

## *Nitel Sosyal Bilimler-Qualitative Social Sciences*

*Yıl:2022, Cilt:4 Sayı:2*  
*Year:2022, Vol:4 Issue:2*  
**NSB, 2022, 4(2), 211-235**

**NSB**


**QSS**

**Makale Türü/Article Type:** *Araştırma/Research*

**DOI:**10.47105/nsb.1118571

**Atıf/Citation:** Derindere, M. S. (2022). Yönetim araştırmasında teori-pratik kopukluğunu gidermeye yönelik araştırma: Problem temelli metodoloji ve bir uygulama. *Nitel Sosyal Bilimler*, 4(2), 211-235. <https://doi.org/10.47105/nsb.1118571>

## **Yönetim Araştırmasında Teori-Pratik Kopukluğunu Gidermeye Yönelik Araştırma: Problem Temelli Metodoloji ve Bir Uygulama**

<sup>a</sup>Mehmet Selim Derindere<sup>1</sup> 

<sup>a</sup> Dr., Enformatik Bölümü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

### **Öz**

Yönetim araştırmalarının, yönetim uygulaması üzerindeki etkisi ve sağladığı fayda sınırlı kalmaktadır. Üretilen bilginin tabiatı, araştırma problemlerinin uygulama problemlerinden farklı olması ve araştırma bulgularının sunumu gibi farklı sebeplerden kaynaklanan bu durum, teori ile pratik arasındaki kopukluğun artmasına sebep olmaktadır. Aynı anda hem yönetim literatürüne katkı sağlayan hem de yöneticilere problem çözmede yardımcı olacak araştırmalar yapmak, uygulama problemlerini araştırmanın merkezine almakla sağlanabilir. Problem Temelli Metodoloji, araştırmanın problemini yöneticilerin pratik problemleri ile eşgüdümlü hale getirmek, kullanılan çözümlerin etkililiğini tespit etmek, bu çözümleri kritiğe tabi tutmak ve buradan edinilen bilgilerle yeni çözümler geliştirme yoluyla yöneticilere yardımcı olurken aynı zamanda mevcut bilgi birikimine katkıda bulunur. Böylelikle bir yandan yöneticilerin mevcut gerçekliği daha iyi anlaşılırken diğer yandan daha istendik gerçeklikler üretilmesine araştırma sürecinde katkıda bulunulabilir. Bu çalışmada, çalışmaya katılan yöneticinin, çözmekte zorlandığı bir problemi çözmeye etkisiz kalmasının sebepleri araştırılırken aynı zamanda, araştırma sürecinde problemin çözümüne yönelik yardım sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Problem temelli metodoloji, teori-uygulama kopukluğu, yönetim araştırması, yönetimde problem çözme

<sup>1</sup>**Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Mehmet Selim Derindere, mehmetderindere@gmail.com, Orcid: 0000-0002-5084-1639

**Gönderim Tarihi/Received:**18.05.2022

**Kabul Tarihi/Accepted:**06.09.2022

**Yayımlanma Tarihi/Published:**31.12.2022

## **Theory-Practice Gap in Management Research: Problem Based Methodology and an Application**

### Extended Summary

Scientific research on management continues to reveal a wide array of managerial and organizational problems and provide causal explanations for them. However, the effectiveness of research in solving management problems remains limited. Existing literature provides several reasons for this ineffectiveness and receipts for their remedial. Problem-Based Methodology (PBM) claims that there is a misalignment between the problems of researchers and the problems of managers, and this misalignment leads to scientific knowledge that cannot be used in practice.

Problem Based Methodology is a postpositivist approach that consists of a theory of problems, a theory about how to solve problems, and a set of normative criteria for judging the adequacy of solutions. PBM starts with two questions: (1) "what is the nature of the practice?" and (2) "what does the answer to the first question tells us about how it should be studied?" In PBM, practice is defined as a solution to prior problems about what to do given a particular situation. For example, a strategy is a solution to the problem of how to pursue a competitive advantage across the companies chosen market. A corporate policy is a solution to the problem of how the organization will function. An organizational learning practice is a solution to the question of how to create, acquire and transfer knowledge within the organization and how to modify the organization's behavior to reflect the acquired knowledge and insights.

PBM claims that if we can understand the problem-solving process that leads to a current practice then we can change this process to yield better solutions. In order to match the practice, PBM uses Thomas Nickles's problem definition: "a problem consists of all the conditions or constraints on the solution plus the demand that the solution is found". These constraints can be variously weighted, and the solution can be a concept, behavior, or process that satisfies the constraints. Constraints are requirements that the solutions should meet. Solutions that are otherwise acceptable can be ruled out by constraints. Constraints may have been set externally by regulatory or governing bodies or be limits on resources such as finance, staffing or technology. They can be set by problem solvers themselves. These constraints are subject to revision based on experience, relevant theory or feedback from the environment.

A problem is solved by developing or finding a solution that integrates the set of constraints. For example, a company's strategy problem might have been solved by focusing on one segment of the market and differentiating the company from its competitors. By understanding how the managers see the requirements of their environment and how they weigh their relative importance the researchers can understand why a differentiation focus is selected instead of a cost leadership strategy.

In PBM, the adequacy of solutions is judged using four criteria. The first criterion is explanatory accuracy. Explanatory accuracy is related to how well the current solution accounts for the facts of the problem situation. The effectiveness criterion is related to the degree to which the solution satisfies the constraint set of the problem. Since the problems are solved by integrating the constraints the solution is judged by the adequacy of integration. The improvability criterion is related to how well the solution enables the detection and correction of errors it contains. Many managerial problems are solved within the bounded rationality of the managers, so the constraint set and associated solution strategies are potentially and possibly incomplete. The theories behind the problem-solving process thus should enable the detection and correction of errors. The coherence criterion is related to how well a particular practice is aligned with the overall values, goals, and other practices.

In this paper, an example of research practice will be presented about how better problem-solving approaches can be developed through critically evaluating the managers' reasoning and actions used in the problem-solving process within the research process by regarding managers as partners in research. This study can be a model for both the management researchers seeking to produce directly useful research and managers looking for developing better problem-solving approaches.

This particular research is aimed at understanding the problem-solving process of a manager dealing with a subordinate he identified as irresponsible. The manager's current practice does not yield the intended results and every attempt to solve the problem strains the relationship between the manager and the subordinate. The manager's practice is evaluated using the four criteria of PBM. The explicit and implicit constraints on the solution are identified. The researcher and the manager collaboratively developed a new solution to the problem and practiced its implementation.

The research provides insights regarding the ineffective problem-solving process of the managers and example to how research can benefit practitioners with improved solutions through research.

**Keywords:** Problem based methodology, theory-practice gap, management research, management problem solving

## **Giriş**

Uygulama ile araştırma arasında bir kopukluk olduğu birçok farklı disiplinde tartışılabilen bir husus olmuştur (Bansal vd., 2012; Hirschhorn & Geelan, 2008; Norman, 2010; Stokes, 1997). Benzer şekilde yönetim uygulaması ile yönetim üzerine yapılan araştırmalar arasında bir kopukluk, uçurum, bölünmenin varlığı ve araştırmaların, uygulama üzerindeki olumlu katkısının sınırlı kalması üzerine çok sayıda tartışma mevcuttur (Ittner & Larcker, 2002; Mitchell 2002; Lee 1989; Kaplan 1986). Ayrıca akademik çalışmalarını uygulamacı nazarıyla şiddetle eleştiren Ghoshal (2005) yönetim teorisinin uygulama üzerinde zararlı etkileri olabileceğini ileri sürmüştür. Bu durum, araştırmaların finansmanı hususunda zorluklara yol açması bir tarafa, akademik çalışmaların güvenilirliği, meşruiyeti, kullanılabilirliği ve ne derece faydalı olduğu konusunda şüpheler doğurmaktadır (Anandalingam & Kulatilaka, 1987; Tucker & Parker, 2014). Bu kopukluğun sebeplerinin neler olduğu, giderilmesinin mümkün olup olmadığı ve eğer mümkünse gidermek için neler yapılabileceğine dair çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu görüşler birkaç başlıkta incelenebilir.

Bir görüşe göre teori ile uygulama arasındaki kopukluğun sebebi, bilimin yapısından kaynaklanan birtakım niteliklerin uygulamanın gerekleri ile uyumsuz olmasıdır. Örneğin sistem teorisi yaklaşımından hareketle Kieser ve Leiner (2009), sosyal sistemlerin kendi kendini referans alan (autopoietic) yapıda olduğunu, hâl böyle olunca, bilimsel araştırma sistemi içerisinde iletişim için kullanılan kavram ve metotların örgüt yönetimi gibi bir başka sisteme doğru şekilde aktarılamayacağını ileri sürer. Aynı şekilde problemleri tanımlamak ve bunlarla başa çıkmak için kullanılan mantıkların farklı olması da uygulama ile araştırma arasındaki kopukluğun sebeplerinden biridir (Argyris, 2004). Bir örgütteki yönetici için problem olan şey ile, aynı örgüt üzerine çalışan bir araştırmacı için problem olan şey birbirlerinden tamamen farklı şeyler olabilir. Örneğin, örgüt üzerine çalışan araştırmacının problemi örgüt üyelerinin kişilikleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi tespit etmek olabilirken (Ordun, 2005), örgüt yöneticisinin problemi, birbirlerinden çok farklı kişiliklerdeki örgüt üyelerinin benzer performansı sergilemelerini sağlamak olabilir. Yönetim bilimi ile yönetim uygulaması arasındaki bu ve benzeri temel farklılıklardan ötürü araştırma çıktılarının yönetim uygulamasına ne derece fayda sağlayabileceğini yönetim bilimi sistemi içerisinde değerlendirmek mümkün olmamaktadır.

Yazım stillerine odaklanan görüşe göre araştırma bulgularının ifade ediliş şekli bunların uygulamacılar için gerekli faydayı üretmesine mâni olmaktadır. Kelemen ve Bansal (2002), araştırmaların, akademik dergilerde yayınlanmaya uygun olarak kaleme alındığını ve bu yazım tarzının uygulamacıları uzaklaştırdığını dolayısıyla beklenen faydayı sağlamaya engel olduğunu ifade eder.

Olaya politik açıdan yaklaşan Donmoyer (1996), bilimsel araştırmaların uygulama üzerinde bir tesir oluşturabilmesi için araştırmacıların, politikacıların dünyası hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarının gerektiğini ve böylece politikaların geliştirilmesinde, araştırmacı kimliklerinden ödün vermeksizin daha fazla söz sahibi olabileceklerini iddia eder.

Robinson, bilimsel araştırmaların uygulamaya katkısının fazlasıyla sınırlı olmasına sebep olarak araştırmaların, pratik araştırma problemlerine odaklanmakta başarısız olmasını göstermiştir (1998).

Tartışmaya metodolojik açıdan yaklaşan Robinson, araştırma ne kadar ustalıkla yapılırsa yapılsın veya ne kadar ustalıkla ifade edilirse edilsin, eğer araştırmacılar, uygulamacıların mevcut uygulamalarını sürdürmelerine sebep olan problem çözme süreçlerini baypas eder, bunlar hakkında derinlemesine bir tahkikata girişmezlerse, uygulamacıların hem araştırmacıları hem de araştırma sonuçlarını göz ardı edeceklerini iddia etmiştir.

