

İnteraktif Karar Kuramı Bağlamında Rekabetin Nedenselliği Üzerine Bir Çözümleme *

Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, MUĞLA

Yrd. Doç. Dr. Elif KARABULUT TEMEL

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, BOLU

Arş. Gör. Serkan DİRLİK

Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, MUĞLA

ÖZET

İnsanlar arasında rekabetin varlığına ilişkin çok sayıda geçerli neden sayılabilir. Bu çalışma insanlar arasındaki rekabetin nedenselliğine ilişkin bilimsel olarak gözlemlenebilir üç temel parametre (güven, güç ve kişilik) önermeyi hedeflemiştir. Bu unsurlar çalışmada değerlendirme altyapısı olarak seçilen İnteraktif Karar Kuramı'nın kavramsal doğasına uygun olarak çıkarılmıştır. Kuramsal olarak önerilen üç parametrenin (güven, güç ve kişilik) ampirik olarak test etmeye uygun olduğu düşünülmektedir. Bu üç unsurun İnteraktif Karar Kuramı ışığında rekabetin nedenselliğini anlama ve açıklamada kullanılıp, işbirliği ve uzlaşmanın sağlanmasına katkısı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Rekabet, İnteraktif Karar Kuramı, Kişilik, Güç, Güven.

An Analysis of Determination of Competition on the Basis of Interactive Decision Theory

ABSTRACT

There are many reasons for competition among why people do compete. This study aims to offer three main parameters (personality, power and trust) which can be scientifically observed. These are inferred to represent the nature of interactive decision theory. Empirically proposed three parameters (personality, power and trust) are thought to be suitable in testing scientifically founded evidence and against universal validity. In the frame of postulate of interactive decision theory, these three concepts are thought to contribute to an understanding of the causality of competition, collaboration and reconciliation.

Key words: Competition, Interactive Decision Theory, Personality, Power, Trust.

* Bu çalışmanın ilk versiyonu 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresinde genişletilmiş özet olarak sunulmuş ve bildiri kitabında yer almıştır.

Giriş

Organik evrim ile kültürel evrimin etkileşimi toplumlarda belirli özelliklerin gelişimine neden olmuştur. Tarihsel süreçte kültürel evrimi izlediğimizde, karşımıza yüzyıllardır yabancı olmadığımız, içselleştirdiğimiz ve zaman zaman şiddetli karşı çıkışlara rağmen terk edemediğimiz kavramlar ile bir davranış seti çıkar. Davranış setini besleyen bu kavramlar; “yazgıcılık, savaşçılık, çıkarıcılık” (Şenel, 2003: 12) üçlemesi ile özetlenebilir. Toplumsal dokuya derinlemesine etki eden, yerli yerinde kullanıldığında üyelerin tümüyle doğrudan ya da dolaylı ilişkisi kurulan ve kültürel evrim sürecinin son halkası olarak endüstriyel çağda belki en çok tartışılan başlık, bu üç unsurdan savaşçılık ve çıkarıcılığın içerdiği *Rekabet* kavramı olmaktadır. Yazgıcılık ise bir anlamda rekabeti ortadan kaldıran bir unsur olarak değerlendirilebilir. Toplumu oluşturan, istemli ve istemsiz bu bütünü parçası olan insanlar, bütünü oluşturan diğer parçalarla neden rekabet etmektedir? Yaşamın bütün boyutları açısından insanlar arası rekabetin ontolojik temeli neye dayalıdır? İnsanları rekabete sürükleyen, rekabet tercihinin ve/veya zorunluluğuna yol açan nedenler nelerdir? gibi sorular bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Çalışmada, insanlar arası rekabetin nedenlerini araştırmak, bunun kuramsal gerekçelerini belirlemek ve kültürel evrim ile ilişkilendirerek rekabet olgusuna ilişkin çözümler yapmak yoluyla özgün bir katkı sağlamaya çalışılmaktadır.

Çalışma, sosyo-psikolojik çerçeve ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla çalışma, etnoloji ile antropoloji disiplinlerinden daha çok, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanı içinde kalacaktır. Çalışma aynı zamanda örgütsel ilişkiler bağlamının içinde değerlendirilmeli, rekabet edenin “modern insan” olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Çalışma genel olarak üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde kavramsal temelin açıklanması amaçlanmıştır. Bu kısımda rekabet kavramı ile modern yaşamda rekabetin algılanışına yer verilmektedir. Bununla birlikte çalışmanın teorik tartışma zeminini sağlayan İnteraktif Karar Kuramı açıklanmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde rekabet, insanlar arası bir süreç olarak örgütsel düzlemde ele alınmakta ve nedenselliği, varoluş temeli sorgulanmaktadır. Çalışmada modern örgütlü toplum insanı özne olarak kullanılmakta, örgüt dışı bireyler kapsam dışında tutulmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde ayrıca rekabet için süreç ve sonuç bağlamı tartışılmaktadır. İnteraktif Karar Kuramı, rekabet sürecini ve sonucunu betimleyerek nedensellik sorgulamasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle çalışmanın son kısmında bu kuram bağlamında insanların neden rekabet ettikleri ve bu sürecin geleceği konusunda görüşlere yer verilmektedir.

I. Çalışmanın Kavramsal Temeli

Çalışmada rekabetin ontolojisinin İnteraktif Karar Kuramı aracılığıyla açıklanması amaçlanmıştır. Bu nedenle öncelikle kavramsal olarak rekabetin ve sonrasında İnteraktif Karar Kuramı'nın açıklanmasına yer verilmektedir.

Rekabet, çekişme içinde bulunan taraflardan birisinin diğer tarafa etkisine bakmaksızın kendi isteklerini gidermeyi arzulaması nedeniyle ortaya çıkan bir olgudur (Robbins ve Judge, 2007: 511). Rekabet, bir tarafın diğer tarafın zararına olacak şekilde kendi isteklerini elde etmeye çalışması durumunda ortaya çıkmaktadır. Burada rakipler, uzlaşmadan uzak ve iddiacıdırlar; onlar için çatışma kesinlikle kazanılması gereken bir oyun olarak görülmektedir. Kaybetmek; başarısızlık, zayıflık ya da statü kaybı anlamına gelmekte ve rakipler, ‘mutlaka bir kazanan ve kaybeden taraf olmak zorunda’ diye düşünmektedir (Can vd., 2006: 216).

