

## ARAŞTIRMA MAKALESİ | RESEARCH ARTICLE

**Yönetim Problemlerini Çözumsuz Kılmak:  
Epistemik Döngüsel Muhakeme**Mehmet Selim DERİNDERE\* 

## MAKALE BİLGİSİ

**Başvuru:** 15. 10. 2021  
**Kabul:** 7. 12. 2021  
**Online Yayın:**  
31. 05. 2022

**Anahtar Kelimeler:**

Yönetimde Problem  
Çözme  
Epistemik Döngüsellik  
Çıkarım Merdiveni  
Muhakeme

**Kaynak Gösterimi:**

Derindere, S. M.  
(2022). Yönetim Prob-  
lemlerini Çözumsuz  
Kılmak: Epistemik  
Döngüsel Muhakeme.  
Bilgi Sosyal Bilimler  
Dergisi, 24 (1), 21-  
52.[doi.org/10.54838/  
bilgisosyal.1010414](https://doi.org/10.54838/bilgisosyal.1010414)

**Özet:** Örgütlerin, gittikçe karmaşıklaşan dünyasında, yöneticilerin kritik bir görevi problemleri tespit ve teşhis ederek bunlara etkin çözümler geliştirmektir. Yönetim problemlerinin etkin olarak çözülebilmesi için problem bağlamının doğru modellenmesi, nedenlerinin isabetli teşhis edilmesi, çözümü için gereken bilgilerin edinilmesi ve bu bilgilerin sağlıklı olarak muhakeme edilmesi, uygulamaya konması ve sonuçlarının dikkatle takip edilmesi gerekir. Çözümler istenen sonuçları üretmediğinde ideal olan, problem çözme sürecinde dâhil olanların, çözüm için gereken bu adımları gözden geçirerek hataları bulmaları ve düzeltmeleridir. Örgütlerde gerçek problemlerle karşı karşıya olan yöneticilerin, problemleri hatalı tanımladıkları, tanımladıkları problemlere etkin çözümler geliştiremedikleri, geliştirilen çözümlerin uygulamaya koymada zorluklarla karşılaşmaları ve çözümlerin istenen sonuçları üretmediği görülmektedir. Bunun, birçok sebebin yanı sıra, yöneticilerin muhakeme süreçleri ile ilgili olduğu ileri sürülebilir. Bu çalışmada, yönetim sorunlarında problemlerin çözumsuz olacak şekilde tanımlanmasına ve probleme, çözümünü neredeyse imkânsız kılacak şekilde çözüm geliştirilmesine ve uygulanmasına sebep olan döngüsel bir muhakeme şekli olarak Epistemik Döngüsellik (Epistemic Circularity) önerilmektedir. Ayrıca, Epistemik Döngüsellikğin nasıl gün yüzüne çıkarılabileceğine dair bir tahkik örneği sunulmuştur.

## ARTICLE INFO

**Submitted:** 15. 10. 2021**Accepted:** 7. 12. 2021**Published Online:**

31. 05. 2022

**Keywords:**Management problem  
solving  
Epistemic Circularity  
Ladder of Inference  
Reasoning**To cite this article**

Derindere, S. M. (2022).

Yönetim Problemlerini

Çö-zümsüz Kılmak:

Epistemik Döngüsel

Muhakeme. Bilgi Sosyal

Bilimler Der-gisi, 24 (1),

21-54.doi.org/10.54838/

bilgisosyal. 1010414

**Making Management Problems  
Unsolvable: Epistemic Circularity**Mehmet Selim DERİNDERE\*

**Abstract:** As the world of management that gets increasingly complex, one critical task for managers is to detect and diagnose problems and develop solutions for these problems. In order to effectively solve a problem, the problem context should be modelled correctly, causes diagnosed accurately, information required for the solution should be gathered and this information should be reasoned about in a sound way. Following a sound reasoning the information is expected to be turned into effective and persistent solutions. When the solutions fail to produce the intended results, ideally, those involved in the solution process review the problem-solving process, detect their errors and fix them. What is observed in organizations is that managers facing real problems make faulty diagnoses, fail to develop effective solutions to the problems they diagnose, face difficulties in putting the solutions to action and the solutions fail to produce intended results. We claim that among many reasons, the reasoning processes of the managers is responsible for this. In this study, Epistemic Circularity is suggested as a reasoning process responsible for the problems diagnosed in ways that make these problems unsolvable, develop and implement solutions that make resolution almost impossible. Additionally, an inquiry regarding how Epistemic Circularity can be surfaced is provided.

\*Corresponding Author: Res. Assist., İstanbul University, Department of Informatics, ✉ [meh-metderindere@istanbul.edu.tr](mailto:meh-metderindere@istanbul.edu.tr), ORCID: 0000-0002-5084-1639

Mehmet Selim Derindere

## Giriş

İnsanların, varlıklarını sürdürebilmeleri, gelişebilmeleri ve etkin bir şekilde hareket edebilmeleri için kendileri, çevreleri ve bu ikisi arasındaki ilişkinin ne şekilde işlediğine dair bilgiye ihtiyaçları vardır. Norbert Weiner bu durumu; “dünya bir dizi ‘ilgili kişiye’ mesajlar dizisi olarak görülebilir” (aktaran Watzlawick, 1977: 3) şeklinde ifade etmiştir. Bu mesajlar dünyanın nasıl işlediğine ve bu dünya içerisinde etkin hareket edebilmek ve gelişmek için nasıl hareket etmemiz gerektiğine dair teorileri inşa etmek üzere devşirilecek verileri teşkil eder. Zihni mekanizmalarımızın temel amaçlarından birisi, zihnimizde çevremizin -en azından bizim için önemli olan yönlerinin- doğru bir temsilini kurmak ve muhafaza etmektir (Sperber ve Mercier, 2017).

Dışarıımızdaki dünyanın bize sağladığı veri miktarı zihnimizin bunları işleme kapasitesinin çok üzerindedir (Simon, 1978). Bu sebeple beyin kendisine görsel, işitsel vb. yollarla ulaşan verinin büyük çoğunluğunu süzer ve kendisi için ilgili olanları seçerek alır. Dünya görüşümüzü inşa etmek, test etmek ve kullanmak üzere dışımızdaki gerçeklikten seçtiğimiz veriler, gene, zaten zihnimizde var olan kabul, inanç ve teorilere bağlıdır. Einstein bu durumu “neyi gözlemleyeceğimize karar veren teoridir” (Heisenberg, 1972) şeklinde ifade etmiştir. Böylece, sürekli işleyen, döngüsel bir süreç içerisinde veri, zihnimizdeki teorileri beslemek, test etmek, teyit etmek yahut yanlışlamak için kullanılırken, bu teorilerde hem davranış dünyamızı inşa etmek ve şekillendirmek hem de hangi verilerin seçilip ne şekilde kullanılacağını belirlemek için kullanılmaktadır.

Etkin olarak hareket edebilmek ve problemleri etkili bir şekilde çözebilmek için bu döngüsel muhakeme sürecinin bizzat kendisinin üretken olması gerekir. Üretken bir süreç; katı, geçerli veri kullanır ve açık çıkarımlar yapar. Üretken bir muhakeme sürecinin kullandığı kabuller, öncüller açıktır ve üretilen yargılar aleni olarak test edilebilir (Argyris, 2000). Aleni test, yargıyı üreten kişinin muhakeme sürecinden bağımsız olarak yapılabilen ve mevcut kabul ve hükümlerin yanlışlanmasını mümkün kılacak bir şekilde yapılan testtir.

Üretken muhakeme süreçlerini kullanmak; ulaşılabilen verinin genellikle çok anlamlı ve dağınık olduğu, enformasyonun muğlak, tutarsız ve uyumsuz ol-

## Yönetim Problemlerini Çözumsuz Kılmak

duğu (Argyris ve Schön, 1978), belirsizlik, karmaşıklık içeren ve kendine has nitelikler barındıran problemlerle karşı karşıya iken bilhassa önemlidir (Friedman, 2001a). Paradoksal olarak, uygulamada, muhakemenin asıl rolü, bizi sağlam temellere dayanan yargılara ve etkin eylem ve çözümlere yöneltmek olmayıp, zaten var olan yargı ve inançlarımızı açıklamak ve zaten ürettiğimiz/üreteceğimiz eylemlere meşruiyet kazandırmak olmaktadır (Sperber ve Mercier, 2017:121). Bu paradoksun beslendiği kaynak, insan zihninin sınırlı bilgi işleme kapasitesinin yanı sıra (Simon, 1994) zaten var olan bilişsel ve sosyal becerilerdir (Argyris, 1993).