### PROBLEM TEMELLİ METODOLOJİ

Problem Temelli Metodoloji (PTM) başlangıçta Viviane Robinson (1993) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Robinson ve Mei Kuin Lai tarafından eğitim alanındaki uygulamacı araştırmacılar (practitioner-researcher) için genişletilmiş (2006) bir faaliyet araştırması yaklaşımıdır. Robinson'a (2014) göre bilimsel araştırmaların uygulama üzerinde etkili olabilmesi için araştırmacıların probleme dayalı bir metodoloji kullanmaları, yani araştırmalarını uygulamacıların gerçek hayatta karşılaştıkları problemleri ne şekilde çözdüklerinden hareketle geliştirmeleri gerekir. Probleme dayalı bir metodoloji kullanan araştırmacılar, uygulama problemlerini; uygulayıcıların eylem teorileri ve bu teorilerin sürdürülmesini sağlayan faktörler üzerinden anlamaya çalışır. Eylem teorileri: örgütteki aktörlerin, (1) karşı karşıya kaldıkları problemi ne şekilde gördüklerini, (2) problemle baş etmek için kullandıkları eylem stratejilerini, (3) stratejileri uygulamaya koymak için kullandıkları eylemleri ve (4) elde ettikleri sonuçları bir araya getiren yapılarıdır (Argyris, 1976; Friedman, 2001; Hannah vd., 2019). Buna göre uygulama problemlerinin kaynağı aktörlerin eylem teorileri olup, söz konusu problemlerin etkili bir şekilde çözülmesi için, aktörlerin eylem teorilerinin tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve gerekiyorsa değiştirilmesi gerekir. Bir problemi eylem teorileri üzerinden anlamak ve çözmek için araştırmacıların uygulamacılarla kritik bir diyaloga girişmesi gerekir (Robinson, 2015). Bu diyalog sürecinde, problem bağlamı ve mevcut eylem teorileri gün yüzüne çıkarılır, alternatif eylem teorileri değerlendirilir ve daha etkili olacağı öngörülen eylem teorileri araştırma süresince geliştirilip denir.

Elinizdeki bu çalışmada, PTM'nin metodoloji kavramı ve ilgilendiği araştırma problemlerinin tabiatı başta olmak üzere, teori değerlemesinin nasıl hayata geçirildiği ve araştırmadan hareketle yapılacak olan genellemelere yaklaşımı gibi bir dizi metodolojik özelliği ortaya konacaktır. Daha sonra metodolojinin, yönetim problemleri araştırılırken, problem durumunun iyileştirilmesi için nasıl kullanılabileceği bir uygulama problemiyle örneklendirilecektir.

#### Metodoloji Kavramına Dair

Metodoloji kavramını Robinson, Abraham Kaplan'ın (1965) ifade ettiği şekliyle "metodun kendisi değil, metotların çalışılması" anlamında kullanmaktadır. Metotlara dair bir çalışma olarak metodoloji hem betimleyici hem eleştirel hem de tavsiye verici özellikleri içermektedir (Haig, 1987). Metodoloji, metotları ve içerdikleri amaçları nasıl gerçekleştirdiklerini betimler, metotları rakip metotlar ile karşılaştırarak eleştirel olarak değerlendirir ve eldeki amaçları gerçekleştirmek için hangi metotların daha uygun olabileceğine dair tavsiyeler sunar. Bütün bunlara paralel olarak, bir faaliyet araştırması olan PTM üzerinde çalıştığı problemlerle ilgili tahkik süreçlerini aydınlatmakla ilgilenir. PTM'nin aydınlatmaya çalıştığı

hususlar: uygulama probleminin ne şekilde yapılandırıldığı, araştırma probleminin uygulama probleminin çözülebilmelerini mümkün kılacak şekilde nasıl şekillendirileceği, araştırmanın ne şekilde hayata geçirileceği, araştırmacı ile araştırmanın birincil muhatabı olan uygulamacı arasındaki ilişkinin ne şekilde yürütülmesi gerektiğidir.

Haig'e göre (1987) metodoloji; bilim felsefesi, epistemoloji veya istatistik gibi belli bir disipline mahsus bir alan olmayıp daha ziyade disiplinler arası bir faaliyet olan bilişsel teorinin parçasıdır. Robinson, metodolojisini temellendirme sürecinde (1993) PTM'i deneyimci (empiricist), yorumlayıcı (interpretive) ve eleştirel (critical) araştırma yaklaşımları ile karşılaştırmış, bu alternatif araştırma geleneklerindeki birtakım bileşenleri bütüncül bir yaklaşım olarak PTM içerisinde bir araya getirmiştir. PTM'de problemlerin yapısı, nasıl çözüldükleri, çözümün nasıl değerlendirildiği ve araştırma ilişkisini gösteren PTM çerçevesi Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.**

*Problem Temelli Metodoloji Çerçevesi*

<b>Uygulama Problemi nedir?</b>	Çözüm gerektiren bir durumdur.
<b>Problem (mevcut haliyle) nasıl çözülmüştür?</b>	Şu bileşenlerden oluşan bir eylem teorisinin* formülasyonu ile: - Kısıtlar kümesi - Eylemler - Sonuçlar * Not: Eylem teorileri, sözde teori veya uygulanan teori olabilir.
<b>Çözümün yeterliliği nasıl değerlendirilir?</b>	Eylem teorisinin şu 4 kritere göre eleştirisi ile: 1. Açıklama isabeti 2. Etkililik 3. Tutarlılık 4. Geliştirilebilirlik
<b>Ne tür bir araştırma ilişkisi problemlere daha iyi çözümleri mümkün kılar?</b>	"Öğrenen konuşmalara" dayalı bir ilişki. Bu ilişkinin anahtar değerleri: - Geçerli bilgi - Saygı Araştırmacının anahtar stratejileri: - İddiada bulun - Tahkik et - Çıkarım merdivenini kullan

**Kaynak:** Robinson, 1993, s. 24

**Ptm'de Araştırma Problemleri**

Bilimsel tahkikin bir problem çözme faaliyeti olarak görülmesinin, bilimsel bilginin üretilmesine sağlayacağı katkı Laudan (1977), Nickles (1981), Haig (1987) gibi düşünürler tarafından vurgulanmıştır. PTM bilimsel tahkiki, bir problem çözme faaliyeti olarak ele alır. Bunun için Nickles'in (1981) araştırma problemlerini bir kısıt kapsama (constraint-inclusion) olarak gören yaklaşımını kullanır. Problemlerin birer kısıt kümesi olarak ele alınması fikri, bilişsel psikolojideki problem çözme literatüründen alınmış ve metodolojik bir rolde kullanılmıştır.

**Kısıt Kapsama Olarak Problem:** Problemleri kısıt kapsama olarak gören anlayışa göre problemin yapısı: temel (foundational) kısıtlar, limit (sınır) kısıtlar ve tutarlılık kısıtlarından oluşan ve problemi diğer problemlerden ayırt eden bir matristen oluşur (Nickles, 1978). Problemin yapısı incelenerek, problem için getirilecek bir çözümün hangi prensip yahut teorilerden türetilmesi gerektiği, hangi metotları veya teknikleri kullanarak, hangi sonuçlara ulaştırması gerektiği belirlenebilir.

Kısıt kapsama teorisine göre bir uygulama problemi özetle: çözüm üzerinde bulunan bütün kısıtlar ile bir çözüm bulunması talebinden ibarettir.

**Uygulama problemi = Çözüm üzerindeki bütün kısıtlar + bir çözüm bulunması talebi**

Bu durumda araştırma problemi, problem durumunun nasıl ortaya çıktığı, problem durumu sürdüren kısıt ve koşulların neler olduğu ve problemin nasıl bir çözüme kavuşturulabileceği gibi şekillerde kurulabilir.

Kısıt kapsama teorisinde kısıtlar problemin dışında olmayıp bizzat problemin kendisini oluşturur, problemin karakterize edilmesine hizmet eder ve yapısını şekillendirir (Haig 2014). Araştırmanın amacı, problemin yapısındaki bazı ciddi boşlukların giderilmesi olduğu için, bu amacın göz önüne alınmasıyla, bir çözüm bulunmasına yönelik açık bir talep üretilmiş olur.

PTM’de iki tür kısıt söz konusudur. Bunlardan birincisi, sözde kısıtlardır (espoused constraints). Sözde kısıtlar, insanlara, problemin çözümünde onlar için önemli olan hedef ve değerlerin ne olduğu sorulduğunda verdikleri cevaplardır. İkinci tür kısıt ise uygulamadaki kısıtlar (constraints in use). Bunları araştırmacı, araştırma sürecinde uygulamacıların problem çözme davranışlarını inceleyerek ve bu davranışların arkasındaki muhakemeyi katılımcılarla birlikte sorgulayarak ortaya çıkarır.

Uygulama problemi üzerindeki kısıtların tespitini mümkün kılan iki soru şekli vardır (Putnam, 1993). Bunlardan birincisi, aktörün zaten yapıyor olduğu eylemlerin gerekçelerini ve bu eylemlerle ne amaçladığını ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu tahkik esnasında sorulan sorular “seni . . . yapmaya sevk eden nedir?” şeklindedir. Bu soruya alınan cevaplar aktörün, problem durumu, problem durumdaki muhataplarını ve kendi rolünü ne şekilde gördüğünü gün yüzüne çıkarmaya yarar. İkinci soru ise, aktörün olası alternatif stratejileri seçmesine mâni olan kısıtları tespiti yöneliktir. Bunlar, “(alternatif eylem) . . . yapmana engel olan nedir?” şeklindedir. Bu şekildeki bir tahkikin neticesinde, aktörün ürettiği eylemleri neden ürettiği ve neden alternatif eylem ve çözümlere yönelmediği belirlenerek problem üzerindeki kısıtlar tespit edilir.

Burada altı çizilmesi gereken husus, tespit edilebilen veya mümkün olan ilgili bütün kısıtların problemin formülasyonuna dâhil ediliyor olmasıdır. Bunun sebebi, her bir kısıtın, ya aksi takdirde kabul edilebilecek olan birtakım çözümleri devre dışı bırakıyor yahut zaten üretilen birtakım eylemleri besliyor olmasıdır. Bununla birlikte belli bir anda, pratik koşulların yapısı ve insan zihninin doğası gereği (Simon, 1978) problemin, aslında oldukça kapsamlı olan kısıtlar kümesinin ancak yönetilebilir bir alt kümesi dikkate alınabilecektir. Buna karşın, tanımına bütün kısıtları dâhil edildiğinde problem, kendi çözümünün istikametini göstererek araştırmanın tahkiki etkili bir şekilde yönlendirmesine yardımcı olacaktır (Haig, 1987). Vurgulanması gereken bir başka husus, önerilecek çözümlerin, örtülü veya açık kısıtları ihlal edip etmediğinin kontrol edilmesidir. Eğer olası bir çözüm mevcut kısıtlardan biri veya birkaçını ihlal ediyorsa o zaman ya bu çözüm elenir ya da çözümün ürettiği sonuçlar istendik ise kısıtlar gözden geçirilip değiştirilebilir.