Bauman (2002: 145-146) rekabetin ortaya çıkışını ve nedenselliğini şöyle açıklamaktadır: “Bütün sahip olma biçimlerinin altında yatan şey, ötekilerin haklarının, benim haklarımı sınırladığı (ya da tersi) ilkesidir; benim özgürlüğümün genişletilmesi, ötekilerin özgürlüklerinin daraltılmasını gerektirir. Bu ilke uyarınca, yeterli kılma, daima (kısmi ve görelide olsa) başka birinin yetersizleşmesi ile birlikte gelir. Bu ilke, kendi amaçlarının peşinde koşmakla meşgul insanlar arasında çare bulunmaz bir çıkar çatışması varsayar: Birinin kazandığı ötekinin kaybettiğidir. Durum, kazanını olmayan bir oyundur; paylaşma ve elbirliği ile hiçbir şey kazanılamaz (ya da öyle olduğu varsayılır). Eylemin yetisinin kaynaklar üzerindeki dışlayıcı denetime bağlı olduğu bir durumda, makul davranmak, “herkes kendine” buyruğuna uymak demektir. Kendini koruma görevi işte böyle görülür. Bu, görevden çıkan mantıktır ve dolayısıyla her sağduyulu eylemin ilkesi olmalıdır. İnsan eylemi ne zaman böyle bir ilkeye uysa, ilişki rekabet biçimini alır. Taraflar fiili ya da potansiyel rakiplerini, denetledikleri, denetlemeyi umdukları ya da denetleme hayali kurdukları kaynakların kullanımından dışlama arzusuyla hareket ederler.”

Modern yaşamın ‘rekabet et ve kazan’ biçiminde ifade edilebilecek temel bir düşünceye sahip olduğu söylenebilir. Hobsbawm (2003: 208) meslek yaşamında yükselme olanağının yetenekli, enerjik, zeki, çok çalışan ve hırslı insanlara açılmış olduğunu vurgular ve bunu modern yaşamın gelişimini temellendiren iki önemli devrim olarak Fransız Devrimi ve Endüstri Devriminin sonucu biçiminde açıklar. Bu bağlamda rekabet et ve kazan görüşü, modern yaşamda var olmak ve yaşamak için olmazsa olmaz bir koşul olarak değerlendirilebilir. Kuşkusuz bu durumun daha çok Batı’ya has bir durum olduğu ifade edilebilir¹.

Kültür ve benlik etkileşiminin de insanlar arası rekabetin önemli bir gerekçesi sayılabileceği açıktır. Araştırmalar benliğin; Batı kültüründe yaygın

¹ Hofstede’in (2001) Kültürler Analizi Modeli’ne göre Batı değerleri kişinin başkalarıyla olan ilişkilerinde genelde bireyciliği hakim kılarken, Doğu değerleri genelde ilişkinin toplumcu karakterde biçimlenmesine yol açmaktadır. Doğan (2007: 63-64) tarafından belirtilen ve Hofstede’in modeline yaklaşımda göz önünde tutulması gereken üç nokta bu çalışmada da göz önüne alınmıştır. Bunlar; (i) hiçbir toplum veya grup, herhangi bir kültürel değişkenin ucunda yer almaz, (ii) hiçbir toplum kültürel açıdan homojen bir yapı göstermez ve (iii) belli bir toplumda faaliyet gösteren örgütler, ulusal kültürleri aynı biçimde paylaşmaz biçiminde ifade edilebilir.

olan ayrışık, başkalarından ayrılmış bir varlık olarak bireyci benlik ve Batı dışındaki toplulukçu kültürde görülen birbirleriyle iç içe girmiş, sosyal bağlamdan koparılmayan ilişkili bir benlik olduğunu göstermektedir. Ayrışık benlik yapısında, kişisel yetenekler, zekâ, kişilik özellikleri, bireysel amaç ve tercihler dikkate alınmaktadır. Bu özelliklere sahip olmayan insanların sözkonusu kültürde yaşaması zordur. Bireyci kültürlerde benlik, başkalarından açıkça ayrılmıştır. Ayrışık benlik yapısının aksine ilişkili benlik yapısında ise, kişinin sosyalleşme şekli, onun ait olduğu gruplara ve genel olarak varolan ilişkilere uyum göstermesi ve başkalarının duygularına duyarlı olması önem kazanmaktadır. Ona atfedilen görev ve rolleri ve ondan beklenen davranışları yerine getirmesi bu sayede mümkün olabilir. Bu tür benliğe sahip olan insanlar, başkalarına bağlı olarak tanımladıkları statülerine uygun şekilde davranırlar (Kağıtçıbaşı, 2005: 360-362). Her iki benlik yapısının etkisiyle iki farklı kültürde doğal olarak insanlar arası rekabete yönelik algılama da farklılaşmaktadır. Batı toplumlarında rekabet nispeten ön planda yer almakta ve toplumsal ilişkileri büyük ölçüde belirlemektedir.

Rekabet kavramına ilişkin genel açıklamalardan sonra çalışmada rekabet olgusunun şeklini ve sürecini irdelemek amacıyla başvurduğumuz İnteraktif Karar Kuramı'nın incelenmesi uygun olacaktır. Söz konusu kuramın gelişimine, oyun kuramı kaynaklık etmektedir. Oyun kuramı, karar vericilerin karşılaştıkları durumları anlamamıza yardım etmeyi hedefler. Gündelik anlamda oyun – “yarışmacıların belirli kurallara göre birbirleriyle karşılaştıkları (birbirlerine meydan okudukları) bir yarışma etkinliğidir”. Kapsamı buna göre çok daha geniş olan Oyun teorisi², bireylerin davranışlarının diğerlerini etkilediğinin farkındayken ve her birey bu durumu hesaba katarken nasıl karar verdikleriyle ilgilenmektedir (Bierman ve Fernandez, 1998: 4).

Oyun teorisinin kuramsal genişletilmesi çabası ve bu doğrultuda ortaya konulan katkı, 2005 yılında *Robert Aumann* ve *Thomas Schelling*'e³ Nobel İktisat Ödülü kazandırmıştır. Kuramsal katkı İnteraktif Karar Teorisi

² Oyun teorisi; iş için rekabet eden firmalar, oy almaya uğraşan politik adaylar, bir hükme ulaşmaya çalışan jüri üyeleri, ava sahip olmak için dövüşen hayvanlar, aday gösterilmeye çabalayan kişiler, bir hüküm üzerinde karar vermeye çalışan jüri üyeleri, açık artırmada mücadele eden katılımcılar, kardeşlerin birbirlerine karşı davranışlarının evrimi, bir problemi doğru bir şekilde tanımlamak için rekabet eden uzmanların güdüleri, kanun yapıcılarının baskı gruplarının etkisinde oy kullanma davranışları ve tehdit ve cezanın uzun dönem ilişkideki rolü gibi birçok uygulamada kullanılabilir (Osborne, 2004: 1). Brandenburger ve Nalebuff (1998: 23-24) oyun teorisinin sağladıklarını şöyle sıralar: (i) Oyun teorisi, doğru stratejileri bulmak ve doğru kararlar almak gibi en can alıcı konulara odaklanmaktadır. (ii) Oyun teorisi, birbirine bağlı çok sayıda faktörün mevcut olması ve bir kararı diğerinden ayrı biçimde almanın mümkün olmaması durumunda özellikle işlevseldir. (iii) Oyun teorisi, özellikle organizasyondaki diğer insanlarla paylaşılacak değerde bir enstrümandır. (iv) Oyun teorisi, geliştirebileceğiniz ve örmeye devam edeceğiniz bir yaklaşımdır.

