



Vaka Yazım ve Hızlı Başvuru Kılavuzu

Kasım 2017

Tao Yue

Deniz Tunçalp, Kutay Güneştepe, B.A.S. Koene, Scott Andrews, Nazlı Wasti, Hilal Terzi

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Avrupa Birliği'nin Erasmus+ Programı tarafından desteklenmektedir. Ancak, burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanılmasından Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - izinsiz çoğaltılamaz:
cdc@rsm.nl

Vaka Yazım Kılavuzu

Hazırlayan Tao Yue

İçerik

1.0 Giriş.....	4
1.1 Öğretim vakası, iş vakası ve araştırma vakası.....	5
1.2 Neden kendi vakalarınızı yazmalısınız?	8
1.3 Neden bir karar vakası yazmayı düşünmelisiniz?	9
2.0 Bölüm 1: Konsept	13
2.1 Bir vaka yazmak için hazırlanmak	13
2.2 Bir karar vakasının detaylı incelemesi	14
2.3 Bir karar vakasının temelleri	17
2.4 Vaka planı.....	21
3.0 Bölüm 2: İçerik	23
3.1 Veri kaynakları.....	24
3.2 Vakaya konu kurumlarla temasa geçmek	26
3.3 Görüşmelerin yapılması	28
3.4 Öğretim vakası.....	30
3.5 Öğretim notu	36
3.6 Vaka ve öğretim notu şablonları.....	40
4.0 Bölüm 3: Aktarım	44
4.1 Vaka yazım stili ve ipuçları	44
4.2 Vaka yazım ilkeleri	47
4.3 Düzenleme.....	48
4.4 Sık düşülen hatalar	49
5.0 Bölüm 4: Sonuç	51
5.1 Vakanın yayımlanması.....	52
5.2 Yeni vaka trendleri.....	54
5.3 Batılı olmayan ülkelerdeki vakalar.....	55

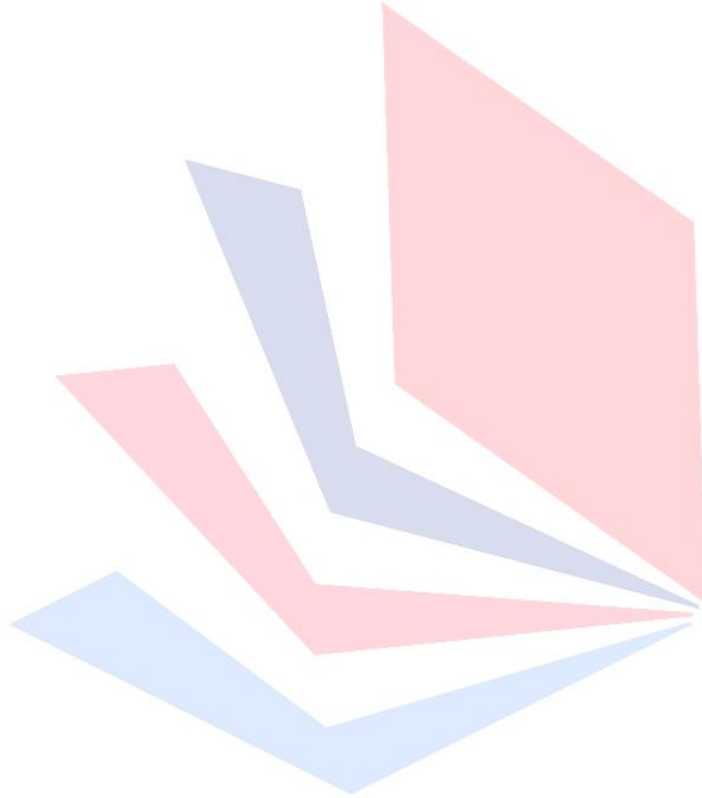
Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl



Hızlı Başvuru Kılavuzu	57
Bibliyografya	72
Yazar Hakkında:	73



Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

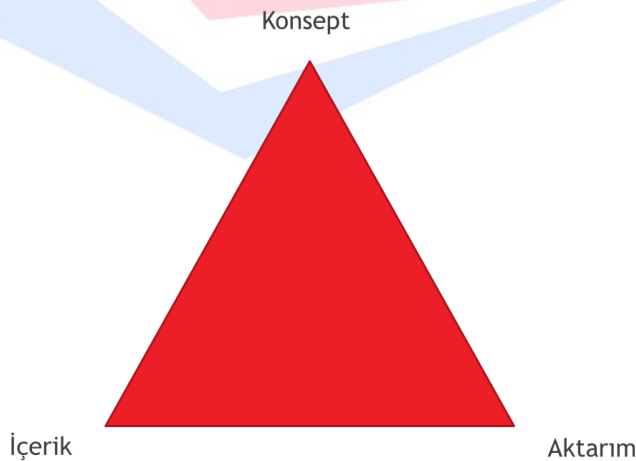
Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

1.0 Giriş

İyi bir vaka yazarının ayırt edici özelliği, oldukça teknik bir konuyu teknik olmayan bir şekilde açıklayabilmektir.

İnsanlara bir vaka çalışmasının onlara ne anımsattığını sorduğunuzda, vakalara bir nebze aşina olan çoğu kişi "ikilem", "öykü", "drama", "karar" gibi sözcükler söyleyecektir. Bir vaka çalışması, öğrencilerin başkalarının yerine analiz etmeleri ve çözmeleri gereken yönetimle ilgili stresli durumlar ve ikilemler (dilemma) deneyimlemesini sağlayan benzersiz bir öğrenme aracıdır. İyi yazılmış bir vaka çalışması, okuyucuyu içine çeken ve okumaya devam etmeye ve gerçekte ne olduğunu keşfetmek için bir durumun özünü kavramaya teşvik eden bir polisiye hikayeye veya bir araştırmacı gazetecilik yazısına benzer. Bu açıdan bakıldığında, vaka çalışmaları neredeyse bir edebi sanat türü olarak değerlendirilebilir.

Fakat vaka çalışmaları yalnızca sanat değil, aynı zamanda bilimdir. Zira her zaman gerçek durumlara dayanırlar, mantıksal ve sistematik olarak yapılandırılmışlardır ve belirli bir pedagojik amaca hizmet ederler. Bir vaka yazarı, öğrencilerin vakadan ne çıkarmalarını istediğini bilmelidir ve mevcut verileri ters mühendislik yaparak düzgün bir vaka çalışmasına çevirmelidir. Bir vaka çalışması yazmak; yalnızca bir kurum hakkında bir hikaye anlatmak değil, aynı zamanda bir iş kararının altında neyin yattığını da araştırmaktır. Vaka yazarlığını bir bilim olmaya yaklaştıran şey, bu odaklanmış araştırma ve keşiftir.



Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

Bu kitapta, vaka yazarlığının hem sanatsal hem de bilimsel yönlerini inceleyeceğiz. Bu kitap üç ana kısımdan oluşmaktadır: *Konsept*, *İçerik*, ve *Aktarım*. “Konsept,” bir vaka çalışmasının amacıyla ilgilidir; “İçerik,” vakayı oluşturmak için bilgilerin nerede bulunduğu ve bilgilerin nasıl yapılandırıldığını tanımlar; “Aktarım,” öğrencilerin ilgisini çekecek şekilde nasıl vaka yazılacağını açıklar. Bu üç başlık, vaka yazımının temelini oluşturur; bir tanesi eksik olursa, vaka başarısız olacaktır.

“Vaka” veya “vaka çalışması” bu kitapta, bilim insanları tarafından kullanılan "araştırma vakası" veya şirketler tarafından kullanılan "iş vakası" gibi değil, "öğretim vakası" anlamında kullanılmaktadır. Bu üç vaka türünün farkları, aşağıda kısım 1.1 altında açıklanmıştır.

1.1 Öğretim vakası, iş vakası ve araştırma vakası

Öğretim vakalarının, araştırma vakalarının ve iş vakalarının tümü vaka çalışması olarak adlandırılır; fakat bunlar, birbirinden tamamen farklı okuyucu hedef kitlelerine yöneliktir ve tamamen farklı amaçlara hizmet ederler. Öğretim vakaları, öğrencilerin gerçek hayata dayalı durumların içinde öğrenmeleri içindir. Araştırma vakaları; akademisyenlerin kurumları, durumları ve diğer nesneleri yakından ve derinlemesine çalışması içindir. İş vakaları; uzman kişilerin bir karar alıcıyı bir proje, bir yatırım veya bir anlaşmayı onaylamaya ikna etmesi içindir.

İş vakaları ve öğretim vakaları

Çoğu işletme fakültesi eğitmeni, şirketlerde çalışmış veya danışmanlık projelerinde yer almıştır. Bu kişiler iş vakalarına aşinadır ve doğal olarak öğretim vakalarının iş vakalarına benzer olduğunu ve tek farkın hedef kitle olduğunu düşünürler. Bu bir hatadır. Bir iş vakası ikna etme ile ilişkidir. Çoğunlukla bir iş problemi veya fırsatı ile başlar ve daha sonra bir maliyet-fayda analizi ve risk değerlendirmesi ile desteklenmiş bir çözüm sunar. Genellikle çözümü uygulamak için gerekli olan işletimsel ve finansal planların bir özetini de sunacaktır.

Bir öğretim vakası ise, aynı şekilde soruna yönelik olmasına rağmen, hiçbir zaman bir çözüm sunmaz veya herhangi birini ikna etme veya inandırma amaçlı değildir. Genelde açık uçlu bir soru ile biter, zira belirli bir çözüm veya "en iyi" çözüm söz konusu değildir. Amaç; öğrencilerin analitik, iletişim, problem çözme ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirmektir. Öğrenciler genellikle takımlar halinde çalıştıkları için, bir öğretim vakası onların takım çalışması

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

becerilerini de geliştirmeye yardımcı olur. Dolayısıyla, bir öğretim vakasının pratik odaklı olduğunu, buna karşılık bir iş vakasının ise çözüm odaklı olduğunu söyleyebiliriz.

Ek olarak, bir iş vakası genellikle bir öğretim vakasından daha kısadır. İş vakası, yalnızca birkaç sayfadan veya bir dizi PowerPoint slaytından oluşabilir; öğretim vakası ise muhtemelen 10 veya daha fazla sayfadan oluşan tutarlı bir anlatıdır. Bir öğretim vakasının dili hikaye anlatım diline de benzer: doğrudandır, canlıdır, güçlüdür ve mümkün olan ölçüde jargon içermez. Bir iş vakası ise, genellikle yalnızca belirli bir endüstride veya kurumda çalışan kişilerin anlayabileceği tabirler, kelimeler ve kısaltmalar içeren iş dili kullanır.

Araştırma vakaları ve öğretim vakaları

Araştırma vakaları da kolaylıkla öğretim vakaları ile karıştırılabilir, zira ikisi de eğitimde kullanılır ve hatta bazen aynı kişiler tarafından yaratılır. Bir araştırma vakası ve bir öğretim vakasının aynı orijinal veriler kullanılarak yaratılması ve aynı ortamda kullanılması mümkün olsa da, yazılma şekilleri birbirinden çok farklıdır.

Bir araştırma vakası bir araştırma makalesinin genellikle "Vaka Çalışması" olarak adlandırılan bölümüdür. Bir araştırma makalesindeki vaka çalışması bölümünün amacı, bir hipotez türetmek veya bir hipotezi kanıtlamak için ampirik veri sağlamaktır. Bu bölümün tek başına pek bir değeri yoktur. Bir araştırma makalesi genelde birkaç tane vaka çalışması içerir, zira tek bir çalışma genelleme yapmak için yetersizdir ve çok sayıda örnek gereklidir. Bir araştırma vakası gerçeklere dayanmalıdır. Bir kurumu veya bir durumu mümkün olan en doğru ve en kapsamlı biçimde tanımlamalıdır. Gerçeklikten ödün verilmesine neden olabileceği için, belirli vurgular veya eksik veri, kişisel veya dramatik unsurlar ve herhangi bir öznel bakış açısı genellikle kabul görmez.

Bir öğretim vakası ise basitçe araştırmadan sonuç çıkarmaktan ziyade bir hikaye ile ilişkili olmalıdır. Öğretim vakaları, gerçekleri kişisel bir dokunuş eşliğinde sunar. Bir öğretim vakası da gerçek bir kurum ve gerçek olaylarla ilgili olsa da, amacı bir durumu sahici gibi canlandırmaktır. Bir öğretim vakasını, iş araştırmaları dünyasındaki "Realite TV" olarak düşünün. Bilgilerimiz gerçek hayatta asla tamamen kapsayıcı ve tarafsız değildir. Bir durum genellikle bir kişinin gözünden başka bir kişinin aleyhine olacak şekilde açıklanır. Bizler de bu

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

kısıtlamalar içinde mümkün olan en iyi kararı vermek zorunda kalırız. Bir öğretim vakası bu gerçekliği yansıtmak zorundadır. Bir öğretim vakası, öğrenmeyi sağlamak için herhangi bir analiz yapmaz veya ders çıkarmaz; bunu tamamen okuyucuya ve sınıf içinde tartışmayı yönlendiren öğretmene bırakır. Aktarılabilecek dersler öğretim notuna yazılır. Fakat bir öğretim vakası, bu öğretim notu olmadığına dahi, her zaman bilgilendirici, eğlendirici ve düşündürücü olma gayretinde olmalıdır.

Bir araştırma ve bir öğretim vakası arasındaki farklar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Araştırma vakası	Öğretim vakası
Tanımlama	Hikaye
Analiz	Vakada değil, öğretim notunda
Doğruluk ve kapsayıcılık	Vurgu ve eksik veri
Kronoloji	Her zaman kronolojik değil
Bakış açısı (açıları) yok	Bakış açısı (açıları) var
Dramatiklik az veya yok	Tercihen dramatik ve tartışmaya açık
Analiz yoksa değeri az veya yok	Değeri var

Bir araştırmacı, etkili bir öğretim vakası yazmak için, akademisyen zihniyetinden çıkıp bir yaratıcı yazar zihniyetine girmelidir. Bu nedenle, iyi bir vaka yazarının ayırıcı özelliği, oldukça teknik bir konuyu teknik olmayan bir şekilde açıklayabilmektir. Unutmayın ki bir öğretim vakasını, meslektaşlarınız ve hakemler için değil, öğrenciler ve halk için yazarsınız. Söylediklerinizden soru sormadan anlam çıkarmalı ve keyif almalılardır. Bu zihniyet değişimi pratik gerektirir. Pratik yapmanın en iyi yolu; birkaç tane öğretim vakası yazmak, bunları sınıfta test etmek, yeniden yazmak ve tekrar öğretmektir.

Veriler elinize geçtiğinde, bununla bir öğretim vakası mı yoksa bir araştırma vakası mı yazmalısınız? Farklı düşünce ekolleri vardır, fakat çoğu eğitmen ilk önce bir araştırma vakası yazmayı daha kolay bulur. Bir öğretim vakası, araştırmacının analizi yoluyla bulunacak olan, belirli bir takım öğrenme hedeflerine hizmet etmelidir. Diğer bir deyişle bir eğitmen, öğrencileri için bir öğretim vakası yazmadan önce, ilk olarak araştırma konusuna dair olgulara ve temel bulgulara tam olarak hakim olmalıdır.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

Bir araştırma vakasını bir öğretim vakasına dönüştürmek hızla yapılabilecek bir iş değildir. Öğitmen, kişisel hikayeler ve bakış açıları konusunda ek bilgi toplamak için vaka konusu kuruma geri dönmeli ve vaka çalışmasını yeniden yaratmak için yaratıcı bir yazar gibi düşünmeye başlamalıdır. Bunu yapmanın kolay bir yolu yoktur.

1.2 Neden kendi vakalarınızı yazmalısınız?

Bir öğretmen olarak sınıf içinde vaka yöntemini kullanmak istiyorsanız, kendi geliştirdiğiniz ve yazdığınız vakaları tartışmak zorunda değilsiniz. Çok sayıda başka yol mevcuttur: öğretim hedeflerinizle iyi kötü uyuşan mevcut bir vakayı kullanabilirsiniz, tartışmak istediğiniz meseleyi ve kurumu tanımlayan gazete yazıları veya video klipler kullanabilirsiniz, konu hakkında öğrencilerinize bir konuşma yapması için kurumdan bir uzmanı misafir konuşmacı olarak davet edebilirsiniz veya öğrencilerinize kurum hakkında saha araştırması yapma ve bulgularını sınıfta tartışma ödevi verebilirsiniz.

Bu öğretim yöntemleri sıfırdan yeni bir vaka yazmaktan daha az zaman ve çaba gerektirecektir. Fakat kendi vakanızı kullanmak, size yaptığınız öğretim üzerinde bunların hepsinden daha fazla kontrol verir. Kafanızdaki öğretim hedeflerinin tümüne yalnızca kendi vakanızla erişebilirsiniz. Vaka materyaline aşina olduğunuz için (tüm bilgileri kendiniz ayrı ayrı inceleyip sentezlemişsinizdir), tartışma kalitesini ve sınıf dinamiklerini geliştirmek için üzerinde oynama yapabilirsiniz.

Ek olarak, kendi vakalarınızı yazmanın başka birtakım avantajları da vardır:

Birincisi, araştırma verilerinizin kullanımını en üst seviyeye taşıyabilirsiniz. Akademisyenler, özellikle de nitel araştırma yapanlar, genellikle saatlerce uzunlukta görüşme kayıtlarına, bir yığın not ve ikincil veri dosyasına sahiptir. Bu materyallerin büyük kısmı, bir veya iki araştırma makalesi yazıldıktan sonra raflarda ve çekmecelerde boş boş durur. Ancak ortaya çıkarırsanız ve yeniden şekillendirirseniz, güzel birer öğretim vakasına dönüştürülebilecek çok sayıda hem birincil hem de ikincil veri mevcuttur.

İkincisi, yazma işinin kendisi düşüncelerinizi netleştirme sürecidir. Teorinizi gerçeklikle karşılaştırabilir, bir uzman (vakınıza konu kurumdaki bir yönetici veya idareci) rolü üstlenebilir ve teoriyi inceleyebilirsiniz. Bu, sizi akademik sorulara dışarıdan bakmaya ve teorik açıklama

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

ile gerçek yaşamdaki pratik arasındaki açığı kapatmaya zorlar. Dahası, hedef kitleniz genç öğrencilerden (lisans ve yüksek lisans) veya daha deneyimli öğrencilerden (MBA ve yönetici eğitimi) oluştuğu için, bildiklerinizi akademik jargondan bağımsız bir günlük konuşma ile yeniden dile getirmeniz gereklidir. Bu, sizi düşüncelerinizi netleştirmeye ve iyi bir şekilde ifade etmeye zorlar (jargon genellikle kafa karıştırıcıdır).

Son olarak, somut araştırmaya dayanan bir vaka çalışmasına sahip olursanız, bunu yöneticilik ile ilgili dergiler, gazeteler veya kendi profesyonel blogunuz için kolaylıkla bir makaleye dönüştürebilirsiniz. Bir vaka çalışması tarz olarak genel okuyucu kitlesine yönelik yayınlar için gayet uygundur. Ayrıca bu popüler makaleler sayesinde alanınızda bir uzman olarak saygınlığınız da artabilir. Çok satan vaka ve yönetim ile ilgili makale yazarlarının çoğu, araştırma yazılarının vaka çalışmasına dönüştürüldükten sonra çok daha sık alıntıldığını söyleyecektir.

Özetle, kendi vaka çalışmanızı yazmanın **4 avantajı** vardır:

1. Öğretim hedeflerinize baştan sona ulaşmak
2. Araştırma verilerinizin kullanımını en üst düzeye çıkarmak
3. Fikirlerinizi netleştirmek ve açıkça dile getirmek
4. Daha geniş bir genel okuyucu kitlesine ulaşmak

1.3 Neden bir karar vakası yazmayı düşünmelisiniz?

Çok çeşitli öğretim vakası türleri mevcuttur. Örneğin: arka plan vakası, olay vakası, alıştırma vakası, durum vakası, karmaşık vaka ve karar vakası (bkz. *Vaka Öğretimi ve Hızlı Başvuru Kılavuzu*). Her vaka türü ayrı bir pedagojik amaca hizmet eder ve farklı öğrenci gruplarına yöneliktir.

Arka plan vakası kısa ve basittir ve genellikle bir gazete haberinden alıntıdır. Belirli birtakım olgular ve fikirlere aşina olmak için gereken bilgiyi sağlayarak, tek bir durumu göz önüne serer. Diğerlerine kıyasla, öğrencileri analiz yapma konusunda en az zorlayan vaka türüdür. Vaka yoluyla öğrenmeye yeni başlayan lisans öğrencileri veya ilk kez vaka öğretimi yapan eğitmenler için uygundur.

Olay vakası da arka plan vakası gibi nispeten basittir. Ancak öğrencilerin vakaya dair olguları ve fikirleri bilmesinin yanı sıra bunları gerçekten anlamasını gerektirir. Bu tür de vaka yöntemiyle yeni tanışan öğrenciler ve öğretmenler için uygundur.