İnsan zihninin sınırlı bilgi işleme kapasitesi, etkili kararlar alabilmek için ihtiyaç duyulan bütün verinin toplanmasını, işlenmesini ve mevcut olanların tam olarak kullanılabilmesini imkânsız kılar (Knight, 2014). Ampirik çalışmalara dayalı olarak Simon (1971) insan zihninin, erişip işleyebildiği sınırlı enfomasyona dayanarak -sınırlı rasyonellik olarak isimlendirdiği- bir gerçeklik inşa ettiğini ileri sürmüştür. Diğer taraftan, örneğin yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgiye erişmeleri için geliştirilen bilgi sistemleri, tek bir teknik konuda bile insan zihninin veri işleme kapasitesini çok aşan miktarlarda veriyi toplamakta ve sunmaktadır (Ackoff, 1967). Bu veri bolluğu, karar vericileri adeta boğmakta ve bilgiye dayalı olarak kararlar almaları ihtimalini azaltmaktadır (Argyris, 1987).

Yöneticiler, profesyoneller bir disiplini uygulamaya koyma, bir problemi çözme gibi durumlarla karşı karşıya olduklarında, onlara, karşı karşıya oldukları durumda nelerin önemli olduğunu, neleri göz ardı edebilecekleri, durumu etkileyen faktörler arasındaki ilişkilerin ne olduğu bilgilerini onlara sağlayan ve pratik bilgi denen bir bilgi türü kullanırlar. Bu pratik bilgi onlara aynı zamanda, söz konusu durumda, arzu edilen sonuçların ortaya çıkarılması için kullanılabilecek faktörler ile bu faktörlerin ne şekilde kullanılırsa arzu edilen sonuçların ortaya çıkabileceğini işaret eden nedensel ilişkileri de sağlar.

### 1. Epistemik Döngüsellik

Problem çözücülerin muhakemelerindeki ve pratik bilgilerindeki hatalar ve

Mehmet Selim Derindere

eksiklikler problemlerin tanımlanmasında, etkin çözümler geliştirmede ve çözümlerin hayata geçirilmesinde hatalara yol açacağından dolayı, etkin sonuçlar alınmasının önüne geçecektir.

Yöneticilerin, bilgiye dayalı kararlar almak üzere veriyi etkin bir şekilde kullanmaları ihtimalini azaltan bir durum, eldeki problemle ilgili kabullerine ve bakışlarına potansiyel olarak meydan okuyan yahut bunları çürüten veriyi görmezden gelmeleridir. Kahneman (2011), insanların, kendi inançları ile çelişen bilgiye erişimleri olsa dahi açıkça bu bilgiyi görmezden gelebileceklerini göstermiştir. Bu çalışmada, yöneticilerin, problemleri etkin olarak çözmelerine engel olacak şekilde nasıl düşünüp davranabileceklerine bir örnek olarak Epistemik Döngüsellği sunuyoruz.

Öncelikle Epistemik Döngüsellik tanımını sunup örneklendirilecektir. Daha sonra Epistemik Döngüsellik nasıl hatalı hatta amaca zararlı Kolay Bilgiye sebep olduğu gösterilecektir. Amaca zararlı bilgi, kullanılıyor olması, arzu edilen amaçların elde edilmesine engel olan yahut amaçları gerçekleştirmeye engel olacak şekilde kullanılan bilgileri ifade etmektedir (Argyris, 2000). Kolay bilgiyi kullanmalarının sonucunda yöneticilerin nasıl hem çözmek istedikleri problemleri etkin olarak çözmeye engel olacak ve bu çözümsüzlüğün sebeplerini kendilerinden gizleyecek şekillerde hareket ettiklerine bir örnek sunulacaktır.

Epistemik Döngüsellik, bir inancın yahut hükmün kaynağının güvenilirliğinin, gene bu kaynağa dayalı öncüllere dayandığı bir zihni yanılğı türüdür (Lammenranta, 2006). Algı, sezgisel muhakeme, iç gözlem, hafıza veya akıl yürütme gibi bir inanç kaynağının güvenilirliği gene aynı inanç kaynağı tarafından sağlanan inançlarla temin edildiğinde o zaman üretilen bilgi epistemik olarak döngüsel (Bondy ve Delaplane, 2011). Epistemik Döngüsellik yoluyla elde edilen bilgiye “kolay bilgi” adı verilmektedir. Kolay bilgi, güvenilirliği gene bilgiyi üreten süreçlerle sağlanan ve gerekçelendirilen bilgidir.

Epistemik olarak döngüsel olan argümanlara bir örnek olarak şu sicil-kaydı argüman verilebilir (a.g.e.). K1’in, algı, muhakeme yahut hafıza gibi inanç kaynağı bir zihni kabiliyet olduğunu ve bir aktörün, bu K1 inanç kaynağının güvenilir olduğuna dair, aşağıdaki indüktif argümanı kullanarak gerek-

Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...  
 çe oluşturmak istediğini düşünelim.

*K1, t1 tarihinde p1 algısal inancını oluşturmuştu ve p1 doğrudur*

*K1, t2 tarihinde p2 algısal inancını oluşturmuştu ve p2 doğrudur*

*K1, t3 tarihinde p3 algısal inancını oluşturmuştu ve p3 doğrudur*

...

*K1, tn tarihinde pn algısal inancını oluşturmuştu ve pn doğrudur*

*Bu durumda benim K1 inanç kaynağım güvenilir bir inanç kaynağıdır.*

p1...pn argümanları, tam da aktörün güvenilirliğini tespit etmeye çalıştığı zihni fakülte tarafından üretilmiş olduğu için bu argüman dögüseldir. Epistemik dögüsel bir argümanda, bir inanç kaynağının güvenilirliği, gene aynı inanç kaynağına dayanan öncüller kullanılarak savunulur (a.g.e.).

William Alston (1986) tarafından ismi konan Epistemik Dögüsellik; algı, içe bakış (introspection), sezgisel muhakeme, hafıza ve akıl yürütme gibi inanç kaynaklarının güvenilirliğine inanmanın ancak gene epistemik olarak dögüsel argümanlar kullanarak mümkün olabileceğini işaret eder. Bilgi ve gerekçelendirilmiş inançlar üretmemizi sağlayan güncel metotların birçoğu, bu şekil argümanlara dayanmaktadır. Sezgi, hafıza yahut akıl yürütme gibi, inanç kaynağı zihni bir kabiliyetin ürettiği bilgilerin doğruluğunu kabul etmeden önce, söz konusu kabiliyetin doğru bilgi üretebildiğinin test ve tespit edilmesi gerekir. Bu tespit yapılmadan söz konusu kabiliyetin sağlıklı ve gerekçelendirilmiş bilgi sağlayabileceğini kabul etmek, bu kabiliyetin ürettiği bilgilerin güvenilir kabul edilmesini ve en temel bir hata kaynağının problem çözmeye adeta görünmez hale gelmesini sağlar (Friedman, 2001b). Böylece epistemik dögüsellik, dögüsel bir argümanın hükmünü bilmeden ön kabullerini bilmeyi ve (dögüsel) argümanı kullanarak yargının bilgisine ulaşmamızı mümkün kılar. Bu şekilde üretilen bir bilgi fazlasıyla kolaylıkla üretilmiş bir bilgi haline gelir (Lammenranta, 2006).

Bergman (2006:180)'dan uyarlanan şu örnek, epistemik dögüsellüğün günlük hayatta ne şekilde karşımıza çıkabileceğini göstermektedir.

Yargıç1: Hakan ismindeki şahidi biliyor musun? Onun sözüne güvenebileceğimize şüpheliyim.

Mehmet Selim Derindere

Yargıç2: Dün Hakan, çok doğru sözlü ve güvenilir biri olduğunu söyledi

Yargıç1: Yani Hakan kendisinin sözüne güvenilir biri olduğunu iddia etti öyle mi? Tamam o zaman. Artık Hakanın sözüne güvenebileceğime ikna oldum.

Bu örnekte, Yargıç1, Hakan'ın güvenilir olduğu şeklindeki iddiasını, Hakan'ın güvenilir olduğuna dair güvenilir bir kanıt olarak kabul etmiştir. Ancak, Hakan'ın güvenilir olduğuna dair açıkça doğrulanabilir kanıtlar ve bağımsız bir akıl yürütme olmaksızın yahut iddiaları, iddia sahibinden bağımsız olarak test etmeksizin, Hakan'ın güvenilir olduğu şeklindeki iddiası bir yana, herhangi bir başka iddiasına güvenmek için bir sebep yoktur (Bondy ve Delaplante, 2011). Yargıç1'in Hakan'ın güvenilir bir görgü tanığı olduğuna dair geliştirdiği inanç kolay bilgidir.