³ Aumann ve Schelling'in oyun teorisine katkıları için bakınız: “*Robert Aumann's and Thomas Schelling's Contributions to Game Theory: Analyses of Conflict and Cooperation*”: http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2005/eoadv05.pdf

(Interactive Decision Theory) olarak anılmaktadır. Teori temelde “Neden bazı insanlar, bazı gruplar, bazı ülkeler birbirleriyle işbirliği yapmakta başarılı olurken, diğerleri mütemadiyen çatışma yaşıyor?” sorusuna cevap aramaya yönelmiştir. Kuramın özü ise, “insanları işbirliğine zorlamanın yolu ikna kabiliyetinin gücüne bağlıdır” önermesine dayanmaktadır. Sürekli tekrar eden ve yeni denge durumuna ulaşan bir süreçte rekabet belli bir süre sonunda işbirliğine dönüşebilmektedir. Çalışmada tercih edilen tartışma bağlamı bu nedenle İnteraktif Karar Kuramı olarak belirlenmiştir. İnsanları insanlarla işbirliğine veya çatışmaya sürükleyen temel çerçeve (framework) olarak rekabet ve rekabetin ontolojisi çalışma kapsamında tartışılmaktadır.

Her ne kadar makro siyasal ve kültürel özellikler, rekabet olgusuna kaynaklık edecek önemli konular olsa da, bu çalışma daha çok insanlar arasındaki rekabet olgusunun varoluşu üzerinedir. Bu nedenle izleyen bölümde daha çok örgütsel düzlemde insanlar arası rekabete kaynaklık edeceği düşünülen; kişilik, güç ve güven unsurları irdelenecektir.

II. Rekabetin Kaynakları ve Örgütsel Düzlem

Toplumsal yaşam mutlak eşitliğe izin veren bir karakterde kurgulanmamıştır. Bu nedenle toplumlar eşitliğe dayalı mutlak huzur arayışını binlerce yıldır sürdürmektedirler. Eşitsizlik, gerilimin kaynağı olarak görülebileceği gibi, klasik rekabet mantığı açısından gelişmenin kaynağı olarak da görülebilir. Aslında bireylerin birbirlerine benzeme ve birbirlerini benzetme motivasyonları, toplumsal ilişkilerin kurulmasında ve gelişiminde önemli bir belirleyici olmaya devam etmektedir. Farklılıklar rekabet yaratıp gelişimi hızlandırırken, toplumları atomize etmekte, heterojen bir karaktere dönüştürmekte ve germektedir. Farklılıklar sebebiyle farklılar arasında yaşanan rekabet duyguları kaba seviyede egemenlik sağlama, üstün gelme, ezme geçme, eleme, ortadan kaldırma gibi kavramlarla tarif edilebilirken, daha düşük profilde ise daha fazla tercih edilme, ondan daha çok beğenilme, daha iyi yaşama, daha fazlasına sahip olma vb. biçimde de tanımlanabilir.

Klasik rekabet algılayışı, farklılıkları rekabetin temel gerekçesi olarak görmekte, bu farklılıkları ortadan kaldırma yerine derinleştirme çabasını da rekabet başarısı olarak değerlendirmektedir. Bu anlamıyla toplumsal karakterin asimetric yapıya dönüşmesi, aslında bir rekabet başarısı sayılabilir. Doğal olarak da derinleşen farklılıklar rekabetin ontolojik temelini beslemekte ve bu gerçeği uzun ömürlü kılmaktadır. Ancak bu süreç, sonuçta toplumu mutlak ya da göreceli eşitlik ütopyasından uzaklaştırmaktadır.

Eşitsizliğin nedeni ve eşitsizliğin sonucu biçiminde anlaşıldığında rekabetin bu klasik formunu binlerce yıldır muhafaza ettiği kolaylıkla anlaşılabilir. İnsanlar farklıdır ve birbirleri ile hükümlanlık mücadelesi sürdürmeleri neredeyse genetik kodlarına⁴ yazılmıştır. Hükümlanlık mücadelesi

⁴ “İnsan özünde, bir homo rebellus (başkaldıran varlık) tür. Çoğu canlılar, kurulu düzene (doğaya) ‘evet’ diyerek varolurken, insanoğlu tümüne birden ‘hayır’ diyebilir. Kuşkuyla sorar sorgular, çünkü özünde bir homo curiosus (meraklı izleyici)’dir. Yolunu-yönünü kendi seçer,

var olma kaygısının bir sonucudur. Bu kaygı aslında Ditfurth'a göre (2007: 507) "evrimin, beynimizi ve dünyayı öğrenmemiz için değil, hayatta kalabilmemizi sağlayacak uyuma katkıda bulunması için yönlendirilmiş olmasından" kaynaklanır. Kişisel varlığı ve bütünlüğü korumak, tehdit oluşturan ötekinin güçsüzleştirilmesini, bazen de ortadan kaldırılmasını gerektirir. Bu durum ne derece modern, ne derece ilkel kabul edilmelidir?

"Ya bendensin ya düşmansın" söylemi son yüzyılda benzerler arasında gönüllü ya da zorunlu işbirliğinin kaba tanımına dönüşürken, tehdit ve kaygı yaratan farklılıkların ortadan kaldırılma çabası devam etmektedir. "Farklılıklar özü itibariyle çatışmanın kaynağını oluşturur. Farklılıkların bilincine varılması ve bu bilinçle hükmetme arzusunu genişletme ve güçlendirme eğilimi rekabetin başladığı nokta olarak tasvir edilebilir" (Genç, 2002:122). Rekabet, hükmetme arzusunun bir sonucudur. Bu arzu insanlarda neden vardır ve bu arzunun temeli hangi bileşenlerle açıklanabilir? Kişilik, güven ve güç biçiminde ifade edilebilecek üç temel kavram, bu soruya cevap olabilecek bilgiler içermektedir. Aşağıda bu kavramlar rekabet açısından ele alınmakta ve incelenmektedir.