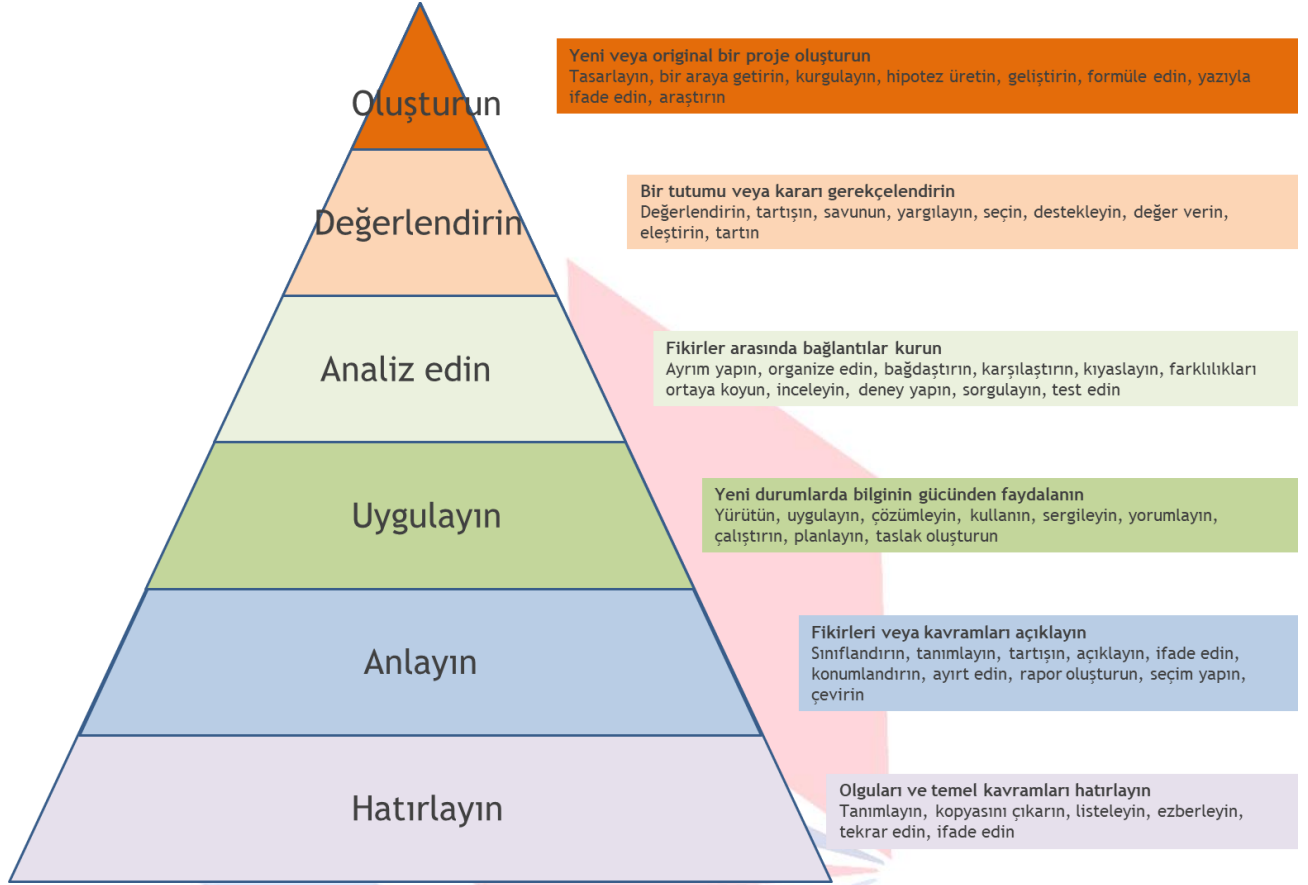
Alıştırma vakası bilişsellik hiyerarşisinde bir seviye yukarıdadır. Öğrencileri yeni öğrenmiş oldukları bir kavramsal çerçeveyi veya bir hesaplama modelini uygulama konusunda eğitim için kullanılır.

Durum vakası yukarıdaki üç türden çok daha fazla karmaşıktır. Öğrencilerin kavramları anlaması ve birtakım alıştırmalar yapmasının yanı sıra gerçekte ne olduğunu analiz etmesini ve bir sorunun temel nedenini bulmasını gerektirir.

Karmaşık vaka temel olarak durum vakasının gelişmiş bir versiyonudur. Birden fazla durum ve bunların etken faktörlerini içerir. Öğrenciler, çok sayıdaki bilgi arasından bir sorunun temel nedenini bulmalı ve vaka konusu kurumun gerçekte yaptığı şeyin verimli olup olmadığını değerlendirmelidir.

Karar vakası yukarıdaki unsurların tamamını içerir ve daha ötesine geçer. Öğrencilerin bariz bir çözümün bulunmadığı bir durum içinde bir sorunu çözmesini gerektirir. Bu sorun genellikle bir ikilem olarak sunulur, böylece öğrenciler kendilerine kötünün iyisinin ne olduğunu ve durumla nasıl baş edeceklerini sormak zorunda kalır.

Bu altı vaka türü, doğrudan, Bloom Taksonomisinde gösterilen öğrenme piramidine karşılık gelir (Şekil 1). Arka plan vakası, piramidin en altındaki mor kısımdadır ve basit kavramları hatırlamaya karşılık gelir. Olay vakası, bir seviye yukarıdaki mavi renkli kavramsal anlama kısıma girer. Alıştırma vakası; koyu yeşil renkli, öğrenilmiş kavramların uygulanması kısmına aittir. Durum vakası, açık yeşil kısımda bulunur ve öğrencilerin analitik becerilerini kullanmalarını ister. Açık turuncu kısımdaki karmaşık vaka, bir dizi veri ve koşula dair bir değerlendirme gerektirir. Turuncu kısımda bulunan karar vakası en üst öğrenme düzeyini yansıtır: öğrenilmiş kavramların bir durumu değerlendirmenin yanı sıra bir çözüm oluşturmak ve geliştirmek için uygulanması.



Şekil 1

Karar vakası diğer tüm vaka türlerini içinde barındırır. Öğrenciler bir karar vakasını çözebiliyorsa, diğer herhangi bir vaka türünü de irdeleyip çözecektir. Bu, vaka yazarı için geçerlidir: bir karar vakası yazabiliyorsanız, tüm vaka türlerini yazabilirsiniz. Bir karar vakasına sahipseniz ve daha basit bir vakanın sınıfınız için daha uygun olacağını düşünüyorsanız, bunu kolaylıkla başka bir vaka türüne dönüştürebilirsiniz. Bu nedenlerden dolayı, yeni bir vaka yazarı vaka yazma sanatını bir karar vakası yazarak öğrenmelidir.

Dahası, karar vakası gerçek hayata en çok benzeyen türdür. Ön sözde de belirtildiği gibi, gerçek hayattaki çoğu sorunun basit veya en iyi çözümü yoktur. Sorunlar genellikle iç içe geçmiştir:

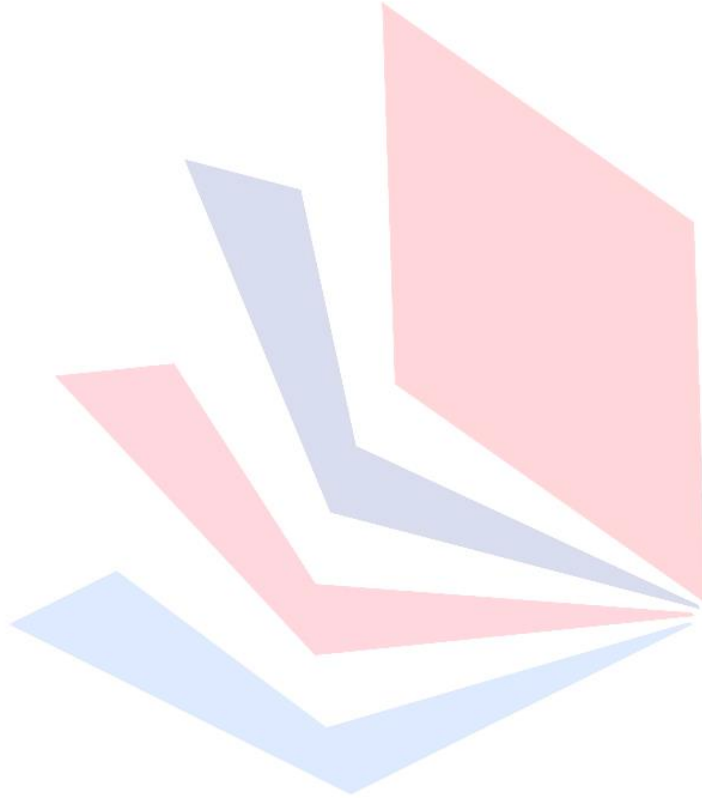
Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl



birini çözmek diğerine yol açacaktır. Bir karar alıcının en önemli becerisi; karmaşık bir durumu değerlendirmek, temel nedeni keşfetmek ve mümkün olan en iyi ve en pratik çözümü bulmaktır. Dolayısıyla, karar vakaları iş, politika ve diğer pek çok alandaki lider adaylarını zorlukları sorumluluk ile ele almak konusunda hazırlayabilir. Bu kitabın odak noktası, bir karar vakasının nasıl yazıldığını sizlere öğretmektir.



Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

2.0 Bölüm 1: Konsept

Vaka yazımı bir ters mühendislik sanatıdır.

Bir konseptte sahip olmak vaka geliştirmenin başlangıcıdır. Bir vaka konseptinin birbiriyle bağlantılı iki yönü vardır: vakanın amacı ve vakanın odak noktası olan mesele.

Bir vaka yazmaya başlamadan önce kendinize vakayı neden yazmanız gerektiğini sormalısınız. Vaka yazımı amaca yönelik hikaye anlatıcılığıdır. Bir amacınız veya öğretim hedefiniz vardır ve bu hedefe ulaşmak için bir vaka kullanabilirsiniz. Bu bağlamda, vakanın amacı; bir dizi öğretim hedefi veya öğrencinin gözünden bakacak olursak, temel öğrenme hedefleridir (TÖHler).

Bir amacınız olduğunda, buna ulaşmak için bir araca ihtiyacınız olacaktır. Araç, vakanın kendisidir. Çoğu eğitmen, kurumda çalışan birini tanıdığı (veriye kolay erişim) veya kurumla ilgili ilgi çekici bir şey duymuş veya okumuş oldukları için vaka için bir kurum seçer. Ancak bu yeterli değildir. Hakkında bol miktarda veri olan, ilgi çekici bir kurum iyi bir vaka yazmayı garanti etmez. Vaka tartışmasının dayanak noktası yapabileceğiniz, odak noktası olacak bir mesele bulmanız gereklidir. Vaka, yalnızca belirli ve önemli bir mesele ile hayat bulacak ve amacına hizmet edecektir.

Hem hedefe hem de meseleye sahip olduğunuzda, vakanızın konseptini elde edersiniz. Fakat bu konsept tam gelişmiş bir vakaya dönüştürmeye değer midir? Her zaman değil. Meseleyi daha önceden ele almış ve aynı amaca hizmet etmiş olan mevcut vakalar olabilir. Bu durumda, Amerika'yı yeniden keşfetmenin gereği yoktur; vakayı satın alıp kullanabilirsiniz. The Case Centre, Ivey Publishing ve Harvard Business Publishing gibi başlıca vaka veritabanlarının birinde araştırma yaparak, benzer bir çalışmanın halihazırda mevcut olup olmadığını öğrenebilirsiniz.

2.1 Bir vaka yazmak için hazırlanmak

Bir öğretim vakası yazabilmeniz için; kafanızda bir hedef kitle, bir dizi öğretim hedefi ve bir tartışma sorusu listesi olmalıdır. Daha önce belirtildiği gibi, öğretim hedefleri bir vakanın amacını oluşturur. İdeal olarak, bir vaka üç-beş hedefe hizmet etmelidir: üçten az ise, vaka çok basit olacaktır; beşten fazla ise öğrencilerin ele alması için fazla zor olacaktır. Bir vaka, en iyi öğrenme sonucunu elde edebilmek için, bilgi kalabalığı yapmadan yeterli zenginliğe ve derinliğe sahip olmalıdır.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

Doğru öğretim hedeflerini belirlemek için, öncelikle hedef kitlenizi tanımlamalısınız. Kitlenizi tanımak, öğrencilerinizi çalışma seviyesine uygun bir dizi öğretim hedefi geliştirmenize yardımcı olacaktır. Örneğin, lisans öğrencilerine yönelik öğretim hedefleri yüksek lisans öğrencilerine yönelik olanlardan daha az iddialı olabilir. Lisans öğrencilerinin, yüksek lisans öğrencilerinden beklenebilecek şekilde yaratıcı bir çözüm bulmalarından ziyade, bir durumu değerlendirmelerini hedefleyebilirsiniz.

Kitlenizi önceden tanımak ayrıca vaka tartışma sorularını daha verimli şekilde tasarlamana da yardımcı olabilir. Örneğin; hedef kitleniz bir grup yönetici veya MBA öğrencisi ise, onlara teorik sorulardan ziyade yönetimle ilgili sorular sormanız daha iyi olabilir. Sıradan bir vaka tartışma seansı (1,5 ila 2 saat) için, farklı karmaşıklıkta 6 ila 10 soru genellikle yeterlidir. Her tartışma sorusu bir öğretim hedefine karşılık gelmelidir. Öğrenciler, bir soruyu tartıştıktan sonra istenilen öğrenme hedefine ulaşmaya biraz daha yaklaşmalıdır.

2.2 Bir karar vakasının detaylı incelemesi

Karar odaklı bir öğretim vakası, gerçek hayata dayalı gerçek veya kurgusal bir durumu tanımlar. Bu, genellikle, karar alıcının çözmesi gereken bir sorun veya bir ikilemdir. Bu vaka türü gerçek hayattaki zorlukları sınıf ortamına taşır ve öğrencileri dolaylı olarak kendilerini bir kurumdaki karar alıcının yerine koymaya zorlar.

Aşağıdaki örnek, karar odaklı bir vakanın ne olup ne olmadığını göstermektedir:

Hadi Bhutan'a bir bakalım. Burası Çin ile Hindistan arasında, Himalayalar üzerinde yer alan küçük, Budist bir ülkedir. Bu ülkenin mutluluğa "resmi olarak" değer verdiğini biliyor muydunuz? 1972'de Bhutan Kralı Jigme Singye Wangchuck Genel Milli Mutluluğun (GMM), Gayrisafi Milli Hasıladan (GSMH) daha önemli olduğunu halka ilan etti. "Gayrisafi Milli Mutluluk" terimi Bhutan tarafından bulunmuş ve Bhutan'ın bu kavramın başarısını kanıtlamasının akabinde Birleşik Krallık, Fransa ve Hollanda gibi ülkeler tarafından da benimsenmişti.

Bir akademisyen, Bhutan'ın GMM oranını bir süre boyunca araştırmış ve bu kavramın Bhutan'ın toplumsal ve ekonomik yaşamına ait farklı alanlara nasıl nüfuz ettiğine dair çok sayıda örnek toplamıştı. Bir ulusal büyüme ölçütü olarak sadece GSMH'yi değil, GMM'yi de

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

dikkate alma konusunda öğrencilerinin anlayışını genişletme amacıyla, araştırmada topladıklarını öğrencilerine göstermek için bir öğretim vakası oluşturmak ister. Ayrıca bu vakanın dünyada olumlu değişimler yapmak isteyen iş ve siyaset dünyasındaki liderler için de ilham verici olacağını düşünür.

İlk olarak GMM'yi analiz etmek ve onu destekleyen 4 temel dayanağı incelemek ister: doğal çevre, kültürel değerler, iyi yönetim ve adil ve sürdürülebilir sosyo-ekonomik gelişim.

Daha sonra, bu fikirlerin nasıl iş yaşamı ve günlük hayatın dokuz alanına nüfuz eden somut politikalara dönüştürüldüğünü açıklamak için örnekler kullanarak, bu temel dayanakların her birine odaklanmayı ister: Sağlık, Psikolojik Sağlık, Yaşam Standartları, Zaman Kullanımı, Eğitim, Kültür, Yönetim, Halk ve Ekoloji. Bu sebeple aşağıdakilerden oluşan bir vaka özeti çıkarır: (1) Bhutan'ın tanıtımı, (2) Bhutan'ın GMM kavramına genel bir bakış, (3) GMM'nin dört temel dayanağı, (4) örneklerle dokuz GMM politikası alanı ve (5) Bhutan modeline dair genel dersler bu akademisyen düzgün bir öğretim vakası geliştirmiş midir?

Çoğu kişi, bir hikaye ve tartışma sorusu içermediği için bunun düzgün bir öğretim vakası olmadığı yanıtını verecektir. Ve bu, doğru cevaptır. Güçlü bir öğretim vakasında olması gereken, hikaye ve ikilem dahil, birtakım önemli özellikler burada yoktur. Bununla birlikte, bu vaka bir arka plan vakası olarak sınıfta kullanılabilir: amaç; öğrencilerin GMM'nin ne olduğunu, GMM'nin neden GSMH kadar önemli olduğunu ve GMM seviyesini yükseltmek için neler yapılabileceğini anlamaları olacaktır. Fakat bu vakayı entelektüel açıdan daha zorlayıcı yapmak için (yani Bloom taksonomi piramidinin hiyerarşisinde yukarı taşımak için), vakayı farklı şekilde yazmak gerekecektir.

Şunu bir düşünün¹: Bhutan, ekonomik büyüme arayışı ve mutluluk arayışı arasında bir denge kuran bir yönetim biçimi bulmuş olması ile ünlüdür. Fakat bir an önce altyapı kurması ve sağlık ve eğitim sistemini geliştirmesi gereken halen gelişmekte olan bir ülkedir. Bu nedenle, Bhutan halkı mutluluğa giden yolda hala çok sayıda engelle karşı karşıyadır. Bhutan hükümeti,

¹ Buradaki ve bu kısmın sonraki paragraflarındaki örnek, Harvard İşletme Fakültesinin *Bhutan: Governing for Happiness* isimli vakasına dayanmaktadır.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

modernleşme ihtiyacı ile ülkenin doğal ve kültürel mirasını koruma ihtiyacı uyumsuzluk içine girdiğinde ne yapılmalıdır?

Bu daha ilgi çekici bir vaka mı? Bir arka plan vakası bir miktar daha fazla analiz ve uygun tek bir soru ile karar odaklı bir vaka haline gelir. Öğrenciler vakayı yalnızca Bhutan'da ne olduğunu anlamak için pasif bir şekilde okumuyorlardır; artık müdahil olmaları ve ekonomik büyüme arayışına karşılık ülkenin doğal ve kültürel mirasını koruma arayışı paradoksunu tartışmaları da gerekmektedir.

Şimdi şunu bir düşünün: Mart 2014'te, yeni seçilen Bhutan Başbakanı Tobgay Hindistan ve Bhutan arasında ortak bir girişim ile dört hidroelektrik santrali kurulmasına yönelik bir proje teklifi aldı. Bu konudaki ekonomik argüman oldukça ikna ediciydi: proje, Bhutan'ın başlıca ihracat ürünü olan hidroelektrik üretimini arttıracaktı. Aynı zamanda gençler arasında artan işsizlik sorunu ile mücadele etmek için çok sayıda iş imkanı yaracaktı. Bu faydalarına karşılık, projenin yerli halkın yerinden edilmesi ve nesli tükenmekte olan bir kuş türünün yok olması olasılığı dahil önemli çevresel ve toplumsal sonuçları olacaktı.

Vakanın artık soyut bir hükümet kurumundan ziyade kanlı canlı bir karar alıcısı vardı. İkilem de somut hale geldi: ekonomik büyüme ve doğal ve kültürel mirası koruma arasında nasıl denge kurulacağından ziyade, başbakanın ekonomik olarak getirisi olan ama çevresel ve toplumsal götürüleri olan hidroelektrik santralleri kurup kurmama konusunda karar vermesi gerekiyordu.

Hadi durumu biraz daha renklendirelim: Tobgay ve partisi seçilmeden önce, çok sayıda kişi Tobgay'ın selefini GMM'yi çok ileriye götürmek konusunda eleştiriyordu. Tobgay, GMM'ye bağlılığını korurken bir yandan da ekonomiyi geliştirme vaadini yerine getirmek zorundaydı. GMM'nin geçici bir moda mı yoksa dünya çapında sürdürülebilir gelişim yolunda gerekli bir aşama mı olduğu konusunda kararsızdı. Ne pahasına GMM arayışı sürdürmesi gerektiğini merak ediyordu. Ancak bu meseleyi tartışmaya vakti yoktu. Teklifin bir an önce imzalanması veya veto edilmesi gerekiyordu.

Durum şimdi daha da karmaşık hale geldi. Başkahraman; bu projede bazında ekonomik ve çevresel/toplumsal değerler arasındaki ödünleşimleri hesaplamanın yanı sıra görevini nasıl en

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

iyi şekilde yerine getirebileceğine, oy verenlerin beklentilerini nasıl ele alabileceğine ve Bhutan için nasıl kalıcı, olumlu değişimler yaratabileceğine karar vermek zorundaydı. Başkahramanın kişisel motivasyonunun duruma dahil edilmesi, vakayı neredeyse tüm kararların insan unsurlarından etkilendiği gerçek karar alma sürecine daha da yakın hale getirir.

2.3 Bir karar vakasının temelleri

Önceki kısımdaki örneğe bakacak olursak, karar odaklı bir öğretim vakasının dört temel yapı taşı vardır:

- Mesele
- Başkahraman(lar)
- Zaman noktası
- Eylem tetikleyici

Örnekteki mesele, hidroelektrik santrali projesinin onaylanıp onaylanmamasıdır. Başkahraman, Bhutan'ın Başbakanı Tobgay'dır. Zaman noktası, Mart 2014'tür. Eylem tetikleyici; meseleyi senelerce ya da aylarca tartışmaya vakti olmadığı için, bir an önce projeyi imzalama veya veto etme konusunda karar vermek zorunda olmasıdır. Karar odaklı bir vaka çalışması yapmak için bu dört unsurun *hepsine* sahip olmamız gereklidir. Birinin eksik olması vakayı yetersiz yapacaktır.

Mesele: Mesele, karar vakasının dört yapı taşı arasında en önemli olandır. Net bir mesele olmadığında öğrenciler vakaya odaklanamaz ve sınıf tartışmaları hiçbir yere varmaz. Bir öğretim vakası bir sınıf tartışması sırasında farklı soruları ele alabilir, ama odak noktasında tek bir mesele olmalıdır. Öğrenciler, bu meseleyi ele almak için vakadaki farklı unsurları dikkate almak, bunların bazılarını veya tamamını analiz etmek veya sentezlemek ve bir sonuca varmak zorunda kalabilir.

Örneğin², hızla büyümekte olan yeni bir aile şirketi son teknoloji tarım makinelerini satmak için profesyonel bir satış müdürü işe almıştır. Satış müdürü diğer endüstrilerde mükemmel bir

² Bu örnek, Rotterdam İşletme Fakültesinin *Ocron: Agribusiness Marketing* isimli öğretim vakasına dayanmaktadır.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

başarı geçmişine sahip olsa da bu şirketteki performansı tatmin edici olmaktan uzaktır. Hayal kırıklığına uğramış olan şirket sahibi satış müdürünü kovup kovmama ve yerine nasıl birini işe alması gerektiği konusunda karar vermek zorundadır.

Mesele görüldüğü kadar basit değildir. Şirket sahibi yerine karar vermeden önce, aşağıdakileri anlamamız gerekmektedir: 1) etkin bir teknik satış personelinin gerekli yetkinlikleri 2) tarım endüstrisinin diğer endüstrilere kıyasla nasıl bir satın alma davranışı olduğu 3) aile işletmesi olmayanlara kıyasla aile işletmelerinin kendine özgü yanları 4) yeni kurulmuş bir şirketin büyümesi ve ölçeklenmesi için gereken koşullar. Bu vakadaki duruma dair bu dört yönün her biri, öğrencilerin satış müdürünü işten çıkarmaya ve yerine yeni birini almaya dair bilgiye dayalı bir karar alabilmeleri için öncesinde sınıfta derinlemesine bir şekilde tartışılmalıdır.