Bu çalışmada, epistemik döngüsellik ile ilgili felsefi tartışmalara (Jenkins, 2011; Schmitt, 2004; Van Cleve, 2003; Vogel, 1987) girmeden, kolay bilginin örgüt içerisindeki günlük uygulamalarda sebep olduğu pratik bazı problemler sunulacaktır.

## 2. Örgüt Yönetiminde Bir Problem Çözme Vakası

Buraya kadar bahsedilenlerin daha iyi anlaşılabilmesi için yönetim uygulamaları açısından nasıl geliştiğinin ve sonuçlarının ne olduğunun inceleyeceğiz. Bunun için bir yöneticinin, sorumlu olduğu mühendislik takımlarından birisinin Ali isimindeki takım lideri ile arasında geçen bir problem çözme konuşması incelenecektir. Ali'nin takımı uzun süredir, proje içerisindeki görevlerini zamanında yerine getirme konusunda diğer takımların gerisinde kalmaktadır ve yönetici bu durumu düzeltmek istemektedir. Daha önce Ali ile bir kaç kere konuşmuş, ancak gecikmelerle ilgili bir iyileşme olmamıştır. Şekil 1'de sorunu çözmek için yaptıkları görüşmede aralarında geçen konuşma yer almaktadır.

Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...

Yöneticiye, konuşmanın problem çözme konusunda ne derece başarılı olduğu sorulduğunda yönetici “çok da başarılı olmadı” cevabını vermiştir.

Konuşmanın akışına bakıldığında, yönetici işlerin zamanında bitmesi gerektiği şeklindeki sorunu dile getirmiş, takım lideri olan Ali, kendisine göre sorunun ne olduğu ve takımın gecikmesinin sebepleri ile ilgili birtakım bilgiler sağlamıştır. Buna göre; problemin çözülebilmesi için A sistemi ile B sisteminin işleyişi ile ilgili birtakım değişiklikler yapılması gerekmektedir. Ancak konuşmada ve sonrasında yönetici, Ali'nin, problemin asıl kaynağı ile ilgili bu iddiasının geçerli olup olmadığını incelemeyeceği gibi, eğer Ali'nin iddiası doğru ise bununla ilgili ne tür çözümler araştırılabileceği konusundaki konuşmayı sürdürmemiştir. Benzer şekilde eğer asıl sorun A sistemi ise ve bununla ilgili bir değişiklik yapılamıyorsa, yani takımın elinden gelen bir şey yoksa o zaman gecikmelerin olağan kabul edilmesi yoluna da gitmemiştir. Yönetici sonuç olarak problem çözme konuşmasını başarısız kabul etmektedir. Yöneticinin, konuşmayı neden başarısız kabul ediyor olabileceğine dair bir anlayış geliştirebilmemiz için, yöneticinin aklından neler geçtiğini bilmemiz gerekir.

### **Şekil 1:** Yönetici ile Ali arasında geçen konuşma

**Yönetici:** *Senin takımın elindeki işi vaktinde bitirmesi için bir yol bulmamız lazım.*

**Ali:** *Aslında olay çok basit. B sistemi bütün testlerini bitirene kadar A sistemini test edemiyoruz.*

**Yönetici:** *A sistemin hazır olmadan yapılabilecek başka testler yok mu?*

**Ali:** *Var ama çok az. Dediğim gibi asıl sorun, A sistemi ile B sisteminin çalışmasının birbirlerine bağlı olması.*

**Yönetici:** *Peki, A sisteminin çıktısını alıp, testleri bunun üzerinde yapmak mümkün değil mi?*

**Ali:** *İyi de, öyle yaparsak A sistemindeki sorunları bulamayız. Üstelik bunun için çok daha fazla bellek gerekir. Anlayacağın, A sistemine*



Mehmet Selim Derindere

*mahkûmuz. Elimiz kolumu bağlı.*

**Yönetici:** *Birincisi, çok lazımsa A sistemine ek yapmaktan kolay bir şey yok. İkincisi, A sistemini kullandığı halde işleri zamanında bitiren bir sürü takım var.*

**Ali:** *Diğer takımların sorumlu olduğu bileşenler, A sistemine bu kadar bağımlı değil. Son çıkan sonuca bak. A sisteminden elde ettiğimiz birçok veri var ama bunun için bütün sürecin bitmesini beklememiz gerekiyor.*

### 3. Metot

Bu çalışmanın amacı, problem çözücülerin, problem çözüme teşebbüsü esnasında ne şekilde düşündüklerini ve hareket ettiklerini ve bunların sonuçlarını tespit etmektir. Bunun için problem çözücülerin düşünme süreçlerinin görünür hale getirilmesi gerekir. Bu iki şekilde yapılmıştır. İlk olarak problem durumunu araştırma konusu olarak sunan yöneticiden problemi ne şekilde tanımladığı, problemi çözmek için nasıl bir strateji takip ettiği ve problem çözüme konuşması esnasında ne şekilde düşündüğü bilgileri yazılı olarak alınmıştır. Bunu yapmak için Sol Sütun Vakası (left hand case) denen bir veri toplama aracı kullanılmıştır. İkinci adımda ise araştırmacı, yönetici ile yaptığı mülakatta yöneticinin zihnindeki bilgilere ve muhakemesine yani ne şekilde düşündüğüne erişmeye çalışmıştır.

Burada sunulan vakada, araştırmacının ana veri kaynağı araştırmanın katılımcısı olan yöneticidir. Araştırma sürecinde hem araştırmacı hem de yönetici birtakım çarpıtmalar ve bir dizi zihni yanılgılara sahip olabileceğinden (Robinson ve Lai, 2006), verinin, yapılan çıkarımların ve varılan sonuçların, kim tarafından sağlanıyor olursa olsun, ondan bağımsız olarak kontrol edilmesi, araştırmanın doğruluğu ve faydası açısından kritik önem arz eder. Araştırmada bunu temin etmeye yönelik olarak çıkarım merdiveni (ladder of inference) denen kavramsal bir araç kullanılmıştır. Araştırmacının somut verisini, beyan edilen sözler ve katılımcının alıntılanan duygu ve düşünceleri oluşturmaktadır.

### 4. Sol Sütun Vakası: Muhakeme Sürecini Görünür Hale Getirmek

Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...

Yöneticinin ve Ali'nin problem çözme sürecinde kullandıkları en temel araçlar zihinleri ve bilgileridir. Bilgilerinin ne derece geçerli olduğu, problemin çözümü için ne kadar önemliyse, zihinlerinin, karşı karşıya oldukları bilgileri ne derece sağlıklı işlediği de o kadar önemlidir. Bu sebeple yöneticinin problem çözme sürecinde zihnini ne şekilde kullanıyor olduğu yani, olayları ne şekilde gördüğü, gördükleri üzerinde ne şekilde düşündüğü üzerinde durulacaktır. Bireylerin belli bir durumda ne düşündüğünü tespit etmenin yolu bunu kendilerinin beyan etmesidir (Ericsson ve Simon, 1993). Bu sebeple çalışmada, bireylerin belli bir durumla karşı karşıya iken ne düşündüklerini ve ne hissettiklerini tespit etmeye yönelik olarak geliştirilmiş olan, sol-sütun vakası adı verilen bir veri toplama araç kullanılmıştır. Sol sütun vakası, Argyris ve Schön (1996) tarafından geliştirilmiş olup, aktörlerin problem çözme konuşmaları esnasındaki zihni süreçlerini tespit etmek için kullanılmaktadır. Araç üç sorudan oluşmaktadır:

**1.Problem Açıklaması:** Problemi bir iki paragraf kadar tarif edin. Problem nedir? Problemin tarafları kimlerdir? Daha önce neler yaşandı? Ne sonuçlar alındı?

Birinci soru, katılımcının probleme dair kısa açıklamasını talep etmektedir. Bu soru, katılımcının neyi problem olarak gördüğünü tespiti yöneliktir.

**2. Problem Çözme Stratejisi:** Problem çözme konuşmasında amacımız nedir? Problem çözme konuşmasında bu amaca yönelik olarak neler yaptınız?

İkinci soru, katılımcının problemi çözmek için neler yaptığını tespiti yöneliktir. Bu soruya verilen cevaplar genellikle daha soyut, genel ifadeler içermekte ve üçüncü soru ile tespit edilecek olan ve katılımcının aslında neler yaptığından çoğunlukla farklı bir resim ortaya koymaktadır.