Kişilik, rekabetin şiddeti ve yoğunluğu konusunda önemli bir belirleyicidir. İnsanların kişilik özelliklerine bakarak rekabetin ne derece içinde ve ne derece dışında olabileceklerini analiz etmek mümkün olabilir. Hükmetme duygusu güçlü, mücadeleci, hırslı ve azimli bireylerin rekabet açısından değerlendirilmesi yapıldığında bu kişilik özelliklerinin rekabeti etkileyebileceği öngörülebilir. Bu kişilikteki bireylerin daha rekabetçi olmaları beklenirken, buna karşın naif, kırılğan, yazgıcı ve bir anlamda teslimiyetçi kişiliklerin, olası rekabet senaryosunun aktörü olmayı istemeyecekleri açıktır.

Costa ve McCrae (1991), kişilikte beş karakter özelliği olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmaya göre; dışa dönüklük, duygusal dengesizlik, açıklık, sorumluluk ve uyumlu olma, kişilikte temel belirleyiciler olarak sayılmaktadır. Duygusal dengesizlik özelliğine sahip kişilerin yüksek derecede rekabet etme özelliği taşıdığı yapılan çalışmalarla desteklenmektedir. Duygusal dengesizlik karakterine sahip kişiler; saldırgan, endişeli, düşmanca tutuma sahip, hassas, atılğan ve fevri özelliklere sahiptirler. Uyumlu olma karakterine sahip bireylerde ise işbirliğine gitme özellikleri oldukça yüksektir. Bu özelliği yüksek bireyler iyi bir sosyal çevreye ve desteğe sahiptir. Çünkü çevrelerindeki insanların ruhsal durumlarını dikkate alır, arkadaşlıkları uzun sürer. Rekabet koşullarında bu kişilik tipi yarardan çok zarar veren bir nitelik haline gelmiş durumdadır. Başka insanların taleplerine emek ve zaman harcamak, insanların kendi çıkarlarını geri plana atmalarına, kendilerinden çok başkalarının hayatını yaşamalarına yol açabilmektedir (Ross vd., 2003).

Rekabetin ikinci önemli belirleyicisi "güç" kavramıdır. Artan'a göre güç (2000: 281) bir kişinin başka bir kişi veya grubu etkilemesi veya onlara

yazgısını kendisi çizer." Güneç (2005: 319). Ayrıca genlerin tahakküm kurma savaşmaları ve "yaşamkalım makineleri" ne dönüşümleri için bakınız: Dawkins (2007: 27-39).

hükmetmesi, davranışlarını kontrol etmesi ya da istediğini yaptırabilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında güç, insan doğasının üstünlük, biçim, düzen ve nihayet tekel arayışının nesnel bir ölçütü olarak kabul edilmektedir.

Hükmetme duygusu kaçınılmaz olarak gücün bir sonucudur ve modern çağda güç ve otorite kavramı toplum bilimcilerin ve yönetim bilimcilerin sıkça başvurdukları bir ilişki açıklama altyapısı oluşturmaktadır. Örgütsel düzlem ve ilişkiler açısından güç elbette Weberyen anlayış içinde değerlendirilmelidir. Aslında güç merkezinde rekabetin yürütülmesi, hükümlanlığın yoğunluğunu ve yönünü belirleyecektir⁵. Hükümlanlık iddiasının sahibi, ötekine göre daha fazla güçlü olmalıdır. O halde güç kaynaklarından beslenmeli ve güç kaynaklarına erişimi denetlemelidir (Pfeffer, 1999: 105-106).

Bu durumda güç sahibi olma ile rekabet başarısı ilişkilendirilebilir ve rekabet, aslında güce sahip ve gücü muhafaza etme arzusu ve ihtirasının⁶ bir anlamda kaçınılmaz temeli olarak görülebilir. McClelland'ın "Başarı İhtiyacı" olarak tanımladığı teoriye göre; yüksek başarı ihtiyacına sahip kişiler rekabet gerektiren ortamlarda başarılı olmak ve kendi mükemmeliyetçi standartlarını karşılayabilmek için özel bir arzu duyarlar. Başarı ihtiyacı duyan kişilerde başkaları üzerinde otorite oluşturma arzusu bulunmaktadır (Burger, 2006: 287).

Tannenbaum* (1974: 27) güç unsurunu örgüt üyelerinin uyumunu etkileyen faktörlerden biri olarak belirtmektedir. "Kişilerde, güç, -başkalarını kontrol etmek ve başkaları tarafından kontrol edilmek- ile ilgili çok kuvvetli hisler vardır. Güç, sosyal durumlarda statü veya başarı işareti olarak algılandığı için hedeflere ulaşmak amacıyla aranılan bir unsurdur. Güç aynı zamanda üstünlük veya aşağılık duygularını, hakim olma veya itaat etme duygusunu, bağımsız veya bağımlı olma duygularını da kapsayabilmektedir."

Toplumsal yapı içinde güç, bulunulan şartlara ve ötekine göre elbette değişmektedir. Güç kaynaklarını elinde bulunduranlar, rekabette görece üstünlük sağlamaktadırlar. Rekabet, güç ile yaratılan ve güce sahip olmaya yardımcı olan tepkesel (refleksiv) bir karakter göstermektedir.

⁵ Burada kullanılan hükümlanlık, iktidarı ifade etmektedir. İktidar ile güç kavramı arasındaki farkı ifade eden şu örneği aktarabiliriz: "Kedi farenin gitmesine izin verir, biraz kaçmasına, hatta arkasını dönmesine fırsat tanır; bu süre boyunca fare güce maruz değildir. Ancak hala kedinin iktidar alanı içindedir ve her an tekrar yakalanabilir. Derhal uzaklaşırsa, kedinin iktidar alanından kaçır; ulaşamayacak noktaya varana kadar hala kedinin iktidar alanının içindedir. Kedinin egemen olduğu uzam, fareye yaşattığı umut anları, bir yandan da bütün bu zaman zarfında onu yakından izlemeyi sürdürmesi ve onu yok etmeye yönelik gösterdiği ilgi ve yok etme niyetini asla elden bırakmaması; bunların hepsine, yani uzam, umut, dikkatle izleme ve yok etme niyetine iktidarın fiili bedeni, ya da daha basit bir biçimde, iktidarın ta kendisi denilebilir" (Canetti, 2006: 284).

⁶ Hükmetme ihtirasının sonuçları için ileri okumalarda şu eserler önerilebilir: Gruen, (2001) ve Fromm, (1993; 1995).

* Eserde, eserin basım tarihi ve basım yeri belirtilmemiştir. Bu bilgilere TBMM Kütüphanesinde aynı esere ilişkin arşiv kaydından ulaşılmıştır.

