benzerlikle birlikte teması da artırabilir ancak önyargılar ve iç-dış ayrımındaki belirginliği azaltmayabilir.

Temas sadece hibrit klanı mümkün kılabilir. Dahası bu durum çatışmadan kaçınma eğilimini artırabilir ve düşük statülü klanın stratejik zirve tarafından alınan hatalı kararlara itiraz etmek yerine itaat etmeyi tercih etmesine neden olabilir.

Önerme_2_a: Yüksek statülü klan hakimiyetinin arttığı profesyonel bürokrasilerde koalisyonun gücü zayıflamaya ve yüksek statülü klanın gücü öne çıkmaya başlayabilir. Bu noktada görünürde koalisyon varlığını korumaya devam etse de örgüt yapısı profesyonel bürokrasiden basit yapıya dönüşebilir. Bu nedenle koalisyonun kimlerden oluşacağı profesyonel bürokrasinin getirdiği eşitlikçi kurallara göre değil, klanın tercihiyle göre

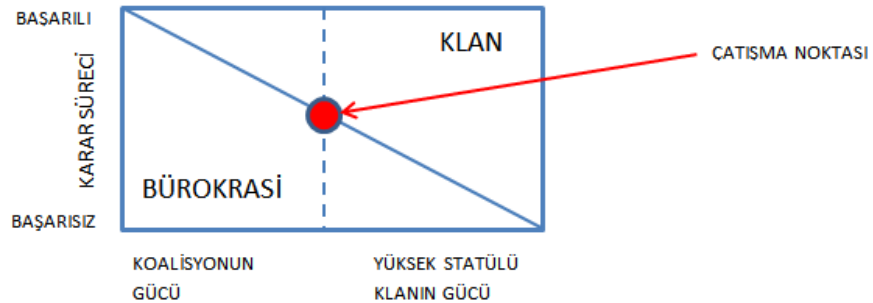
şekillenebilir. Dahası karar süreçlerinde koalisyon değil sadece stratejik zirve söz hakkına sahip olabilir.

Önerme_2_b: Yüksek statülü klanın egemen olduğu profesyonel bürokrasilerde yüksek statülü klanın sahip olduğu güç ile koalisyonun sahip olduğu gücün birbirine eşit olduğu noktada çatışma çıkabilir. Bu noktada karar sürecinin ne yöne hareket edeceğini stratejik zirvenin iradesi belirleyebilir.

Önerme_3_a: Eğer hareket yüksek statülü klanın olduğu yöne doğru gerçekleşirse; kolektif bilgi gücü etkinliğini yitirebilir, bireysel bilgi gücü öne çıkabilir ve karar süreci başarısız olabilir.

Önerme_4: Eğer hareket koalisyonun olduğu yöne doğru gerçekleşirse; kolektif bilgi gücü ve liyakat öne çıkabilir ve karar süreci başarılı olabilir.

Bu önermelerimizi Şekil 3.39’da daha anlaşılır bir şekilde ifade edebiliriz;

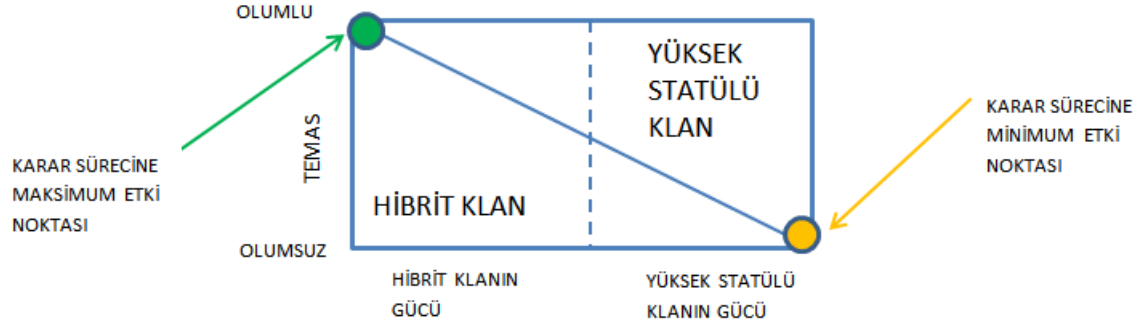


Şekil 3.39. Koalisyonun ve klanın karar sürecine etkisi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Önerme_3_b: Örgüt içinde Hibrit Klanın hakimiyeti artarsa yüksek statülü klanın karar süreçlerine etkisi daha da artabilir. Bu durumda karar süreci koalisyonun uzmanlık gücüne (kolektif bilgiye) göre değil yüksek statülü klanın ilişkisel gücüne göre işletilebilir ve süreç başarısız olabilir.

Bu önermemizi Şekil 3.40 ile daha anlaşılır bir biçimde ifade edebiliriz;

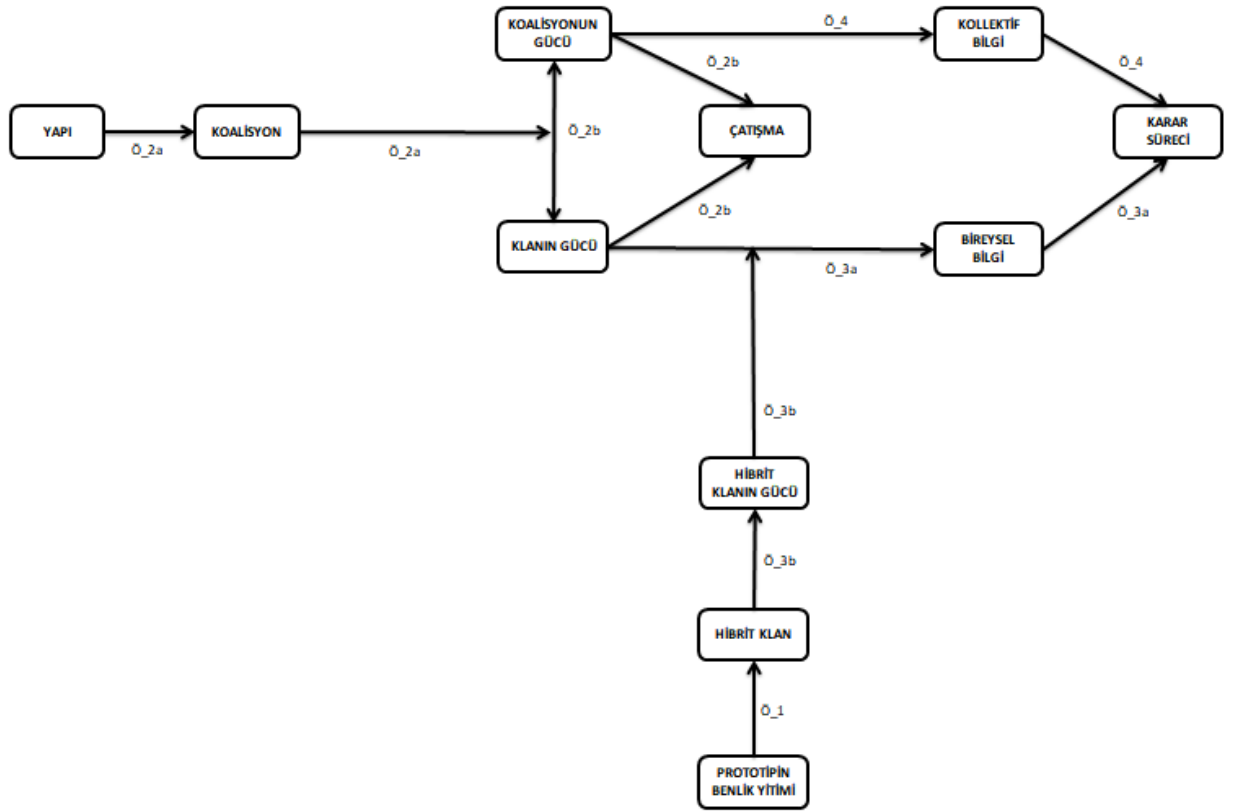


Şekil 3.40. Hibrit Klanın karar sürecine etkisi

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır

Önerme_5: Stratejik zirveye kadar uzanan yüksek statülü klanın sahip olduğu güç düşük statülü klan prototipinin benlik yitimine uğramasına sebep olabilir.

Bu önermeler ışığında aşağıdaki gibi bir araştırma modeli tasarlayabiliriz;



Şekil 3.41. Araştırma Modeli

4. SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel karar süreçlerinin başarı ya da başarısızlığının sebeplerinin daha iyi anlaşılabilmesi için profesyonel bürokrasilerde hangi kurumların güç tabanı ve denetim odağı olarak kullanılabileceği, ilişkisel kurumlardan biri olan yüksek statülü klanın hakimiyeti ele geçirmesine bağlı olarak örgüt içinde faaliyet gösteren düşük ve yüksek statülü klanlar arasındaki ilişkinin nasıl şekilleneceği ve bu ilişkinin örgütün karar süreçlerine nasıl etki edeceği araştırılmıştır. Bu düşünceden yola çıkarak yüksek statülü klan hakimiyetinin arttığı profesyonel bürokrasilerde klanlar arasında ilişkiler nasıl şekillenir? Bu ilişki karar süreçlerinde nasıl bir rol oynar? sorularına yanıt aranmıştır.

Elde ettiğimiz bulgular ışığında şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Farklılıklar iyi yönetilmediği takdirde, düşük statülü klan üyelerinin maruz kaldığı sosyal etki sebebiyle benzerler arasındaki dayanışmanın daha da arttığı, değerler arasındaki uçurum daha da açıldığı, grup içi ve grup dışı ayrımının daha da keskinleştiği ve koalisyon üyeleri arasında (düşük statülü klan ile yüksek statülü klan üyeleri arasında) bir kutuplaşma'nın ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Ancak topladığımız diğer verilerden ortaya çıkan bir diğer sonuç ise; katılımcıların karar süreçlerinde farklıların dayanışmasının daha faydalı olacağına inandıkları yönündedir.

Bu durumu farklı bir şekilde değerlendirecek olursak; Örgüt içi görevlerin yerine getirilmesi konusunda uzmanlık eksikliği olan çalışanların, daha fazla bilgiye sahip olanlara karşı saygılı davranarak karşılığında yetenekli çalışanların bilgilerini paylaşmasını mümkün kılma gayreti içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yani bilgi ile saygının takas edildiği bir durumdan söz etmenin mümkün olduğunu söyleyebiliriz. Gösterilen 'saygı' nın klana statü olarak geri döneceği değerlendirilmektir.

Dolayısıyla her ne kadar bu iki bulgu birbiri ile çelişiyor gibi görünse de görünen o ki; yöneticiler karar süreçlerinde soruna/çözüme dair bilgi edinme ya da ihtiyaç duyulan kritik kaynaklara (bilgi vs.) erişebilme kolaylığı gibi konularda kendi klanlarına mensup kişilerin süreçte daha etkin oldukları kanaatini taşıyalar da karar süreçlerine katılım konusunda klan ayrımı gözetmeksizin ilgili herkesin katılımının gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Çünkü yüksek statülü klan da biliyor ki; kaynağa ulaşmak için uzmanlığın önemi çok büyük. O sebeple örgüt içerisinde düşük statülü klan ve yüksek

statülü klan arasında bir temas var ancak bu temas iki klan arasındaki önyargı ve ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yetmemektedir. Oysa ki yazında gruplar arası temas konusunda ortaya konulan çalışmalar temas ile önyargı arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu söylemektedir. Gruplar arası temas kuramı, sosyal psikolojide en güçlü desteklenen kuramlardan biri olarak değerlendirilebilir. Çünkü çok açık tahminlerde bulunmaktadır (Pettigrew, 2021). Kurama göre çeşitli klanların üyeleri arasında makul derecede elverişli koşullar altında temas gerçekleşirse, bu, klanlar arasında önyargının azalacağı (Allport, 1954, 1958; Pettigrew, 1998; Pettigrew ve Tropp, 2011) düşünülmektedir. Pettigrew ve Tropp (2006)'nın temas etkileri üzerine yaptıkları meta analizde 38 ülkeden veri toplanmıştır. Bu meta-analizde Pettigrew ve Tropp, gerçekleştirdikleri çalışmaların 490'dan fazlasında, doğrudan klanlar arası temas ile birçok türde önyargının azalması arasında sağlam bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Davis ve arkadaşlarının (2011) de gerçekleştirdikleri başka bir meta-analiz'e göre, aralarında arkadaşlık ilişkisi kurulan bireyler arasında gerçekleşen temas ile azalan önyargı arasında daha güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Yine bir başka meta-analiz ise, yapılandırılmış temas programlarına maruz kalan çocuk ve ergenlerin bu temas programları sayesinde daha olumlu gruplar arası tutumlar sergiledikleri gözlenmiştir (Beelmann ve Heineman, 2014). Öte yandan bazı araştırmacılar hayali gruplar arası temas çalışmalarını analiz ederek (Crisp ve Turner, 2012; Miles ve Crisp, 2014); teması sadece hayal etmenin hem örtük hem de açık önyargıları önemli oranda azalttığını ortaya koymuşlardır. Dahası Lemmer ve Wagner (2015)'e göre laboratuvar dışında gerçekleştirilen doğrudan ve dolaylı temas müdahaleleriyle yapılan çalışmalarda da etnik önyargının önemli ölçüde azaldığı gösterilmektedir.

Son olarak, elektronik temas çalışmalarının bir meta-analizini gerçekleştiren White ve arkadaşları (2020b), elektronik temasın hem Kuzey İrlanda'da hem de Avustralya'da gruplar arası ilişkilerin farklı türlerini iyileştirdiğini göstermişlerdir. Tüm bu meta-analizler, dünya genelinde 900'den fazla ayrı çalışmada 400,000'den fazla denek bulundurmaktadır (Pettigrew, 2021). Ancak bu çalışmada elde ettiğimiz bulgular her ne kadar klanlar arasında bir temasın olduğunu gösterse de önyargıların azaldığına dair bir kanıta ulaşamamıştır. Dolayısıyla 'farklıların dayanışması' nın yani klanlar arası temasın tek bir sebebi olduğunu, onun da ' bireysel çıkarlar' olduğunu söyleyebiliriz. Yani her iki klanın da asıl amacının kaynağa ulaşmak olduğunu düşünebiliriz.

Bu noktada önemli olan tek şeyin itaat olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü elde ettiğimiz bulgulara göre yüksek statülü klan ile düşük statülü klan arasında kutuplaşmanın ortadan kalkmadığını sadece yüksek statülü klanın sahip olduğu güç karşısında itaat etmeyi tercih eden düşük statülü klan üyelerinin var olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir ifadeyle olumsuz valans ve pasif aktivasyonun ya da olumlu valans ve aktif aktivasyonun birleşimi ile ortaya çıkan duygulardan birinin itaat olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu duygu ile ilişkili davranış niyetinin de örgütsel değişime destek sağlama olarak tanımlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların örgütsel değişimi ve alınan yanlış kararları kabul etmesinin, onlara olumlu sonuçlar getirmesinin yanı sıra, değişimin ya da alınan yanlış kararın sorunsuz bir şekilde uygulanmasına imkan tanıdığı değerlendirilmektedir. Ancak her ne kadar itaat yani bir teslimiyet/boyun eğme başgösterse de iki klan arasında herhangi bir arkadaşlığın olduğuna dair bir bulguya rastlanmamıştır.

Diğer taraftan bilgiye ulaştıktan sonra alınan kararların o bilgiler ışığında alınıp alınmayacağına tamamen stratejik zirvenin inisiyatifine bırakıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma statü önyargılarından yola çıkarak bir yorum getirmeye çalışırsak düşük statülü klanın kendini ifade etme konusunda sahip olduğu özgüvenin yetersiz olduğu düşünülmektedir. Bu özgüven yetersizliğinin temelinde düşük statülü klanın sahip olduğu kaynakları kaybetme korkusunun yattığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle yüksek statülü klan hevesle konuşurken, düşük statülü klan tereddüt etmekte hatta susmaktadır. Bu noktada araştırmanın gerçekleştirildiği, iş, görev, iletişim ve süreç tanımlarıyla özdeşleşen profesyonel bürokrasinin karar süreçleri bakımından basit yapıya benzer bir imaj çizdiği tespit edilmiştir. Çünkü bulgulara göre karar verme yetkisi ‘Genel Müdür’de merkezileşmekte ve kararlar çoğunlukla iç güdüsel alınmaktadır. Dolayısıyla her ne kadar görünürde koalisyon varlığını devam ettirse de işlevini yitirdiği ve hibrit klan’a dönüştüğü değerlendirilmektedir.

Tüm bu değerlendirmelerden yola çıkarak yüksek statülü klan hakimiyetinin arttığı profesyonel bürokrasilerde yüksek statülü klan ile düşük statülü klan arasında kaynak ve güç temelli bir iş birliğinin söz konusu olduğu; bu iş birliğinin de karar süreçlerini başarısızlığa sürüklediği sonucuna ulaşılmıştır. Dahası bu iş birliğinin yüksek statülü klanın profesyonel bürokrasiyi basit yapı gibi yönetmesinin görmezden gelinmesine sebep olduğu kanaatine varılmıştır.

4.1. Öneriler

Bu çalışma nitel araştırma yöntemi benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları dikkate alınarak ortaya konulan sonuç ve değerlendirmeler araştırmanın farklı örgütsel yapılarda ve/veya farklı niteliklerdeki katılımcılar ile tekrar edilmesi ile sınanarak çalışmanın genellenebilir olup olmadığı teyit edilebilir.

Çalışmada karar süreçlerinin ve alınan kararların başarısı, yüksek statülü klan ile düşük statülü klan birlikteliği, klanın gücü, koalisyonun gücü, prototip benzerliği, örgütsel yapı, çatışma, hibrit klanın gücü, kolektif bilgi gücü ve bireysel bilgi gücü gibi değişkenler kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu değişkenlere yenileri eklenerek ya da farklı bağlamsal değişkenler kullanılarak aynı araştırma sorusu cevaplanmaya ve bu çalışmada elde edilen bulguların aktarılabilirliği sınanmaya çalışılabilir.

Profesyonel bürokrasilerde düşük statülü klan ve yüksek statülü klan arasındaki ilişki yerine iki veya daha fazla sayıda yüksek statülü klan arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkinin karar süreçleri üzerindeki etkisi bu çalışmada elde edilen sonuçlardan daha farklı sonuçlar elde edilmesine imkan verebilir.

Gelecek çalışmaların örgütsel yapının profesyonel bürokrasi değil basit yapı olarak seçilerek tekrar edilmesi bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla birlikte ele alınarak literatüre daha geniş çapta bir katkı sunabilir. Ayrıca aynı araştırma modeli kullanılarak aynı sorunsal nicel araştırma yöntemi benimsenerek tekrar edilebilir.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

En önemli örgütsel süreç olan karar süreçlerinde sosyal kimlik kuramını temel alarak klanlar arası iş birliğinin gerçekleşmesinin hangi şartlar altında mümkün olabileceği; bu birliktelikten kaynaklanan ve örgütsel kararların başarı ya da başarısızlığına etki eden tüm değişkenlerin bütüncül bir bakış açısıyla ortaya çıkarılması araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılabilir ve kabul görmüş bir modelin bulunmamasından (Morgan ve Morgan, 2008) dolayı alınan cevapların kendini tekrar etmeye başlaması ile birlikte örneklem sayısı aynı örgütte çalışan 23 katılımcı ile

sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda araştırma bulguları 23 üst kademe yöneticiden oluşan örneklemden elde edilen verilerle sınırlı olmakla birlikte, araştırmaya katılan katılımcıların bazılarında alınan cevapların muhtemel sosyal etkinin yarattığı korku ve çekincelerden etkilenebileceği öngörülmektedir.

4.3. Araştırmanın Yazına Katkısı

Bu çalışmada araştırma sorularını cevaplayabilmek için sosyal kimlik kuramı, örgütsel değişim kuramı, sosyal statü ve güç faktörünü kullanılarak bir kuramsal çerçeve oluşturmaya çalışılmıştır. Çünkü gerek ulusal gerekse uluslararası yazında çeşitli biçimde ortaya konan araştırmalar incelendiğinde, sosyal kimlik kuramının mikro ölçekte gruplar arası ilişkileri açıklamasına karşın örgütsel boyutta klanlar arası ilişkilere yönelik yapılan açıklamaların desteklenmesi gerektiği değerlendirilmiştir. O sebeple yapılan bu çalışma sayesinde sosyal kimlik kuramı, örgütsel değişim kuramı, sosyal statü ve güç faktörü çerçevesinde hem klanlar arası ilişkiler açıklanmaya hem de bu ilişkilerin örgütsel karar süreçleri ve örgütsel değişim konusunda ne yönde bir etki yaratacağı anlaşılmaya ve tanımlanmaya çalışılmıştır.

Bu bakımdan yazında profesyonel bürokratik yapılar içerisinde yüksek statülü klanların etkinliğinin artması ile birlikte örgütsel karar süreçlerinin nasıl etkileneceğine yönelik sorunsalın sosyal kimlik kuramı, örgütsel değişim kuramı, sosyal statü ve güç faktörleri temelinde yazına oldukça önemli bir katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

Ali, G. ve Hassan, M. (2022). The Review of Organization Change Management and Employee Performance. *Journal of Xidian University*, 16(1), 494-506.

Alward, L. M., Baker, T. ve Gordon, J. A. (2021). Procedural justice and incarcerated people's obligation to obey institutional rules: An examination of current, former, and never-gang members. *Journal of Criminal Justice*, 73, 101757.

Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage Publications Ltd.

Alvesson, M. ve Lindkvist, L., (1993). Transaction Costs, Clans and Corporate Culture, *Journal of Management Studies* 30: 427–452.

Allport, G.W.(1954). The Nature of Prejudice Cambridge, MA: Perseus Books. İçinde Liberman, Z., Woodward, A.L. ve Kinzler, K.D. 2017. The Origins of Social Categorization. *Trends in Cognitive Sciences*, Vol.21.No.7

Alvesson, M. ve Willmott, H. (2002). Identity Regulation As Organizational Control: Producing The Appropriate Individual, *Journal of Management Studies*, 39:5,619-644.

Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of management review*, 25(1), 13-17.

Anderson, C., Srivastava, S., Beer, J. S., Spataro, S. E., & Chatman, J. A. (2006). Knowing your place: self-perceptions of status in face-to-face groups. *Journal of personality and social psychology*, 91(6), 1094.

Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). The pursuit of status in social groups. *Current Directions in Psychological Science*, 18(5), 295-298.

Astley, W.G. ve Zajac, E.J. (1991). Intraorganizational Power and Organizational Design: Reconciling Rational and Coalitional Models of Organization, *Organization Science*, Vol. 2, No. 4 (Nov., 1991), pp. 399-411.

Abrams, D. ve Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European journal of social psychology*, 18(4), 317-334.

Augier, M., ve March, J. G. (2008). A retrospective look at a behavioral theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66: 1-6. İçinde Mithani, M.A. ve O'Brien, J.P. (2021). So What Exactly Is a “Coalition” within an Organization? A Review and Organizing Framework. *Journal of Management* Vol. 47 No. 1, pp. 171–206.

Ang, S., Van Dyne, L. ve Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 561-583.

Aderka, I. M., Weisman, O., Shahar, G. ve Gilboa-Schechtman, E. (2009). The roles of the social rank and attachment systems in social anxiety. *Personality and Individual Differences*, 47(4), 284-288.

Anderson, C., John, O. P., Keltner, D. ve Kring, A. M. (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of personality and social psychology*, 81(1), 116.

Aytekin, S.S. (2019). Örgütlerde Güç ve Politika. ss. 61-75. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Augier, M. ve March, J. G. (2008). A retrospective look at a behavioral theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 1-6.

Aurélío de Oliveira, M., Veriano Oliveira Dalla Valentina, L., ve Possamai, O. (2012). Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 653-671.

Abelson, R. P. (1983). Whatever became of consistency theory? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9(1), 37-54.

Asch, S. E. (1956). *Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. Psychological monographs: General and applied*, 70(9), 1.

Ayari, A., ve AlHamaqi, A. (2022). Investigation of organizational commitment and turnover intention: a study of Bahraini oil and gas industry. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(2), 123-138.

Belschak, F. ve Jacobs, G. (2023). The role of time in organizational change. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*; Oreg, S., Michel, A., By, RT, Eds, 42-66.

Blau, P. M. (1963). The dynamics of bureaucracy: Study of interpersonal relations in two government agencies, Rev.

Blader, S. L. ve Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: a justice perspective. *Journal of personality and social psychology*, 102(5), 994.

Bhattacharya, S., Neelam, N. ve Kunte, M. (2021). Readiness to job stress in private and public enterprises. *International Journal of Strategic Change Management*, 7(4), 314-334.

Brewer, M. B. ve Chen, Y. R. (2007). Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological review*, 114(1), 133.

Bock, A. J., Opsahl, T., George, G. ve Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management studies*, 49(2), 279-305.

Bouckennooghe, D., Schwarz, G. M., Kanar, A. ve Sanders, K. (2021). Revisiting research on attitudes toward organizational change: Bibliometric analysis and content facet analysis. *Journal of Business Research*, 135, 137-148.

Brewer, M. B. ve Chen, Y. R. (2007). Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological review*, 114(1), 133.