**3. Problem Çözme Stratejisinin Uygulanması:** Problem çözme konuşması esnasında muhatabınızla aranızda nasıl bir diyalog geçti? Bu diyalogu, sayfanın sağındaki sütuna, bir tiyatro senaryosunda olduğu gibi

Ben:...,

Mehmet Selim Derindere

Muhatabım: ....

şeklinde yazın. Sayfanın sol sütununa, konuşma esnasında hissettiklerinizi ve düşündüğünüz halde bir sebepten dilediklerinizi yazın.

Üçüncü soru, katılımcı ile muhatabı arasında gerçekten neler yaşandığını ve bu esnada katılımcının ne düşündüğünü ve ne hissettiğini, bu düşünce ve hislerinden ne kadarını muhatabı ile paylaştığını tespit etmektir. Katılımcının burada sağladığı bilgiler, problem çözme sürecinde ne şekilde düşündüğünü ve buna bağlı olarak neler hissediyor olduğunu (Beck, 2011) anlamayı mümkün kılmaktadır.

Şimdi, vakadaki yöneticinin sağlamış olduğu verilere bakalım.

### **Yöneticinin Problem Açıklaması**

Yöneticinin kendi ifadesine göre problem tanımı şu şekildedir: *Ali, benim sorumlu olduğum ekiplerden birisinin takım lideridir. Bu takımla sürekli olarak problem yaşıyoruz. Beni gerçekten hayal kırıklığına uğrattılar. Diğer takımlardan sürekli geri kalıyor ve hedefleri gerçekleştirme konusunda başarısızlar. Hem Ali hem de takım sorumluluk almaktan kaçıyor. Alinin, ekip lideri olarak başarısız olması bütün projenin başarısını etkiliyor. Ne yapsam ilerleme sağlamıyorlar. Ciddi hayal kırıklığına uğramış durumdayım.*

### **Yöneticinin Problem Çözme Stratejisi**

Yönetici, problem çözme konuşması ile ilgili olarak stratejisini şu şekilde belirtmiştir:

*Aliyle konuşup artık liderlik etmeye başlamasını ve sorumluluk almasını sağlamaya çalışacağım. Sorunlardan kaçmak yerine işi ciddiye almaya başlarsa projeyi yetiştirmemiz mümkün olabilir.*

### **Yöneticinin Problem Çözme Uygulaması**

Yönetici, belirlediği bu stratejiyi Şekil 2'deki konuşmada geçen şekliyle uygulamaya koymuştur. Yönetici, konuşma esnasındaki düşünce ve hislerini, metnin sol sütununa yazmıştır. Böylece,

Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...

konuşma metninde görülmeyen ve problemin çözümü adına kritik olan bazı bilgilere erişilebilmektedir. Bunların analizi aşağıda detaylı olarak sunulacaktır.

## Çıkarım Merdivenini Kullanmak

Vakadaki verilerin analizi için, çıkarım merdiveni olarak adlandırılan kavramsal bir araç kullanılmıştır. Bu araç Hayakawa ve Hayakawa (1941) tarafından, iletişim süreçlerinde kullanılan kavramların soyutluk derecelerini tespit için “Soyutlama Merdiveni” olarak geliştirilmiştir. Argyris ve diğerleri (1985) ise bu aracı, çıkarım merdiveni adıyla, insanların karşı karşıya oldukları verileri ne şekilde anlamlandırdıklarını tespit ve temsil etmek için kullanmıştır.

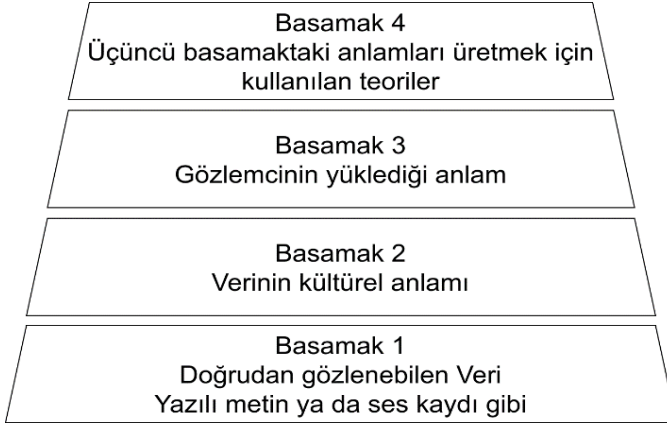
## Şekil 2: Yöneticinin Ali ile yaptığı konuşma ve konuşma esnasındaki düşünceleri

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

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

Çıkarım merdiveninin birinci basamağı (Şekil 3), kişinin söylediği sözler gibi doğrudan gözlenebilen ve bir kayıt cihazı yardımıyla tespit edilebilen verileri ifade eder. İkinci basamakta, birinci basamaktaki verilerin ne anlama geldiği ile ilgili, çoğunlukla milisaniyeler içerisinde yapılan çıkarımlar (Argyris, 1993: 57) bulunur. Bu çıkarım süreci otomatik olarak gerçekleşir ve kişi bu anlamlara katılsa da katılmasa da, gözlediği eylemlere anlamlar yükler. Daha sonra kişi, karşıdaki kişinin bu eylemleri üretmekteki amacının ne olduğuna dair kendi açıklamalarını üretir. Çıkarım merdiveninin üçüncü basamağına karşılık gelen bu açıklamalar muhatabın niyeti ve amacı ile ilgili nedensel açıklamalardan ibaret atıflar olabileceği gibi muhatabın davranışının etkinliğine dair değerlendirmeler de olabilir. Çıkarım merdiveninin dördüncü basamağı, üçüncü basamaktaki anlamları yani atıf ve değerlendirmeleri üretmek için kullanılan dünya görüşü ve teorilere karşılık gelir.

**Şekil 3:** Çıkarım merdiveni (Argyris,1993'ten uyarlanmıştır).



Çıkarım merdiveninde veriden yukarı doğru hareket edildikçe, çıkarımlar, anlamlar, yargı ve hükümler gittikçe daha soyut ve genel hale gelir. Alt basamaklarda gözlenen çok miktarda veri, üst basamaklarda çok kısa hüküm ve anlamlarla özetlenebilir. Bu ise çıkarım ve yargıların, doğruluğundan emin olmak için her adımda muhatapla test edilmesini gerektirir zira aynı sözler birçok anlama karşılık gelecek şekilde kullanılmış olabilir (Austin, 1962). Aksi takdirde çıkarım ve hükümler yanlış veya hatalı olacak ve her sonraki adım test edilmemiş ön yargılara dayanacaktır. Bu tür bir çıkarım ve anlamlandırma süreci kullanmak, “gözlemciden bağımsız veriden başlamak ve bütün çıkarımları test etmek” şeklindeki temel bilimsel kuralı (Burns ve Okey, 1985; Lederman ve diğerleri, 2002) problem çözme konuşması sürecinde uygulamaya konmasından ibarettir.

Bu makalede sunulan vaka, çıkarım merdiveninin etkileşim esnasında nasıl kullanılabileceğine dair birçok örnek barındırmaktadır. Örneğin, Ali'nin, yöneticinin sorusuna verdiği

Mehmet Selim Derindere

cevap (“*asıl sorun A sistemi ile B sisteminin çalışma şeklinde*”) elimizdeki somut veri olup çıkarım merdiveninin birinci basamağındadır. Yönetici (vakanın sol sütununda da görüleceği üzere) bu veriyi “bahane üretmek” şeklinde anlamlandırmaktadır. Kültürel olarak, kişinin, sorumlu olduğu şeyi yerine getirmekten kaçınması durumunda bunun sorumluluktan kaçınmak olarak değerlendirilmesi normal karşılanabilir. Mühendis, yöneticinin zihnindeki asıl sorun olan ve onun sorumluluktan kaçıyor olduğu şeklindeki dile getirmediği sorunu ele almak yerine, doğal olarak üzerinde konuşulan, işlerin neden vaktinde bitmediği sorusuna açıklama getirdiğinde yönetici bunu bahane üretmek olarak değerlendirmektedir.