Kısıtların probleme dâhil edilmesi ile birlikte araştırma sorusu kötü yapılandırılmış (Rittel & Webber, 1973) bir durumdan gittikçe (daha) iyi yapılandırılmış bir hale bürünecek ve sonuç olarak çözümü

mümkün olan bir problem haline gelecektir. Bu açıdan bakıldığında bir uygulama problemi, çözümü için gerekli olan kısıtlar yapısına dâhil edilmediği müddetçe kötü yapılandırılmış bir problem olarak kalacaktır.

Haig (1987) PTM araştırmasında, araştırma problemlerinin tespitinin, gözlem ve hipotez kurma aşamasına geçmeden önce gerçekleşen bir aşama olmadığını vurgular. Aksine araştırmanın tahkik süreci içerisinde problemler seçilir, geliştirilir ve üzerlerinde gerekli düzeltmeler yapılır. Bir başka deyişle araştırmacı bütün araştırma boyunca bilimsel problemlerle uğraşıyordur. Özellikle problemlerin kötü yapılandırılmış olduğu yönetim, eğitim, politika belirleme gibi alanlar kısıt kapsama yoluyla problem kurma yaklaşımına özellikle uygundur. Bu tür problemlerde PTM'nin faydası: hem kötü yapılandırılmış problemlerde bilimsel tahkikin nasıl mümkün olabileceğini ortaya koymak hem de faaliyet araştırmacısının araştırma sürecindeki davranışlarına rehberlik etmek şeklinde olacaktır (a.g.e).

Bir PTM araştırmasında özetle iki ayrı problem veya problem kümesi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, araştırmanın konusu olan problem bağlamının sahibi olan tabiri caizse araştırmanın “müşterilerinin” (Argyris, 1993) karşı karşıya oldukları problemdir. Diğer ise araştırmacının araştırma sürecinde cevaplamaya çalıştığı “bilimsel” araştırma problemleridir. Örneğin, bu çalışmada sunulan çalışmada yönetici problemini “sorumlu davranan çalışanın sorumluluk almasını sağlamak” olarak ifade etmiştir. Yöneticinin çabası, bu şekilde kurduğu uygulama problemini çözmeye yöneliktir. Problemin geçmişi, problemi tanımlamak için kullanılan veriler, çözüm koşulları, çözüme yüklenen kısıtlar gibi bileşenlerin örtülü veya açık olarak yöneticide ve yönetici ile çalışan arasındaki sistemde bulunduğu kabul edilir.

Araştırmadaki ikinci problem kümesi, araştırmacının, araştırma süreci boyunca aydınlatmaya çalıştığı “bilimsel” problemdir. Örneğin elimizdeki vakada bu problem: “yöneticilerin, sorumsuz davrandığını düşündüğü çalışanlarla baş etmek için kullandıkları eylem teorilerinin tespiti, değerlemesi ve iyileştirilmesi” olarak ifade edilebilir. Bu durumda araştırma sorusu açıkça, iyileştirmeye yönelik bir değişiklik amacını araştırma sürecinde barındırmaktadır. Bu, faaliyet araştırmalarının tabiatında bulunan bir olguya, Kurt Lewin'in işaret ettiği (1936) “bir şeyi gerçekten anlamak için onu değiştirmeye çalışmak gerektiği” prensibiyle örtüşmektedir.

PTM araştırması boyunca, araştırmacı, kendini bilimsel metoda bağlı kalma yani: araştırmacıdan bağımsız veriler toplama, bu veriye dayalı olarak yanlıştırabilecek şekilde test edilebilir hipotezler kurma ve bu hipotezleri test etme ile sorumlu tutar. Eğer hipotezler yanlıştırırsa, kullanılan veri ve hipotezler gözden geçirilir ve gerektiğinde terk edilerek yeni arayışa girilir. Eğer yanlıştırılmazsa bunlar mevcut teorileri desteklemek, yeni teoriler inşa etmek, kullanılan teorileri rakip teorilerle gene bilimsel metoda uygun şekilde karşılaştırmak ve en sağlıklı sonuçları vereni kabul etmek gibi bir dizi prensibi hayata geçirmek ve böylelikle gerek bilimsel yazındaki gerekse uygulamadaki boşlukları gidermek için kullanılır.

### **Eylem Teorileri ve Eylem Teorilerinin Tespit Edilmesi**

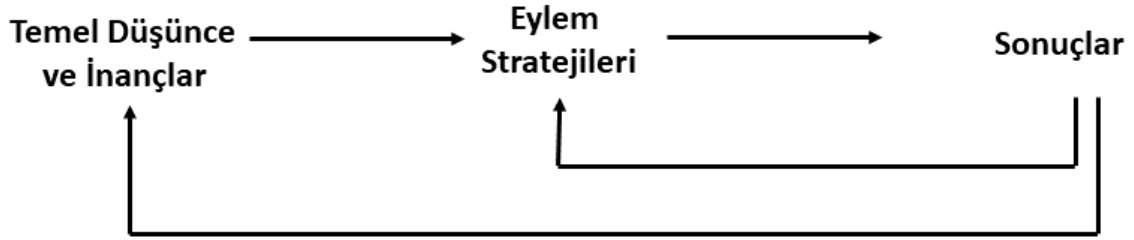
Eylem Teorileri, uygulamacıların, uygulama problemi ile ilgili muhakemeleri, eylem stratejileri ve eylemleri ile bunların sonuçları gözlenerek inşa edilen kavramsal yapılardır. Eylem teorileri, aktörlerin,



belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için ne yapmaları gerektiğini yahut ne yaptıklarını ifade eden zihni programlardır (Argyris vd., 1985). Eylem teorileri, bireyin, belirli durumlarda kullanmak için sahip olduğu, temel amaç, inanç, değer ve düşüncelerinden, bu amaç ve inançları hayata geçirmek için kullandığı eylem stratejilerinden, bu stratejileri hayata geçirmek için ürettiği eylemlerden ve elde ettiği sonuçlardan oluşan tasarımlardır (Şekil 1).

### Şekil 1.

#### Eylem Teorisi Modeli



**Kaynak:** Argyris & Schön, 1993, s. 50

Eylem teorileri, uygulama problemleri için birer çözümdür çünkü aktörlerin, problemin ne olduğuna dair getirdikleri açıklamalar ve bu problemi çözmeye yönelik eylemlerden oluşurlar. Bir yöneticinin karşı karşıya olduğu bir uygulama problemini ne şekilde tanımladığı ve -bilinçli ya da bilinçsiz olarak- nasıl çözdüğü, yöneticinin söz konusu durumla ilgili eylem teorisi tarafından belirlenir. Yöneticinin belirli bir yönetim uygulaması için kullandığı eylem teorisi bilindiğinde artık bu uygulamayı etkileyen şeylerin neler olduğu ortaya çıkmış olur (Robinson, 2014). Bir başka ifade ile eylem teorisi, yöneticinin karşı karşıya olduğu problemin ne olduğunu, problem bağlamını ve problemi nasıl çözdüğünü gösterir (Rudolph vd., 2001).

Argyris ve Schön (1978) eylem teorilerini sözde teori ve kullanılan teori olarak ikiye ayırır. Sözde teoriler, kişilerin belli bir durumda kullandıklarını söyledikleri teorilerdir. Kullanılan teoriler ise bireyin gerçek eylemleri gözlenerek tespit edilir. Örneğin, bir yöneticiye çalışanları arasındaki bir çatışmayı nasıl çözeceği sorulduğunda yönetici her iki tarafı da tam olarak dinleyip, anlayıp daha sonra hakkaniyetli bir çözüme ulaşmaya çalışacağını söyleyebilir. Bu, çatışma çözümü ile ilgili sözde teoridir. Uygulamaya bakıldığında ise yönetici, kendisine şikâyetle ilk gelenin veya kendine daha yakın bulduğu çalışanın argümanını esas alarak (Northouse, 2013) diğer çalışana daha suçlayıcı bir tavırla yaklaşıyor olabilir. Bu da yöneticinin kullanılan teoridir. Bireylerin olduğu kadar takımların, örgütlerin vb. sosyal sistemlerin de hem sözde hem de kullanılan eylem teorileri vardır (Argyris,1996).

Araştırmada, katılımcının sözde eylem teorisi, söz konusu problemin nasıl çözdüğüne dair beyanı ile tespit edilir. Katılımcının kullanılan eylem teorisini inşa etmek için katılımcının problemi çözme sürecindeki düşünce, inanç ve hissettikleri ile problem çözme sürecindeki eylemleri ve sürecin sonucu tespit edilmelidir.

## **Öğrenme Konuşmaları: PTM’de Araştırmacı-Uygulamacı İlişkisi**

Problematik bir uygulamanın iyileştirilebilmesi için, iyi yapılmış bir araştırmadan daha fazlasına ihtiyaç vardır (Robinson & Lai, 2006). Mevcut uygulama ve çözümlerin anlaşılabilmesi ve daha iyilerinin geliştirilebilmesi için, mevcut problemlerin çözümü üzerine uygulamacıların koydukları ve onlar için tabii olan bu sebeple de çoğu zaman örtülü olan kısıtların gün yüzüne çıkarılması gerekir. Bunun içinde araştırmacıların bu kısıtların ne olduğunu sorgulaması gerekir. Schön, aktörün normal, olağan kabul ettiği bir şeyin sorgulanmasının aktörde şaşkınlık doğurması ve savunmaya geçmesine sebep olması potansiyelinin güçlü olduğuna (Schön, 1995) ve bu sebeple araştırmacıların çoğu zaman bunları sorgulamaktan kaçındığına (Argyris & Schön, 1996) dikkat çeker. Araştırma sürecinde araştırmacı ile aktörler arasındaki ilişkinin, öğrenme konuşmaları üzerinden yürütülmesine yapılan vurgu ve bu ilişkinin metodolojinin bir parçası olmasının kısmi sebebi olarak bu potansiyel verilebilir.

Öğrenme konuşmaları, tarafların birbirlerinin beyan ve görüşlerinin anlamlarını ve kalitesini öğrenmeye odaklanan bir yaklaşımdır (Robinson & Lai, 2006). Öğrenme konuşmalarında taraflar sahip oldukları görüşleri ifade eder, bu görüşlere esas teşkil eden veriyi, muhakeme süreçlerini ve yargılarını paylaşır ve bunları teste açarlar. Öğrenme konuşmaları özellikle görüş ayrılıkları ve rahatsızlığın söz konusu olduğu problem bağlamları için kullanışlıdır ki bu araştırmanın herhangi bir aşaması için böyledir.

Araştırmacının, uygulamacıların tabii gördükleri; problem tanımı, tanımlanan probleme getirilen çözümler, uygulamacıların bunlarla ilgili algılama ve düşünme şekilleri gibi şeyleri sorgulayabilmesi için bunları tabii görmemesi, bir “bilmezlik halinde olması” (Razer & Friedman, 2016), bunları normal ve olağan kabul ediyor olmaması gerekir. Bunu sağlamak için öğrenme konuşmalarında kullanılan kritik bir araç çıkarım merdivenidir (Tablo 2).