Öğrenciler, tüm yönleri tartıştıktan sonra, mevcut satış müdürünü işten çıkarmanın asıl mesele olmadığı sonucuna ulaşabilir. Asıl mesele şudur: bu türden bir şirketin bu büyüme aşamasında ne tür yetkinliklere ihtiyacı vardır? İlk bakıldığında bir İK problemi gibi görünen şeyin bir iş pazarlama problemi olduğu ortaya çıkabilir. Bu görünürdeki meseleye (mevcut satış müdürünü işten çıkarmak veya çıkarmamak) "acil mesele" deriz. Asıl meseleye, yani şirketin satış müdürünün bu büyüme aşamasında ne tür yetkinlikleri olması gerektiği, "ana mesele" denir. Bir vakada zorunlu olmasa da farklı acil ve ana meseleler olabilir. Bazen görünen neyse onu alırsınız, bazen de durum böyle olmaz. Fakat bir diğerini gizleyen bir mesele söz konusu olduğunda, vaka daha ilginç ve zorlayıcı hale gelir.

Başkahraman(lar): Öğretim vakalarının çoğunda tek bir başkahraman olur ve mesele, başkahramanın gözünden sunulur. Başkahraman; meselenin niteliğine bağlı olarak, CEO, CFO, satış müdürü, pazarlama müdürü, İK müdürü vs. gibi olaya dahil olan herhangi bir paydaş olabilir. Fakat bir bağımsız danışmanı başkahraman yapmak tavsiye edilmez. Sonuçta, bir danışman duruma bir yabancıнын bakış açısından bakar. Bir kişinin kendi kararını vermesi ile başkalarına tavsiye vermesi arasında büyük bir fark vardır.

Tek bir bakış açısının avantajı, öğrencileri en alaklı bilgilere odaklamak ve onlara net bir eylem doğrultusu vermektir. Fakat bir olayda aralarında çıkar çatışması olan ana paydaşlar olması gibi birtakım çelişen veya çatışan fikirlerin sınıf tartışmasında eşit derecede geçerli ve önemli olması durumunda, bir vakada bazen çok sayıda bakış açısına sahip birden fazla başkahraman

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

olabilir. Eğer görüşler birbiriyle çelişmiyorsa, bu durumda çok sayıda başkahramana gerek yoktur; tek bir "sözcü" yeterlidir. Farklı bakış açıları kullanmayı seçerseniz, bu durumda tüm bakış açıları önemlidir ve bu türden çok bakış açılı bir vaka yazmak daha karmaşık olacaktır. Öğrencilerin farklı bakış açılarını temsil eden, farklı roller oynamalarını sağlayabilirsiniz. Böylece, öğrenciler meseleyi tüm açılardan kavrayabilir.

Zaman noktası: Başkahraman, belirli bir zaman noktasında mesele ile karşı karşıya kalır. Vakada yazdığınız her şey, zaman noktasının sonrasında ne olduğunu bilseniz de bu zaman noktasından önce olmalıdır. Belirli bir zaman noktasına odaklanmanın amacı gerçek hayattaki karar alma sürecini simüle etmektir. Mesela bir hisse senedini alıp almama konusunda bir karar vermeniz gerektiğinde, hisse senedi artacak mı yoksa düşecek mi bilmezsiniz. Elinizde sadece kararınızın dayandığı geçmiş veriler bulunur. Bu, bir vaka için de aynıdır: başkahraman bir şeye karar vermesi gerektiğinde, o noktaya kadar olmuş olanlardan fazlasını bilemez. Yani bir vaka yazarken yalnızca bu son noktaya kadar olan olayları açıklayabilir ve verileri sunabilirsiniz. Çoğu öğretim vakası geriye dönük yazıldığı için, bu türden bir karar zamanı noktası veya zaman sınırı belirlemeyi unutmamak önemlidir. Bu zaman noktasının sonrasında olan olayları (olayın gelişimi, yeni finansal veriler, daha sonra söylenen şeylerden alıntılar, vs.) vakanın beraberinde verilen öğretim notuna son söz olarak veya ilk yazılan "A" vakasında tanımlanan meselenin gerçekte kurum tarafından nasıl çözüldüğünü açıklayan ikincil bir "B" vakası olarak ekleyebilirsiniz.

Eylem tetikleyici: Bir karar zamanı noktasına sahip olmak yeterli değildir. Vakayı kullanan öğrenciler meseleyi çözmek için eyleme geçmek zorunda hissetmelidir. Bir eylem tetikleyici vakanın meselesini daha alakalı ve kritik hale getirir. Karar alıcının deneyimlediği sorumluluk ve stresi hissedebilen öğrenciler vakaya gerçekten müdahil olacak ve akabinde hararetli sınıf tartışmaları yaşanması sağlanacaktır. Mesela iş büyümesine dair bir vaka öğrenciler için nasıl daha inandırıcı hale getirilebilir? Gelecekte sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için bir stratejinin nasıl tasarlanacağı gibi bir vaka sorusu uygun bir eylem tetikleyicisi sunmaz; fakat ileri seviyede bir personel huzursuzluğunun ortasında olası bir alım teklifinden kaçmaya çalışırken bir yandan da rekabetin oldukça yüksek olduğu bir pazarda nasıl büyümeye devam edilebileceği gibi daha net tanımlanmış bir soru bunu sağlar. Birinci ifadede, hiçbir eylemde bulunulmazsa kuruma ne olacağı belli değildir; fakat ikinci ifadede, işletme rekabet yüzünden

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

batmadan veya çalışanları greve gitmeden önce bir şey yapılması gerektiği ortadadır. Eylem tetikleyiciler; yaklaşmakta olan yönetim kurulu toplantıları, hissedarlara yapılan duyurular veya olası bir personel grevi gibi dramatik olayları içerebilir. Ayrıca yükselmekte olan bir rakip veya çığır açan bir ürün veya teknolojik yenilik gibi ani fırsatlar veya tehditler de olabilir. Eylem tetikleyiciler iş çevrelerinde her zaman mevcuttur ve pek çok iş kararına sebep olan gerçek hayattaki stresli atmosferi yaratırlar.

Mesele, başkahraman, zaman noktası ve eylem tetikleyici karar odaklı bir öğretim vakası için mutlak vazgeçilmezlerdir. Birinin olmaması durumunda vaka işe yaramayacaktır.

Aşağıdaki örneğe bakalım:

Harley Davidson'ın misyonu, ağır motosiklet pazarına yönelik yüksek kalitede motosikletler tasarlamak ve üretmekti. Ürünleri arasındaki her model oldukça özelleştirilebilir, müşterilerin istediği özelliklere göre sipariş üzerine hazırlanabilirdi. Bu da bir Harley Davidson hüneri yaratıyordu. Harley Davidson'ın hedef kitlesi, özellikle harcanabilir gelire sahip orta yaşlı erkeklerden oluşan sınırlı bir pazardı. Fakat Amerikan bebek patlaması (baby boom) kuşağı yaşlanınca, şirket satışlarını arttırmak için yeni pazarlar ve demografik gruplar bulması gerektiğini fark etti.

Bu etkili bir vaka mıdır? Meselenin kendisi oldukça ilginçtir (satışları arttırmak için yeni pazarlar ve demografik gruplar bulmak), fakat çoğu öğrenci bu vakanın oldukça geniş kapsamlı olduğunu ve mesele ile bağ kuramadıklarını söylemiştir. Bu sorunu yaşamaları şaşırtıcı değildir, zira vakada bir başkahraman, zaman noktası ve eylem tetikleyici yoktur. Sonuçta ortaya çıkan şey, öğrencileri içine çeken ve bir karar almaya iten bir vakadan çok bir danışma projesine benzemektedir.

Şimdi bunu şu örnekle karşılaştıralım:

Hollanda merkezli bir kitle fonlama platformu olan Symbid, Başkan Obama'nın 2013'te kitle fonlamasını yasallaştırmak için JOBS Yasasını imzalamasının ardından ABD pazarına genişlemenin yollarını arıyordu. Büyük çaplı bir rekabet ve sınırlı kaynaklarla karşı karşıya kalan bu genç şirketin giriş stratejisini mükemmelleştirme

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

konusunda sadece tek bir atış şansı vardı. Kadın girişimcilere yönelik bir niş pazarlama stratejisi mi benimsemeliydi, yoksa tüm ABD'yi hedef alan kitlesel bir pazarlama yaklaşımını mı takip etmeliydi?

Bu örnek dört yapı taşının hepsini içermektedir. Daha iyi durmuyor mu?

Mesele, başkahraman, zaman noktası ve eylem tetikleyicisi dört "vazgeçilmez unsur" olarak görülse de etkili bir öğretim vakası yazmak için sadece bunlar yeterli değildir. 2. Bölümde (İçerik) karar vakası yazımındaki diğer önemli unsurları keşfedecek ve birtakım alıştırmalar yapacaksınız.

2.4 Vaka planı

Kafanızda öğretim vakanızla ilgili net bir konsept oluştuktan sonra, artık bir vaka planı yapma zamanıdır. Vaka planı; size veri toplama, görüşme ve yazma süreçlerini çok fazla miktarda bilgi içinde kaybolmadan nasıl geçeceğiniz konusunda yardımcı olan bir kılavuzdur. Fakat vaka planı yalnızca size yönelik değildir; aynı zamanda takımı koordine etmek (şayet veri toplama ve vaka yazma sürecine diğer kişiler de dahilse) ve vaka geliştirme sırasında sizle işbirliği yapmalarını sağlamak adına vakaya konu kurumu niyetiniz konusunda bilgilendirmek içindir. Aşağıda bir vaka planı şablonu verilmiştir:

Öğretim Hedefleri
• 3-5 madde
Hedef Kitle
• Vakadan kim faydalanacak?
Vakanın Taslak Odak Noktası
• 4 vazgeçilmez unsuru içeren kısa bir vaka tanımı
Taslak Tartışma Soruları
• 6-10 sorudan oluşan bir liste
Gerekli veriler

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

• Gereken verilerin bir listesi
Veri toplama • Masa başı araştırma ile toplanacak olan verilerin bir listesi • Görüşmeler yoluyla toplanacak olan verilerin bir listesi
Zaman Çizelgesi • Masa başı araştırmayı ne zaman yapmayı planlıyorsunuz? • Görüşmeleri ne zaman yapmayı planlıyorsunuz? • Taslağı ne zaman oluşturmayı planlıyorsunuz? • Vakayı ve öğretim notunu ne zaman bitirmeyi planlıyorsunuz?
Sonuç • Vakayı nerede ve ne zaman öğretmeyi planlıyorsunuz? • Ne zaman ve nerede yayımlamayı planlıyorsunuz?

3.0 Bölüm 2: İçerik

Vaka yazımı, bir veri yönetimi sanatıdır.

Vakanın *Konseptini* bulduktan sonra, *İçeriğini* oluşturmaya başlayabilirsiniz. Bu, masa başı ve saha araştırması yapmayı, toplanan verileri organize etmeyi ve vaka ve beraberindeki öğretim notunu yazmayı gerektirir.

İyi bir içeriğin nasıl oluşturulacağının detaylarına geçmeden önce, iyi bir öğretim vakasının nelerden oluştuğuna bakmamız gereklidir. Aşağıda halihazırda ele alınmış bazı temel noktaların bir özeti verilmiştir:

- Bir hedef kitle
- Bir dizi net öğretim hedefi
- Öğretim hedefleriyle uyumlu iyi tasarlanmış tartışma soruları
- Önemli bir odak meselesi
- İnandırıcı bir başkahraman
- İyi seçilmiş bir zaman noktası
- Bir eylem tetikleyicisi

Bu özellikler vazgeçilmez olsalar da yeterli değildirler. İyi bir öğretim vakası aynı zamanda:

- Faydalı genellemeler sağlayan geniş bir bağıntısı olan "sıcak" bir gündem maddesi ortaya koymalı
- Kitlenin aşına olduğu şirketler ve markalara dayanmalı
- Meseleyi irdelemek için yeterli veri sunmalı
- Tartışmalı durumlar içermeli
- Hikaye heyecanlı bir yerde bitmeli
- İyi yapılandırılmış ve kolay okunur olmalı
- Somut talimatları olan net bir öğretim notu sağlamalı
- Çok uzun olmamalı (tam boyutta bir vaka öğretim notu dışında 5000 kelimeyi geçmemelidir)

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

Ayrıca, gelişen ekonomiler içindeki şirketler hakkındaki vakalar, Batı ülkeleri dışındaki ülkelerde iş yürütmenin karmaşıklığını dikkate alan çok fazla vaka olmadığı için, bilhassa popülerdir.

3.1 Veri kaynakları

Vakanın içeriği genellikle iki kaynaktan gelir: saha araştırması ve masa başı araştırması. Saha araştırmasına dayanan vakalara "saha" vakası ve masa başı araştırmaya dayanan vakalara "kütüphane" vakası denir. Bu iki veri kaynağı birbirlerini dışlamaz: bir vaka iki kaynaktan birine veya her ikisine de dayanabilir. Aslına bakılırsa saha vakalarının çoğu "kütüphaneden" veriler de içerir.

Üçüncü ve daha az yaygın veri kaynağı ise genelleştirilmiş deneyimdir. Yani yazar kurgusal eserini gerçek iş durumlarındaki gerçek insanlarla olan deneyimlerine dayanarak yaratmıştır. Bu türden vakalara "genel deneyim" vakalar denir. "Genel deneyim" vakaları belirli bir kuruma veya kişiye olanların gizli bir anlatısı değil, farklı şirketler veya insanlar tarafından karşılaşılan genel bir problemin bir yansımasıdır.

Bu kılavuz, genelleştirilmiş deneyim değil saha araştırması ve masa başı araştırma kullanarak vaka yazma süreci hakkındadır. Bunun nedeni; çoğu vaka yayıncısının ve yarışmasının yalnızca tanımlı veri kaynakları kullanarak ve vaka içinde kurum gizli tutuluyor olsa dahi, gerçek şirketlere dayanarak yazılan vakaları kabul etmesidir. Ayrıca saha araştırması ve masa başı araştırmaya dayanan bir vaka yazma teknikleri, genelleştirilmiş deneyime dayanan bir vaka yazmak için kullanılan tekniklerle aynıdır.

Bir vaka kurumuna erişiminiz ve kendi vakanızı yazma özgürlüğünüz varsa (kurum, bilgileri sansürlemiyorsa), bir saha araştırması vakası yazmaktan çekinmemelisiniz. Bir saha araştırması vakası başkahramanın zihnine girme avantajına sahiptir. Bir masa başı araştırma vakası bu hiçbir zaman yapamaz. Dahası, kurum hakkında daha gerçekçi detaylar verebilir, kurumun dinamiklerini açıklayabilir ve işle ilgili gerçek bir durumun aldaticılığını ve belirsizliğini gösterebilir. Saha araştırması vakaları, özellikle de öğrencileri bir durumun içine çeken ve hikayenin parçası gibi hissettirenler, bu özelliklerinden dolayı öğrencilerin tartışmaktan keyif aldığı vakalardır.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

Fakat saha araştırması vakalarının dezavantajları da vardır. Çoğu şirket kendileri hakkında yalnızca olumlu şeyler yazmanızı ister. Size ya tüm hikayeyi anlatmaz ya da içinde kendileri hakkında olumsuz bilgiler içeren bir vakayı yayımlamanız için size gereken izni vermezler. Bu problematik olabilir, zira iyi bir öğretim vakası her zaman bir mesele etrafında şekillenir. Vakanın meselesi ne kadar hassas olursa, kurumun işbirliğini almak o kadar zor olur. Bu sorun, vaka yöntemine dayalı öğretimin hala yeni olduğu gelişen ekonomilerde bilhassa göze çarpar. Gelişen ekonomilerdeki şirketler genellikle kendileri hakkında Batılı şirketlere göre daha korumacı ve vaka geliştirme sürecinde rol almaya daha az meyillidir. Bu soruna yönelik birkaç çözüm vardır:

1. Vakanın meselesini bir sorundan ziyade bir *zorluk* olarak tasarlayın. Bazen durumu biraz daha farklı şekilde ifade etmek vakanın daha tarafsız, hatta umut verici durmasını sağlayabilir. Okuyucularınızı, geçmişte neyin yanlış gittiğine odaklanmaktan ziyade geleceğe bakmaya, zorluğu ele almaya ve başarı yolundaki engelleri aşmak için çözüm bulmaya teşvik etmeye çalışın. Bu ileriye dönük ve geriye dönük bakış açıları esasında aynı mesele ile ilgilidir, fakat okuyuculara psikolojik olarak farklı hisler verirler.
2. Eğer vakanın meselesi halihazırda gerçek hayatta çözülmüş ise, bir *toparlanma vakası* yaratabilirsiniz. Vakanın kendisinde yine meseleye odaklanır ve okuyuculara heyecanlı bir yerde biten bir son sunarınız: *başkahraman* olsaydınız bu meseleyi nasıl çözerdiniz? Fakat vaka burada bitmez: akabinde bir "B vakası" gelir ve kurumun gerçek, başarılı veya yenilikçi çözümünü gösterir. Öğrenciler kendi çözümleriyle kurumunkini karşılaştırabilir.
3. Kurumun ve görüşülen kişilerin kimliğini öğrenmek için kullanılabilecek bilgileri gizleyin. Bu, kurum ve vakadaki kişiler için sahte isimler kullanmayı ve sahte finansal veri yaratmayı (verilerin finansal olarak anlamlı olması için genellikle tüm rakamları küçük bir rakam, örneğin 1,3 ile çarparak arttırmayı) içerir. Bu yeterli olmazsa endüstri ve rakiplere dair bilgileri gizlemeyi düşünebilirsiniz. Bununla birlikte, önemli tüm

bilgilerin gizlendiği bu tür bir vaka fazla varsayımsal görünebilir ve bu nedenle çekiciliğini kaybedebilir.

Eğer yukarıdaki yöntemlerin hiçbiri işe yaramaz ise, bir masa başı araştırma vakası yazmayı, yani sadece yayımlanmış kaynaklardan veriler kullanmayı düşünebilirsiniz. Bir masa başı araştırma vakasında, konu ne kadar hassas olursa olsun, vakanın konusu kurumdan yayın izni almaya gerek yoktur. Saha araştırması vakalarındaki heyecan verici detayları içermese de fikri açıdan bağımsız kalma avantajına sahiptir. Ayrıca iyi bir masa başı araştırma vakası, halk tarafından bilinen bir kurum ve meseleyi ele almalıdır. Kurum veya meselenin büyük çaplı olmasına gerek yoktur, fakat kamuya mal olmuş olan bilgiler vakanın gelişimini desteklemek için yeterli olmalıdır. Aksi takdirde, vaka dayanaksız olacaktır ve öğrenciler vakayı çözmek için gereken verilere sahip olmayacaktır. Bu nedenle, masa başı araştırma vakalarının çoğu büyük, halk tarafından bilinen şirketler ile ilgilidir. Az bilinen yeni bir şirket hakkında sadece masa başı araştırmaya dayanan bir vaka yazmak zor olacaktır.

Son bir yöntem de vakanın bir kısmını kurumun isteklerine uyacak, fakat vakanın tarafsızlığı ve gerçekliğinden ödün vermeyecek şekilde yeniden yazmaktır. Bir vaka yazarı, hiçbir zaman kurumu iyi göstermek için bir tanıtım yazısı yazmamalıdır. Bu, vaka yazımı projesinin en başından itibaren kuruma net bir şekilde ifade edilmelidir.

3.2 Vakaya konu kurumlarla temasa geçmek

İyi bir "kütüphane" veya "genel deneyim" vakası yazmak mümkün olsa da saha vakaları genellikle sınıf tartışmaları için daha iyidir ve yazması daha heyecan vericidir. Bir saha vakası yazmak için, "içerden bilgi" almak için alakalı kişilerle görüşme yapmak gerekir. Bir kuruma görüşme teklifi yaptığınızda, muhtemelen işbirliği yapmanın onlara ne faydası olacağını bilmek isteyeceklerdir. Bir kurum, vakanın niteliğine bağlı olarak üç türde fayda bekleyebilir:

- Marka ismini yaygınlaştırmak – eğitim kurumları ve işletmeler tarafından yaygın şekilde kullanılan bir vaka, bir kurumun en iyi uygulamasını, uzmanlığını veya yeniliklerini tanıtmak için oldukça etkili bir araç olabilir.
- Kurumsal öğrenmeyi geliştirmek – vakalar, verimli veya verimsiz uygulamaları ve

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

kararlarını ele almak amacıyla kurum tarafından kurum içi eğitim materyali olarak kullanılabilir.

- Yönetimsel karar alma sürecine yardım etmek – bir vaka karmaşık bir meseleye 360 derecelik bir açıdan bakma imkanı verebilir, bu da yönetimin zor kararları alabilmesine yardımcı olur.

Kurum kendilerinden ne kadar zaman harcamalarının beklendiğini bilmek isteyecektir, zira bir vaka geliştirme kurumun olağan işlerinin dışında ek bir aktivitedir. Onlara; görüşme yapmak, taslak vakalara yorumda bulunmak ve vakanın yayımlanmasına izin vermek için ne kadar zaman harcamaları gerektiğine dair gerçekçi bir tahmin sunabilirsiniz. Bu, vakanın karmaşıklığına bağlı olarak, 10 ila 20 saat, hatta daha fazla süre alabilir.

Aynı şekilde; kurum, görüşmelerin sonuçlarını nasıl kullanacağını bilmek isteyecektir. Ayrıca size özel olarak sağlanan bilgilerin onların çıkarlarına karşı şekilde kullanılmayacağını beklmeleri de makuldür. Onlara bu bilgilerin yalnızca eğitim ve araştırma amaçları için kullanılacağını garanti etmeniz gereklidir. İyi niyetli davranacağınızı garanti etmek için iki kurum arasında bir gizlilik sözleşmesi (NDA) imzalamayı da teklif edebilirsiniz. Çoğu büyük şirketin bu türden standart bir belgesi vardır. Fakat muhatabınızın böyle bir belgesi yoksa; sadece e-posta yoluyla da olsa yazılı bir anlaşma yapmayı unutmayınız.