Rekabetin bu çalışmada öngörülen üçüncü belirleyicisi ise “güven” kavramıdır. İnsanları rekabete iten temel motif, sosyal yaşama tutunma ve güven kaygısı olarak görülebilir. Bu durumla ilgili olarak da örgütsel kültürün etkisi göz ardı edilemez. İnsanlar kendilerini daha güvende hissedecekleri sosyal pozisyona kavuşmak için rekabet etme zorunluluğu hissetmektedirler.

“Bireyler arası ilişkilerde güven, bilişsel ve duygusal olarak iki temel formda ele alınmaktadır. Bilişsel güven modelinde kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur ve bilişsel modelde ortaya çıkan güven yapıları; hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güvendir. Duygusal modelde ise güven, bireylerin birbirlerinin iyiliğini düşündüklerini gösteren ifade ve eylemlerden oluşan duygusal alanda yapılanmaktadır. Özdeşleşme temelli güven olarak da açıklanan bu güven formu, karşı tarafın istek ve niyetlerine yönelik empatiye dayanmaktadır” (Erdem ve İşbaşı, 2000: 634).

Güven, farklı değerlendirme perspektiflerinin neredeyse tümüyle rekabet kavramı açısından ilişkili sayılabilir. Bireyin kendisine güven duymasından başlayarak, ilişkide olduğu veya olmak istediği bireylere ve gruplara yönelik olarak hissettiği güven ya da güvensizlik duygusu rekabet açısından etkileyicidir. Rekabet, güven ihtiyacını gidermenin neredeyse gönülsüzce tercih edilen aracı durumundadır. Kişiler güven içinde olmak için güçlü olmaya ve rekabet tarafına benzemeye çalışmaktadırlar. Yani varlığının idamesi, güçlü olmak ile uyum sağlamak temeline dayanmaktadır. O halde rekabet sürecinde yaşanan benzeme ve benzetme mücadelesi ilişki zeminini tüm taraflar için simetrik hale getirir ve kaygı ve güvensizlik, dengeli ve adil bilgi paylaşımı nedeniyle azalır ve ortadan kalkar.

Rekabet mücadelesi ifade edilen bu yönüyle güvenin yaratılmasına hizmet etmektedir. Güven derecesi yükseldikçe, rekabet seviyesi görece düşmekte ve işbirliği zemini yaratılmaktadır. Aristoteles (2008: 110-111) güven hissini şöyle açıklamaktadır: “başımıza gelen şeyi düzeltecek ya da önleyecek önlemler –çok sayıda, önemli ya da her ikisi- alabiliyorsak; ne başkalarına kötülük yapmış, ne de onlardan kötülük görmüşsek; ya hiç rakibimiz yoksa ya da güçlü rakiplerimiz yoksa; güçlü rakiplerimiz dostlarımızı ya da bize iyi davranan veya bizim kendilerine iyi davrandığımız kimselerse; çıkarları bizimkiyle aynı olanlar daha çok sayıda, daha güçlüyse ya da her ikisiyse, bu hissi duyarız”.

Kişilik, güç ve güven ile rekabet arasındaki etkileşime ilişkin açıklamalardan sonra, aşağıda rekabet ve örgütsel düzlem hakkında değerlendirmelere yer verilmektedir.

İnsanlararası rekabetin kaynakları olarak sıralanan üç kavramın rekabete kaynaklık edebilmesi, örgüt içindeki etkileşimleri ile olanaklıdır. Örgütsel düzlem olmadan bu unsurlar, rekabetin nedenselliği açısından bir anlam ifade etmemektedir. Çalışmada insan bir örgüt mensubu olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde ‘modern insan’ için örgüt oldukça

önemlidir. Sargut'un belirttiği (2001) şu ifade örgüt-modern insan etkileşimini açıkça ortaya koymaktadır: “Çağımızda insanların çalışmak için girdikleri ya da başka deyişle iş yaratan örgütler, onların ikinci ailesi olma özelliğindedirler. Genelde örgütlerin, özelde de işletme örgütlerinin modern insanın yaşamındaki önemi, iki aşamada belirginlik kazanmaktadır. Birincisi örgütlerin içinde yaşanan süreye ilişkindir. Çalışan insan, uyku dışında kalan zamanın yarısından çoğunu işletme örgütlerinde ya da diğer örgüt yapılarında çalışarak, diğer insanlarla etkileşerek geçirmektedir. Bu süre ailesiyle olduğu süreden fazladır. İkincisi, örgütlerin çalışan insanların gelişmesine yaptıkları katkıdır. Bu katkı küçük yaşlarda aile ve eğitim örgütleri tarafından paylaşılmaktadır. Sonra giderek örgütlerin ve çalışma örgütlerinin, bireyin gelişmesinde payı hızla artmaktadır.”

Birey açısından rekabete taraf olmak, üyesi olduğu grubun karşı grup ile rekabetinden yani gruplar arası rekabetten de kaynaklanıyor olabilir. Bu rekabet; örgüt içindeki biçimsel veya biçimsel olmayan grupların birbirleri arasında olabileceği gibi, diğer iş veya diğer örgütlerle rekabet şeklinde de olabilir. Şerif ve Şerif'e göre (1996: 281) gruplar arası ilişkiler sorunu hiçbir zaman bugün olduğu kadar hayati bir sorun olmamıştır. Yine yazarlara göre (aynı yer), işçi ve idareci arasındaki, etnik gruplar, dini gruplar, belli ideolojileri ya da yaşam tarzlarını benimseyen gruplar arasındaki ilişkiler, belirsizliklerin, ciddi çatışmaların ve hatta milyonlarca kişinin mutsuzluğunun temelinde yatan neden olarak görülmektedir.