### **Çıkarım Merdiveni**

İnsanlar, özellikle sosyal etkileşim esnasında, muhatapları hakkında sürekli olarak değerlendirmeler, atıflar ve mukayeseler yaparlar (Argyris, 1971; Ross & Nisbett, 2011). Bu değerlendirme, atıf ve mukayeseler, etkileşimde var olan ve doğrudan gözlenebilen ifadeler (utterance) ile ses tonundaki ve (bedensel) davranışlardaki değişikliklerden yapılan çıkarımlar ile üretilirler. Çıkarımlar, daha önceden edinilmiş bir takım sosyal, kültürel ve bireysel öğrenmelerden beslenir. Çıkarımlar kişinin içerisinde bulunduğu durumu ne şekilde algıladığını bir başka deyişle zihninde gerçekliği(ni) ne şekilde inşa ettiğini belirler (Ross & Nisbett, 1991).

Vakadaki ve katılımcı-araştırmacı etkileşiminde söz konusu çıkarımların analizinde, Chris Argyris ve diğerleri (1985) tarafından geliştirilen ve insanların çevrelerinde mevcut olan veriyi seçip bu verilerden çıkarımlar yapma sürecini modelleyen ve çıkarım merdiveni denilen kavramsal araç kullanılmıştır. Verinin seçimi ve seçilen veriye anlam yüklenmesi süreci çoğunlukla otomatik bir süreç olup bilinçli olarak yürütülmez (Senge vd., 1994).

Çıkarım merdiveninin ilk basamağı nispeten doğrudan gözlenebilir verilerden oluşur ki bu veriler, bir kayıt cihazı veya kamera ile tespit edilebilir. Bu tür bir kayıt, hayat veya bilim görüşleri ne olursa olsun

tarafların üzerinde anlaşabileceği türden bir veri sağlar. Merdivenin ikinci basamağı, söylenen şeylerde gömülü bulunan anlamlara dair yapılan çıkarımları temsil eder.

**Tablo 2.**

*Çıkarım Merdiveni*

4	Üçüncü basamaktaki anlamları üretmek için kullanılan teoriler
3	Gözlemcinin yüklediği anlam
2	Verinin kültürel anlamı
1	Doğrudan gözlenebilen (yazılı metin, konuşma kayıtları vb.) veri

**Kaynak:** Argyris & Schön, 1993, s. 50

Üçüncü adımda insanlar, gözlemledikleri eylemlere, muhatabın aslında ne yapmaya çalıştığına dair anlamlar yüklerler. Bütün bu çıkarım süreci, kişi bu anlamlarla aynı fikirde olsun ya da olmasın milisaniyeler içinde gerçekleşir (Argyris, 1993). Atıflar, başkalarının özellikle de muhataplarının, bir eylemle aslında ne yapmaya niyetlendiğine, neyi başarmaya çalıştığına dair getirilen nedensel açıklamalardır (Ross & Nisbett, 2011). Değerlendirmeler, muhatabın davranışının ne derece etkili olduğuna dair kişinin, kendi (çoğunlukla örtülü) kriterlerine göre vardığı yargılardır.

Çıkarım merdiveninde ne kadar yukarı çıkılırsa, çıkarımlar, anlamlar, yargılar ve varılan sonuçlar o kadar soyut ve özet hale gelir. Kişinin karşı karşıya olduğu durumla ilgili gözlemleri, bir başka deyişle büyük miktarda veri kısa yargılar ve sonuçlar halinde özetlenir. Bu ise yapılan çıkarımların ve varılan sonuçların doğruluğunun her bir çıkarım adımında test edilmesini gerektirir. Aksi takdirde sonraki çıkarımlar yanlış yargılara dayanıyor olacaktır. Bu tür bir test sürecini takip etmek bilimsel bilginin temel kuralı olan; “gözlemciden bağımsız veriyle başlamak ve bütün çıkarımları test etmek” kriterinin (Burns & Okey, 1985; Lederman vd., 2002) sosyal bağlamda insan etkileşimlerinde hayata geçirilmesinden ibarettir. Örneğin, aşağıda sunulan vakada araştırmacının muhatap olduğu kişi yöneticinin kendisidir. Bizzat araştırmacı da vaka sahibi olan yönetici ile olan etkileşiminde en az vaka sahibi kadar verinin çarpıtma ve zihni yanılgılarla malul olacağından (Robinson & Lai, 2006), araştırmacının vakada kullandığı veri ve çıkarımları muhatapları ile çıkarım merdiveni kullanarak kontrol etmesi önemlidir.

Bu çalışmada sunulan vakada (Tablo 3), etkileşim esnasında çıkarım merdiveninin modellediği süreçlere dair çok sayıda örnek bulunmaktadır. Örneğin, mühendisin yöneticinin sorusuna cevap verirken söyledikleri (“Cihazın hiçbir sorunu yok.”) somut veridir (birinci basamak). Yönetici, onun bu sözlerine kendi anlamını yüklemekte ve “gene kaçıyor” diye düşünmektedir. Bir kişinin sorusuna cevap vermek yerine başka bir şeyden bahsetmek kültüre bağlı olarak kaçınma davranışı olarak görülebilir (ikinci basamak). Bu durumda yöneticinin zihnindeki asıl soruna çözüm bulmaya çalışmak yerine, ağızdan çıkan soruya (cümle 8) cevap verdiğinde buna yönetici “kaçıyor” anlamını (üçüncü basamak) yüklemektedir (cümle 9). Sonrasında yönetici, astın bu gibi eylemlerini onun tavrı ve karakteri ile açıklamakta (cümle 26,30) ve onu sorumsuz ve tembel biri olarak değerlendirmektedir.

## **BULGU BİR YÖNETİM PROBLEMİ VE PTM UYGULAMASI**

PTM'nin, yönetim uygulamasının iyileştirilmesine yönelik olarak nasıl kullanılabileceğine örnek olarak aşağıdaki vaka sunulmuştur. Bu vakada, bir yönetici ile ona bağlı çalışan bir mühendis arasında

gelişen bir problem durumun PTM kullanılarak nasıl tahkik edilebileceği ve problem durumun iyileştirilmesine yönelik olarak araştırmacının yöneticiye nasıl yardımcı olabileceği gösterilmektedir.

Yönetici, astının performansından memnun değildir ve mühendisin işlerini ihmal ettiğini ve sorumsuz davrandığını düşünmektedir. Kendi ifadesine göre daha önce bu sorunu çözmek için onunla defalarca konuşmuş ancak herhangi bir sonuç alamamıştır. Çalışmada, problemle ilgili detaylı bilgi edinmek için, (Argyris & Schön, 1978) tarafından geliştirilmiş olan sol sütun vakası isimli veri toplama aracı kullanılarak, yöneticinin astı ile aralarında geçen konuşmanın, bu esnada yöneticinin nasıl düşündüğü ve hissettiği tespit edilmiştir (Tablo 3).

Bu bölümde araştırma sorularına yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda öncelikle mülakat verilerinin tamamının dahil edildiği kelime bulutu analizi yapılmıştır. Şekil 1’de kelime bulutu analizi gösterilmiştir. Buna göre organize sanayi bölgesi girişimcileri kurumsal itibara yönelik en sık iş, güven ve kalite kelimelerini tekrar ettikleri görülmektedir.

**Tablo 3.**

*Problem Vakası*

Söylemediğim düşünce ve duygularım	Aramızda geçen konuşma
(6) Sorudan kaçmaya çalışıyor	Ben: (7) <i>Neden (o cihazı) tamir etmedin?</i> Mühendis: (8) <i>Cihazın hiçbir sorunu yok.</i>
(9) Gene kaçıyor.	Ben: (10) <i>fakat sahibi hala şikâyet ediyor.</i> Mühendis: (11) <i>O (müşteri) yok yere şikâyet edip duruyor zaten.</i>
(12) Ama sen cihaza bakmadın bile.	Ben: (13) <i>Ben cihazın arızalı olduğunu biliyorum. Sen daha cihaza bakmadın mı?</i> Mühendis: (14) <i>müşterinin anlattığına göre..</i>
(15) Gerçekten sinirleniyorum	(16) Ben: <i>(onun sözünü keserek) Bir dakika, dur, dur.</i> (17) <i>Müşterinin anlattığına göre mi?</i> (18) <i>Sen daha cihaza bakmadın bile.</i> Mühendis: (19) <i>Tam bakmaya gidecektim.</i>
(20) Sürekli kaçıyor	Ben: (21) <i>Ciddi misin sen?</i> Mühendis: (22) <i>Başka işlerim vardı.</i> Ben: (24) <i>Ne işi?</i>
(23) Böyle diyeceğini biliyordum.	Mühendis: (25) <i>(filanca müşterinin) cihazı.</i>
(26) Hiçbir işi tam yapıp da bitirmiyor.	Ben: (27) <i>O işi daha bitirmedin mi?</i> Mühendis: (28) <i>O çok karışık bir iş.</i> Ben: (29) <i>Sana her iş karışık!</i>
(30) Ona yardım ederdim ama tek bir şartla, eğer ciddi olduğunu hissedersen.	Mühendis: (31) <i>Aslında sen bana yardım edebilirsin.</i> Ben: (32) <i>Hayır. Üzgünüm. Bunu yapamam.</i> Mühendis: (33) <i>Neden?</i> Ben: (34) <i>Bu senin işin benim değil!</i> Mühendis: (35) <i>Anladım bağırmaya gerek yok. Gidip bakacağım.</i> Ben: (36) <i>Ben de seninle geliyorum.</i> Mühendis: (37) <i>Şuna bak! Şuradaki fiş çıkmış.</i> Ben: (38) <i>Gördün mü adam saçma sapan bir sebepten dolayı üç gündür cihazı kullanamıyor.</i>
(39) Umarım olursun.	Mühendis: (40) <i>Bir dahaki sefere daha dikkatli olurum.</i>

Çalışmanın (analiz) stratejisi, üç adımdan oluşmaktadır:

1. Yöneticinin eylem teorisini tespit ederek, bu tespitlerin doğruluğunun test edilmesi.
2. Yöneticinin, problem üzerine koyduğu açık ve örtülü kısıtların tespit edilmesi.

3. Yönetici ile işbirliği içerisinde, problemin çözümüne yönelik olarak daha etkili, alternatif bir eylem teorisi geliştirip bunun ne derece uygulanabilir olduğunun ve ne tür sonuçlar üreteceğinin tespit edilmesi.

### **Problemin Kısıtlarının Tespiti**

Vakadaki problemin kısıtları, vaka sahibinin -ve tarafların- problem üzerinde belirleyici olan kabul ve inançlarından oluşur. Problemin tespiti ve çözümü sürecinde nelere dikkat edildiğini ve nelerin bir çözüm teşkil ettiğini belirleyici olan kabul ve inançlar problem üzerindeki kısıtları teşkil eder. Problem bağlamındaki yapısal, ekonomik, politik vb. faktörler de bu kabul ve inançlarda mündemiçtir çünkü bu faktörler tek başlarına çalışmayıp, aktörlerin bunları ne şekilde algıladığına bağlı olarak iş görürler (Robinson, 2018). Bunlardan bir kısmı vaka sahibi tarafından vakada yazılı olarak ve vaka konuşması sürecinde ifade ediliyor olsa da çoğu zaman tamamı ifade edilmez. Bunların ne olduğunu araştırmacı olası alternatif anlam ve eylemler arasından neden mevcut anlam ve eylemlerin seçilip kullanıldığını sorgularken ortaya çıkaracaktır.