## 5. Bulgular

Ali ile yönetici arasında geçen konuşma, araştırmanın istikametini belirleme açısından bize birçok seçenek sunmaktadır. Yukarıda belirtildiği üzere araştırmacı, özellikle (1) yöneticinin problemi nasıl tanımladığı, (2) problemi tanımlarken hangi bilgilere dayandığı, bu bilgileri nasıl muhakeme ettiği ve (3) ne sonuçlar elde ettiği ile ilgilenmektedir. Yöneticinin problemi tanımlama şekli; neyi problem olarak gördüğü ve çözüm olarak neyi kabul edebileceğini işaret eder. Yöneticinin muhakemesi; hangi verileri seçtiğini ve kullandığını, bu verileri nasıl işlediğini ve bunları nasıl eyleme dönüştürdüğü bilgisini sağlar. Elde ettiği sonuçlar ise problem çözme sürecinin arzu edilen sonuçları sağlayıp sağlamadığı bilgisini sağlar.

Öncelikle araştırmacı, yöneticinin problem tanımının hangi bilgiye dayandığını tespit etmek istemiştir. Şekil 4’teki konuşmada araştırmacı, yöneticinin, asıl problemi “Ali’nin sorumluluk almaması” olarak belirlemesine, Ali’nin ürettiği hangi davranışların sebep olduğu bilgisine ulaşmaya çalışmaktadır (Şekil 4). Araştırmacının, mülakatlar esnasında, katılımcının sağladığı verileri,

Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...

yöneticinin algıladığı şekliyle olağan kabul etmediğine ve bunların kaynaklarını ve yöneticinin yargılarını nasıl bir muhakeme ile elde ettiğini araştırdığına dikkat edin.

**Şekil 4:** Araştırmacının, yöneticinin problem tanımının dayandığı veriye erişme teşebbüsü.

Araştırmacı ile yönetici arasında geçen konuşma	Araştırmacının davranışının açıklaması
Araştırmacı (A): gerek problem tanımında gerekse yaptığımız konuşmalarda, gecikme probleminin bir süredir sürdüğünü ve daha önce de bu durumu düzeltmek için Ali ile konuştuğunu ifade etmiştin. Doğru hatırlıyor muyum?	Veriyi doğru hatırlayıp hatırlamadığımı kontrol ediyor.
Yönetici (Y): Evet. Bu konuşmayı daha önce de yaptık.	Veriyi doğruluyor.
A: Problemin aslında Ali'nin sorumluluk almaması olduğunu düşündüğün anı hatırlıyor musun? Ali sana ne demişti de gecikmenin kaynağının ve asıl sorunun Ali'nin sorumluluk almaması olduğunu düşündün?	Yöneticinin, verdiği hükme ne şekilde ulaştığını tahkik ediyor. İlk olarak problemin, Ali'nin sorumsuzluğu olduğunu düşündüğü durumu öğrenmeye çalışıyor.
Y: Takımın nasıl geciktiğinden ve bu durumun projeyi ne şekilde etkilediğinden bahsediyorduk. Bunun bir daha olmayacağını söylemek yerine, bana neden geciktiklerine dair bahaneler uydurmaya başladı.	Eldeki veriden hükme nasıl ulaştığına ulaşmaya çalışıyor.
A: Yani sana teknik bir takım açıklamalar yapmaya başladı, gecikmenin sebebine dair. Sen de ne düşündün?	
Y: Gene bana masal okuyor. Eğer takım lideri sensen sorumluluğu alman ve bu problemleri çözmen gerekir.	

Bu çalışma, araştırmacının aynı zamanda yöneticiye, problem çözme konusunda danışmanlık yaptığı bir sürecin parçasıdır. Eğer problem durumunda bir iyileşme sağlanacaksa ve bunun için yöneticinin farklı hareket etmesi gerekiyorsa o zaman neden hali hazırda yaptığı gibi hareket ediyor olduğunun yani problemi nasıl gördüğü ve problem üzerinde ne şekilde muhakeme ettiğinin tespit edilmesi gerekir (Le Fevre ve diğerleri, 2015). Çalışmaya katılan yönetici,

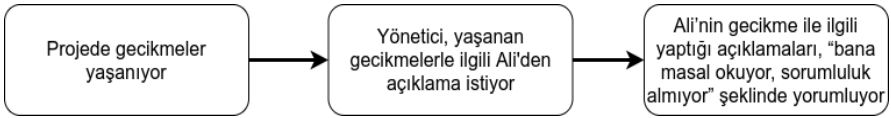


Mehmet Selim Derindere

çalışmanın ön koşulu olarak, buradan elde edilecek bulgu ve bilgilerin akademik yazına dönüştürülmesi olduğu konusunda bilgilendirilmiş ve onayı alınmıştır.

Bu konuşmada ulaşılan verilere dayalı olarak problemin, tespit edilen başlangıç durumu haritalanabilir (Şekil 5):

**Şekil 5:** Problemin başlangıcı



Yönetici, takım liderinin yaşanan bir gecikme ile ilgili teknik açıklama yapmasını sorumluluk almaması olarak yorumlamış ve bu noktadan sonra yönetici için asıl problem bu olmuştur.

Araştırmacı bu noktada, benzer durumun diğer takımlarda da yaşanıp yaşanmadığını, benzer bir durumun onlar için de geçerli olup olmadığını test etmek istemiş ve yönetici ile aralarında Şekil 6'daki diyalog geçmiştir.

**Şekil 6:** Araştırmacının ilave veriye erişme teşebbüsü

Araştırmacı ile yönetici arasında geçen konuşma	Araştırmacının davranışının açıklaması
<p><b>Araştırmacı:</b> Hatırladığın kadarıyla, diğer takımlarda, özellikle Ali'nin işaret ettiği üzere A sistemini kullanan takımlarda da benzer gecikmeler yaşanıyor mu? Bu soruyu sormaktan amacım, gerçekten de problem Ali'nin bizzat kendinden mi, yoksa başka faktörlerden mi kaynaklanıyor onu anlamak.</p> <p><b>Yönetici:</b> Tabii ki. Gecikmeler her zaman oluyor. Ancak hiç birisi bu takım kadar değil.</p>	<p>Özellikle yöneticinin teorisiyle çelişen yahut başka açıklamalar sağlayabilecek türden veriyi arıyor. Böyle yaptığını açıklıyor.</p> <p>Yönetici yeni bir veri sağlıyor.</p>

## Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...

<p><b>A:</b> Bu takımın, diğerlerinden daha fazla gecikme yaşadığını söylüyorsun. Bunu, örneğin senin iddiandan bağımsız olarak tespit ettiniz mi?</p>	<p>Sağlanan veriyi dikkate alıyor ve test ediyor.</p>
<p><b>Y:</b> Ben biliyorum öyle olduğunu.</p>	
<p><b>A:</b> Ali'nin iddia ettiği üzere sorunun gerçekten A sisteminden kaynaklanıp kaynaklanmadığını test etmenize engel olan nedir? Gördüğüm kadarıyla sen bu şekilde bir test istemedin. Bunu soruyorum çünkü eğer bu şekilde bir test istemiş olsaydınız Ali'nin gerekçelerinin ne derece sağlıklı ya da geçersiz olduğu anlaşılabilirdi. Farklı gördüğün bir yer var mı?</p>	<p>Yöneticinin, Ali'nin iddialarını neden test etmediğini soruyor. Bu soruyu sormaktaki amacımı paylaşıyor. Olası görüş ayrılıklarını araştırıyor.</p>
<p><b>Y:</b> İnan bana sorun Ali'nin sorumsuzluğu. Biz aynı konuşmayı defalarca yaptık her seferinde aynı bahaneyi üretiyor.</p>	<p>Baştaki yargısını gene ileri sürüyor.</p>

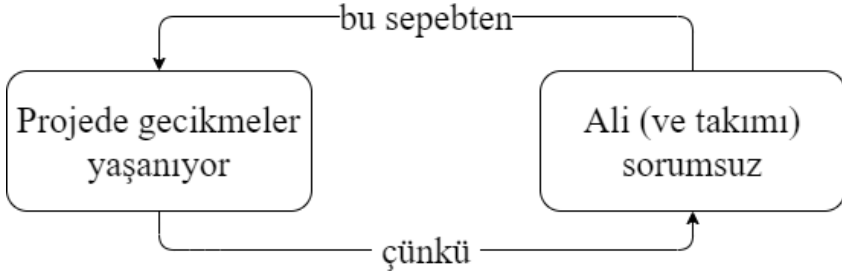
### Birinci Epistemik Döngüsellik

Yönetici ile yapılan mülakat neticesinde (Şekil 4, Şekil 6) yöneticinin, Ali'nin sorumsuz ve sorumluluktan kaçan biri olduğu yargısına sebep olan gecikmelerin diğer takımlarda da yaşandığı ancak yöneticinin o takımları sorumsuzlukla itham etmediği görülmektedir. Gene problemin başka şekilde değilde sorumsuzluk olarak tanımlanmasına yetecek, gecikmelerden başka bir sebep ve bilgi bulunmamaktadır. Benzer şekilde yönetici, diğer takımlarda da gecikmeler yaşanıyor olmasına rağmen neden o takımların liderlerinin sorumsuz olarak nitelenmediği, özellikle Ali'nin sorumsuz olarak nitelendiğine dair bir bilgi de sağlayamamaktadır.