Blader, S. L. ve Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: a justice perspective. *Journal of personality and social psychology*, 102(5), 994.

- Burke, P. J. (2016). The emergence of status structures. *New directions in identity theory and research*, 167-194.
- Bienenstock, E. J. ve Bianchi, A. J. (2004). Activating performance expectations and status differences through gift exchange: Experimental results. *Social psychology quarterly*, 67(3), 310-318.
- Battilana, J. ve Casciaro, T. (2013). Overcoming resistance to organizational change: Strong ties and affective cooptation. *Management Science*, 59(4), 819-836.
- Batt, R. ve Hermans, M. (2012). Global human resource management: Bridging strategic and institutional perspectives. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-52). Emerald Group Publishing Limited.
- Berger, P. and Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Knowledge: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, New York. İçinde Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 224-237.
- Brickson S. (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *Academy of Management Review* Vol. 25, No. 1.
- Barocas, R. ve Gorlow, L. (1967). Self-report personality measurement and conformity behavior. *The Journal of Social Psychology*, 71(2), 227-234.
- Bernard, H. R. (2011). *Research Methods in Anthropology: Qualitative And Quantitative Approaches*. New York: Rowman Altamira.
- Byrne, D., Gouaux, C., Griffitt, W., Lamberth, J., Murakawa, N. B. P. M., Prasad, M. & Ramirez III, M. (1971). The ubiquitous relationship: Attitude similarity and attraction: A cross-cultural study. *Human Relations*, 24(3), 201-207.
- Brewer, M. B., ve Miller, N. (1984). *Beyond the contact hypothesis: Theoretical. Groups in contact: The psychology of desegregation*, 281.
- Broome, B. J. (1983). The attraction paradigm revisited: Responses to dissimilar others. *Human Communication Research*, 10(1), 137-151.

Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Boston: Pearson Education

Brown, R. J. (1984). The effects of intergroup similarity and cooperative vs. competitive orientation on intergroup discrimination. *British Journal of Social Psychology*, 23, 21–33

Brown, R. ve Abrams, D. (1986). The effects of intergroup similarity and goal interdependence on intergroup attitudes and task performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(1), 78-92.

Baron, J. N. ve Pfeffer, J. (1994). The social psychology of organizations and inequality. *Social Psychology Quarterly*, 190-209.

Brickson S. (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *Academy of Management Review* Vol. 25, No. 1

Barnard, C.I. (1958). Elementary Conditions of Business Morals. *California Management Review*, I (1), 1-13.

Beckert, J. (2003). Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? *Journal of Economic Issues* Vol. XXXVII No. 3.

Berger, P. L., ve Luckmann, T. (1971). *The social construction of reality*. Harmondsworth, England: Penguin.İçinde Hogg, M.A, Abrams, D., Otten, S., Hinkle, S. (2004). The Social Identity Perspective Intergroup Relations, Self-Conception, And Small Groups. University of Miami, USA

Blau, P.M. ve Meyer, M.W. (1971). *Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House. İçinde Eryılmaz, İ. (2019). Örgütlerde Güç ve Politika. ss. 275-285. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Bobbitt, H.R. ve Ford J.D. (1980). Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizationai Structure.*Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, pp.13-23.

Bourdieu, P., (1986). *The forms of capital*. In J.G. Richardson, *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.

Borgen, S.O., (2004). Rethinking incentive problems in cooperative organizations, *Journal of Socio-Economics*, Vol.33, 383–393.

Boisot, M. H. (1995). *Information Space: Framework for Learning in Organizations: Institutions and Culture*. London and New York: Routledge.İçinde Sargut, A. S., (2010). *Kültürler arası farlılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitapevi yayınları.

Brass D.J. ve Burkhardt M.E. (1993). Potential Power And Power Use: An Investigation of Structure And Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 36. No. 3. 441-470.

Brewer M. B., ve Gardner W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83–93.

Brewer, M. B. ve Miller, N. (1984). *Beyond the contact hypothesis: Theoretical. Groups in contact: The psychology of desegregation*, 281.

Brewer, M. B. ve Yuki, M. (2007). Culture and social identity. In S. Kitayama & D. Cohen (Eds.), *Handbook of cultural psychology* (pp. 307-322). New York, NY: Guilford Press. İçinde Hamamura, T. (2016) Social Identity and Attitudes Toward Cultural Diversity: A Cultural Psychological Analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology* ·

Brewer, M.B. ve Brown, R.J. (1998) Intergroup Relations. İçinde Hewstone, M., Hazel, W., Rubin, M. (2002) Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, ss.33 ·

Hewstone, M., Hazel, W., Rubin, M. (2002) Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*· 53:575–604

Brewer, S., Dundes, L. (2018) Concerned, meet terrified: Intersectional feminism and the Women's March. *Women's Studies International Forum* Volume 69, Pages 49-55

Barrett, L. F. (1998). Discrete emotions or dimensions? The role of valence focus and arousal focus. *Cognition & Emotion*, 12(4), 579-599.

Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., & DiFonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management*, 31(5), 601-621.

Brown, R. (2020). The social identity approach: Appraising the Tajfellian legacy. *British Journal of Social Psychology*.

Brickson S. (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *Academy of Management Review*, 25, 82-101.

Bobbitt, H.R. ve Ford J.D. (1980). Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizationai Structure.*Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, pp.13-23.

Burns, T., ve Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock.İçinde Bobbitt, H.R. ve Ford J.D. (1980). Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizationai Structure.*Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, pp.13-23.

Bar-Tal, D. ve Teichman, Y., 2005. *Stereotypes and Prejudice in Conflict. Representations of Arabs in Israeli Jewish Society*. Cambridge University Press.

Berger, J., Rosenholtz, S. J., & Zelditch, M. (1980). Status organizing processes. *Annual review of sociology*, 6, 479-508.

Castillo, C., Fernandez, V. ve Sallan, J. M. (2018). The six emotional stages of organizational change. *Journal of organizational change management*, 31(3), 468-493.

Carpenter, M.A. ve Westphal M.J.D. (2001). The strategic context of external network ties: examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*. Vol. 4. No. 4, 639-660.

Carbonell, P. ve Rodriguez, A.I. (2004). Designing teams for speedy product development: The moderating effect of technological complexity. *Journal of business research* 59,225-232.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass, 5(1), 12-48.

Clarke, V. ve Braun, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*.

- Cuddy, A. J., Glick, P. ve Beninger, A. (2011). The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in organizational behavior*, 31, 73-98.
- Coleman, G. ve Rippin, A. (2000). Putting feminist theory to work: Collaboration as a means towards organizational change. *Organization*, 7(4), 573-587.
- Collins, D. (2005). *Organisational change: sociological perspectives*. Routledge.
- Cyert, R. M., Dill, W. R. ve March, J. G. (1958). The role of expectations in business decision making. *Administrative Science Quarterly*, 307-340.
- Cullen-Lester, K. L., Webster, B. D., Edwards, B. D. ve Braddy, P. W. (2019). The effect of multiple negative, neutral, and positive organizational changes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 124-135.
- Chuanchuan, Z. (2020). Clans, entrepreneurship, and development of the private sector in China. *Journal of Comparative Economics* Volume 48, Issue 1, pp.100-123.
- Commins, B. ve Lockwood, J. (1979). The effects of status differences, favoured treatment and equity on intergroup comparisons. *European Journal of Social Psychology*, 9(3), 281-289.
- Cochran, W. G. (2007). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Calder, B. J., Ross, M. ve Insko, C. A. (1973). Attitude change and attitude attribution: Effects of incentive, choice, and consequences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(1), 84.
- Cartwright, D. ve Harary, F. (1956). Structural balance: a generalization of Heider's theory. *Psychological review*, 63(5), 277.
- Creswell, J. W., ve Miller, D. L. (2000). *Determining validity in qualitative inquiry. Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Craig, J. B., Dibrell, C., ve Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229-238.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

Connolly, M. (2003). Qualitative analysis: A teaching tool for social work research. *Qualitative Social Work*, 2(1), 103-112.

Cross, R., Borgatti, S. P. ve Parker, A. (2001). Beyond answers: Dimensions of the advice network. *Social networks*, 23(3), 215-235.

Chandra, K. A. ve Hendratmoko, H. (2024). The Impact of Organizational Change on Organizational Commitment and The Mediation Effect of Job Security, Trust and Justice in Pharmaceutical Industry in Indonesia. *Jurnal Komunikasi dan Bisnis*, 12(1), 148-165.

Cornescu, V. ve Adam, R. (2016). Organizational Change—Managing Employees Resistance. In *Challenges, performances and tendencies in organisation management* (pp. 381-389).

Cohen, M. B. ve McWilliams, J. (2021). Coch, Lester, and John RP French Jr.: Overcoming Resistance to Change. In *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (pp. 395-405). Cham: Springer International Publishing.

Dong, B. (2023). A Systematic Review of the Organizational Inertia Literature and Future Outlook. *International Journal of Education and Humanities*, 8(2), 119-123.

Dean Jr, J. W. ve Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, 39(2), 368-392.

Doise, W. (1988). Individual and social identities in intergroup relations. *European Journal of social psychology*, 18(2), 99-111.

Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.

De Zavala, A. G., Cichocka, A., Eidelson, R. ve Jayawickreme, N. (2009). Collective narcissism and its social consequences. *Journal of personality and social psychology*, 97(6), 1074.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L. ve Kafati, G. (2000). Group identity and intergroup relations The common in-group identity model. In *Advances in group processes* (pp. 1-35). *Emerald Group Publishing Limited*.

Dey, I. (2003). *Qualitative data analysis: A user friendly guide for social scientists*. Routledge.

Doise, W. Deschamps, J.C., ve Meyer, G. (1978). The accentuation of intercategory similarities. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp.49-66). London: Acedemic Press.

DiTomaso, N. (2013). How social networks drive black unemployment. *New York Times*.

Durkheim, E., (2019). *Ahlak ve Toplum*. Pinhan Yayıncılık.

Driskell, T., Driskell, J. E., ve Salas, E. (2013). Stress, performance, and decision making in organizations. In *Judgment and decision making at work* (pp. 251-276). Routledge.

Eagly, A. H. ve Carli, L. L. (2018). Women and the labyrinth of leadership. In *Contemporary issues in leadership* (pp. 147-162). Routledge.

Edwards, J. R., Dean, G. ve Clarke, F. (2009). Merchants' accounts, performance assessment and decision making in mercantilist Britain. *Accounting, Organizations and Society*, 34(5), 551-570.

Emde, R. N. (2014). Levels of meaning for infant emotions: A biosocial view. In *Development of cognition, affect, and social relations* (pp. 1-37). Psychology Press.

Elfenbein, H. A. (2023). Emotion in organizations: Theory and research. *Annual Review of Psychology*, 74(1), 489-517.

Edwards, E. R., & Wupperman, P. (2019). Research on emotional schemas: A review of findings and challenges. *Clinical Psychologist*, 23(1), 3-14.

Ekiz, D. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Anı Yayıncılık.

Emerson, R.M., (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 31-41.

Exworthy, M., Powell, M., ve Mohan, J. (1999). Markets, bureaucracy and public management: the NHS: quasi-market, quasi-hierarchy and quasi-network? *Public money and management*, 19(4), 15-22.

Eryılmaz, İ. (2019). *Örgütlerde Güç ve Politika*. ss. 275-285. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Ertuğ, G., Kotha, R. ve Hedstrom, P. (2020). Kin ties and the performance of new firms: A structural approach. *Academy of Management Journal*. Vol. 63, No. 6, 1893–1922

Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really?. *Strategic organization*, 19(1), 147-160.

Fast, N. J. ve Overbeck, J. R. (2022). The social alignment theory of power: Predicting associative and dissociative behavior in hierarchies. *Research in Organizational Behavior*, 42, 100178.

Ford, J. D., Ford, L. W. ve D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377.

Fugate, M., Van der Heijden, B., De Vos, A., Forrier, A.ve De Cuyper, N. (2021). Is what's past prologue? A review and agenda for contemporary employability research. *Academy of Management Annals*, 15(1), 266-298.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607.

Fiske, S. T. (2012). Warmth and Competence: Stereotype Content Issues for Clinicians and Researchers. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 53(1), 14.

Follett, M. P. (1923). The new state: Group organization the solution of popular government, 4th impression. İçinde Wright, G. (2019). Integrative democracy: Mary Parker Follett's integration and deliberative democracy. *Journal of Deliberative Democracy*, 15(1).

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.

Finkelstein, S., ve Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis, MN: West Publishing Company.

Farazmand, A. (2009). Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A Modest Prescription for the Twenty-First Century. *Public Administration Review*, 69, 1007-1020.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., ve Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press.

Folger, J., Poole, M.S. ve Stutman, R.K. (2017). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations*, Eight Edition. New York: Routledge.

French Jr., J. R. P. ve Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, pp. 150-167.

Galbraith, J., (1977). *Organization design*. Reading, Mass.: Addison Wesley.

Gargiulo, M., Benassi, M. (2000). Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*. Vol. 11. No. 2, pp. 183-196.

George, T. E. ve Epstein, L. (1992). On the nature of Supreme Court decision making. *American Political Science Review*, 86(2), 323-337.

Ghasemzadeh, F. ve Archer, N. P. (2000). *Project portfolio selection through decision support*. *Decision support systems*, 29(1), 73-88.

Gordon, H. J., Demerouti, E., Bipp, T. ve Le Blanc, P. M. (2015). The job demands and resources decision making (JD-R-DM) model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 44-58.

Gnyawau, D.R. ve Madhavan, R., (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, 431-445.

Gore, W. J. (1959). A bibliographical essay on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 4(1), 97-121.

Granovetter, M., (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (November): 481-510.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.

Greve, H.R. ve Zhanga, C.M. (2017). Institutional Logics and Power Sources: Merger and Acquisition Decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 60, No. 2, 671–694.

Greenwood, R. ve Miller, D. (2010). Tackling design anew: Getting back to the heart of organizational theory. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 78-88.

Grbich, C. (2012). Qualitative data analysis: An introduction. *Qualitative Data Analysis*, 1-344.

Greenwood R., Suddaby, R. ve Hinings, C.R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, 58-80.

Greve, H. R. ve Teh, D. (2018). Goal selection internally and externally: A behavioral theory of institutionalization. *International Journal of Management Reviews*, 20: S19-S38.İçinde Mithani, M.A. ve O'Brien, J.P. (2021). So What Exactly Is a “Coalition” within an Organization? A Review and Organizing Framework. *Journal of Management* Vol. 47 No. 1, pp. 171–206.

Goode, E. (2022). *Deviant behavior*. Routledge

Grimes, M. G., Williams, T. A. ve Zhao, E. Y. (2020). Beyond hybridity: Accounting for the values complexity of all organizations in the study of mission and mission drift. *Academy of Management Review*, 45(1), 234-238.

Goodstein, L. D. ve Burke, W. W. (1991). Creating successful organization change. *Organizational dynamics*, 19(4), 5-17.

- Ghoshal, S. ve Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of management review*, 15(4), 603-626.
- Groenewald, C. A., Groenewald, E., Uy, F., Kilag, O. K., Castañares, J. ve Peras, C. (2024). Understanding Interpretative Positions and Overcoming Resistance in Organizational Dynamic. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(3), 25-31.
- Halliday, T. C., Block-Lieb, S. ve Carruthers, B. G. (2010). Rhetorical legitimation: Global scripts as strategic devices of international organizations. *Socio-Economic Review*, 8(1), 77-112.
- Heinrich, C. (2024). Beyond formal politics: the epistemic facet of business power. *Business and Politics*, 1-26.
- Hopej, M. ve Kandora, M. (2020). Stability and variability of organizational structure. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (144), 167-182.
- Hogan, R. ve Blake, R. (1999). John Holland's vocational typology and personality theory. *Journal of Vocational Behavior*, 55(1), 41-56.
- Humphreys, P. ve Berger, J. (1981). Theoretical consequences of the status characteristics formulation. *American Journal of Sociology*, 86(5), 953-983.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Herscovitch, L. ve Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *The Journal of psychology*, 21(1), 107-112.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.

Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and personality psychology compass*, 2(1), 204-222.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.

Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37(3), 110-127.

Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.

Hogg, M. A., ve Smith, J. R. (2007). Attitudes in social context: A social identity perspective. *European Review of Social Psychology*, 18(1), 89-131.

Hakansson, H. ve Snehota, I., (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.

Hambrick, D.C., (1981). Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams, *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 253-276.

Hammond, S. C. ve Glenn, L. M. (2004). The ancient practice of Chinese social networking: Guanxi and social network theory. *E:CO Special Double Issue Vol. 6 Nos. 1-2* pp. 24-31.

Harris, M. (1980). Culture, People, Nature. *New York Harper And Row*.

Harris, J., ve Bromiley, P. (2007). Incentives to cheat: The influence of executive compensation and firm performance on financial misrepresentation. *Organization Science*, 18: 350-360.

Hatum, A. ve Pettigrew, A.M. (2006). Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy. *British Journal of Management*, Vol. 17, pp.115–137.

Heifetz, R., Grashow, A. ve Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard business review*, 87(7/8), 62-69.

Hillman, A.J., Withers, M.C. ve Collins, B.J., (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management* 35(6):1404-1427.

- Hinkle, S. (2004). The Social Identity Perspective Intergroup Relations, Self-Conception, And Small Groups. *University of Miami, USA*
- Hirschman, A.O. (1972). Exit, Voice, Loyalty. *Cambridge, Massachusetts Harward University Press.*
- Hrebiniak, L. G. ve Snow, C. C. (1982). Top-management agreement and organizational performance. *Human Relations*, 35(12), 1139-1157.
- Hoffman, A.J. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. The *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4. pp. 351-371.
- Hogg, M.A, Abrams, D., Otten, S. ve Hinkle, S. (2004). The Social Identity Perspective Intergroup Relations, Self-Conception, And Small Groups. *University of Miami, USA*
- Hogg, M. A. (2000a). Social identity and social comparison. In J. Suls & L. Wheeler (Eds.), *Handbook of social comparison: Theory and research* (pp. 401-421). New York: Plenum.
- Hogg, M. A. (2000b). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European Review of Social Psychology*, 11, 223-255.
- Hogg, M. A. ve Reid, S. A. (2001). Social identity, leadership, and power. In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.), *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption* (pp. 159-180). *Philadelphia: Psychology Press.*
- Hogg, M. A. Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Hossan, C. (2015). Applicability of Lewin's Change Management Theory in Australian Local Government. *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 6.
- Huberman, A. (2014). *Qualitative data analysis a methods sourcebook.*
- Inkpen, A. C. ve Tsang, E. W. (2016). *Reflections on the 2015 decade award—Social capital, networks, and knowledge transfer: An emergent stream of research.*

Islam, G. (2014). Social identity theory. *Journal of personality and Social Psychology*, 67(1), 741-763.

Islam, G. (2014). Social identity theory. *Journal of personality and Social Psychology*, 67(1), 741-763.

Issel, L. M., Rathert, C. ve Hearld, L. (2023). Strategy research in a polarized and politicized environment. *Health Care Management Review*, 48(2), 109.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.

Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337.

Jordan, N. (1953). Behavioral forces that are a function of attitudes and of cognitive organization. *Human Relations*, 6(3), 273-287.

Jameson, J.K. (2001). Employee perceptions of the availability and use of interest-based, right-based, and power-based conflict management strategies. *Conflict Resolution Quarterly*, 19(2), 163-196. İçinde Neuberg, S. L., Warner, C. M., Mistler, S. A., Berlin, A., Hill, E. D., Johnson, J. D., Filip-Crawford, G., Millsap, R.E., Thomas, G., Winkelman, M., Broome, B.J., Taylor, T. J. and Schober, J. (2014). Religion and intergroup conflict: Findings from the global group relations project. *Psychological science*, 25(1), 198-206.

Jackson, L. D. ve Bracken, B. A. (1998). Relationship between students' social status and global and domain-specific self-concepts. *Journal of School Psychology*, 36(2), 233-246.

Jussim, L., Eccles, J. ve Madon, S. (1996). Social perception, social stereotypes, and teacher expectations: Accuracy and the quest for the powerful self-fulfilling prophecy. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 28, pp. 281-388). Academic Press.

Kaur, M. ve Singh, S. (2016). Analyzing negative ties in social networks: A survey. *Egyptian Informatics Journal*, 17(1), 21-43.

Krippendorff, K. (2004). Reliability in content analysis: Some common misconceptions and recommendations. *Human communication research*, 30(3), 411-433.

- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19: 729-752.
- Keucheniuss, A., Törnberg, P. ve Uitermark, J. (2021). *Why it is important to consider negative ties when studying polarized debates: A signed network analysis of a Dutch cultural controversy on Twitter*. PloS one, 16(8), e0256696.
- Kelley, G. (1976). Seducing the elites: The politics of decision making and innovation in organizational network. *Academy of Management Review*, 1: 66-74.
- Kokkinidis, G. (2011). In search of workplace democracy. *International Journal of Sociology and Social Policy* Vol. 32 No. 3/4, 2012 pp. 233-256.
- Kızrak, M. (2019). Profesyonel Bürokrasilerde Güç Dengeleme Çabaları: Uzmanlık, Özerklik ve Sosyal Ağ ilişkisi. *Doktora Tezi*. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. *Strategic Management Journal*, 27: 1081-1099.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(8), 875-897.
- Kwan, V. S., John, O. P., Kenny, D. A., Bond, M. H. ve Robins, R. W. (2004). Reconceptualizing individual differences in self-enhancement bias: an interpersonal approach. *Psychological review*, 111(1), 94.
- Khalil, S. ve Winkler, T. J. (2023). How software as a service simultaneously affords organizational agility and inertia. *The Journal of Strategic Information Systems*, 32(4), 101804.
- Kao, D. (2022). The effects of observation in video games: how remote observation influences player experience, motivation, and behaviour. *Behaviour & Information Technology*, 41(9), 1905-1927.

Khan, S. T., Raza, S. S. ve George, S. (2017). Resistance to change in organizations: A case of General Motors and Nokia. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 7(1), 16-25.

Khan, S. N., Rehman, H. M. ve Ghayas, M. M. (2022). Organizational change: Review of the literature. *Leadership and Followership in an Organizational Change Context*, 197-218.

Kodama, M. (2018). New product innovation through dynamic capabilities: the case of Fujifilm versus Kodak: Driving Congruence in Capabilities. In *Sustainable Growth Through Strategic Innovation* (pp. 146-165). Edward Elgar Publishing.

Liberman, Z., Woodward, A.L. ve Kinzler, K.D. (2017). The Origins of Social Categorization. *Trends in Cognitive Sciences*, Vol.21.No.7

Livne-Tarandach, R. ve Bartunek, J. M. (2009). A new horizon for organizational change and development scholarship: Connecting planned and emergent change. In *Research in organizational change and development* (pp. 1-35). Emerald Group Publishing Limited.

Lane, A. M., Whyte, G. P., Terry, P. C. ve Nevill, A. M. (2005). Mood, self-set goals and examination performance: The moderating effect of depressed mood. *Personality and individual differences*, 39(1), 143-153.

Lavine, H., Huff, J. W., Wagner, S. H. ve Sweeney, D. (1998). The moderating influence of attitude strength on the susceptibility to context effects in attitude surveys. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 359.

Lau, D.C. ve Murnighan, J.K., (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 325-340.

Lewin, K. (1951). Field Theory of Social Science. Selected Theoretical Papers. (Edited by Dorwin Cartwright.) pp. xx, 346. New York: Harper & Brothers. İçinde Hossan, C. (2015). Applicability of Lewin's Change Management Theory in Australian Local Government. *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 6.

Lamprakis, A. ve Lampraki, A. (2023). Employees' Resistance to Change: A Literature Review and Conceptual Models. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 21-50.

Lindberg, M. H., Chen, G., Olsen, J. A. ve Abelsen, B. (2021). Explaining subjective social status in two countries: The relative importance of education, occupation, income and childhood circumstances. *SSM-Population Health*, 15, 100864.

Lum, F. C. S. (2021). *Resistance to change: Exploring Singapore blue-collar worker's perceptions of organizational change management approaches in the semiconductor industry* (Doctoral dissertation).

Lamont, M. (2018). Addressing recognition gaps: Destigmatization and the reduction of inequality. *American Sociological Review*, 83(3), 419-444.

Linstead, S. ve Chan, A. (1994). The sting of organization: command, reciprocity and change management. *Journal of Organizational Change Management*, 7(5), 4-19.

Linton, R., (1936). *The Study of Man*. New York Appleon-Century.İçinde Scherer, R.P, (1988). A new typology for organizations: market, bureaucracy, clan and mission with applicaiton to American denominations. *Journal for The Scientific Study of Religion*, 27 (4). 475-498.

Moscovici, S. ve Lage, E. (1976). Studies in social influence III: Majority versus minority influence in a group. *European Journal of Social Psychology*, 6(2), 149-174.

March, J., ve Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York: Free Press.

Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L. ve Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183.

Maynes, T. D. ve Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of applied psychology*, 99(1), 87.

Martin, A. J., Jones, E. S. ve Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 14(3), 263-289.

Mayes, B.T. and Allen, R.W. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics. *The Academy of Management Review*, 2, 672-675.

Mayrhofer, W. (1998). Between market, bureaucracy and clan coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E). *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13 No. 3/4, pp. 241-258.