Vakadaki yöneticinin probleme yüklediği kısıtların, yani problem durumuyla ilgili temel inanç ve düşüncelerden kritik bir tanesi olan, yöneticinin eylemleri (vakanın sağ sütunu) ile düşünce ve duygularının bulunduğu sol sütun arasındaki tutarsızlık yöneticiye sorulduğunda ortaya çıkmıştır. Vakanın açıklamasında ve sol sütununda yöneticinin temel problemi çalışanın sorumluluk almaması olarak tespit edilmiştir. Aynı şekilde vakanın sol sütunu neredeyse tamamen bu problemle ilgilidir. Buna karşın yönetici, mühendis ile yaptığı konuşmalarda bu problemten hiç bahsetmemiştir. Varlığı dile getirilmeyen, üzerinde konuşulmayan ve sanki yokmuş gibi yapılan bir problemin çözülebilir olması mümkün değildir (Argyris, 1982). Sağ sütun ile sol sütun arasındaki bu tutarsızlığın sebebini araştırmacı yöneticiyle şu şekilde tahkik etmiştir:

**Araştırmacı:** *Vakada geçen konuşmalara baktığımda, Ali'nin sorumluluk almaması konusunu onunla konuşmadığını, dile getirmediğini görüyorum. Sence asıl problem bu olduğu halde onunla bunu bir tartışma konusu yapmana engel olan şey nedir?*

**Yönetici:** *Bunu ona açıkça söylesem ipler tamamen kopar.*

**Araştırmacı:** *İpler tamamen kopar derken ne kastettiğini biraz daha açar mısın?*

**Yönetici:** *Bir kere işten kaçtığını kabul etmez. Kim kabul eder ki? Bence bunu açıkça ona söylememe engel olan şey ipleri daha fazla germek. Yani zaten ben bu konuşmaları yaparken iyice geriliyorum. Bir de bu konuyu açsam işler iyice kötü olacak.*

**Araştırmacı:** *Problemin ne olduğunu ona açıkça söylemene engel olan şey onunla aranızdaki ilişkiyi daha kötü hale getirmek? Doğru anlamış mıyım?*

**Yönetici:** *Aynen öyle.*

Bu konuşma neticesinde, yöneticinin o ana kadar olan metin ve konuşmalarda görünür olmayan bir kısıtı ortaya çıkmaktadır. Yönetici, Ali ile arasındaki ilişkinin daha da kötüye gitmesini istememektedir.

Yöneticinin eylem teorisi bu durumda iki temel kısıt tarafından şekillendirilmektedir:

1. Çalışanın performans düşüklüğü ve işe sahip çıkmama sorununu çözmek.

## 2. Yöneticinin çalışanla arasının (daha da) bozulmaması.

Buraya kadar elde edilen bilgilerden hareketle yöneticinin eylem teorisi (Tablo 4) tespit edilmiştir. Birinci kısıt olan çalışanın işi sahiplenmemesi problemi, yöneticinin problemi çözmeye yönelik eylemlerini açıklamaya yetmezken, yöneticinin aynı zamanda ilişkiyi koruma yahut en azından daha kötüye gitmesini engelleme gayreti ile bir arada düşünüldüğünde neden vakada olduğu üzere davrandığı daha anlaşılabilir hale gelmektedir.

**Tablo 4.**

### *Yöneticinin Mevcut Eylem Teorisi*

<b>Temel İnanç ve Kabuller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlişkimizi bozacağını düşündüğüm şeyleri muhatabımla paylaşmamalıyım.</li> <li>• Aklımdaki asıl problemi muhatapla paylaşmak aramızı daha da bozar.</li> <li>• Problemin kaynağı, muhatabın tavrı ve kişiliği.</li> <li>• Problemin çözülmesi için muhatabın değişmesi gerekir.</li> </ul>
<b>Eylemler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aklımdaki (asıl) problemin ne olduğunu Ali'ye söylemiyorum. Bunun yerine, eğer Ali doğru cevap verirse, ondan gizlediğim asıl problemin ne olduğunu anlamasını umduğum sorular soruyorum.</li> <li>• Konuşma öncesinde ve esnasında ortaya çıkan hatalardan Ali'yi sorumlu tutuyorum.</li> <li>• Ali'nin yardım talebini reddediyorum. Ona yardım etmemin şartı, ondan gizli tuttuğum takım koşulları yerine getirmesi.</li> </ul>
<b>Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benim tanımladığım şekliyle problemde bir iyileşme yok.</li> <li>• Teknik problemler ve müşterilerle yaşanan sorunlar (ortaya çıkmaya) devam ediyor.</li> <li>• Hüsrانım ve can sıkıntım artıyor. Her toplantı benim için daha da sıkıntılı bir süreç haline geliyor.</li> <li>• Kendi çalışanımla aramdaki problemleri çözemiyorum.</li> </ul>

### **Yöneticinin Eylem Teorisinin Değerlemesi (Theory Appraisal)**

Eğer araştırma, özellikle de PTM araştırması uygulamanın iyileştirilmesi için kullanılacaksa, araştırmanın, mevcut çözümün ne derece yeterli olduğunu değerlendirmenin bir yolunu sağlamalıdır (Robinson, 1996). Eğer mevcut problem durumunda neyin istendik neyin istenmedik olduğuna karar vermenin hakkaniyetli ve şeffaf bir yolu yoksa çözümün iyileştirilmesini konuşmanın bir anlamı olmayacaktır.

Uygulama problemi, problemin kısıt yapısı, eylemler ve (istendik ve istendik olmayan) sonuçlardan müteşekkil eylem teorisi şeklinde tespit edildikten sonra araştırmacı, teoriyi sürdüren muhakeme ve sonuçları hem muhakemenin mantığı hem de sonuçları açısından değerlendirmeye geçer (Robinson, 1998).

PTM'de uygulama problemleri ile ilişkili eylem teorilerinin değerlemesine yönelik olarak Robinson (1996) dört kriter önermiştir. Bunlar; açıklayıcı isabet (explanatory accuracy), etkililik (effectiveness), bütünlük (coherence) ve geliştirilebilirliktir (improvability).

**1. Açıklayıcı Yeterlilik Kriteri:** Açıklayıcı yeterlilik kriteri, kullanılan eylem teorisinin yapısında bulunan ampirik iddiaların ne derece isabetli olduğunu değerlendirir. Aynı zamanda eylem teorisinin araştırma ile ilgili olgu ya da olguları ne kadar iyi açıklayabildiği ve gözlenen verileri ne derece isabetle teoriye dâhil ettiği ile de ilgilidir. Örneğin, bilimsel teorilerin zaman içerisinde gelişimi, gözlenen olgulara

en iyi açıklamayı getiren teoriyi bulmaya yönelik dışaçekimsel (abductive) bir faaliyet olup (Popper, 2002) bu süreçte ideal olarak, rakip teorilerden daha iyi bir açıklama sağlayan teorinin kabul görür.

Yöneticinin eylem teorisine uygulandığında, açıklama isabeti, yöneticinin, astın gözlenebilir davranışlarını ne derece sağlıklı okuduğu, gözlenebilir verinin tamamını özellikle de bu veriye getirdiği açıklamaları çürüten yahut alternatif yorumlara açık olanları dikkate alıp almadığını değerlendirmek demektir. Örneğin yöneticinin, mühendisin birtakım davranışlarını “kaçmaya çalışıyor” şeklinde yorumlaması veya kendisi endişelerinden açıkça bahsetmediği halde mühendisin sözlerini, bu endişelere cevap vermektan kaçınır şekilde yorumlaması, alternatif açıklamalar getirilebilecekken neden bu yorumların tercih edildiği sorusunu doğurmaktadır.

Araştırmacı, yöneticinin çözmeye çalıştığı uygulama problemini, kurmuş olduğu şekilde kurmasını sonuç veren veriye ve muhakeme sürecine vakıf olmadığı için problemi yöneticinin tanımladığı şekliyle kabul etmesi, yöneticinin, mühendisin davranışlarına getirdiği yorumları geçerli kabul etmesini dolayısıyla yöneticinin gerçekliğini kabul etmesi anlamına gelir. Bunu yapmak yerine araştırmacı, öncelikle problemi daha iyi anlamak için yöneticinin uygulama problemini, mevcut şekliyle tanımlamasına sebep olan geçmişe yönelik (etiolojik) veriye ulaşmaya çalışmış ancak yönetici bu şekilde bir veri sağlayamamıştır. Geçmişe yönelik veri ve muhakemenin nasıl yapıldığı başka bir yerde açıklanmış olup detaylar için oraya (Derindere, 2020) bakılabilir. Bu durumda yöneticinin problem tanımı, yöneticinin muhakemesinden bağımsız olarak tespit ve test edilemeyen birtakım verilere dayanmaktadır. Bunun önemli bir sonucu, yöneticiden başka birinin örneğin bağımsız bir gözlemci veya araştırmacının, yöneticinin ulaştığı yargılara ulaşmak için ihtiyaç duyduğu bilgiye erişemiyor olmasıdır.

Mühendisin davranışlarına dair yöneticinin sunmuş olduğu vaka ve problemin geçmişine dair hatırladıklarından ibaret olan eldeki mevcut veriler, yöneticinin yaptığı üzere çalışanın sorumsuzluğu ile açıklanabileceği gibi işin tabiatı ile veya başka şekillerde de açıklanabilir. Örneğin, mühendis sorulan işi neden yapmamış olduğunu yapacak başka işleri olması ile açıklamaktadır. Bu durumda eldeki veriler çalışanın davranışlarına dair yöneticinin açıklamasını tek geçerli açıklama kabul etmek için yetersizdir.

Her ne kadar açıklayıcı yeterlilik kriteri, yöneticinin pozisyonunda “gerçeklerle ilgili hatalar” üzerinden birtakım değişiklikleri sonuç verebilecek olsa da, eylem teorisindeki değerlerin belirleyici yapısı, görüş ayrılıklarının giderilmesinde bu değişikliklerin rolünü sınırlı kılacaktır. Bunun bir anlamı bilim insanları da dâhil insanların, iddialarını çürüten veriye sahip olmalarına rağmen bunu, inanç ve kabullerini değiştirmek için kullanmadıklarıdır (Derindere, 2022; Razer & Friedman, 2016).

**2. Etkililik Kriteri:** Uygulamacıların çözüm çabalarını şekillendiren ve yönlendiren, uygulamacıların sözde kısıtları değil eylem teorisinde gömülü bulunan kısıtlar olmasına rağmen beklenen sonuçların elde edilmesine engel olan, hatalı nedensel muhakeme, uygulamaların birbirleriyle olan etkileşimi veya sorun etrafındaki sistemin karmaşıklığında mevcut başka şeyler olabilir (Robinson, 1998). İkinci kriter olan etkililik; bir eylem teorisinin, uygulamacıların hayata geçirdikleri çözümlerin, çözüm

üzerine bizzat kendilerinin koydukları kısıtları ihlal etmeksizin gerçekleştirip gerçekleştirmediğine odaklanan pragmatik bir kriterdir.

Yöneticinin, mevcut eylem teorisine uygulandığına, etkililiğin sorgulanması, yöneticinin asıl problem tanımını gizli tutmak, muhatabına ne anlama geldiği gizli olan sorular sormak ve bu soruların cevaplarını gizlediği asıl problemin geçerliliğini kanıtlar şeklinde okumak gibi eylemlerinin, “muhatabın sorumluluk almasını sağlamak” ve “aradaki ilişkiyi bozmamak, daha kötü hale getirmemek” şeklindeki amaçlarını (kısıtları) ne derece gerçekleştirdiğini sorgulamak demektir.