Kurum ile yapılan ilk toplantı, ideal olarak vaka konseptinizin taslağı çıktıktan sonra (*bkz. kısım 2.0*) ancak kesinleşmeden önce gerçekleştirilmelidir. Bu toplantıyı, kuruma dair anlayışınızın doğru ve vaka konseptinizin uygulanabilir olup olmadığını kontrol etmek için kullanmalısınız. Bazı vakalarda (kurum hakkında okuduğunuz ve duyduğunuz şeylere dayanan) vaka konsepti kurumun karşılaştığı gerçek zorlukları yansıtmaz. Bu durumda planınızı revize etmeli ve yeni bir vaka konsepti konusunda kurum ile mutabakata varmalısınız.

Toplantıda benzer bir vaka örneği sunmak her zaman faydalı olacaktır, zira kurum bu projeden ne beklemesi gerektiğini bilecektir. İlk toplantı gelecekte işbirliği yapma konusunda bir anlaşmaya varmak ve bir eylem planı çıkarmak içindir. Sonrasında koordinasyonu denetleyebilecek bir kurum çalışanı ile iletişimde olmak önemlidir. Vaka yazısını hazırlamak için kullanabileceğiniz kurum için belgeler konusunda araştırma yapmak da faydalıdır.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

Özetle, vaka konusu bir kurumla temas sırasında dikkate almanız gereken temel birtakım unsurlar aşağıda verilmiştir:

- Vaka konseptinizi kurumla paylaşın
- İhtiyacınız olan bilginin türünü/miktarını belirleyin.
- Araştırma çalışmanız için net sınırlar belirleyin
- Benzer bir vaka örneği sunun
- Bir gizlilik sözleşmesi (NDA) imzalamaya gerek olup olmadığını sorun
- Kurumda görüşmeniz gereken kişileri tespit edin
- Ne kadar zaman/sorumluluk söz konusu olduğunu netleştirin
- Vakanın yayın sürecine/dağıtımına dair açıklama yapın
- Bir vaka öğretim seansına davette bulunun?
- Vakanın izinsiz yayımlanmayacağına dair güvence verin
- Kimin izninin gerektiğini kontrol edin
- Kurumun geri bildirimine karşılık olarak düzenleme yapmaya istekli olduğunuzu teyit edin
- Gereken süreyi netleştirin
- Kurumun, görüşülen kişilerin ve endüstrinin gizlenmesi gerekip gerekmediğini öğrenin
- Kurumdan, vakanın koşullu şekilde yayımlanmasını kabul etmesini talep edin

3.3 Görüşmelerin yapılması

İlk toplantıdan sonra bir vaka planı yapmalı ve bunu kuruma gönderip görüşme ayarlamalısınız. Bu vaka planı; öğretim hedeflerinizi, vakanın odak noktasını, vakanın bir özetini, kurumdan hangi bilgileri almayı istediğinizi ve görüşmelerin sonuçlarını nasıl kullanacağınızı içerir (*bkz. kısım 2.4*). Sadece kurum içindekilerle değil, farklı görüşe sahip kişilerle görüşmek istediğinizi belirtmeyi unutmayın. Örneğin, bir strateji vakasında eğer vaka için önemli paydaşlarsa, müşteriler, rakipler, yasa düzenleyiciler vs. ile konuşmak isteyebilirsiniz.

Vaka geliştirme neredeyse hiçbir kurumun önceliği olmadığı için, kendi kendinize görüşme ayarlamak karmaşık ve zaman kaybedici olabilir. Birkaç isim önerebilirsiniz, fakat kimle konuşacağınıza kurumun karar vermesine izin vermek en iyisidir. Kurum, kendi çalışanlarını ve bağlantılarını çok daha iyi tanır.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl



Bir görüşme yapmadan önce, ödevlerinizi tam olarak yaptığınızdan emin olun. Bilgiler halihazırda kamuya açıksa (örneğin; kurumun arka planı, geçmişi, misyon ve vizyonu), bunları tekrar sorarak kendi zamanınızı ve görüştüğünüz kişilerin zamanını harcamayın. Değerli olan görüşme zamanınızı en iyi şekilde kullanın ve kilit sorulardan oluşan bir görüşme kılavuzu geliştirin. Küçük şeyler de hiçbir zaman gözardı edilmemelidir. Örneğin; uygun şekilde giyinmek, mekana önceden aşina olmak ve geç kalmamak.

Başkahramanla (her biri en az bir saat olan) en az iki görüşme yapmanız gereklidir: ilki vakanın meselesine dair iyi bir anlayış geliştirmek için, ikincisi ise önceki görüşme sonrasında belirsiz kalan noktaları netleştirmek ve detaylı sorular sormak içindir. İlk görüşme için sormak istediğiniz soruların bir listesini hazırlamalısınız. Fakat bu listeyi katı bir şekilde takip etmenize gerek yoktur, zira cevaplar genellikle daha fazla sayıda ve daha derin sorulara yol açar: genellikle beklediğiniz noktalarda tatmin edici cevaplar alamazken, beklemediğiniz yerlerde ilginç, hatta ilham verici cevaplar alırsınız. Bir görüşmeci olarak doğaçlama yapmayı öğrenmelisiniz. Fakat zaman tutmayı unutmayın: görüşülen kişilerden bazıları diğerlerine nazaran daha kafası karışık olabilir; konudan saptıklarında onları konuya geri çekmekten çekinmeyin. Somut sorular sormaya çalışın ve örnek isteyin. Görüşülen kişi, özellikle ilk görüşme sırasında "doğru" olan resmi ifadeler kullanmaya meyilli olur.

Ödevinizi iyi yaptığınız takdirde, aptal soru diye bir şey yoktur. Fakat görüşmenin sizle ilgili olmadığını unutmayın. O yüzden kendi görüşlerinize ilgili mümkün olan en alt seviyede konuşun, fikirlerinizi veya yargılarınızı belirtmekten kaçının ve görüşülen kişinin (kişilerin) konuşmasına izin verin. Ne söylediğini dikkatle takip edip, doğru soruları sormak anlamına gelen aktif dinleme yapmak esastır. Konuyu irdelemek istediğinizde açık uçlu sorular sorun (kim, ne, neden, ne zaman, nerede, nasıl, betimleyin, açıklayabilir misiniz...); bir olguyu netleştirmek istediğinizde kapalı uçlu sorular (evet/hayır) sorun. Söylenen şeyi tam olarak anlamadıysanız, başka bir şekilde ifade edin ve doğru anlayıp anlamadığınızı sorun. Özet geçmek etkili bir araçtır. Birkaç soru sorduktan sonra, diğer kişinin girdisini aldığınızı onaylamak ve odağı korumak için bilgilerin özetini geçebilirsiniz.

Görüşme sırasında dinlemeye odaklanabilmek ve üzerine düşünülmüş sorular sorabilmek için her görüşmenin ses kaydını almanız önerilir. Fakat ses kaydı almadan önce izin isteyin. Ses kaydını yazıya dökmek için çok uzun süre beklemeyin. Zira ilk izleniminizi birkaç gün içinde

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

yitirmeniz oldukça olasıdır. Ses kaydını yazıya dökerken, etkili alıntılar olabilecek cümleleri de vurgulayabilirsiniz (*bkz. kısım 4.1*). Bazen açılış ve kapanış cümlelerini de başkahramanın ağzından duyabilirsiniz. Bu durumda, bunları hemen not aldığınızdan emin olun. Sizin dikkatinizi çekecek kadar belirgin ve net olan bu ifadeler okuyucularınızın da gözünden kaçmayacaktır.

Kaçınmanız gereken birtakım sık düşülen hatalar vardır:

- Görüşülen kişi(ler) ile bağ kurmak için yeterli zamanı ayırmamak
- Anlamadığınız belirli bir meseleyi anlamış gibi yapmak
- Gündem maddelerinize veya soru listenize çok fazla bağlı kalmak
- Tek seferde bir dizi soru sormak - sorular tek tek sorulmalıdır
- Birden fazla mesele ile ilgili olan çift amaçlı sorular sormak
- Süreyi takip etmeyi unutmak
- Görüşmenin sonunda sonraki adımın ne olacağını belirtmeyi unutmak
- Görüşmenin ses kaydını hızlı bir şekilde yazıya dökmek

3.4 Öğretim vakası

Araştırmanızı yaptıktan ve yeterli veri topladıktan sonraki aşama, bu verileri öğretim hedefleriniz ve tartışma sorularınız doğrultusunda bir vaka çalışması şeklinde düzenlemektir.

Temel gelişim

Vaka yazımı yaratıcı bir iştir. Deneyimli her vaka eğitmeninin de fark edebileceği gibi; bazı vakalar polisiye hikaye gibi yazılırken, bazıları da bir danışman raporu gibi yazılır. Bazıları diyalog ve eylemlerle doluyken, bazıları olgulara ve istatistiklere odaklanır. Vaka öykünüzü anlatmanızın standart bir yolu yoktur. Öğretim hedeflerinize ulaşmanın en iyi yoluna sizin karar vermeniz gerekir. Kendi vakanızı yaratma konusunda fazlasıyla alan mevcut olsa da çoğu vaka aynı temel taslağı takip eder:

- Açılış bölümü
- Kuruma ve endüstriye dair arka plan
- Vaka hikayesi

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

- Kapanış bölümü

Açılış bölümü genel tabloyu oluşturur ve meseleyi tanımlar. Vakanın gelişim kısmı bir huni gibidir: daha genel bilgiler (ör., kuruma ve endüstriye dair arka plan) ile başlar ve sonrasında detaylara (ör., departmanlar, kişiler, müşteriler, iş ve kişiler arası dinamikler) odaklanır. Kapanış bölümü başkahramanın karşı karşıya olduğu meseleyi pekiştirir ve seçenekleri ortaya koyar.

Hadi bir vakanın farklı kısımlarına (açılış, kuruma ve endüstriye dair arka plan, vaka hikayesi ve kapanış) bakalım.

Açılış

Açılış bölümü bir vakanın en önemli kısmıdır. Öğrencilerin meseleye odaklanmalarını sağlamanın yanı sıra onlara nerede olduklarını ve ne yapmaları gerektiğini de söyler. Bu bölüm iyi şekilde yazılmışsa, öğrencileri hikayenin içine çeker ve hikayenin devamını okumaya davet eder. Yetersiz bir açılış ise öğrencileri kaybedecek veya onların kafalarını karıştıracaktır. Vakanın sonraki kısımları ne kadar iyi yazılmış olursa olsun, bir vakanın faydalı olup olmayacağını belirleyecek olan kısım açılış bölümüdür.

Bir vakanın açılış bölümünde, 5N 1K sunulur: *Kim, Neyi, Ne zaman ve Nerede, Neden ve Nasıl yapar*. Başkahramanınızın kim olduğunu (isim ve unvan), ne tür bir karar alması gerektiğini, bunun ne zaman, nerede (tarih ve yer), neden ve nasıl gerçekleştiğini söylemeniz gerekir. Açılış genellikle başkahramanın karşı karşıya kaldığı, meselenin temelinde bulunan bir veya iki kilit soru ile biter.

Etkili bir vaka açılışı bir polisiye hikayenin başlangıcına benzer, öğrencileri daha fazlasını öğrenmeye istekli hale getirir. "X arkasına yaslandı ve şirketinin karşı karşıya olduğu zorlukları düşünmeye başladı" veya "Y ofisinde volta atarken, oldukça zor bir karar almaya çalışıyordu" gibi klişeler de içermemelidir.

Açılış çok uzun tutulmamalıdır, zira öğrencilerinizin dikkati dağılabilir. Ayrıca çok kısa da olmamalıdır, zira çok kısa bir betimleme ile inandırıcı bir genel tablo oluşturmanız oldukça zordur. Bir açılış bölümünün ne kadar uzun olması gerektiğine dair bir kural yoktur, fakat genellikle birkaç paragraftan oluşur ve tek satır aralıklı bir sayfadan veya 500 kelimeden uzun olmaz.

Yazmanıza yardımcı olmak için iyi bir vaka açılışına yönelik bir yapılacaklar listesi aşağıda verilmiştir:

- Karar alıcının adı ve unvanı belli mi?
- Vakanın zamanı belli mi?
- Kuruluşun yeri tanımlanmış mı?
- Mesele, karar, sorun ya da fırsat açıkça tanımlanmış mı ve yeterince ilginç mi?
- Eylem tetikleyici ne?
- Çok uzun mu?
- Çok kısa mı?
- Klişe mi?

Kuruma ve endüstriye dair arka plan

Bir vakanın arka plan bölümü yazması en kolay bölümdür. Çünkü masa başı araştırması yoluyla kurum ve endüstri hakkında genelde oldukça fazla bilgi toplayabilirsiniz. Vakaya konu kurum, broşür gibi resmi belgeleri size sağlamak konusunda da tereddüt etmez. Öte yandan, bu bölümü gereğinden fazla bilgi ile doldurma tehlikesi söz konusudur. Bu türden bir vaka uzundur ve bitmek bilmez, fakat bilgilerin büyük kısmının aslında vakayı çözmeye bir ilgisi yoktur.

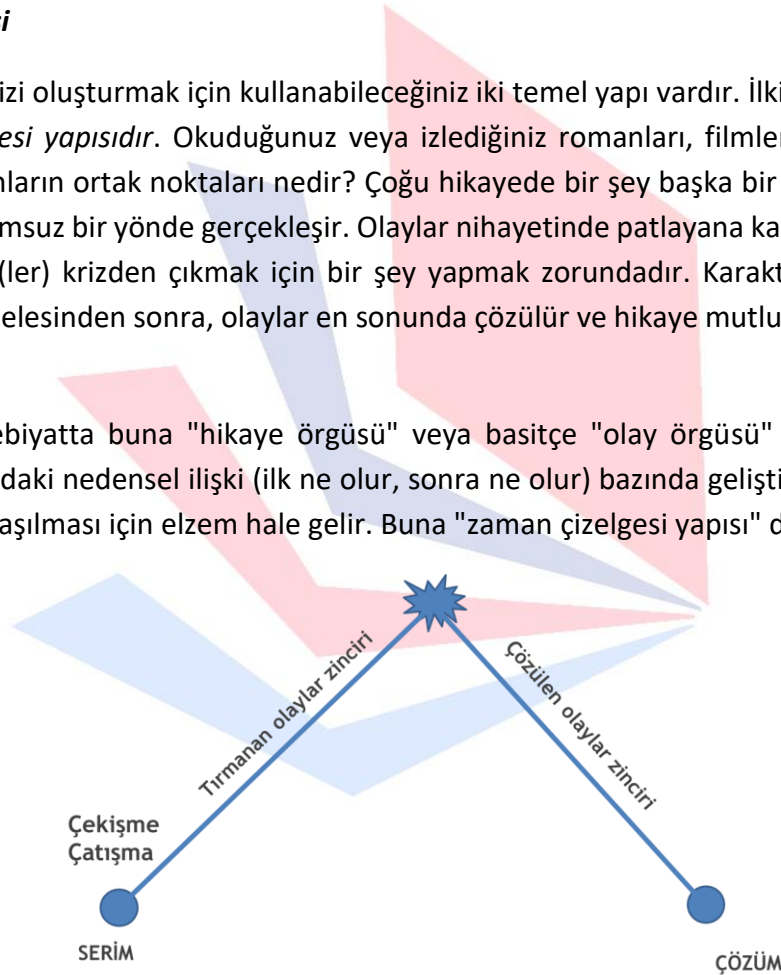
Bu sorunun yaşanmasını önlemek için, vaka yazarları ellerindeki her şeyi veya öğrencilerin ilgisini çekeceklerini düşündükleri her şeyi vakaya dahil etme arzusuna karşı koymalıdır. Bazı bilgiler tek başlarına ilgi çekici, hatta değerli olabilir, fakat öğretim hedefleriyle ve tartışma soruları ile doğrudan bir bağlantıları yoksa, vakaya dahil edilmemelidir.

Arka plan bölümünde, özellikle nicel veriler için, mümkün olan ölçüde tablo ve grafik kullanmaya çalışın. Tablolar ve grafikler doğrudandır ve kolay anlaşılıp yerden tasarruf etmenizi mümkün kılar. Böylece vakanın daha önemli kısmı olan hikaye kısmı için daha fazla yeriniz olacaktır. Tablolar ve grafikler vakayla doğrudan ilgili verileri sunmalıdır. Faydalı fakat daha az ilgili olan veriler için; bir tarihsel zaman çizelgesi, bilanço, gazete haberleri, fotoğraflar veya videolar gibi bir ek kullanın.

Vaka hikayesi

Vaka hikayenizi oluşturmak için kullanabileceğiniz iki temel yapı vardır. İlki ve en bilindik olanı *zaman çizelgesi yapısıdır*. Okuduğunuz veya izlediğiniz romanları, filmleri veya TV dizilerini düşünün. Bunların ortak noktaları nedir? Çoğu hikayede bir şey başka bir şeye yol açar ve bu genellikle olumsuz bir yönde gerçekleşir. Olaylar nihayetinde patlayana kadar gerilim yükselir. Ana karakter(ler) krizden çıkmak için bir şey yapmak zorundadır. Karakterin (karakterlerin) yoğun mücadelesinden sonra, olaylar en sonunda çözülür ve hikaye mutlu ya da mutsuz sonla biter.

Sanat ve edebiyatta buna "hikaye örgüsü" veya basitçe "olay örgüsü" denir. Olay örgüsü olaylar arasındaki nedensel ilişki (ilk ne olur, sonra ne olur) bazında geliştiği için, zaman sırası hikayenin anlaşılması için elzem hale gelir. Buna "zaman çizelgesi yapısı" denir.



Bir zaman çizelgesi yapısı söz konusu olduğunda, hikayenin kronolojik olarak anlatılmasına gerek yoktur; hikaye geriye dönüşler de içerebilir. İşin aslı, zaman sırası çoğu öğretim

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

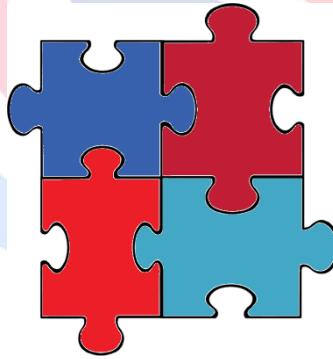
Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

vakasında aşğıdaki sırayı takip eder: *Şimdi – Geçmiş – Gelecek*. Vaka; başkahramanın şimdiki zamanda karşı karşıya olduğı meseleyi betimleyerek açılır, daha sonra meselenin nasıl ortaya çıktığını ve geliştiğini betimlemek için geçmişse döner ve son olarak gelecekte istenen sonuca ulaşmak için eylem çağrısı yapar.

Bir hikaye öyküsünün ikinci temel yapısı *mekansal yapıdır*. Zaman çizelgesi yapısının aksine, mekansal yapı olay örgüsüne odaklanmaz. Bunun yerine durumu oluşturan faktörlere odaklanır. Bir zaman çizelgesi yapısı genellikle drama içinde görülürken, mekansal yapı genellikle polisiye hikayelerde görülür: dedektif olay yerine gelir, kanıt toplar, daha fazla kanıt toplamak için başka bir yere gider ve suçu çözmek için yeterli kanıt olana kadar buna devam eder.

Bu yapı içinde olaylar nispeten daha kısa bir süre aralığında veya eş zamanlı olur. Durumu oluşturan faktörler durumun nasıl geliştiğinden daha önemlidir. Bir yapboz çözmüş gibi tüm parçaları toplamamız ve birbirine bağlamamız gerekir. Vaka önce durumu ve meseleyi betimler ve daha sonra bağlantısız veriler sunar: bunlar, ufak tefek bilgiler veya farklı bakış açılarından anlatılan hikayelerdir. Öğrenciler eksiksiz bir tablo oluşturmak ve meseleye bir çözüm bulmak için bağlantısız verileri birleştirmelidir.



Bu zaman çizelgesi yapısı ve mekansal yapı birbirini dışlamaz. Bir vaka yazarı yapılardan birini seçebilir veya ikisini birden kullanabilir. Zaman çizelgesi yapısı çoğı kişiye daha doğal gelir. Çünkü daha sezgiseldir, düşünme ve günlük hayatta iletişim kurma şeklimize daha yakındır. Mekansal yapı ise daha analitik ve araştırma şeklimize daha yakındır. Bu ikisini birleştirmeyi tercih ederseniz; vaka boyunca ve belirli karmaşık kısımlarda zaman çizelgesi yapısı kullanırken, gerekli verileri sunmak ve çıkmazları betimlemek, yani olay örgüsü içinde somut

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

olguları ifşa etmek için mekansal yapıyı devreye sokmayı düşünebilirsiniz. Tam terisini yapmak (bir yapboz parçasına bir olay örgüsü sokmak), vakaların sınırlı alanı olması nedeniyle daha zordur. Bunu yapmayı başarsanız bile, sonuçta ortaya fazlasıyla uzun, muhtemelen öğrencilerin altından kalkamayacağı kadar uzun bir vaka çıkacaktır.

Kapanış

Kapanış bölümü meseleyi pekiştirmek için vakanın kısa bir özetini sunar. Kapanış bölümü açılış bölümünden daha farklı ifade edilse de, her halükarda başkahramanın bakış açısına geri dönüş yapılmalıdır.

Kapanış bölümü pekiştirmenin yanı sıra öğrencilere ne yöne gideceklerini işaret eder. Bazen potansiyel çözüm seçenekleri sunar, bazen de açılışta ortaya atılan soru(lar)dan daha kapsamlı bir veya daha fazla soru ortaya koyar. Vakanın çözümü için seçenek sunmak vakanın kapsamını daraltacaktır ve öğrencilere araştırmalarına ve tartışmaya odaklanmada yardımcı olabilir. Yani çok fazla gerçek iş deneyimi olmayan öğrenciler için daha uygundur. MBA ve yönetici eğitimi öğrencileri gibi daha deneyimli öğrenciler için, daha ileri seviye daha kapsamlı sorular sormak onları daha derin ve yaratıcı düşünmeye ve "ana meseleye" çözüm bulmaya davet edebilir (bkz. kısım 2.3).

Bölümler ve başlıklar

Tüm vaka içeriğini oluşturduğunuzda, bu içeriği düzgün şekilde bölümlere ayırmanız gerekecektir. Her bölüm belirli bir dizi bilgi vermelidir. Bölümler çok uzun olmamalıdır. Bir bölüm çok fazla bilgi içeriyorsa, bu bölümü birden fazla bölüme ayırmaya çalışın.