McShane, S.L. ve Von Glinowi M.A. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Matzler, K., Bailom, F. ve Mooradian, T. A. (2007). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 13.

Mechanic, D. (1962). Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol.7, issue 3, pp.349-364.

Merriam, S. B. ve Grenier, R. S. (Eds.). (2019). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. John Wiley & Sons.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.

Miller, N., Brewer, M. B. ve Edwards, K. (1985). Cooperative interaction in desegregated settings: A laboratory analogue. *Journal of Social Issues*, 41(3), 63-79.

Monteiro, P. ve Adler, P. S. (2022). Bureaucracy for the 21st century: Clarifying and expanding our view of bureaucratic organization. *Academy of Management Annals*, 16(2), 427-475.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.

Morris, J. W. ve Heaven, P. C. (1986). Attitudes and behavioral intentions toward Vietnamese in Australia. *The Journal of social psychology*, 126(4), 513-520.

Mesquita, B. ve Frijda, N. H. (2011). An emotion perspective on emotion regulation. *Cognition & emotion*, 25(5), 782-784.

Mithani, M.A. ve O'Brien, J.P. (2021). So What Exactly Is a “Coalition” within an Organization? A Review and Organizing Framework. *Journal of Management* Vol. 47 No. 1, pp. 171–206.

Morgan, D. L. ve Morgan, R. K. (2008). *Single-Case Research Methods For The Behavioral And Health Sciences*. SAGE Publications.

Matta, F. K., Scott, B. A., Guo, Z. A. ve Matusik, J. G. (2020). Exchanging one uncertainty for another: Justice variability negates the benefits of justice. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 97.

Martignoni, D., Keil, T. ve Lang, M. (2020). Focus in searching core–periphery structures. *Organization Science*, 31(2), 266-286.

McHugh, M. (1997). The stress factor: another item for the change management agenda?. *Journal of Organizational Change Management*, 10(4), 345-362.

Monroy, M., Cowen, A. S. ve Keltner, D. (2022). Intersectionality in emotion signaling and recognition: The influence of gender, ethnicity, and social class. *Emotion*, 22(8), 1980.

Mosca, L., Gianecchini, M. ve Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10, 3-18.

McClanahan, K. J., Maner, J. K. ve Cheng, J. T. (2022). Two ways to stay at the top: Prestige and dominance are both viable strategies for gaining and maintaining social rank over time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 48(10), 1516-1528.

- Nowakowski, P. (2020). The significance of the innovation cycle for better innovation policies for SMES at the firm level: a conceptual proposition. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, 45-56.
- Nelson, R. E. (1989). The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal*, 32(2): 377–401.
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L. ve Johnson, L. (2008). Data reduction techniques for large qualitative data sets. *Handbook for team-based qualitative research*, 2(1), 137-161.
- Nielsen, J. A. ve Pedersen, K. (2014). IT portfolio decision-making in local governments: Rationality, politics, intuition and coincidences. *Government information quarterly*, 31(3), 411-420.
- Nowak, M. A. (2006). Five rules for the evolution of cooperation. *Science*, 314(5805): 1560–1563.
- Nutt, P. C. ve Wilson, D. C. (2010). Discussion and implications: Toward creating a unified theory of decision making. *Handbook of decision making*, 645-677.
- O'Reilly, A.P. (1973). Skill requirements: Supervisor-subordinate conflict. *Personnel Psychology*, 26, pp.73-80.
- Ouchi, W.G., (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.1, 129-141.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Oreg, S., Vakola, M. ve Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461-524.
- Ocasio, W. (2025). Attentional Control: Institutions, Management, Organizations, and Algorithms. *Journal of Management Inquiry*, 34(1), 3-18.
- Özbilgin, M., Tali, A., Ipek, G. ve Sameer, M. (2016). Four approaches to accounting for diversity in global organisations. *Critical Perspectives on Accounting* 35, 88-99

- Özbilgin, M. ve Tatlı, A. (2012). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Review*. Vol.14, 180-200.
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.
- Pfrombeck, J., Levin, C., Rucker, D. D. ve Galinsky, A. D. (2022). The hierarchy of voice framework: The dynamic relationship between employee voice and social hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 42, 100179.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T. ve Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of management Journal*, 50(3), 515-543.
- Paterson, J. M. ve Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and emotion*, 26, 83-103.
- Pacanowsky, M. (1995). Team tools for wicked problems. *Organizational dynamics*, 23(3), 36-51.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of business venturing*, 26(1), 19-34.
- Pettigrew, T.F. (1998). Intergroup Contact Theory. *Annual Review of Psychology* 49(1):65-85.
- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R., Wagner, U. ve Christ, O. (2011). Recent advances in intergroup contact theory. *International journal of intercultural relations*, 35(3), 271-280.
- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R., Wagner, U., Christ, O. 2011. Recent advances in intergroup contact theory *International Journal of Intercultural Relations* 35 (2011) 271–280
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. *New York: Harper and Row*. pp.143-187.

- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (2003). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Stanford Business Books*, Stanford.
- Pierro A., Cicero L., Raven B., (2008). Motivated Compliance With Bases of Social Power. *Journal of Applied Social Psychology* 38(7):1921 – 1944.
- Pinfield, L.T. (1986). A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 31 pp. 365-38.
- Proksch, S. (2016). Conflict management. Switzerland: *Springer International Publishing*.
- Papaioannou, K. J. ve Van Zanden, J. L. (2015). The dictator effect: how long years in office affect economic development. *Journal of Institutional Economics*, 11(1), 111-139.
- Powell, W. W. ve DiMaggio, P.J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, Chicago 60637 pp.1-82.
- Reskin, B. (2012). The race discrimination system. *Annual review of sociology*, 38(1), 17-35.
- Ridgeway, C. L. (2014). Why status matters for inequality. *American sociological review*, 79(1), 1-16.
- Rojek, C. (2004). An anatomy of the Leicester School of Sociology: an interview with Eric Dunning. *Journal of Classical Sociology*, 4(3), 337-359.
- Ridgeway, C. L., ve Erickson, K. G. (2000). Creating and spreading status beliefs. *American Journal of Sociology*, 106(3), 579-615.
- Ridgeway, C. L. (2014). Why status matters for inequality. *American sociological review*, 79(1), 1-16.
- Ridgeway, C. L. ve Correll, S. J. (2006). Consensus and the creation of status beliefs. *Social Forces*, 85(1), 431-453.
- Ridgeway, C., ve Diekema, D. (1989). Dominance and collective hierarchy formation in male and female task groups. *American Sociological Review*, 79-93.

Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, Vol. 8, No. 1, 2008, pp. 1-22.

Reed, I.A. (2013). *Power: Relational, Discursive, and Performative Dimentions. Sociological Theory*, 31(3):193-218.

Richmond, V.P., Wagner, J.P., Mccroskey, J.C. (1983). The Impact of Perceptions of Leadership Style, Use of Power, and Conflict Management Style on Organizational Outcomes. *Communication Quarterly*, Vol. 31, No.1, pp27-36.

Reicher, S. (2001). *The psychology of crowd dynamics. Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, 182-208.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel.

Roccas, S. ve Brewer, M. B. (2002). Social identity complexity. *Personality and social psychology review*, 6(2), 88-106.

Romanelli, E. ve Tushman, M. L. (1986). Inertia, environments, and strategic choice: A quasi-experimental design for comparative-longitudinal research. *Management Science*, 32(5), 608-621.

Rousseau, D.M. ve Rivero A., (2003). Democracy, A Way of Organizing in a Knowledge Economy, *Journal Of Management Inquiry*, Vol. 12 No. 2, pp. 115-134.

Ruef, M. (2010). *The Entrepreneurial Group: Social Identities, Relations, and Collective Action*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Russ, G. S., Daft, R. L. ve Lengel, R. H. (1990). Media selection and managerial characteristics in organizational communications. *Management Communication Quarterly*, 4(2), 151-175.

Raz, K., Fragale, A. R. ve Levontin, L. (2023). Who do I (dis) trust and monitor for ethical misconduct? Status, power, and the structural paradox. *Journal of Business Ethics*, 182(2), 443-464.

Ridgeway, C. L. ve Markus, H. R. (2022). The significance of status: what it is and how it shapes inequality. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 8(7), 1-25.

Rooks, P. J. (2023). Hegemonic fundamentalism in Wichita, Kansas: The Defenders of the Christian Faith, 1926-1931. *Critical Research on Religion*, 11(3), 300-313.

Roth, P. L., Arnold, J. D., Walker, H. J., Zhang, L. ve Van Iddekinge, C. H. (2022). Organizational political affiliation and job seekers: If I don't identify with your party, am I still attracted?. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 724.

Ruano-Chamorro, C., Gurney, G. G. ve Cinner, J. E. (2022). Advancing procedural justice in conservation. *Conservation Letters*, 15(3), e12861.

Saeed, W., Amin, R., Khizar, U. ve Irfan, S. (2021). The Relationship between Employee Attitude Toward Change and Organizational Commitment: The Moderating Role of Psychological Defense Mechanisms.

Sinicropi, S. ve Cortese, D. (2021). (Re) Thinking diversity within sustainable development: A systematic mapping study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 299-309.

Struckell, E., Ojha, D., Patel, P. C. ve Dhir, A. (2022). Strategic choice in times of stagnant growth and uncertainty: An institutional theory and organizational change perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121839.

Strauss, A. ve Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques. İçinde Connolly, M. (2003). Qualitative analysis: A teaching tool for social work research. *Qualitative Social Work*, 2(1), 103-112.

Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Stets, J. E. ve Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 224-237.

- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D. ve Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of business and psychology*, 19, 429-459.
- Swencionis, J. K. ve Fiske, S. T. (2020). Stereotypes and relative social status in social comparisons. *Social comparison, judgment, and behavior*, 251-279.
- Sayer, A. (2011). Why things matter to people: Social science, values and ethical life. *Cambridge University Press*.
- Sağsan, M., Yücel, R. ve Sözen C., (2010). Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi. *Bilgi Dünyası*, 11 (1) ss.140-154.
- Schoemaker, P. J. ve Russo, J. E. (1993). A pyramid of decision approaches. *California Management Review*, 36(1), 9-31.
- Scheck, S., Allmendinger, K. ve Hamann, K. (2008). The effects of media richness on multilateral negotiations in a collaborative virtual environment. *Journal of Media Psychology*, 20(2), 57-66.
- Segre, S. (2016). Social constructionism as a sociological approach. *Human Studies*, 39, 93-99.
- Snow, C. C., Håkonsson, D. D. ve Obel, B. (2016). A smart city is a collaborative community: Lessons from smart Aarhus. *California Management Review*, 59(1), 92-108.
- Stephan, W. G., ve Stephan, C. W. (1985). Intergroup anxiety. *Journal of social issues*, 41(3), 157-175.
- Stevenson, R. B. (2001). Shared decision making and core school values: A case study of organizational learning. *International Journal of Educational Management*, 15(2), 103-121.

Stevenson, W. B., Pearce, J. L. ve Porter, L. W. (1985). The concept of “coalition” in organization theory and research. *Academy of Management Review*, 10(2), 256-268.

Sherif, M. (2015). Group conflict and co-operation: Their social psychology. *Psychology Press*.

Sherif, M. (1988). The robbers cave experiment: Intergroup conflict and cooperation. [Orig. Pub. As Intergroup conflict and group relations]. *Wesleyan University Press*.

Sherif, M. ve Sherif, C. W. (1969). Ingroup and intergroup relations: Experimental analysis. *Social psychology*, 221-266.

Sherif, C. W., Sherif, M. ve Nebergall, R. E. (1965). Attitude and attitude change: The social judgment-involvement approach (pp. 127-167). *Philadelphia: Saunders*.

Salancik G. R. ve Pfeffer, J., (1977). *Who Gets Power-and how they hold it: A Strategic-contingency model of Power, Organizational Dynamics*, 5:3-21.

Salancik, G.R., (1986). An Index of Subgroup Influence in Dependency Networks. *Administrative Science Quarterly*, 31: 194-211.

Silverman, D., (2011). *A guide to the principles of qualitative research*.

Stainback, K. ve Irvin, M. (2012). Workplace racial composition, perceived discrimination, and organizational attachment. *Social Science Research*. 41. 657-670.

Stahl, G.K., Makela, K., Zander, L. ve Maznevski, M.L., (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*. 26,439-447.

Stryker, S. ve Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social psychology quarterly*, 284-297.

Sargut, S. (2006). Social capital: Enabling structures or purposive action *Akdeniz iibf dergisi*, 3(120), 1-13.

Sargut, A. S. (1995). Bürokrasinin Türkiye’deki Darboğazı: Ulusal kültür – Makine Örgüt Uzlaşmazlığı. *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Cilt I*: 121- 141. Ankara: TODAİE Yayınları.

Sargut, A.S. (2001). Klanlar ideal bürokrasi ve pazarlara karşı: Türk toplumunda yönetsel ve örgütsel yapılanmanın kuramsal temelleri. 9. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Schellhaas, F. M. ve Dovidio, J. F. (2016). Improving intergroup relations. *Current Opinion in Psychology*, 11, 10-14.

Sargut, A. S., (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitapevi yayınları.

Sargut, S.A. (2019). *Örgütlerde Güç ve Politika*. ss.1-20. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Scherer, R.P. (1988). A new typology for organizations: market, bureaucracy, clan and mission with applicaiton to American denominations. *Journal for The Scientific Study of Religion*, 27 (4). 475-498.

Sherif, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W.R. ve Sherif, C.W. (1988). The Robbers Cave Experiment: Intergroup conflict and cooperation. Middletown, CT: Wesleyan University Press. İçinde Neuberg, S.L., Warner, C.M. Mistler, S.A., Berlin, A., Berlin, A., Hill, E.D., Johnson, J. D., ... & Schober, J. (2014). “Religion and intergroup conflict: Findings from the global group relations project.” *Psychological science*, 25(1), 198-206.

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 32, Issue 4, pp.493-511.

Simon, H.A., (1976). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Third Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, UK.

Sığrı, Ü., (2017). *Çatışmalar ve Örgütsel Çatışma Yönetimi*. ss. 481-531. İstanbul: Beta yayınları.

Sözen, H. C. (2012). Social networks and power in organizations: A research on the roles and positions of the junior level secretaries in an organizational network. *Personnel Review*, Vol. 41, Iss: 4, pp. 487 – 512.

Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 224-237.

Segre, S. (2016). Social constructionism as a sociological approach. *Human Studies*, 39(1), 93-99.

Stevenson, W. B., Pearce J. L. ve Porter L. W. (1985). The Concept of "Coalition" in Organization Theory and Research. *Academy of Management Review*, 10(2), pp.256-268.

Şener, İ. (2011). Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi. *Doktora Tezi*.Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şener, İ. (2019). *Örgütlerde Güç ve Politika*. ss.139-152. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Tani, E.ve Yıldız, H. (2019). *Örgütlerde Güç ve Politika*. ss. 221-235.Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Tajfel, H. (1972). Social categorization. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la psychologie sociale* (Vol. 1, pp. 272-302). Paris: Larousse. İçinde Hogg, M.A, Abrams, D., Otten, S., Tajfel, H. (1982). Social identity and intergroup relations. Cambridge: Cambridge University Press. İçinde Hogg, M.A, Abrams, D., Otten, S., Hinkle, S. (2004). *The Social Identity Perspective Intergroup Relations, Self-Conception, And Small Groups*. University of Miami, USA

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.

Tajfel, H. (1969). ‘Cognitive Aspects of Prejudice’, *Journal of Social Issues*, 25: 79-97.

Turner, J. C. ve Brown, R. J. ve Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 9, 187-204.

Turner, J. C. ve Reynolds, K. J. (2010). The story of social identity. In *Rediscovering social identity: Key readings*. Psychology Press, Taylor & Francis.

Turner, J. C. (1991). *Social influence*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G. ve Worchel, S. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.

TSSEA (2018). Türkiye Sosyal-Siyasal Eğilimler Araştırması, Kadir Has Üniversitesi, *Centre for Turkish Studies Annual Survey Report*.

http://ctrs.khas.edu.tr/sources/TSSEA2017_vfinal.pdf

Turner, J. C. (1985). *Social categorization and the self-concept: A social-cognitive theory of group behavior*.

Turner, J. C. Reynolds, K. J. (2012). *Self-categorization theory. Handbook of Theories of Social Psychology*. Print pages: 399-417. Publishing Company: SAGE Publications Ltd.

Tedeschi, J.T. ve Bonoma, T.V. (1972). *Power and influence: an introduction*. Chicago, Aldine·Atherton.

Thompson, V.A., Evans, J. St. B. T. and Campbell, J. I. D. (2013). *Matching bias on the selection task: It's fast and feels good*. Thinking & Reasoning, Vol. 19, No. 3, 431–452.

Thompson, L.L. (2012). *The Mind and Heart of the Negotiator*, Fifth Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw Hill.

Tajfel, H. (1959). Quantitative judgement in social perception. *British journal of psychology*, 50(1), 16-29. İçinde Brickson S. (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *Academy of Management Review* Vol. 25, No. 1.

Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European journal of social psychology*, 5(1), 1-34.

Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1978). *Intergroup behavior. Introducing social psychology*, 401, 466.

Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social science information*, 13(2), 65-93.

Tilly, C. (2004). Social boundary mechanisms. *Philosophy of the social sciences*, 34(2), 211-236.

Taylor, S. E., Sherman, D. K., Kim, H. S., Jarcho, J., Takagi, K. ve Dunagan, M. S. (2004). Culture and social support: Who seeks it and why?. *Journal of personality and social psychology*, 87(3), 354.

Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1979). 'An integrative theory of intergroup conflict'. In: W. G. Austin and S. Worchel (Eds.) *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Brooks/Cole, Monterey, California. İçinde Turner, J. C. ve Brown, R. J. ve Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 9, 187-204.

Tajfel, H. (1970). Experiments in Intergroup Discrimination. *Scientific American, a division of Nature America, Inc.* Vol. 223, No. 5 (November 1970), pp. 96-103

Tasa, K. ve Bahmani, M. (2023). Who is cooperative in negotiations? The impact of political skill on cooperation, reputation and outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 34(4), 801-817.

Tricco, A. C., Bourgeault, I., Moore, A., Grunfeld, E., Peer, N. ve Straus, S. E. (2021). Advancing gender equity in medicine. *Cmaj*, 193(7), E244-E250.

Thundiyil, T. ve Manning, M. R. (2021). Woodman, Richard W.: Creativity and Change. In *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (pp. 1925-1944). Cham: Springer International Publishing.

Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American sociological review*, 481-505.

Useem, M. (1982). Classwide rationality in the politics of managers and directors of large corporations in the United States and Great Britain. *Administrative Science Quarterly*, 27: 199-226.

Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Üngüren, E. (2011). Psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlara yansımaları. *Doktora Tezi*

Vermeulen, F. ve Sivanathan, N. (2017). Stop doubling down on your failing strategy: how to spot (and escape one before it's too late). *Harvard Business Review*, 95(6), 110-117.

Vliert, E.V.D. ve Kabanoff, B. (1990). Toward Theory-Based Measures Of Conflict Management. *Academy of Management Journal*, Vol. 33. No. 1, pp.199-209.

Vroom, V., ve Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., ve Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.

Van der Stoep, J., Sleafos, E., van Knippenberg, D. ve Van de Bunt, G. (2020). The empowering potential of intergroup leadership: How intergroup leadership predicts psychological empowerment through intergroup relational identification and resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 50(12), 709-719.

Yu, S. ve Blader, S. L. (2020). Why does social class affect subjective well-being? The role of status and power. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(3), 331-348.

Wang, M. C., Chen, P. C. ve Fang, S. C. (2021). How environmental turbulence influences firms' entrepreneurial orientation: the moderating role of network relationships and organizational inertia. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 48-59.

Weiss, D. ve Kunzmann, U. (2020). Longitudinal changes in subjective social status are linked to changes in positive and negative affect in midlife, but not in later adulthood. *Psychology and Aging*, 35(7), 937.

Willer, B. L., Mpody, C., Tobias, J. D. ve Nafiu, O. O. (2022). Association of race and family socioeconomic status with pediatric postoperative mortality. *JAMA Network Open*, 5(3), e222989-e222989.

Weick, K. E., (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Weber, M. (1968). *On charisma and institution building: Selected writings* (Vol. 322). University of Chicago Press.

- Whiteside, D. B. Ve Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of business ethics*, 116, 251-266.
- Topalov, C. (2003). " Traditional working-class neighborhoods": An inquiry into the emergence of a sociological model in the 1950s and 1960s. *Osiris*, 18, 212-233.
- Weick, K. E., (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, pp.1-19.
- Wills, T.A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin*, 90(2),245-271.
- Wry, T.A, Cobba J. A. ve Aldrich H.E. (2013). More than a Metaphor: Assessing the Historical Legacy of Resource Dependence and its Contemporary Promise as a Theory of Environmental Complexity. *The Academy of Management Annals*.
- Williams, K. Y. ve O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and. Research in *organizational behavior*, 20, 77-140.
- Wright, G. (2019). Integrative democracy: Mary Parker Follett's integration and deliberative democracy. *Journal of Deliberative Democracy*, 15(1).
- Wang, D., Pahnke, E. C. ve McDonald, R. M. (2022). The past is prologue? Venture-capital syndicates' collaborative experience and start-up exits. *Academy of Management Journal*, 65(2), 371-402.
- Walster, E., Walster, G. W. ve Traupmann, J. (1978). Equity and premarital sex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(1), 82.
- Xia, J., Ma, X., Lu, J. W. ve Yiu, D. W. (2014). Outward foreign direct investment by emerging market firms: A resource dependence logic. *Strategic Management Journal*, 35: 1343–1363.
- Yıldız, B. (2019). *Örgütlerde Güç ve Politika*. ss.237-253.Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yukl, G., (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education.

Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of personality and social psychology*, 9(2p2), 1.

Zhao, X., Shang, Y., Lin, J., Tan, J., Li, H. ve Lui, T. (2016). Leader's Relational Power: Concept, Measurement and Validation. *European Management Journal*. 34 (5), 517-528.

Zada, I. (2022). Organizational change management: leadership roles in adapting new norms. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 1-5.

EKLER

EK 1: KATILIMCILAR

SORU_1: Kaç yaşındasınız?

KATILIMCI_1: 46

KATILIMCI_2: 47

KATILIMCI_3: 48

KATILIMCI_4: 48

KATILIMCI_5: 39

KATILIMCI_6: 59

KATILIMCI_7: 52

KATILIMCI_8: 50

KATILIMCI_9: 49

KATILIMCI_10: 40

KATILIMCI_11: 45

KATILIMCI_12: 45

KATILIMCI_13: 41

KATILIMCI_14: 40

KATILIMCI_15: 44

KATILIMCI_16: 42

KATILIMCI_17: 47

KATILIMCI_18: 52

KATILIMCI_19: 55

KATILIMCI_20: 55

KATILIMCI_21: 53

KATILIMCI_22: 58

KATILIMCI_23: 38

SORU_2: Öğrenim durumunuz nedir?

KATILIMCI_1: Doktora

KATILIMCI_2: yüksek Lisans

KATILIMCI_3: yüksek Lisans

KATILIMCI_4: yüksek Lisans

KATILIMCI_5: Doktora

KATILIMCI_6: yüksek Lisans

KATILIMCI_7: yüksek Lisans

KATILIMCI_8: Doktora

KATILIMCI_9: yüksek Lisans

KATILIMCI_10: yüksek Lisans

KATILIMCI_11: yüksek Lisans

KATILIMCI_12: Doktora

KATILIMCI_13: yüksek Lisans

KATILIMCI_14: Lisans

KATILIMCI_15: Doktora

KATILIMCI_16: yüksek Lisans

KATILIMCI_17: yüksek Lisans

KATILIMCI_18: Doktora

KATILIMCI_19: Lisans

KATILIMCI_20: Lisans

KATILIMCI_21: Doktora

KATILIMCI_22: Lisans

KATILIMCI_23: Doktora

SORU_3: Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

KATILIMCI_1: 16 yıl

KATILIMCI_2: 1 yıl

KATILIMCI_3: 14 yıl

KATILIMCI_4: 27 yıl

KATILIMCI_5: 15 yıl

KATILIMCI_6: 37 yıl

KATILIMCI_7: 30 yıl

KATILIMCI_8: 23 yıl

KATILIMCI_9: 27 yıl

KATILIMCI_10: 16 yıl

KATILIMCI_11: 22 yıl

KATILIMCI_12: 17 yıl

KATILIMCI_13: 1 yıl

KATILIMCI_14: 13 yıl

KATILIMCI_15: 4 yıl

KATILIMCI_16: 5 yıl

KATILIMCI_17: 6 yıl

KATILIMCI_18: 6 yıl

KATILIMCI_19: 6 yıl

KATILIMCI_20: 15 yıl

KATILIMCI_21: 5 yıl

KATILIMCI_22: 32 yıl

KATILIMCI_23: 10 yıl

SORU_4: Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?