PTM araştırmalarında üzerinde durulan problemler, katılımcıları uzun süredir meşgul eden, baş etmesi zor, daha önce çözmeyi denedikleri ama çözemedikleri, bazı durumlarda da çözümünün mümkün olduğuna inanmadıkları problemlerdir. Yöneticinin, araştırma konusu olarak yukarıdaki vakadaki problemi seçmiş olması, vaka seçim kriterlerinin de işaret ettiği üzere, eylemlerinin istedik sonuçları üretememesi yani problemi çözmede etkili olamaması kriterini doğal olarak karşılamaktadır.

**3. Tutarlılık Kriteri:** Bu kriter -uygulamacı yahut araştırmacıların- probleme dair olan teorilerinin, makul ve gerekçelendirilmiş diğer teorilerle ve büyük resimle ne derece uyumlu olduğu ile ilgilidir. Bir problem bağlamında etkili olabilen eylem teorileri büyük resim açısından istenmedik sonuçlara sebep oluyor mu sorusunun cevabı bu kriterle aranır.

**4. Geliştirilebilirlik Kriteri:** Geliştirilebilirlik kriteri, eylem teorilerinin yeni bilgilere ve düzeltmelere açık olup olmadığı ile ilgilidir. Eylem teorilerinin, teoriyi burada özetlenen kriterler açısından yanlışılayan bilgiye kapalı olup olmadığını ve yeni bilgiler ışığında geliştirilmeye uygun olup olmadığını ifade eder.

Yöneticinin eylem teorisinin birkaç açıdan gelişmeye kapalı olduğu ileri sürülebilir. Her şeyden önce yöneticinin asıl problem kurgusu, mühendise ifade edilmediği ve tahkike açılmadığı için mühendis aslında hangi problemle (ciddiyetsizliği, sorumsuzluğu vb.) karşı karşıya olduğunu net olarak bilememektedir. Eğer mühendis böyle bir sorun olduğunu hissetse bile, yöneticinin bu sorunu açıkça dile getirmemesi ve sanki asıl sorun bu değilmiş gibi davranıyor olması karşısında, böyle bir konuyu açması mümkün olmayacaktır (Argyris, 2000).

İkinci olarak, yönetici, mühendisin sunduğu bilgileri mevcut problem kurgusunu esas alarak yorumladığı ve bu kurguyu tahkike açmadığı için astın sunduğu ve potansiyel olarak veya gerçekten kurguyu yanlışılayan her veri, kurguyu kanıtlar ve pekiştirir olarak yorumlanmaktadır. Örneğin, yönetici belli bir işi neden bitirmediğini sorduğunda, mühendis elindeki işlerin yoğunluğundan bahsetmektedir. Ancak yönetici, mühendisin işlerinin gerçekten de sorduğu işi beklediği zamanda bitirmesine engel olacak kadar yoğun olup olmadığını tespit etmek, eğer yoğunsa o işi sorgulamaktan vazgeçmek yahut bu yoğunluğa bir çare aramak gibi bir yaklaşım denemek yerine, mühendisin sözlerini, onun zaten sorumsuz olduğuna dair kanaatlerine delil olarak yorumlamaktadır. Bu durumda yöneticinin eylem teorisi, mühendisin



sorumluluk almasını mümkün kılmadığı gibi, işlerin daha etkili olarak düzenlenmesini de mümkün kılmamaktadır.

### **Araştırmacının Problem Kurgusu ve Teori Yarıştırma (Theory Competition)**

Araştırmacı ve yönetici, yöneticinin sağlamış olduğu verileri kullanarak farklı problemler kurmaktadır. Yöneticinin teorisine göre, problemin kaynağı astın kişiliği ve kişilik eğilimleridir. Problemleri bu şekilde kişiliğe ve kişilik özelliklerine yüklemek insanlar arası etkileşimde (Ross & Nisbett, 2011) ve örgüt araştırmalarında yaygın (Bryman vd., 1996) bir eğilim olmakla birlikte, kullanılan eylem teorilerine bakıldığında yöneticinin, muhatabın kişilik özelliklerini ve eğilimlerini değiştirmeye yönelik ne bir eylemi ne de becerisi gözlenmemektedir. Aksine yönetici problemin ne olduğuna dair inançlarını -ilişkilerinin daha kötüye gitmemesi için- özellikle gizlemiştir. Buna göre yöneticinin kurduğu problem, problemi çözmeye yönelik eylemlerle birleşince yöneticiyi iktidarsız bir pozisyona koymaktadır: hem istedik sonuçlar üretilememekte hem de mühendisle arasındaki ilişkinin daha da bozulması gibi istenmedik başka sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tesadüfi olmayan her insan eylemi, birtakım değerleri esas alarak ve birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere (bilinçli veya otomatik) olarak tasarlanır (Argyris, 2004; Argyle, 1994). Dolayısıyla tasarlanan her eylem teorisi, uygulamacının (bu vakada yöneticinin) araştırma süresinde tespit edilmiş olan kısıtlarını karşılayacak şekilde, eski teorinin sahip olduğu istedik olmayan niteliklere sahip olmayacak, ürettiği istedik olmayan sonuçları üretmeyecek ve belirlenen hedefleri karşılamaya yönelik olarak iteratif tasarlanmıştır. Eylem teorisinin tasarlanması işi aynı zamanda, mevcut verileri açıklayacak alternatif teori geliştirme sürecine benzemektedir (Kuhn, 2011; Popper, 2003, 1999)

Araştırmacı ise uygulamacıdan bir nedensellik teorisi kullanmaktadır (Dent, 2003). Araştırmacıya göre problemin sürüyor olmasının önemli bir sebebi, problemin kurulma şekli ve çözüme yönelik üretilen eylemlerdir. Araştırma sürecinde araştırmacı bu teorisini, teoriyi kurmak için kullandığı verileri, nasıl düşündüğünü, problemin alternatif bir şekilde kurulursa nasıl çözümün önünü açabileceğine dair yargılarını yönetici ile paylaşmış ve bunları teste açmıştır. Bu, Robinson'un (1998) teori yarışırma (theory competition) dediği, kullanılan bilgilerin, alternatif açıklamaların ve alternatif çözümlerin kıyaslanarak, istenmedik sonuçları en aza indirgeyecek ve istedik sonuçları üretecek stratejilerin birlikte geliştirilmesini mümkün kılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın kullanılmasıyla, araştırmanın müşterisi olan (örnekte yönetici) olaya farklı şekillerde nasıl bakılabileceğini, alternatif yaklaşım ve eylemlerin nasıl tasarlanabileceğini araştırmacının ile geliştirilen alternatif üzerinden görebilir. Aynı zamanda yeni geliştirilen eylem teorisini araştırmacı ile birlikte araştırma sürecinde test edip, ortaya çıkan başka kısıtlar ve olası sakıncalar tespit edilerek birlikte gerekli düzeltmeler yapılabilir.

Bu da bizi araştırmanın tabiatı ve etik meselesine yaklaştırır. Araştırmaya katılan uygulamacılar, verinin üretilmesi, analiz edilmesi, eleştirilmesi, (istenirse) yeni eylem teorisi ve eylemlerin tasarlanması sürecinde araştırmanın konusu veya nesnesi (subject) olmayıp araştırmacı rolünde ortaktırlar. Gerek mevcut

gerekse tasarlanan eylem teorileri eleştirildiği ve tasarlandığı gibi tasarlanan yeni eylem teorilerini araştırmacı ile uygulamacı önce araştırma ortamında birlikte deneyerek uygulanabilirliğini test ederler. Bu test, uygulamacının geliştirilen yeni eylem teorisini gerçek uygulama ortamında yani problem yaşadığı kişi ve ortamda uygulayıp uygulayamayacağını tespiti, uygulanırsa ne tür sonuçlar alınabileceğine dair tahminleri, uygulama ile ilgili endişeleri gibi ilave kısıtlarının tespitini de mümkün kılar. Bu aşamada yeni kısıtlar tespit edildikçe iteratif bir süreçle tasarlanmış olan eylem teorisinin geliştirilmesini veya yeni eylem teorilerinin tespitini netice verebilir.

Araştırma süreci, insan araştırmalarındaki etik kaygıları birkaç açıdan araştırma sürecinin içerisinde cevaplamaktadır. Öncelikle araştırma insanlar üzerinde yapılan bir çalışma olmayıp, uygulamacıların eş araştırmacı olarak katıldığı bir katılımcı faaliyet araştırması niteliğindedir (Arieli et al, 2009; Bradbury-Huang, 2010). Araştırmaya katılanların (örnekte yönetici) araştırmanın ortağı olması sebebiyle araştırmanın amacı, tasarımı gibi bütün adımları üzerinde eşit derecede söz sahibidir. İkinci olarak araştırmacı, PTM'nin eleştirel yaklaşımına uygun olarak sahip olduğu bilgi ve görüşleri uygulamacıyla paylaşmakta ve bunları tartışmaya açmaktadır. Bu şekilde demokratik bir ortamda, katılımcıdan herhangi bir bilgi gizli tutulmaksızın araştırma yürütülmektedir.

### **Alternatif Eylem Teorileri Geliştirmek**

Mevcut eylem teorisinin eleştirisi, zımni olarak daha iyi bir seçeneğin mevcut olduğu ihtimalini yahut iddiasını içerir. Örneğin, yöneticinin, sorunun kaynağı olarak mühendisin kişiliğini, tutumunu vb. olduğu şeklindeki kabulünün eleştirilmesi, sorunun kaynağının bunlar olmayıp başka nedensel sebepleri olabileceğini ima eder. Eğer mevcut teoriye getirilecek bir eleştirinin anlamlı ve kabule şayan olması bekleniyorsa o zaman araştırmacı, alternatif bir teorinin, yalnızca kendisi için veya muhatabı için önemli olan değil üzerinde anlaşmış olan bütün kısıtları nasıl tatmin edebileceğini gösterebilmesi gerekir. Örneğin, yöneticinin, mühendisle ilişkisinin bozulmaması ve böylece işlerin daha da kötüye gitmemesi için kendi teşhisini astına açıkça söylemediğini hatırlayın. Eğer (performansın iyileştirilmesi) kısıtını daha etkili sağlamaya yönelik olarak getirilecek alternatif bir eylem önerisi (aradaki ilişkiyi bozmamak) şeklindeki kısıtı ihlal ederse o zaman yöneticinin bunu kabul etmesi muhtemelen daha zor olacaktır.

Araştırmacı, tespit edilen kısıtlardan hareketle ve yönetici ile birlikte yeni bir eylem teorisi formüle etmiş ve çözüme yönelik birtakım adımlar tasarlamıştır. Eylem teorisinin geliştirilmesi süreci aşağıda özetlenmiş, teorik arka planı ise Araştırmacının Problem Kurgusu ve Teori Yarışırma (Theory Competition) başlığı altında kısaca verilmiştir. Bu sürecin teorik temeli, yayına hazırlanan bir çalışmada detaylı olarak incelenmektedir.