Mehmet Selim Derindere

Yönetici, projede yaşanan ve mevcut verilere göre farklı sebeplerle açıklanabilecek gecikmelere sebep olarak Alinin sorumsuzluğunu

**Şekil 7:** Döngüsel problem açıklaması



görüyor. Ancak nasıl olup ta Ali'nin ileri sürdüğü yahut başka olası açıklamalardan birini seçmek yerine bu açıklamayı seçtiğine dair test edilebilir bir açıklama da getiremiyor. Özetle; yöneticinin düşüncesine göre projede yaşanan gecikmelerin açıklaması Ali'nin sorumsuzluğu olurken, Ali'nin sorumsuzluğunun kanıtı projede yaşanan gecikmeler olmaktadır (Şekil 7).

Yöneticinin, asıl problem tanımı döngüsel bir açıklama içermektedir. Böylece elimizde, mevcut teknik problemin kaynağının muhatabı olduğuna dair kuvvetli bir kanaate sahip olan ve aynı zamanda bu kanaatin nasıl üretildiğinden habersiz olan bir yönetici var. Bu durumda, Ali'nin ileri sürdüğü, projedeki gecikmeleri potansiyel olarak açıklayan, sorunun aslında A sistemi, B sistemi ve bu ikisinin etkileşiminden kaynaklandığı şeklindeki verileri yöneticinin neden test etme ihtiyacı hissetmediği anlaşılır hale gelmektedir. Yönetici bunları test etmemiştir çünkü hem çözmeye çalıştığı asıl sorun teknik problem değildir. Üstelik Ali'nin bu şekil teknik konulardan bahsediyor olması, yöneticinin, asıl problemin Ali'nin sorumsuzluğu olduğuna dair kanaatini pekiştirmektedir.

Bavelas'ın çalışması (aktaran Watzlawick, 1984:13), olası bir açıklama ile ilgili bir kanaat insanın aklında bir kere yer ettikten Bilgi, Year: 2022, Bahar-Mayıs, Volume: 24, Issue: 1, pp: 21-52

Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...

sonra artık bu kanaati -potansiyel veya gerçekten- çürüten bilgilerin bu kanaati değiştirmediğini aksine bu kanaati daha da pekiştiren ilave açıklamalar üretmeye yaradığını göstermektedir. Bu durum, epistemik döngüselliğin beklenen bir sonucudur.

## **İkinci Epistemik Döngüsellik**

Bu durumda ikinci bir soru ortaya çıkmaktadır: Yönetici, neden asıl problem hakkında hiç konuşmamaktadır? Ali ile yaptığı problem çözme konuşmasının hiçbir aşamasında zihnindeki asıl problemi tartışmaya açmamış, bundan Ali'ye bahsetmemiştir. Üzerinde konuşulmayan bir problemin nasıl çözülebileceği bir muammadır. Yöneticinin, neden aklındaki asıl problemi, problem çözme konuşmasının konusu yapmadığı sorusunun cevabı araştırmacının yaptığı mülakatta ortaya çıkmıştır (Şekil 8).

Bu konuşma ile yöneticinin düşünce ve eylemlerinde ikinci bir epistemik döngüsellik görünür hale gelmektedir. Bu ikinci döngüsellik Şekil 9'daki gibi çalışmaktadır.

Buna göre yöneticinin aklındaki asıl problemi dile getirip bunu tartışmaya açmasının önündeki engel, Ali'nin, sorumsuz olduğunu kabul etmeyeceği ya da yöneticiyle kavga çıkaracağı şeklindeki inancıdır. Yönetici, diğer inançlarında olduğu gibi bu inancını da test etmemiştir dolayısıyla inanç yöneticiden bağımsız bir veriye dayanmamaktadır. Test etmemesini de kendisi ve Ali hakkında bir takım başka inançlarla açıklamaktadır.

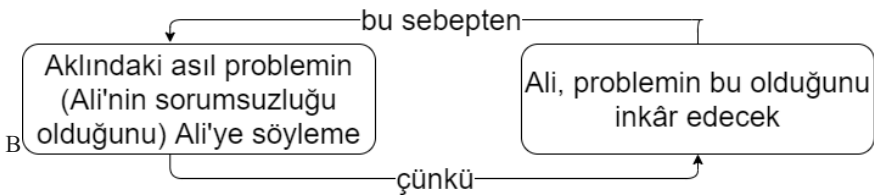
## Şekil 8: İkinci döngüselliğin kaynağı

<p><b>Araştırmacı:</b> Gördüğüm kadarıyla sen, asıl problemin Ali'nin sorumluluk almaktan kaçması olduğunu düşünüyorsun. Aranızdan geçen konuşmadan anladığım ise, Ali'ye göre asıl sorun teknik. Örneğin A sisteminin tabiatı yahut A sistemi ile B sisteminin etkileşimi vs. Ancak dikkatimi çeken bir husus, sence asıl problemin ne olduğunu onunla paylaşmamışsın. Eksik gördüğün bir kısım var mı?</p>	<p>Durumu nasıl gördüğünü paylaşıyor.</p> <p>Düşündüğünü test ediyor.</p>
<p><b>Yönetici:</b> Tabii. Böyle bir şeyi nasıl söyleyebilirsin?</p> <p><b>A:</b> Biraz açar mısın? Yani sence asıl problemin ne olduğunu Ali'yle paylaşmana engel olan neydi?</p>	<p>Yöneticinin problemle ilgili görüşünü paylaşmasına engel olanın ne olduğu bilgisine ulaşmaya çalışıyor.</p>
<p><b>Y:</b> Böyle konuları konuşmaya başlayınca sinirler iyice geriliyor. Bunu söylemeye kalksam iyice canım sıkılacak. O da ya hepten inkâr edecek ya da aramızda kavga çıkacak.</p> <p><b>A:</b> Öyle düşünmene sebep nedir? Örneğin bu daha önce Ali'yle yaşadığımız bir durum mu?</p> <p><b>Y:</b> Daha önce aslında ne düşündüğümü ona söylemedim ama başka ne olacak ki? Sorumsuzluğunu kabul mü edecek?</p>	

Bu konuşma ile yöneticinin düşünce ve eylemlerinde ikinci bir epistemik döngüsellik görünür hale gelmektedir. Bu ikinci döngüsellik Şekil 9'daki gibi çalışmaktadır.

Buna göre yöneticinin aklındaki asıl problemi dile getirip bunu tartışmaya açmasının önündeki engel, Ali'nin, sorumsuz olduğunu kabul etmeyeceği ya da yöneticiyle kavga çıkaracağı şeklindeki inancıdır. Yönetici, diğer inançlarında olduğu gibi bu inancı da test

## Şekil 9: Asıl problemin döngüsel açıklaması



Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...

etmemiştir dolayısıyla inanç yöneticiden bağımsız bir veriye dayanmamaktadır. Test etmemesini de kendisi ve Ali hakkında bir takım başka inançlarla açıklamaktadır.

Aslında yöneticinin inançlarını test etmediği ifadesi tam olarak doğru sayılmaz. Yönetici, vakada geçen konuşma sürecinde bir anlamda Ali'ye bir "şans daha vermekte", Ali'nin değişip değişmeyeceğine, davranışlarına çeki düzen verip vermeyeceğine bakmaktadır. Bunlar, yöneticiye göre haklı olup olmadığını anlamasının, yani Ali ile ilgili inançlarını test etmesinin bir yoludur. Bununla ilgili sorun, Ali'nin, yöneticinin ne düşündüğünü ve neden öyle düşündüğünü, ne yaparsa bu düşündüklerini yanlışlamasının mümkün olduğunu bilgisine erişimi olmamasıdır. Yönetici (konuşmada) sanki ortada böyle bir sorun yokmuş gibi davranmakta ve ona göre asıl sorunun ne olduğundan hiç bahsetmemektedir. Bununla beraber Ali'nin söylediklerini kendi inançlarının doğruluğuna delil olarak görmektedir. Böylece yöneticinin testi "kendi kendini kapatan" yani kabul ve inançlarının yanlışlanmasını imkânsız olduğu bir test olmaktadır.