Her bölümün altında bir veya daha fazla alt bölüm oluşturabilirsiniz. Fakat birden fazla alt bölüm katmanlı olmamalıdır, zira çok fazla alt bölüm vakanın yapısını parçalı ve karmaşık hale getirecektir. Örneğin, "Rekabet" isimli bölümün altında "Yurtiçi Rakipler" ve "Uluslararası Rakipler" alt bölümleri olabilir, ama bu alt bölümleri daha küçük bölümlere bölmeyin.

Bölüm ve alt bölüm başlıkları, isteğinize bağlı olarak, bir romanda olduğu gibi edebi ve bir makalede olduğu gibi olgusal olabilir. Bölüm ve alt bölümlerinize ne başlık vereceğinizden emin değilseniz, olgusal başlıkları seçmek en iyisidir. Çünkü tanımlayıcı ve doğrudan başlıklar

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

öğrencilerin vakayı takip etmesi ve en önemli olan verileri bulmasına yardım edebilir.

3.5 Öğretim notu

Öğretim notu bir öğretim vakasının ekinde bulunan ve potansiyel eğitmenlere vakaya dair bir fikir edinme ve vakadan daha iyi fayda sağlama konusunda yardımcı olan bir dokümandır. Bir öğretim vakası bir hikayeyi hiçbir yorum, analiz veya öğrenme sunmadan yalnızca gerçeklere dayalı şekilde aktarmalıdır. Dolayısıyla, tek başına olduğunda vaka eksiktir. Anlamını ve işlevini göstermek için bir öğretim notuna ihtiyacı vardır.

Her vakaya ait bir öğretim notu olması şart değildir, fakat öğretim notu olan vakaların olmayanlardan daha popüler olduğu ortadadır. The Case Centre (www.thecasecentre.org) istatistiklerine göre; arşivindeki vakaların yalnızca %40'ında bir öğretim notu vardır, buna karşılık en çok satan vakaların %95'inin bir öğretim notu bulunmaktadır. Neredeyse tüm vaka yazım yarışmasında, bir vaka ve beraberinde bir öğretim notu istenir; öğretim notunun kalitesi genellikle toplam skorun %40'ını oluşturur. Öğretim notu olmayan bir vakanın eksik olduğunu ve dolayısıyla bir eğitim aracı olarak tam değerine ulaşmasının olası olmadığını söylemek yanlış olmaz.

Bir öğretim notunu ne zaman yazmak gerekir - vaka ile birlikte mi, vakadan sonra mı? Farklı insanların farklı alışkanlıkları vardır. Bazıları öğretim notu için bir taslak yazdıktan sonra vakayı detaylı şekilde yazar ve en sonunda geri dönüp öğretim notunu tamamlar. Diğerleri ise öğretim notunu tamamladıktan sonra geri dönüp vakayı yazar. İki yöntem de kabul edilebilirdir. Bununla birlikte, öğretim notunun bir taslağı dahi olmadan tüm vakayı yazmaktan her zaman kaçınılmalıdır.

Bir öğretim notu yazarken, bunu kendiniz için *değil* tanımadığınız eğitmenler için yazdığınızı unutmamanız önemlidir. Bu "yabancı" kişilerin hepsi vaka konunuza veya tanımladığınız kuruma dair bilgiye sahip değildir. Bu yüzden onlara vaka boyunca adım adım kılavuzluk etmeniz gereklidir: onlara tüm önemli detayları gösterin, bilgileri açıklayın, analiz edin ve sentezleyin ve bu bilgilerin vakanın eğitim değerini en üst düzeye çıkarmak için sınıf tartışmasında nasıl kullanılacağını açıklayın. Analitik değerlerinin aşikar olduğunu düşündüğünüz bazı detayların yine de vurgulanması ve açıklanması gerekir. Amaç, diğer eğitmenlerin ek bir araştırma yapmadan vakanızı kullanmasını mümkün kılmaktır. Vaka

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

hakkında soru sormak için insanların size sürekli e-posta yollamasını veya telefon açmasını istemezsiniz.

Öğretim notlarının uzunlukları farklılık gösterebilir: bazıları 20 sayfa, bazıları ise sadece iki sayfadır. Fakat iyi bir öğretim notu her zaman detaylı ve kapsamlı olmalıdır. Beş sayfadan kısa bir öğretim notu kullanarak öğrenciler için harika bir öğrenme deneyimi sunmak oldukça zordur.

Bir öğretim notunun çok sayıda formatı vardır. Tek bir standart format yoktur, fakat bir öğretim notu oluşturmak için bazı bileşenler gereklidir:

- Özet
- Öğretim hedefleri ve hedef kitle
- Vaka analizi ve öğretim planı
- Referanslar

Özet

Bir vakanın ana fikri yansıtmak için bir araştırma makalesinin özet kısmına benzer şekilde bir özeti olmalıdır. Diğer eğitmenler online veritabanlarında uygun bir vaka ararken ilk olarak özet kısmını okuyacaktır. Bu yüzden özet kısa ve net olmalı ve vakanın en önemli içeriklerini özetlemelidir. Özet bir vakanın dört temel unsurunu (mesele, başkahraman(lar), zaman noktası ve eylem tetikleyici) içermelidir (*bkz. kısım 2.3*). Fakat bunlar yeterli değildir. Özet ayrıca vakanın kavramsal içeriği ile ilgili de kısa bir açıklama, yani öğretim hedeflerinin bir özetini de sunmalıdır. Özeti amacı konunun özünü tam ve kesin bir dille anlatmak olduğu için, çok uzun olamaz. İdeal uzunluk 150 ila 200 kelimedir.

Öğretim hedefleri ve hedef kitle

Öğretim hedefleri vakanın pedagojik amacını açıklar, hedef kitle ise vakanın seviyesini belirler. Bir eğitimci bir vakanın kendi dersi için uygun olup olmadığına karar verirken bunlara bakar.

Öğretim hedefleri ve hedef kitleyi daha önce *kısım 2.1* altında detaylı bir şekilde ele aldık. Öğretim hedeflerine ilişkin olarak belirtilmesi gereken birkaç ilave nokta vardır.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

Bilgisel, becerisel ve davranışsal öğretim hedefleri vardır. Bilgisel hedefler; bir alana dair analitik araçları, çerçeveleri ve teorileri ifade eder. Becerisel hedefler bilginin uygulanmasıyla ilgilidir. Davranışsal hedefler, öğrencilerin vakadan faydalandıktan sonra işletme yöneticileri olarak sosyal sorumlulukları konusunda daha etik veya insani bir anlayış geliştirmeleri anlamına gelir.

Tam uzunlukta bir vaka için genellikle üç ila beş öğretim hedefi yeterlidir. Bu hedefler öğrettiğiniz ders ile ilgili olacak kadar genel olmalıdır. Ayrıca, öğrencilerinizin ders sonrasında öğrenme hedeflerine ulaşp ulaşmadığını değerlendirebilmeniz için mümkün olduğunca spesifik ve ölçülebilir olmalıdırlar.

Bir öğretim notu yazarken, öğretim hedeflerinizi formüle etmek için her zaman kesin fiiller kullanmaya çalışın. Kesin fiiller kullanmak öğretim hedeflerinizi spesifik ve ölçülebilir hale getirebilir. Örneğin; hedefiniz öğrencilerin bir kavramı *anlaması* ise (bilgisel hedef), hedefi şu şekilde formüle edebilirsiniz: "Vakayı tartıştıktan sonra, öğrenciler [belirli bir mesele]'yi açıklayabilecektir." Hedefiniz öğrencilerin yeni bir araç kullanarak bir durumu *analiz etmesi* ise (becerisel hedef), hedefinizi şu şekilde formüle edebilirsiniz: "Vakayı tartıştıktan sonra, öğrenciler [bir sorunu çözme yolu]'nu gösterebilecektir." Hedefiniz öğrencilerin belirli kararları *takdir etmesi* ise (davranışsal hedef), bu durumda şunu söyleyebilirsiniz: "Vakayı tartıştıktan sonra, öğrenciler [belirli bir eylem]'i argümanlarla savunabilecektir." Daha fazla örnek aşağıda verilmiştir:

Hedef	Eylem fiilleri
Hatırlama	Tanımlamak, kopyasını çıkarmak, listelemek, anımsamak, tekrar etmek, çoğaltmak, belirtmek
Anlama	Sınıflandırmak, betimlemek, açıklamak, tespit etmek, yerini bulmak, ayırt etmek, çevirmek, başka sözcüklerle anlatmak
Uygulama	Seçmek, göstermek, kullanmak, örneklendirmek, etkin hale getirmek, taslağını çıkarmak, çözmek, yazmak
Analiz etme	Karşılaştırmak, kıyaslamak, eleştirmek, ayırım yapmak, incelemek, deneye

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

	tabi tutmak, sorgulamak
Değerlendirme	Değer biçmek, karşı çıkmak, savunmak, yargılamak, değerlendirmek
Yaratma	Birleştirmek, oluşturmak, tasarlamak, geliştirmek, formüle etmek, yazmak

Vaka analizleri ve öğretim planı

Bu, bir öğretim notundaki en önemli kısımdır. Öğretim planı düzenlemenin yaygın yollarından biri, tartışma sorularının detaylı bir yol haritasını çıkarmak ve öğrencilerden detaylı analiz yaparak bu soruları cevaplamalarını istemektir. Bu analiz, sorulara "cevaplar" şeklinde görülebilir.

Dört, farklı soru kategorisi vardır:

- Öğrencileri tartışmaya hazırlayacak sorular (ayrı bir bölümde Ödev Soruları olarak da sıralanabilir)
- Tartışmayı başlatacak sorular
- Tartışmayı ilerletecek sorular
- Tartışmayı bitirecek sorular

Doğru soruları sormak bir bilim ve aynı zamanda bir sanattır. Açık uçlu ve kapalı uçlu sorular birlikte kullanılmalıdır; açık uçlu sorular tartışmayı canlandırmak, kapalı uçlu sorular da öğrencilerin olguları doğru anlayıp anlamadığını kontrol etmek için kullanılır. Tartışmayı daha ileri seviyeye taşımak için tartışmalı sorular da olmalıdır.

Her sorunun altında soruya uygun düşen bir analiz olmalıdır. Bu analizde ilgili teoriler, modeller ve diğer analitik araçların uygulanmasını önerebilirsiniz. Lütfen analizinizi desteklemek için vakadaki olgular ve rakamları kullanarak her zaman vakaya atıfta bulunmayı unutmayın. Vakaya finansal veriler eklediyseniz, bunları ve bunların önemini de açıklamalısınız. Analiz soruya nasıl cevap verileceğine dair en az bir olası yaklaşım sunmalıdır. Çoğu durumda birden fazla yaklaşım söz konusudur: alternatifleri göstermeli ve bunların avantajlarını ve dezavantajlarını belirtmelisiniz.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

Öğretim planı için bir *zaman çizelgesi* oluşturmak her zaman tavsiye edilir: her bir tartışma sorusu için ne kadar zaman ve açılış, kapanış ve geçişler için ne kadar zaman gerekli. Vakanın test uygulamaları sırasında öğrencilerin analiz yaparken yaptığı birtakım tipik hatalar olduğunu fark ederseniz, bunları da öğretim planında belirtmeli ve bu tür hatalar olursa tartışmanın nasıl yönlendirileceğine dair öneride bulunmalısınız.

Diğer bileşenler

Yukarıda belirtilen standart bileşenlere ek olarak, iyi bir öğretim notu genelde aşağıdakileri içerir:

- Öğretim yaklaşımı (vakanın yazılı sınavlar, rol oynama uygulamaları için veya bir video ile birlikte vs. kullanılıp kullanılmayacağı)
- Veri toplama (verilerin kaynağı ve gizlenmiş olup olmadıkları)
- Ödev soruları (öğrencileri ders öncesinde hazırlamak için)
- Alternatif analizler (örneğin bir M&A vakası; stratejik, kurumsal, finansal, pazarlama ve markalaştırma bakış açıları gibi bakış açılarından analiz edilebilir)
- Alternatif alıştırmalar (eğitmenlerin öğrencilere yaptırabileceği rol oynama gibi birtakım diğer alıştırmalar)
- Ek Görseller (örneğin: ders tahtası planı)
- Derse dair geri bildirim (vakanın farklı öğrenci gruplarında nasıl sonuç verdiği ve vakada öğrencilerin temel meseleye odaklanıp kaybettikleri kısımlar olup olmadığı)
- Son söz (vakadaki durumun gerçekte nasıl sonuçlandığı)
- Daha genel dersler (vakadan çıkarılan genel dersler)
- Önerilen okuma parçaları (vaka analizi ve referanslar kısmındakiler dışında diğer ilginç kitaplar ve makaleler)

3.6 Vaka ve öğretim notu şablonları

Özet geçmek gerekirse, bir vakanın ve beraberindeki öğretim notunun içeriği aşağıdaki şablonlara yerleştirilebilir. Bu şablonlar yalnızca referans amaçlıdır. Gerçekten bir vaka ve öğretim notu yazarken, yapıyı kendi ihtiyaçlarınıza ve stilinize göre uyarlayabilirsiniz.

Vaka şablonu

Vaka Başlığı Başlığı (ve varsa alt başlığı) yazın
Vaka Açılışı - Vakanın genel tablosunu oluşturur ve okuyucunun vakanın devamını okumasını teşvik etmek için bir "olta" işlevi görür. Başkahramanınızın kim (isim ve unvan) olduğunu, ne tür bir karar alması gerektiğini, ne tür bir ikileme karşı karşıya olduğunu, bunların ne zaman ve nerede (zaman ve mekan) gerçekleşiyor olduğunu belirtmelisiniz. - En fazla 1 sayfa, 1-3 paragraf, tek satır aralığı
Bölüm Başlığı - Bu bölümde içeriği listeleyin - Bu bölümde ek görselleri listeleyin - Madde işareti kullanın
Bölüm Başlığı Yukarıdakiyle aynı
Bölüm Başlığı Yukarıdakiyle aynı
... (daha fazla bölüm başlığı)
Sonuç Meselenin kısa bir özeti ve sonuç
Ekler Vakayla doğrudan ilgili olmayan diğer faydalı verileri listeleyin; örneğin fotoğraflar, videolar, gazete yazıları.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

Öğretim Notu Şablonu

Özet • Vakanın bir özeti • 200 kelime veya daha kısa
Öğretim hedefleri • 3-5 madde • Mümkün olduğunca kesin olmaya çalışın
Hedef Kitle • Vakadan kim faydalanacak? Çalışma seviyesi ve türleri
Veri toplama (isteğe bağlı) • Verilerin kaynağı ve gizlenmiş olup olmadıkları
Öğretim yaklaşımı (isteğe bağlı) • Vakanın yazılı sınavlar, rol oynama uygulamaları için veya bir video ile birlikte vs. kullanılıp kullanılmayacağı
Ödev soruları (isteğe bağlı) <i>Öğrencileri ders öncesinde hazırlamaya yönelik sorular</i>
Öğretim planı (Zaman Planı ile) <i>Tartışmayı başlatacak sorular</i> • 1-2 soru ve kısa cevaplar veya analiz • Bu sorulara sınıfta ne kadar süre ayırmayı planlıyorsunuz? • Tartışma formatı: büyük grup veya küçük grup tartışması, rol oynama vs. <i>Tartışmayı ilerletecek sorular</i> • Yukarıdakiyle aynı <i>Tartışmayı bitirecek sorular</i>

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

• Yukarıdakiyle aynı
Alternatif analizler (isteğe bağlı) • Örneğin bir M&A vakası; stratejik, kurumsal, finansal, pazarlama ve markalaştırma bakış açıları gibi bakış açılarından analiz edilebilir
Alternatif alıştırmalar (isteğe bağlı) • Öğitmenlerin öğrencilere yaptırabileceği rol oynama gibi birtakım diğer alıştırmalar
Ek görseller (isteğe bağlı) • Örneğin, sınıf tahtası planı
Derse dair geri bildirim (isteğe bağlı) • Vakanın farklı öğrenci gruplarında nasıl sonuç verdiği • Öğrencilerin odaklarını kaybettikleri kısımlar
Son söz (isteğe bağlı) • Vakadaki durumun gerçekte nasıl sonuçlandığı
Daha genel dersler (isteğe bağlı) • Vakadan çıkarılan genel dersler
Referanslar • Vaka ile bağlantılı olarak tartışacağınız veya öğrencilerden okumalarını isteyeceğiniz makalelerin listesi
Önerilen okuma parçaları (isteğe bağlı) • Vaka analizi ve referanslar kısmındakiler dışında diğer ilginç kitaplar ve makaleler

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

4.0 Bölüm 3: Aktarım

“Yazı yazarken, sevgililerinizi öldürmelisiniz.” -- William Faulkner

Daha önce de ele aldığımız gibi, iyi bir öğretim vakası bilimsel bir makaleden çok, bir polisiye hikaye gibi işler. Gergin bir atmosfer altında bir olay gelişir ve olayın odak noktasında çözülmesi gereken önemli bir mesele veya alınması gereken önemli bir karar vardır. Bu odak noktası belirgin olmalıdır. Bu sayede öğrenciler, hızlı bir şekilde durumun içine çekilecek ve kendilerinden beklenen şeyi başından bilecektir.

İyi bir öğretim vakası, bir işletmenin geçmişinden daha fazlasıdır. Net bir odak noktası olmasının yanı sıra zengin bir içeriği, inandırıcı başkahramanları ve ikilem veya çatışma gibi dramatik unsurları vardır. Bakış açıları dengeli bir biçimde sunulur: farklı bakış açılarını göstermek için karşılaştırmalar ve kıyaslamalar kullanılır.

Yukarıdakilerin hepsi bir öğretim vakasını okumayı çekici hale getirir. Bu kısımda verilerinizden en iyi şekilde faydalanabilmeniz için bir vakanın nasıl en etkili şekilde sunulacağı incelenecektir. Yazı yazma eylemi temel olarak aktarımdır. Net bir konsept ön koşul ve zengin bir içerik temeldir. Ama tutarlı ve ilgi çekici bir vaka elde etmek için, konsepti ve içeriği okuyucularınıza ustalıkla aktarmanız gerekir.

4.1 Vaka yazım stili ve ipuçları

Her vaka yazarının kendine özgü bir yazım stili vardır. Fakat vaka yazımında, kişisel stil ne olursa olsun, hatırlanması gereken birkaç temel kural vardır. Bir vaka yazarı aşağıdakileri kullanmalı veya sağlamalıdır:

1. Tarafsız bir bakış
2. Net, doğrudan, kısa ve öz, günlük konuşma dili
3. Tam ayarında bilgi ve makul uzunluk
4. Yalnızca vurgu yapmak için ayrıntılar ve alıntılar
5. Öğretim değerini en üste düzeye çıkarmak için "çarpıtılmış" bilgiler ve dramatik unsurlar
6. Vakayı daha zorlu hale getirmek için katmanlar

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

7. Vakada analiz olmamalı; analiz yalnızca öğretim notunda olmalı

Bir öğretim vakası her şeyden önce tarafsız bir bakış ile yazılmalıdır. Bir vaka yazarı tarafsız bir duruş sergilemeli ve yanlı ifadeler kullanmamalıdır. Eğer herhangi bir yargıda veya değerlendirmede bulunmanız veya duygu sergilemeniz gerekiyorsa, bunu bir başkahramanın ağzından yapın. Bir "en iyi uygulama" vakası yazarken dikkatli olun: kuruma aşırı övgüde bulunmadığınızdan emin olun. Tarafsız kalmalı ve okuyucuların kendi kanaatlerine varmalarına imkan vermelisiniz.

Bir vakanın dili net, doğrudan, kısa ve öz olmalıdır. Akademik dili *değil* gazete dilini düşünün. Okuyucularınız muhtemelen öğrenciler veya akademisyen olmayan meslek sahipleri olacaktır, bu yüzden jargon ve teknik terim kullanmamaya çalışın. Basit kelimeler varken, karmaşık olanları kullanmayın.

Bir vaka fazla uzun olmamalıdır. Öğrenciler genellikle 10 sayfadan (veya 5000 kelimeden) uzun içerikleri kavramada güçlük çeker. Bir vakadaki bilgileri "tam ayarında" (gereğinden fazla detaylı ya da fazla kısa olmayan şekilde) tutmaya çalışın ve bilgileri dağınık olmayan biçimde düzenleyin. İyi bir vaka, öğrencilerin bilgiyi analiz etmek amacıyla parçalamasına izin verecek kadar zengin ve öğrencilerin tutarlı bir çözüm oluşturabilmek için bilgileri tekrar bir araya getirmesini sağlayacak kadar net olmalıdır. İdeal olarak, her paragrafta bir mesele ele alınmalıdır. Bu, öğrencilere bilgiler arasında yolunu bulma ve yapı hakkında net bir izlenim alma konusunda yardım da edebilir.

Vaka yazımına yeni başlayan çoğu kişi topladıkları bilgilerin tamamını kullanmaya meyillidir, zira bunların hepsi onlara göre alakalı ve değerlidir. Tüm bilgilerin bir değeri olduğu ve vakayla bir şekilde alakalı olabileceği doğrudur. Fakat çok fazla bilgi vakayı kafa karıştırıcı hale getirebilir. Öğrenciler muhtemelen vakanın ana fikrini kaçıracaktır. Daha kötüsü, neyin önemli olduğunu veya ne yapmaları gerektiğini bilmeden kendilerine sağlanan bilgi labirentinde kaybolacaktır.

Öğrencilerin detaylara fazla odaklanıp büyük resmi kaçırmalarını engellemek için vakanıza hangi bilgileri koyduğunuza dikkat etmelisiniz. Detayların (finansal, açıklayıcı veya diğer) okuyucunun hızını yavaşlatması olasıdır. Öğrencilerinizin ilerlemeleri gereken noktada

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

takılmalarını istemeyeceğiniz için, detayları yalnızca onların gerçekten durmasını ve dikkatlerini vermesini istediğiniz zaman sağlayın. Bununla birlikte, amacınız onlara veri denizini derinlemesine incelemek, alakasız, yanıltıcı, hatta yanlış veriler arasından değerli olanları seçtirmek ise, bu durumda onlara fazladan detay verebilirsiniz. Fakat bu durumda öğretim notunda bu tasarımı ve bunu yapma mantığınızı net bir şekilde açıklamalısınız.