Bu kısım kısaca gruplar arası rekabet ve çatışmanın oluşmasına ilişkin açıklamalarla tamamlanacaktır. Muzaffer Şerif ve meslektaşlarının gruplar arası ilişkileri incelemek üzere özel olarak tasarladıkları deneyler bu konuda önemli bilgiler sağlamaktadırlar. 1949 yılındaki gruplar arası sürtüşmenin yaratılmasına ilişkin iki grubun oluşturulduğu deneylerinde, “iki iç grup, rekabet ve engellenme koşullarında işlevsel ilişkiye girdiklerinde, olumsuz dış grup tutumları ve kalıp yargıları doğar ve standartlaşır” hipotezi sınanmıştır. Yaptıkları deney sonrasında rekabete dayalı ve engelleyici durumlardaki gruplar arası ilişkiler, iç grup aidiyetini ve dayanışmasını sağlamlaştırmış, iç grup tutumlarını güçlendirmiş ve dışsal gruba karşı düşmanca tutumlar yaratmış ve bu tutumları arttırmıştır. Her iki taraf için de engelleyici ve rekabete dayalı etkinlikler sırasında gruplar arasındaki etkileşimde üyeler, dış grubun üyelerine karşı olumsuz tutumlar ve düşmanlık geliştirmişlerdir. Denekler üzerinde sonraki gözlemlerde iç grup ve dış gruplara karşı tutumları ortaya çıkaran koşullar ortadan kalkmasına rağmen bu tutumları terk etmeme yönünde güçlü bir eğilim olduğu bulgulanmıştır. Yine Şerif ve meslektaşlarının 1954 yılında gruplar arası çatışmanın oluşması ve azalmasını incelemek için Hırsızlar Mağarası adlı deneylerinde iki grup oluşturulmuştur. Gruplar arası sürtüşmenin oluşturulması evresine ilişkin geliştirdikleri hipotezler şöyledir: (i) iki grup arasında rekabete dayanan ve engelleyici ilişkiler sırasında, dış gruba ve dış grubun üyelerine karşı olumsuz kalıp yargılar kullanılacak ve zamanla bunlar

standartlaşarak dış grubu belirli bir sosyal mesafeye yerleştirecektir. (ii) rekabet halindeki iki grup arasındaki ilişkiler, iç grup dayanışmasını arttıracaktır. (iii) gruplar arasında gruplar için önemli olan işlevsel ilişkiler, iç gruplardaki ilişkilerin örüntülerinde değişikliklere neden olacaktır. Deney neticesinde her üç hipotez de desteklenmiştir. Bu deneye ek olarak yapılan sosyometrik tercihler, iç grup ve dış grup kalıp yargıları hakkında değerlendirmeler ve iç grubun ve dış grubun performansı hakkında yargılar elde edilerek deneyden türetilen gözlem verilerinin doğruluğu araştırılmıştır. Sosyometrik tercihlerin ölçümü sonucunda arkadaşlık tercihlerinde iç grup üyelerinin çok ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir. İç grup ve dış grup kalıp yargılar hakkında değerlendirmeler neticesinde aynı grup üyeleri hakkındaki değerlendirmelerin hemen hemen istisnasız olumlu olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, şiddetli gruplar arası sürtüşmelerden sonra dış grup hakkındaki değerlendirmeler ağırlıklı olarak olumsuz olduğu tespit edilmiştir. İç grup ve dış grubun performansına ilişkin yargıların ölçümü için yapılan fasulye toplama yarışı değerlendirmesine göre bireylerin, kendi gruplarına ve hasım bir gruba karşı oluşturdukları farklı tutumların, yargılarını etkilediği sonucuna varılmıştır (aktaran Şerif ve Şerif, 1996: 281-317).

Deney bulgularından anlaşılacağı üzere gerek grup temelinde, gerekse de grupların üyeleri olan bireyler üzerinde, gruplar arası ilişkilere ilişkin algı ve tutumlar etkilenmektedir. Şerif ve Şerif (1996: 330) bu durumu şu şekilde belirtmektedirler: “Gruplar arasındaki işlevsel ilişkiler olumlu ise, dış gruba ilişkin olumlu tutumlar oluşturulur. Gruplar arasındaki işlevsel ilişkiler olumsuz ise, dış gruba ilişkili olarak olumsuz tutumların ve kalıp yargıların doğmasına neden olacaktır. Bu tutumlar ve kalıp yargılar zamanla farklı gruplar için bir sosyal mesafe ölçeği biçimini alır ve bunların ortaya çıkmasına neden olan işlevsel ilişkiler artık var olmasa bile dil aracılığıyla bu ölçek muhafaza edilir.”

III. İnteraktif Karar Kuramı ve Rekabetin Nedenselliği

İnsanlar arası rekabetin kuramsal nedeni (ve sonucu) İnteraktif Karar Kuramı'nda yer alan “*insanları işbirliğine zorlamanın yolu ikna kabiliyetinizin gücüne bağlıdır*” önermesi ile açıklanabilir. Bu durumda elinizde pazarlığa konu olabilecek ne denli değerli şey varsa, işbirliği o kadar kolay kurulacak veya tersi olarak ilişki ne denli asimetrik bir karaktere sahipse o denli şiddetli rekabet ve çatışma yaşanacaktır.

İnteraktif Karar Kuramı, kişilik, güç ve güven bağlamında kişilerin neden sürekli bir denge arayışına sürüklendiklerini ve bu sayede rekabetin neden var olduğunun anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Kişiler rekabet ettikleri diğer kişileri sürekli yeni denge durumuna zorlamakta ve geçerli pozisyonlarını sürekli test etmektedirler. Rekabetin öznelere, rekabete konu araçlara yani ikna kaynaklarına ne ölçüde ulaşırlarsa, rekabetin şiddeti o derece azalacak ve işbirliği zemini ortaya çıkacaktır. Süreç dinamiktir ve sürekli yeni denge durumu oluşur. Ne zaman taraflar arasında simetrik bir ikna kapasitesi meydana

gelirse, o nokta rekabetin sona erdiği ve işbirliğinin gerçekleştiği nokta kabul edilebilir.

Rekabetin geleceği, aslında taraflar arasında dinamik denge arayışına ve seyrine bağlı bulunmaktadır. Taraflardan biri, ne zaman rekabet etmeye değer diğer tarafın⁷ kendisi için var oluşsal bir tehdit yaratacak ikna araçlarına sahip olduğunu düşünürse, bu farkı gidermek için kaynak arayışına girişecektir. İnteraktif Karar Kuramı, özü itibariyle eldeki ikna araçlarını güçlendirmek yoluyla, tehdit ve güvensizlik zeminini ortadan kaldırarak geçici bir işbirliği alanı yaratmanın yol haritasını sunmaktadır. Nedensel ilişkiler açısından bakıldığında da rekabetin ömrü, karşılıklı yaşamsal tehditlerden vazgeçildiği ve işbirliğinin ortaya çıktığı dinamik denge noktasında son bulmuş olmaktadır. Ancak bu nokta da kırılğan ve süresiz bir noktadır. Genel işbirliği zemini rekabet taraflarından birinin dengeyi radikal biçimde değiştirmesi durumunda bozulur ve dinamik rekabet sürecine geri dönlür. Artık rekabet yolculuğu yeniden başlamıştır. Bu durum da, benzer şekilde karşılıklı denge sağlanana kadar devam eder.