KATILIMCI_1: 25 yıl

KATILIMCI_2: 24 yıl

KATILIMCI_3: 26 yıl

KATILIMCI_4: 27 yıl

KATILIMCI_5: 15 yıl

KATILIMCI_6: 37 yıl

KATILIMCI_7: 30 yıl

KATILIMCI_8: 23 yıl

KATILIMCI_9: 27 yıl

KATILIMCI_10: 16 yıl

KATILIMCI_11: 22 yıl

KATILIMCI_12: 17 yıl

KATILIMCI_13: 10 yıl

KATILIMCI_14: 13 yıl

KATILIMCI_15: 4 yıl

KATILIMCI_16: 5 yıl

KATILIMCI_17: 6 yıl

KATILIMCI_18: 6 yıl

KATILIMCI_19: 6 yıl

KATILIMCI_20: 30 yıl

KATILIMCI_21: 5 yıl

KATILIMCI_22: 32 yıl

KATILIMCI_23: 15 yıl

SORU_5: Kurumsal kararlar alınırken neleri dikkatte alırsınız?

KATILIMCI_1: Kurumsal kararları alırken öncelikle şirket ve ülke çıkarlarını dikkate alırım. Bunu yaparken şirket prosedürlerine sadık kalırım.

Öte yandan “İnsan” bir şirket için en önemli kaynaktır. O nedenle insan kaynağını huzurlu ve adil bir ortamda yönetmeme imkân tanıyan ve şirket verimliliğini odağına oturtmuş bir anlayışla bu kararları almaya özen gösteririm.

KATILIMCI_2: Kurumun normlarını, eski tecrübeleri, kısa ve uzun vade etkilerini ve bu etkilerin şirket çıkarlarına olup olmadığını dikkate alırım ama en önemlisi üst yönetimin güncel stratejisinin ne olduğudur.

KATILIMCI_3: Öncelikle ekibimi (astlarımı) paydaş yaparım. Onların karar süreçlerine katılımını ve olan bitenden haberdar olmalarını önemserim. Üst yönetimi de bu sürece dahil ederim mutlaka. Hatta karar alınmadan önce etkin kişilerle önden konuşurum ki karar alınırken elim güçlü olsun. Bununla birlikte bazı kararlar için bunları uygulamak mümkün olmayabiliyor. Örneğin dıştan gelen bazı kararlar sizi sınırlandırabiliyor ve alt kararları da o dış kararların etkisi altında almak zorunda kalabiliyorsunuz.

KATILIMCI_4: Kurumsal kararları almadan önce verilerin hazır olmadığını mutlaka kontrol ederim. İçinde bulunduğumuz şartları da dikkate alarak uzmanların görüşünü alır ve bu görüşler içerisinde şirket yönergelerine aykırı olmayanları değerlendirmeye alırım.

Eğer şirket yönergelerine aykırı bir durum ile karşılaşsam konuyu yönetim kuruluna çıkarırım.

KATILIMCI_5: Analizler, teknik gerçekler önemlidir karar alınırken. Bu her zaman böyle olamıyor maalesef. Ancak böyle olmasına özen gösteririm.

KATILIMCI_6: Orta ve uzun vadede kurumun faydasına olacak şeyleri dikkate alırım. Olaylara bütünsel bakmaya gayret ederim. Kurum içi tanımlı olan tüm kural ve tanımlamaların ışığında karar sürecine etki edecek ve alınacak olan karardan etkilenecek tüm faktörleri hesaba katmaya çalışırım.

KATILIMCI_7: Kurum yararına mı? İnsani mi? Strateji ile uyumlu mu? Etki alanına (sorunun etki ettiği alan) yararı var mı? Gibi sorulara cevap bulmaya çalışırım. Kararların bu çerçevesi alınması gerektiğine inanıyorum.

KATILIMCI_8: Alınacak kararlar ilişkili olan gruplar dahil edilmeli, söz hakkı verilmeli. İlgili paydaşların doğru bir şekilde temsil edilip edilmediği son derece önemli. Sonuçta bu bir kurum kültürü.

KATILIMCI_9: Müşteri memnuniyetini dikkate alırım. Benim için müşteri memnuniyeti her şeyin önündedir. Teknolojik yeterlilik olduğu sürece, evrensel doğrularla çelişmediği ve ülkemizin alt yapısı ile uyumlu olduğu sürece müşteri isteği her halükârda karşılanmalı. İkinci sırada da çalışanlarımın hakları gelir. Sadece özlük hakları değil, her türlü haklarına sahip çıkmaya çalışırım.

KATILIMCI_10: Üst yöneticilerin vizyona yönelik çalışmalarını dikkate alırım. Yani stratejik kararlarını öğrenirim. Bu bazen çalışanların hoşuna gitmiyor ama yapacak bir şey yok. Bununla birlikte her kademede bilgi akışının olmasına dikkat ederim. Katılım önemli. Her ne kadar bazı kararlar üst yönetim seviyesinde alınmış olsa da bilgi akışının aşağıya doğru sağlıklı bir şekilde ilerlemesi çok önemli.

KATILIMCI_11: Tüm verilerin analiz edilmiş olması önemli. Bununla birlikte zaman baskısı da önemli. Teknik doğrular önemli ancak sadece analiz sonuçlarına bakarak karar vermek mümkün olmuyor. Dikkat ettiğim bir diğer husus da kararın şirkete getireceği maliyet.

KATILIMCI_12: Kurum faydasına olup olmadığını dikkate alırım. Bunun için öncelikle fizibilite çalışmalarını çalışmalarına yani fayda maliyet hesaplarına bakarım. Yeterli insan kaynağına sahip miyim bakarım.

Tüm bunların şirket stratejisine hizmet edecek şekilde düzenlenmiş olmasını da kontrol ederim.

KATILIMCI_13: Adaletli karar almak çok önemli. Bilimsel temellere ve liyakate dayanan adaletli kararlar almayı çok önemserim. Değişik fikirleri mutlaka dinlerim. Herkesin fikri olmayabiliyor ya da zaman zaman çatışmalar olabiliyor. O yüzden karar alınırken bu tarz konuları da yönetmeye ve liderlik etmeye çalışırım. Katılım olmasına dikkat ederim. Üstten alınan bir kararı aşağı aktarmak kolay ama bunu istemiyorum. Çünkü gidip kendi ekibine “bu üst yönetim kararı” diyerek bir şeylerin dikte ediliyor olması hoş bir durum değil. Bana göre doğru olan ilgili herkesin katılımı ile alınan ve herkesin karara ikna olduğu, karar alınırken etki eden sebepleri herkesin anladığı ve içine sindirdiği durumdur. Diğer türlü alınan karar aşağıya farklı yansır.

KATILIMCI_14: İstişare önemli. Ortak aklı yakalayabileceğimiz bir ortam oluşturmaya çalışırım. Kötü niyet ortak aklı bozar. Var öyleleri. Kararı sabote eder ya da ana hedeften uzaklaşır. Onları ayıklamak lazım. Bunun dışında süreçten etkilenen herkesi olaya dahil etmeye gayret gösteririm. Tüm bu süreç sonunda elde ettiğim verilerle üst yönetimin beklentisini karşılayacak tüm alternatifleri sunarım.

KATILIMCI_15: Topluma ve şirkete menfaat sağlıyor mu diye bakarım. Teknik kararlarda; piyasayı yoklarım, karşılaştırmalar yaparım. İdari bir karar ise; o durumda da çalışanlarımın sorunlarını önceliklendirecek şekilde ve onların özlük haklarını savunacak şekilde kararlarımı almaya gayret ederim.

KATILIMCI_16: Ülkemizin, milletimizin ve şirketimizin çıkarlarını dikkate alırım. Kararları besleyen analiz, gelecek projeksiyonu, fizibilite çalışmaları, trade-offlar, market analizleri de dikkate aldığım konular arasındadır.

KATILIMCI_17: Astlarımla istişare ederim. Örnek alabileceğim bir esas var mı ona bakarım. İnsan kaynağını nitelik/nicelik olarak destekleyip desteklemediğime bakarım. Şirketin iç mevzuatı kadar şirketin kültürünü de dikkate alırım. Bazı kültürel unsurlar kötüdür. Onu analiz eder ve ona göre dikkate alırım.

KATILIMCI_18: Ülke ve şirket menfaatlerini dikkate alırım öncelikle. Şirket kurallarını asla es geçmem. Herkesi ortak bir paydada buluşturmaya çalışırım.

KATILIMCI_19: Şirkete faydalı mı? Para getiriyor mu? Personelimi ne kadar etkiliyor? Personel sayım yeterli mi? Kabiliyetlerimizle ne kadar örtüşüyor?

KATILIMCI_20: Yerindelik, gereklilik, etkinlik, usul, hukuki kurallara uygunluk, maliyet, takvim, diğer arayüzlere etki analizi, etik değerler ve risk etkisi.

KATILIMCI_21: Karar seviyesine bakarım. Gerekli inputları alarak mümkün olduğunca farklı görüş alınmasına özen gösteririm. Tüm ilgilileri sürece dahil ederim. Zaman var mı diye bakarım. Daha çok bilgi toplamak gerekir mi diye kontrol ederim.

KATILIMCI_22: Çok inisiyatif alamıyoruz kararlar konusunda. Her ne kadar kurumsal gibi olsa da kararlar yukarıda alınır. CEO ne derse o olur. Ortak akılla tartışılarak karar alınmıyor. Ara kararlarda da üst yönetimin bakış açısı önemli. Sorunlar hep yukarıya aksettiriliyor. İcra kurulu gibi organlarda teknik detaylar konuşulup karar orada alınabiliyor. Hatta Yönetim Kuruluna bile götürülüyor. Kültürel yapımız ve yönetim yaklaşımımız buna sebep oluyor. Yöneticiler kendilerini korumaya almaya çalışıyorlar. İşini kaybetme riski çok büyük çünkü.

KATILIMCI_23: İnsan yetkinliği, uzmanlık, proje takvimi.

SORU_6: Kurum kararları alınırken sosyal etkileşime gerek olduğunu düşünüyor musunuz?

KATILIMCI_1: Evet, her zaman olmasa bile çoğunlukla gerekli olduğu kanısındayım. Karar alınırken liyakatli ve kolay iletişim kurabildiğin insanlarla etkileşime geçmeye özen gösteririm. Bu nokta da ortak bir hedefe sahip olmamız şart elbette.

KATILIMCI_2: Duruma göre değişir. Bazı kararlar tek başına, bazıları grupla birlikte bazıları da demokratik bir anlayışla oylamaya sunularak alınmalı. Son seçenekte işin içine pazarlık ve diyalog gireceği için sosyal etkileşime gerek var tabii.

KATILIMCI_3: Kesinlikle evet. Ekipler arasındaki sosyal etkileşim artırılmalı ki birbirlerini daha yakından tanıyabilsinler ve aralarındaki iş birliği artsın. Diğer türlü birbirlerini düşman gibi görüyorlar.

KATILIMCI_4: Herkesi etkileyecek kararlarda taraftar toplamak oldukça önemli. O nedenle sorunun cevabı ‘Evet’. Karar almak üzere bir araya gelinmeden önce tabiri caizse taraftar toplamak için kulis yaparım. Sonuçta kararlar demokratik bir ortamda alınıyor. Açık görüşlü olunması lazım. Herkesin birbirini dinlemesi lazım.

KATILIMCI_5: Farklı görüşler önemli. Değişik ekiplerden insanların olması önemli ancak bu karar almayı yavaşlatıyor. Aynı zamanda ekipler mutsuz olabiliyor. Kişisel çekişmeler olabiliyor.

KATILIMCI_6: Evet. Bütünsel bakabilmek için birden fazla kişinin, birden fazla grup temsilcisinin biraraya gelmesi ve kararın çoğunluk tarafından alınması şart bence. O açıdan farklılık önemli, hatta bir ihtiyaç diyebilirim ancak bunu da yönetmesi çok zor.

KATILIMCI_7: Evet. Kesinlikle insan faktörü önemli. Özellikle farklı niteliklere sahip insanlarla etkileşim içinde olmak çok kıymetli.

KATILIMCI_8: Her zaman. Farklı gruplar dinlenmeli. Kimin ne iş yaptığını biliyor olmak kritik. nyargıyı kırmak, bilgiye ulaşmak için elzem. Diğer türlü herkes kendisine yokuş yapıyor sanıyor. Bunun birlikte sosyal etkileşim sayesinde doğru soruyu sormayı da öğreniyorsun.

Diğer taraftan farklı kurumlardan ayrıılıp bizim kuruma yeni gelmiş olan katılımcıların da işle ilişkili konuları yorumlarken benzetim hataları yaptıklarını görebiliyoruz. Bu yanlış benzetimler soruna karşı yaklaşımlarının da farklı olmasına ve yanlış aksiyonlar alınmasına sebep olabiliyor. Yani mevcut sorunun sadece bir kesitini görüp ona göre karar alma eğiliminde olabiliyorlar. Btn görebilmek önemli, bunu da sosyal etkileşim olmadan elde etmek mümkün değil.

KATILIMCI_9: Elbette. Farklı gruplarla (şirket içi ya da dışı) temas kurmalıyım ki derdimi doğru bir şekilde anlatabileyim. Dertlerini anlayabileyim.

KATILIMCI_10: Evet, farklı görüşleri de anlayabilmek için sosyal etkileşim olmalı.

KATILIMCI_11: Gerek yok. Zaten yukarıdan gelen kararları uyguluyoruz.

KATILIMCI_12: Evet, gerek var bence. Karşınızdakini karar alınmadan önce ikna etmek için sosyal etkileşim şart bence. Hiçbir zaman tek bir doğru yoktur. Karşıdakini anlamak,

kendini doğru ifade etmek ve daha da önemlisi karşı tarafı kendi doğrunu kabul etmesi yönünde ikna etmek için iletişim şart.

KATILIMCI_13: Evet. Karşılıklı konuşunca önyargılar yıkılır. İnsanlar kendi sosyal gruplarını dolduruşa getirebiliyorlar. Empati kurmuyorlar. Ama meselelerin konuşunca çözülebildiğini görüyoruz. İlla bir ortak payda bulunabiliyor. Bunun içinde çok sık etkileşim gerekiyor. Mükemmeli teknik olarak yakalamak yetmez.

KATILIMCI_14: Evet. Bilgi akışı önemli. Konuyla ilgili kişilerle mutlaka görüşür ve fikirlerini alırım. Objektif bir değerlendirme yaparım. Kısacası hem karşı tarafın meramını anlamak hem de kendimi anlatmak için sosyal etkileşim gerekli.

KATILIMCI_15: Evet. Şirket içi iletişim önemli. Yapılan işler birbiri ile ilişkili olduğu için ilişkili herkesle iletişim halinde olunmalı. Hatta bu etkileşim formal bir yapıda olsa daha sağlıklı olur. Bu kurumda böyle bir şey yok ne yazık ki.

KATILIMCI_16: Evet, çünkü kapalı kapılar ardında kendi kendimize karar veremeyiz. Tüm paydaşlar dikkate alınmalı. Diğer taraftan sosyal etkileşim şu açıdan da önemli. Mesela pazardaki bazı işleri yeterince sosyal etkileşim içinde bulunamadığımız için başka şirketlere kaptırdığımız oldu. O nedenle sosyal etkileşim hem şirket içi hem de şirket dışı alanda oldukça önemli.

KATILIMCI_17: Evet. Benim alacağım karardan etkilenen gruplarla görüşürüm. Paydaş kültür önemli. Fikir alabileceğim bölümlerle istişare ederim. Taraftar toplamak için de görüşürüm.

KATILIMCI_18: Evet. Karar süreçlerinde insanları ikna edebilmeniz için hassasiyetlerini anlayıp ona göre bir denge yakalayabilmek için sosyal etkileşim şart. Sosyal etkileşim aynı zamanda karar sürecine katılanların birbirlerine güvenmesini sağlar. Zaten ancak güven duyduğunuz insanın söylediklerine ikna olursunuz.

KATILIMCI_19: Evet. Sosyal etkileşim resmin bütününe görmenizi sağlar. Bunu hem astlarımla hem akranlarımla hem de üstlerimle yapmanın son derece önemli olduğunu düşünüyorum. Herkes herkesin ne iş yaptığını, neye neden ihtiyacı olduğunu anladığında işi yapmak kolaylaşır. Bir de bu etkileşim iş ortamında bir zorunluluk gibi olmamalı, farklı ortamlarda bir araya gelmeli insanlar.

KATILIMCI_20: Evet. Artı değer katar. Güçlendirir. Olmasa da sistem yürür ama olması daha iyi. Pozitif ise işin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine etki edecek insanların katılımını sağlamış, süreci iyi yönetmiş olursunuz. Aynı zamanda işin takibini de güçlendirir. Burada elbette güven çok önemli. Çünkü etkili bir iletişimin temelinde güven vardır. Güven yoksa hiçbirisi yok.

KATILIMCI_21: Herkes o kadar nitelikli ki argümanlarını dinleyince hak veriyorsunuz. Diğerini dinleyince o da haklı. O nedenle global bakmak lazım. Farklı görüşler dinlenmeli. Büyük pencereden bakmak lazım. Bunun için de farklı görüşleri dinlemek lazım.

KATILIMCI_22: Bazı arkadaşlar sosyal yaklaşma içine girebiliyorlar. O tip insanlar amirleri ne tarafta ise o tarafın savunucusu olurlar. Başka bir ifadeyle öne çıkma ya da kişisel fayda sağlama amacıyla sosyal etkileşime girenler olabiliyor. Bu tarz durumların dışında yeni gelenler ve eskiler arasında olumlu bir sosyal yakınlıktan bahsetmek biraz zor. Çünkü onların arasında önemli farklılıklar var ve bu farklılıklar onların çatışmasına sebep oluyor. Sonuçta da güçlü olan kazanıyor.

Normal bir çalışansanız yani idari bir pozisyonunuz yoksa kimseye kışt demeden sonsuza dek çalışabilirsiniz. Yönetici için ise aynı durum geçerli değil. Aynı cematten değilsen, ters düşünüyorsun ve görevden alınıyorsun.

Ancak işin aslı, bizde biat kültürünün çok etkili olmasından dolayı ister aynı sosyal gruptan ol, ister olma; her iki durumda da insanlar güvende olmak istiyor ve bunun gereğini yerine getiriyorlar.

KATILIMCI_23: Evet. Şirket vizyonu ve hedeflerle ilgili evet. Ancak bu şekilde aynı potada erimeyi başarabiliriz.

SORU_7: Kurumsal kararlar alınırken kendi sosyal grubunuzun bu kararlara katkısının olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?

KATILIMCI_1: Evet kesinlikle katkılarının olduğunu düşünüyorum çünkü her biri kendi alanında önemli tecrübelerle sahip ve alanında uzman isimler olduğu için onlara güveniyorum.

Benim sosyal grubumun etkin olmasını sağlayan en temel özellik “alanlarında uzman kişiler” olmalarıdır. Bununla birlikte onlara güven duyuyordum da belirtmeliyim. Ancak tüm bunların yanında sosyal grubuma mensup bireylerin bazılarının kilit pozisyonlarda bulunmalarının onların karar süreçlerindeki etkisini pekiştirdiğini de ifade etmeliyim.

KATILIMCI_2: Karar süreçlerine güvendiğim insanların yani sosyal grubumdan birilerinin katılmasının olumlu katkısının olacağını düşünüyorum. Karara katılanların sadece alanında uzman olması benim için yeterli değil hem uzman olacak hem de tanıdık. Ama ayrıcalıklı olmamalıdır elbette. Yani tanımadığım insanların da karar süreçlerinde olması gerekir, çünkü ortak kültür yaratmanın kuruma katkı sağlayacağını düşünüyorum.

KATILIMCI_3: Evet katkısının olduğunu düşünüyorum çünkü benim sosyal grubum alanında uzman isimlerden oluşuyor. Bizler iş odaklı insanlarız o yüzden sosyal gruplarımızı oluştururken de uzman, başarılı ve tecrübeli insanları seçiyoruz.

Ancak birden fazla sosyal grubum var ve onları bir araya getirmekte zorlanıyorum. Her ne kadar her grup kendi çapında uzman olsa da bir arada çalışma konusunda sorun çıkarabiliyorlar.

KATILIMCI_4: Kısmen. Faydası olabilir ama işin doğrusu bunu pek tercih etmem. Demokratik bir ortamı tercih ederim. Eğer bir karar sürecinde kendi sosyal grubumun daha baskın olduğunu fark edersem bunu kırmaya çalışırım.

KATILIMCI_5: Hayır. İlişkilerimi herkesle iyi tutarım. Birine yakın diğerine uzak olmam. Ancak şunun da altını çizmem lazım. Farklı gruplarla iletişim daha zor. İşin içine fanatizm giriyor. Kişiselleştirmeler artıyor. Takım olma. Ekip büyükken gruplaşma daha fazla. O nedenle takım sayıca az olmalı. Çünkü sayıca az olanın ortak değer ve normları daha çok öne çıkıyor.

KATILIMCI_6: Düşünüyorum ama aslında gelecek katkının nereden olduğu önemli değil. Benim için uzmanlık çok değerli. Benim göremediğim bir detay, bir konu olabilir. O zaman geri adım atarım. Benim sosyal grubumun etkin olmasını sağlayan en temel şey bilgidir. Tüm fikirler ortaya dökülür. Kararın alınmasına katkı sağlayacak olan tüm bilgiler bir araya getirilir.

KATILIMCI_7: Evet, düşünüyorum. Çünkü sosyal ekibimin tecrübesinin, uzmanlığının, farklı bakış açıları sunma becerilerinin dahası kolektif bilinç taşımalarının karar süreçlerine olumlu katkılar sunduğuna inanıyorum.

KATILIMCI_8: İstersen çaycıyı dahil et. Herkesin bir bildiği vardır. Farklı bakış açıları önemli. O nedenle katılımcılar sosyal grubumdan olmak zorunda değil. Herkes olayı kendi

penceresinden görüp anlattığında farklı bir tablo ortaya çıkabiliyor. Bu yüzden bazı meseleler gerçekten mesele olmayabilir.

Dolayısıyla herkesi dinleyip sonra kendim ya da üst yönetim ya hakemlik yaparız ya da doğrudan karar alırız.

İki futbol takımı gibi herkes kendi galip gelmek istiyor. Normalde bunu üst yönetim kademesi yönetir ve makulde buluşturur. Şirket kuralları ve süreçler hatırlatılır. Sonuçta olaylara profesyonel bakmak önemli. Bununla birlikte bazen de bazıları bu sürece kararı vermiş olarak katılıyor. Sürece katılan diğer katılımcılara ne düşündüğünü sormuyor bile. Karara itiraz etme şansınız bile olmuyor. Böyle durumlarda usul yönünden bir problem var mı diye düşündüğünüzde evet var çünkü bariz bir şekilde ekip zapturapt altına alınmış oluyor. Ama yapacak bir şey yok. Böylesi bir durumda hiyerarşik güce adapte olmak zorundasınız.

KATILIMCI_9: Hayır. Kimse kendini Tanrı sanmasın. Herkes her şeyi bilemez. Bilgiye açık olunmalı. Farklı kaynaklardan farklı bilgileri alıp onları sentezleyebiliyor olmak lazım.

Sosyal grubumun fikirlerini dikkate değer buluyorum çünkü backgroundları çok iyi. Bununla birlikte daha etkin olmaları için kendilerini ifade ediş tarzlarının ve zamanlamalarının da çok iyi olması lazım.

KATILIMCI_10: Evet. Uzmanlıklarına güvenirim. Geri beslemelerine güvenirim. Sahip oldukları tecrübeye, daha önceki başarı hikayelerine güvenirim.

KATILIMCI_11: Evet. Kendi sosyal grubumu daha çok dinler daha çok söz hakkı tanırım. Uzmanlıklarına güvenirim.

KATILIMCI_12: Yok. Düşünmüyorum. Analitik düşünüp o şekilde kararlar verilmesi lazım. O nedenle bu benim sosyal grubundan bu değil diye ayırt etmem.

KATILIMCI_13: Evet. İnandığınız değerler bakış açınıza etki eder, bakış açınız da karara etki eder. Sosyal grubunuz ne kadar iyi ise sizin dünya görüşünüz de o derece olumlu etkilenir. Bununla birlikte sosyal grubum sayesinde ilişkileri daha rahat yönetebildiğimi söyleyebilirim. Çünkü karara ilişkin her türlü bilgiye sahip olabiliyorum. Bu da karar alınırken herkesin meramını daha iyi anlamamı, olayı bütünsel ele alabilmemi kolaylaştırıyor. Kararlarda katkının olabilmesini belirleyen en temel unsur istişare edebilmek. Bunun için de uzmanlık ve karşılıklı güven şart. Çıkar çatışması olmamalı. Karar alınırken danıştığınız kişi sizinle çatışmamalı.

KATILIMCI_14: Sosyal grubunuzun en önemli katkısı geribildirimler konusunda oluyor. Fikirlerini mutlaka alırım ama aslolan uzmanlıktır. Kurum içinde ilgili olan herkesin görüşünü almak benim için daha önemli.

Kararlarda katkıyı artıran en önemli unsur karşılıklı güveni tesis edebilmiş olmak. Az önce de dediğim gibi bu güven sizin onlardan alacağınız geribildirimleri dikkate almanızı onların da sizden olumsuz bir tepki almayacağını bilerek ve güvenerek geribildirimlerini rahatça paylaşmasını sağlar.

KATILIMCI_15: Sosyal gruplar arasında görüş farklılıkları olmuyor bence. En azından benim sorumluluk alanım içerisinde böyle bir durum ile karşılaşmadım. Herkesin katkısı var. Bu arada sorulmadan alınan kararlar da olabiliyor, onları saymıyorum. Yetkinliği yüksek olan insanların yoğunluğunu, etki alanlarını artırmak lazım.