Buraya kadar ortaya çıkarılan bilgilere dayanarak, yönetici ile Ali arasındaki problem çözme süreci ve bu sürecin yöneticinin inançlarını nasıl pekiştirdiği Şekil 10'daki gibi haritalanabilir.

**Şekil 10: Problemin kısmi haritası**

Yönetici nasıl düşünüyor?	Yönetici nasıl hareket ediyor?	Sonuçlar
Alinin sorumluluk almaktan kaçındığını düşünüyor.	Düşüncelerini doğru kabul ederek hareket ediyor	Ali'nin yöneticinin aklındaki asıl probleme erişimi yok.
Ali'nin asıl problemin ne olduğunu anlamaktan kaçındığını düşünüyor.	Asıl problemin ne olduğu ile ilgili düşüncesini paylaşmıyor.	Problem devam ediyor.
Ali'nin problemle ilgili bahaneler ürettiğini, konuyu saptırdığını düşünüyor.	Aklındaki sorun başka bir şey değilmiş gibi hareket ediyor.	Teknik sorun devam ediyor.
	Ali'ye teknik problem ile ilgili sorular soruyor ve Ali'nin verdiği cevapları, aklında olan ve dile getirmediği asıl problemin geçerli olduğuna kanıt olarak kullanıyor.	Yöneticinin düşünceleri pekişiyor.
		Ali'nin sunduğu teknik bilgiler yok sayılıyor.

**Epistemik Döngüsellüğün Bir Takım Sonuçları**

Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...

Şu ana kadar, yöneticinin, problem çözme sürecindeki düşünme şeklinde çalışan iki ayrı epistemik döngüsellik tespit etmiş durumdayız. Bunlardan birincisi, teknik problemi çözme sürecinde Ali'nin problemle ilgili getirdiği açıklamaları, yöneticinin, "Alinin sorumsuz olması, bahane üretmesi, konuyu saptırması" şeklinde yorumlaması ile sonuçlanmaktadır. İkinci döngüsellik, yöneticinin, Ali'nin davranışlarını sorumsuzluk vb. şekilde yorumladığını ve asıl sorunun Ali'nin sorumsuzluğu olduğunu düşündüğünü Ali ile konuşmasını engellemektedir.

İç içe geçmiş iki epistemik döngüsellik, birlikte, yöneticinin, problemi tanımlamak ve açıklamak için kullandığı kabulleri ve davranışları gözden geçirmesini ve bunlarda bir değişikliğe gitmesini engellemektedir. Aynı zamanda projede gecikmeler şeklindeki problem de sürmektedir. Böylece mevcut problem çözme süreci, gecikmelerle ilgili bir iyileştirme sağlamadığı gibi, Ali'nin sorumsuzluğu olarak tanımlanan problemle ilgili bir iyileştirme de sağlamamaktadır. Bu durum, yöneticinin, Ali ile olan ilişkisini gittikçe daha da stresli hale getirmektedir.

Burada önemle vurgulamak istediğimiz iki husus bulunmaktadır. Birincisi, Ali'nin sorumluluktan kaçmadığını, Ali'nin sorumsuz olmadığını iddia etmiyoruz. Gerçekten de Ali bu konuyla ilgili sorumluluk almaktan kaçıyor olabileceği gibi şahsında sorumsuz biri de olabilir. Ancak eldeki veriler ve yöneticinin bize sağlamış olduğu muhakeme, sorunun gerçekten Ali'nin sorumsuzluğu olduğu hükmüne varmaya yetmemektedir zira gecikmelerle ilgili yeterli tahkik ve testler yapılmadığı gibi Ali'nin tutum ve davranışları ile ilgili, geçerli ve test edilebilir bir tahkik de yapılmamıştır. İkinci ve bize göre daha önemli olan husus, yöneticinin mevcut problem çözme yaklaşımı istediği sonuçları üretmediği gibi, muhakeme şekli de mevcut inanç ve yaklaşımlarını pekiştirmenin ötesinde bir çözüm



Mehmet Selim Derindere

sunmamaktadır. Bir başka deyişle mevcut döngüsel düşünme süreci, yöneticinin, kendi belirlediği problemi çözmesine engel olmaktadır.

Yöneticinin döngüsel bir muhakeme şekli kullanıyor olmasının bir takım sonuçları şöyle özetlenebilir:

1. Sorun; nispeten kolay çözülebilir olan teknik problemin ötesine taşınarak, (Ali'nin) kişilik özelliklerinin değiştirilmesi gibi çok daha zor bir zemine taşınmaktadır.
2. Arzu edilen çözüm -Ali'nin sorumluluk almaması- üretilmediği gibi yönetici, bu sorunların nasıl olup da çözülemediği ile ilgili kendi sorumluluğunu görememektedir.
3. Yöneticinin Ali'yle ilgili kanaatleri; kendi kendini gerçekler kehanetler şeklinde çalışmaktadır.
4. Süreç, üzerinde konuşulmadığı, konuşulmadığı için kendi kendini, olası düzeltmelere karşı kapatmaktadır.

Ayrıca, bu sonuçların ortaya çıkmasını tetikleyen teknik düzlemdeki problemle ilgili olarak:

1. Teknik problemin potansiyel sebeplerini ve çözümlerini işaret eden bilgiler yok sayılmaktadır.
2. Teknik problem, tekrar eden çabalara rağmen çözülmemiştir.

### **Tartışma ve Sonuç**

Yöneticinin problem tanımı ve açıklamasına alternatif olarak, yöneticinin (ve Ali'nin) gerek muhakeme gerekse etkileşim süreçlerinin, amaca zararlı olan mevcut problem-çözme sürecinden nedensel olarak sorumlu olduğunu ileri sürebiliriz. Buna bağlı olarak, eğer yönetici, nasıl düşündüğünün ve bunun sonuçlarının ayırdına varabilirse, Şekil 10'daki haritayı değiştirmek mümkün olabilir.

Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...

Yönetici, örneğin, problemin ne olduğuna dair test edilebilir hipotezler geliştirebilir. Benzer şekilde, Ali'nin iddialarını, kendi inançlarını ispatlayan deliller olarak görmek yerine, test edilmesi gereken birer hipotez olarak ele alıp açıkça teste tabi tutulmasını isteyebilir.

Problemlerin etkin olarak çözülebilmesi için, problem çözme sürecinde sağlıklı verinin ve makul muhakeme süreçlerinin kullanılması gerekir (Hasenfeld ve Furman, 1994). Bu vakada incelenen problem çözme sürecinde ise yöneticinin kullandığı bilgi muğlak, muhakeme süreci ise örtülü ve teste kapalıdır. Dahası, yöneticinin problem çözme teşebbüsleri yalnızca etkisiz olmakla kalmamakta aynı zamanda, yöneticinin inançlarını ve hüsrânını pekiştirmek suretiyle problemi daha da içinden çıkılmaz hale getirmektedir.

Problem durum tekrarlandıkça, yönetici kendi inançlarını pekiştiren daha fazla “kanıta” sahip olmaktadır. Ancak şu ana kadar gördüğümüz şekliyle zaten bu inançlar baştan döngüsel ve bulanık muhakeme ve muğlak verilere dayanmaktadır. Bunun sonucu ise “kendi kendini kapatan” bir süreç olmaktadır (Watzlawick, 1984). Watzlawick, kendi kendini kapatan süreçlerin, yanlışlanamayan varsayımları doğru ve aşıkâr doğru kabul ederek hareket etmenin neticesinde ortaya çıktığını işaret eder. Diğer taraftan Popper (2002) savların yanlışlanabilir olmasını bilimsel açıklamanın ve doğru bilginin ön koşulu olarak ortaya koymaktadır. Sahibinin mantığından bağımsız olarak test edilemeyen ön kabullerle ve döngüsel muhakeme kullanan ve böylece kendi kendini kapatan hale gelen bir süreçte yöneticinin mevcut kabul ve inançları, ne tür bir karşı bilgi sunulursa sunulsun değişmeyecek, aksine pekişecek ve süreç tirmanarak devam edecektir.

Mehmet Selim Derindere

Epistemik olarak döngüsel süreçler, problemlerin çözümü için kullanılabilir bilgiyi kullanılmaz hale getirmekte ve örgüt içinde fasit dairelerin oluşmasına sebep olmaktadır. Eldeki bütün bilgilere erişebilmek, bunları elde tutabilmek, işleyebilmek ve kullanabilmek için, yöneticilerin, kendi muhakeme ve problem çözme süreçlerine eleştirel olarak bakabilmelerini ve bunlar üzerinde öz-yansıtma (reflection) yapabilmelerini mümkün kılacak sosyo-bilişsel becerileri edinmeleri gerekir. Örgüt içerisindeki bu, amaca zararlı döngüsel süreçlerde kaybedilen bilgiler kullanılabilir hale getirilebilirse bunlar karmaşık ve zorlu örgütsel ve sosyal problemlerin çözümü için kritik bir işlev görebilir. Döngüsellik üstesinden gelebilecek ve üretken bilgi işleme süreçleri geliştirebilecek becerileri edinen yöneticiler, zorlu ve rahatsız edici bilgiyi faydalı kaynaklara dönüştürebilirler.