Bu çalışmada ele alındığı şekliyle örgüt düzleminde rekabet olgusunu değerlendirmek, örgütlerde kişilerarası ilişkileri irdelemeyi gerektirmektedir. Zaleznik'in (1965: 574) belirttiği üzere, kişiler arasındaki ilişkilerin kapsamlı tek bir teorisi yoktur. İnsanların nasıl ve niçin davrandıklarını aydınlatmaya çalışan psikoloji, sosyal psikoloji ve sosyolojiden katkılar vardır. Zaleznik (1965) çalışmasında örgütlerdeki insanlar arasındaki ilişkileri; "örgütsel düzeyde, kişilerin içsel düzeyinde ve kişiler arasındaki düzeyde" değerlendirerek "psikodinamik teoriler, yapısal teoriler ve normatif teoriler" kapsamında incelemiştir. Özellikle yapısal teorilerden denkleştirme (equilibration) teorisi yukarıda değindiğimiz genel işbirliği zemininin İnteraktif Karar Kuramı ile sağlanması görüşünü destekler niteliktedir. Denkleştirme teorisi ya da denge teorisi, bireylerin insan ilişkilerinde, düşüncelerinde ve duygularında bilişsel bir tutarlılık veya denge sağlamaya çalıştığına ilişkin teoridir. Tutum değişikliğinin temel nedenlerinden birisinin bu olduğuna inanılır. Örneğin bir insan hakkında olumsuz düşüncelere sahipseniz ve ona çok ihtiyacınız varsa, bu uyumsuzluktan ötürü sonunda ondan hoşlanmaya başlayabilirsiniz (Budak, 2005: 202). Denkleştirme süreci kişiler arası ilişkilerin yapısını kurmada başlıca güç olarak görülebilir (Zaleznik, 1965: 597).

⁷ Antik Yunan'da yaşamış (İÖ 8.yy) epik şair Hesiodos "Çömlekçi çömlekçiyi kıskanır, yapıcı yapıcıyı." biçimindeki ifadesi ile (Aktaran: Aristoteles, 2008: 107) aslında rekabetin benzerler arasında yaşanan bir olgu olduğunu yüzlerce yıl ötesinden vurgulamıştır. Modern zamanda ifade edilen denklik biçimi varlığını sürdürmektedir. Rekabette tarafların konum açısından görece denkliği önem taşımaktadır. İnsanlararası rekabetin nedenselliği için Hegel'in şu söylemi de ayrıca de ayrıca dikkate değerdir: "*Bana istediklerimin bir anlamı olduğunu gösterecek biçimde, takdir etme, kayıtsız kalma ve itaat etme gibi davranışlarda bulunacak bir Öteki gereklidir*" (Aktaran: Sennet, 2005: 137). Ayrıca Hegel'in "Köle-Efendi Diyalektiği" rekabetin nedenselliği açısından önemli bir açıklama zemini oluşturabilir. Bu diyalektik için bkz.: Kojeve, 2001: 79-108 ve Bumin, 2005: 35-66).

Bu kısım doğadan bir gözlem ve rekabet bağlamında buna ilişkin değerlendirme ile tamamlanacaktır. Söz konusu doğa gözlemi neticesinde geliştirilen şu soru rekabete ilişkin önemli bir noktaya işaret etmektedir: “Neden hayvanlar kendi türlerinin tüm rakip üyelerini her fırsatta öldürmüyorlar? Buna verilecek genel yanıt, tamamen kavgacı olmanın yararlarının yanı sıra, zaman ve enerji harcamasının da ötesinde bedellerinin olduğudur. Örneğin, hem B’nin hem de C’nin benim rakibim olduğunu ve benim bir yerlerde B ile karşılaştığımı düşünelim. Bencil bir birey olarak benim B’yi öldürmeye çalışmam mantıklı görülebilir. Ama C’de benim rakibim ve C aynı zamanda B’nin rakibi. B’yi öldürerek C’nin rakiplerinden birinin ortadan kaldırmış ve ona iyilik etmiş oluyorum. Belki de, B’yi öldürmemem daha iyi olurdu; o zaman B, C ile dövüşür veya yarışır, bana da dolaylı yoldan yararı dokunurdu. Bu basit, düşünsel örnekten çıkarılacak sonuç rakipleri hiçbir ayırım gözetmeden öldürmeye çalışmanın açık bir yararının olmadığı gerçeğidir. Geniş ve karmaşık bir rekabet sisteminde, bir rakibi sahnedan atmanın mutlaka iyi bir şey olması gerekmiyor: Bireyin dışındaki başka rakipler bu ölümden daha fazla yararlanabilir.” (Dawkins, 2007: 116). Peki ya rakip (B veya C) bu bilinçle hareket etmezse?

Bu fenomenolojik düşünsel tasarıma dayanarak sorulabilecek bu soruya olgusal dünyaya (gerçek dünya) ilişkin ampirik bir kanıtla cevap verilebilir. “Bir araştırmacıya göre, taraflardan birinin stratejisi ne kadar sert/uzlaşmaz ise diğer taraf da o denli işbirliğinden uzaklaşmakta ve sertleşmektedir (aktaran Bilgin, 2006: 220). Bu araştırmada ancak, ilk taraf daha sonra yumuşamaya başlayınca, iki partöner⁸ ikisi için de yararlı anlaşmalara varabilmişlerdir. Sertlik stratejisini kullanan birinci taraf, diğeri tarafından “katı, sağduyusuz ve bencil”⁹ olarak algılanmıştır. Başka bir deyişle, katı politika izleyen kişi, sertlikle amaçlarına ulaşabilir, fakat diğeri kişi, bir başka yerde kendisi için daha yararlı bir iş bulursa o yere gidecektir ve istismar fırsatı bulursa, uzlaşmaz görünen partönerini istismar etmekten çekinmeyecektir (Bilgin, 2006: 220).

Sonuç

Çalışmada rekabetin kavramsal çerçevesi ve insanlararası ilişkilerde rekabet olgusu açıklanmaya çalışılmıştır. Değerlendirmelerin sonucunda rekabetin nedenselliğini açıklamaya yönelik olarak üç kavramın önerilmesi görüşüne ulaşılmıştır. Bu kavramlar çalışma boyunca konu edilen; kişilik, güç ve güven kavramlarıdır. Elbette rekabete ilişkin diğer nedenler göz ardı edilemez. Ancak çalışmada teorik temel olarak seçilen İnteraktif Karar Kuramı dikkate alındığında bu kavram setinin açıklayıcı olabileceği düşünülmektedir. İnteraktif Karar Kuramı taraflar arasındaki rekabeti, tarafların tek tek sahip oldukları ikna araçlarının kuvveti ile ilişkilendirmektedir. O halde rekabet,

⁸ Tiyatro, sinema vb. sanat kollarında özellikle başrol oynayan sanatçının rol arkadaşı. (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>)

⁹ Kavramlar için kullanılan tırnak işaretleri metnin alındığı yazar tarafından belirtilmiştir.

rekabete taraf olan kişilerin “kişilik” özelliklerinden doğal olarak etkilenmelidir. Ayrıca iknaya zorlama çabası, “güç” olgusunu gerektirmekte ve sonuç olarak “güvende” bulunma isteği ve arzusu rekabetin kaderini ve geleceğini şekillendirmektedir. Rekabetin ömrü, karşılıklı yaşamsal tehditlerden vazgeçildiği ve işbirliğinin ortaya çıktığı dinamik denge noktasında geçici olarak son bulmuş olmaktadır.