Alıntılar da detaydır. Eğer düzgün kullanılırlarsa, etkili olabilirler. Vaka yazarının belirtmesinin garip olacağı fikirler, yargılar, değerlendirmeler ve duygular başkahramanın ağzından belirtilebilir. Başkahramanınızın ağzından çıkan kelimelerin okuyucular üzerinde daha büyük bir etkisi olması olasıdır. Fakat bir alıntı yeterince güçlü veya anlamlı değilse, dışarıda bırakılmalı veya kendi kelimelerinizi kullanarak yeniden ifade edilmelidir. Bir alıntı yaparken, vakayı halka açık hale getirmeden önce görüşülen kişinin iznini almanız gerektiğini unutmayın. İzin istemek zor bir durum olabilir, bu nedenle en değerli alıntılara odaklanmak en iyisidir.

Bir vakayı odaklı ve makul uzunlukta tutmak için en sık kullanılan teknikler; bazı bilgileri dışarıda bırakma, basitleştirme, güçlendirme ve önemini azaltmadır. Bu türden "deformasyonların" nihai amacı vakanın öğretim değerini en üste düzeye çıkarmaktır. Öğretim amaçlarınızı vurgulamak ve bir vakanın belirli yönlerine odaklanmak için, bazı bilgilere sınırlı bir dikkat verirken bazı bilgileri vurgulamanız gerekebilir. Vurgulanan bilgiler diğer bilgilerden daha önemli, keza önemli azaltılan bilgi önemsiz olmak zorunda değildir. Öğretim amaçlarınız vakayı sunum şeklinize kılavuzluk etmelidir.

Tartışmalı bir konu, paydaşlar arasında anlaşmazlık, karar alıcılar arasında bir çıkar çatışması veya kişisel çatışma gibi dramatik unsurlar bir öğretim vakası için önemlidir. İyi bir vaka bir "Vay be" hissi verir. Dramatik gerilimi olduğu için sıcak bir tartışma yaratacağını ve farklı analiz seviyelerine neden olacağını önceden bilirsiniz. Vaka yazım yarışmaları genellikle "tartışmalı durum" veya "drama" kriterlerinden birini değerlendirme kriteri olarak seçer. Ödüllü ve çok satan vakaların çoğu sadece eğitimsel değil, aynı zamanda dramatiktir.

Vakayı öğrencileriniz için çözmesi daha zor hale getirmek istiyorsanız, bunu yapmanın en iyi yolu çok katmanlı meseleler kullanmaktır. Açılıştan sunulan acil mesele, soruna neden olan ana mesele değildir. Öğrenciler vakanın içine daha çok girdikçe, daha önce fark etmedikleri açılar

bulup şaşırmalıdır. Vakayı çözmek için bir çözüm bulmadan önce ana meselenin ne olduğunu bulmalıdırlar.

İyi bir öğretim vakası kolay okunur ama zor çözülür. Vakayı çözmek için gereken ipuçları metnin içinde mevcuttur ama iyi gizlenmiştir. Öğrendikleri araçları ve teorileri ve vakada sunulan bilgileri analiz yapmak ve çözüm bulmak için kullanmak öğrencilere kalmıştır. Bu nedenle, bir öğretim vakasında hiçbir zaman analiz veya çıkarılan dersler olmamalıdır. Bunlar, beraberinde öğretim notunda bulunur. Öğrenme sonucundan ödün vermemek için, vakanın çözümlerine yönelik bariz direktifler vermekten de kaçınmalısınız. Öğrencileri birtakım ipuçları vererek belirli bir yöne doğru hafifçe yönlendirmeyi düşünebilirsiniz. Fakat lütfen öğretim notunda niyetinizi açıklayın, ipuçlarının ne olduğunu ve bunların sınıf tartışmalarında öğrencileri yönlendirmek için nasıl kullanılacağını gösterin.

Özetle, netlik ve verimlilik vaka yazımının en önemli öncelikleridir. Vakanın ne kadar uzun olması veya nasıl yazılması gerektiğine dair bir kural yoktur. Net ve etkili bir vaka bir roman veya bir rapor gibi olabilir; 13 sayfa veya 3 sayfadan oluşabilir.

Bununla birlikte, son senelerde kısa vakalar (2-5) giderek popüler hale gelmektedir. Bunlar genellikle senaryoların kısa enstanteneleridir. Daha kısa olmaları nedeniyle bir müfredata kolaylıkla yerleştirilebilir ve öğrencilerin ilgisini çekerler. Birden fazla kısa vaka, daha karmaşık bir meseleyi ele alan bir vaka dizisi de oluşturabilir. Kısa vakalar, gerçekleştirilebilir öğretim materyaline sahip olmak isteyen ve bunun kapsayıcılığı ile ilgili endişesi olan eğitmenler için iyi bir seçimdir. *Kısım 5.2 kısa vaka yazımını ele alır.*

4.2 Vaka yazım ilkeleri

Stil ile ilgili kuralların dışında, vaka yazımında birtakım ilkeler vardır. Bu ilkelere uymak mutlak bir zorunluluk olmasa da vaka yayıncıları genellikle bu konuda ısrarcıdır. Yani pragmatik sebeplerle bu ilkelere uymak iyi olacaktır:

1. Sürekli olarak geçmiş zaman kullanın.
2. Tek satır aralığı kullanın.
3. Başkahramanlara soyadlarını kullanarak hitap edin.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

4. Başkahramanı ilk kez tanıtırken ad ve soyadını, akabinde sadece soyadını kullanın.
5. Unvanları büyük harfle yazmayın.
6. Ek görselleri numaralandırın ve metin içinde uygun noktalarda bunlara atıfta bulunun.
7. Ana başlık ve bölüm başlıkları kullanın.
8. Doğrudan vakanın parçası olmayan bilgiler için eklerden faydalanın.

Vaka yazımında yeni olanlar için ilk ilke en zorlayıcı olandır. Güncel bir vaka hikayesini neden geçmiş zaman kullanarak yazmaları gerektiğini anlamazlar. Bunun nedeni oldukça basittir: durumlar sürekli gelişmeye devam eder ve doğru olan bir ifade birkaç ay sonra vaka kullanıldığında artık yanlış olabilir. Örneğin, pazarda birinci sırada olan bir şirket sonraki çeyrekte artık lider olmayabilir. Sürekli geçmiş zaman kullanma tekniği vakanın nispeten eskimeyen bir şekilde kalmasını sağlar. Buradaki olay, vaka için en başından itibaren bir zaman noktası belirlemektir. Örneğin; "A Şirketi pazar lideridir" diyecekseniz, bu cümleyi "2016'nın sonunda A Şirketi pazar lideriydi." şeklinde yeniden ifade edebilirsiniz. Ayrıca "şimdilerde" ve "an itibarıyla" gibi ifadeler kullanmamaya çalışın. Bunun yerine "Aralık 2016'da" gibi somut zaman noktaları kullanın. Zamanı belirlediğinizde, çoğu vaka yazarının şikayet ettiği bir şey olan geçmiş zaman kullanmanın garip olması durumu ortadan kalkacaktır.

4.3 Düzenleme

Vaka ve öğretim notunun taslaklarını çıkardıktan sonra bunları düzenlemeye başlayabilirsiniz. Bir vakayı düzenlemek de tıpkı vaka yazımı gibi, bir ters mühendislik işidir. Öğretim hedefleri ve tartışma sorularından geriye doğru giderek çalışın ve vakanın bunları ele almak için yeterli bilgiyi içerip içermediğini kontrol edin. Vakanızı düzenlemek için aşağıdaki soruları yol gösterici olarak kullanabilirsiniz:

- Bilgiler, olası farklı çözümler ile canlı bir tartışmayı desteklemek için yeterli mi?
- Eğer öyleyse, bunlar sunumu bulanıklaştıran gereksiz bilgilerden uzak ve yeterince net mi?
- Vakayı geliştirmek için kullanabileceğiniz renkli alıntılar var mı?
- Vaka, okuması kolay mı?
- Dil bilgisi ve imla hatası var mı?
- Ek görseller doğru şekilde numaralandırılmış ve referanslar doğru şekilde alıntılanmış mı?

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

mı?

- Tüm ilkeleri takip ettiniz mi?

Vakayı vaka konusu hakkında çok fazla bilgisi olmayan bir yakınınıza yüksek sesle okumak, yazınızın işe yarar olup olmadığını test etmenin iyi bir yöntemidir. Yakınınız vakayı takip edebiliyorsa, bu durumda vakayı hedef kitleniz üzerinde güvenle kullanabilirsiniz.

Ayrıca yazım süreci üzerine iki klasik kılavuz kitap vardır: Strunk ve White'in *The Elements of Style* ve Zinsser'in *On Writing Well: An Informal Guide to Writing Nonfiction* isimli kitapları. Bunlar sadece vaka yazımı değil, her türlü kurgusal olmayan yazım süreci için değerli kaynaklardır.

4.4 Sık düşülen hatalar

Önceki kısımlarda, bir vakanın ve öğretim notunun nasıl en net ve verimli şekilde yazılabileceği hakkında konuştuk. Bu son kısımda nelerden kaçınılması gerektiğini son bir kez hatırlatmak amacıyla, bir vaka veya bir öğretim notu yazarken sık düşülen hataları özetleyeceğiz.

Öğretim vakasına ilişkin hatalar:

- Net odak yoksunluğu
- Aşırı detay
- Yapı eksikliği
- Bağlam eksikliği
- Belirsiz aktörler
- Tartışmalı durumun olmaması
- Çok fazla mesleki dil kullanımı
- Kısaltmaların açık halinin olmaması
- Vakada teori olması

Öğretim notuna ilişkin hatalar:

- Çok kısa olması
- Öğretim hedeflerinin çok genel olması
- Öğretim hedeflerinin çok fazla ya da çok az olması

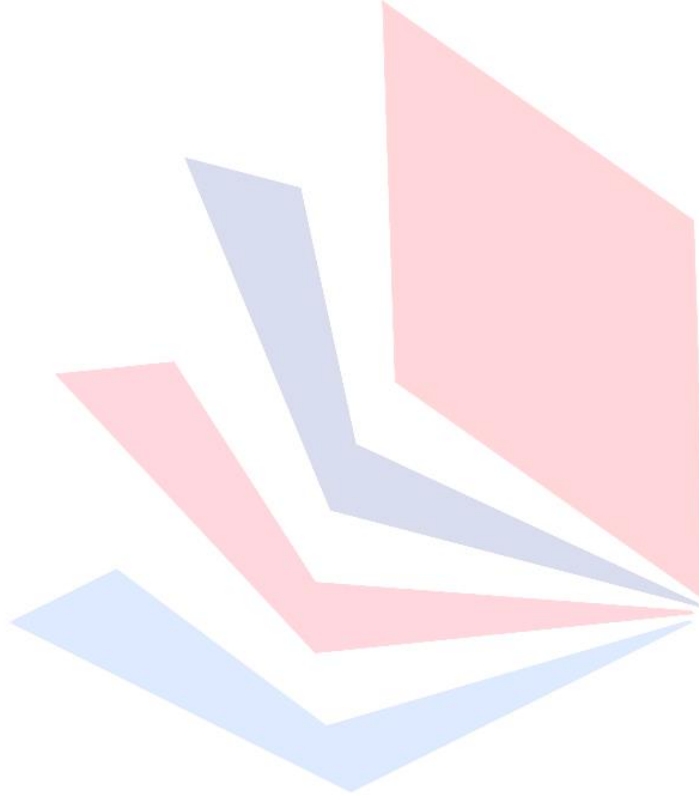
Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl



- Vaka analizinin vaka içeriği ile uyumlu olmaması
- Vaka analizinin vakadan kopyalanıp yapıştırılmış olması
- Yetersiz sayıda açık ya da kapalı soru olması
- Yetersiz sayıda tartışmalı soru olması
- Bir amaç olmadan bir teori tartışılması
- Cevap, gösterge ya da analitik araç sağlanmamış olması



Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

5.0 Bölüm 4: Sonuç

İyi bir öğretim vakası aşağıdaki üç somut dayanak noktasına sahip olmalıdır: *Konsept, İçerik, ve Aktarım*. Bunlar, bir vakayı tutarlı hale getirir ve destek işlevi görür. Vakanın konsepti net olmalıdır: belirli, düşündürücü bir mesele ve iyi tanımlanmış öğrenme hedefleri. Vakanın içeriği zengin olmalıdır: araştırma ve tartışmaya olanak vermek için yeterli detaya sahip ilginç, gerçekçi bir durum. Vakanın aktarımı ilgi çekici olmalıdır: okuyucuların baş kahramanla bağ kurmasını ve kararını önemsemesini sağlayan iyi anlatılmış bir hikaye.

İyi bir öğretim vakası iyi bir öğretim notu olmadan tamamlanmış sayılmaz. Bir vakayı keşfedilecek nefes kesici bir manzara gibi tanımlayacak olursak, beraberindeki öğretim notu da bir harita veya navigasyon sistemidir. Bir öğretim notu olmadan yalnızca vakanın yüzeyini görebilirsiniz veya yabancı doğa içinde kaybolabilirsiniz. İyi bir öğretim notu vakanın nasıl kullanılması gerektiğine dair net talimatlar sunar, vakanın derinine inmeye yardımcı olmak için üzerine düşünülmüş sorular önerir ve sorulara dair sağlam analizler sağlar. Öğretim notu vakanın içinde ilerlemek için birden fazla rota sunuyorsa, bu vakayı daha da heyecan verici yapacak ve daha da geniş bir kitleye ulaşmaya yardımcı olacaktır.

Dünyanın en büyük vaka veri tabanı olan The Case Centre'daki popüler vakalara bakacak olursak, vakaların ve beraberindeki öğretim notlarının kalitesinin eşit derecede önemli olduğunu görürüz. Daha önce belirttiklerimiz dışında, bir vakanın popülerliğini arttıracak birtakım başka özellikler vardır:

Büyük çaplı ilgi gören tartışmalı güncel bir mesele. Bu öğrencilerin vakayla bağ kurmasını kolaylaştıracak ve kesinlikle hararetle bir tartışma başlatacaktır.

Gelişmekte olan bir ekonomi. Bu, gelişmekte olan bir ekonomiye giren veya böyle bir ekonomide faaliyet gösteren uluslararası bir şirket veya gelişmekte olan bir ekonomide faaliyet gösteren veya uluslararası olarak genişlemek isteyen bir yerel şirket hakkında olabilir. Örneğin Türkiye gibi, gelişmekte olan ekonomilerdeki iş ortamı ve yönetim uygulamaları gelişmiş bir Batı ülkesindekinden çok farklı olabilir. Gelişmekte olan ekonomilerde işletmecilik hakkında öğrenilecek çok şey vardır, fakat bu ihtiyacı karşılamaya yetecek sayıda kaliteli vaka mevcut değildir. Bu durum, bu ülkelerdeki vaka yazarlarına bu boşluğu doldurmak için bir fırsat sunmaktadır.

Vakanın gelişim kısmı (ek görseller ve ekler dışında) 10 sayfadan kısa, hatta sadece 3-4 sayfadır. Öğretmenlerin sık karşılaştığı sorunlardan biri, öğrencilerin derse gelmeden önce vakayı okumamasıdır. Onları vakayı okumaya teşvik etmenin yollarından biri vakayı ilginç hale getirmek ve bir diğeri de vakayı nispeten kısa ve anlaması kolay yapmaktır. Fakat bu, vakayı daha basit ve daha az zorlayıcı yapmak

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

anlamına gelmez. Yalnızca, vaka yazarının vakayı yazarken tek seferde çok fazla bilgi vermemeye dikkat etmesi gerektiği anlamına gelir. Vaka gerçekten çok karmaşıksa, bu durumda birden fazla kısa vakalara bölünmelidir (*bkz. kısım 5.2*). Bir vakanın uzunluğunun bir öğretim notunun uzunluğuna denk olmadığını lütfen unutmayın. Kısa bir vaka, vakanın nasıl kullanılacağını ve vakanın yüzeyinin altında neyin gizli olduğunu tam olarak açıklamak için bilhassa uzun bir öğretim notuna gerek duyar.

Öğretim notuna rol yapma uygulamaları, alıştırmalar ve ödevler dahildir. Bu, eğitmenlere öğretim konusunda daha fazla repertuvar verir, fakat bu rol yapma uygulamaları, alıştırmalar ve ödevlere dair kullanıcı talimatları ve notlandırma kriterleri çok net olmalıdır.

5.1 Vakanın yayımlanması

Vakanızı ve öğretim notunuzu bir vaka yayıncısına yayınlanma amacıyla teslim etmeden önce, vakaya konu olan kurumdan resmi onay almanız gerekir. Vakada sunulan olgular ve rakamların doğruluğunu, vakada çarpıtılmış görüşler olmadığını ve alıntıların söylenmiş olanlara sadık kalıp kalmadığını kontrol edeceklerdir.

Eğer vakaya konu kurum, vakanın kamuya açık olacağını biliyorsa ve görüşmeler sırasında işbirliği yapmışsa, çoğu durumda vakanın yayımlanmasına itiraz etmeyecektir. Fakat bazı durumlarda vakaya konu kurum, vakanın yazıldığı sırada fikrini değiştirebilir. Bilhassa vakanın son taslağı iyi yazılmışsa ve kurumun sıkıntılı olduğu konulara değiniyorsa, daha öncesinde vakanın kamuya açık hale getirilmesine izin veren kurum bu iznini geri çekebilir. Bir vaka yazmak için aylar harcadıktan sonra yayın izni alamama riski her zaman mevcuttur.

Bu gerçekleşirse, hala birkaç seçeneğiniz vardır. Sorunu zorluk olarak yeniden ifade edebilir, kurumun soruna yönelik başarılı veya yenilikçi çözümünü gösteren bir "B vakası" devreye sokabilir veya kurumun kimliğini veya hassas bilgileri gizleyebilirsiniz. Bunların hiçbiri işe yaramazsa, vakayı tamamen masa başı araştırması verilerine dayanan bir vakaya çevirmeyi veya vakanın bir kısmını vakanın objektifliğinden ve gerçekçiliğinden ödün vermeyecek şekilde değişiklik yaparak kurumun isteklerine uygun şekilde yeniden yazmayı düşünebilirsiniz (*bkz. kısım 3.1 Veri Kaynağı*).

Kendi durumunuza göre uyarlayabileceğiniz örnek bir vaka yayın belgesi aşağıda verilmiştir.

Sayın XXX,

Geçtiğimiz üç ay içinde kurumunuzdaki çeşitli insanlarla konuşmamıza izin vererek bizle yaptığınız işbirliğine çok teşekkür ederiz. Bu görüşmelere ve sağladığınız materyale dayanarak, XXX isimli vaka

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

çalışmasını hazırladık. Umuyoruz ki bu vaka gizli bilgileri ifşa etmeden kurumunuzun ile ilgili temel meseleleri yansıtıyordur.

İşbu vaka yayın belgesinin bir örneğinin sizin veya kurumunuzdaki yetkili kişi tarafından imzalanmasını ve tarafımıza iletilmesini rica ediyoruz. Buna göre, işbu yayın belgesinde imzası bulunan kişi yukarıda bahsedilen vakayı okuduğunu,

XXX Üniversitesi'nin bu vaka çalışmasını sınıf ortamında test edebileceğini ve bu kullanım sonucunda vaka çalışmasının materyal olmayan bir şekilde değiştirilebileceğini anladığını; vaka çalışmasının temel olarak doğru olduğunu ve XXX Üniversitesi'nde ve diğer kurumlarda eğitim amaçlı kullanılabileceğini kabul ettiğini; vakanın yazarlarının yazım ve dil bilgisi hatalarını düzeltmek, paragrafları ve ek görselleri düzenlemek ve sınıf ortamında kullanımını geliştirmek amacıyla vakayı zaman zaman değiştirebileceğini kabul ettiğini; işbu vaka yayın formunu imzalamaya yetkisi olduğunu beyan eder.

İsim:

Unvan:

Kurum:

Adres:

Tarih:

İmza:

Bir vaka yayın izni almanın yanı sıra, vaka yayıncılarının vakayı işleme koyması için genellikle istedikleri meta verileri de hazırlamalısınız. Meta veriler genellikle şunlardan oluşur:

Yazarın bilgileri: isim(ler), ortaklık(lar), bağlantı(lar)

Vaka türü: saha araştırması, yayımlanmış kaynaklar veya genel deneyimlere dayalı

Vaka kategorisi: strateji, finans ve muhasebe, pazarlama, kurumsal davranış, girişimcilik, tedarik zinciri ve faaliyetlerinin yönetimi, işletme bilgi yönetimi, vs.

Vaka hikayesi genel arka plan bilgisi: endüstri, ülke veya bölge, yıl veya zaman aralığı, vs.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

Anahtar sözcükler veya ifadeler

Özet

Öğretim hedefleri

Ek videolar veya slaytlar

5.2 Yeni vaka trendleri

Son yıllarda öğretim vakalarında iki yeni trend görüyoruz:

1. *Vakalar kısalıyor.* Geleneksel Harvard İşletme Fakültesi vakaları eskiden aşağı yukarı 30 sayfa uzunluğunda olurdu. Şimdi ise çoğu vaka, Harvard'ınkiler bile, bu kadar uzun değil. Kısa vakalar veya küçük vakalar giderek popülerleşiyor. Daha küçük boyuta ve odaklı yaklaşıma sahip olmaları nedeniyle, kısa vakalar ders programını yıpratmaz ve geliştirmesi ve öğretmesi nispeten daha kolaydır. Geniş kapsamlı geleneksel vakalar için faydalı birer tamamlayıcı olabilir, hatta bunların yerini alabilirler.

2. *Multimedya vakaları öğretim vakalarında yeni standart haline gelmektedir.* Yazılı vakalar hala popüler olsa da artık birçoğunun video ekleri vardır. Ayrıca yeterli kaynağı ve multimedya vakaların verimliliğine inancı olan eğitmenler ve kurumlar; metin, video, ses kaydı ve animasyon içeren web tabanlı vakalar geliştirmeye ciddi şekilde yatırım yapmaktadır. Ciddi oyunlar da - geliştirilmesi teknolojik ve mali açıdan en masraflı vakalar - yükseliştir.

Eğitmenler kendi vakalarını geliştirirken bu trendleri göz ardı etmek zordur. İşin aslı, bu trendlerin vaka boyutunda ve formatında ciddi bir etkisi vardır. Fakat işinde ciddi olan bir vaka yazarı trendleri asla körü körüne takip etmemelidir. Öncelikle kendinize ne elde etmek istediğinizi sormalısınız: daha küçük boyut ve yeni teknolojiye dayalı bir format öğretim hedefleriniz için faydalı mı? Cevap evetse, o zaman trendleri tabii ki takip edin. Cevap "emin değilim" ise, o zaman bir yazılı vaka da aynı derecede iyidir.