KATILIMCI_16: Tecrübelerinden dolayı kararlara katkılarının olduğunu düşünüyorum. Onlar olmasaydı bazı sorunların kısır çözümleri olabilirdi.

KATILIMCI_17: Hayır. Her grup kendi içinde güçlü. Herkes kendi uzmanlık alanı içinde etkin. O nedenle kararlara katkının en önemli sebebi uzmanlık. Ha bir de alınan kararın sorumluluğunu üstlenen kişi kilit pozisyonda ise etkisi daha da artar.

KATILIMCI_18: Evet düşünüyorum. Sosyal grubumun üyelerine değerli görüşün ne kadar önemli olduğunu hissettiririm. Bu onları motive eder ve karar süreçlerinde sessiz kalmazlar. Rahat rahat düşüncelerini ifade edebileceklerini bilirler. Bununla birlikte uzmanlıklarına da güvenirim.

KATILIMCI_19: Evet ama kararı onlara aldırtmam. Fikirlerini alırım, genel eğilimi anlarım ve ona göre kararı ben veririm.

Bir insanın iş yerinde uzmanlığı, bilgisi, becerisi ve yetenekleri zayıfsa o kişi saygın bir kişi olarak görülmez ve karar süreçlerindeki etkisi de buna bağlı olarak değişir. Ben sosyal gruba olan biri değilim. Her dönem belirli gruplar etkin oldu ancak ben uzmanlığım ve tecrübem sayesinde bulunduğum pozisyonları korumaya devam ettim. Sanırım çalıştığım alanın niş olmasının da bu konuda etkisi var. Bu kuruma geldiğimde ise insanların bana karşı önyargıları olduğunu fark ettim. Ben tek tek tüm akranlarımı ziyaret ettim, kendimi anlattım, önyargılarını yıktım ve şu an bir grubum var. İşin aslı networkümü kendim yarattım.

KATILIMCI_20: Düşünüyorum evet (yatay-ast). Ancak rüzgâr çok hızlı yön değiştiriyor. Adaptasyonu çok zor. Yukarıda merkezîyetçi bir yapı var. Sağlıklı değil, çok merkezi. Kendi tarafımda bilgi ve liyakat tek faktör ancak kurumun geri kalanı için durum farklı olabilir. Ben ancak bilgi, beceri ve yeteneklere güvenirim. Dolayısıyla sosyal grubumun etkin olmasını sağlayan bileşenler de bunlardan oluşuyor.

KATILIMCI_21: Muhakkak. Bazen kararları global değil, lokal almak lazım. Kendi grubumun penceresinden bakmam gerekebilir. Bir argüman bir kere bazen de on kere dinlenmeli. Diğer taraftan bu bazen iyi bazen de kötü. Çünkü bazı durumlarda körlük yaratabilir. Ortak pencereden bakmak sizi daha çok etkileyebilir. Tek bir bakış açısına hapsediğimizi hissederseniz diğerine dönmeniz lazım. Eğer gerekiyorsa grubunuzu baskılamamız lazım.

KATILIMCI_22: Hayır. Hiç olmadı diyemem ama önemli bir katkı değildi. Çünkü grubum gücünü kaybetti. Atamalarda sosyal yanlılık çok etkili. Altımda çalışan adamı ben atamıyorum. Genel Müdür genelde deneme yanılma yoluyla bazı şeyleri tecrübe ediyor, ettiriyor. Öyle olunca verimlilik de düşüyor tabi. Bütçe, program yönetimi anlayışı düzeltilmeden düzelmez. Prosedürlerimiz şu an çöp kıvamında.

Dengeler kurumsal kararlar üzerinde etkili. Dolayısıyla kendi sosyal grubum güç dengesinin yakalandığı durumlarda karar sürecine daha fazla katılım sağlayabilmekte. Bu da etkin olmalarını sağlıyor çünkü hepsi konusunda uzman.

KATILIMCI_23: Düşünüyorum. Sahip olunan güç, know-how, inisiyatif alabilme, bilgi ve beceri sayesinde karar süreçlerine önemli katkılar sunuyorlar.

SORU_8: Karar süreçlerine kimleri dahil edersiniz? Herhangi bir sosyal etkileşiminiz bulunmasa bile geleceğe ilişkin riskleri önleyebilen, çevresel değişkenlere dair öngörü sahibi olan ve sorunları çözümleme yeteneğine sahip kişileri mi yoksa kendi sosyal grubunuza mensup tanıdığınız ve güvenilir bulduğunuz kişileri mi?

KATILIMCI_1: Karar süreçlerine kesinlikle alanında uzman isimleri dahil ederim. Bu kişiler sosyal gruba mensup da olabilir, hiç etkileşiminin olmadığı kişiler de olabilir. Böyle bir ayrıma dikkat etmem.

KATILIMCI_2: Birinci seviye delege ettiğim yöneticileri dahil ederim. Yani bunun içinde her ikisi de mevcut olabilir.

KATILIMCI_3: Sosyal grubumdaki uzman kişileri, astlarımı ve kendi yöneticilerimi dahil ederim. Astlarımı dahil ederim çünkü insanlara inanmadıkları bir işi yaptırmak çok zor.

Diğer taraftan eğer kurum içinde sosyal etkileşiminin olmadığı ama geleceğe ilişkin riskleri önleyebileceğine inandığım, çevresel değişkenlere dair öngörü sahibi olan ve sorunları çözümleme yeteneğine sahip bireyler olduğunu düşünüyorsam, o bireyleri önce sosyal grubuma daha sonra da karar süreçlerine dahil ederim.

KATILIMCI_4: İlk grubu tercih ederim. Çünkü benim için uzmanlık önemlidir. Konuya dair bilgi toplarken uzmanları, karar alınırken de akranlarımı karar süreçlerine dahil ederim ki tartışma ve çatışma olmasın.

KATILIMCI_5: Hep yapamasam da ilkini tercih ediyorum.

KATILIMCI_6: Bilgi kimdeyse onu bulmak lazım. Karar aldıktan sonra geri dönüşler olmamalı. O nedenle ilk gruba dahil olan kişileri karar süreçlerine dahil etmeye gayret ederim.

KATILIMCI_7: İlk grubu kendi sosyal grubuma dahil etmeye çalışırım. Dolayısıyla karar süreçlerinde ikinci grup ile yoluma devam edebilirim

KATILIMCI_8: Konuyla ilişkili kim varsa onu sürece dahil etmek lazım. Sonuçta önemli olan uzmanlık. Dolayısıyla ilk seçeneğe uyan kişileri sürece dahil ederim.

KATILIMCI_9: Tabiki ilkini.

KATILIMCI_10: İlk gruptakileri tercih ederim. Alınacak kararı astlarımın önüne koyarım. Onları tartıştırırım. Hangi karara eğilim varsa o karar yönünde müdahale ederim. Ortak yol bulunamıyorsa, içlerinden en güvendiklerimle konuyu tekrar görüşürüm. Onlarla birlikte kararı aldıktan sonra bu kararı astlarına taşımalarına isterim.

KATILIMCI_11: İlki.

KATILIMCI_12: İlki.

KATILIMCI_13: Birincisi.

KATILIMCI_14: Karar sürecine karardan etkilenen herkesi dahil ederim. Demokratik bir ortam içerisinde işin uzmanları ile sorunu anlamaya ve çözmeye çalışırım. Hem işin uzmanı hem de sosyal grubumun içindeyse bir kişi elbette onun önceliğin vardır.

KATILIMCI_15: Her ikisini de dahil ederim.

KATILIMCI_16: Kararın niteliğine bağlı. Kritik kararlarda akranlarım, astlarım ve amirlerimi dahil ederim. Yani konunun uzmanı olan herkesi dahil ederim. Gruplaşmalara karşıyım. İnsanların sosyal grupları dolayısıyla birbirlerinden ayrışmasını istemem. Bunun önüne geçmek için tüm personelle konuşurum. Geri bildirim alırım. Mümkün olduğunda çalışan bağlılığını ve memnuniyetini korumaya çalışırım.

KATILIMCI_17: Astlarımı ve akranlarımı dahil ederim. Onları da ilk grubun niteliklerini taşıyan isimlerden oluşturmaya çalışırım.

KATILIMCI_18: Konuyla ilgili herkesi dahil ederim bunu yaparken de ilk grupta yer alanları seçmeye çalışırım.

KATILIMCI_19: Kesinlikle ilk gruba mensup kişileri. Her katılımcının bir katsayısı var. Ona göre verdikleri bilgileri puanlandırıyorum.

KATILIMCI_20: Birinci

KATILIMCI_21: Karar süreçlerine problemle ilgili uzmanları, kararın sonucunu etkileyecek kişileri, dışardan bakan ve bağımsız kişileri dahil etmek lazım. O sebeple sanki birinci gruptaki kişileri dahil etmek daha doğru.

KATILIMCI_22: Sorunu çözebilecek ve alınan kararı yerine getirme de rol oynayabilecek kişileri sürece dahil ederim. Dolayısıyla ilk gruptakiler daha yakın görünüyor.

KATILIMCI_23: İki tarafı da dinleyip ona göre karar veririm. Teknik konularda ikinci grup, idari konularda ilki.

SORU_9: Sizce karar alınırken sürece katılanların uzlaşamamasına hatta zaman zaman çatışmasına sebep olan en önemli unsur nedir (değer, inanç ve beklentilerin uyuşmaması/farklı norm ve standartları benimsemeleri/üyelerin her birinin kendi sosyal grubuna mensup olan diğer üyeyi desteklemesi)? Böylesi bir durumda bu sorunu nasıl yönetirsiniz (müzakere/ikna/güç kullanma)?

KATILIMCI_1: Bana göre çatışmaların en temel sebebi tecrübe ve bilgi konusunda yetersiz isimlerin karar süreçlerine dahil olması. Diğer bir sebep de bazı katılımcıların arka planda tuttukları ajandaları.

Böyle bir durum söz konusu olduğunda ilk önce konuyu tekrar alıp değerlendiririm ve tüm taraflarla müzakere ederim. Ortaya konulan gerekçeleri dikkate alarak taraflardan birini ikna etmeye çalışırım. Buna rağmen çatışma sona ermemiş ise tecrübesine ve bilgisine güvendiğim birinin hakemlik yapmasını talep ederim.

KATILIMCI_2: Çatışmalar sübjektif (değer/inanç/beklentiler) farklılıklardan kaynaklanıyor. Genele fayda sağlama 2. plana atılıyor. Ben daha çok kazanayım ya da grubum daha çok kazansın anlayışı hâkim olabiliyor. Ait olduğun gruba çalışmamalısın. Şirket kaybeder, kararın etkilerini değerlendirirken sağlıklı değerlendiremezsin.

Arabulucu rolünü üstlenirim. İlgili tarafları ikna etmeye çalışırım. Çatışanlar pozisyonlarını korumaya çalışır. Onların kırmızı çizgilerini aşmaya çalışırım. Son çare hiyerarşik gücümü kullanırım.

KATILIMCI_3: Herkesin farklı bir ajandası var. Dolayısıyla kararlara farklı bakış açısı ile yaklaşabiliyorlar. Bunun yanında kişisel farklılıklar ve katılımcıların birbirini tanımaması çatışmaları artırabiliyor ve ne yazık ki bu zamanla kalıcı hale gelebiliyor.

Zamana bırakırım. Çatışmadan uzak kalmaya çalışırım. Zamana bırakırım çünkü katılımcıların zamanla birbirini daha iyi tanıyabileceğini ya da zaman içinde bazı çatışan vektörlerin yön değiştireceğini düşünürüm.

KATILIMCI_4: Elbette çıkar çatışması. O nedenle kararları üst kademe vermelidir. Herkesin faydasına bir şey konuşulurken amaç birliğin olup olmadığı, verilerin yeterli olup olmadığı ve konunun herkes tarafından doğru bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığı önemli. Herkesi dinlemek lazım.

Müzakere ve ikna yöntemini kullanırım. Bunlar işe yaramıyorsa kararı ötelirim çünkü belli ki farklı bir veri gerekiyor. O nedenle bir süre sonra konu tekrar konuşulur. Yine olmadıysa bu sefer hiyerarşik gücümü kullanırım.

KATILIMCI_5: Kişilerin yaptıkları işi çok sahiplenmeleri. Kendileri için iyi olanı seçme eğilimindeler. Yani çoğunluğu önemsemiyorlar.

Hiyerarşik güç.

KATILIMCI_6: Sorumluluk almak istememeleri. Evrensel değer yargıları olan bir kurumuz. Bu nedenle sürece katılanların tamamı doğru yolun ne olduğunu görür, bilir ama kaynak

sorunu yaşadıkları için sorumluluğu üstlenmek istemezler genellikle. Tabi bu durum eskiden beri kurumumuzun içinde çalışan akranlarım için geçerli. Kurum dışından gelmiş olan akranlarımla daha farklı sorunlar yaşanabilir. Değerlerimiz çatışabilir.

Böylesi bir durumu yönetmek zor oluyor. Zaman zaman sorunu üst yönetime transfer edebiliyoruz. Üst yönetim kararı kendisi alabiliyor ya da zamana bırakılabilir.

KATILIMCI_7: İletişim elbette. Teknik doğruya ulaşmanın yolu tek değildir. O nedenle önyargısız dinlemek, empati kurmak önemli.

Müzakere etmeyi tercih ederim. Ancak bazı durumlarda üst yönetimin hakemliğine ihtiyaç duyabiliyorum.

KATILIMCI_8: Problemi yanlış anlamak. Yani problemi tanımlayan herşeyi, boundry conditionları yanlış anlamaktan bahsediyorum. Herkes tam ve doğru statü verecek şekilde yetki ve sorumluluktan arındırılmalı. Yani kişi gerçeği söylediği zaman herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmayacağını bilerek rahatça görüşünü ifade edebilmeli. Aksi durumda, bazı sorunlar açığa çıkarılamayabiliyor. İnsanlar otorite baskısından dolayı tereddüt yaşayabilirler, o da tartışmaları şiddetlendirebilir.

Yasalara, şirket içinde tanımlanmış olan kurallara uymayan işler yaptırılmaya çalışılabilir. Bunun altında sürece katılanların eksik bilgi sahibi olmalarının yattığını düşünüyorum. Çünkü bu durum öznel yorumları da beraberinde getiriyor.

Hata payımı, riskleri ve isteklerin nedenini isterim. Sorumlulukların kimde olduğunu anlamaya çalışırım. Yanlış bile olsa yazılı karar aldırırım. Tüm tarafların altına imza attırırım. Kayda girerim. Eğer bir türlü karar alınamıyorsa her toplantıda bıkmadan usanmadan tutanağa yazdırırım, çünkü biriken işlem maddeleri karar alıcılar için baskı unsuruna dönüşüyor ve karar alınmasını hızlandırıyor.

KATILIMCI_9: Tahammülsüzlük (herhangi bir kriterden dolayı – değer farklılıkları olabilir, beklenti farklılıkları olabilir, en doğruyu kendisinin bildiğini düşünebilir, vs...), önyargılar.

Bazı yöneticiler sorunu yok saymaya, sempati duyduğu grubu kayırmaya meyillidir. Ben bunlardan özenle kaçınırım. Taraflarla tek tek görüşürüm. Mümkün olduğunca dürüst, gri alan bırakmayan, şeffaf ve net bir tarz kullanmaya çalışarak tarafları ikna etmeye çalışırım. Çatışmayı yönetmenin en etkin yolu kuvvetli iletişimdir. Tüm taraflara aynı mesafeden yaklaşarak tarafları hizalamaya çalışırım.

KATILIMCI_10: Bazıları süreç bazıları da sonuç odaklı. İş yapış şekilleri farklı olabiliyor. Yöntem problemleri daha çok sorun çıkarıyor.

Hiyerarşik gücümü kullanırım. Lider her şeye itiraz ederse ekibi de öyle yapar. O nedenle bazen ekibe danışmadan bazı talepleri geldiği gibi kabul ediyorum. Zaten ekip genelde iş yoğunluğundan şikâyet ediyor, maaşının yatması için gerekenin ne olduğunu düşünmüyor. Ben o kısmın devamlılığını sağlayacak her türlü kararı ekibin hoşuna gitmese de hayata geçirmek zorundayım.

KATILIMCI_11: Bakış açılarının ve önceliklerinin farklı olması.

Herkese eşit söz hakkı veririm. Bazı kriterler tanımlarım. Kim o kriterlere en çok yakınsıyorsa ona yönelirim.

KATILIMCI_12: İletişime kapalı olmaları, karşı tarafı dinlememeleri ve kendi fikirlerini destekleyecek donelerin peşinde olmaları.

Karşı tarafı anladığımı hissettiririm. Tüm iletişim kanallarını kullanırım. İkna etmeye çalışırım. İşe yaramazsa ve kullanabiliyorsam hiyerarşik gücümü kullanırım.

KATILIMCI_13: Ego. Bizim gibi kurumlar yıldızlar geçidi gibi. Diğer bir sorun da değişime dirençli olmaları. İllaki bir yerin tarafı oluyorlar. Hep tek cepheden bakma eğilimindeler. Buna kurumsal taassup da diyebiliriz. Ancak farklı cephelerden de olayı görmek lazım, o cepheleri tanımıyorsanız danışacaksınız. Çünkü kararlar nereden baktığınıza bağlı olarak değişir.

Ortak paydaları oluşturmaz lazım. Kızıl elmayı gösterince çatışma azalır. İnsanları dinlerim, ikna etmeye çalışırım. Ortak bir başarı için motive ederim.

KATILIMCI_14: Ego ve olayları kişiselleştirme.

Bir yöneticinin bir konuda uzman olmasına gerek yok. Herkesi dinleyecek, toplantıyı yönetecek ama yönlendirmeyecek. O yüzden ben de onu yapmaya çalışıyorum.

KATILIMCI_15: İnsanlar kendi faydasını kollamaya çalışıyor. Burada önemli olan doğru işi doğru kişiye vermek. Sorumluluk üstlenilmesi gibi durumlarda da çok fazla çatışma çıkıyor. Çünkü yanlış adreste yanlış sorun çözümlenmeye çalışılıyor.

İkna etmeye çalışırım. Olmuyorsa hiyerarşik gücümü kullanırım.

KATILIMCI_16: İletişimsizlik. Kimse birbirini dinlemiyor. Türk insanı bu yönde gelişmiş değil. Halbuki empati yapmak lazım. Herkes kendi grubunun çıkarlarını düşünüyor. Akranlarım (direktör seviyesi) arasında gruplaşmalar çok oluyor. Dertleri, bakış açıları ortak olan bazı gruplar aralarında güç birliği yapabiliyorlar. O nedenle de karar süreçlerinde yönlendirici oluyorlar.

Ayrıca risk almak istememe, sorumluluk almak istememe gibi durumlarda da çatışmalar çıkabiliyor ancak bu daha çok astlarım arasındaki çatışmanın sebebi diyebilirim.

Tarafları ikna etmeye çalışıyorum genellikle.

KATILIMCI_17: İletişimsizlik ve kişisel özellikler diyebilirim. Etkin ya da baskın olmak isteyen kaliteli dinlemez. Ayrı alanlarda edinilen tecrübeler genellikle uyuşmaz. Ayrıca bu tarz gruplar ya kurum içi prosedürleri bilmez ya da uygulanmasa da olur diye düşünür. Bu tarz durumlar da çatışmalara sebep olabilir.

Pozisyonumun verdiği gücü kullanırım. Bazen de zamana bırakırım.

KATILIMCI_18: Benlik, ego, şahsi menfaat.

Tartışma konusuna ait verileri kullanarak olanı biteni tekrar anlatırım, ikna etmeye çalışırım. Eğer çözüm olmuyorsa ve eğer kullanabiliyorsam hiyerarşik gücümü kullanırım.

KATILIMCI_19: Birbirimizi anlamamak. Herkes kendi penceresinden bakıyor. Ancak günün sonunda herkes üst yönetimin dediğine ‘evet’ diyor.

Önce ikna ederek bir orta yol bulmaya çalışıyorum ancak bu her zaman böyle olmuyor. O durumda konuyu üste çıkarıyorum. O ne istiyorsa onu yapıyoruz.

KATILIMCI_20: Güven eksikliği. Kendi ekibim de bunu aşmak için tam bir demokrasi uyguluyorum; amacım inisiyatif alabilmelerini sağlamak. Kişinin kendini grubun bir parçası olarak görmesi çok önemli aksi takdirde konuşmıyor zaten. O nedenle inisiyatif almalarına izin veriyorum ki belirli sorumlulukları sırtlanarak kendilerini grup ile özdeşleştirebilsinler.

Biraraya getiririm. Yorumum hepsini, sorunu ve kendilerince ortaya koydukları çözümleri tekrarlatırım. Aynı döngülere tekrar sokarım. Böyle bir sürecin sonunda herkesin gerçeği kabullendiğini görüyorsunuz. Akranlarım arasında ise eğer arayüzüm varsa bu saydıklarımı kısmen uygulayabiliyorum. Arayüzüm yoksa herkes kendi yoluna gidiyor. Oysa ki kararlar pozitif verilere dayanmak zorunda.

KATILIMCI_21: Farklı pencerelerden bakıyor olmaları. Kişisel beklentilerinin farklı olması.

Konuyu kurumsal hiyerarşinin gereklerine göre ele alırım. Dolayısıyla dikeyde gerekli olduğu takdirde hiyerarşik gücümü, yatayda ikna gücümü kullanırım. Eğer yatayda ikna gücüm yeterli olmamışsa ve görüş ayrılığı devam ediyorsa konuyu yukarı yönlendiririm.

KATILIMCI_22: Değer farklılıkları, çıkar çatışmaları (zaman zaman şirket çıkarları ile grup çıkarları çatışabiliyor)

Öncelikle karşı tarafı ikna etmeye çalışırım. Bundan sonuç alamıyorsam sorunu üst merciye sunarım ve hakemlik yapmasını isterim.

KATILIMCI_23: Bakış açısı farklılığı, karakterleri, farklı kültürel değerler.

Şirket kural ve normları ana çerçevem olur. O çerçevenin içinde kalarak tarafları ikna etmeye çalışırım. Bununla birlikte bazı agresif takvimlerde kuralları by-pass ederim.

SORU_10: Çatışma sonrasında alınan bir kararın sizin değer, inanç ve beklentilerinize ters düştüğü ancak yine de uymak zorunda kaldığınız durumlar oldu mu? Sizce alınan o karar başarılı sonuçlar doğurdu mu?

KATILIMCI_1: Evet, oldu. Bazı durumlarda üst yönetimin aldığı kararı olduğu gibi kabul etmek zorunda kalabiliyorsunuz.

Şu ana kadar o tarz bir kararın başarılı olduğunu görmedim.

KATILIMCI_2: Evet. Eğer üst yönetimden gelen ve katlanabileceğim ya da bazı şeyleri feda edebileceğim bir kararsa uyarım.

Bu tarz bir karar nadiren başarılı olur. Büyük resme bakma konusunda iyiyimdir.

KATILIMCI_3: Evet oldu. Çünkü ben çatışmadan kaçınırım, üst yönetimin aldığı karara uyarım. Zamanla taşlar yerine oturacaktır.

Hayır, başarılı sonuçlar doğurmadı ama alınan karara uymasaydım durum daha kötü olacaktı.

KATILIMCI_4: Olmadı.

KATILIMCI_5: Oldu ama az. Çünkü üst yönetimin güveni çok yüksek.

Hayır.

KATILIMCI_6: Sadece teknik bir içeriğe sahip konularda evet oldu. Ancak etik değerlerime uymayan kararlara imza atmadım.

Bana göre başarısız oldular çünkü etik değildi. İzlenen yol yöntem önemli. Yol doğru değilse sonuç nasıl başarılı olabilir ki?

KATILIMCI_7: Oldu. Yukarıdan gelen talepler oldu.

Başlangıçta elde edilen sonuç ile riskler gerçekleştikten sonra sonuç farklı oluyor. Başlangıçta daha doğru bir ifadeyle kısa vadede karar başarılı olmuş gibi görünse de uzun vadede riskler gerçekleşmeye başlayınca kararın başarısız sonuçlandığını hep birlikte tecrübe ettiğimiz durumlar oldu ne yazık ki.

KATILIMCI_8: Ahlaki bir terslikle karşılaşmadım. Hep kurallar içinde oldu. Akut dönemlerde durum biraz farklılaşabiliyor ama o gibi durumlarda da en hızlı çözüm beklentileri söz konusu olduğu için hasarı azaltmaya çalışıyorum.

Karar alıcının kim olduğuna dikkat ediyorum ama bunu yaparken kesinlikle önyargılara hizmet etmemeye çalışıyorum.

Kurallara uyulmadan alınan karar başarılı sonuç doğurmaz. İnsanlar işleri ile tehdit ediliyor. O nedenle iletişim çok önemli. Problemi semptomatik değil, kök nedenini anlayarak çözmek lazım.

KATILIMCI_9: Olmadı. Olmaya teşebbüs edildiğinde de hep mücadele ettim. Bazen onlar durumun hakkaniyeti konusunda ikna ettiler. O nedenle ikna olmadan, sindirmekle uğraştığım ve buna rağmen uymak zorunda kaldığım bir karar olmadı.