Örgütsel düzlemde yıkıcı seviyelere ulaşan rekabet olgusu, örgütlerde yaratılması ve yararlanılması gereken sinerjik güçlerin önünde çözülmesi gereken bir sorundur. Rekabetin tümüyle ortadan kaldırılması düşünülemez. Ancak yöneticinin en önemli görevlerinden biri uygun koşulları, işbirliğini ve uzlaşmayı sağlayabilmektir. Bu amaç için İnteraktif Karar Kuramı önemli bir araç olarak görülebilir. Bu bağlamda çalışanların kişilik tipleri ve bireysel özellikleri, kaynak paylaşımı, çıkar farklılıkları, statü farklılıkları, yönetim biçimi, örgüt içindeki uygulamalar, ya rekabetin şiddetini arttıracak ya da işbirliğini sağlayıcı bir sistem yönetici tarafından kurulabilecektir.

Çalışmada, insanların rekabet etme nedeni olarak İnteraktif Karar Kuramı bağlamında kişilik, güven ve güç parametreleri yer almıştır. Söz konusu unsurların ampirik olarak test etmeye muhtaç oldukları ise mutlaka belirtilmelidir. İnsanların neden rekabet ettiklerini belirlemek ve bu rekabetin kök nedenlerini analiz etmek sosyal bilimlerin önemli amaçlarından biri olan “insanı anlama” çabasına katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada önerilen parametrelerin rekabet ile ilişkisinin uygun ölçek kullanılarak test edilmesi gelecek araştırmalar için önerilebilir.

KAYNAKÇA

- ARISTOTELES (2008), *Retorik*, Çev.: Mehmet H. Doğan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- ARTAN, İnci, (2000), *Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Der.: Zeynep Aycan, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- BAUMAN, Zygmunt, (2002), *Sosyolojik Düşünmek*, Çev. Abdullah Yılmaz, Ankara: Ayrıntı Yayınları.
- BİLGİN, Nuri, (2006), *Sosyal Psikolojiye Giriş*, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları: 48, İzmir.
- BIERMAN, H. Scott, FERNANDEZ, Luis., (1998), *Game Theory with Economic Applications*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., USA.
- BRANDENBURGER, Adam M., NALEBUFF, Barry J. (1998), *Ortaklaşa Rekabet*, Çev. Levent Cinemre, Scala Yayıncılık, İstanbul.
- BUDAK, Selçuk, (2005), *Psikoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları*, Ankara.
- BUMİN, Tülin., (2005), *Hegel*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- BURGER, Jerry. M. (2006), *Kişilik*, Çev. İ. Deniz Erguvan Sarıoğlu, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil., AŞAN, Öznur, AYDIN, Eren Miski., (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- CANETTI, Elias., (2006), *Kitle ve İktidar*, Çev.: Gülşat Aygen, Ayrıntı Yayınları, Ankara.
- DAWKINS, Richard., (2007), *Gen Bencildir*, Çev.: Asuman Ü. Müftüoğlu, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Ankara.

- DITFURTH, Hoimar Von (2007), *Bilinç Gökten Düşmedi*, Çev.: Veysel Atayman, Cumhuriyet Kitapları, İstanbul.
- DOĞAN, Binali., (2007), *Örgüt Kültürü*, BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ERDEM, Ferda, İŞBAŞI, Janset. Ö., “Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, 2000.
- FROMM, Erich, (1993), *İnsandaki Yıkıcılığın Kökenleri I*, Çev.: Şükrü Alpagut, Payel Yayınları, İstanbul.
- FROMM, Erich, (1995), *İnsandaki Yıkıcılığın Kökenleri II*, Çev.: Şükrü Alpagut, Payel Yayınları, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah., (2002), *Başarı Bedel İster*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- GRUEN, Arno, (2001), *Normallığın Deliliği*, Çev.: İlknur İgan, Çitlenmik Yayınları, İstanbul.
- GÜVENÇ, Bozkurt. (2005), *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- HOBSBAWM, Eric J., (2003), *Devrim Çağı*, Çev.: Bahadır Sina Şener, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara.
- HOFSTEDE, Geert, H. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications: California.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. (2005), *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- KOJEVE, Alexandre, (2001), *Hegel Felsefesine Giriş*, Çev.: Selahattin Hilav, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- McCRAE, Robert. R., COSTA, Paul, T., (1991), *The NEO Personality Inventory: Using the Five-Factor Model in Counseling*, *Journal of Counseling & Development*, March/April 1991, Vol. 69.
- OSBORNE, Martin. J. (2004), *An Introduction to Game Theory*, New York: Oxford University Pres.
- PFEFFER, Jeffrey. (1999), *Güç Merkezli Yönetim*, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.
- ROBBINS, Stephen, JUDGE, Tim A., (2007), *Organizational Behavior*, Pearson Education, Inc., New Jersey.
- ROSS, Scott R., RAUSCH, M. Karega, CANADA, Kellie E. (2003), *Competition and Cooperation in the Five-Factor Model: Individual Differences in Achievement Orientation*, *The Journal of Psychology*, 2003, 137(4), 323-337.
- SARGUT, Selami. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- SENNETT, Richard, (2005), *Otorite*, Çev.: Kamil Durand, Ayrıntı Yayınları, Ankara.
- ŞENEL, Adam, (2003), *İnsan ve Evrim Gerçeği*, Maki Basım Yayın, Ankara.
- ŞERİF, Muzaffer, ŞERİF, Carolyn W. (1996), *Sosyal Psikolojiye Giriş I*, Çev.: Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- TANNENBAUM, A. S. (1974), *İşletmede Sosyal Psikoloji*, Çev.: Nilüfer Sağtür, MEB MTYÖ GM Yayınları, Ankara.
- ZALEZNIK, Abraham, (1965), *Interpersonal Relations in Organizations*, James G. March (ed) *Handbook of Organizations*, Rand McNally Company: Chicago.