Geliştirilen yeni eylem teorisi (bkz. Tablo 5) problemi yeniden kurgulamakta ve yeni eylem stratejileri önermektedir:

1. Yöneticinin problem kurgusunu tek olası kurgu kabul etmek yerine, bunu test edilmesi gereken bir teori olarak ele almakta böylece daha sağlıklı bilgiye ulaşmanın yolu açmaktadır.

2. Hem yöneticinin astının işi ne derece sahiplendiği ile ilgili endişelerini ele alacak hem de aradaki ilişkiyi, bu tür problemlerinin daha rahat bir şekilde dile getirilip çözüme yönelik etkili adımların atılmasına mümkün kılacak şekilde dönüştürmeye yöneliktir.
3. Yöneticinin, birden fazla aktörün bir arada ürettikleri (sosyal) bir problemi tek başına çözemeyebileceğinden hareketle problem tanımının ve çözüm geliştirmenin birlikte tasarımını merkeze almaktadır.
4. Yöneticinin (benzer durumlardaki) şu ana kadar olan davranışlarını aydınlatmakta ve daha etkili bir eylem tasarımını hayata geçirmektedir.

**Tablo 5.***Mevcut Eylem Teorisi ve Önerilen Yeni Eylem Teorisi*

	<b>Mevcut eylem teorisi</b>	<b>Önerilen eylem teorisi</b>
<b>Temel İnanç ve Kabuller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– İlişkimizi bozacağımı düşündüğüm şeyleri muhatabımla paylaşmamalıyım.</li> <li>– Aklımdaki asıl problemi muhatapla paylaşmak aramızı daha da bozar.</li> <li>– Problemin kaynağı, muhatabın tavrı ve kişiliği.</li> <li>– Problemin çözülmesi için muhatabın değişmesi gerekir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– İlişki birlikte inşa edilir.</li> <li>– Problemin var olduğundan ve düşündüğüm şekilde olduğundan emin olmalıyım. Aksi takdirde durum daha da sorunlu hale gelebilir.</li> </ul>
<b>Eylemler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aklımdaki (asıl) problemin ne olduğunu Ali'ye söylemiyorum. Bunun yerine, eğer Ali doğru cevap verirse, ondan gizlediğim asıl problemin ne olduğunu anlamasını umduğum sorular soruyorum.</li> <li>– Konuşma öncesinde ve esnasında ortaya çıkan hatalardan Ali'yi sorumlu tutuyorum.</li> <li>– Ali'nin yardım talebini reddediyorum. Ona yardım etmemin şartı, ondan gizli tuttuğum takım koşulları yerine getirmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Problemi ne şekilde gördüğümü, bu şekilde düşünmemeye sebep olan veriyi ve muhakememi onunla paylaşıp test etmeliyim.</li> <li>– Problemin ortaya çıkmasındaki ve devam etmesinde varsa sorumluluğumu tespit edip sorumluluğumu almalıyım.</li> <li>– Muhatabı, çözümü birlikte tasarlamaya ve uygulamanın sorumluluğunu paylaşmaya davet etmeliyim</li> </ul>
<b>Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Benim tanımladığım şekliyle problemde bir iyileşme yok.</li> <li>– Teknik problemler ve müşterilerle yaşanan sorunlar (ortaya çıkmaya) devam ediyor.</li> <li>– Kendi çalışmamla aramdaki problemleri çözemiyorum.</li> <li>– Hüsranın ve can sıkıntım artıyor. Her toplantı benim için daha da sıkıntılı bir süreç haline geliyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Problem tanımının ve çözümünün geçerli ve test edilmiş bilgiye dayanması.</li> <li>– Problemin, çözümü mümkün kılacak şekilde tanımlanması.</li> <li>– Çözüm tasarımının ve uygulamanın sorumluluğunun paylaşılması ve ortaya çıkan sonuçlara göre yeniden gözden geçirilebilmesi.</li> <li>– Çözüm sürecinin ilişkiyi geliştirme sürecini de içermesi.</li> </ul>

Yeni eylem teorisinin bir özelliği, eski eylem teorisinden farklı kabullere ve inançlara dayanıyor olmasıdır. Böyle bir eylem teorisinin etkili olabilmesi için yöneticinin daha önce olduğundan daha farklı şekillerde düşünüyor ve hareket ediyor olması gerekir. Eğer yönetici eylemini yönlendiren eylem ve düşünceleri gözden geçirmek ve değiştirmek yeni eylemleri, zaten mevcut olan bu inanç ve düşüncelerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kullanırsa o zaman davranışları ancak yeni bir taktikten ibaret olacaktır (Argyris, 2000). Bu ise problemin etkili bir şekilde çözülmesi ihtimalini daha da düşürebilir.

Yöneticinin önerilen yeni eylem teorisini kullanmaya, sağlıklı bilgiye dayanarak karar verebilmesi için olası sonuçları simüle edebilmek ve eğer kullanmaya karar verirse etkili olarak hayata geçirmesine yönelik olarak araştırmacı, yöneticiye Tablo 6'daki eylemi bir model olarak önermiş ve tartışmaya açmıştır.

**Tablo 6.**

*Yeni Eylem Teorisinin Hayata Geçirilmesi*

<b>Yeni eylem teorisini uygulamaya koymak için yöneticini söyleyebilecekleri</b>	<b>Tasarımın arkasında yatan düşünce</b>
<i>Ali, seninle yaşadığım bir problemi konuşmak istiyorum (problemi nasıl gördüğünü açıklar). Bu durumu sağlıklı bir şekilde nasıl aşabileceğimiz konusunda tek başıma ne yapabilirim bilmiyorum.</i>	Probleme ilgili görüşünü açıyor, bunu tek kişilik bir problem olmadığını ifade ediyor ve kendi sorumluluğunu üstlenmeye hazır olduğunu belirtiyor.
<i>Ne zaman senin yaptığın işlerle ilgili bir problem çıksa sen ya çok meşgul olduğunu veya problemin o kadar da önemli olmadığını söylüyorsun.</i>	Probleme ilgili görüşünün kaynağı olan veriyi paylaşıyor.
<i>Benim bu duruma iki tepkim oluyor. İlk olarak, senin sorunla veya benimle yüzleşmekten kaçtığını, sorumluluk almak istemediğini düşünüyorum. Tabi bunu seninle paylaşmıyor ve test etmiyorum.</i>	Muhatabı ile ilgili atıflarını açıklıyor. Bunları test etmediğini kabul ediyor.
<i>İkincisi, seninle, müşteriyle yaşanan teknik sorunları konuşurken aklımdaki asıl sorun senin sorumsuz olduğun düşüncesi oluyor. Bunu sana söylemiyorum. Bu durumda da sen yalnızca teknik sorunlarla ilgili cevap veriyorsun. Bu da benim asıl canımı sıkan sorunu söylememi ve bunu çözmemi imkânsız kılıyor.</i>	O güne kadar gizlediği düşüncelerini açıklıyor. Bunları gizlemiş olmasının problemi nasıl daha da sorunlu hale getirdiğini kabul ediyor.
<i>Seninle aramızın daha da bozulmaması için bütün bunları açıkça konuşmaktan kaçındım fakat gördüğüm kadarıyla böyle yapınca, benim zihnindeki sorunu daha da büyüyor ve çözümsüz hale geliyor.</i>	Bunu neden yaptığını açıklıyor ve yaptığının şu ana kadar işe yaramadığını kabul ediyor.
<i>Bu söylediklerim sana makul geliyor mu? Farklı gördüğün yerler var mı?</i>	Yaptıklarını ve muhakemesini teste açıyor.
<i>Eğer sen de benzer şekilde düşünüyorsan bu meseleyi nasıl çözebileceğimizi birlikte konuşmayı teklif ediyorum. Böylece birlikte neler yapabileceğimize bakabiliriz.</i>	Muhatabı, problemi birlikte çerçeveleyip, çözümü birlikte tasarlamaya ve uygulamaya koymaya davet ediyor.

Araştırmacı ve yönetici, yeni eylem tasarımını birlikte, tiyatro oynar gibi denemişlerdir. Yönetici, yeni tasarımı benimsediğine ve mühendisle yapacağı bir dahaki problem çözme konuşmasında beceriyle uygulayabileceğine kanaat getirince bu yeni eylem teorisini uygulamaya koymaya karar vermiştir.

**Araştırma Bulgularının Genellenmesi**

Faaliyet araştırmalarının bir özelliği, çoğu zaman bağlama fazlasıyla duyarlı olmalarıdır (Bryman et al, 1996). Bir faaliyet araştırması olan PTM'e dayalı bir çalışmada, problemin ortaya çıktığı bağlam ve probleme dâhil olan aktörlerin problemi ve problem bağlamını nasıl algıladıkları, bunlar üzerine ne şekilde düşündükleri, aktörlerin ürettikleri eylemler ve bu eylemlerin sonuçları gibi detaylar araştırma sürecinde gün yüzüne çıkarılarak tespit edilir. Bunların hemen hepsi problem bağlamıyla yakından ilişkilidir. Bu yakınlık, araştırılan olguya dair kapsamlı bilgi sağlamak yoluyla araştırmayı güçlü kılar.

Robinson (1998), çalışmalarından elde ettiği kanıtlarla, belirli bir uygulama bağlamında elde edilen bilginin benzer diğer bağlamlara genellenebileceğini savunur. Buna göre PTM araştırmalarındaki bulgular, benzer problemleri benzer şekillerde çözebildiği müddetçe başka bağlamlara rahatlıkla genellenebilir.

Burada belirleyici olan uygulamacıların benzer eylem teorilerini kullanıyor olmalarıdır. Yönetim, eğitim, davranış bilimleri gibi, uygulamacıların çoğunlukla kötü tanımlanmış ve zor problemlerle karşı karşıya oldukları bağlamlarda, daha başka uygulama alanlarından elde edilmiş kullanışlı deneysel genellemelerin kullanılabilmesine dair meta-analizler bu görüşü desteklemektedir (Gage & Lewis, 2014).

## SONUÇ

Yönetim araştırmasının, yöneticilerin karşı karşıya olduğu problemlerin mahiyetine dair bilimsel bilgi üretirken aynı zamanda yönetim uygulamasının iyileştirilmesine doğrudan katkı yapması mümkündür. Bunu mümkün kılmaya yönelik olarak geliştirilmiş ve etkililiği görülmüş bir dizi yaklaşım bulunmaktadır. Argyris (1982, 2004), örgütsel aktörlerin, muhakeme ve eylemlerindeki karşılıklı tutarsızlık ve hakkaniyetsizlikleri fark etmelerini sağlamak üzere örgütsel sistemlere müdahale yöntemi geliştirmiştir Razer ve Friedman (2016), gözlenen eylemlere alternatif yorum ve açıklamalar getirmek ve bunları uygulamada test etmek yoluyla, dışlayıcı ilişkiler üreten ve yanlışlayıcı bilgiye karşı körlüğe sebep olan bilişsel ve duygusal bileşenleri gün yüzüne çıkarıp üstesinden gelme yolunu seçmiştir. Aktörler eğer bu alternatif yorumları esas almayı tercih ederlerse, duygusal olarak rahatlamakta ve daha üretken bir duruş sergilemeleri mümkün olmaktadır. Taylor ve diğerleri (2007) örgüt üyelerine, gerçekliğin objektif bir doğru olmayıp birlikte inşa edilen bir olgu olduğunu ve fertlerin bu inşa edilen davranışsal dünyadaki sonuçlardan nedensel olarak sorumlu olduklarını öğretmektedir. Böylece eğer örgüt üyeleri bu algı ve eylem “çerçeveleri” üzerine öz yansıtma yapabilir, çerçevelerini ve buna bağlı olarak eylemlerini değiştirebilirlerse ürettikleri sonuçları da değiştirebileceklerini görebilmektedir (Rudolph vd., 2001).