KATILIMCI_10: Şirket çıkarları önemli benim için. Dolayısıyla şirket doğruları bir anlamda benim doğrularımdır. Ben de bu kararları ekibime bu şekilde aktarıyorum. Bütüne baktığında karlı bir durum söz konusu ise bazı kurallar by-pass edilebilir. Biz bunun olmaması için bölümümüz için yeniden bir “işleyiş kitabını” yazdık. İstisnaları da yazdık. İstisnaları kimin yöneteceğini de yazdık (genellikle genel müdür ve yardımcılara transfer ettik tabi). Bu istisnalar genellikle iş alımına fırsat verdi bizim için. O nedenle ben bu gibi durumlara önyargılı bakmıyorum.

Tabi her istisnai durum olumlu sonuçlanmıyor. Bazılarında sorun da yaşadık. Burada bir şekilde dengeyi bulmak önemli bence. Her zaman doğruyu yapmak iyi iş çıkardığınız

anlamına gelmiyor. Ama şunu da söylemeliyim, kimse bana dayatma ile gelmemeli. Mutlaka bir açıklama getirilmeli.

KATILIMCI_11: Evet. Üstlerinizin aldığı kararlara uymak zorunda kalabiliyorsunuz. Karlılık oranı düşük işleri imzalıyoruz zaman zaman.

Başarının tanımı önemli. Müşterinin işini görmüşsünüzdür ama para kazanamamışsınızdır.

KATILIMCI_12: Evet. Böyle şöyle oluyor. Zaman zaman kendi donelerimi savunuyorum ama karar yukarıdan geldiyse uyuyorum.

Bazen. Ama ben her durumda şirket kurallarına aykırı bir şey varsa dik dururum o kesin. Bu işe yaramıyorsa da o gruptan ya da şirketten ayrılırim.

KATILIMCI_13: Vicdanen yorulmamak için doğruyu tüm karar alıcılara aktarırim. Buna rağmen alınması gereken karar yerine başka bir karar alınıyor ise üst tarafın kararına uyarım. Durumu da astlarıma iletirim.

Bazen. Bazı durumlarda bu tarz kararlar sizden daha tecrübeli insanlar tarafından alınabiliyor, o zaman sorun olmuyor.

KATILIMCI_14: Ben uzmanları dinlerim. Onlardan aldığım bilgiler ışığında sonuna kadar doğru bildiğimi savunurum ama aksi bir durum söz konusu olmuşsa da alınan karara uyarım.

Duruma göre değişiyor. O nedenle kesin bir şey söyleyemem.

KATILIMCI_15: Oluyor. CEOümüzün aldığı kararlar oluyor ama adapte olunuyor bir şekilde. Toler edilebilir durumlar oldu şimdiye kadar.

Şu an bunu söylemek zor. Bir süre sonra anlaşılır.

KATILIMCI_16: Evet. Amirim istişareye açıktır ancak yine de böyle durumlar olabiliyor. Hiyerarşiden ve profesyonellikten dolayı karar bana ters bile olsa uyarım.

Rasyonellerim daha gerçekçiydi, sorumluluklarda boşluklar oluşacağı kaygısı yaşıyordum. Nitekim öyle de oldu.

Süreç sonrasında anlaşılır. Ancak şimdiden gözlemimiz (ekipçe) olumsuz.

KATILIMCI_17: Oldu. Çünkü benim amirim öyle istedi.

Kendi rasyonelimi ve çözümümü daha güçlü, daha etkin gördüm. Karşı tarafın rasyoneli bana göre daha riskliydı.

Hayır.

KATILIMCI_18: Oldu. Ben direnebildiğim kadar direndim. Her yerde meramımı anlattım. Ama günün sonunda 17 kişinin 16'sı aksi yönde oy kullanınca yapacak bir şeyim kalmadı. Gereksiz masraf, gereksiz bir değişiklik olduğunu düşünüyorum hala. Nitekim de yapılan işin kime ne faydası oldu tartışılır.

Alınan kararın eldeki verilerle uyuşmadığını düşündüğüm için kaygılandım. Riskli gördüm.

Hayır.

KATILIMCI_19: Oldu. Böyle durumlarda riskleri söyleyip günün sonunda alınan karara uymayı tercih ediyorum. Fazla çarpışmam.

Süreçsel sıkıntılardan kaynaklanan bir endişe taşımıştım.

Bazı durumlarda. Yanlış olduğunu düşündüğüm bazı kararlar sonunda işi aldık, sözleşmeyi imzaladık. Ancak bu çok nadir olan bir durum, çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanıyor.

KATILIMCI_20: Evet

Yerindelik yoktu. Sonuçta yeniden pizza yapmak ile yapılmış bir pizzanın üzerindeki malzemeleri değiştirmek arasındaki farka benzer bir durumun içinde bulabiliyoruz kendimizi. Bir işi başından doğru planlayıp, riskleri ve olasılıkları doğru tahmin edip ona göre bir takvim ve iş gücü tanımlamak yerine hele bir başlayalım olmazsa yöntemimizi değiştiririz demek arasında çok ciddi bir fark var. Merkezilik beraberinde böyle bir sorunu da taşıyor.

Maliyet, zaman gibi konularda olumsuz bir şekilde sonuçlandı. Tabi bu biz yöneticilerin en dikkat ettiği iki konu. İşin teknik ekip tarafından değerlendirildiği tek nokta; alınan kararın teknik bir fayda getirip getirmeyeceği. Eğer bir karar teknik gerçeklerden uzaklaşıyorsa başarısızdır onlara göre. Bu sebeple de teknik ekibi yönetmek zor. Çünkü başarıdan anlaşılanlar birbirinden oldukça farklı.

KATILIMCI_21: Evet. Daha büyük bir pencere, daha büyük sorumluluk sahibi olarak CEOümüzün ya da Yönetim Kurulumuzun aldığı kararı kabul ederim.

Zaman zaman.

KATILIMCI_22: Olmuştur. Bütün üst düzey yöneticiler bununla karşılaşılıyor. İtiraz etseniz de uymak zorunda kalabiliyorsunuz.

Duruma göre değişiyor. Şirket çıkarına iyi ama grup çıkarına ters olabiliyor. Bazen birilerinin başarı diye gördüğü şey sizin için başarısız olarak değerlendirilebiliyor. O yüzden başarı kime göre neye göre başarı? Bunu da iyi değerlendirmek lazım.

KATILIMCI_23: Olmadı. En azından akranlarımla birlikte katıldığımız karar süreçlerinde böyle bir şey olmadı. Ama yukarıdan bu tarz kararlar geldi.

Tabiki hayır.

SORU_11: Sizce karar süreçlerine dahil olan katılımcıları kendi sosyal gruplarınızdan seçmeniz kurumsal kararlar alınırken çatışma ya da uzlaşamama gibi sorunları ortadan kaldırır mı?

- a. Soruyu düşük statülü gruplar için yorumlayabilir misiniz?
- b. Siz düşük statülü bir grubun üyesi olsaydınız ve kendi doğrularınızdan feragat etmeniz gerekseydi ne yapardınız?

KATILIMCI_1: Hayır kaldırmaz. Karar süreçlerine dahil olacak katılımcılar rasyonel bir şekilde seçilmeli.

Ancak daha düşük statülü grupların daha az sorun çıkardıklarını düşünüyorum. Bunun en temel sebebi ‘güç’ bence. Buna bağlı olarak ‘İş kaybetme korkusu’, ‘kendi çıkarlarını koruma isteği’ ya da ticari kaygılarından dolayı sorun çıkarmaktan kaçınırlar.

Bununla birlikte düşük statülü grupla daha fazla temas halinde olmak durumu değiştirebilir. Çünkü adam ilişkilerine güvenerek ‘başının yanmayacağını’ düşünür.

Ben öyle bir grubun üyesi olsaydım büyük oranda kendi doğrularımı savunurum. Ancak stratejik davranırım. Kendi doğrularımdan feragat etmem gerekiyorsa ederim hatta grubum ve şirketim adına fayda getireceğine inanmışsam kendi grubumu da ikna ederim.

KATILIMCI_2: Kaldırır ama tek sesli olur. Benzer kararlar alınır ve yaratıcılığın önünü kapatır.

Düşük statülü grup daha az sorun çıkarır diyebilirim ancak her zaman öyle olmaz. Çünkü bu durum tamamen güç dengesine bağlı. Örneğin karar verecek kişi bana, benim sahip olduğum güce hayransa onu sürece dahil etmem.

Eğer düşük statülü grup ile yoğun temasım varsa o grup yetkinliğini ispat etmiş demektir. Yani bu alanda o grupla daha önce çalışmışız demek ki. Dolayısıyla yaptığı itirazları sorun çıkarmak olarak görmem.

Ben düşük statülü bir grubun üyesi olsaydım ne yapardım? Sorusuna şöyle cevap verebilirim; karar sürecinde alınan kararın yüksek statülü grubun kararı olup olmadığını önemsemezdim. Önemli olan verilerle, analizlerle desteklenen rasyonel bir karar olması. Rasyonel olmadığını düşünüyorsan, yüksek statülü bir grubun kararına uymak zorunda değilsin. Uymak zorunda bırakılıyorsa kurumu terk edersin olur biter.

Ancak sübjektif bir karar ve kurum yararına ise kendi doğrularımdan feragat ederim. Objektif konularda alınan kararlarda feragat etmem.

KATILIMCI_3: Duruma göre değişir. Farklı sosyal çevrelerin kesişimi gibi görüyorum kendimi. Bu nedenle çatışmaların “conflict of interest” e bağlı olduğunu gördüm hep. Eğer “interest”ler ortaksa farklı sosyal grupların uzlaşması kolaylaşıyor.

Düşük statülü grupların daha az sorun çıkardıklarını düşünüyorum çünkü hem sosyal grubumun hiyerarşik olarak sahip olduğu güç hem de sahip olunan deneyim ve uzmanlığa duyulan güven onları frenliyor bence.

Bununla birlikte tıpkı bireylerin olduğu gibi alt yüklenici kurumların ya da alt grupların da ajandası var. Öyle ki katıldığım her toplantı sonrasında herkes bana yemek ısmarlamak istiyor. Bunun sebebini anlıyorum elbette; herkes karını maksimize etme derdinde.

O nedenle bazen karar süreçlerine düşük statülü grupların katılmasını istemiyorum. Benim için aslolan uzmanlıktır. Yakın ilişkilerin hatırına göre hareket etmem.

Ben böyle bir grubun üyesi olsaydım her ne pahasına olursa olsun kendi grubumun değer ve inançları doğrultusunda bir duruş sergilerdim. Ancak bunu çatışmadan yapardım.

Bununla birlikte eğer yüksek statülü grup kurum yararına bir karar aldığını ifade ediyorsa ve benim de grubun doğrularından feragat etmem gerekiyorsa ederim, hatta grubumdaki herkesi de ikna ederim.

KATILIMCI_4: Çatışmayı kaldırır ama doğru karara götürmeyebilir. düşük statülü gruplar için durumu değerlendirdiğimde ise daha az sorun çıkaracaklarını söyleyebilirim. Çünkü bu bir menfaat meselesi. ‘Bir şey desem de sonuç değişmez nasıl olsa’ diye düşünebilirler ya da tepki çekmek istemeyebilirler. Ancak karşılıklı güven fikirlerin daha rahat ifade edilmesini sağlar o sebeple iletişim arttıkça durum mutlaka değişirdi.

Ben böyle bir grubun üyesi olarak sürece katılsaydım mutlaka kendi görüşümü savunurdum. Eğer katkım olmayacaksa neden o sürece dahil olayım ki?

Yüksek statülü grup alacağı kararın kurum yararına olduğunu iddia etse bile kendi doğrularımdan asla vazgeçmem. O nedenle alınacak kararın sonuçları ahlaki açıdan bana ters düşüyorsa grubumu terk ederim, teknik ise itiraz ederim.

KATILIMCI_5: Çatışmayı kaldırmaz. Hatta yetersiz bilgiden dolayı işimi zorlaştırabilir. Ancak düşük statülü gruplar daha az sorun çıkardıkları doğru. Her ne kadar ben bunu doğru bulmasam da onları anlıyorum. Sanırım risk almak istemiyorlar. İnsanlar sorumluluğu ve riski başkalarına atmayı tercih ediyor. Eğer düşük statülü grup ile daha yakın bir temas kurulmuş ise sanıyorum durum değişirdi. Muhtemelen daha açık sözlü olurlardı diye düşünüyorum.

Ben böyle bir grubun üyesi olsaydım doğru olduğuna inandığım şeyi savunurdum. Ancak yüksek statülü grubun alacağı karar her ne ise mutlaka uyarım. Gerekiyorsa grubumun doğrularından da feragat ederim. Çünkü takım olmak benim için çok önemli.

KATILIMCI_6: Bu durum için iki ucu keskin kılıç diyebiliriz. Çatışmaları kaldırabilir. Kendi sosyal grubum daha fazla uyum gösterebilir ancak bu sefer de karar yetersiz bilgi ile alınabilir. O nedenle süreç her durumda farklı insanlarla birlikte yürütülmeli.

Düşük statülü grupların daha az sorun çıkardıklarını düşünmüyorum açıkçası. Bence bu tamamen karşı tarafın bilgi seviyesine bağlı. Karşı taraf ses çıkarmamış ve günün sonunda sorun çıkmış ise o kişi ile çalışmam. Eğer o grupta yakın ilişkileriz varsa durum değişirdi. Çünkü sürekli temas halindeysem demek ki o grubun uzmanlığına güveniyorum. Uzman olan kişi de herhangi bir sorun karşısında mutlaka ses çıkarır.

Ben böyle bir grubun üyesi olarak sürece katılıyor olsaydım her ne pahasına olursa olsun doğru bildiğimi savunurum.

Buna rağmen yüksek statülü grup farklı bir karar alıyorsa önce konu teknik bir konu ise analizler yapar etkilerini tartarım. Kırmızı çizginin ötesine geçmediği sürece esnerim. Ancak

gerek teknik gerekse ahlaki açıdan kırmızı çizgiyi aşan bir durum söz konusu olursa doğrularımdan feragat etmem söz konusu olamaz.

KATILIMCI_7: Benim odağımda uzmanlık var. İster benim sosyal grubum içinden olsun, ister dışarıdan olsun fark etmez. Ancak uzmanlıkları eş seviyede ise kendi sosyal grubumdan olanı tercih ederim. düşük statülü gruplar daha az sorun çıkarıyor diyemem çünkü benim bulunduğum ortamlarda hep açık iletişim esastır. İletişim kanallarımız her zaman açık olması karşılıklı güveni de beraberinde getiriyor. O nedenle sorun çıkarsalar bile bilirim ki altında dikkate almam gereken bir rasyonel var.

Ben böyle bir grubun üyesi olsaydım öncelikle riskleri analiz eder ve sürece iştirak eden tüm katılımcılarla paylaşıyorum. Eğer analiz sonuçlarına rağmen farklı bir yönde karar alınıyorsa yapacak bir şey yok. Günün sonunda analiz sonuçlarının işaret ettiği riskler mutlaka gerçekleşecektir. Bunu daha önce defalarca tecrübe ettim.

O nedenle yüksek statülü grubun aldığı kararın neye mal olacağını anlatılırım ama alınan karara da uyarım. Yani grubumun doğrularından feragat etmem gerekiyorsa ederim ama riskleri anlatarak feragat ederim.

KATILIMCI_8: Kaldırmaz. Yapılan külliye hasarlı olabilir. Teşbih hataları çok olur. Her zaman uzmanlık esas olmalı. düşük statülü gruplar daha az sorun çıkarmıyor bence. Gruplarına, uzmanlıklarına duydukları güven, işi garantili bitirme heyecanı sorun çıkarma ya da çıkarmama konusunda etkili olabilir.

Yani statü fark etmiyor bence. Her iki türlü de eşit oranda sorun çıkabiliyor. Teması artırmak durumu değiştirmez. Kim olursa olsun iletişimi iyi kurmak ve makulü bulmaya çalışmak lazım. Karşı tarafı iyi dinlemek lazım. Buna rağmen çıkan sorunlar için hiyerarşik güç avantajı kullanılabilir.

Ben böyle bir grubun üyesi olarak sürece katılsaydım; kendi grubumun doğrusunu savunurdum ama karşı tarafı iyice dinlemiş ve ikna olmamışsam. En tehlikeli şey her şeyi bildiğini düşünmek. Asla önyargılı olmamak lazım.

Gerekliyse kendi doğrularından feragat edeceksin. Çünkü bazen durum bizim gördüğümüz ile sınırlı değildir. Olayların bizim hiç muhatap olmadığımız ancak gelecekte çok şeyi değiştirecek farklı boyutları olabilir. Bunu da sadece üst yönetim ya da en yetkin karar alıcı biliyor olabilir. Yani probleme sadece teknik olarak en doğru cevabı bulmak ve ona göre karar

almak her zaman doğru olmayabilir. Uzun vadede teknik olarak doğru ancak bilinmeyen kısımlara hizmet etmeyen bir karar kurum için sorun yaratabilir. Burada üst yönetimin kabiliyetleri çok büyük önem taşıyor.

KATILIMCI_9: Kaldırmaz. Daha da büyük sorun yaratır. Çeşitlilik şart. Karara ilgili herkes katılmalı, kararın ortağı olmalı.

Düşük statülü gruplar bence onlar daha agresifler. Aktif ya da Pasif fark etmez, kesinlikle daha agresifler. Çünkü kendi varlıklarını ortaya koyma çabası içindeler.

Eğer o grupla kendi grubum arasındaki temas daha fazla olsaydı durum değişebilirdi. Ben kimseye güvenmem. Ancak sosyal grubumu daha rahat tanımlayabildiğim için onun adına yorum yapabilirim. Onun dışında diğer gruplar benim için belirsizlik taşır. Yine de şunu söyleyebilirim, statüsü ne olursa olsun iddiası olan her grup sorun çıkarma potansiyeline sahiptir.

Ben bu grubun üyesi olsaydım realiteyi görerek hakkaniyetli karar verirdim. Adil olmak lazım. İki tarafın da hakkını gözetecek şekilde bir duruş sergilemeye gayret gösterirdim.

Yani beni yönlendiren şey ahlaki değerlerdir. Bu da hak üzerine kuruludur. Dolayısıyla anlamak lazım. Eğer yüksek statülü grubun kararı bu çizginin içinde kalıyorsa ve benim ya da grubumun tarafında değişmesi gereken bir şey varsa değişir.

KATILIMCI_10: Kaldırır. Çünkü ortak noktada evrilmişlerdir. Süreç yönetimi ekibi oluşturduğum mesela. Herkesin uyacağı yeni bir iş akışı tanımlamak için. Böylece farklı grupların görüşlerini de almış oluyoruz.

Düşük statülü gruplar evet daha az sorun çıkarırlar. Özgüven, uzmanlık varsa sorun çıkarırlar. Ama bazen yüksek statülü grubun kararlarına yakınsarsın. Durum onu gerektirebilir.

O gruplarla daha sık temas halinde olsaydık durum değişmezdi. Hatta ben kendi yöneticilerimi sorun çıkarmaları için zorlarım mesela. Karar süreçlerinde herkes talepkar olmalı. Bu gelişimin önünü açar.

Ben böyle bir grubun üyesi olsaydım kendi doğru bildiğimi savunurdum. Hatta ekibimi de o şekilde davranmaları konusunda teşvik ederim.

Bununla birlikte eğer yüksek statülü grubun kararı kurum için faydalı sonuçlar doğuracaksa hiç tereddüt etmeden grubumun doğrularından vazgeçerim. Değişememe hastalığı insana

kaybettirir. Elbette bu evrensel doğrular ve standartlar için söz konusu değil. O konuda değişim söz konusu olamaz.

KATILIMCI_11: Kaldırabilir ama doğru karar alınamayabilir.

Düşük statülü gruplar zaman zaman diğerlerine göre daha az sorun çıkaran grup olabiliyor. Bunun sebebi hiyerarşi ya da bireysel kaygılar olabiliyor.

Düşük statülü grupla daha yakın temas kurmak durumu değiştirmezdi bence. Ben böyle bir grubun üyesi olsaydım sanıyorum doğru bildiğimi söylerdim. Ancak karar verildikten sonra ısrar etmem. Yanlış bile olsa karara uyarım. Boşa kürek çekmeyi sevmem.

O yüzden yüksek statülü grubun alacağı karara bağlı olarak kendi doğrularımdan feragat ettiğim çok oldu.

KATILIMCI_12: Kaldırır. Ancak çatışma he zaman kötü bir şey değildir. Çeşitlilik çok önemli bence. Sadece kendi grubuma mensup isimleri dahil etmem bütüne fayda sağlamayabilir.

Düşük statülü gruplara konuyu anlatmak daha uzun sürebiliyor. Çok bilen daha çok sorun çıkarır o kesin. O yüzden düşük statülü grubun bilgi seviyesine göre cevap değişir.

O gruplarla daha fazla iletişim kurmak durumu değiştirmezdi. Bu durumda ben daha çok problem çıkarabilirim. Onları daha çok zorlayabilirim.

Eğer ben böyle bir grubun üyesi isem; İlk önce yönlendirmeye çalışırım. İkna edemiyorsam ve esnetebileceğim şeyler varsa esnetirim ve karara uymaya çalışırım. Ancak işin içinde gayri ahlaki ve şirket kurallarına aykırı bir durum varsa istifa ederim.

Ancak yüksek statülü dediğimiz grubun alacağı karar kurum yararına ise o zaman kendi doğrularımdan feragat ederim. Belirli standartlara ve kurallara uymak kaydıyla şirket faydasına olduğu sürece sorun yok.

KATILIMCI_13: Kaldırır ama çok sağlıklı olmaz. Ortak akıl bulunamaz. Homojenite içinde gelişim gösteremezsiniz. Tek seslilik işe yaramaz. O yüzden farklılıklar olmak zorunda.

Düşük statülü grupların daha az sorun çıkardıklarını düşünüyorum. Yetkinlikleri yetersiz olduğu için. İnsan bildiği konuda konuşur. Bunun dışında güç mesafesinden dolayı çekiniyor da olabilirler. İnsanlar üst grubun kanaatine yakın durmaya çalışırlar.

Temasın artması birebir ilişkide evet düşük statülü grup üyesinin daha rahat konuşmasını sağlar ama grup içinde hayır. İnsanlar kalabalıklar içinde daha tutuk.

Ben böyle bir grup üyesi olsaydım, eğer ilgili konuda sunacağım fikre çalışmışsam ve sahip olduğunu know how, tecrübe karara dair beni belirli bir noktada tutuyorsa ona göre konuşurum. Aşırı özgüvenli olmamak lazım.

Eğer yüksek statülü grubun aldığı karar kurum yararına ise grubumun doğrularından feragat edebilirim. Kendi grubumu da gerekçesini anlatarak ikna ederim. Sosyal grubumun bana inanarak katılım göstermesi önemli.

KATILIMCI_14: Kalkar ama doğru bir şey olmaz. Yöneticiler çatışmayı yönetemediği için bundan kaçarlar. O nedenle karara katılanları tanıdığı isimler arasından seçmek isterler. Oysa ki bir kişinin şeytanın avukatı olması lazım. Ancak bu sayede riskleri öngörebiliriz. O nedenle katılımcılar adil düzen içinde cesaretlendirilmeli ve çatışmalar desteklenmeli.

Düşük statülü gruplar daha uyumlu olmaya çalışıyorlar. Bunun sebebi; Karşısındaki güçle mücadele etme korkusu. Aslında statüler değil fikirler konuşulabilmeli. Kişi karşı tarafın kendisine cephe almayacağını düşünebilse bu tarz durumlar olmaz.

Ben kendim öyle bir grubun üyesi olsaydım körü körüne alınan kararı desteklemezdim. Öyle bir durumda kendi gerçeğimi ortaya koyarım ancak karşı taraf beni anlamış olmasına rağmen benim değer ve inancıma ters bir karar almışsa da direktmem.

Yüksek statülü grubun alacağı karar kurum yararına ise ben grubumun doğrularından feragat ederim.

KATILIMCI_15: Kaldırmaz. Önemli olan katılımcıların ehliyetli olması.

Düşük statülü grup daha az sorun çıkarır mı diye düşündüğümde; konuya hatta kişinin profiline bağlı elbette ama bu soruya evet cevabını verebilirim. Yine bu durumun sebeplerinden birinin kişinin karakteri olduğunu düşünsem de sanırım asıl sebebi tecrübe yetersizliği.

Düşük statülü grupla temasım fazla olsaydı durum değişirdi. Karşılıklı saygı artacağı için sanıyorum daha az sorun çıkardı.

Ben bu grubun üyesi olarak karar süreçlerine dahil olsaydım diğerlerini kendi değerlerime göre yönlendirmeye çalışırdım. Ancak bunu hayat memmat meselesi de yapmazdım. Eğer üst

yönetim bunu böyle yapacaksınız derse kararı uygulayım. O durumda bir anlamda kendi kendimi ikna ederim.

Eğer yüksek statülü grubun alacağı karar ahlaki konuda grubumun değerlerine ters ise derdimi anlatmaya çalışırım. Teknik konularda bir uyuşmazlık söz konusu ise grubumun doğrularından feragat ederim ve kendi grubumu ikna etmeye çalışırım. Ancak şimdiye kadar böyle bir durumla karşılaşmadım.