### **Kaynakça**

**Ackoff, R. L. (1967).** Management Misinformation Systems. **Management Science**, 14(4), 147–156.

**Alston, W. P. (1986).** Epistemic Circularity. **Philosophy and Phenomenological Research**, 47(1), 1–30.

**Argyris, C. (1987).** Bridging Economics and Psychology: The Case of the Economic Theory of the Firm. **American Psychologist**, 42(5), 456–463.

**Argyris, C. (1992).** Overcoming Organizational Defenses. **The Journal for Quality and Participation**, 15(2), 26–35.

**Argyris, C. (1993).** **Knowledge for Action A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change**, San Francisco, Jossey-Bass.

**Argyris, C. (2000).** **Flawed Advice and Management Trap**. New York, Oxford University Press.

Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...

**Argyris, C. (2004). Double-Loop Learning and Implementable Validity**, H. Tsoukas ve N. Mylonopoulos (Ed.), Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities içinde (29–45). UK, Palgrave Macmillan.

**Argyris, C. (2007). Double Loop Learning in a Classroom**. M. Reynolds ve R. Vince (Ed.), Handbook of Experiential Learning and Management Education içinde (21–34). Oxford, Oxford University Press.

**Argyris, C., Putnam, R. ve Smith, D. M. (1985). Action Science**. New York, Jossey-Bass, Inc.

**Argyris, C. ve Schön, D. A. (1978). Organizational Learning A Theory of Action Perspective**. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing.

**Argyris, C. ve Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II Theory Method and Practice**. Reading, Addison-Wesley Publishing.

**Arieli, D., Friedman, V. J. ve Agbaria, K. (2009). The Paradox of Participation in Action Research**. **Action Research**, 7(3), 263-290.

**Austin, J. (1962). How to do Things with Words**. Cambridge, Harvard University Press.

**Beck, J. S. (2011). Cognitive Behavioral Therapy Basics and Beyond (2nd Ed.)**. New York, The Guilford Press.

**Bergmann, M. (2006). Justification Without Awareness: A Defense of Epistemic Externalism**. Oxford, Clarendon Press.

**Bondy, P. ve Delaplante, K. (2011). Against epistemic circularity**. **OSSA Proceedings of the 9th International Conference of the**

Mehmet Selim Derindere

**Ontario Society for the Study of Argumentation** içinde (1-8).  
Windsor.

**Burns, J. C. ve Okey, J. R.** (1985). Development of an integrated process skill test: TIPS II. **Journal of Research in Science Teaching**, 22(2), 167–177.

**Ericsson, K. A. ve Simon, H. A.** (1993). **Protocol Analysis: Verbal Reports as Data** (Revised Edition.). Cambridge, A Bradford Book.

**Friedman, V. J.** (2001a). **Action science: Creating communities of inquiry in communities of practice.** Handbook of Action Research, Thousand Oaks, Sage, 131–143.

**Friedman, V. J.** (2001b). Designed Blindness: An Action Science Perspective on Program Theory Evaluation. **American Journal of Evaluation**, 22(2), 161–181.

**Hasenfeld, Y. ve Furman, W.** (1994). Intervention Research as an Interorganizational Exchange. **Intervention research: Design and development for human service** içinde (29–311).

**Hayakawa, S. I. ve Hayakawa, A. R.** (1941). **Language in Thought and Action.** San Diego, Harcourt Brace.

**Heisenberg, W.** (1972). **Physics and beyond: Encounters and conversations.** New York, Harper & Row.

**Jenkins, C. S. I.** (2011). Reflective Knowledge and Epistemic Circularity. **Philosophical Papers**, 40(3), 305–325.

**Kahneman, D.** (2011). **Thinking Fast and Slow.** London, Penguin Books.

**Knight, F. H.** (2014). **Risk, Uncertainty and Profit** (2014 Repr.). Cambridge, Pantianos Classics.

Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...

**Lammenranta, M. (2006).** Epistemic Circularity. **Encyclopaedia of Philosophy**. Erişim Adresi: <https://iep.utm.edu/ep-circ/>.

**Le Fevre, D. M., Robinson, V. M. J. ve Sinnema, C. E. L. (2015).** Genuine inquiry. **Educational Management Administration & Leadership**, 43(6), 883–899.

**Lederman, N. G., Schwartz, R. S., Abd-El-Khalick, F. ve 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.

**Popper, K. R. (2002).** **Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge** (2nd Ed.) London, Routledge Classics.

**Razer, M. ve Friedman, V. J. (2016).** **From Exclusion to Excellence: Building Restorative Relationships to Create Inclusive Schools**. Rotterdam, Sense Publishers.

**Robinson, V. ve Lai, M. K. (2006).** **Practitioner Research for Educators**. California, Corwin Press.

**Rudolph, J. W., Taylor, S. S. ve Foldy, E. G. (2001).** Collaborative Off-Line Reflection: A Way to Develop Skill in Action Science and Action Inquiry. P. Reason ve H. Bradbury (Ed.), **Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice** içinde (405–412). London, Sage Publications.

**Schmitt, F. F. S. (2004).** What is Wrong with Epistemic Circularity? **Philosophical Issues**, (C. 14, 379–402).

**Schwarz, R. (2013).** **Smart Leaders, Smarter Teams: How you and your team get unstuck to get results**. San Francisco, Jossey-Bass.

Mehmet Selim Derindere

- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Doubleday.**
- Simon, H. A. (1971). Designing organizations for an information-rich world. Greenberger (Ed.), *Computers, Communications and the Public Interest*, Baltimore, John Hopkins University Press.**
- Simon, H. A. (1978). Information-processing Theory of Human Problem Solving. *Handbook of Learning and Cognitive Processes*, (C. V, 271–295).**
- Simon, H. A. (1994). Bottleneck of Attention: Connecting Thought with Motivation. W. D. Spaulding (Ed.), *Integrative Views of Motivation, Cognition and Emotion*, (1–22). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.**
- Sperber, D. ve Mercier, H. (2017). *The Enigma of Reason: A New Theory of Human Understanding*. UK, Penguin.**
- Van Cleve, J. (2003). Is Knowledge Easy—or Impossible? Externalism as the Only Alternative to Skepticism. S. Luper (Ed.), *The Sceptics: Contemporary Essays*. Hampshire, Ashgate.**
- Vogel, J. (1987). Tracking, Closure, and Inductive Knowledge. S. Luper-Foy (Ed.), *The Possibility of Knowledge: Nozick and His Critics* (197–215). Lanham, Rowman & Littlefield.**
- Watzlawick, P. (1977). *How real is real?: Confusion, Disinformation, Communication*. New York, Vintage Books.**
- Watzlawick, P. (1984). *The Invented Reality: How Do We Know What We Believe We Know*. London, W.W. Norton & Company.**
- Wolfberg, A. ve Dixon, N. M. (2000). Speaking Truth to Power: Nurturing a Reflective Culture at the U.S. *Defense Intelligence Agency. Reflections*, 7(4), 1–13.**

Making Management Problems Unsolvable: Epistemic...

**Wright, J. H., Basco, M. R. ve Thase, M. E. (2005). Learning  
Cognitive-Behavior Therapy: An Illustrated Guide.** New York,  
American Psychiatric Publishing.



Mehmet Selim Derindere

### ||Beyan ve Açıklamalar/Disclosure Statements ||

1. Bu çalışmanın yazarı, **Bilgi Dergisi**'nce beyan edilen araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduğunu beyan etmektedir (The author confirms that his work complies with the principles of research and publication ethics announced by **Bilgi**).
2. Yazar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir ve araştırmadan herhangi bir üçüncü şahıs/kurumun etkilenebileceğine dair bildirim bulunmamaktadır (No potential conflict of interest and the research's effects on any person/institution was reported by the author).
3. Makalenin tamamının Mehmet Selim **DERİNDERE** tarafından kaleme alınmış olduğu bildirilmiş ve herhangi bir ilave beyan/teşekkür yapılmamıştır (It was reported that the article was written by Mehmet Selim **DERİNDERE**, as no additional notification/acknowledgement has been made).