Kısa bir vaka yazmaya karar verdiğinizde, birkaç şeyi unutmamalısınız. Kısa bir vaka sıradan kapsamlı bir vakadan kısa olsa da sıradan bir vakanın temel yapı taşlarının tümünü (yani

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

mesele, başkahraman(lar), zaman noktası, eylem tetikleyici) içerir. Kısa bir vakanın da sıradan bir vaka gibi öğretim hedefleri vardır, fakat bu hedefler daha az ve daha odaklı olabilir. Kısa bir vaka genellikle tek bir temel soruyu irdeler ve yönetim teorisi veya uygulamasındaki belirli bir konuyu ele alır.

Bir multimedya vakası geliştirme çok daha fazla yükümlülük getirir. Bir multimedya vakası oluşturmaya atılmadan önce, (1) fazlasıyla finansal kaynağa, (2) sizi destekleyen bir kuruma, (3) sofistike bir BT ekibine ve (4) online içerik ve video içeriği geliştirmede deneyimli bir yayın ekibine sahip olduğunuzdan emin olmalısınız. Multimedya vakası yapmak bir ekip işidir. Bir yazardan ziyade, bir yapımcı rolünde olursunuz. Farklı kesimlerle iş birliği yapmadan iyi bir multimedya vakası geliştiremezsiniz. Ama en önemlisi; bu türden bir vaka geliştirme konusunda ciddi bir merak, vakanın sınıfta faydalı olacağına dair güçlü bir kaniya ve sıradan bir vakayı yazmaktan daha uzun süren bu süreci tamamlayacak sabra sahip olmalısınız. Çünkü multimedya vakası geliştirmek uzun zaman alır ve maliyetlidir. İçeriğin birkaç sene içinde daha az geçerli veya daha az heyecan verici hale gelmeyeceğinden emin olmalısınız. Bu yüzden, ne geliştireceğinizi seçmek ciddi bir düşünme süreci gerektirir. Multimedya vakaları ve genel olarak vaka yönteminin kullanımına dair daha fazla bilgi için, lütfen *Vaka Öğretim ve Hızlı Başvuru Kılavuzu*'na bakın.

5.3 Batılı olmayan ülkelerdeki vakalar

Harvard İşletme Okulu tarafından bir asır önce geliştirilen vaka yöntemi, o tarihten bu yana Kuzey Amerika'nın geri kalanında ve Avrupa'da benimsenmiş olup Batılı olmayan birçok ülkede de yaygınlaşmaktadır. Sınıflarında geleneksel "sahnedeki bilge" yaklaşımının kullanıldığı Çin, Hindistan ve Türkiye gibi ülkeler daha interaktif, öğrenci merkezli ve soruna dayalı öğrenmeye (veya "kenardaki rehber" yaklaşımına) yönelmeye başlamıştır.

Bu ülkelerdeki eğitmenler de kendi kültürlerine yerleşmiş olan iş dünyasının zorluklarını ele alan kendi vakalarını geliştirmeye başlamıştır. Hedef kitlesi bu ülkelerdeki öğrenciler olan vakalar geliştiren herhangi birinin, "iyi bir vaka, kişisel olandır" düşüncesini unutmaması önemlidir³. Bu yüzden, başarılı veya klasik bir Harvard vakasını kopyalama arzusuna karşı

³ IMD'den Profesör Abel.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



koyun ve bunun yerine kendi vakanızı geliştirin. Bu, çok daha fazla zaman alsa da çabanıza değerlidir.

"Sahnedeki bilge" öğrenme kültüründe yetiştirilen öğrencilerin vaka eğitmeninden "öğrenmeyi" bekleyebileceklerini de unutmamak önemlidir. Bir vaka tartışması çok açık uçluysa ve net bir sonuç olmazsa, öğrenciler kafası karışmış, hatta "kandırılmış" hissedebilir. Bir taktik olarak öğretim notu ana düşünceleri içerecek şekilde uyarlanabilir: bazen tartışmanın temel noktasını özetleyen birkaç madde ile büyük ölçüde anlaşılan öğrenme sonucu elde edilebilir.

Son olarak, bu vaka yazımı kılavuzunun yazılmasına ve dağıtımına imkan veren bir platform oluşturdukları için Case Study Alliance Turkey (CAT) projesine teşekkürlerimi sunarım. Vaka yöntemini teşvik ettikleri, Türkiye'de canlı bir vaka topluluğu oluşturdukları ve yerel olarak bütünleşmiş vakaların geliştirilmesi ve kullanımını teşvik ettikleri için CAT'e şükranlarımı sunmak isterim. Ayrıca Türkiye'de çok sayıda güncel ve kaliteli vaka çalışmasının geliştirilmesi ve dağıtılması konusunda en iyi dileklerimi sunarım. Bu proje ile ilgili daha fazla bilgi için lütfen <https://ginova.itu.edu.tr/cat> & www.cat.ba.metu.edu.tr adreslerine bakınız.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

Hızlı Başvuru Kılavuzu

Bir Öğretim Vakası Yazmadan Önce Kendinize Sormanız Gereken On Soru

Yalnızca düzgün düşünürseniz düzgün yazabilirsiniz. Bir öğretim vakası yazmaya başlamadan önce kendinizi yazım sürecine daha iyi hazırlamak için aşağıdaki 10 soruyu sormanız tavsiye edilir:

1. Vaka benim öğretim sürecime ne açıdan uygun? Öğretim hedeflerim ne? Sınıfa taşımak istediğim temel tartışma soruları neler?
2. Hedef kitlem kim olacak? Vakam ne kadar zor olmalı?
3. Vaka konum ne kadar yeni? Benzer vakalar mevcut mu? İnternet araştırması yaptım mı?
4. Ne tür bir vaka yazmak istiyorum? Bir saha vakası, bir "kütüphane" vakası veya bir "genel deneyim" vakası? Tam uzunlukta bir vaka, kısa bir vaka, bir vaka serisi veya bir multimedya vakası?
5. Vakamın karar odağı ne? Başkahramanım kim olacak? Kararı neden acil?
6. Vaka; tartışmalı durum, çelişki, çatışma, ikilem veya başka dramatik unsurlar içeriyor mu?
7. Bir vakanın temel unsurları nedir? Vaka nasıl açılmalı? Sonrasında hangi bölümleri yaratmalıyım? Vakayı nasıl kapatmalıyım?
8. Vakayı tamamlamak için hangi verilere ihtiyacım var? Görüşmelere gerek var mı? Varsa, bir kurumun görüşmeye izin vermesini ve işbirliği yapmasını nasıl sağlarım?
9. Vakayı hangi zaman dilimi içinde bitirmek istiyorum? Yazım sürecinde tıkanma yaşarsam ne olur?
10. Vakayı nasıl bir stil kullanarak yazacağım? Hangi yazım kurallarına uymalıyım? Taslağı düzenlemeye dair elimde tüyolar var mı?

İyi bir Öğretim Vakası Nasıl Yazılır

1. Vaka benim öğretim sürecime ne açıdan uygun? Öğretim hedeflerim ne? Sınıfa taşımak istediğim temel tartışma soruları neler?

Öğretim notu vakadan önce gelir. Bir vaka yazmaya başladığınızda, vakanın öğretiminizde nasıl

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

bir işlevi olduğu ve onu nasıl kullanmak istediğinize dair net bir fikriniz olmalıdır. Vaka ile erişmek istediğiniz öğretim hedeflerinin bir listesini yapın. Daha sonra birtakım kilit tartışma soruların ve bu soruları cevaplamaya yardımcı olabilecek analitik araçların bir listesini yapın. Vakayı teorilerle ilişkilendirmek istiyorsanız, lütfen bir teori ve ilgili okuma parçaları listesi yapın. Bunları yaptıktan sonra, bir öğretim notunun iskeletini çıkarmış olacaksınız. Vakanın taslağını çıkarırken ham veriler kafanızı karıştırabilir. Taslak bir öğretim notu neyi vakaya dahil edip, neyi etmeyeceğinize karar verme konusunda size yardımcı olabilir. Bir vaka yazarı genellikle vakayı öğretim notuna paralel olarak hazırlar. Vakanın öğretim hedeflerinizi ve tartışma sorularını kapsadığından ve vakanın öğretim planınıza kıyasla çok fazla alakasız bilgi içermediğinden emin olmak için bunları zaman zaman karşılaştırmalısınız.

2. Hedef kitlem kim olacak? Vakam ne kadar zor olmalı?

Öğrencileriniz lisans öğrencisi mi, yüksek lisans öğrencisi mi? MBA veya yönetici düzeyinde öğrenciler mi? Öğrencilerinizin seviyesine ve yaptığınız çalışmanın türüne bağlı olarak, vakaya yönelik yaklaşımı ve vakanın zorluk seviyesini düzenlemelisiniz.

Pratikte alakalı vakalar genellikle MBA veya yönetici düzeyinde öğrenciler tarafından olumlu karşılanırken, yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin teorik vurgusu daha fazla olan bir vakayı olumlu karşılaması daha kolay olabilir. Lisans öğrencileri iş hayatına yüksek lisans öğrencilerine kıyasla daha az aşina olabilir, bu yüzden vaka yazarının vakaya daha fazla arka plan bilgisi dahil etmesi veya ön okuma önermesi gerekir.

Vakalar üç farklı zorluk seviyesine sahiptir. Vakanızı yazmaya başlamadan önce, seviyesine karar vermeniz gerekir.

- Seviye 1 (basit): başkahramanın bir soruna çözümünü söyleyin ve öğrencilerden bunun etkili olup olmadığını analiz etmelerini isteyin.
- Seviye 2 (orta): karar alıcının karşılaştığı sorunu aktarın ve öğrencilerden çözüm bulmalarını isteyin.
- Seviye 3 (zor): karar alıcının içinde bulunduğu durumu açıklayın ve öğrencilerden sorunun kaynağının ne olduğunu bulmalarını ve çözüm sunmalarını isteyin.

3. Vaka konum ne kadar yeni? Benzer vakalar mevcut mu? İnternet araştırması yaptım mı?

Vakayı "yeni" yapan şey bilgilerin ne kadar güncel olduğu değil, vakanın odağının ne kadar benzersiz olduğudur. En son gelişmeler hakkındaki vakalar tercih edilse de eğer hakkında hiçbir şey yazılmamışsa nispeteden daha eski bir hikaye de "yeni" olabilir. Çok uluslu şirketler, gündemde olan yeni işletmeler ve güncel medya konuları vaka yazarlarının oldukça ilgisini çekmektedir. Bir vaka yazmaya karar vermeden önce, benzer vakaların yayımlanıp yayımlanmadığını görmek için www.thecasecentre.org adresinde arama yapmanız tavsiye edilir.

4. Ne tür bir vaka yazmak istiyorum? Bir saha vakası, bir "kütüphane" vakası veya bir "genel deneyim" vakası? Tam uzunlukta bir vaka, kısa bir vaka, bir vaka serisi veya bir multimedya vakası?

Bir vaka; bir saha araştırmasına, yayımlanmış kaynaklara (bir "kütüphane" vakası), veya geliştirilmiş deneyimlere (bir "genel deneyim" vakası) dayanarak yazılabilir. Saha vakaları, "kütüphane" veya "genel deneyim" vakalarına tercih edilir, zira saha vakaları bir kurum hakkında "kütüphane" veya "genel deneyim" vakalarının yapamayacağı ölçüde bir anlayış sunabilir. Bazı vaka yazım yarışmaları da yalnızca saha vakalarını kabul eder.

Bir "kütüphane" vakası; yıllık raporlar, gazeteler, araştırma makaleleri, İnternet vs. yoluyla edinilen yayımlanmış bilgilerle geliştirilir. Bu vakalar, vaka geliştirmenin kolay, verimli ve "güvenli" yoludur. Çünkü bir kurumla görüşme yapmanıza gerek yoktur, verileri nispeten hızlı şekilde ve herhangi bir yerden toplayabilirsiniz. Ayrıca, kurumdan vakayı yayımlama izni almanıza gerek olmadığı için vakanın tamamlandığında yayımlanacağından emin olabilirsiniz.

Bir "genel deneyim" vakası, geliştirilmiş deneyimlere dayanır. Bu öğretim vakaları çok popüler değildir. Çoğu "genel deneyim" vakası bir derse giriş yapmak için yazılır ve genellikle kurgusal bir hikaye ve karakterler içerir. Örneğin, kültürler arası liderlik konusuna giriş yapmak isteyen bir MBA programı eğitmeni farklı kültürlerden gelen altı kişiden oluşan bir ekibe liderlik yapan ve sıkıntılar yaşayan Amerikalı bir yönetici hakkında bir vaka kurgular.

Tam uzunlukta bir vaka, ek görseller ve ekler dışında genellikle 8 ila 15 sayfa uzunluğunda ve tek satır aralıklı olur. Bununla birlikte, son zamanlarda daha kısa vakalar yükseliştir. Case

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

clearing house kayıtları 8 ila 10 sayfa arasındaki vakaların en çok satanlar olduğunu göstermektedir. Bazı vaka yarışmaları, 5.000 kelimedenden daha uzun vakaları kabul etmedikleri açıkça belirtmektedir. Kısa vakalara (2-5 sayfa) olan talep giderek artmaktadır; kısa vaka serileri de aynı derecede popülerdir. Eğer kaynağınız varsa, beraberinde bir video klip olan bir kısa vaka oldukça iyi sonuçlar verir. Görsel içeren vakalar sadece yazılı olanlardan her zaman çok daha etkilidir. Bu yüzden şekiller, tablolar, resimler ve videolar faydalıdır.

5. Vakamın karar odağı ne? Başkahramanım kim olacak? Kararı neden acil?

Karar odağı bir vakanın odak noktasıdır: vaka hikayesi bunun etrafında gelişir. Net bir karar odağı olmayan bir vaka işe yaramaz. Karar odağının net olup olmadığını belirlemek için kendinize aşağıdaki soruları sorun:

- Öğretim hedeflerime hizmet ediyor mu?
- Yeterince spesifik mi? Bir karar odağı duruma özgü ve somut olmalı; belirsiz veya soyut olamaz.
- Yeterince genel mi? Bir karar odağı daha derin ve kapsamlı bir tartışmayı da desteklemeli ve benzer türde meselelerin nasıl ele alınacağına dair genel bir ders görevi görebilmeli.
- Yeterince kritik mi? Bir karar odağı acil önem arz etmeli. Karar alıcının meseleyi çözmek için bir "zaman sınırı" olmalı.
- Tek mi? Gerçek hayattaki iş durumları karmaşıktır: Gerçeklere bağlı kalmak ve öğrencilerin gerçek iş dünyasının karmaşıklığını göstermek için, bir vakaya birden fazla mesele dahil etme eğiliminde olabilirsiniz. Fakat şunu unutmayın: bir vakayı çok fazla mesele ile işlevsiz hale *getirmemeye* çalışın. Yalnızca tek bir meseleye ve bunun arkasındaki karara odaklanmalısınız. Sınıf tartışması sırasında, odaktaki mesele çok sayıda yan meseleye yol açacaktır. Eğer odaktaki meseleyi derinlemesine irdeleyebilirsiniz, çok çeşitli soruları ve bunların arkasındaki karmaşık karar alma süreçlerini de ele almış olacaksınız.

Bir vakadaki karar alıcı kişiye başkahraman denir. Tüm vakalarda bir başkahraman bulunmaz; bazı vakalarda sadece kurum vardır. Fakat bir başkahraman ile öğrencilerin bir durumu belirli bir kişinin gözünden incelemesini sağlayabilir, böylece kurumla ve sorunun çözülmesinin

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

aciliyeti ile bir özdeşleştirme yaratabilirsiniz. Odaktaki kararın bir aciliyetinin olması gerekir. “A Hayvanat Bahçesinin fon bulma stratejisi ne olmalı” gibi bir karar, “2012 itibarıyla devlet desteğinde %50'lik bir kesinti ile karşı karşıya kalmış olan A Hayvanat Bahçesi faaliyetlerini sürdürmek için fon bulma stratejisini nasıl değiştirmelidir?” gibi bir karar kadar acil değildir.

6. Vaka; tartışmalı durum, çelişki, çatışma, ikilem veya başka dramatik unsurlar içeriyor mu?

Tartışmalı bir konu, paydaşlar arasında anlaşmazlık, karar alıcılar arasında bir çıkar çatışması veya kişisel çatışma gibi dramatik unsurlar bir öğretim vakası için önemlidir. Bir vakanın işe yarayıp yaramayacağını genellikle yazılmadan önce anlayabilirsiniz. İyi bir vaka bir "Vay be!" hissi verir. Sıcak bir tartışma yaratacağını ve farklı seviyelerde analizlere yol açacağını önceden bilirsiniz. Vaka yazım yarışmaları genellikle "tartışmalı durum" veya "drama" kriterlerinden birini değerlendirme kriteri olarak seçer. Ödüllü ve çok satan vakaların çoğu sadece eğitimsel değildir, aynı zamanda eğlendirici bir gerginlik içerirler.

7. Bir vakanın temel unsurları nedir? Vaka nasıl açılmalı? Sonrasında hangi bölümleri yaratmalıyım? Vakayı nasıl kapatmalıyım?

Bir vakanın standart unsurları basittir:

- Açılış
- Endüstri ve kuruma dair arka plan
- Vaka hikayesi
- Kapanış

Açılış bölümü bir vakanın en önemli kısmıdır. Genellikle bir ila üç paragraftan oluşur ve genel tabloyu oluşturup, ayrıca bir "olta" işlevi görür. Bu bölümde, Ne zaman ve Nerede, Kim Neyi Neden ve Nasıl yapıyor (5N 1K) bilgisi verilir. Başkahramanınızın kim olduğunu (isim ve unvan), ne tür bir karar alması gerektiğini, bunun ne zaman ve nerede (tarih ve yer) ve neden ve nasıl gerçekleştiğini söylemeniz gerekir. Açılış bölümü, geleneksel olarak, başkahramanın karşı karşıya kaldığı bir veya iki kilit soru ile biter. İyi bir açılış kısa ve doğrudandır ve okuyucuyu vakanın devamını okumaya teşvik eden bir "olta" işlevi görebilecek bir dramatik etkiye sahiptir. "Bay Y arkasına yaslanıp şirketinin karşı karşıya olduğu zorlukları düşünmeye başladı," gibi klişelerden kaçınmayı unutmayın.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

Akabinde gelen bölümler vakanın çerçevesini oluşturur. Bu genellikle bir huni yapısına sahiptir; daha genelden daha spesifik bilgilere doğru ilerler. Bölüm başlıkları vakanın bileşenleri ile aynı değildir. Örneğin; "arka plan" ve "vaka hikayesi" kısmında "Kimya Endüstrisi," "Dow ve İktisap Programı" "Dow'un Wolff Walsrode'u İktisap Etmesi" ve "Wolff Walsrode'un Entegrasyonu" başlıklı kısımlar olabilir. Bölüm başlıkları öğrencilerin hikayeyi takip etmesi ve verileri tespit etmesine yardımcı olmak için kısa, açıklayıcı ve doğrudan olmalıdır. Her ana başlık altında bir veya daha fazla alt başlık kullanabilirsiniz. Fakat birden fazla alt başlık katmanı olmamalıdır, zira çok fazla alt başlık vakanın yapısını parçalı ve karmaşık hale getirecektir.

Kapanış bölümü, karar odağını pekiştirmek için vakanın kısa bir özetini sunar ve genellikle daha kapsamlı yeni sorular ortaya koyar. Açılış paragrafında sorulan soru(lar) acil, sonda sorulan soru(lar) ise daha derin ve daha geneldir. Kapanış paragrafı açılış paragrafından daha farklı ifade edilse de her halükarda başkahramanın bakış açısına geri dönüş yapılmalıdır.

8. Vakayı tamamlamak için hangi verilere ihtiyacım var? Görüşmelere gerek var mı? Varsa, bir kurumun görüşmeye izin vermesini ve iş birliği yapmasını nasıl sağlarım?

Endüstri ve kuruma dair arka plan bölümü, bir vakanın yazması en kolay bölümü gibi görünebilir. Fakat aslında ustalık ister. Vaka yazımına yeni başlayanların sık düştüğü hatalardan biri, bu bölümde çok fazla bilgi vermektir. Bir öğretim vakası, bir kurumun tüm geçmişini içermez. Arka plan bölümü, yalnızca, başkahramanın bir karar vermesiyle en alakalı bilgileri içermelidir. Gereksiz bilgi vermek vaka sunumunu karmaşıklatacaktır ve öğrenciyi sıkacaktır. Şekiller, tablolar ve ek görseller her zaman metinden tasarruf etmek ve olgulara dair doğrudan bir izlenim vermek için kullanılabilir.

Arka plan bilgisi, genellikle, yayımlanmış kaynaklardan çevrimiçi veya çevrimdışı yollarla edinilebilir. Fakat etkili bir vaka yazmak için, "içeriden bilgi" almak faydalıdır. Dolayısıyla, kurumu iyi tanıdığınızı düşünseniz bile, kurumla görüşme yapmak oldukça gereklidir.

Bir kuruma görüşme teklifi yaptığınızda, kurum bu iş birliğinden ne gibi bir fayda edineceğini kesinlikle bilmek isteyecektir. Bir kurum, vakanın niteliğine bağlı olarak üç türde fayda bekleyebilir:

- Marka ismini yaygınlaştırmak – eğitim kurumları ve işletmeler tarafından yaygın şekilde

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

kullanılan bir vaka, bir kurumun en iyi uygulamasını, uzmanlığını veya yeniliklerini tanıtmak için oldukça etkili bir araç olabilir.

- Kurumsal öğrenmeyi geliştirmek – vakalar, verimli veya verimsiz uygulamaları ve kararlarını ele almak amacıyla kurum tarafından kurum içi eğitim materyali olarak kullanılabilir.
- Yönetimsel karar alma sürecine yardım etmek –bir vaka karmaşık bir meseleye 360 derecelik bir açıdan bakma imkanı verebilir, bu da yönetimin zor kararları alabilmesine yardımcı olur.

Kurum, görüşmelerden edindiğiniz bilgileri nasıl kullanacağınız da muhtemelen bilmek isteyecektir. Ayrıca size özel olarak sağlanan bilgilerin onların çıkarlarına karşı şekilde kullanılmayacağını beklemeleri de makuldür. İyi niyetli davranacağınızı garanti etmek için iki kurum arasında bir gizlilik sözleşmesi (NDA) imzalamayı teklif edebilirsiniz. Çoğu büyük şirketin bu türden standart bir belgesi vardır. Fakat muhatabınızın böyle bir belgesi yoksa; sadece e-posta yoluyla da olsa yazılı bir anlaşma yapmayı unutmayınız.