KATILIMCI_16: Sanmıyorum. Ben gruplaşmaya karşıyım. Mutlaka eşitlik sağlanmalı.

Düşük statülü gruplar daha az sorun çıkarır. Kararın gerekçesini bilmediklerinde astların içine sinmiyor. O nedenle kısa da olsa açıklama yapılmalı.

Şöyle durumlar da olabiliyor. Bazen üst statülü bir grup kuralların etrafından dolanmayı tercih edebiliyor. O durumda siz isterseniz de ses çıkaramayabiliyorsunuz. Ses çıkarmak istediğinizde de tehdit edilebiliyorsunuz.

Yılgınlık olabilir. Yani ne dersem diyeyim nasıl olsa sonucu değiştiremem diye düşünebilirler. Üstleri ile ters düşmek istemeyebilirler. Herkes konumuna göre davranır. Söz sahibi olduğu alan içinde ticari kaygılar öne çıkabilir.

O grupla olan iletişim fazla olsaydı görüşlerini ifade etme rahatlığı daha fazla olurdu diye düşünüyorum. Daha katılımcı olurlardı. Bu durum da kararı daha çok olgunlaştırırdı.

Ben o grubun bir üyesi olsaydım ne yapardım? Kendi grubumu ön plana çıkarmaya çalışmazdım. Ülkemin ve şirketimin çıkarları önemli. Ben doğru olduğuna inandığımı savunurdum.

Ancak yüksek statülü grup kurum yararına bir karar alıyorsa ben de doğrularımdan feragat ederim. İşin doğasına bağlı olarak standartlardan feragat edilebiliyor.

KATILIMCI_17: Kaldırır. Yunus Emre “Gelin tanış olalım, işi kolay kılalım” demiş. İletişim kolaylaşır, birbirimizi daha iyi anlarız. Bu da güveni artırır.

Bununla birlikte düşük statülü gruplar gerek ticari kaygılar gerekse amirleri ile ters düşmek istemedikleri için fikrini söylemeye çekinir. Aslında garazine değilse yapılan itirazlar benimle ters düşmez. Bana istişare edeceğim ekip lazım.

O grupla daha yakın ilişkiler kurulmuş olsaydı durum değişmezdi. Aynı sebeplerle çekinik davranmaya devam ederlerdi. Ben öyle bir grubun üyesi olsaydım işi mücadeleye dökmezdim ama makul bir şekilde doğrularımı savunmaya çalışırdım. Ama günün sonunda yüksek statülü grup ne derse ona uyardım.

Eğer yüksek statülü grubun alacağı karar kurum yararına ise grubumun norm ve değerlerinden feragat ederim. Kendi grubumu da onlarla tartıştıktan sonra ikna ederim. Yeniye denemeyi severim ama kurumu riske atmam. Karşı tarafın etik anlamda yaklaşımı önemli. “Kem alat ile kemalat olmaz”. Ancak ahlaki bir değişim söz konusu ise ve bu durum gayri ahlaki ise kabul etmem.

KATILIMCI_18: Kendi sosyal grubumdan değil, daha önce kararın konusuna ilişkin tecrübe sahibi uzman kişileri dahil ederim sürece ayrıca benim zaten bir sosyal grubum yok.

İnsanlar konuştuklarında tepki almayacaklarını bilirlerse çekinmeden konuşurlar da itiraz da ederler. Benim astlarımla aramda bu tarz bir ilişki var. Gelip bana “neden beni değil de onu müdür atadın?” ya da “ben buraya sizinle konuşmaya geldim ama siz beni can kulağıyla dinlemiyorsunuz bile” diye serzenişte bile bulunabiliyorlar.

Düşük statülü grup güvendiğim ve yakın temas kurduğum bir grup olsa da durum değişmezdi. Ben düşük statülü grubun bir üyesi olsaydım sonuna kadar doğru bildiğimi savunurum.

Yüksek statülü grubun alacağı karar her ne olursa grubumun doğruları ile çelişiyorsa gücümün yettiği kadar mücadele ederim ama sonuçta alınan karara da uyarım.

KATILIMCI_19: Kaldırır. Daha çok uyumlanırsın. Farklılık sorgulattırır. Benzerler daha hızlı karar aldırır ama gözden kaçanlar da olur.

Güç mesafesi, özgüven eksikliği yüzünden düşük statülü grupların daha az sorun çıkardıklarını söyleyebilirim. Bu grupla aramda güvene dayalı bir ilişki olsaydı da durum değişmezdi. Çünkü teknik konularda herkese aynı mesafede kalırım. Duruma göre daha iyisini yapanı kayırırım.

Ben böyle grubun üyesi olsaydım nasıl davranacağımı kestiremiyorum açıkçası. Çünkü tamamen içinde bulunulan şartlara bağlı. Normal şartlar altında doğru bildiğimin peşinden gitmeyi tercih ederim ama şartlar beni yüksek statülü grubun kararını desteklemek zorunda bırakabilir.

Yüksek statülü grubun alacağı karar teknik konularda alınmış bir karar ise asla doğrularımdan feragat etmem. Belli mitigasyonlarla limitasyonlarla çözümlenebiliyorsa sorun yok ama böyle çözümler üretileniyorsa asla feragat etmem.

Ahlaki konularda da kesinlikle feragat etmem.

KATILIMCI_20: Büyük oranda evet. Şu an kurumda olan biten de bu zaten. Çünkü güvene dayalı bir ilişki kurulmaya çalışılıyor. Ancak ben sorunlara determinist yaklaşmayı tercih ederim.

Bununla birlikte düşük statülü gruplar süreçte sorun yaratmazlar belki ancak sonuçta sorun yaratır.

Kurumumuzda aşırı merkeziyetçi bir yapı var. Dolayısıyla biz sürece çok katılamıyoruz. Herşey GM tarafından planlanıyor. O yüzden sürekli temas olsa da olmasa da durumumuz pek değişmez.

Ben bu düşük statülü grubun üyesiysem eğer benim için neyin doğru olduğuna inandığım önemli olurdu. Olaylar, olgular ve süreçler benim sosyal grubumdan bağımsız. İki tarafa da destek verdiğim örnekler var. Sayısal veri ile denenmemiş, ispatlanmamış ve gerçekleşmemiş durumlarda karar almam.

Eğer yüksek statülü grubun alacağı karar determinist süreçlerden geçmiş ise kendi norm ve değerlerimden feragat ederim. Geçmemiş ise itiraz ederim. Karar evrensel normlarla çelişmemeli.

KATILIMCI_21: Kaldırır. Ama doğru kararı verdirmez. Genel resmi görmek için farklı bakış açılarını bilmek lazım.

Bununla birlikte düşük statülü gruplar daha az sorun çıkarıyor olabilirler. Sonuçta herkes kendi görüşünü söyler, karar verici de ona göre kararını verir. Benim bakış açımı bilen birisi kararı daha çok etkiler. O sebeple bu grupla aramızdaki güven bu konuda çok etkili.

Ben bu grubun üyesi olsaydım eğer kendi argümanımı söylemeye gayret ederdim ancak günün sonunda karar verici ne derse o. Ben argümanımı sunarım ancak alınan karar kurum faydasına ise kendi rasyonellerimden feragat ederim. Olanı biteni de gerekçeleri ile birlikte kendi birimime aktarırım.

KATILIMCI_22: Kaldırmaz. Bireysel çıkarlar, yaklaşım farklılıkları işin içinde kalmaya devam ediyor ister istemez.

Güce bağlı olarak düşük statülü grupların daha az sorun çıkarma ihtimalleri var. Aynı zamanda politik olmak zorundalar.

Eğer düşük statülü grup ile iletişimim güçlü ise düşük statülü grubun davranışlarında da değişiklik olacaktır çünkü karşılıklı anlayış artacaktır.

Ben düşük statülü grup üyesi olarak karar süreçlerine dahil olsaydım her ne pahasına olursa olsun kendi grubumun değer ve inançlarına göre bir duruş sergilerdim. Ancak yüksek statülü grubun alacağı karar kurum yararına ise doğrularımdan feragat ederim. Kurum yararı önemli. Kırmızı çizgi önemli. O aşılmamalı.

KATILIMCI_23: Evet, kaldırır. O doğru olmaz ama. Teknik anlamda değerleri farklı olan insanlara da ihtiyaç duyuyorum. Ancak idari anlamda değer ortaklığı çok önemli.

Bununla birlikte ortamı tartma, dengeli yaklaşıma isteği, tanıma ters düşmeme gibi kaygılardan dolayı düşük statülü grupların daha az sorun çıkaracağını düşünüyorum.

O grupla güçlü bir ilişkim varsa o grup karar sürecinde daha etkili olacaktır.

Ben o grubun bir parçası olsaydım kendi grubumun doğruları ve inançları doğrultusunda bir duruş sergiler ve karar sürecini ona göre yönlendirmeye çalışırdım. Ancak yüksek statülü grubun alacağı karara uyar ve gerekiyorsa kendi değer, norm ve inançlarımdan feragat ederim.

SORU_12: Sizce farklıların bir arada olduğu böylesi bir ortamda alınan kararlar mı daha başarılı sonuçlanıyor yoksa benzerlerin dayanışması ile alınan kararlar mı?

a. Bu durumun sizin grubunuzu temsil eden norm, değer ve inançları değişime zorlayacağını düşünüyor musunuz?

KATILIMCI_1: Elbette farklıların bir arada olduğu ortamlarda alınan kararlar daha başarılı. Bu şekilde karar almak benzerlerle birlikte karar almaya göre daha zor ama bu sayede daha doğru kararlar alınıyor.

Ben değerlerin ve amaçların farklılarla birlikte oluşturulması gerektiğine inanıyorum. Şirket ‘Misyon’ ve ‘Vizyon’ unu dikkate aldığınızda ister istemez farklılarla dayanışma içine girersiniz zaten.

Bu dayanışma duruma göre grubumun temsil ettiği değerleri ve normları değişime zorlayacaktır ancak bu değişimin gerekli olduğunu ve arkasında yatan sebeplerin rasyonel olduğunu düşünüyorsam grubumu ikna etmeye çalışırım ve beklenen değişimi gerçekleştiririm.

Burada önemli olan tüm bunların kurum yararına olması. Aksi durumda değişimi desteklemem.

KATILIMCI_2: Gelişme için farklılıkların dayanışması gerekir ancak kriz anlarında benzerlerin dayanışması daha önemlidir. Bana göre farklı grupların dayanışması, herkesin adaletli bir şekilde karara iştirak edebildiği koşullarda söz konusu olabilir. Böylesi bir dayanışmanın benim grubumu temsil eden norm, değer ve inançları değişime zorlayacağını düşünmüyorum. Zaten öyle bir durumda gruptan ayrılırım.

KATILIMCI_3: Farklıların bir arada olduğu ortamlarda alınan kararlar kesinlikle daha başarılı sonuçlanıyor.

Eğer astlarımı dikkate alarak cevap verecek olursam, onlar sadece ortak amaç birlikteliğinin söz konusu olduğu bir ortamda dayanışma içine girerler. Kendi akranlarımı dikkate alarak cevap verecek olursam; bizlerin dayanışması biraz zor. Bunu aşmanın iki yolu var; birincisi iletişimi artırmak, ikincisi de CEOlerimizin duruma el atarak tarafları kontrol altında tutması.

Tabi böyle bir dayanışma gerçekleştiği takdirde size ve grubunuza ait bazı değerlerin değişmesi söz konusu olacaktır ancak ben bu durumun pozitif anlamda gerçekleşeceğine inanıyorum. Bu nedenle ekibimin bu değişime direnmemesi için elimden geleni yaparım. Bunun için de değişikliği kolaylaştırmaya çalışırım, olmadı ikna etmeye ve gerekiyorsa bazı noktaları müzakere etmeye çalışırım. Hiçbirinden sonuç alamazsam hiyerarşik gücümü kullanırım.

Eğer bir dayanışmadan bahsediyorsak kurum için olumlu ya da olumsuz olup olmadığını düşünmezsiniz. Çünkü dirençle karşılaşacağınızı bilirsiniz. Ben kimseyle çatışmaya girmem.

KATILIMCI_4: Katılanların niteliğine bağlı olmakla birlikte farklıların bir arada olduğu bir ortamda alınan kararların daha başarılı olduğunu düşünüyorum. Benzerlerin dayanışması ile kararlar yetersiz olabilir.

Farklıların dayanışması herkesin derdinin aynı olduğu durumlarda; yani ortak amaç etrafında toplanılabilmiş ise mümkün olabilir. Ancak bu dayanışma sırasında taraflardan biri diğerinin değerlerini, inançlarını ve doğrularını değiştirme amacı güdüyor olabilir elbette. Böyle bir durum söz konusu olursa itiraz ederim, mücadele ederim. Ancak tüm çabalarım rağmen genelin bakış açısı bu yönde ise gruptan ayrılırım.

Çoğunluk bu değişime uysa ve bu kurum yararına olsa bile benim düşüncelerim değişmez.

KATILIMCI_5: Farklıların dayanışması ile alınan kararlar elbette daha başarılı ancak mevcutta bu böyle değil.

Farklıların dayanışması takım/ekip için en iyiye odaklanıldığı durumda gerçekleşebilir. Oysaki gerçek dünyada herkes kendi çıkarlarına odaklanıyor. Eğer farklıların dayanışması mümkün olabilse norm, değer ve inançların değişmesi gerekecektir. Aslında ben bunun doğru şey olduğunu hatta olması gereken şey olduğunu düşünüyorum.

Bu değişim grubu rahatsız eder ancak ben ekibimi ikna ederim. Burada söz konusu değişikliği kurum yararına olduğu durumda destekleyeceğimin de altını çizmek isterim.

KATILIMCI_6: Dayanışma olduğu sürece farklıların dayanışması ile alınan kararlar daha etkilidir. Kurum başarısı gözetiliyorsa yani ortak amaçlar varsa böyle bir dayanışmadan söz edebiliriz, aksi takdirde bu pek mümkün değil. Kurumumun değer yargıları çok sağlam o nedenle dayanışma içinde olan insanlar değerler bakımından ne kadar farklı olursa olsun benim grubumun değerlerinin değişmesi gibi bir şey söz konusu olamaz. Ancak Z kuşağını gözden kaçırmamak gerek, onlar değişime zorlayabilir. Öte yandan Z kuşağı dışında başka gruplarda değişime zorlayabilir elbette eğer böyle bir zorlama kırmızı çizgileri aşmışsa başarılı olma ihtimali olmayacağı için kurumumdan ayrılırım.

KATILIMCI_7: Benzerlerin dayanışması ile kararlar daha başarılı bence. Dayanışma demokratik şartlar ve müzakere koşullarının olduğu bir ortamda gerçekleşebilir. Böyle bir ortam sağlandığı takdirde gerçekleşecek olan dayanışma beraberinde birtakım değişiklikleri de zorunlu kılacaktır elbette. Böyle bir değişiklik kendi grubumun norm ve değerlerinde

gerçekleşecekse eğer temsil ettiğim sosyal grubun normlarına göre olan biteni grubuma izah ederim. Kendim uyum sağlarım, grubumun da uyum sağlaması için elimden geleni yaparım.

Ancak bu dayanışma sonucunda alınacak karar kurum için fayda yaratmayacaksa ortada dayanışma falan kalmaz. Sonuna kadar mücadele ederim. Üst yönetime neden olmaması gerektiğini anlatırım.

KATILIMCI_8: Farklı disiplinlerden gelen insanların dayanışması ile alınan kararlar. Benzerlerle çalışmak tehlikeli çünkü ister istemez mesleki körlük denilen şey önünüzde engel oluşturabiliyor. Olayları her açıdan değerlendirmek ve ona göre karar almak lazım. Ancak o farklıların her biri ayrı bir kasabanın şerifi gibi gelmemeli. İletişim konusunda sorunlar yaşanmamalı. Sonuçta herkes kendi alanında uzman ve o alana özgü bilgileri beraberinde getiriyor. Bu farklılıkların adaptasyonu problem olmamalı.

Üst yönetim tıpkı bir orkestra şefi gibi farklılıklar arasındaki dengeyi kurabildiği ölçüde dayanışma mümkün olur. Üst yönetim bu süreçte sorunu duymalı, anlamalı ve çözmeli. Dolayısıyla taraflardan herhangi birinin norm ve değerlerinde bir değişim ihtiyacı söz konusu olmaz bence. Hiçbir grubun etkisi kurum içinde krallığa dönüşmemeli. Düşünsenize, bir yakınınızla yola çıkmak üzeresiniz ve o sırada kalp krizi geçirdiniz. Sizi apar topar hastaneye taşıdılar ve doktorunuz yaklaşık 8 saat sürecek önemli bir ameliyata karar verdi. Siz ameliyathaneye gittikten sonra birlikte yola çıkmak üzere olduğunuz yakınınız doktora gidip “Doktor, ameliyatı yarım saat içinde yap, bitir. Çünkü hemen yola çıkmamız lazım” derse. Böyle bir şey mümkün olabilir mi?

Ancak böyle bir şeyin olduğunu varsayarsak o durumda sanırım reaksiyon gösteririm. Neyi riske atıyorum anlamaya çalışırım. Bir kurumda çeteleşmelere izin verilmemeli. Sorun her ne ise üst yönetimin objektif yaklaşımı ile çözümlenmeli. Teftiş mekanizması sürekli çalışıyor olmalı. O mekanizma tetikçi gibi değil, insanları kontrollü, kurallı çalışmaya itekleyen bir güç olmalı.

Dayanışma sonunda alınacak karar kesinlikle kurum yararına olmalı. Aksi olmamalı. Tıpkı ordu gibi bizim kurumumuz da bir bütündür. 1. Ordunun “şu bölgeyi 3. Ordu savunsun, ölecekse de onlar ölsün biz kenarda bekleyelim” deme gibi bir şansı olmadığı gibi kurumlarda da ben kendimi riske atmayayım deyip diğerini öne atması söz konusu olamaz. O sebeple bilgi önemli. Kurumu riske atacak aksiyonlar alınmamalı. Ancak şu da bir gerçek çoğu zaman

tüm bu saydıklarım hayata geçirilemiyor. Kararlar çoktan alınmış oluyor ve bana sonradan tebliğ ediliyor.

KATILIMCI_9: Farklıların dayanışması ile alınan kararlar kesinlikle daha başarılıdır. Çünkü benzerler yeni fikir türetmez. Ortak dediğimiz şey zaten bir sürü farklının ortağıdır. O nedenle elbette farklıların dayanışması daha etkilidir.

Bu dayanışma grubunuzu temsil eden değerlerde bir takım değişiklik ihtiyacını da beraberinde getirebilir. Bence bu kötü bir şey değil, gerekiyorsa olur. Eğer grubum buna tepki gösterirse bir şekilde onları ikna ederim. İkna olmamışlarsa kestirip atarım.

Ancak burada önemli olan alınan kararın kurum yararına olması. Eğer kuruma bir yarar sağlamıyorsa ve grubum dayanışma içindeyse o zaman grubumu terk ederim.

KATILIMCI_10: Farklı görüşlerle alınan kararlar elbette. Gerçi bu durum çıkmaza da götürebilir ama iyi yönetildiği takdirde kesinlikle farklılarla dayanışmak lazım. Ancak şu nüansı gözden kaçırmamak lazım. Şimdi kurumu kocaman bir gemi olarak düşünecek olursak o koca gemi benzerlerin yani uyumluların bir araya gelmiş hali. Onu bir yöne döndürmek için çok hızlı hareket ettiremezsin, yavaş yavaş hareket ettirmek zorundasın. İşte o yavaş yavaş hareket etmesini sağlayan itici güç o farklılardır. Yani benzerler statükonun devamlılığını odağına koyabilir. Farklılar eğer rasyonelleri yeterli ise bunu engeller.

Astlarımla sözleşmem var. Onların da katılımı ile oluşturulmuş bir sözleşme. Kim kimden ne bekliyor, madde madde yazdık. Yani özgürce görüşlerin ifade edilebildiği demokratik bir ortam varsa dayanışma mümkün olabilir.

Bu dayanışma hiçbir grubun değerlerini ve inançlarını değişime zorlamaz. Çünkü benim sosyal grubumun keskin çizgileri yok. Ancak yine de öyle bir durum söz konusu olursa karşı tarafın rasyonellerini öğrenirim. Aklıma yatarsa direnmem. İletişim birçok problemi çözer. Söz konusu dayanışma kurum için olumsuz sonuçlar doğursa bile düşüncelerim değişmez. Ben yine iletişim kurmanın bir yolunu bulmaya çalışırım.

KATILIMCI_11: Teknik konularda benzerlerin, yönetsel konularda da farklıların dayanışması daha başarılı bence. Dolayısıyla böyle bir dayanışma ancak otoritenin dayattığı ortamlarda gerçekleşebilir.

Bu dayanışma tarafların değer ve inançlarını değişime zorlar mı? Hayır, bence zorlamaz. Ben kimseye karşı önyargılı değilim o nedenle böyle bir şey olacağını düşünmüyorum. Ama olursa o zaman durumu üst yönetime transfer ederim.

KATILIMCI_12: Farklı düşünceler, minik çatışmalar faydalıdır her zaman. Sinerji yaratır. Tıpkı biyolojide olduğu gibi aynı tip genlerin yanyana gelmesi sorun çıkarır. Ama iyi yönetilmesi lazım. Çatışma kavgaya dönüşmemeli. Şirket kültürü ve yönetim anlayışı bunu desteklemeli. Ayırıştırma yerine birleştirmeli. Birbirine düşman olmayacakları şekilde bir ortam yaratılmalı. Ama böyle olmuyor ne yazık ki. Önyargılar, farklı yetiştirilme tarzları dayanışmanın gerçekleşmesini önleyebiliyor. Dolayısıyla güç kimdeyse o baskın. Batı tipi ölçüm yapıyoruz ama doğu tipi yönetiliyoruz. Bazen farkındalık olmayabiliyor. Çıkarına öyle gelebiliyor. Bilgisi yetmiyor. Kısacası kültür çatışması çok oluyor.

Günün sonunda bu dayanışma sonucu alınan karar standartlara ve etik kurallara ters değilse esnerim. Aksi durumda ya da kuruma zarar getireceği durumda alınan kararı asla kabul etmem, gerekirse kurumdan ayrılırım.

KATILIMCI_13: Tek seslilik olası riskleri görmenize engel olur. Herkes aynı şeyi söylüyorsa sorun olabilir. Ben demokrasiye inanırım. O nedenle farklıların dayanışması ile alınan kararların daha başarılı olacağını düşünüyorum. Ama her şey farklıysa da olmaz. İlla ortak bir payda etrafında toplanılmış olmalı. Çünkü ancak ortak hedef ve ortak rakipler varsa bir dayanışma oluşur. Tabi dayanışma aynı zamanda tarafların kendi norm ve değerlerini de değişime zorlar. Değişimle beraber gelişime de zorlar. Bu biraz da kendi bakış açınızla alakalı. Bazen olumsuz yönde de bir değişim söz konusu olabileceği gibi olumlu yönde de olabilir.

Ama öyle ya da böyle değişim esastır. Buna direnmemek lazım. O nedenle değişim konusunda ekibimi de ikna ederim. Elbette bu değişimin iyi yönde olduğuna inandığım durumlarda bu geçerli. Olumsuz bir değişim söz konusu ise etkileşimi kesmek lazım. Hele ki kurum için olumsuz sonuçlar doğuracaksa mutlaka karşı çıkarım. Ancak kuruma olumsuz sonuç doğururken ülkeye fayda sağlayacaksa da karşı çıkmam, desteklerim.

KATILIMCI_14: Farklıların dayanışması ile alınan kararlar daha başarılı bence. Ancak işin içinde sabotaj seviyesinde aykırılıklar olmamalı. O durumda kötü niyetli olduğunu düşünürüm ve dışlarım. İletişimi kuvvetli ve egosuz olma konusunda benzer olmalılar. Ayrıca güven ortamı varsa, adil bir ortam yaratılabilmişse farklıların dayanışması kolaylaşır bence.

Kişi verdiği geribildirimlerin, yaptığı yorumların kendisine zarar vermeyeceğini bilmeli. Dikkate alındığına ve kimseyle arasında güç mesafesi olmadığına inanmalı.

Bu dayanışma tarafların değer ve inanışlarında değişikliği zorunlu kılabilir. Bu değişim eğer kurumsal aklın bir ürünü ise seve seve değişirim. Ancak ahlaki bir değişim söz konusu ise ve bana çok ters ise direnirim.

KATILIMCI_15: Farklıların dayanışması farklı bakış açıları yakalamamızı sağlar. Büyük sorunların ortaya çıkmasını engeller. Bu dayanışmanın oluşmasına imkân tanıyacak olan da ilk amir. Onun bu dayanışmayı tarttığı değerlendirdiği profesyonel bir ortam gerekli. Böyle bir dayanışma tarafların değer ve inançlarında bir değişikliğe sebep olmaktan ziyade yeni sorumluluklar getirir bence. İlla bir değişime zorlarsa o durumda kurumsal fayda söz konusu mu diye bakarım. Eğer bir fayda varsa ve evrensel doğrularla çelişmiyorsa sorun yok ama tersi durumda reddederim, kabul etmem. Kurumu desteklemek için her şeyi yaparım ama ahlaki konularda biraz zorlanabilirim.