Bu çalışmadaki (deneysel) eylem teorisinin, çalışanları ile benzer problemler yaşayan yöneticiler için denemeye değer olduğunu düşünüyorum. Eğer yöneticiler burada önerilen eylem teorisini dener ve en azından daha öncekilerden farklı sonuçlar alırlarsa, örneğin, muhatapları ile aralarında daha zengin ve faydalı bir bilgi alışverişi gerçekleşirse, bu durumda çalışmanın genellenebilirliğine dair daha somut bulgular elde edilmiş olacaktır.

Bu çalışmada PTM kullanarak araştırma esnasında aynı zamanda problemlerin çözümüne nasıl katkı yapılabilceğini göstermeye çalıştım. Bu tür araştırmaların artması, uygulama ile araştırma arasındaki kopukluğun daha etkili bir şekilde nasıl giderilebileceğini anlamak için önemlidir.

**Araştırmacıların Katkı Oranı/ Contribution Statement**

Çalışma tek araştırmacı tarafından yürütülmüştür/ This study was conducted by the researcher.

**Destek ve Teřekkür Beyanı/ Funding Statement and Acknowledgements**

Araştırma kapsamında herhangi bir destekten yararlanılmamıştır. / This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

**Çatışma Beyanı/ Declaration of competing interest**

Çıkar çatışması bulunmamaktadır. There is no conflict of interest.

**Etik Onay/ Ethical Approval**

Etik kurul onayı gerekmemektedir. No ethics committee approval is required.

### Kaynaklar

- Anandalingam, G., & Kulatilaka, N. (1987). Decomposing production efficiency into technical, allocative and structural components. *Journal of the Royal Statistical Society*, 150(part 2), 143–151.
- Argyle, M. (1994). *Psychology of interpersonal behaviour* (5th Edition). Penguin UK.
- Argyris, C. (1971). *Intervention theory and method: A behavioral science View*. Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning and action: Individual and organization*. Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action a guide to overcoming barriers to organizational change*. Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1996). *Prologue: toward a comprehensive theory or management*. In B. Moingeon & A. C. Edmondson (Eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage* (pp. 1–6). SAGE Publications.
- Argyris, C. (2000). *Flawed advice and management trap*. Oxford University Press.
- Argyris, C. (2004). *Reasons and rationalizations*. Oxford University Press.
- Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1985). *Action science* (1st Editio). Jossey-Bass, Inc.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Addison-Wesley Publishing.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing.
- Arieli, D., Friedman, V. J., & Agbaria, K. (2009). The paradox of participation in action research. *Action Research*, 7(3), 263–290. <https://doi.org/10.1177/1476750309336718>
- Bansal, P., Bertels, S., Ewart, T., MacConnachie, P., & O'Brien, J. (2012). Bridging the Research–Practice Gap. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 73–92. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0140>
- Bradbury-Huang, H. (2010). What is good action research? *Action Research*, 8(1), 93–109. <https://doi.org/10.1177/1476750310362435>
- Bryman, A., Stephens, M., & Campo, C. À. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 7(3), 353–370. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90025-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90025-9)
- Burns, J. C., & Okey, J. R. (1985). Development of an integrated process skill test: TIPS II. *Journal of Research in Science Teaching*, 22(2), 167–177.
- Dent, E. B. (2003). The interactional model: an alternative to the direct cause and effect construct for mutually causal organizational phenomena. *Foundations of Science*, 8, 295–314. <https://doi.org/10.1023/A>
- Derindere, M. S. (2020). *A core problem with human data processing: Epistemic Circularity in Action*. In S. Gülseçen, S. K. Sharma, & E. Akadal (Eds.), *Who Runs The World: DATA* (pp. 107–122). İstanbul University Press.
- Derindere, M. S. (2022). Yönetim problemlerini çözümsüz kılmak: Epistemik döngüsel muhakeme. *Bilgi Dergisi*, 24(1), 21–52.
- Donmoyer, R. (1996). Introduction: Talking “truth” to power: The conversation continues. *Educational Researcher*, 25(9), 2–14.
- Friedman, V. J. (2001). *Action science: Creating communities of inquiry in communities of practice*. *Handbook of Action Research*, Thousand Oaks: Sage, 131–143.
- Gage, N. A., & Lewis, T. J. (2014). Hierarchical linear modeling meta-analysis of single-subject design research. *The Journal of Special Education*, 48(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/0022466912443894>
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75–91. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2005.16132558>

- Haig, B. D. (1987). Scientific problems and the conduct of research. *In Educational Philosophy and Theory* (Vol. 19). <https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.1987.tb00003.x>
- Haig, B. D. (2014). *Reflections on problem-based methodology*. In *A Companion to Research in Education* (pp. 353–356). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6809-3\\_47](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6809-3_47)
- Hannah, D., Sinnema, C., & Robinson, V. M. J. (2019). Theory of action accounts of problem-solving: How a Japanese school communicates student incidents to parents. *Management in Education*, 33(2), 62–69. <https://doi.org/10.1177/0892020618783809>
- Hirschhorn, M., & Geelan, D. (2008). Bridging the research-practice gap: Research translation and/or research transformation. *Alberta Journal of Educational Research*, 54(1), 1–13.
- Ittner, C., & Larcker, D. (2002). Empirical managerial accounting research: Are we just describing management consulting practice? *European Accounting Review*, 11(4), 787–794. <https://doi.org/10.1080/0963818022000047082>
- Kaplan, A. (1965). The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science. *In American Sociological Review* (Vol. 30). <https://doi.org/10.2307/2091353>
- Kaplan, R. S. (1986). The role for empirical research in management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 11(4–5), 429–452. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90012-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90012-7)
- Kelemen, M., & Bansal, P. (2002). The conventions of management research and their relevance to management practice. *British Journal of Management*, 13(2), 97–108. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00225>
- Kieser, A., & Leiner, L. (2009). Why the Rigour-relevance gap in management Alfred Kieser and Lars Leiner. *Journal of Management Studies*, 46(May), 516–533. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00831.x>
- Kuhn, T. S. (2011). *Objectivity, Value Judgment, and Theory Choice*. In *The Essential Tension: Selected Studies in Scientific Tradition and Change* (pp. 320–339). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/9780226217239-014>
- Laudan, L. (1977). *Progress and Its Problems: Towards a Theory of Scientific Growth*. University of California Press. <https://doi.org/10.2307/3103804>
- Lederman, N. G., Schwartz, R. S., Abd-El-Khalick, F., & Bell, R. L. (2002). Preservice teachers' understanding and teaching of the nature of science: An intervention study. *The Canadian Journal of Science, Mathematics, and Technology Education*, 1(2), 135–160.
- Lee, T. (1989). Education, Practice and research in accounting: gaps, closed loops, bridges and magic accounting. *Accounting and Business Research*, 19(75), 237–253. <https://doi.org/10.1080/00014788.1989.9728854>
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology* (pp. xv, 238). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1037/10019-000>
- Mitchell, F. (2002). Research and practice in management accounting: Improving integration and communication. *European Accounting Review*, 11(2), 277–289. <https://doi.org/10.1080/09638180020017087>
- Nickles, T. (1978). Scientific Problems and Constraints. PSA: Proceedings of the Biennial Meeting of the Philosophy of Science Association, 1978, 134–148.
- Nickles, T. (1981). What is a problem that we may solve it? *Synthese*, 47(1), 85–118. <https://doi.org/10.1007/BF01064267>
- Norman, D. A. (2010). The research-practice gap: The need for translational developers. *Interactions*, 17(4), 9–12. <https://doi.org/10.1145/1806491.1806494>



- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice* (6th ed.). Sage.
- Ordun, G. (2005). Kişilik faktörleri ve satış temsilcilerinin performansı arasındaki ilişkiler üzerine bir çalışma. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 16(51), 56–68.
- Popper, K. (2003). *Bilimsel araştırmanın mantığı* (Ç. İlknur & İ. Turan, Eds.). Yapı Kredi Yayınları. <https://doi.org/10.4324/9780203994627>
- Popper, K. R. (1999). *All life is problem solving*. Routledge.
- Popper, K. R. (2002). *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge* (2nd Editio). Routledge Classics. <https://doi.org/10.2307/2412688>
- Putnam, R. (1993). Unlocking organizational routines that prevent learning. *The Systems Thinker*, 4(6), 7–10.
- Razer, M., & Friedman, V. J. (2016). *From exclusion to excellence: Building restorative relationships to create inclusive schools*. Sense Publishers.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Robinson, V. (1996). Problem-Based methodology and administrative practice. *Educational Administration Quarterly*, 32(3), 427–451. <https://doi.org/10.1177/0013161X96032003007>
- Robinson, V. (2015). *Open-to-learning conversations: Background paper introduction to open-to-learning conversations* (February). The University of Auckland.
- Robinson, V., & Lai, M. K. (2006). *Practitioner research for educators*. Corwin Press.
- Robinson, V. M. J. (1993). *Problem-based methodology: research for the improvement of practice*. Pergamon Press.
- Robinson, V. M. J. (1998). Methodology and the Research-Practice Gap. *Educational Researcher*, 27(1), 17–26. <https://doi.org/10.2307/1176923>
- Robinson, V. M. J. (2014). *Reducing the research practice gap through problem based methodology*. In A. D. Reid, E. P. Hart, & M. A. Peters (Eds.), *A Companion to Research in Education* (pp. 341–352). Springer Science & Business Media.
- Robinson, V. M. J. (2018). *Reduce change to increase improvement*. Corwin Press.
- Ross, L., & Nisbett, R. E. (1991). *The power of the situation*. In *The Person and the Situation: Perspectives of social psychology* (pp. 27–58). <https://doi.org/10.1037/a0014077>
- Ross, L., & Nisbett, R. E. (2011). *The person and the situation: Perspectives of social psychology*. Pinter & Martin.
- Rudolph, J. W., Taylor, S. S., & Foldy, E. G. (2001). *Collaborative off-line reflection: A way to develop skill in action science and action inquiry*. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (pp. 405–412). Sage Publications.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The fifth discipline fieldbook*. Doubleday.
- Simon, H. A. (1978). *Information-processing theory of human problem solving*. In *Handbook of Learning and Cognitive Processes: Vol. V* (pp. 271–295). <https://doi.org/10.4324/9781315770314>
- Stokes, D. E. (1997). *Pasteur's quadrant: Basic science and technological innovation*. Brookings Institution Press.
- Taylor, S. S., Rudolph, Jenny W., & Foldy, E. G. (2007). *Teaching Reflective Practice in the Action Science / Action Inquiry Tradition: Key stages, concepts and practices*. The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice, 656–668. <https://doi.org/doi:10.4135/9781848607934>
- Tucker, B., & Parker, L. (2014). In our ivory towers? The research-practice gap in management accounting. *Accounting and Business Research*, 44(2), 104–143. <https://doi.org/10.1080/00014788.2013.798234>