9. Vakayı hangi zaman dilimi içinde bitirmek istiyorum? Yazım sürecinde tıkanma yaşarsam ne olur?

Bir vaka yazmak birkaç gün veya birkaç ay sürebilir. Vaka geliştirmenin en zaman alıcı kısmı, görüşme yapmaktır. Görüşülen kurumun iş birliği ve verimliliğine bağlı olarak, görüşme yapmak için bir ila üç ay arasında bir süre planlamanız gerekir. Görüşmelerin ses kayıtlarını yazıya dökmek ve bunların içinden faydaları verileri seçmek de zaman alır. Görüşmelerden toplanan verilerin büyük bir kısmı kullanılmayacaktır. Zaman kazamak için, ne yazacağınıza dair net ve somut fikirlerinizin olması her zaman faydalıdır. Yazıya dökülen kayıtları incelerken, kullanmak istediğiniz alıntılar hemen gözünüze çarpacaktır. Bazen vakanızı açmak için doğru cümle dahi gözünüze çarpabilir!

İlk taslağı görüşmelerden sonra mümkün olan en kısa süre içinde yazmaya çalışın. Zaman geçtikçe, gerçek hikaye çabucak kaybolup gidebilir. Yazım sırasında bir tıkanma yaşamazsanız, taslağı yazmak birkaç gün alacaktır. Yazım sırasında tıkanmanın birkaç olası sebebi vardır:

- Net bir karar odağı olmaması;

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

- Net bir vaka yapısı olmaması;
- Bir hikaye oluştururken kullanılan somut detayların olmaması;
- Detayların kafa karıştırması ve neyi seçeceğini bilmemek;
- Öğrencilerinizi ve onların seviyelerini tanımamak.

Burada verilecek tavsiye şudur: Yazmadan önce iyi düşünün. Yalnızca düzgün düşünürseniz düzgün yazabilirsiniz.

10. Vakayı nasıl bir stil kullanarak yazacağım? Bilmem gereken başka yazım kuralları var mı? Taslağı düzenleme konusunda ipuçları var mı?

Bir vaka her şeyden önce tarafsız bir bakış ile yazılmalıdır. Bir vaka yazarı olarak tarafsız bir duruş sergilemeli ve yanlı ifadeler kullanmamalısınız. Eğer herhangi yargıda veya değerlendirmede bulunmanız gerekiyorsa, bunu karakterlerinizin ağzından yapın. Bir "en iyi uygulama" vakası yazarken dikkatli olun: kuruma aşırı övgüde bulunmadığınızdan emin olun. Tarafsız kalmalı ve okuyucuların kendi yargısına varmalarına imkan vermelisiniz.

İkinci olarak, bir vaka analiz veya çıkarılan dersler kısmı içermemelidir. Bunlar, vakanın ekindeki öğretim notuna eklenebilir. Öğrencilerinize çözülecek ilgi çekici bir vaka sunmak istediğinizi unutmayın. Bu yüzden, ipuçları vermek veya bariz bir yönlendirme yapmak amacınıza ihanet edecektir.

Bir vakanın dili net, doğrudan, kısa ve öz olmalıdır. Akademik makale dilini *değil* gazete dilini düşünün. Okuyucularınız muhtemelen öğrenciler veya akademisyen olmayan meslek sahipleridir, bu yüzden jargon ve teknik terim kullanmamaya çalışın. Vakaların uzunlukları sınırlıdır. Laf kalabalığı veya dolaylı anlatım kullanamazsınız. Bir vakadaki bilgileri "tam ayarında" (gereğinden fazla detaylı ya da fazla kısa olmayan şekilde) tutmaya çalışın ve bilgileri dağınık olmayan biçimde düzenleyin. Yeterince net olmak için, her paragrafta sadece bir noktaya değinmeye çalışın. Yazınızın işe yarar olup olmadığını test etmenin iyi bir yöntemi de vakayı bir yakınınıza yüksek sesle okumaktır. Yakınınız vakayı takip edebiliyorsa, bu durumda vakayı hedef kitleniz üzerinde güvenle kullanabilirsiniz.

Son olarak, bir vaka "çarpıtılmış" bilgiler içerebilir. Bir vakayı odaklı ve istediğiniz uzunluk parametrelerinde tutmak için en çok kullanılan teknikler; bazı bilgileri basitleştirme,

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

güçlendirme ve önemini azaltmadır. "Çarpıtmanın" nihai amacı vakanın öğretim değerini en üste düzeye çıkarmaktır.

Vaka yazımında birtakım ilkeler vardır:

- Vakayı her zaman geçmiş zaman kullanarak yazın. Geçmiş zaman kullanılmasının sebebi, durumların sürekli değişiyor olması ve doğru olan bir ifadenin birkaç ay içinde yanlış hale gelebilmesidir. Vaka yazımına yeni başlayanların çoğu geçmiş zaman kullanmayı garip bulur, fakat bu teknik vakanın nispeten eskimeden kalmasını sağlar. Buradaki olay, vaka için en başından itibaren bir zaman noktası belirlemektir. Örneğin; "A Şirketi endüstri lideridir" diyecekseniz, bu cümleyi "2011'in sonunda A Şirketi endüstri lideriydi." şeklinde yeniden ifade edebilirsiniz. Ayrıca "şimdilerde" ve "an itibarıyla" gibi ifadeler kullanmamaya çalışın. Bunun yerine "Mayı 2012'de" gibi somut zaman noktaları kullanın.
- Tek satır aralığı kullanın.
- Karakterlere soyadlarını kullanarak hitap edin. Bir karakteri ilk kez tanıtırken, adını ve soyadını belirtin ve akabinde sadece soyadını kullanın.
- Unvanları büyük harfle yazmayın.
- Ek görselleri numaralandırın ve metin içinde bunlara atıfta bulunun.

Vaka ve öğretim notunun taslaklarını çıkardıktan sonra, bunları düzenlemeye başlayabilirsiniz. Öğretim hedefleri ve tartışma sorularından geriye doğru giderek çalışın ve vakanın bunları ele almak için yeterli bilgiyi içerip içermediğini kontrol edin. Bilgiler, olası farklı çözümler ile canlı bir tartışmayı desteklemek için yeterli mi? Eğer öyleyse, bunlar sunumu bulanıklaştıran gereksiz bilgilerden uzak ve yeterince net mi? Vakayı geliştirmek için kullanabileceğiniz renkli alıntılar var mı? Vaka, okuması kolay mı? Dil bilgisi ve imla hatası var mı? Ek görseller doğru şekilde numaralandırılmış ve referanslar doğru şekilde alıntılanmış mı? İyi yazım üzerine iki faydalı kılavuz kitap vardır: Strunk ve White'in *The Elements of Style* ve Zinsser'in *On Writing Well: An Informal Guide to Writing Nonfiction* isimli kitapları.

11. Bir öğretim vakası ve bir araştırma vakası arasındaki farklar nelerdir?

Bir araştırma vakası ve bir öğretim vakası pek çok açıdan farklıdır:

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

- Bir araştırma vakası bir kurumu ve kurumun karar alma sürecini açıklar; bir öğretim vakası ise bir karar odağı olan bir hikaye anlatır.
- Bir araştırma vakası kurumsal kararları açıklar veya analiz eder; bir öğretim vakası ise bariz bir açıklama veya analiz sunmaz.
- Bir araştırma vakası tipik olarak bir araştırma projesinin ilk aşamasında yazılır; bir öğretim vakası tipik olarak bir araştırma projesinden sonra yazılır. İşin aslı, çoğu öğretim vakası araştırma vakalarından geliştirilir.
- Bir araştırma vakası "gerçeğe" veya "gerçeklere" sadıktır; bir öğretim vakası seçilmiş, basitleştirilmiş, çarpıtılmış veya gizlenmiş bilgiler içerebilir.
- Bir araştırma vakası genellikle kronolojik olarak ve çok fazla kişisel yorum olmadan yazılır; bir öğretim vakası ise geri dönüşler kullanarak yazılabilir ve karakterler, bakış açıları ve drama içermelidir.

12. Bir öğretim vakası yazarken yapmamanız gereken sık düşülen hatalar nelerdir?

- Vaka net bir karar odağına sahip değil;
- Vakanın çok fazla karar odağı var;
- Vaka net bir yapıya sahip değil;
- Vaka objektif değil;
- Vaka bir soruna veya meseleye tanı koyuyor;
- Vaka yeterli bağlam sağlamıyor;
- Vaka çok fazla detaylı veriliyor;
- Vakada aktör yok;
- Vaka dramatik ilginçliğe sahip değil;
- Vaka çok dramatik ve karmaşık yan olay örgülerine sahip;
- Vaka teknik veya teorik (jargon ve teknik terimler).

13. Yazılmış bir vakayı ne kadar sıklıkla güncellemeliyim?

İyi bir öğretim vakası, her iki ila üç senede bir (bir vakanın normal ömrü) güncellenmelidir. Finansal verileri ve arka plan bilgilerini güncelleyebilir ve karar odağı değişmemişse bir son söz ekleyebilirsiniz. Yeni bir karar odağı devreye sokmak istiyorsanız, önceki vakaya bir devam

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

yazabilirsiniz.

İyi bir Öğretim Notu Nasıl Yazılır

1. Bir öğretim notu yazarken dikkate almam gereken en önemli şey nedir?

Bir öğretim notu yazarken, bunu kendiniz için *değil* tanımadığınız eğitmenlere vakanızı daha iyi anlamaları ve kullanmaları konusunda yardım etmek için yazdığınızı unutmadan *önemlidir*. Bu "yabancı" kişilerin hepsi vaka konunuza veya tanımladığınız kuruma dair bilgiye sahip değildir, bu yüzden onlara vaka boyunca adım adım kılavuzluk etmeniz gereklidir: onlar tüm önemli detayları gösterin, bilgileri açıklayın, analiz edin ve sentezleyin ve bu bilgilerin vakanın eğitim değerini en üst düzeye çıkarmak için sınıf tartışmasında nasıl kullanılacağını açıklayın. Analitik değerinin aşikar olduğunu düşündüğünüz bazı detayların yine de vurgulanması ve açıklanması gerekir. Amaç, diğer eğitmenlerin ek bir araştırma yapmadan vakanızı kullanmasını mümkün kılmaktır. Vaka hakkında soru sormak için insanların size sürekli e-posta yollamalarını veya telefon açmalarını istemezsiniz.

2. Bir öğretim notunun ideal uzunluğu nedir?

Öğretim notlarının uzunlukları farklılık gösterebilir: bazıları 20 sayfa, bazıları ise sadece iki sayfadır. İyi bir öğretim vakası kısa ve az ama öz iken, iyi bir öğretim notu detaylı ve kapsamlıdır. Beş sayfadan kısa bir öğretim notu ile, iki ders saati içinde tüm noktaları ele almak oldukça zordur.

3. Bir öğretim notunun bileşenleri nedir?

Bir öğretim notunun çok sayıda formatı vardır. Tek bir vaka standardı yoktur, fakat iyi bir öğretim notu oluşturmak için bazı bileşenler gereklidir:

- Özet (vakanın ve kavramsal bağlamının kısa bir özeti)
- Öğretim hedefleri (vaka yoluyla ulaşmak istediğiniz 3-5 spesifik hedef)
- Hedef kitle (vakanın uygun olduğu çalışma alanı ve öğrenci seviyesi)
- Vaka analizleri ve öğretim plan (*lütfen sonraki kısma bakınız*)
- Referanslar veya önerilen okuma parçaları

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

- Öğretim yaklaşımı (vakanın yazılı sınavlar, rol oynama uygulamaları için veya bir video ile birlikte vs. kullanılıp kullanılmayacağı)
- Veri toplama (verilerin kaynağı ve gizlenmiş olup olmadıkları)
- Ödev soruları (öğrencileri ders öncesinde hazırlamak için)
- Alternatif analizler (örneğin bir M&A vakası; stratejik, kurumsal, finansal, pazarlama ve markalaştırma bakış açıları gibi bakış açılarından analiz edilebilir)
- Geri bildirim (vakanın farklı öğrenci gruplarında nasıl sonuç verdiği)
- Son söz (vakadaki durumun gerçekte nasıl sonuçlandığı)
- Daha genel dersler (vakadan çıkarılan genel dersler)

4. Öğretim hedeflerimi en iyi ne şekilde ifade edeceğim?

Öğretim hedefleri, vakanın bir derse veya bir alanın genel disiplinine ne açıdan uygun olduğuna dair genel bir bakış sunar ve eğitmelere vakanın nasıl kullanılacağına dair bir kılavuz sağlar.

Bilgisel, becerisel ve davranışsal öğretim hedefleri vardır. Bilgisel hedefler; bir alana dair analitik araçları, çerçeveleri ve teorileri ifade eder. Becerisel hedefler bilginin uygulanmasıyla ilgilidir. Davranışsal hedefler, öğrencileri vakanın akabinde, kendi "idari" veya sosyal sorumluluklarına dair bir bakış açısı geliştirmeye iter.

Öğretim hedeflerinin çok fazla olmasına gerek yoktur. Tercihen, tam uzunlukta bir vaka için 3-5 ve kısa bir vaka için 1-2 hedef yeterlidir. Öğrettiğiniz ders için önemli ve onunla alakalı olmaları için yeterince genel olmalıdırlar. Ayrıca, öğrencilerinizin ders sonrasında öğrenme hedeflerine ulaşip ulaşmadığını değerlendirebilmeniz için mümkün olduğunca spesifik ve ölçülebilir olmalıdırlar.

Öğretim hedeflerinizi formüle etmek için kesin fiiller kullanmak, öğretim hedeflerinizi daha spesifik ve ölçülebilir yapmaya yardımcı olabilir. Örneğin; hedefiniz öğrencilerin bir kavramı *anlaması* ise (bilgisel hedef), hedefi şu şekilde formüle edebilirsiniz: "Vakayı tartıştıktan sonra, öğrenciler [belirli bir mesele]'yi açıklayabilecektir." Hedefiniz öğrencilerin yeni bir araç kullanarak bir durumu *analiz etmesi* ise (becerisel hedef), hedefinizi şu şekilde formüle edebilirsiniz: "Vakayı tartıştıktan sonra, öğrenciler [bir sorunu çözme yolu]'nu gösterebilecektir." Hedefiniz öğrencilerin belirli kararları *takdir etmesi* ise (davranışsal hedef),

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

bu durumda şunu söyleyebilirsiniz: "Vakayı tartıştıktan sonra, öğrenciler [belirli bir eylem]'i argümanlarla savunabilecektir." Daha fazla örnek aşağıda verilmiştir:

Hedef	Eylem fiileri
Hatırlama	Tanımlamak, kopyasını çıkarmak, listelemek, anımsamak, tekrar etmek, çoğaltmak, belirtmek
Anlama	Sınıflandırmak, betimlemek, açıklamak, tespit etmek, yerini bulmak, ayırt etmek, çevirmek, başka sözcüklerle anlatmak
Uygulama	Seçmek, göstermek, kullanmak, örneklendirmek, etkin hale getirmek, taslağını çıkarmak, çözmek, yazmak
Analiz etme	Karşılaştırmak, kıyaslamak, eleştirmek, ayırım yapmak, incelemek, deneye tabi tutmak, sorgulamak
Değerlendirme	Değer biçmek, karşı çıkmak, savunmak, yargılamak, değerlendirmek
Yaratma	Birleştirmek, oluşturmak, tasarlamak, geliştirmek, formüle etmek, yazmak

5. En iyi nasıl bir şekilde öğretim planı geliştirebilirim?

Bu, bir öğretim notundaki en önemli kısımdır. Öğretim planı düzenlemenin yaygın yollarından biri; tartışma sorularının detaylı bir yol haritasını çıkarmak ve öğrencilerden detaylı analiz yaparak bu soruları cevaplamalarını istemektir. Bu analizler sorulara "cevaplar" şeklinde görülebilir.

Dört, farklı soru kategorisi vardır:

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

- Öğrencileri tartışmaya hazırlayacak sorular (ayrı bir bölümde Ödev Soruları olarak da sıralanabilir)
- Tartışmayı başlatacak sorular
- Tartışmayı ilerletecek sorular
- Tartışmayı bitirecek sorular

Doğru soruları sormak bir bilim ve aynı zamanda bir sanattır. Açık uçlu ve kapalı uçlu sorular birlikte kullanılmalıdır; açık uçlu sorular tartışmayı canlandırmak, kapalı uçlu sorular da öğrencilerin olguları doğru anlayıp anlamadığını kontrol etmek için kullanılır. Tartışmayı daha ileri seviyeye taşımak için tartışmalı sorular da olmalıdır.

Her sorunun altında soruya uygun düşen bir analiz olmalıdır. Bu analizde ilgili teoriler, modeller ve diğer analitik araçların uygulanmasını önerebilirsiniz. Lütfen analizinizi desteklemek için vakadaki olgular ve rakamları kullanarak her zaman vakaya atıfta bulunmayı unutmayın. Vakaya finansal veriler eklediyseniz, bunları ve bunların önemini de açıklamalısınız. Analiz soruya nasıl cevap verileceğine dair en az bir olası yaklaşım sunmalıdır. Çoğu durumda, birden fazla yaklaşım bulunur: Alternatifler göstermeli ve bunların avantajlarını ve dezavantajlarını belirtmelisiniz.

Öğretim planı için bir zaman çizelgesi oluşturmak her zaman tavsiye edilir: her bir tartışma sorusu için ne kadar zaman ve açılış, kapanış ve geçişler için ne kadar zaman gerekli. Vakanın test uygulamaları sırasında öğrencilerin analiz yaparken yaptığı birtakım tipik hatalar olduğunu fark ederseniz, bunları da öğretim planında belirtmeli ve bu tür hatalar olursa tartışmanın nasıl yönlendirileceğine dair öneride bulunmalısınız.

6. Bir öğretim notunun yazım stili nedir?

Geçmiş zaman kullanarak yazılan bir öğretim notunun aksine, bir öğretim notu *her zaman şimdiki zaman kullanarak yazılır*. Bunun dışında, bir vakanın yazım stili (net, doğrudan ve objektif) bir öğretim notuna da uygulanabilir.

7. Bir öğretim notunu yazarken sık düşülen hatalar nelerdir?

Bir öğretim notu yazarken sık düşülen hatalar şunlardır:

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - no reproduction without permission: cdc@rsm.nl

- Fazla kısa bir öğretim notu;
- Öğretim hedeflerinin çok genel olması;
- Öğretim hedeflerinin çok fazla ya da çok az olması;
- Vaka analizinin vaka içeriği ile uyumlu olmaması;
- Bir amaç olmadan bir teori tartışmak;
- Vaka analizinin vakadan kopyanalıp yapıştırılması;
- Yetersiz sayıda açık uçlu soru;
- Yetersiz sayıda kapalı uçlu soru;
- Yetersiz sayıda tartışmalı soru;
- Örnek analiz veya örnek cevap sağlanmamış olması;
- Analitik araç sağlanmamış olması.

8. İyi bir öğretim notu yazmak için bilmem gereken diğer şeyler nedir?

İyi bir vaka yazmak zaman alır. İyi bir öğretim notu yazmak ise daha da fazla zaman alır. Bir öğretim notunu kusursuz hale getirmek için, vakayı birkaç kere öğretmeniz, sınıf dinamiklerini gözlemlemeniz, öğrencilerden geri bildirim almanız ve öğretim notunu bunlara göre revize etmeniz gereklidir. Bir öğretim notunu, vaka öğretildikten, hatalarından ayıklandıktan ve iyileştirildikten sonra yayına gönderin.

Bibliyografya

1. Abell, D. (1997) "What Makes a Good Case?" Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü, Lozan, İsviçre
2. Farhoomand, A. (2004) "Writing Teaching Cases: A Quick Reference Guide." Hong Kong: CAIS.
3. Gentile, M. (1990) "Twenty-Five Questions to Ask as You Begin to Develop a New Case." Harvard Business School.
4. Heath J. (2006) Teaching and Writing Case Studies. 3rd ed. The Case Centre. [LSE]
5. Leenders, M. R., Mauffette-Leenders, L. A., and Erskine, J. A. (2001) Writing Cases. 4th ed. Richard Ivey School of Business.
6. Linder, J. (1990) "Writing Cases: Tips and Pointers." Harvard Business School.
7. Roberts, M. J. (2001) "Developing a Teaching Case (Abridged)." Harvard Business School.
8. Sjoblom, L. "How to Write a Teaching Note" (instruction material). IMD.
9. "How to Write a Business Case Study" (instruction material). GlobaLens refernece 1-429-140.
10. Strunk, W., Jr., and White, E. B. (2000) The Elements of Style. 4th ed. New York: Longman.
11. Zinsser, W. (1990) On Writing Well: An Informal Guide to Writing Nonfiction. 4th ed. New York: HarperCollins.

Yazar Hakkında:



Tao Yue on seneye yakın bir süredir aktif bir vaka yazarı olarak çalışmaktadır. Aralarında uluslararası çok satan olmuş ve ödül kazanmış bir dizi vaka çalışmasının olduğu 100'e yakın vaka çalışması geliştirmiş, kontrol etmiş ve düzenlemiştir. Eğitim, araştırma ve uygulamayı birbirine bağlama konusunda tutkulu olan yazar, aynı zamanda *Harvard Business Review*, *Financial Times* ve diğer yayınlara işletme üzerine popüler makaleler sağlamaktadır. Tao, şu anda Case Development Centre, Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University Rotterdam'da Yönetici Editör ve

Uzman Vaka Yazarı olarak çalışmaktadır.

Daha fazla bilgi için, www.rsm.nl/cdc adresini ziyaret edin.

Veya tyue@rsm.nl adresi ile iletişime geçin.

Tao, Erasmus + tarafından finansal destek sağlanan, Smart Partners, İstanbul Teknik Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden ortakların olduğu Case-Study Alliance Turkey (CAT) ekibinde yer almaktadır. CAT Projesi, ortakları, diğer vaka öğretim ve yazma kaynakları ve gelecek vaka çalıştaylarına dair daha fazla bilgi için, bkz. <https://ginova.itu.edu.tr/cat> & www.cat.ba.metu.edu.tr



Erasmus+



Lider katılımcı:



SMART Partners

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Avrupa Birliği'nin Erasmus+ Programı tarafından desteklenmektedir. Ancak, burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanılmasından Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Copyright © 2017 Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam - izinsiz çoğaltılamaz:
cdc@rsm.nl