KATILIMCI_16: Farklı görüşler önemli ama alınan kararı herkes sahiplenmeli. Strateji gibi üst seviye kurumsal konularda mutlaka tecrübeli kişiler olmalı. O noktada farklılık ya da benzerlik aranmamalı.

Farklıların dayanışması çıkarlarının örtüştüğü her ortamda mümkün bana göre. Bireysel ya da grupsal fark etmez. Ancak uzlaşma feragati beraberinde getirir. Bu da çok doğal. Gerekliyse değişim yapılmalı. Gruplar arasında başka bir ifadeyle farklılar arasında önyargılar olabiliyor. Ekibimde bu konularda oluşan olumsuzlukları ortadan kaldırmaya çalışırım. Uzlaşmacı tavır konusunda teşvik etmeye çalışırım. Ekibimi ikna ederim. Çünkü kurum önceliklidir. Eğer kurum yararına bir durum söz konusu ise uzlaşmak zorundayız. Aksi durumda bu geçerli değil elbette. Aksi söz konusu olduğunda karşı çıkarım. Bireysel çıkarıma uymaması önemli değil. Aslolan kurumdur.

KATILIMCI_17: 9 kişi aynı şeyi söylüyorsa 10. Kişi farklı söylemeli. O nedenle farklıların olduğu ortamda kararlar daha başarılı olur bence. Farklı görüşler grubu da daha cazip kılar.

Ancak bu dayanışma herkes rahat rahat konuşabiliyor ve kendini rahatça ifade edebiliyorsa mümkün olabilir. Kişi kendisine negatif bir dönüş olmayacağını bildiğinde daha rahat konuşur. Dayanışma benim grubumun norm, değer ve inançlarını değişime zorlayabilir evet ama güzel olan da o. Çünkü gelişim için değişim şart. Sosyal grubum bunu memnuniyetle karşılar. Ben de memnuniyetle kabul ederim. Ancak bu değişimin kurum yararına olduğuna

inaniyorsam desteklerim. Dayanışma sonunda iyileşme olup olmadığını anlamak için zamana bırakmak lazım. Çok net bir şekilde başarılı olacağını düşünüyorsam uygulamaya geçerim aksi takdirde yapmam. Ancak bazen kısa vadede bunu anlamak mümkün olmayabiliyor.

KATILIMCI_18: Ben kuvvetler ayrılığına inanırım. En zıt görüşleri dinlemeyi ve onları çarpıştırmayı severim. O yüzden farklıların bir arada aldığı kararlar daha sağlıklı olur. Bu ancak herkesin birbirini dinlediği, anlamaya çalıştığı, sevgi ve saygı çerçevesinin dışına çıkılmadığı ortamlarda gerçekleşebilir.

Bu dayanışma grubunuzun temsil ettiği bazı değerleri değişime zorlayabilir. Aksi takdirde iletişim kuramazsınız zaten.

Böyle bir durumda ben grupları birbirine yakınlaştırmaya çalışırım. Bunun için gerekiyorsa hiyerarşik pozisyonumu (GMY) ya da sosyal statümü (Prof.) kullanırım.

Eğer bu dayanışma sonucunda alınan karar kurum yararına olmayacaksa da gücüm nispetinde karşı çıkarım.

KATILIMCI_19: Farklılıklar uzlaşıyorsa benzerlerden daha iyi elbette ama uzlaşmaları çok sorun olabiliyor. İşin aslı benzerlerin dayanışmasının negatif tarafları farklıların dayanışmasından daha fazla sanırım. Farklıların içinde benzerlerin kümesini görürsün aslında. Yani ortak değerlerin yaratılması konusunda çoğunluğa izin vermek lazım. Karşılıklı hoşgörü ve toleransın olduğu ortamlarda çıkarların uzlaşması kolaylaşır. Bazı hallerde bu uzlaşma grubunuzun değer ve inançlarında da değişimi beraberinde getirebilir. Zaten dönüşüm de bu şekilde gerçekleşir. Bu kötü bir şey değildir.

Bu dayanışmanın neticesinde alınan karar kurumsal başarı açısından olumlu sonuçlanmayacaksa bile görüşlerim değişmez. İfade etmeye çalışırım inatla ama alınan karar her neyse uyarım. Yönetici değişince tekrar anlatırım.

KATILIMCI_20: Farklılar çatışıyorsa karar çıkmaz. Benzerler de kör olabilir. İkisi arasında bir yer olmalı. Yanlış anlaşılırım çekincesi taşımamalı insanlar.

Özellikle teknik konularda benzerlerin dayanışması ile alınan kararlar daha başarılı kanımca. Çünkü insanlar ortak bir değer yaratırken doğruluğuna yüzde yüz inanmalı. Teknik konularda da evrensel doğrular söz konusu olduğu için benzerler arasındaki uyum daha kolay olacaktır. Bu tarz konular ilişkiler üzerinden yürütülmemeli. Ancak öyle olmuyor. İdari iradenin kesin hedef belirlediği durumlarda ve teknik gerçeklerin kaçınılmaz olduğu zamanlarda farklıların

dayanışması mümkün olabilir. Bu mümkün olduğunda grupların norm ve değerlerinde de değişimler kaçınılmaz oluyor. Ben bu değişime direncimin yettiği kadar direnirim. Bunu yaparken her değişim girişimine bir katsayı belirler ve ona göre itiraz ederim. Bazıları tolere edilebilir olabiliyor.

Örneklerle ikna ederim. Seçenekler sunarım. Katsayı yüksekse yani kabul edilmesi mümkün olmayan bir karar gibi görünüyorsa ve benim itirazlarım kabul görmüyorsa o durumda karar mercine grubumla birlikte giderim, onların da kendi itirazlarını birinci ağızdan iletmelerine imkân tanırım. Onlar da veto yemiş ise o zaman bana itiraz etmekten vazgeçiyorlar. Yani üst yönetimin kararına hep beraber boyun eğiyoruz.

KATILIMCI_21: Farklıların dayanışması ile alınan kararlar daha başarılıdır. Bunu da ancak ortak hedeflerin söz konusu olduğu bir ortamda sağlayabilirsiniz. Farklı gruplarla dayanışma sizin norm, değer ve inançlarınızı değişime zorlar ama farklılıklardan da beklenen budur. Bu durumu kendi grubuma bu değişimin gerekçelerini anlatarak yönetmeye çalışırım. Faydalarından ve risklerinden bahsederim. Kurumsal başarı ya da başarısızlığın tanımını ben yapmam. Ben karar alıcının penceresine göre alınan karar neyi gerektiriyorsa onu yaparım.

KATILIMCI_22: Mecburiyetler söz konusu ise; şirket çıkarları bunu gerektiriyorsa ya da ortak riskler varsa farklıların dayanışması ile kararlar alınabilir ve bu kararlar benzerlerin dayanışması ile alınan kararlardan daha başarılı olur. Kararın artısı/eksisi daha net görülür. Aceleyle gelmez. Hızlı karar yanlıştır.

Dayanışma grupların birbirinden esinlenmesine neden olur. Zamanla benzeşmeye başlarlar. Ama şartlara bağlı elbette. Yani hangi değer, hangi inanç daha meşru ve daha iyi diye bir karşılaştırma yapabilir taraflar.

KATILIMCI_23: Farklıların dayanışması ile alınan kararlar daha başarılı olur. Diğer türlü bazı noktaları kaçırsınız. Eğer hoşgörü, farklı fikirlere saygı, dayatmacı olmayan bir yönetim ve kötü geri dönüşlerin olmadığı bir yönetim anlayışı hakimse böylesi bir dayanışmayı sağlamak çok kolay. Bunun da bazı etkileri olacaktır. Bazı gruplar sahip oldukları değerleri, doğruları yeniden gözden geçirmek ve değiştirmek zorunda kalabilir. Burada önemli olan bu değişimin ne yönde olduğu. Olumlu ise değişim, ekibimi ikna ederim. Değilse direnç gösteririm. Karşı tarafı değiştirmeye çalışırım.

EK 2: TEMALAR, KATEGORİLER ve KODLAR LİSTESİ

SIRALAMA	TEMALAR
1	DEĞİŞİM
2	KUTUPLAŞMA
3	KABULLENME
4	GÜÇ
5	DENGE

Temalar Listesi

SIRALAMA	KATEGORİLER
1	KORKU
2	SOSYAL ETKİ
3	BENZERLERİN DAYANIŞMASI
4	BİREYSEL ÇIKARLAR
5	FARKLILARIN DAYANIŞMASI
6	TEMAS
7	DEĞER ÇATIŞMASI
8	İTAAT
9	MERKEZİ OTORİTE
10	KAYNAĞA ULAŞMAK
11	ÇATIŞMA YÖNETİMİ
12	BAŞARISIZ KARAR

Kategoriler Listesi

SIRALAMA	KODLAR
1	ORTAK ÇIKARLAR
2	ORTAK KURALLAR
3	UZMANLIK
4	OTORİTE
5	GÜÇ MESAFESİ
6	ORTAK DEĞERLER
7	İKNA
8	ORTAK AMAÇLAR
9	ÖZNEL FARKLILIKLAR
10	AYRIMCILIK
11	KATILIM
12	GÜVEN
13	BASKI
14	FARKLI DEĞERLER
15	UYMA
16	MERHEZİ YÖNETİM
17	GRUP ÇIKARLARI
18	KURAL DIŞI
19	BİLGİ
20	MÜZAKERE
21	HAKEMLİK
22	ÖNYARGI
23	İLETİŞİMSİZLİK
24	DEĞİŞİME DİRENÇ GÖSTERME
25	TÖRENSEL BAŞARI

Kodlar Listesi

EK 3: ANALİZ ÇIKTILARI

KODLARIN DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
katılım	7	81	009
uyuma	4	66	007
uzmanlık	8	62	007
otorite	7	52	005
ayrımcılık	10	45	005
farklılıklar	12	44	005
oznel	5	44	005
baskı	5	42	004
ortak	5	41	004
merkezi	7	40	004
yonetim	7	40	004
guc	3	38	004
guven	5	38	004
mesafesi	8	38	004
degerler	8	36	004
bilgi	5	33	003
farklı	6	25	003
iletisim	8	20	002
basari	6	18	002
tovensel	8	18	002
amaclar	7	16	002
degisime	8	16	002
direnc	6	16	002
gosterme	8	16	002
ıkna	4	13	001
cikarlar	8	9	001
onyargı	7	7	001
cikarlari	9	5	001
dısı	4	5	001
grup	4	5	001
hakem	5	5	001
kural	5	5	001
kurallar	8	5	001
muzakere	8	4	000

KODLARIN GENEL DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
ortak	5	16	019
uzmanlık	8	13	015
cılarlar	8	10	012
merkezi	7	10	012
yonetim	7	10	012
katılım	7	9	010
güven	5	5	006
kurallar	8	5	006
otorite	7	2	002
değerler	8	1	001
farklılıklar	12	1	001
güç	3	1	001
mesafes	7	1	001
öznel	5	1	001
ikna	4	1	001

5. SORU KOD DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
katılım	7	14	025
bilgi	5	9	016
ayrımcılık	10	5	009
baskı	5	4	007
amaçlar	7	3	005
ortak	5	3	005
güven	5	2	004
otorite	7	2	004
uzmanlık	8	2	004
ikna	4	2	004
değerler	8	1	002
farklı	6	1	002
farklılıklar	12	1	002
güç	3	1	002
merkezi	7	1	002
mesafes	7	1	002
öznel	5	1	002
uyum	4	1	002
yönetim	7	1	002

6. SORU KOD DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
ayrımcılık	10	17	018
uzmanlık	8	16	017
katılım	7	12	013
baskı	5	7	007
bilgi	5	6	006
merkezi	7	6	006
yonetim	7	6	006
otorite	7	5	005
guc	3	3	003
mesafes	7	3	003
uyma	4	3	003
cıklarları	9	2	002
değerler	8	2	002
grup	4	2	002
ortak	5	2	002
dışı	4	1	001
kural	5	1	001

7. SORU KOD DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
katılım	7	20	030
uzmanlık	8	20	030
ayrımcılık	10	7	010
baskı	5	5	007
guven	5	5	007
otorite	7	4	006
bilgi	5	2	003
degerler	8	1	001
merkezi	7	1	001
ortak	5	1	001
yonetim	7	1	001

8. SORU KOD DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
farklılıklar	12	19	015
öznel	5	19	015
otorite	7	15	012
ikna	4	10	008
değerler	8	7	005
farklı	6	7	005
iletişim	8	6	005
hakem	5	5	004
merkez	7	5	004
yönetim	7	5	004
muzakere	8	4	003
onyargı	7	4	003
ayrıcılık	10	3	002
okurlar	9	3	002
grup	4	3	002
uzmanlık	8	3	002
başlı	5	2	002
amaçlar	7	1	001
değişime	8	1	001
direnc	6	1	001
gösterme	8	1	001
güç	3	1	001
güven	5	1	001
mesafes	7	1	001
ortak	5	1	001
uyum	4	1	001

9. SORU KOD DAĞILIMI



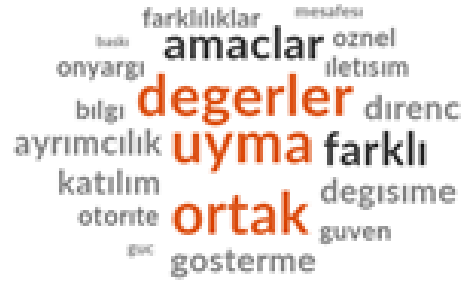
Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
uyuma	4	23	015
merkezi	7	17	011
yonetim	7	17	011
otorite	7	15	010
farkliliklar	12	13	008
oznel	5	13	008
guc	3	12	008
mesafes	7	12	008
baski	5	11	007
degerler	8	5	003
ortak	5	5	003
disi	4	4	003
kural	5	4	003
basari	6	1	001
guven	5	1	001
torensel	8	1	001

10. SORU KOD DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
uyuma	4	22	013
katılım	7	17	010
guc	3	14	008
mesafesi	8	14	008
guven	5	12	007
iletişim	8	10	006
bilgi	5	9	005
baski	5	8	005
farklılıklar	12	8	005
öznel	5	8	005
uzmanlık	8	8	005
değerler	8	7	004
değişime	8	7	004
direnc	6	7	004
gosterme	8	7	004
farklı	6	6	003
ortak	5	4	002
ayrıcılık	10	3	002
kurallar	8	2	001
amaçlar	7	1	001
onyargı	7	1	001

11. SORU KOD DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
uyma	4	16	011
degerler	8	12	008
ortak	5	12	008
amaclar	7	11	007
farkli	6	11	007
ayrimcilik	10	10	007
katilim	7	9	006
degisime	8	8	005
direnc	6	8	005
gosterme	8	8	005
bilgi	5	7	005
otonte	7	7	005
guc	3	6	004
mesafesi	8	6	004
baski	5	5	003
iletisim	8	4	003
farkliliklar	12	2	001
guven	5	2	001
oniyargi	7	2	001
oznel	5	2	001

12. SORU KOD DAĞILIMI

KATEGORİLERİN DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
dayanışması	11	170	016
farklıların	11	98	009
merkezi	7	86	008
otorite	7	86	008
kaynaga	7	83	008
ulasmak	7	83	008
benzerlerinin	11	72	007
itaat	5	66	006
bireysel	8	41	004
cılarları	8	41	004
temas	5	38	004
korku	5	37	004
catışması	9	35	003
değer	5	35	003
basansız	9	18	002
karar	5	18	002
etki	4	13	001
sosyal	6	13	001
catisma	7	7	001
yonetimi	8	7	001

KATEGORİLERİN GENEL DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
kaynaga	7	13	018
ulasmak	7	13	018
dayanışması	11	10	014
farklıların	11	10	014
merkezi	7	9	012
otorite	7	9	012
temas	5	5	007
bireysel	8	1	001
cıklarlar	8	1	001
etki	4	1	001
korku	5	1	001
sosyal	6	1	001

5. SORU KATEGORİ DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
dayanışması	11	20	021
kaynaga	7	16	017
ulasmak	7	16	017
farklıların	11	15	016
merkezi	7	6	006
otorite	7	6	006
benzerlerin	11	5	005
etki	4	2	002
sosyal	6	2	002
temas	5	2	002
bireysel	8	1	001
ciğerleri	9	1	001
ciğerler	8	1	001
değer	5	1	001
korku	5	1	001
itaat	5	1	001

6. SORU KATEGORİ DAĞILIMI

otonte ulaşmak merkezi
benzerlerin
dayanışması
ıtaat kaynaga korku
farklıların temas

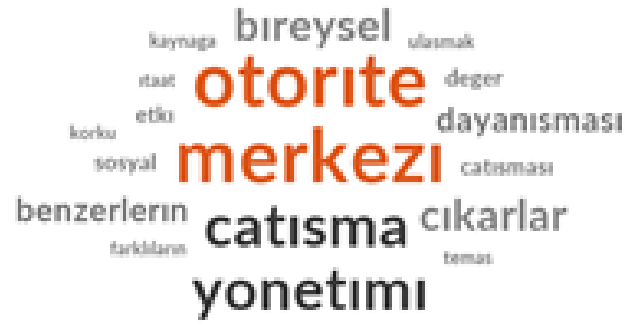
Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
dayanışması	11	30	024
benzerlerin	11	17	013
kaynaga	7	16	013
ulaşmak	7	16	013
farklıların	11	13	010
temas	5	10	008
merkezi	7	9	007
otonte	7	9	007
korku	5	3	002
ıtaat	5	3	002

7. SORU KATEGORİ DAĞILIMI

ulaşmak
farklıların temas
dayanışması
otonte kaynaga merkezi
benzerlerin

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
dayanışması	11	28	031
farklıların	11	21	023
kaynaga	7	10	011
ulaşmak	7	10	011
benzerlerin	11	7	008
merkezi	7	5	005
otonte	7	5	005
temas	5	5	005

8. SORU KATEGORİ DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
merkezi	7	21	012
otorite	7	21	012
catisma	7	17	010
yonetimi	8	17	010
bireysel	8	16	009
cikarlar	8	16	009
dayanismasi	11	13	007
benzerlerin	11	12	007
etki	4	10	006
sosyal	6	10	006
catismasi	9	8	004
deger	5	8	004
kaynaga	7	3	002
ulasmak	7	3	002
farklilarin	11	1	001
korku	5	1	001
temas	5	1	001
itaat	5	1	001

9. SORU KATEGORİ DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
itaat	5	23	016
basarisiz	9	18	012
karar	5	18	012
merkezi	7	16	011
otorite	7	16	011
bireysel	8	13	009
cikarlar	8	13	009
korku	5	12	008
dayanismasi	11	9	006
farklilarin	11	5	003
benzerlerin	11	4	003
temas	5	1	001

10. SORU KATEGORİ DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
dayanışması	11	31	016
itaat	5	22	011
farklıların	11	18	009
kaynaga	7	14	007
korku	5	14	007
ulasmak	7	14	007
benzerlerinin	11	13	007
temas	5	12	006
catisması	9	11	006
deger	5	11	006
merkezi	7	10	005
otorite	7	10	005
bireysel	8	8	004
cikarlar	8	8	004

11. SORU KATEGORİ DAĞILIMI



Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
dayanışması	11	29	019
itaat	5	16	011
catışması	9	15	010
değer	5	15	010
farklıların	11	15	010
benzerlerinin	11	14	009
merkezi	7	10	007
otorite	7	10	007
kaynaga	7	7	005
ulasmak	7	7	005
korku	5	6	004
bireysel	8	2	001
cikarlar	8	2	001
temas	5	2	001

12. SORU KATEGORİ DAĞILIMI

TEMALARIN DAĞILIMI

kabullenme
kutuplasma
guc denge
degisme

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
guc	3	162	035
kutuplasma	10	100	022
degisme	7	98	021
kabullenme	10	84	018
denge	5	16	003

TEMALARIN GENEL DAĞILIMI

kabullenme
kutuplasma
guc denge
degisme

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
guc	3	13	043
kutuplasma	10	10	033
degisme	7	5	017
denge	5	1	003
kabullenme	10	1	003

5. SORU TEMA DAĞILIMI

kabullenme
degisme
guc kutuplasma
denge

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
guc	3	14	056
degisme	7	7	028
denge	5	2	008
kabullenme	10	1	004
kutuplasma	10	1	004

6. SORU TEMA DAĞILIMI

kabullenme
degisme
guc
kutuplasma

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
guc	3	20	037
degisme	7	18	033
kutuplasma	10	13	024
kabullenme	10	3	006

7. SORU TEMA DAĞILIMI

guc kutuplasma degisme

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
kutuplasma	10	21	043
guc	3	20	041
degisme	7	8	016

8. SORU TEMA DAĞILIMI

kutuplasma degisme guc denge kabullenme

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
guc	3	21	030
kabullenme	10	17	025
kutuplasma	10	17	025
denge	5	13	019
degism	7	1	001

9. SORU TEMA DAĞILIMI

kutuplasma
degisme
kabullenme
guc

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
kabullenme	10	23	042
guc	3	22	040
degisme	7	5	009
kutuplasma	10	5	009

10. SORU TEMA DAĞILIMI

kutuplasma
kabullenme
guc
degisme

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
guc	3	23	027
kabullenme	10	22	026
degisme	7	21	025
kutuplasma	10	18	021

11. SORU TEMA DAĞILIMI

kutuplasma
kabullenme
degisme
guc

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
degisme	7	19	029
kabullenme	10	17	026
guc	3	15	023
kutuplasma	10	15	023

12. SORU TEMA DAĞILIMI

EK 4: ÖRNEKLEM ve ÖRGÜTSEL DEMOGRAFİLERİ

KATILIMCI	ÜNİVERSİTE	İKİ ÖNCEKİ POZİSYONDA KALİŞ SÜRESİ	BİR ÖNCEKİ POZİSYONDA KALİŞ SÜRESİ	ŞU ANKİ POZİSYONA ATANMA TARİHİ	KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ
1	İTÜ	1 YIL 11 AY	1 YIL 8 AY	2022	15 YIL	15 YIL
2	HACETTEPE	2 YIL	1 YIL	2023	1 YIL	24 YIL
3	ODTÜ	4 YIL	4 YIL	2019	14 YIL	26 YIL
4	ODTÜ	6 YIL 8 AY	7 YIL 10 AY	2022	27 YIL	27 YIL
5	GAZİ	3 YIL 11 AY	1 YIL 7 AY	2022	15 YIL	15 YIL
6	ODTÜ	14 YIL	13 YIL 3 AY	2010	37 YIL	37 YIL
7	ODTÜ	13 YIL	5 YIL	2023	30 YIL	30 YIL
8	ODTÜ	18 YIL	2 YIL	2020	23 YIL	23 YIL
9	ODTÜ	2 YIL 8 AY	1 YIL 2 AY	2021	27 YIL	27 YIL
10	ODTÜ	5 YIL 4 AY	2 YIL 11 AY	2022	16 YIL	16 YIL
11	ODTÜ	10 AY	2 YIL 3 AY	2020	22 YIL	22 YIL
12	ODTÜ	15 AY	2 YIL 10 AY	2020	17 YIL	17 YIL
13	KOCAELİ	...	1 YIL	2023	1 YIL	10 YIL
14	ODTÜ	1 YIL 1 AY	...	2022	13 YIL	13 YIL
15	İTÜ	8 AY	...	2020	4 YIL	4 YIL
16	BİLKENT	5 AY	1 YIL 8 AY	2020	5 YIL	5 YIL
17	ANKARA	4 YIL 2 AY	...	2021	6 YIL	6 YIL
18	SELÇUK	...	...	2016	6 YIL	6 YIL
19	İTÜ	...	...	2017	6 YIL	6 YIL
20	ODTÜ	1 YIL	11 YIL	2022	15 YIL	30 YIL
21	İTÜ	...	...	2018	5 YIL	5 YIL
22	ODTÜ	5 YIL	10 YIL	2019	32 YIL	32 YIL
23	BİLKENT	5 YIL 10 AY	2 YIL 4 AY	2021	10 YIL	15 YIL

EK 5: KARİYER PLANLAMA PROSEDÜRÜ

6.1.3. Atamalar

6.1.3.1. Müdür / Ürün Baş Mühendisi / Direktör Pozisyonuna Atama

Müdür, Ürün Baş Mühendisi ve Direktör yöneticilik pozisyonlarında yapılacak atamalarda prensip olarak şirket içinden ve en az 8 (sekiz) yıl şirket / alan tecrübesi olan kişiler tercih edilerek veya Yönetim Kurulu / Genel Müdür'ün uygun göreceği özel durumlarda; iş değerlendirme kapsamında pozisyona tanımlı şartlar esas alınarak şirket içinden veya dışından aday belirlenerek ilgili GMY / Başkanlık tarafından İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi Başkanlığına bildirilir. PR.HRM.20.108T Yönetici Seçimi ve Değerlendirme Merkezi Uygulaması prosedürü doğrultusunda Değerlendirme Merkezi Uygulaması sonucunda "Uygun" değerlendirilmesi ile birlikte Yönetim Kurulu / Genel Müdür onayı ile atama gerçekleştirilir.